

## Leadership in der Krise: Resilienz aufbauen

Martina Rummel, Berlin und St. Gallen, 2006

***More than education, more than experience, more than training, a person's level of resilience will determine who succeeds and who fails. That's true in the cancer ward, it's true in the Olympics, and it's true in the boardroom.***

Dean Becker, CEO Adaptiv Learning Systems, zit. in Coutu 2003, p.5

Wie kommt es dazu, dass eine bestimmte Person nicht nur zum Führer wird sondern als solcher auch überlebt? Weshalb erheben sich Menschen (oder Organisationen) nach einer Krise wie Phoenix aus der Asche, während Einstein sich darüber wunderte, dass so viele Menschen selbst aus den härtesten Erfahrungen nichts lernen? Wie kommt es dazu, dass manche Menschen sich in einer Weise „gegen“ ihr Herkunftsmilieu entwickeln, dass Thomas Mann daraus schloss: „Das Große entsteht im Trotzdem“, während andererseits unübersehbar viele Menschen an den Rahmenbedingungen, denen sie ausgesetzt sind, scheitern? Was braucht man, um ein „Stehaufmännchen“ zu sein?

### Die Begriffe Resilienz und Kohärenzsinn

Unter Resilienz versteht man die Fähigkeit, negative Situationen, Krisen und Rückschläge zu meistern – etwa eigenen Kummer bewältigen statt darin zu ertrinken, auch negativen Erfahrungen Sinn zu geben und sie dadurch positiv umzudeuten, Selbstheilungskräfte zu mobilisieren und Herausforderungen mit Mut, Disziplin und Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit zu begegnen, ohne dabei in unrealistische Illusionen zu verfallen. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Physik und bezeichnete eine Materialeigenschaft – nämlich nach Belastungen in den Ursprungszustand zurückzukehren.

Systematische Forschung über „Resilienz“ bekam einen Schub durch die Auseinandersetzung über die Frage, was Kinder psychisch widerstandsfähig macht (Garmezy 1983). Ein eng verwandter und zum Teil synonym verwendeter Begriff ist der des „Kohärenzsinn“, engl. „sense of coherence“ aus der Salutogenese-Forschung (Antonovsky 1987/1997). Der Begriff, der aus der Gesundheits- und Stressforschung stammt, beschreibt, welche **Bedingungen** Menschen dabei helfen, Stressoren zu bewältigen und die eigene Gesundheit aufrecht zu erhalten. Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, „... die das Maß ausdrückt, in dem man ein durchdringendes, andauerndes, aber dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass die eigene interne und externe Umwelt vorhersagbar ist und dass es eine hohe Wahrscheinlichkeit gibt, dass sich die Dinge so entwickeln, wie vernünftigerweise erwartet werden kann“(Antonovsky, 1997, S.16) .

Während es zu Resilienz sehr viel unterschiedliche Literatur gibt, ist der Begriff des Kohärenzsinn durch Antonovsky konzeptionell definiert. Die Faktoren, die sich in der Literatur zu Resilienz immer als „Überlappung“ finden (Coutu 2003), weisen allerdings deutliche Parallelen auf zu den Faktoren, die Kohärenzsinn ausmachen:

<b>Resilienz</b>	<b>Kohärenzsinn</b>
Realitätssinn: Den Fakten nüchtern ins Auge sehen	Verstehbarkeit
In schrecklichen Zeiten noch Sinn sehen	Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit
Pragmatismus und Improvisationstalent	Machbarkeit/Bewältigbarkeit
Sozialkompetenz: Gemeinschaft bilden können	Soziale Unterstützung

Die Erkenntnisse der Salutogenese zum Kohärenzsinn legen Führungskräften nahe, sich selbst als eine Art „Arbeitsbedingung“ für die Mitarbeiter zu sehen. Die drei Aspekte von Kohärenzsinn fordern dazu auf, die Arbeit und ihre eigene Kommunikation verstehbar zu gestalten, den Mitarbeitern Sinn und Bedeutung von Vorhaben zu vermitteln und dafür zu sorgen, dass die Arbeit quantitativ und qualitativ bewältigbar ist.

