

Stark wie Bambus

RESILIENZ

Manche Menschen können es einfach: Sie werden mit Druck, Konflikten, Stress und Niederlagen fertig – und das, ohne dabei Schaden zu nehmen. Im Gegenteil: An jeder Widrigkeit wachsen sie. So wie ein Bambus, der selbst im Winter noch grüne Blätter treibt. Der Grund hierfür ist eine besondere Eigenschaft: Resilienz. Das Gute: Resilienz lässt sich erwerben. Verhaltenstrainerin Katharina Maehrlein erklärt, wie.

Foto: Patrick Laverdant/iStockphoto



Preview: ► Widerstandskraft und Überlebenskunst: Was Resilienz ist und bewirkt ► Die Merkmale des Bamboo: Warum die Bambuspflanze ein perfektes Resilienz-Sinnbild ist ► Schmerz versus Leid: Der Dalai Lama über Resilienz ► Gehirnforschung: Warum sich Widerstandsfähigkeit lernen lässt ► Komponenten der Resilienz: Was macht uns stark? ► Sich kennen, mögen und vertrauen: Über die Basis der Kraft ► Strecken statt krümmen: Warum wir unsere Fähigkeiten herausfordern müssen ► Handlungsraum entdecken: Wie ein Journalist ein Buch mit dem Augenlid schrieb

■ Als sich die Mutter das Leben nimmt, ist die Tochter 22 Jahre alt. Die junge Frau ist mit einem arbeitslosen Alkoholiker verheiratet, hat zwei kleine Kinder und keinen Schulabschluss. Sie wuchs im Internat und im Erziehungsheim auf, denn ihr Zuhause wurde vom elterlichen Streit beherrscht und von der Schizophrenie-Erkrankung der

Mutter. Deren Tod zieht ihr den letzten Boden unter den Füßen weg. Die Welt sieht für sie aus wie ein endlos langer Tunnel. Zwei Möglichkeiten hat sie nun: aufgeben oder etwas tun. Sie handelt: Die junge Frau besinnt sich auf ihre innere Stärke und trifft die Entscheidung, für eine Zukunft nach ihren Vorstellungen zu kämpfen. Sie holt ihren Hauptschulabschluss nach, macht Abitur, absolviert eine Ausbildung, dann studiert sie: Psychologie, Soziologie, Publizistik. Inzwischen steht sie seit vielen Jahren erfolgreich im Berufsleben. Doch auf ihrem Weg ins Licht hat sie einige Weggefährten hinter sich gelassen. Eine Freundin ist unter ähnlichen Umständen zerbrochen – sie sprang vom Hochhaus. Ein Freund starb an einer Überdosis Heroin. Und viele andere Bekannte von damals sind bis heute nie richtig auf die Füße gekommen. Wie ist das zu erklären?

Dass die einen es schaffen, sich durchzukämpfen, während andere in gleicher Lage für immer an ihren Nöten verzweifeln – dieses Phänomen hat einen Ursprung: Resilienz. Das Wort, vom lateinischen *resilio* (=abprallen, zurückspringen) abgeleitet, kommt aus der Physik und steht in der Materialforschung für hochelastische Werkstoffe, die nach jeder Verformung wieder ihre ursprüngliche Gestalt annehmen. Die Verhaltensforscher haben den Begriff in den 90er-Jahren auf den Menschen übertragen: Resilient ist, wer die emotionale Stärke aufbringt, sich von Stress und Krisen nicht brechen zu lassen, sondern aus jedem Unglück zu lernen und gerade durch die Leiderfahrung über sich hinauszuwachsen. Wer eine hohe Resilienzfähigkeit besitzt, kann selbst die furchtbarsten Erlebnisse zum Guten wenden und nicht nur seine Ausgangssitu-



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Daraus erwächst Resilienz: Die 11 Teile des Bamboo

Resilienzfähigkeit ist wie ein Bambus – und setzt sich wie dieser aus Komponenten verschiedener Bereiche zusammen:

Drei tiefe Wurzeln: Akzeptanz, Verbundenheit, positive Einstellung.

Diese Elemente der inneren Haltung unterstützen einen, sich fest und dauerhaft im Leben zu verwurzeln, sodass einen nichts wirklich umhauen kann. Der Bamboo-Strategie ...

