

Foto: iStock/Eugenia Shulim



Unsere hochvernetzte Welt ist ständig in Bewegung. Stabilität wird angesichts rasanter Entwicklungen, gegenseitiger Abhängigkeiten und komplexer Zusammenhänge zur Mangelware. Risiken werden vielfältiger, Krisen tauchen überraschender auf und sich gegen sie abzuschotten, funktioniert immer weniger – auch nicht in der Arbeitswelt. Gleichzeitig wird die stetige Veränderung zur Normalität: technologische Entwicklungen, persönliche Herausforderungen und sich verschiebende Werte sorgen für ständig neue Anforderungen, die den Arbeitsalltag zur Zerreißprobe machen.

Um hier zu bestehen, ist mehr Resilienz denn je nötig. Allerdings nicht verstanden als Widerstandsfähigkeit, die beim Durchhalten hilft, sondern als Fähigkeit, an großen Belastungen zu wachsen und verändert aus ihnen hervorzugehen. Was diese neue Zukunftskompetenz ausmacht, wie sich Resilienz mit Agilität verträgt, wie es auf persönlicher Ebene gelingt, an Krisen konstruktiv zu wachsen, und wie „digitale“ Resilienz entwickelt werden kann – das steht im Fokus der folgenden Seiten.

Zerreißprobe VUKA-Welt

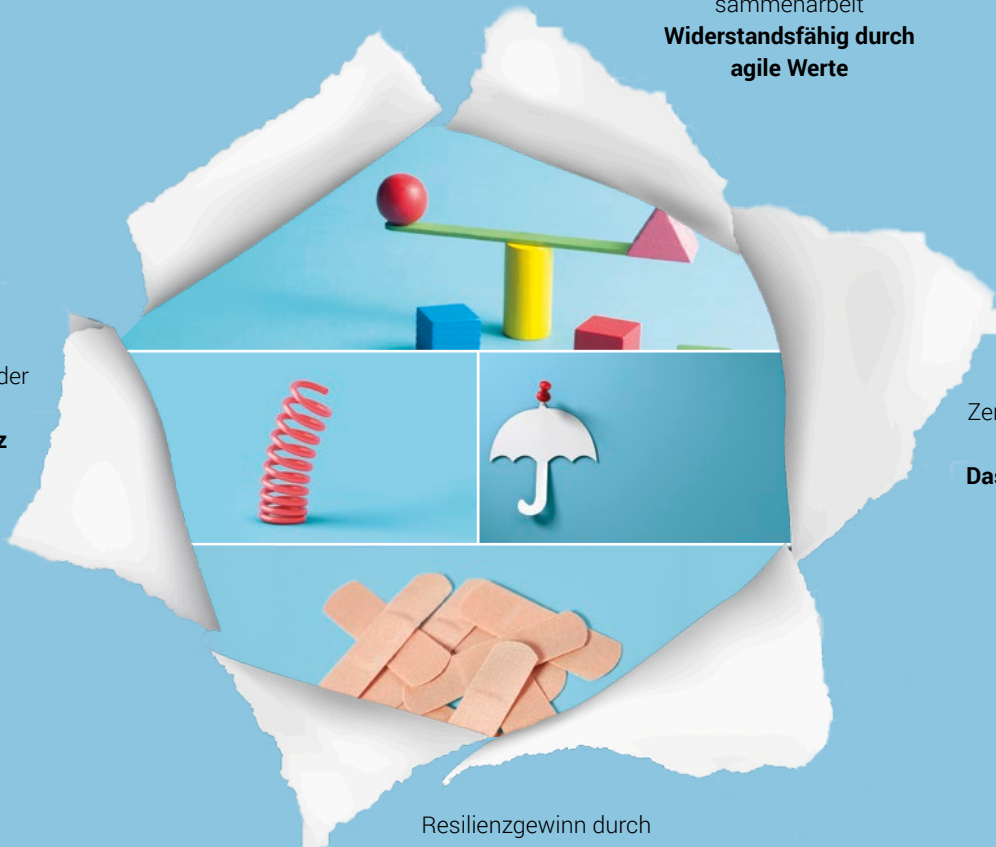
Resilienz als Rettung

Resilienz in der Teamzu-
sammenarbeit
**Widerstandsfähig durch
agile Werte**

Handlungsfähig in der
Transformation
Digitale Resilienz

Zentrale Zukunfts-
kompetenz
**Das Jahrzehnt der
Resilienz**

Resilienzgewinn durch
Traumabewältigung
Führung zum Selbst





Resilienzgewinn durch Traumabewältigung

Führung aus dem Selbst

Widrige Umstände fordern uns heraus, können uns lahmlegen oder in scheinbar unlösbare Zwickmühlen bringen. Vor allem, wenn Krise über Krise von außen auf uns eindringen, belastet uns das: Eine Pandemie macht depressiv, ein bedrohlicher naher Krieg macht Angst, ein scheinbar unaufhaltsamer Klimawandel versetzt manche geradezu in Panik ...

Es ist nur verständlich, dass wir die Ursache solcher Störungen unseres Alltagsgefühls in der Außenwelt suchen. Und doch ist das ein Missverständnis: Eine äußere Gegebenheit, und sei sie noch so widrig, kann so etwas gar nicht. Es ist vielmehr unser Inneres, das in einer bestimmten Weise auf besagte Situation reagiert. Die Art, wie wir zu den Gegebenheiten in der

äußeren Welt in Beziehung treten, ist entscheidend dafür, wie wir uns erleben: ängstlich oder zuversichtlich, gelähmt oder aktiv, wütend oder gelassen. Das ist nicht unsere „Schuld“, denn wir tun das nicht absichtlich, nicht rational. Was uns da bestimmt, kommt mehr oder weniger aus tieferen Schichten unseres Gehirns, aus dem Unbewussten.

