

## Resilienz in der Unternehmensführung

Was Manager und ihre Teams stark macht

Bearbeitet von  
Karsten Drath

2. Auflage 2016. Buch inkl. Online-Nutzung. 447 S. Inklusive Arbeitshilfen online. Softcover

ISBN 978 3 648 08183 9

Gewicht: 875 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

---

# 1 Resilienz – eine erste Annäherung

*The greatest glory in living lies not in never falling, but in rising every time we fall.*

*(Nelson Mandela, südafrikanischer Freiheitskämpfer und erster schwarzer Präsident Südafrikas)*

Warum stecken manche Menschen private und berufliche Krisen und Rückschläge augenscheinlich einfach weg, während andere zu Boden gehen? Warum wachsen manche Menschen im Angesicht von Schwierigkeiten über sich hinaus, während andere klein beigeben? Wir alle haben das schon beobachtet: Ein Manager wird nach vielen Jahren harter und guter Arbeit nach einer Restrukturierung gekündigt und findet danach nicht wieder zurück zu seiner alten Stärke und Zuversicht. Ein anderer Executive in der gleichen Situation schüttelt sich nur einmal kurz und nutzt dann seine Abfindung für Reisen, eine Ausbildung oder andere langgehegte Wünsche, bevor er seine Karriere erfolgreich weiterführt.

Der US-amerikanische Management-Professor Morgan McCall hat 1988 in seinem Buch „The Lessons of Experience“ die Karrieren zahlreicher Topmanager untersucht. Diese berichteten übereinstimmend, dass das Durchleben und Bewältigen beruflicher Herausforderungen und Krisen für sie die größte Quelle persönlichen Wachstums war. Problemstellungen, mit denen man zum ersten Mal konfrontiert ist, die ein großes Fehlerpotenzial haben und bei denen Erfolg oder Niederlage sehr sichtbar sind, sorgen für eine Menge Arbeit, Ärger und die eine oder andere schlaflose Nacht. Ein Manager schwimmt sich dann entweder frei und bewältigt die Herausforderung, oder er geht nicht selten unter, zumindest was den Verlauf seiner weiteren Karriere angeht. Persönliche Herausforderungen und Krisen sind also einerseits eine Gefahr, stellen aber andererseits auch die mit Abstand größte Quelle von Wachstum als Mensch und Führungskraft dar. Warum ist das so? Warum ist die Bewältigung von Herausforderungen so wichtig und was versetzt Menschen in die Lage dazu? Was genau hat es mit dieser Eigenschaft auf sich, die manche Menschen scheinbar mühelos durchs Leben gehen lässt, während andere kämpfen müssen? Experten nennen sie Resilienz. Laien nennen sie Widerstandsfähigkeit oder das Stehaufmännchen-Symptom.