Die Resilienzforschung betont jedoch stärker als die Salutogenese den Aspekt, dass Resilienz sich aus wiederholten Coping- und Bewältigungserfolgen *bildet*. Resilienz entsteht also u.U. genau nicht dort, wo salutogenetisch gesehen die besten Bedingungen bestehen, sondern im „Trotzdem“. In der Resilienzforschung wird gefragt, warum manche Personen **trotz** ausgeprägter Belastungen und Risiken gesund bleiben oder sich relativ leicht von Störungen **erholen**, während andere unter vergleichbaren Bedingungen besonders anfällig sind. (Bender & Lösel, 1998, S. 119).

***Resilienz bildet sich als Merkmal der Person gerade dadurch, dass sie in zunehmendem Maße beansprucht wird***

Psychische Widerstandsfähigkeit, Überlebensfähigkeit wird zum Modewort, wenn etwa ein junger Mensch bei einer Bewerbung behauptet, resilient zu sein. Denn Resilienz erweist sich *nach* der Krise. Resilienz ist schlecht als „Potenzial“ messbar. **Resilienz ist lernbar** - aber möglicherweise nur begrenzt in künstlichen Settings, wie etwa einem Training. Doch es gibt einige benennbare Faktoren, die Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern fördern und auch bei sich selbst entwickeln können.

**Die Erkenntnisse zum Thema Resilienz ermöglichen, die Frage nach Überleben und Gesundheit auf schlechte Zeiten „zuzuspitzen“. In der Krise ist es für Prävention zu spät. Die Aufgabe verändert sich in einer Akutsituation oder nach Katastrophen dahingehend, was unter wenig förderlichen oder sogar ausgesprochen krisenhaften Bedingungen noch für die Robustheit getan werden kann. Das Resilienzkonzept legt nahe, dass Robustheit auch in der Krisensituation noch dadurch wachsen kann, das sie *eingefordert* wird.**

Resilienz oder Kohärenzsinn können einerseits als Faktoren beschrieben werden, die eine Führungskraft selbst benötigt, um ihrer anforderungsreichen Leadership-Aufgabe gerecht zu werden – also als „Leadership-Faktoren“.

Zugleich können sie als Faktoren beschrieben werden, die eine Führungskraft bei ihren Mitarbeitern fördern sollte, um Leistungsfähigkeit und Gesundheit generell und vor allem in Krisensituationen zu fördern. Um diesen Aspekt geht es im Folgenden.

## Resilienz: Was Führungskräfte tun können

### 1. Der Realität ins Auge sehen

*Der Organisations-Experte Jim Collins dachte, dass erfolgreiche Companies viele optimistische Menschen benötigen. Er befragte Admiral Jim Stockdale, der acht Jahre lang Gefangenschaft und Folter in einem Vietcong-Lager erduldet hatte, wer den Camps nicht entkommen war. Stockdales Antwort: „Das waren die Optimisten - die, die sagten, an Weihnachten sind wir draußen. Und dann sagten sie, an Ostern sind wir draußen und dann am 4. Juli und dann zum Erntedank, und dann war es wieder Weihnachten. Wissen Sie, ich denke, sie starben alle an gebrochenem Herzen.“ (zit. In Coutu 2003, S.7)*

Resiliente Menschen haben nüchterne und sehr bodenständige Ansichten genau über die Aspekte von Realität, die für das Überleben zählen. Sie machen sich keine Illusionen, sondern können Beeinflussbares von nicht Beeinflussbarem unterscheiden. Wenn man einen „demoralisierten Haufen“ wieder aufrichten möchte, ist es sicher nützlich, Möglichkeiten herauszustellen und Optimismus zu fördern, aber für große Herausforderungen ist ein kühler, sogar fast pessimistischer Realitätssinn wichtig.

**Resilienz im Sinne von Überlebenswillen bedeutet, auf den „Worst Case“ vorbereitet sein.** Der Investment-Banker Morgan Stanley beispielsweise, der größte Mieter im World Trade Center, beschäftigte zum Zeitpunkt des 11. September 2001 etwa 2700 Mitarbeiter dort. Als das erste Flugzeug um 8:46 einen Turm traf, startete Morgan genau eine Minute später, um 8:47 die Evakuierung. Als das zweite Flugzeug 15 Minuten später den Südtower, in dem seine Mitarbeiter beschäftigt waren, traf, waren seine Büros so gut wie leer.