Im Körper gespeicherte Emotionen

Die Ursache dafür ist etwas, das in den Neurowissenschaften als Embodiment bezeichnet wird: Werden emotional belegte Erfahrungen wiederholt gemacht, vor allem in der Kindheit oder sogar in der Zeit vor der Geburt, verbinden sich die dabei aktivierten Nervenzellen über Synapsen

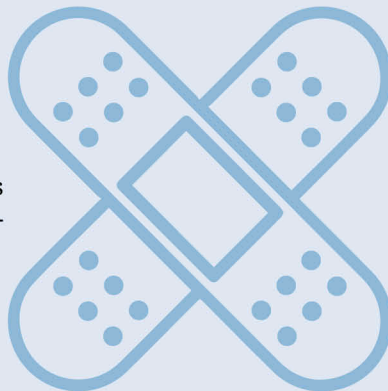
Preview

- ▶ **Körperlich konserviert:** Wie traumatische Erfahrungen unser späteres Krisenerleben und -verhalten maßgeblich beeinflussen
- ▶ **Anfang Achtsamkeit:** Warum der Blick nach innen neue Perspektiven und Denkweisen eröffnet
- ▶ **Komplexität im Kopf:** Wie sich das emotionale Erfahrungsgedächtnis in oft widerstreitenden inneren Stimmen niederschlägt
- ▶ **Würdigen statt loswerden:** Warum Persönlichkeitsanteile, die uns in der Krise dysfunktional erscheinen, ihre Berechtigung hatten – und haben
- ▶ **Souveräne Steuerzentrale:** Wie Resilienz und Ruhe aus dem Selbst entstehen können

Nicht die äußeren Krisen sind es, die uns lahmlegen und Angst machen, sondern die Art, wie unser Inneres auf sie reagiert. Denn unter Belastung fallen wir unbewusst auf Lösungsmuster zurück, die wir in der frühen Kindheit erworben haben – und die sich heute als hinderlich erweisen. Um Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen, hilft es, diesen nachzuspüren.

und bilden neuronale Netzwerke. Diese werden dann in ähnlichen Situationen mitsamt den damit verbundenen Reaktionen abgerufen. Das gilt insbesondere für traumatische Erfahrungen, wozu nicht nur schockierende Einzelereignisse zählen, die das Wort im Alltagsgebrauch bezeichnet, sondern auch viele weitverbreitete, oft scheinbar harmlose Kindheitserfahrungen, die aber dennoch zur Ausbildung problematischer Muster beigetragen haben (s. Kasten).

Anders gesagt: Nach der Embodimentforschung werden emotionale Erfahrungen nicht nur im Gedächtnis gespeichert, sondern sie schreiben sich regelrecht im Körper fest, wo sie sich als Empfindungen oder „somatische Marker“ äußern. Wenn Menschen auf äußere Umstände mit Stress-Erleben, Schlafstörungen, Getriggertwerden, Flashbacks oder Ohnmachtsgefühlen reagieren, melden sich die Muster, die sie zu einem sehr frühen Zeitpunkt ihres Lebens erlernt haben und die ihr Erleben und Verhalten unbewusst weiter bestimmen. Um in Krisen und anderen emotional belastenden Situationen Handlungsfähigkeit zu gewinnen, kann es daher hilfreich sein, nicht so sehr auf das äußere Problem zu schauen, sondern über die Körperempfindungen nach innen.




Neuer Blick nach innen


Für Markus zum Beispiel, Ende 40, Geschäftsführer einer Consulting-Firma, hat diese Innenschau zu unerwarteten Erkenntnissen geführt. Als er ins Coaching kommt, klagt er über eine starke Lustlosigkeit, die ihn vor einigen Monaten im Job überfallen hat und die ihn seither extrem belastet. Er sei noch vor einem Jahr voller Elan für sein Unternehmen gewesen, erzählt er, er habe es geliebt, Konzepte zu entwickeln und neue Projekte anzugehen. Jetzt hat er oft keine Freude mehr an der Arbeit. Er überlegt, wie das noch weitergehen soll mit seinem jetzigen Job oder ob er nicht besser alles einfach hinwirft.


Im Gespräch fällt auf, dass er stark mit seiner Arbeit assoziiert ist. Fast alles, was er berichtet, dreht sich darum. Pausen oder freie Zeiten, in denen er zwischendurch mal gar nichts tut, gibt es quasi nicht. Entspannen heißt für ihn, etwas Fachliches lesen, um etwas Neues zu lernen. Oder Golf spielen, um dabei neue Ideen für seine Arbeit zu bekommen. Der kognitive Teil seines Gehirns läuft fast ununterbrochen auf Hochtouren. Das ist zwar eine große Stärke. Durch das extreme Non-Stop-Leisten wird es jedoch zur Schwäche. Das Gefühl der Lustlosigkeit signalisiert das, aber

Die Art, wie wir zu den Gegebenheiten in der äußeren Welt in Beziehung treten, ist entscheidend dafür, wie wir uns erleben: ängstlich oder züversichtlich, gelähmt oder aktiv, wütend oder gelassen.

Traumata und die Folgen

 Traumata oder, exakter, Psychotraumata sind Verletzungen der Seele mit charakteristischen Auswirkungen auf Soft- und Hardware des Gehirns und den gesamten Organismus. Je nach Art des Traumas sind die Folgen unterschiedlich. Am bekanntesten ist das einmalige **Schocktrauma**, das beispielsweise bei Naturkatastrophen oder schweren Unglücken im Körper geschieht und relativ leicht zu behandeln ist, wobei die sofortige soziale Unterstützung eine entscheidende Rolle spielt. Durch die Nähe zu anderen Menschen kann sich der innere Stresslevel herunterpegeln, das Erlebte wird danach als ungefährliche Erinnerung aus der Vergangenheit abgelegt.