## 1.1 **Research is „Me-Search“**

*Erfolg ist, sich selbst zu mögen, zu mögen was man tut und wie man es tut.*

*(Maya Angelou, US-amerikanische Schriftstellerin)*

Die Frage um das Wesen von Resilienz fasziniert mich schon seit langem. Nach meiner Zeit in der Unternehmensberatung, die sehr lehrreich und durchaus auch anstrengend war, lernte ich als Manager eines großen Industriekonzerns was es heißt, die eigenen Grenzen zu erfahren. Ich war zuständig für ein großes internationales IT-Programm mit rund 200 Mitarbeitern an verschiedenen Standorten in der Welt. Wir waren erfolgreich aber teuer. Über viele Jahre flog ich „meine Pfalzen ab“ und hatte einen Riesenspaß dabei. In dieser Zeit gab es viele Wechsel im Topmanagement, ich jedoch blieb im Sattel. Ich war fit, trieb viel Sport, lief regelmäßig Marathons und Triathlons und absolvierte sogar den berühmten Ironman-Wettbewerb. Und ich war stolz auf mich und wollte, dass andere mich toll fanden. Aber in der Konzernzentrale rumorte es. Ich hatte Kritiker, die fanden, das Programm sei schlecht geführt und zudem zu teuer. Am meinem Stuhl wurde gesägt, was ich nicht wahrhaben wollte, und mein Management deckte mir nicht den Rücken. Zudem kriselte es zu Hause seit langem in meiner Ehe. Von einem Tag auf den anderen konnte ich auf einem Ohr fast nichts mehr hören. Diagnose: Innenohrinfarkt. Das Gefühl, den eigenen Körper nicht mehr unter Kontrolle zu haben, war extrem beängstigend für mich. Nach einer zu kurzen Auszeit, in der ich regelmäßig Infusionen erhielt, kam ich wieder zurück. Aber ich war geschwächt und ein Teil von mir wollte nicht mehr. In der Zwischenzeit hatte die Opposition weiter gearbeitet und nach einem knappen weiteren Jahr war ich draußen. Aus einem erfolgreichen, ambitionierten Manager war über Nacht Ausschuss geworden. Eine gute Messgröße dafür war mein E-Mail-Posteingang, der binnen weniger Tage von 200 Mails pro Tag auf fast 0 zurückging. Das Gefühl, nicht mehr gebraucht oder gewollt zu werden, war sehr stark und bereitete mir viele schlaflose Nächte. Ich verspürte einen großen Drang, sofort die nächstbeste Stelle anzunehmen, um dieses Gefühl nicht mehr spüren zu müssen. Durch gutes Zureden meiner damaligen Frau tat ich dies nicht und hielt den Schmerz und die Phase der Verunsicherung aus. Ich nahm mir ein halbes Jahr Zeit für mich und verarbeitete die Erlebnisse in meinem ersten Buch. Nach Abschluss dieses Sabbaticals erhielt ich ein sehr interessantes und lukratives Angebot für eine internationale Management-Position, das ich nicht ablehnen konnte. Rückblickend war diese schmerzliche Episode die beste Lehrzeit meines Lebens.

Während ich aus dieser Lebenskrise gestärkt hervorging und mich nach weiteren Karriereschritten in der Beratungsbranche schließlich zum Unternehmer und Executive Coach weiterentwickelte, erlitt mein damaliger Chef, der stets ein Aus-

bund an Energie und Gesundheit gewesen war, kurz nach meinem Weggang einen schweren Burn-out, von dem er sich nie wieder ganz erholte. Die Frage nach dem Warum hat mich sehr lange beschäftigt.

Als ich vor einigen Jahren dann zum ersten Mal vom Konzept der Resilienz und den dazugehörigen Forschungsergebnissen hörte, war ich sofort fasziniert. Was bringt Menschen dazu, schwere Krisen nicht nur zu bewältigen, sondern auch noch gestärkt aus ihnen hervorzugehen? Welche Eigenschaft ermöglicht es Menschen, lebensfeindliche Umgebungen wie die Konzentrationslager des Dritten Reichs nicht nur zu überleben, sondern sie auch gesund und lebensbejahend hinter sich zu lassen? Was haben diese Menschen bei aller Unterschiedlichkeit gemeinsam und was können Manager heute daraus lernen?

In den letzten Jahren hat die Dringlichkeit dieses Themas für mich stark zugenommen. Dies hatte zum einen damit zu tun, dass ich mir im Rahmen meiner Ausbildung zum Executive Coach solide psychologische Grundlagen aneignen wollte, die mir als Ingenieur und Manager natürlich fehlten, weshalb ich ein mehrmonatiges Praktikum in einer angesehenen psychosomatischen Privatklinik absolvierte. Dort lernte ich zahlreiche Manager als Patienten kennen, die, wie ich in Gesprächen erfuhr, teilweise nur noch ein Schatten ihres ehemaligen Selbst waren. Das hat mich sehr berührt. Zum anderen verschärfte sich für mich die Brisanz des Themas durch die zusehends abnehmende Berechenbarkeit des gesellschaftlichen und beruflichen Umfelds, die in den letzten Jahren einhergeht mit einem gestiegenen Maß von unvorhersehbarer Gewalt überall auf der Welt aber auch mit einer Welle an Burn-outs und Suiziden u. a. auch bei Topmanagern und auch in meinem Bekanntenkreis. Das Konzept der Resilienz zu verstehen ist in solchen Zeiten wahrscheinlich wichtiger denn je.