- ▶ akzeptiert Unabänderliches.
- ▶ ist in gutem Kontakt mit sich und seinen Gefühlen, mit anderen und der Welt.
- ▶ stellt sich einer schwierigen Situation, schaut den Tatsachen nüchtern ins Auge und kann sie einschätzen.
- ▶ setzt sich mit seinen Fehlern und Misserfolgen auseinander und lernt aus diesen.
- ▶ kann gut Unterstützung annehmen und anderen geben.

Vier Bestandteile eines biegsamen Stamms: Selbstbewusstsein, Selbstliebe, Selbstsicherheit und ein Leitstern.

Die Ich-Stärken inklusive einer Vision helfen, wie ein Bambus nie zu brechen, sondern sich nach Stürmen und Belastungen wieder aufzurichten und neue Triebe auszubilden. Der Bamboo-Strategie ...

- ▶ hat ein positives Bild von sich und zweifelt auch dann nicht an seinem Wert, wenn er große Misserfolge verkraften muss.
- ▶ kann sich unter allen Umständen zu einem zweiten Anlauf motivieren und lässt sich von nichts und niemandem davon abhalten, seine Ziele zu erreichen.
- ▶ lebt nach der Devise „Trial and Error“, dramatisiert persönliche Schwächen nicht und ist das Gegenteil von einer Drama-Queen.

Vier immergrüne Blätter: Erweiterung des Handlungsspielraums, Durchsetzungsvermögen, Gestaltung der Arbeitsumgebung, geistige Vitalität, körperliche Fitness.

Die eigene Tatkraft ist ein Energiespender, mit dem man sich immer der Sonne zuwenden kann und wie ein Bambusblatt auch im härtesten Winter grün bleibt. Der Bamboo-Strategie ...

- ▶ wählt manchmal ungewöhnliche und kreative Wege, sucht nach Auswegen aus der Sackgasse und neuen Lösungen. Er lotet Handlungsspielräume aus und erweitert sie Stück für Stück.
- ▶ erlebt immer wieder „Flow“, diesen beflügelnden Zustand, in dem man selbstvergessen das Gefühl für Zeit und Raum verliert.
- ▶ hält sich körperlich und mental fit und vertraut auf seine eigene Stärke.
- ▶ lebt mit Schwung und weiß, dass nach einem tiefen Tal auch wieder ein Gipfel kommt.

ation wiederherstellen, sondern diese sogar verbessern. Mit anderen Worten: Resilient ist, wer auch mit dem Kopf unter Wasser noch Perlen findet.

Bambus als Bildgeber: Woraus Resilienz erwächst

Die beste Versinnbildlichung für Resilienz ist die Bambuspflanze: Ob eine lange Trockenzeit oder schwerer Schnee den Bambus belasten, ob der Wind ihn beugt oder er Hindernisse beim Wachsen überwinden muss: Der Bambus überlebt und wächst weiter, weil er all seine Kräfte immer wieder gezielt mobilisiert. Dabei gelingt es ihm sogar, das ganze Jahr über grüne Blätter zu entwickeln. Das Gute: Das, was der Bambus schafft, kann ebenso jeder Mensch schaffen. Denn jeder von uns hat einen Bamboo in sich, eine innere Widerstandskraft – die Fähigkeit zur Resilienz. Es gilt nur, diese Fähigkeit freizulegen, sie zu aktivieren, zu stärken und zu trainieren.

Und das lohnt sich nicht nur für den Fall, dass mit Gewalt das Schicksal einschlägt. Auch bei den Herausforderungen des Führungsalltags, den Anforderungen, die von allen Seiten an Führungskräfte gestellt werden, den Change-Prozessen, die eingeleitet und begleitet werden wollen, dem Stress, der dabei entsteht, und der schnellen Taktung, die am Arbeitsplatz zu bewältigen ist: Immer wenn die Wogen über einem zusammenzubrechen drohen, kommt es darauf an, Resilienz zu beweisen. Um in den Wogen der Widrigkeiten nicht unterzugehen, sondern aufrecht auf ihnen zu surfen.

Wer seinen Bamboo entdecken, ihn pflegen und kräftigen möchte, muss sich daher vor Augen führen: Woraus erwächst die Fähigkeit zur Stress- und Krisenbewältigung? Genauer: Aus welchen Komponenten setzt sich Resilienz-Fähigkeit zusammen? Insgesamt sind es elf Teile, aus denen der Bamboo – sprich: die eigene seelische Kraft – gebildet wird (vgl. Kasten links). Im Einzelnen sind es:

▶ **Die Wurzeln der inneren Haltung.**

Bambus verwurzelt sich tief und weitverzweigt in die Erde. Das macht er so effektiv, dass man ihn fast nicht mehr loswird, wenn er einmal eingepflanzt wurde. Ganz klar: ohne feste Wurzeln keine Resilienz. Die Wurzeln



Die Themen des dreitägigen Trainingskonzepts:

- ▶ Kundenpsychologie und Gesprächstechniken.
- ▶ Bedarf erkennen und Einwände als Chance nutzen.
- ▶ Ganzheitlich überzeugen und den Verkaufsabschluss sicher herbeiführen.