Schwerer wiegen meist traumatische Reaktionen auf **wiederkehrende bedrohliche Geschehnisse**, zu denen frühkindliche Erfahrungen des Alleinseins, der Hilflosigkeit oder der Angst gehören, etwa wenn Eltern nicht ausreichend die grundlegenden Bedürfnisse eines Säuglings nach emotionaler Zuwendung, Sicherheit und Versorgung erfüllt haben. Typische Traumafolgen wie ständiges Stress-Erleben, Schlafstörungen, Getriggertwerden, Flashbacks, Ohnmachtsgefühl brauchen Zuwendung und Zeit, um sich zu normalisieren, oft auch professionelle Unterstützung. 

 Traumafolgen, die aus der frühen Kindheit stammen, werden meist nur schwer oder gar nicht wahrgenommen, da sie oft unspezifisch und für die Betroffenen schlicht normal sind. Je jünger ein Kind, desto gravierender sind die Auswirkungen von überwältigendem Stress-Erleben. Geschieht das regelmäßig, **entwickelt sich das stress- und emotionsverarbeitende System im Körper nicht normal**, der Erwachsene wird später Probleme haben, sich selbst in dem Bereich zu regulieren. Der Umgang mit Belastungen und Gefühlen fällt dann schwer, es kommt eher zu Erschöpfung und diffusen inneren Zuständen, Vermeiden von unangenehm erlebten Situationen bis hin zu Angststörungen und depressivem Erleben.

Traumaaexperten schätzen, dass in Deutschland etwa jeder bzw. jede Dritte von solchen Traumafolgen betroffen ist.

Quelle: www.managerseminare.de; Karin Dölla-Höhfeld

Traumata und ihre Folgen

Markus lernt daher als Erstes kleine Achtsamkeitsübungen, mit denen er erleben kann, wie es ist, die Gedanken einmal ruhen zu lassen. Wie wohltuend es sein kann, die Aufmerksamkeit darauf zu richten, was er in seinem Körper wahrnimmt – ohne zu denken, ohne zu bewerten, ohne Lösungen zu finden. Das ist neu für ihn und bringt ihn in einen inneren Zustand, der anders und angenehm ist. Dadurch gewinnt er nach und nach einen bewussten Zugang zu seinem Körper und zu den in ihm ausgedrückten Emotionen. Er kann nun eher und leichter wahrnehmen, wenn sein Körper ihm signalisiert, dass sein Innenleben etwas von ihm braucht, zum Beispiel eine Pause.

Im weiteren Arbeiten kristallisiert sich heraus, welche fortwährenden „Trauma-Stiche“ in der Kindheit seinen extremen Hang zur Dauer-Leistung haben entstehen lassen: Seine Eltern haben den Zweiten Weltkrieg mit seinen furchterlichen Bedrohungen hautnah miterlebt und darauf mit einer traumatischen Belastung reagiert, die sie in ihrem Wesen und ihrem Verhalten verändert hat. Sie vermieden es, über ihr schmerzhaftes Erleben zu sprechen, obwohl sie Alpträume hatten und eine ständige Übererregung, mit der sie allein klarkommen wollten, die der kleine Markus jedoch unbewusst wahrnahm. Auch wenn seine Eltern sich nicht gewalttätig oder missbräuchlich ihm gegenüber verhielten, schwang ständig die Schwere mit, die sie zu tragen hatten. Ein Kind spürt das, und es hat ungünstige Folgen auch in ihm. So können Traumata über Generationen hinweg weitergetragen werden. Markus' Eltern kompensierten ihre Belastung mit Leistung und Perfektionismus und richteten dieselben Anforderungen an den kleinen Sohn, bewusst und unbewusst. Und der entwickelte eine Sucht nach Leistung, um damit ihre Liebe zu gewinnen.

Achtsamkeit ist der Anfang

Damit steht Markus nicht alleine. Es gibt viele begabte und leistungsorientierte, oft auch empfindsame Menschen, die im Laufe ihres Lebens gelernt haben, sich immer



Markus mit seinem Arbeitsfokus kann das nicht erkennen.

Für eine neue Art der Selbstbeobachtung braucht es eine Unterbrechung des gewohnten Musters, des Autopiloten, mit dem wir oft durch den Alltag rauschen. Nur wenn wir innehalten und eine neue Perspektive einnehmen, können wir den Kontakt mit den Körperempfindungen herstellen, in denen sich die konservierten, emotional bedeutsamen Erlebnisse äußern.

anzustrengen, immer das Beste zu wollen – koste es auch die natürliche Balance ihres Organismus und damit letztlich ihre Gesundheit. Freie Zeiten ohne Nutzwert oder schlechtes Gewissen sind bei ihnen nicht vorgesehen, obwohl ihr Körper das braucht, und obwohl es die Voraussetzung ist, dauerhaft viel geben zu können. Markus hat das inzwischen verstanden und eine entspanntere Haltung entwickelt, die seine Resilienz fördert. Gelungen ist ihm das, indem er gelernt hat, auf die Signale seines Körpers zu achten und damit Kontakt zu den Anteilen seiner Persönlichkeit aufzunehmen, die solche extremen Überzeugungen hatten wie „Ich darf mir keine Pause gönnen“.

