

Resilienz-Coaching

Wege finden aus der Burn-out-Falle

Wie lässt sich Resilienz in der Unternehmenskultur verankern und damit Burn-out vorbeugen? Immer mehr Unternehmen erkennen, dass mit widerstandsfähigen und starken Persönlichkeiten als Mitarbeitende die Organisation gewinnt und der Erfolg gefördert wird. Resilienz-Diagnostik und -Training können gezielt als HR-Instrument eingesetzt werden. Von Ella Gabriele Amann* und Ulrike Clasen**

Die steigenden Ansprüche an Schnelligkeit, Professionalität und ein neues Selbstverständnis von Allzeitverfügbarkeit haben neue Herausforderungen in der Arbeitswelt geschaffen, denen nicht jeder gewachsen ist. In der Folge ist zu beobachten, dass Menschen körperliche, aber vor allem mentale Belastungsgrenzen erreichen und psychische Belastungsstörungen, etwa in Form von Stress- und Burn-out-Syndromen, zunehmen.

Dennoch erlebt jeder Mensch Stress sehr individuell. Manche Führungskräfte und Mitarbeitende blühen förmlich auf, sind von den neuen Möglichkeiten begeistert, zeigen eine hohe Flexibilität und haben es geschafft, sich nach und nach umzustellen und an die veränderten Bedingungen anzupassen. Diese gelungene Anpassung nennt man Resilienz - im Volksmund auch bekannt als «Die Kunst der Stehaufmännchen».

Innere Stärke ist gefragt

Resilienz ist weit mehr als nur ein mechanistischer Vorgang, bei dem man, nach einer Phase der Belastung, wieder in seinen ursprünglichen Zustand zurückkehrt. Mit dem Aufbau oder der Stärkung



Können wir gut für all unsere psychologischen Grundbedürfnisse sorgen? Jeder Mensch erlebt seine innere Energie-Balance und seine Stress-Muster anders: Figuren in unterschiedlichen Farben verkörpern in der Resilienz-Diagnostik sechs verschiedene Persönlichkeitsanteile gemäss dem SIZE Prozess®.

Bild: Ella Gabriele Amann

von Resilienz sind persönliche Lern- und Wachstumsprozesse verbunden. So geht die Anpassung an neue Verhältnisse meist nicht nur einher mit der Entwicklung neuer Verhaltensstrategien, sondern auch mit

der Veränderung von inneren Haltungen und Einstellungen. So werden Mitarbeiter, die z.B. wegen eines Burn-out über einige Monate in einer Klinik behandelt werden, in ihrer Resilienz wieder gestärkt und mit

einer neuen Einstellung und Haltung an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Die innere Stimme klingt dann so:

- «Ich mache mich nicht mehr so verrückt wie früher!»
- «Ich habe gelernt, auch einmal fünf gerade sein zu lassen!»
- «Ich Sorge heute besser für mich und habe verstanden, dass das nichts mit Egoismus zu tun hat, sondern dass es dem ganzen Team besser geht, wenn ich gut für mich Sorge!»

Ein Kulturwandel ist erforderlich

Unternehmen wünschen sich gesunde und resiliente Mitarbeiter. Doch nur wenige Firmen sind sich darüber bewusst, dass damit auch sie selbst vor neue Herausforderungen gestellt werden. Denn gesunde und psychisch wieder gestärkte Mitarbeiter haben gelernt, rechtzeitig Grenzen zu setzen und ihre Leistungskraft besser einzuschätzen. Sie sind weniger bereit, sich von unrealistischen Zielvorgaben unter Druck setzen zu lassen und können alte, dysfunktionale Handlungsmuster, Gewohnheiten und Routinen leichter hinterfragen. Sie können ihre persönlichen Bedürfnisse besser erkennen und eigene Erwartungshaltungen deutlicher formulieren. Alte Leitbilder und Durchhalteparolen wie «Da müssen wir jetzt durch!» und «Nicht gemeckert ist genug gelobt!» werden nach und nach durch eine neue Haltung von Achtsamkeit und von einem Selbstverständnis gegenseitiger Wertschätzung abgelöst.

Gesunde und resiliente Mitarbeiter entwickeln damit auch eine höhere Erwartung an das Management und an eine gesunde Führungskultur, die nicht nur als Absichtserklärung auf dem Strategie-Papier oder im Leitbild steht, sondern authentisch vorgelebt wird. Werte wie Gesundheit, Work-Life-Balance und innere Zufriedenheit lösen langsam aber sicher alte Anreizsysteme ab, die auf einem «Immer höher, besser, schneller und weiter!» basieren. Human Resources und Management sind daher gefordert, einen echten Kulturwandel einzuleiten und so die Loyalität der Mitarbeitenden zu stärken.