Er verlor „nur“ 7 Mitarbeiter, obwohl sein Bereich direkt getroffen wurde. Natürlich hatte er auch Glück, weil sein Tower nicht als erster getroffen worden war. Allerdings war die Evakuierung nur möglich, weil er direkt nach der ersten Attacke auf das World Trade Center 1993 ein extrem ernsthaftes Sicherheitstraining angeordnet und im Gegensatz zu vielen anderen Firmen mit militärischer Disziplin über Jahre hinweg durchgezogen hatte. Und er hatte nicht nur eine, sondern gleich drei Backup-Orte organisiert, in denen die Geschäfte weiterlaufen konnte – was zwei Tage vor dem Anschlag noch als ausgesprochenen Luxus angesehen worden wäre.

Die Schlüsselfrage für Führung, die sich daraus herleitet, würde lauten: Verstehe und akzeptiere ich wirklich die Realität meiner Situation? Bin ich auf den „Worst Case“ vorbereitet? Auch wenn ich dazu Schutzbehauptungen aufgeben und negative Emotionen aushalten muss?

#### **Schlussfolgerung für Leadership in Krisensituationen:**

- ▶ Die eigene Expertise und Wahrnehmungsfähigkeit ausbauen.
- ▶ Sich von der Realität „führen“ lassen – die Warnzeichen sehen.
- ▶ Wissen und Know How aufbauen
- ▶ Sich selbst reflektieren und sich realistisch sehen. Uneingeschränkt nicht nur die eigenen Stärken sehen und mit ihnen arbeiten, sondern auch die eigenen Schwächen erkennen und kompensieren.

### **Schlussfolgerungen für den Umgang mit Mitarbeitern in Krisen:**

- ▶ Gut und relevant informieren.
- ▶ Nichts beschönigen, keine falschen Versprechungen und keine falschen Hoffnungen erzeugen.
- ▶ Den Worst Case frühzeitig als Möglichkeit benennen und in die Überlegungen einbauen und sich darauf vorbereiten ohne Panik zu erzeugen.
- ▶ Eigenverantwortung einfordern. Die Mitarbeiter anhalten, sich der Situation selbst zu stellen und rechtzeitig aktiv zu werden.
- ▶ Mitarbeiter dazu auffordern, sich ihrer Stärken und Schwächen und ihrer Chancen innerhalb und außerhalb der Organisation bewusst zu werden und sie aufzubauen.
- ▶ Mitarbeitern verdeutlichen, in welchen Aspekten für sie gesorgt wird und in welchen nicht.
- ▶ Möglichkeiten zum Abschied von der alten Situation geben. Abschiedsrituale und die Möglichkeit zum Trauern helfen Verluste zu bewältigen.
- ▶ Sich austauschen und Möglichkeiten zum Gespräch ausbauen, aber Jammern unterbinden. Jammern hält von der Einstellung auf die Realität ab.

## **2. Sinn und Bedeutung suchen**

***Der Psychiater und Auschwitz-Überlebende Viktor Frankl hat inmitten des Leidens die „Logotherapie“ (Logos= Sinn) geschaffen: Im Lager überkam ihn tiefes Entsetzen darüber, wie bedeutungslos sein Leben geworden war. Er schuf sich Sinn durch die Imagination, wie er nach dem Lager Lesungen über die Psychologie des Lagers halten würde – um Außenstehenden zu vermitteln, was er durchlebt hatte. Dies ermöglichte ihm, sich Ziele zu setzen, durch die er sich immer wieder für Momente über das Leiden erheben konnte.***

Starke „Kernwerte“ erleichtern das Aufrechterhalten von Sinn. Damit sind nicht unbedingt ethische Werte gemeint – vielmehr starke Kräfte und Glaubenssätze, die die Frustrationstoleranz erhöhen. Dazu können auch Überzeugungen gehören wie „Adult Choice“ (Phillip Morris, bezogen auf Rauchen), das Streben nach Exzellenz oder Imaginationskraft, die hilft, sich über den Moment zu erheben. Es geht um „Robustheit“ unter Extrembedingungen.