CD-Trainingskonzept: Verkaufstraining

198,00 EUR *

Daniela Reich
CD-Trainingskonzept: Erfolgreich verkaufen mit Persönlichkeit

2011, CD-ROM

Ladenpreis: 248,00 EUR

*Für Abonnenten von managerSeminare

gilt der Sonderpreis: 198,00 EUR

Bestell-Nr.: tb-8562

Mehr Infos unter:

www.managerSeminare.de/tb/tb-8562

resilienter Menschen liegen in der Art, wie diese das Leben und soziale Kontakte angehen. Sie begegnen äußeren Umständen mit einer unverkrampften Haltung, akzeptieren das Unabänderliche, nehmen die Dinge mit Humor und sehen auch in dunklen Zeiten die Sonnenseiten des Lebens. Das gelingt ihnen nicht zuletzt, weil sie in Verbundenheit mit sich selbst leben und auch mit ihrem sozialen Netzwerk gut verbunden sind. Resiliente Menschen sind dabei keineswegs Daueroptimisten. Sie sind zwar grundsätzlich voller Hoffnung, machen sich aber trotzdem bewusst, dass etwas nicht klappen könnte – und sind auf diese Eventualität vorbereitet.

Ein weiteres Missverständnis neben dem Optimismus-Irrtum: Resilient zu sein, bedeutet nicht, dass man nie niedergeschlagen ist, keine Sorgen hat oder keinen Schmerz empfindet. Auch Resilienz-Virtuosen sind niedergeschlagen, wenn sie Grund hierfür haben. Sie nehmen die Niederlage aber an, verarbeiten sie und fühlen dabei in ihrem Inneren die Gewissheit, dass es zwar wehtut, aber auch, dass es vorübergeht. Ganz nach den Worten des Dalai Lama, der einmal gesagt hat: „Schmerz ist unvermeidlich, Leiden ist freiwillig.“

Gehirnforschung beweist: Resilienz lässt sich lernen

Diese innere Einstellung lässt sich aneignen und einüben. Wir sind, wie neue Erkenntnisse aus der Psychologie und den Neurowissenschaften gezeigt haben, keinesfalls festgelegt, ein Leben lang in der gleichen Art und Weise zu denken, zu fühlen und zu handeln. Vielmehr können wir die gespürten Loipen verlassen, die unsere Nervenverbindungen durch unser immer gleiches Agieren und Reagieren aufgebaut haben – und kön-

nen mit der Zeit neue Loipen spüren. Dabei bewirkt schon die kleinste Veränderung einen Domino-Effekt. Die Gehirnforschung hat gezeigt: Von jeder noch so kleinen Neuerung im Denken, Handeln oder Fühlen werden weitere Veränderungen angestoßen. Denn: Ändert sich ein neuronales Muster, ändern sich andere Muster in anderen Bereichen des Gehirns gleich mit.

Ein Muster, in dem viele von uns gefangen sind: Wenn der Stress überhand nimmt, ziehen wir uns zurück. Wir treffen uns nicht mehr mit Freunden, stellen das Telefon aus, legen Beziehungen auf Eis, weil wir denken: Zu Spaß und Gesprächen ist jetzt keine Zeit, wir schaffen die Arbeit sonst nicht. Genau das ist ein Fehler. Wenn die To-do-Liste ohnehin kaum zu bewältigen ist, gilt es, neues Denken an den Tag zu legen und das Thema „Verbundenheit“ in den Vordergrund zu stellen. Wer auch in Stress-Phasen den Kontakt zu dem Netzwerk pflegt, das ihn trägt, wird dabei neue Kraft schöpfen. Enge, stabile und positiv-emotionale Beziehungen zu mindestens einer Bezugsperson sind, wie unzählige Forschungsergebnisse nachweisen, die wichtigste Quelle für Resilienz. Außerdem helfen bei starker Belastung überzeugende Vorbilder, die zu Bewältigungsverhalten anregen. Eine gute Strategie ist z.B., Biografien von Menschen zu lesen, die drastische Situationen mit Erfolg überwunden haben.