Ich habe mich sowohl mit dem Wesen der individuellen Resilienz befasst als auch mit der Fragestellung, was Teams und Unternehmen widerstandsfähiger macht als andere. Bei meiner Recherche zu dem Thema habe ich viel über zahlreiche, sehr unterschiedliche Bereiche der Forschung gelernt und dabei wurde mir klar, dass es mir wahrscheinlich nicht gelingen wird, das Thema vollends in der Tiefe zu verstehen, denn zu viele Puzzleteile greifen hier ineinander. Aber beim Sichten von Forschungsergebnissen und Konzepten aus Soziologie, Psychologie, Persönlichkeitsdiagnostik, Sportmedizin, Neurobiologie, Immunologie und Genetik sind mir doch ein paar wesentliche Zusammenhänge aufgefallen, die helfen können, das Konzept der Resilienz für Manager greifbar und anwendbar zu machen. Auch wenn die aktuelle Burn-out-Diskussion wahlweise hysterisch oder polemisch geführt wird, ist das Thema der Resilienz für Unternehmen heute absolut relevant. So überlegt zum Beispiel ein großer Software-Konzern, für den ich seit langem

## Resilienz – eine erste Annäherung

arbeite, das Kriterium der Resilienz als Einstellungskriterium zu etablieren, denn es wird mehr und mehr zur Schlüsselkompetenz, ist vielleicht sogar wichtiger als Intelligenz, Ausbildung oder Erfahrung. Und dieses Unternehmen ist mit seiner Überlegung nicht alleine. Sogar Bewerber beschreiben sich im Vorstellungsgespräch mittlerweile als resilient. Vor zwei Jahren war der Begriff den meisten dagegen nicht einmal geläufig.

Das Problem mit Resilienz ist, dass man erst im Nachhinein weiß, ob man sie hat oder nicht, denn Menschen werden nicht einfach resilient geboren. Resilienz ist vielmehr das Ergebnis eines komplexen Anpassungsprozesses von Menschen zur besseren Bewältigung ihrer Umwelt. Sei es im Kampf um Marktanteile, beim Machtkampf im Vorstand oder beim Kampf gegen Krebs: Resilienz ist der Schlüssel zum Meistern schwieriger Umstände.

---

## 1.2 Resilienzforschung

*Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.*

*(Immanuel Kant, deutscher Philosoph)*

Die Forschung zum Thema Resilienz und resilienzfördernde Führung begann nach meinem Verständnis bereits vor rund 90 Jahren. Die wesentlichen Eckpunkte, sicherlich unvollständig und subjektiv, möchte ich im Folgenden kurz skizzieren.

- 1921 initiierte der US-amerikanische Psychologe Lewis Terman eine groß angelegte Langzeitstudie an über 1.500 Kindern und Jugendlichen, die weit nach seinem Tod sehr interessante Aufschlüsse über die Faktoren liefern sollte, die zu einem langen und zufriedenen Leben führen.
- Hans Selye beschrieb Mitte der 1930er Jahre erstmalig die Entstehung und Wirkungsweise von Stress, eine wichtige Grundlage für die Resilienz-Theorie.
- Der österreichische Psychiater und Neurologe Viktor Frankl ergänzte in den 1950er Jahren die Komponente „Sinn“ als wesentlich für die innere Widerstandsfähigkeit im Angesicht schwieriger Umstände. Frankl verlor quasi seine gesamte Familie jüdischer Herkunft in den Konzentrationslagern Hitlers und verbrachte selbst drei Jahre in verschiedenen Lagern, darunter auch Auschwitz. Im Gegensatz zu vielen anderen überlebte er.
- Wenige Jahre später prägte der US-amerikanische Psychologie-Professor Jack Block in Berkeley den Begriff „Ego Resiliency“ als ein Persönlichkeitsmerkmal,

das sich aus dem Zusammenspiel genetischer, biologischer und sozialer Einflüsse ergibt.