Dahinter steht die Grundidee, dass es eine Entsprechung gibt zwischen den im Körper gespeicherten emotionalen Erfahrungen, die durch Achtsamkeit aufspürbar sind, und einzelnen Persönlichkeitsanteilen oder Stimmen unseres Inneren (KAP-Ansatz, s. Kasten). Anders gesagt: Die infolge emotional belastender Erlebnisse gebildeten neuronalen Netzwerke zeigen sich später in spezifischen Gedanken-, Gefühls- und Handlungsmustern. Diese können so ausgeprägt sein, dass sie wie eigenständige Persönlichkeiten erscheinen. Andere Menschen können diese auch als solche wahrnehmen („Da kommt wieder der Hulk in dir raus“). Man selbst fühlt sich von diesen Teilen mitunter überwältigt, man identifiziert sich mit Einzelnen von ihnen oder will sie loswerden („Ich hasse diesen Schwächling in mir“).

Mit der inneren Komplexität zurechtkommen

Dass wir keine einheitliche Persönlichkeit haben, sondern aus unterschiedlichen Anteilen oder Stimmen bestehen, der sogenannten „Multiplizität der Psyche“, ist seit Sigmund Freud vielfältig erforscht und heute wissenschaftlicher Konsens, bekannt auch als Ego-States oder Innere Familie. Im Alltag erlebt jeder beispielsweise, dass er als Chef, Familienvater und bester Freund jeweils unterschiedlich denkt, fühlt und handelt, oft so wie es in herausfordernden Situationen in der Kindheit erlernt wurde. Ein Problem besteht immer, wenn ein Ungleichgewicht herrscht, zum Bei-

kreativ.entspannt.flexibel

destress your life

Positive Einstellung

Persönliches Wohlbefinden

Echte Veränderung

www.lomendoo.com

Online + Präsenz

BOENING CONSULT™

PODCAST
Oldies FOR Goldies

DER NEUE PODCAST VON DR. UWE BÖNING
UND BRIGITTE FRITSCHLE

RESILIENZ
FÜR PERSONEN UND
ORGANISATIONEN

ae

Telefon: 069-66 98 250 · info@boening-consult.com
www.boening-consult.com

spiel, wenn wie bei Markus eine einzelne Stimme so laut wird, dass sie alle anderen übertönt. Oder aber, wenn mehrere Stimmen im Widerstreit miteinander liegen.

So wie bei Roland, Mitte 50, Leiter eines erfolgreichen Unternehmens. Er überlegt schon seit einigen Jahren, die Firma, die er gegründet hat, zu verlassen. Aber er kann sich nicht entscheiden und leidet darunter. Auch kann er sich kaum zu einer Entscheidung durchringen, ob, wann und wie er ein Coaching dazu möchte – erstaunlich für den Chef einer solchen

Firma. Bei der inneren Spurensuche stellt sich heraus, dass sehr viele verschiedene Persönlichkeitsanteile in ihm präsent sind, die ganz unterschiedliche Meinungen und Vorstellungen von Situationen und Lösungen haben und damit Entscheidungen blockieren. Da sich sein komplexes Innenleben schon seit seiner Kindheit so entwickelt hat, fühlt sich das für ihn normal an. Bis zu dem Punkt, an dem sein Körper ihm durch gesundheitliche Probleme und Schlafstörungen anzeigt, dass etwas nicht stimmt.

In der weiteren Arbeit stellt sich heraus, dass Rolands Eltern aufgrund ihrer eigenen Geschichte mit frühen Traumatisierungen nicht in der Lage waren, auf die Bedürfnisse des kleinen Roland ausreichend einzugehen. Sie erkannten auch nicht, wenn sie ihn überwältigenden Situationen aussetzten. So ließen sie ihn, in den 60er- und 70er-Jahren durchaus üblich, als Vierjährigen regelmäßig abends für mehrere Stunden allein – mit der Aufgabe, auf sein zweijähriges Geschwisterchen aufzupassen. Eine heillose Überforderung für ein so kleines Kind. Einmal zieht er den Stecker vom Kühlschrank, weil der so bedrohliche Geräusche macht. Die Eltern schimpfen deshalb mit ihm, als sie nach Hause kommen. Er hat so entschieden, wie es ihm am besten vorkam. Aber es war falsch. Für Roland fühlte es sich so an, als ob die Eltern ihn deswegen verachteten, und vielleicht war es auch so. Seitdem hat er Schwierigkeiten damit, sich zu entscheiden.

Würdigen statt Loswerden

Die Lösung, um aus dieser Lage herauszukommen und Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen, besteht für Roland nun nicht darin, sich zusammenzureißen und durchzubeißen, wie es Markus' innere Stimme ihm geraten hat und was oft – fälschlich – für Resilienz gehalten wird. Die Lösung besteht auch nicht darin, die dysfunktionalen oder sich widersprechenden Teile abzulehnen. Zwar ist es typisch, dass man die ungeliebten Persönlichkeitsanteile am liebsten loswerden will, die einen ängstlich, beleidigt oder



Mehr zum Thema

► Günther Höhfeld: Zuversicht üben in der Krise – Crashkurs Hoffnung.

www.managerseminare.de/MS281AR08

Die Corona-Krise hat nicht nur Unternehmen wirtschaftlich belastet und Existenzen zerstört. Sie hat auch vielen Menschen die Hoffnung genommen. Umso wichtiger ist es, den Glauben an die Zukunft und die innere Kraft wiederzufinden.

► Karin Dölla-Höhfeld, Günther Höhfeld: Umgang mit Traumata – Wachsen an Widrigkeiten.

www.managerseminare.de/MS248AR15

Burnout, Herzinfarkt durch Überlastung, die plötzliche Insolvenz, der Verlust des Geschäftspartners – Führungskräfte stehen unter erhöhtem Risiko, traumatische Erfahrungen zu erleiden. Gewusst wie, kann die Krise jedoch zur Wachstumschance werden und in ein gesünderes Leben führen.