► Die Stamm-Elemente der Ich-Särken.

Wie groß auch immer eine Belastung sein mag – um ihr standzuhalten, ist es entscheidend, sich seiner selbst und der eigenen Stärken bewusst zu sein. Sinnbild hierfür ist der biegsame Stamm des Bambus. Selbst wenn er unter großer Schneelast für lange Zeit auf dem Boden lag, steht er einfach wieder auf und wächst weiter, und das bis zu einem Meter am Tag. Der Bambusstamm

– das ist das stabile Selbst einer Person, das sind die Ich-Stärken.

Basis für Stärke: Sich kennen, sich mögen, sich vertrauen

Um gleich dem Bambus Stabilität zu entwickeln, hilft es, sich selbst gut zu kennen und sich auch dann zu mögen und zu vertrauen, wenn es im Leben gerade nicht gut läuft. Resiliente Menschen bleiben auch bei Druck ganz bei sich und fahren nicht gleich aus der Haut im Bestreben, alles richtig und es jedem recht zu machen. Dass sie sich selbst anerkennen, macht sie unabhängig von der Anerkennung von außen. Mit einer hohen Selbstwertschätzung werden Menschen genügsam und können wie der Bambus unbeschadet längere Zeiten ohne Wasser, ohne Zuwendung, überstehen.

Je besser einer weiß, wer er ist, was er kann und welche Bedingungen er braucht, um zu zeigen, was er kann, desto weniger gerät er auch unter Druck, wenn von den Mitarbeitern, der Führungsebene über ihm und der Familie zu Hause Anforderungen auf ihn einprasseln. Dann weiß er, wann es Zeit ist, eine Pause einzulegen, im Job um Unterstützung zu bitten oder klar zu sagen, dass er eine Aufgabe nicht übernehmen wird, weil sie ihn überfordert. Zu den Ich-Stärken gehört zudem das: im Einklang mit seinen Taten zu sein. Resiliente Menschen finden Sinn in dem, was sie machen. Sie folgen einer Vision – ihrem persönlichen Leitstern – und richten sich an ihren Werten und Zielen aus. Herausforderungen sehen sie als Chance, und sie nutzen sie wie eine Art Sportgerät, um sich an neuen Lernaufgaben zu stretchen.

Tatsächlich entwickelt dauerhafte Selbstsicherheit nur, wer sich permanent darin übt, immer ein kleines Stück aus seiner Komfort-

Anders als bisher; wenn nicht jetzt – wann dann?



Das Hörbuch basiert auf den Erfahrungen und Erkenntnissen von Dr. Ronald Schnetzer aus 20 Jahren Beratung, Coaching & Training für Prozessmanagement. Das Hörbuch zeigt spannende Fakten und neue Vorschläge auf; auch wie Prozessmanagement mit Selbsterkenntnis und Work-Life-Balance zusammenhängt.

www.Work-LifeBalance.ch · Ronald.Schnetzer@Work-LifeBalance.ch

Termine München/Zürich 12/13
Seminar 2 Tage: Achtsames
Prozessmanagement
Seminar 2 Tage: Work-Life-Balance

DR. SCHNETZER
CONSULTING AG
MAKE EXCELLENCE HAPPEN



ACHTSAMKEIT ...
SELBSTFÜHRUNG ...
SELBSTWIRKSAMKEIT ...
SOZIALE-KOMPETENZ ...
SINNSTIFTUNG

DIE EIGENE RESILIENZ STÄRKEN

Schwierige Situationen meistern
11. - 14. Juli 2013 in Ohlstadt bei Garmisch-Partenkirchen



Dr. jur. Brigitte Ettl | Dipl. Psychologe Jürgen Hampe
FRANKFURT – HAMBURG – WIEN

www.leadership-und-werte.at

zone oder Home-Zone herauszubewegen. Wir alle haben einen Fähigkeitsbereich, in dem wir locker und mit großer Selbstsicherheit agieren. Das ist die Home-Zone. Beispielsweise liegt es wohl in der Home-Zone einer jeden erfahrenen Führungskraft, in einer Gruppe von Unternehmensangehörigen eine Idee kundzutun. Der gleiche Mensch, der im Unternehmen ungezwungen reden kann, könnte aber Sorge haben, vor einem größeren unbekanntem Publikum zu referieren. Das wäre außerhalb der Home-Zone, wo sich gar nichts mehr selbstverständlich anfühlt. Nachvollziehbar also, wenn die Führungskraft, die hiervor Angst hat, sich keine großen Auftritte antut. Doch Vorsicht: Der Daueraufenthalt in der Home-Zone killt die Selbstsicherheit. Denn in der Home-Zone entwickelt sich ein Mensch nicht weiter – und das nagt unterschwellig am Selbstvertrauen.