- Knapp fünf Jahre später begann die US-amerikanische Entwicklungspsychologin Emmy Werner mit der Langzeitstudie zum gesamten Geburtenjahrgang der Insel Kauai von 1955. Sie verfolgte die Entwicklung der knapp 700 Kinder über einen Zeitraum von 20 Jahren und gewann so wichtige Erkenntnisse zu Schutzfaktoren, die einen Teil dieser Kinder auch aus schwierigsten Elternhäusern gesund und erfolgreich hervorgehen ließen.
- Der in den Niederlanden geborene Psychiater Maurice Vanderpol überlebte die Besatzung durch die Nazis nur, indem er sich zwei Jahre lang versteckte und eine fremde Identität annahm. In seiner späteren Arbeit mit anderen Überlebenden des Holocaust beschäftigte er sich mit dem „Schutzschild“, den diese Männer und Frauen entwickelt hatten, um zu überleben. Als Kernaspekte erkannte er die befreiende und distanzschaffende Wirkung von schwarzem Humor sowie den Aufbau und die Pflege von starken, vertrauensvollen Beziehungen. Ein weiterer Aspekt war das Gefühl einer Art von „innerem seelischen Raum“, den viele der KZ-Überlebenden in sich spürten und in den kein Aggressor vorstoßen konnte.
- Sir Michael Rutter, ein britischer Kinderpsychiater, untersucht seit den 1970er Jahren die Zusammenhänge zwischen frühkindlichen Erfahrungen und der weiteren Entwicklung von Kindern und Erwachsenen.
- Ebenfalls zu dieser Zeit begann der US-amerikanische Psychologe Norman Garzely die Schutzfaktoren von gesunden Kindern zu untersuchen, deren Eltern unter Schizophrenie litten.
- Der US-amerikanische Psychologe Robert Ader brachte kurz darauf erstmals die Bedeutung des Körpers ins Spiel, indem er die Auswirkungen der Psyche auf das Immunsystem nachweisen konnte.
- Friedrich Lösel, ein deutscher Psychologe, beschäftigte sich ebenfalls seit dieser Zeit mit der Erforschung von Schutz- und Risikofaktoren von straffälligen Jugendlichen.
- Aaron Antonovsky arbeitete zu Beginn der 1980er Jahre mit nach Israel emigrierten KZ-Überlebenden und prägte den Begriff des Kohärenzgefühls, das die gesunden Überlebenden gemeinsam hatten und das er als wesentlich für ihre Resilienz ansah.
- Der US-amerikanische Molekularbiologe Jon Kabat-Zinn hat die Resilienzforschung schließlich in den 1980er Jahren um den Aspekt der Achtsamkeit („Mindfulness“) erweitert.
- Management-Vordenker wie die US-Amerikaner Jim Collins und Al Siebert übertrugen das Resilienz-Konzept auf Manager und Unternehmen.

## Resilienz – eine erste Annäherung

- Die deutsche Ökonomin Heike Bruch forscht seit rund zehn Jahren zum Konzept der Organisationalen Energie, das wichtige Erkenntnisse für die Beschreibung von Resilienz in Organisationen liefert.
- Der deutsche Psychologe und Forscher Klaus Grawe leitete 2004 aus den bisher gewonnenen Erkenntnissen der Neurobiologie die menschlichen Grundbedürfnisse ab und der australische Wissenschaftsautor und Unternehmensberater David Rock entwickelt kurz darauf ein Führungsmodell, das auf denselben Erkenntnissen beruht.

Viele Pioniere aus verschiedenen Forschungsdisziplinen haben also in den letzten gut 90 Jahren das Konzept von Resilienz und resilienzfördernder Führung geprägt.