Arbeit mit dem «Resilienz-Zirkel»

Tipps und Tricks, um aus der Burnout-Falle herauszukommen oder erst gar nicht reinzufallen, gibt es mittlerweile viele. Doch braucht es tatsächlich Tricks, um sich

selbst zu überlisten, um weiter fit und leistungsfähig zu bleiben? Das Beispiel eines Teamleiters im internationalen HR zeigt, dass eher Bewusstheit und Achtsamkeit mit sich selbst erforderlich ist. Ein Praxisbeispiel aus der Begleitarbeit mit dem Ansatz des «Resilienz-Zirkel-Trainings nach dem Bambus-Prinzip®»:

Es begann mit den typischen Symptomen: psychischer Erschöpfung und Niedergeschlagenheit, Ängsten, Müdigkeit und Anspannung. Das ging nach einiger Zeit über in Schlafstörungen bis zum Gefühl der inneren Leere, sozialem Rückzug, verbunden mit grossen Selbstzweifeln und Motivationsverlust sowie einer lähmenden Entscheidungsunfähigkeit. Ein Verhalten, das der sonst aktive, interessierte und sehr engagierte Mitarbeitende von sich überhaupt nicht kannte.

Die Diagnose Burnout-Gefährdung erschreckte ihn und rüttelte ihn gleichzeitig auch wach. Nach einer krankheitsbedingten Abwesenheit, die erst einmal Rückzug und Ruhe brachte, war der Wunsch des Betroffenen, dass er sich erst einmal langsam und mit Bedacht wieder in seine Arbeitswelt einfinden wollte. Er hatte bewusst ein Resilienz-Coaching gewählt, um seine «alten» Strategien des Umgangs mit den Arbeitsanforderungen zu reflektieren und sich dann ebenso bewusst für neue Strategien zu entscheiden.

Das Unternehmen unterstützte diese Vorgehensweise – mit dem klaren Hinweis, dass ein Totalausfall wegen Burnout für diesen Mitarbeitenden und für das Team einen sehr grossen Einschnitt bedeuten würde, den man verhindern wolle.

Was förderte sein resilientes Verhalten? Zunächst galt es, ehrliche Antworten auf einige grundlegende Fragen zu finden – zum Beispiel: Wie gelingt es, eine realistische und optimistische Haltung zu entwickeln und was wird akzeptiert, wenn sich die Gegebenheiten nicht ändern lassen? Wie reagiert der Betroffene bei auftretenden Problemen? Ist er eher im Lösungsmodus und hat er im Sinne von Selbstfürsorge und Selbstregulation genügend Gestaltungskraft? Wie definiert und erlebt er Selbstverantwortung und auf welche Weise gestaltet er Beziehungen, die ihm auch in schwierigen Situationen Unterstützung geben können? Weitere Fragen betreffen die Zukunftsgestaltung und Freude am Neuen und damit die Lernbereitschaft und



* Ella Gabriele Amann berät Unternehmen zu den Themen Change, Komplexitäts-Management, Self-Innovation und Personalentwicklung mit SIZE

Prozess® Resilienz. Sie ist Entwicklerin des integrativen Resilienztrainings nach dem Bambus-Prinzip® und leitet in Berlin das ResilienzForum. www.resilienzforum.com



** Ulrike Clasen leitet das Netzwerk Kadertraining mit insgesamt 25 Experten aus dem Bereich Business Coaching und Personal- und

Unternehmensentwicklung. Die Netzwerkpartner sind spezialisiert auf die Begleitung von Menschen in Veränderungsprozessen. Seit Mitte 2015 vertritt sie in der Schweiz das ResilienzForum. www.resilienzforum.ch

die Möglichkeit, in neuen Situationen auch angstfrei zu improvisieren.

Fragen beantworten klingt einfach, doch bedeutet es tatsächlich echte innere Arbeit und ein intensives Auseinandersetzen mit sich selbst. Im Beispielfall wurde diese Coaching-Arbeit ergänzt durch ein Resilienz Profil, das ein ganzheitliches Bild der persönlichen Stärken, Talenten und Begabungen, sowie möglichen Entwicklungsfeldern zeigte. Passgenau liessen sich so Massnahmen zur Entwicklung der eigene Resilienz entwickeln und umsetzen.

Im Beispielfall nahm der Betroffene seine Arbeit im Unternehmen wieder engagiert auf und stellte die Arbeit mit dem Resilienz-Zirkel Mitarbeitenden vor – als Möglichkeit zur Prävention von Burn-out und mit dem Ziel, sowohl agile Führung als auch agiles Selbstmanagements zu fördern. Seine Überzeugung: «Nur starke und resiliente Mitarbeitende können ein starkes Unternehmen hervorbringen.»