Ab in die Stretching-Zone: Nur wer sich fordert, vertraut sich

Vertrauen in unsere Fähigkeiten gewinnen wir also, wenn wir diese Fähigkeiten kitzeln. Allerdings kommt es darauf an, sich Herausforderungen zu suchen, die in der an die Home-Zone angrenzenden Lern- oder Stretching-Zone angesiedelt sind und nicht

den persönlichen Panik-Bereich berühren. Mutet man sich gleich einen zu großen Schritt nach vorne zu, kann nämlich das Gegenteil passieren: Man ist vor lauter Angst nicht mehr bei sich, und das Selbstbewusstsein bekommt einen Dämpfer. Ein wenig prickeln muss es allerdings. Nur dann dehnt sich die Home-Zone immer weiter aus, die Panik-Zone wird immer weiter weggedrängt, und schon bald gehört zur Home-Zone, was eben noch Panik-Zone war. Und je ausgedehnter die Home-Zone ist, desto resilienter lässt sich auf neue Herausforderungen reagieren.

► **Die immergrünen Blätter der Aktivität.** Entscheidend in jeder schwierigen Situation ist natürlich, dass wir genügend Energie aufbringen können. Wir brauchen Kraft zum Handeln. So wie der Bambus die Kraft hat, das ganze Jahr über grüne Blätter zu tragen. Die immergrünen Bambusblätter kommen zwar heftig in Bewegung, wenn ein Sturm aufzieht, fallen aber nicht zu Boden. Sobald das Unwetter vorüber ist, wenden sie sich wieder der Sonne zu.

Unsere Bambusblätter bzw. Energiespender sind selbstverständlich als Erstes körperliche und geistige Vitalität. Zweitens aber auch das Wissen, dass wir uns durchsetzen können, wenn es wichtig ist. Drittens ist es das eigene Arbeitsumfeld, das einem Energie

gibt oder eben nimmt. Denn da die meisten Menschen ihren Wert über Arbeit und Leistung definieren, ist der Arbeitsplatz ein wesentlicher Teil der eigenen Identität. So ist es kein Wunder, dass die Arbeitsumgebung starken Einfluss auf unsere Widerstandskraft hat. Umso wichtiger ist es, darauf hinzuwirken, dass wir uns bei der Arbeit wohlfühlen können. Und hierzu ist nicht selten der vierte Energiespender gefragt – einer, der gerne übersehen wird: Es ist die maximale Ausnutzung des eigenen Handlungsspielraums.

Jeder sollte sich daher fragen: Worauf fokussiere ich eigentlich meine Aufmerksamkeit? Auf das, was unabänderlich ist? Oder auf meinen Spielraum – den Bereich, den ich beeinflussen kann? Seinen Einflussbereich und Handlungsspielraum hatte ganz klar Jean-Dominique Bauby im Blick. Der ehemalige Chefredakteur der Pariser Zeitschrift „Elle“ erlitt 1995 einen Schlaganfall, in dessen Folge er zwar sein volles Bewusstsein behielt, sich aber nicht mehr rühren und nicht mehr sprechen konnte. Das Einzige, was bei Bauby im Zustand des sogenannten Locked-in-Syndroms noch ging: Er konnte mit dem linken Augenlid blinzeln.

Handlungsfeld genutzt: Bauby schrieb ein Buch mit dem Augenlid

Aus dieser minimalen Möglichkeit, die ihm blieb, hat Bauby das Maximale herausgeholt: Er schrieb ein Buch. Buchstabe für Buchstabe diktiert mit dem linken Augenlid. Die Prozedur war extrem mühsam. Für jeden Buchstaben, den der Patient zu Papier bringen wollte, musste seine Logopädin das Alphabet aufsagen. Wenn sie an der richtigen Stelle angelangt war, schickte ihr Bauby ein Augenblinzeln, und sie schrieb den Buchstaben auf. Die Prozedur wiederholte sich 180.000 Mal, und so entstand das weltweit einzige geblinzelte Buch. Baubys Memoiren „Schmetterling und Taucherglocke“ sind voller Lebensfreude, Poesie und philosophischer Einsichten – und so kostbar, dass sie sogar verfilmt worden sind.