<b>Pioniere der Resilienzforschung</b>		
<b>Name</b>	<b>Beitrag zum Thema</b>	<b>Beginn</b>
Lewis Terman	Längsschnittstudie zum Verständnis des Einflusses verschiedener Faktoren auf die Lebenserwartung	1921
Hans Selye	Erstmalige Beschreibung der grundlegenden körperlichen Abläufe bei „Stress“	1936
Viktor Frankl	Arbeit mit Suizid-Patienten, Erfahrungen aus dem eigenen Überleben von Konzentrationslagern	1946
Jack Block	Prägung des Begriffes „Ego Resiliency“	1950
Emmy Werner	Langzeituntersuchung an Kindern aus schwierigen Familien auf Hawaii	1955
Maurice Vanderpol	Erfahrungen und Rückschlüsse aus dem eigenen Überleben von Konzentrationslagern	1965
Michael Rutter	Einflüsse von Erziehung, Umfeld, Genetik u. a. auf Resilienz	1972
Norman Garmezy	Untersuchung an gesunden Kindern schizophrener Eltern	1974
Robert Ader	Nachweis des Zusammenhangs zwischen Resilienz und Immunsystem	1975
Friedrich Lösel	Untersuchungen an jugendlichen Straftätern zu Risiko- und Schutzfaktoren	1975
Aaron Antonovsky	Zusammenhänge zwischen Gesundheit, Stress und Bewältigungsmechanismen	1979
Jon Kabat-Zinn	Zusammenhänge zwischen Achtsamkeit und Stressresistenz	1979
Jim Collins	Erweiterung des Resilienzkonzepts auf Organisationen	1994
Al Siebert	Anwendung des Resilienzkonzepts im Unternehmensumfeld	2001

<b>Pioniere der Resilienzforschung</b>		
<b>Name</b>	<b>Beitrag zum Thema</b>	<b>Beginn</b>
Heike Bruch	Erweiterung des Resilienzkonzepts um das Konstrukt der Organisationalen Energie	2003
Klaus Grawe	Erweiterung des Resilienzkonzepts um neurobiologische Grundbedürfnisse	2004
David Rock	Erweiterung des Resilienzkonzepts um Erkenntnisse der Neurobiologie zum Thema Führung	2008

Viele der frühen Theorien zum Thema Resilienz maßen der ererbten Veranlagung eine große Bedeutung zu, d. h., sie vertraten die These: Man wird entweder resilient geboren oder nicht. Wie ich im Kapitel „Lebenswandel, Psyche und Gesundheit“ (5) noch zeigen werde, entspricht diese Annahme nur zum Teil der aktuellen Erkenntnislage. Eine wachsende Anzahl von Untersuchungen an Menschen aus verschiedenen Kontexten legt vielmehr die Schlussfolgerung nahe, dass man zwischen angeborener und erworbener Resilienz unterscheiden muss und dass Resilienz folgerichtig zu großen Teilen erlernbar ist. Es gibt sogar Studienergebnisse, die nahelegen, dass Menschen, deren angeborene Resilienz eher gering ausgeprägt ist, ein größeres Potenzial haben, Resilienz durch Arbeit an sich selbst zu erwerben als von Natur aus resiliente Menschen.

Die zuvor beschriebenen Erkenntnisse und Theorien zu dem Thema sind allesamt einleuchtend und nachvollziehbar. Bei genauerer Betrachtung gibt es zahlreiche inhaltliche Überlappungen, jedoch auch einige komplementäre Aspekte, die auf die Resilienz von Einzelpersonen zutreffen. Die Studienergebnisse liefern zudem auch wertvolle Ansätze, was die Widerstandsfähigkeit von Teams und Organisationen angeht. Diese werde ich in diesem Buch in einem integrierten Konzept darstellen.

## 1.3 Missverständnisse, Mythen und Märchen

*Wie viele Trugschlüsse und Irrtümer ... gehen auf Kosten der Wörter und ihrer unsicheren oder missverstandenen Bedeutung.*

*(John Locke, englischer Philosoph)*

Die Arbeit an diesem Buch hat mir gezeigt, dass es Zeit wird, mit einigen Mythen aufzuräumen, die sich hartnäckig zum Thema Resilienz halten.