### **Resilienz des Individuums und der Organisation unterscheiden**

Eine resiliente Organisation braucht starke Werte, die die Individuen binden (Beispiel: Katholische Kirche). Resiliente Individuen nämlich stellen sich in bestimmten Momenten unter Umständen gegen die Organisation. So bemerkte Viktor Frankl, dass die KZ-Häftlinge, die überlebten, bereit waren jedes Mittel einzusetzen, ehrliche, aber auch brutale. Wir, so schrieb er, die es geschafft haben ... wir wissen: Die besten von uns sind nicht zurückgekommen.

In Zeiten der Krise ist es deshalb gleichermaßen wichtig, bindende Werte zu forcieren und Menschen in der sozialen Gemeinschaft zu halten wie die individuelle Resilienz so zu aktivieren dass eigenständiges Handeln gewährleistet ist. Resiliente Menschen opfern ihr individuelles Überleben nicht der Organisation.

Eine häufige Erfahrung ist, dass Krisen Beziehungen stärken und verändern. In allen Veröffentlichungen zum Thema Leadership in Kriegen, Terrorsituationen oder Katastrophen wird deshalb die Bedeutung von Empathie und der Förderung des „Wir“ herausgehoben. Denn menschlicher Kontakt stiftet Sinn – und viele Menschen helfen sich mit dem Satz: Ich habe neue Freunde gefunden oder gemerkt, dass Menschen zu mir stehen.

### Schlussfolgerung für Leadership in Krisen:

- ▶ Die eigenen Werte reflektieren und nutzen .
- ▶ Die zentralen Treiber und Motive erfassen (wofür man *auf*zustehen bereit ist), aber auch ethische Werte (wofür man *ein*zustehen bereit ist, auch wenn es seinen Preis hat).
- ▶ Üben, das Gute im Schlechten zu sehen.
- ▶ Übergeordnete Perspektiven. Humor und Distanz kultivieren.

### Schlussfolgerungen für den Umgang mit Mitarbeitern in Krisen:

- ▶ Übergeordnete Sinnbezüge verdeutlichen.
- ▶ Menschlicher Zusammenhalt : Geteilte Werte hervorheben und verdeutlichen.
- ▶ Empathie und Einfühlung. Zuhören wie Momo
- ▶ Das was noch Sinn gibt, deutlich machen: Stabilität wahrnehmen : Erkennen was positiv und verlässlich bleibt.
- ▶ Die Fähigkeit zu Beschränkung und Bescheidenheit einfordern und als Wert verteidigen. Das Gute in den „Basics“. (Essen, Schlafen, Atmen...).
- ▶ Geborgenheit über die Sinne und die Natur (Huckleberry Finn -ein Erleben der Welt mit allen Sinnen " kann fehlende Geborgenheit zum Teil ersetzen und Zutrauen in die Welt schaffen).
- ▶ Die Kernwerte und die Selbstverständlichkeiten im sozialen Handeln sollten nicht betulich belobigt werden. Verantwortungsübernahme dafür wird selbstverständlich vorausgesetzt. Wer behandelt wird, als sei er nicht robust, wird anspruchlich und zimperlich.
- ▶ Kleine Fluchten ermöglichen, um mit Kreativität und Imagination einer unerträglichen Realität etwas entgegensetzen und für eine Weile Gefühle von Einsamkeit, Angst, Wut, Ohnmacht, Verwirrung und Verzweiflung vermeiden, um aufzutanken. Lebendigkeit im Sein statt im Haben betonen: Lust, Kreativität, Fantasie und Spontaneität auch in schwierigen Zeiten einfordern und zulassen.
- ▶ Arbeit am Selbstwert: Auf das Klima achten. Abwertende Kritik wird vermieden. Ich-Botschaften .
- ▶ Humor , um der Situation die Dramatik zu nehmen. Auch schwarzer Humor hilft.