► Jay Earley: Meine innere Welt verstehen – Selbsttherapie mit Persönlichkeitsanteilen.

Kösel 2014, 26 Euro.

Indem wir mit den Teilpersönlichkeiten der eigenen Psyche in Kontakt treten, können wir unsere emotionale Heilung selbst in die Hand nehmen, so der Autor. Er gibt praktische Tipps zur Selbstanwendung der „Internal Family Systems“-Therapie.

► Ingeborg und Thomas Dietz: Selbst in Führung – Achtsam die Innenwelt meistern.

Junfermann 2008, 26 Euro.

Selbstführung bedeutet, guten Zugang zu Gefühlen und Persönlichkeitsanteilen zu haben und diese zu steuern. Dabei kommt es auf die Kombination von Achtsamkeit, Körperwahrnehmung und Persönlichkeitsanteilen an.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS290AR02

Tutorial Resilienz aus dem Selbst gewinnen



Individuelle Resilienz entsteht von innen: durch den Fokus auf unseren stabilen Persönlichkeitskern, das Selbst. Dazu ist es nötig, sich Zeit und Ruhe zu nehmen, um mit seinen inneren Stimmen in Dialog zu treten und alte Wunden zu heilen.

► Schritt 1: Gewohnte Muster unterbrechen

Wir rauschen im beruflichen und privaten Alltag oft im Autopilot-Modus durch den Tag. Veränderung braucht ein Innehalten, eine Lücke im Gewohnten. Wie kann Neues entstehen?

1. Wie kann ich im Alltag innehalten?
2. Wann und wie will ich es ausprobieren?
3. Wer oder was hilft mir vielleicht dabei?

► Schritt 2: Neue Perspektive einnehmen

Jeder hat ein Selbst-Bild, das er für selbstverständlich nimmt und in der Regel nicht hinterfragt. Das eigene Denken, Fühlen und Handeln werden als normal angesehen. Was wäre, wenn es ganz anders ist?

1. Wie gelingt es mir, mich quasi von außen zu betrachten?
2. Was würde ein Marsbewohner, eine Stubenfliege beobachten?
3. Wenn ich an meinem Lieblingsort entspanne, wie geht es mir dann mit mir selbst? Wie unterscheidet sich das zu meinem Arbeitsmodus?

► Schritt 3: Sich dem Inneren zuwenden

Nicht nur im Gehirn, sondern im ganzen Körper sind alle Erfahrungen gespeichert, die für uns im Leben emotional bedeutsam waren. Diesen „konservierten Erlebnissen“ können wir uns über Körperempfindungen nähern.

1. Welche unangenehmen Körpergefühle habe ich: enge Brust, Knoten im Magen, Anspannung in den Schultern?
2. Welche angenehmen Körpergefühle sind mir vertraut: Weite in der Brust, Wärme im Bauch, Energie in den Beinen?
3. In welchen Situationen stellt sich bei mir welches Körpergefühl ein?

► Schritt 4: Der Führungszentrale vertrauen lernen

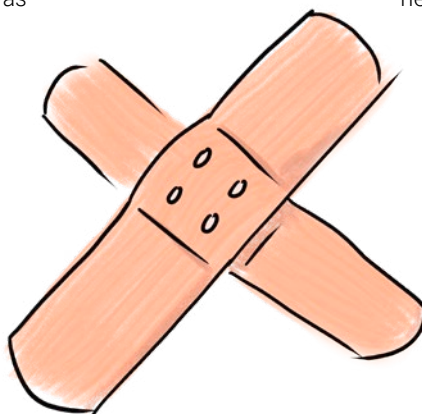
Alle Menschen haben ein Selbst, die innere Führungsinanz. Wenn man auf sie fokussiert, fühlt man sich angenehm klar und lebendig. Was wäre, wenn dieses Selbst in mir mehr Raum hätte?

1. Wie fühlt sich mein Selbst an? Welche Qualitäten kann ich spüren – Ruhe, Klarheit, Neugier, Zuversicht, Mut, Mitgefühl, Kreativität, Verbundenheit, Freude?
2. Wann und wie oft erlebe ich einen selbst-nahen Zustand?
3. Was kann ich tun, um meinem Selbst in mir mehr Raum zu geben?

► Schritt 5: Mit den Teilen in Dialog kommen

Unsere inneren Anteile sind wie kleine Persönlichkeiten, mit eigenen Erfahrungen, Überzeugungen und Sichtweisen. Ihnen entsprechen neuronale Netzwerke in Gehirn und Körper (s. Schritt 3).

1. Was geschieht, wenn ich mit Ruhe und Interesse meine Aufmerksamkeit für einige Minuten ganz auf ein Körpersignal (z.B. Enge in der Brust) richte?
2. Welches Bild entsteht dabei in mir? Welche Farbe, welche Struktur hat es? Wie groß ist es? Wo ist es positioniert?
3. Wie reagiert der Teil, wenn ich mir für ihn Zeit nehme und mich für ihn interessiere? Zu ihm spreche? Was sagt er? Was verändert sich?



► Schritt 6: Teile dazulernen und heilen lassen

Persönlichkeitsanteile können nicht verschwinden, aber entlastet werden. Schützende Teile („Manager“ und „Feuerbekämpfer“ im Internal Family Systems von Schwartz) sind einseitig und extrem in ihrem Denken, Fühlen und Handeln. Sie können lernen, ihre Stärken neu und anders einzusetzen. Verletzte Teile („Verbannte“) wollen verstanden, angenommen und geheilt werden.