Eine dieser Mären ist es, dass resiliente Menschen sich besser schonen und sich so einfach weniger Stress aussetzen als andere. Doch die in dieser Publikation zitierten Forschungsergebnisse zeigen, dass das Gegenteil der Fall ist. Zahlreiche Studien legen nahe, dass resiliente Manager vielmehr eine andere Einstellung zu negativen Belastungen entwickelt und kultiviert haben und diese daher als weniger belastend empfinden, obwohl sie objektiv durchaus mit sehr großen Aufgaben zu kämpfen haben. Wie wir noch sehen werden, ist Stress eine Folge der Aktivierung des Schmerzareals im Gehirn, da vom Gehirn nicht zwischen körperlichem, sozialem oder seelischem Schmerz unterschieden wird. Bei Menschen mit einer ausgeprägten Resilienz wird tendenziell eher das Belohnungszentrum als das Schmerzareal aktiviert, da sie sich von schwierigen Herausforderungen nicht überwältigt fühlen, sondern einen „Kick“ davon bekommen, diese zu überwinden.

Wenn ich Manager nach Beispielen für resiliente Menschen frage, wird mir oft deutlich, dass Resilienz leicht mit Härte verwechselt werden kann, was ein weiteres Missverständnis ist. Resilienz hat sicher viel mit Disziplin, aber auch mit Bewusstsein und Reflexion zu tun. Resiliente Manager tun Dinge, weil sie einen Sinn darin sehen und weil sie sich richtig anfühlen. Härte hat dagegen in meiner Erfahrung häufig etwas mit fehlender Reflexion und mangelndem Bewusstsein für sich selbst zu tun. Harte Manager tun Dinge, weil sie davon überzeugt sind, dass sie getan werden müssen oder dass dies von ihnen erwartet wird. Dazwischen liegt ein großer Unterschied, der auch einen signifikanten Einfluss auf die langfristige Widerstandsfähigkeit von Führungskräften hat.

Die wenigen Unternehmen, die das Thema Resilienz im Management als bedeutsam für ihren langfristigen Erfolg erkannt haben, fangen nun pragmatisch damit an, Kandidaten für Führungspositionen systematisch auf ihre Resilienz zu durchleuchten. Dahinter liegt der Irrglaube, dass Resilienz ein fester Teil der Persönlichkeit ist, denn nur diese Dimension wird bei solchen Tests überprüft, und zum anderen der Trugschluss, dass mehr Resilienz in jedem Fall besser ist als weniger. Dass dies nicht

so einfach zu sehen ist, werde ich im Kapitel „Zu viel Resilienz — Psychopathen auf der Chefetage (2.7) zeigen.

Ein anderer Mythos ist die Annahme, dass resiliente Menschen schlicht Optimisten sind und dass krisenresistente Unternehmen vor optimistisch eingestellten Mitarbeitern nur so bersten. Dies trifft jedoch ebenfalls nicht zu. Optimismus, also die Erwartung, dass schon alles gut gehen wird, hat sich stattdessen sogar als Risikofaktor herausgestellt. Die Qualität, auf die es ankommt, ist vielmehr die Erwartung, dass Probleme auftauchen werden, und die Überzeugung, dass man sie bewältigen kann.

So haben auch die fröhlichen Menschen, die die Welt mit einer rosaroten Brille sahen, die Konzentrationslager oftmals nicht überlebt, sondern die eher ernsten Realisten.

Resiliente Menschen, so ein weiterer Mythos, sind auch nicht zwangsläufig die besseren Menschen. Der Begriff ist vielmehr völlig wertneutral zu sehen und bezieht sich ausschließlich auf die Fähigkeit, mit schwierigen Lebensereignissen konstruktiv umzugehen und diese durchzustehen. So macht denn auch Viktor Frankl keinen Hehl daraus, dass die Idealisten und Philanthropen das KZ häufig nicht überlebt haben. Dieselbe Logik gilt auch in Unternehmen. Resiliente Manager zeichnen sich durch eine sehr nüchterne und schonungslos realistische Einschätzung der Faktoren aus, die für ihr Überleben notwendig sind. Das bedeutet nicht, dass diese Manager keine Vision oder Werte haben oder nicht inspirierend sein können, um ihre Mannschaft zu motivieren. Bei größeren Herausforderungen wie Turnarounds und Restrukturierungen hat sich allerdings eine kühle, sachliche, fast schon pessimistische Grundhaltung als bedeutsamer für den Erfolg herausgestellt.