### 3. Pragmatismus und Improvisationstalent

***„Meister des Wandels sind Bastler von Weltformat“ (Abrahams). In Krisen überleben diejenigen, die aus allem etwas machen können. Dazu gehören Brennesselspinat, aus Nägeln zusammengeschnittene Schrauben und Hubschrauber, die großteils aus Autoteilen bestehen. Jeder kennt Menschen mit diesem Talent, jeder kann es bei sich ausbauen.***

„Das Beste draus machen“ ist ein wichtiger Aspekt von Resilienz. Not macht erfinderisch – aber nicht jeden. Levi Strauss prägte den Begriff „**Bricolage**“ für die Fähigkeit, aus allem was zur Verfügung steht, etwas zu machen, Diese Fähigkeit hat nach Abrahamson (2000) drei Aspekte:

**Tinkering** (Tüfteln), **Kludging** (Improvisieren) und **Pacing** (Schritt machen).

Das Tüfteln und Basteln ist ein spielerisches Herangehen an Dinge, Verschwendung wird in Kauf genommen. Tüfteln kostet wenig und stabilisiert Kludging meint Tüfteln in größerem Stil. Improvisieren dieser Art führt oft sogar zum Aufbau neuer Produktlinien, Organisationseinheiten oder Abteilungen. Mit Pacing ist gemeint, dass in raschen Veränderungen das schlichte Weitergehen ohne Anspruch auf neuen Wandel zu den notwendigen Atempausen führt. Wer nur und andauernd auf Wandel setzt, verliert. Es braucht auch Zeiten der dynamischen Stabilität mit kleinen Verbesserungen, in denen man sich erholen kann. Wer im Wandel, in der Krise selbst diese Zonen der Erholung auffindet und nutzt, kommt besser zurecht.

Bricolage hängt von einem **vorhandenen Lager an Ressourcen** ab. Aus diesem Lager werden einzelne **alternative Entwicklungspfade kombiniert**. Solch ein Vorgehen fördert **Flexibilität** und Wandlungsfähigkeit und bietet die Möglichkeit, ohne großangelegte Investitionen mit den vorhandenen Möglichkeiten **neue Nischen** zu besetzen und Situationen für sich zu nutzen. Dieses Vorgehen setzt nicht auf Planungs- und Gesetzmäßigkeiten, ist aber auch kein Plädoyer für planloses Wursteln. Vielmehr ist Basteln getragen von dem unbedingten Willen, ein funktionierendes Etwas zu erzielen – mit den vorhandenen Mitteln in der vorhandenen Umgebung.

#### **Schlussfolgerung für Leadership in Krisensituationen:**

- ▶ Lösungsorientierung: Problemlösen über Basteln und Improvisieren setzt den Willen zu Lösen voraus.
- ▶ Mit dem umgehen, was da ist. So weit kommen wie man eben kommt.
- ▶ Die kleine, unfertige Lösung akzeptieren und nutzen für den nächsten Schritt.
- ▶ Eine „Es geht Haltung“, die auch das Vorankommen in kleinen Schritten würdigt. Darauf setzen, dass der weitere Weg sich beim Gehen eröffnet.

#### **Schlussfolgerungen für den Umgang mit Mitarbeitern in Krisen:**

- ▶ Mitarbeiter zum Ausprobieren ermutigen, Kreativität fördern, unkonventionelle Lösungen begrüßen
- ▶ Hemmungsloses Nachmachen ist ok. Was funktioniert, wird akzeptiert.
- ▶ Kurzzeitgewinne schaffen: Alles anerkennen, was in die richtige Richtung geht.
- ▶ Kein Perfektionismus am falschen Punkt, aber Aufbauen auf vorhandenen Lösungen
- ▶ Normal weiterarbeiten. Tun, was zählt.