1. Was will ich meinem „Manager“ sagen, der meint, immer viel arbeiten zu müssen? Wie reagiert er?
2. Welche neue Aufgabe möchte meine „Feuerbekämpferin“ übernehmen, die gern explodiert? Wie will sie angemessener agieren?
3. Nimmt mich mein „Verbannter“ wahr, der sich so schwach fühlt? Was braucht er? Wie kann er seine Last loswerden?

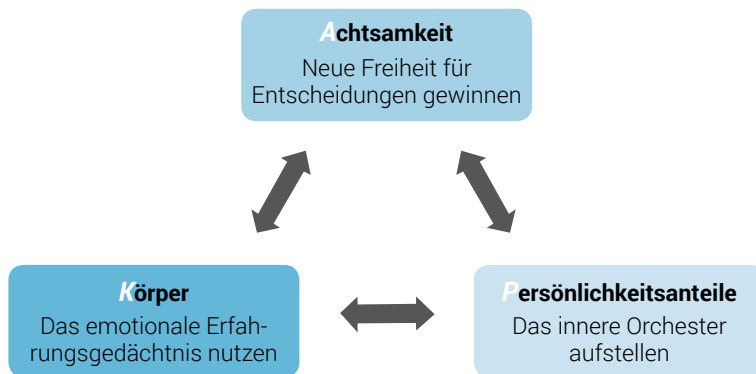
► Schritt 7: Neue Selbstführung etablieren

Wenn kein Persönlichkeitsanteil dominiert, kann das Selbst immer mehr die Führung im System übernehmen. Je besser der Kontakt mit den Teilen ist, desto eher ziehen alle an einem Strang.

1. Wie will ich regelmäßig im Alltag auf mein Selbst fokussieren und ihm mehr Raum geben?
2. Was brauchen meine inneren Anteile, um noch besser zusammenzuarbeiten? Wie viel Zeit will ich ihnen widmen?
3. Welche Routinen und Rituale möchte ich für mich einführen, die mir dabei helfen?

Quelle: www.managerseminare.de, Karin Dölla-Höhfeld; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Krisenfest mit dem KAP-Ansatz



1. Körper: Das emotionale Erfahrungsgedächtnis nutzen

Alle Erfahrungen, die vom Organismus als emotional bedeutend markiert wurden, sind neuronal im Gehirn und im gesamten Körper gespeichert. Der Effekt ist wissenschaftlich belegt und bekannt als Embodiment. Diese gespeicherten Erfahrungen können sich wiederum über Körpersignale melden, wie etwa einer Enge im Hals oder einer Anspannung im Bauch. Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio nannte diese Signale „somatische Marker“. Wer sie bewusst wahrnimmt, kann sich leichter belastenden Erfahrungen und ihren Auswirkungen nähern, um eine Veränderung zu erreichen.

2. Achtsamkeit: Neue Freiheit für Entscheidungen gewinnen

Um die Aufmerksamkeit ganz auf den Körper und das Innenleben richten und diese Veränderung erreichen zu können, ist es erst einmal nötig, aus dem alltäglichen Autopiloten auszusteigen und innezuhalten. Indem man wahrnimmt, was da ist, ohne es gleich zu bewerten, entsteht eine Lücke im Bewusstseinsstrom. Dieser gewonnene Raum bietet eine neue Freiheit: die Möglichkeit, anders als gewohnt zu denken, zu fühlen, zu entscheiden und zu handeln.

3. Persönlichkeitsanteile: Das innere Orchester aufstellen

Die neue Freiheit ermöglicht einen konstruktiveren Umgang mit den gespeicherten Denk-, Gefühls- und Handlungsmustern, die zu Anteilen der Persönlichkeit geworden sind. Diese Anteile kann man sich auch als ein Orchester vorstellen. Die unterschiedlichen Instrumente haben jeweils einen eigenen Klang und eine bestimmte Aufgabe im Orchester. Je nach gespielterm Stück ist eher die erste Geige, die Pauke oder die Harfe im Vordergrund. Damit sie harmonisch zusammenspielen, ist die Führung eines Dirigenten nötig. Diese Rolle sollte das Selbst, der stabile Kern der eigenen Persönlichkeit, einnehmen – und darin von allen Instrumenten akzeptiert werden.

Mit dem aktiven Zusammenspiel der drei Komponenten wird es möglich, eine Haltung zu entwickeln, die herausfordernden und potenziell belastenden Situationen ihre Schärfe und Tendenz zur Überforderung nimmt. Hinderliche Altlasten aus der Vergangenheit können entsorgt, Resilienz aufgebaut und die Handlungsfähigkeit wiederhergestellt werden.

Quelle: www.managerseminare.de; Karin Dölla-Höhfeld

wütend sein lassen. Doch sie können nicht einfach verschwinden. Aber: Sie können sich verändern.

Der wichtigste Schritt dahin ist, ihre Leiden und Leistungen zu würdigen. Nach dem Modell des Systems der Inneren Familie des Familientherapeuten Richard C. Schwartz lassen sich verletzte und schützende Persönlichkeitsanteile unterscheiden. Verletzte Teile (Schwartz nennt sie „Verbannte“) wollen verstanden und angenommen werden und ihre Lasten loswerden. Das gilt auch für die schützenden Teile: Zu ihnen gehören eher rational agierende Strategen („Manager“) und eher irrational handelnde „Feuerbekämpfer“. Beide sind meist extrem in ihrem Denken, Fühlen und Handeln, und sie befürchten, dass etwas Schlimmes geschieht, wenn sie sich anders verhielten. Sie sind mit der Zeit so entstanden, weil es für sie keine andere Lösungsmöglichkeit gab. Und sie haben damit ihr Bestes gegeben.