---

## 1.4 Die Bedeutung von Sinn

*Wer um einen Sinn seines Lebens weiß, dem verhilft dieses Bewusstsein mehr als alles andere dazu, äußere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden.*

*(Viktor Frankl, österreichischer Neurologe und Psychiater)*

Der schonungslose Realismus ist verwandt mit einem anderen Aspekt, der wichtig für Resilienz ist, nämlich der Haltung, dass Schwierigkeiten genau wie Erfolge ihren Sinn haben. Wir alle kennen Manager, die sich selbst bemitleiden, wenn sie mit Rückschlägen konfrontiert werden. Sie fühlen sich überwältigt, sehen sich als

## Resilienz – eine erste Annäherung

Opfer und können nicht erkennen, welchen Lerneffekt es haben kann, eine solche Durststrecke zu durchschreiten. Resiliente Menschen haben dagegen die Fähigkeit entwickelt, in allen Höhen und Tiefen des Lebens einen Sinn zu vermuten. Sie haben zudem den tiefempfundenen Willen kultiviert, aus jeder noch so widrigen Lage etwas lernen zu wollen. Die Fähigkeit, Schwierigkeiten einen Sinn zu geben, hat dabei die Funktion einer Brücke, die von der aktuellen misslichen Lage in eine bessere Zukunft führt.

Die Bedeutung von „Sinn-Findung“ für die Entwicklung von Resilienz hat bereits Viktor Frankl in seiner Logotherapie (griechisch *logos*: Sinn) herausgestellt, einer Therapieform, die Menschen dabei hilft, die Entscheidungen zu treffen, die ihr Leben wieder bedeutsam und sinnvoll machen. Dabei war es ihm wichtig, dass Sinn in jeder noch so ausweglosen Lage gefunden werden kann. Sinn bedeutet inneren Freiraum, den man den äußeren Widrigkeiten entgegensetzen kann. In seinem Buch „Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn“ beschreibt er eine Schlüsselsituation im Konzentrationslager, die im Nachhinein für die Entwicklung der Logotherapie von großer Bedeutung war: Frankl war auf dem Weg zum Arbeitseinsatz und überlegte, ob er seine letzte Zigarette gegen eine Schüssel Suppe eintauschen sollte. Und er dachte darüber nach, wie er sich gegenüber einem neuen Aufseher verhalten würde, der den Ruf hatte, besonders sadistisch zu sein. Plötzlich bemerkte er, wie belanglos sein Leben geworden war und fühlte sich angewidert von sich selbst. Er wollte wieder einen höheren Sinn in seinem Leben finden. Also malte er sich aus, wie er nach seiner Zeit im KZ Vorlesungen über die Psychologie von Konzentrationslagern halten würde, damit andere Menschen nachempfinden könnten, was die Häftlinge durchmachen mussten. Obwohl er keineswegs davon ausgehen konnte, dass er überleben würde, schmiedete er ganz konkrete Pläne und beschäftigte sich gedanklich und emotional damit. Dies half ihm, die Ausweglosigkeit seiner Situation zu überwinden. Frankls Ansatz hat auch heute im Business nichts an Bedeutung eingebüßt. Zwar geht es vordergründig nicht um Leben und Tod, doch die politischen Scharmützel, in denen sich Manager häufig befinden, und das Aushalten von ungedulden, ungerechten oder sonst wie unmöglichen Geschäftsführern oder Vorständen wird von vielen als durchaus existenzbedrohend erlebt. Wie sonst sind die vielen Fälle von Selbstmord in den letzten Jahren zu erklären? Das Erarbeiten von Sinn in jeder Situation und das Verlassen der Opferrolle sind wesentliche Ziele meiner Arbeit mit Führungskräften. Aber viele Manager tun sich schwer damit, die angestammte Haltung dauerhaft zu verlassen. Es erfordert viel Ehrlichkeit, unbequeme Arbeit an sich selbst und Durchhaltevermögen.