## **2. Gemeinschaft bilden und erhalten**

***Menschen können Belastungen besser ertragen, wenn sie wissen wozu – und für wen. Menschlicher Zusammenhalt verhilft dem Einzelnen dazu, über sich hinauszuwachsen. Von den subjektiv wichtigen sozialen Bezügen oder Wertegemeinschaften ausgestoßen zu werden, ist extrem belastend – in manchen Kulturen endet ein solcher Vorgang mit dem „Wodoo-Tod“. Umgekehrt kennt jeder die stärkende Bedeutung des Satzes: Hauptsache wir halten zusammen...***

Resiliente Menschen sind anschlussfähig, wenn es darauf ankommt. Sie sind in der Lage, zu sehen, welche Wertegemeinschaften und welche Menschen ihr persönlich relevantes „Wir“ ausmachen.

Ob eine Company ein solches „Wir“ ermöglicht, zeigt sich in der Krise. Wer an ein Wir appelliert, das er im nächsten Moment verrät, kann auf die Loyalität resilienter Menschen nicht zählen: Sie sorgen in diesem Fall eher für sich.

#### **Schlussfolgerung für Leadership in Krisensituationen:**

- ▶ Vertrauensvorschuss geben: Gute Absichten beim Andern auch im Ungeschick erkennen
- ▶ Die eigene Anschlussfähigkeit sichern. Arbeit am Selbstwert, und souveräner Bescheidenheit
- ▶ Gemeinschaft und Getragensein wahrnehmen lernen: Die Kraft des Dankes für sich nutzen lernen
- ▶ Wirkliche Fairness: Bei Trennungen so handeln, dass man sich als Mensch ohne Vorbehalte wieder begegnen kann
- ▶ Sich Unterstützung holen, wenn die eigenen Grenzen spürbar werden

### **Schlussfolgerungen für den Umgang mit Mitarbeitern in Krisen:**

- ▶ Risikobereitschaft zugunsten der Beziehungen: Echte Partnerschaft – so früh informieren, dass Betroffene sich einstellen können
- ▶ Persönliches von Notwendigem trennen. Beispiel: Bei notwendigem Personalabbau keine unnötige Verquickung mit Aussagen zur Performance
- ▶ An Fairness appellieren. Keine Toleranz gegenüber asozialem Verhalten und negativem Gerede über Andere
- ▶ Das Wir sichtbar machen: Anforderungen, die der Gemeinschaft dienen als solche benennen und einfordern. Aufzeigen, wer wem etwas verdankt und wo Menschen einander sozial verpflichtet sind – auf allen Seiten.

**Abrahamson, E.** (2000) : Change Without Pain. In: Harvard Business Review. 4/2000. S. 75-79. Deutsche Übersetzung: ABRAHAMSON, E. (2001): Unternehmenswandel ohne Schmerzen. In: Harvard Businessmanager. 1/2001. S. 95-99.

**Antonovsky, A.** (1997). Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit (A. Franke & N. Schulte, Übers.). Tübingen: Dgvt. (Original erschienen 1987: Unraveling the Mystery of Health – How People Manage Stress and Stay Well)

**Bendel, D., Lösel, F.** (1998). Protektive Faktoren der psychisch gesunden Entwicklung junger Menschen: Ein Beitrag zur Kontroverse um saluto- versus pathogenetische Ansätze. In J. Mangraf, J. Siegrist & S. Neumer (Hrsg.): Gesundheits- oder Krankheitstheorie? Saluto- versus pathogenetische Ansätze im Gesundheitswesen (S. 117-145). Berlin: Springer.

**Brainworker** : Internetseite [www.brainworker.ch](http://www.brainworker.ch) über Brikolage

**Coutu, D.L.** (2003) : How Resilience Works. In: Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience. Harvard Business School Press, pp1-18.

**Doubek, K.** (2003): Was uns nicht umbringt, macht uns stark. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg

**Garnezy, N., Rutter, M.** (1983). Stress, Coping, and Development in Children. New York: McGraw-Hill.

**Garnezy, N.** (1993). Children in poverty: Resilience despite risk. Psychiatry, 56, 127-136.

**Harvard Business Review** (2003) on Building Personal and Organizational Resilience. Harvard Business School Press. Reader mit Beiträgen zu verschiedenen Fragestellungen rundum Resilienz.

**Ohio State University** (1995): Fostering Resilience in Children, Bulletin 875-99 (Internet)