Um das zu erkennen und anzuerkennen, braucht es etwas, das Schwartz das „Selbst“ nennt: Diese innere Führungszentrale ist kein Anteil der Persönlichkeit, sondern gewissermaßen ihr ruhender Kern, vergleichbar dem Dirigenten im inneren Orchester, der die vielen Stimmen harmonisiert. Wenn sich dieses Selbst ehrlich interessiert, geduldig und wertschätzend den Teilen im Inneren zuwendet – auch denen, die einen manchmal unendlich nerven –, können und wollen diese sich auch bewegen.

Gräben schließen

Für Roland ist das der Ausweg aus der Entscheidungsstarre. Durch ein achtsames Wahrnehmen seiner Körpersignale lernt er, seine innere Landschaft nach und nach zu erkunden. Im Coachingprozess erarbeitet er sich, wie er innerlich in eine annehmende und wertschätzende Position kommen kann, um eine Beziehung zu seinen verschiedenen Persönlichkeitsanteilen aufzubauen. Mit seinem inneren Vierjährigen baut er – in der Vorstellung oder tatsächlich im Urlaub am Strand – Sandburgen und holt damit nach, was der vermisst hatte: eine gemeinsame Zeit mit dem erwachsenen Roland, in der alles sein darf und nichts falsch ist. Gleichzeitig dankt er seinen inneren Managern und Feuer-



Foto: Gettyimages

Resilienz als Strategie

Krisen besser bewältigen durch Resilienz

Kaum ein Wort fiel während der letzten zwei Jahre in Managementkreisen häufiger als „Resilienz“. Alles musste resilient werden: das Geschäftsmodell, die Lieferkette, die Produktion, und vieles mehr. Dabei darf nicht vergessen werden, dass all diese Bereiche von Menschen getragen werden. Eine Abteilung kann nicht resilient sein, wenn die Mitarbeitenden kurz vor dem Burnout stehen.

Doch ist Resilienz nicht eine Typsache? Bis zu einem gewissen Grad schon. Manchen Menschen fällt es leichter mit Herausforderungen umzugehen, anderen schwerer. Unabhängig davon, kann jedoch jeder lernen, resilienter zu werden. Das fußt im Wesentlichen auf zwei Säulen:

Das richtige Mindset

Ob einen Menschen etwas „aus der Bahn wirft“ und was genau, ist sehr individuell. Es geht dabei nicht um das Ereignis selbst, sondern wie es wahrgenommen wird. Das bedeutet auch, dass jeder eine gewisse Kontrolle darüber hat, wie er reagiert und mit bestimmten Ereignissen umgeht. Positiv denken und aus dem Scheitern die richtigen Schlüsse zu ziehen hilft. Wenn etwas nicht funktioniert, kann man entweder resignieren und „das Scheitern“ ewig mit sich herumtragen oder daraus lernen und versuchen es in Zukunft besser zu machen. Positiv denken heißt nicht blind optimistisch durchs Leben zu gehen und Negatives auszublenden. Es geht darum, keine Schuldigen zu suchen und nicht konstant über Dinge nachzugrübeln, die man selbst nicht beeinflussen kann. Wer sich auf die Dinge fokussiert, die er beeinflussen kann und Stress eher als Antrieb und nicht als etwas Lähmendes nutzt, der kann schon aus kleinen „Siegen“ Selbstvertrauen ziehen.

Ohne Anstrengung gelingt nichts im Leben. Rückschläge gibt es immer, egal ob beruflich oder privat. Wichtig ist nicht, immer Erfolg zu haben,

sondern sich von Misserfolgen nicht aufhalten zu lassen. Dafür muss man jedoch Fehler machen dürfen. Hier sind Unternehmen gefragt, ihren Mitarbeitern Raum zu geben, Resilienz zu entwickeln.

Körperliches und soziales Wohlbefinden

„Ein gesunder Geist lebt in einem gesunden Körper“. Diese Redewendung des römischen Dichters Juvenal trifft auch auf resiliente Menschen zu. Wer sich ständig ausgelaugt und müde fühlt, kann keine Resilienz aufbauen. Man muss die Batterien immer wieder bewusst aufladen. Schlafen und Bewegung sind hier Wundermittel: Beides fördert die Kreativität, lädt das Immunsystem wieder auf, reduziert Stress und beugt Krankheiten vor. Zudem stärkt eine bessere Ausdauer Körper und Geist. Krisen zu bewältigen, heißt eben auch häufig: Durchhalten.

Dabei ist gemeinsames Durchhalten besser, als allein dazustehen. Um Krisen besser zu bewältigen, hilft ein gut etabliertes Netzwerk. Wer sich mit gleichgesinnten Menschen umgibt und regelmäßig mit ihnen austauscht, kommt besser durch schwere Zeiten. Untersuchungen haben ergeben, dass die glücklichsten Menschen etwa sechs Stunden pro Tag im Austausch mit anderen stehen. Das wirkt sich auch positiv auf die körperliche Gesundheit aus.

Um auf sich achten zu können, ist eine gute Work-Life-Balance essenziell. Die sollte der Arbeitgeber nicht

nur ermöglichen, sondern propagieren. Eine „always-on-Mentalität“ darf sich nicht in den Abteilungen festsetzen, auch nicht im Homeoffice. Es ist durchaus erlaubt und erwünscht, im Kalender Fokuszeiten zu reservieren. Eine Führungskraft sollte auch mit gutem Beispiel vorleben, dass nicht jede E-Mail zu jeder Tages- und Nachtzeit sofort beantwortet werden muss. Es ist durchaus erlaubt, sich an Bürozeiten zu halten – und danach wirklich „abzuschalten“.

Wie eingangs erwähnt: Resilienz kann bis zu einem gewissen Grad erlernt werden. Unternehmen, die ihrer Belegschaft dahingehend eine Hilfestellung bereitstellen wollen, können auf das umfangreiche Wissensarchiv von getAbstract zurückgreifen. Unter den tausenden professionell kuratierten Werken finden sich auch viele zum Thema Resilienz.

*Patrick Brigger,
Mitgründer und COO bei getAbstract*

getabstract
compressed knowledge

Ansprechpartnerin: Linda Wohlfarth
pr@getabstract.com
getAbstract.com

Jetzt QR-Code scannen
und Whitepaper lesen.



getAbstract unverbindlich kennenlernen:
www.getabstract.com/corporate

RESILIENTER werden – aber wie?

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS288

WAS bedeutet Resilienz für Sie vor allem?

Die Fähigkeit, Rückschläge und persönliche Krisen bewältigen zu können.

Belastbarkeit in Ausnahme- und Stresssituationen.

60%
60%
62%

Organisationale Anpassungsfähigkeit und Change-Kompetenz.

WANN sind Menschen resilient?

Wenn sie nicht überfordert werden.

Psychologische Stabilität unter unwägbareren Umständen.

Robustheit von Teams und Unternehmen gegen äußere Krisen.

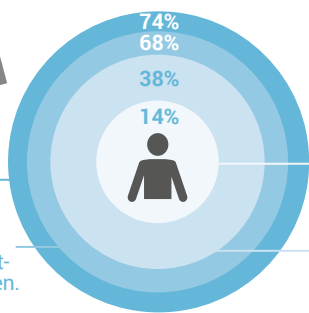


23%
33%

9%
Wenn sie vor Stress und Krisen weitgehend geschützt sind.

Wenn sie Vertrauen und Sicherheit spüren.

Wenn sie selbstbestimmt und eigenverantwortlich handeln dürfen.



19%
Wenn sie es von Kindheit auf gelernt und geübt haben.

Wenn sie mit sich im Reinen sind.

n=117 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Resilienter werden – aber wie?“ in managerSeminare 288, März 2022, beteiligt haben. Mehrfachnennungen waren möglich. Grafik: © Katharina Langfeldt

bekämpfen, die den Kleinen so gut sie konnten geschützt haben, indem sie nicht falsch entscheiden wollten. So gelingt es ihm, allmählich die Gräben zwischen den Anteilen zu verringern und ein besseres Verständnis und Miteinander zu schaffen. Entscheidungen sind immer noch eine Herausforderung für ihn, aber sie gelingen ihm jetzt leichter.

Foto: Karin Dölla-Höhfeld



Die Autorin: **Karin Dölla-Höhfeld** ist Verhaltensbiologin, Systemische Beraterin und Business Coach, Traumbegleiterin und Expertin für ein gutes Leben. Gemeinsam mit ihrem Mann Günther Höhfeld begleitet sie Unternehmer, Unternehmerinnen und Unternehmerpaare in persönlichen Krisen zu neuer Handlungsfähigkeit, Stärke und Wohlbefinden. Kontakt: www.hoehfelds-hof.de

Der Weg zu einem veränderten Erleben und Verhalten besteht also im Würdigen des jeweiligen Anteils für seine Anstrengungen. Für das Tragen einer Last, vielleicht seit Kindheitstagen. Für eine alte Wunde, die immer noch nicht geheilt ist und schmerzt. Und während die Teile dabei sind, ihren neuen Platz im inneren System zu finden, kann das klare und gelassene Selbst – das die Quelle für wahre Resilienz ist – immer mehr die Führung übernehmen. Druck und Ängste lösen sich auf, Belastungen werden abgelegt, ein neues Erleben in typischen Situationen ermöglicht auch ein anderes Handeln.

Gelingende Selbstführung heißt Selbstfürsorge

Das alles geht nicht auf Knopfdruck. Was über lange Zeit entstanden ist und sich gefestigt hat, braucht auch Zeit zum Auflösen, anders Ordnen und neu Verdrahten. Das Entstehen neuer stabiler Netzwerke von Nervenzellen braucht Zeit und Training.

Aber es lohnt sich. Wir erleben gerade eine Zeit, in der gewohnte Sicherheiten wegbrechen, global und persönlich. Die Energiepreise steigen, Insolvenzen drohen trotz gefüllter Auftragsbücher, die Arbeitswelt ist im Umbruch, die Digitalisierung drängt. Das Gewohnte zählt nicht mehr. Unternehmenspläne können mit dem Wandel kaum mithalten. Das private Umfeld kann die nötige Stabilität oft auch nicht liefern. Damit die kumulierten Belastungen nicht traumatisch wirken und alte Wunden aufreißen, braucht es mehr denn je Selbstführung, die Sicherheit, Stabilität und Vertrauen in sich und das Leben zurückgibt.

Oder besser gesagt: eine Führung aus dem Selbst. Je besser es gelingt, dem Selbst in sich Raum zu geben, desto mehr kann man in den Dialog mit den inneren Anteilen kommen. Umso mehr kann dadurch das Selbst im Inneren die Führung übernehmen. Und desto mehr können sich die verunsicherten und ängstlichen Persönlichkeitsanteile entspannen und zu Ruhe, Zuversicht und Mut kommen. Und umso besser kann man in Herausforderungen bestehen, Selbstwirksamkeit erleben und Sicherheit und Vertrauen gewinnen. Diese Zuversicht ist die wichtigste Kompetenz für die Zukunft.

Karin Dölla-Höhfeld