Das Beispiel zeigt: Und wenn er noch so klein ist – einen Handlungsspielraum gibt es immer. Zu erkennen, was machbar ist, das ist die Kunst. Alle Ereignisse um uns herum, die Einfluss auf uns nehmen, fallen in zwei Bereiche:

► **Unveränderliche Rahmenbedingungen – Wer sie fokussiert, folgt dem Opferprinzip.** Dieser Bereich beeinflusst unser Leben, aber wir können umgekehrt keinen Einfluss auf ihn nehmen. In diesem Bereich ist keine Kontrolle möglich. Wenn man hier verharret, wird man zum Opfer der Umstände.

Service

Literaturtipps

► **Katharina Maehlein: Die Bambusstrategie. Den täglichen Druck mit Resilienz meistern.** Gabal, Offenbach 2012, 19,90 Euro.

Anhand der ansprechend illustrierten Bambus-Metapher für Resilienz weckt Maehlein beim Leser die Lust, die eigene Kraft und Widerstandsfähigkeit zu entdecken und auszubauen. Ein Selbsttest, zahlreiche Beispiele, Tipps und Übungen machen das Buch zum Praxistrainer. Theoretische Erläuterungen mit Schilderungen von Forschungsergebnissen liefern das nötige Hintergrundwissen. Ein heiter-positiver Ratgeber, den man gerne zur Hand nimmt.

► **Sylvia Kéré Wellensiek: Resilienz-Training für Führende. So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter.** Beltz, Weinheim/Basel 2012, 34,95 Euro.

Die Autorin hat bereits mehrere Bücher zu Resilienz geschrieben. In diesem hier richtet sie sich gezielt an Führungskräfte und beschreibt zehn Schritte, wie diese Resilienz im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Kunden anwenden. Die zahlreichen Übungen, Checklisten und Coachingaufgaben sind Tools nicht nur speziell für Widerstandskraft, sondern allgemein für zeitgemäße Führung. Ein sachlich aufgemachtes Arbeitsbuch.

► **Ulrich Siegrist, Martin Luitjens: 30 Minuten – Resilienz.** Gabal, 2. Aufl., Offenbach 2012, 8,90 Euro. Für alle, die wenig Zeit haben: Dieser 96-seitige Ratgeber gibt einen schnellen Ein- und Überblick zum Thema Resilienz und vermittelt Basiswissen und Methoden zum Training der eigenen Widerstandskraft. Mit Selbstcheck zum eigenen Resilienzprofil. Ein Buch für Pragmatiker.

► **Andrea Bittelmeyer: Karrierefaktor Resilienz – Rückschläge besser wegstecken.** managerSeminare 110, Mai 2007, S. 36-43. Kostenfrei unter www.managerSeminare.de/MS110AR01.

Der Artikel gibt Einblick in Resilienz im Führungskontext, beschreibt ein Säulenmodell der Resilienz sowie sieben Techniken, innere Stärke zu finden und gedankliche Hürden zu überwinden.



Die Autorin: Katharina Maehrlein ist Trainerin und Business Coach mit Sitz in Wiesbaden. Zu ihrem Schwerpunkt „Innere Kraft und Durchsetzungsvermögen“ hält sie Seminare und tritt als Rednerin auf. An der Hochschule Rhein-Main lehrt sie International Business Administration. Maehrlein ist Gründerin der Initiative „Stark wie Bambus“, die sich für die Prävention von psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz einsetzt. Kontakt: mail@katharina-maehrlein.de

► *Handlungsspielraum* – Wer ihn fokussiert, folgt dem *Gestalterprinzip*. Alles, was abseits der Rahmenbedingungen liegt, können wir gezielt beeinflussen. Dabei haben wir drei Möglichkeiten: Wir können 1. selbst handeln, d.h. direkte Kontrolle ausüben, 2. andere zu einer Handlung veranlassen, also indirekte Kontrolle ausüben, 3. etwas gezielt unterlassen und dadurch direkte Kontrolle ausüben.

Wer seinen Fokus immer nur auf Rahmenbedingungen richtet, wird vermehrt die unveränderlichen Aspekte wahrnehmen und schließlich auch keinen Handlungsspielraum mehr erkennen können. In der Folge wird er immer weniger handeln, immer passiver, immer mehr zum hilflosen Opfer. Wer sich dagegen auf seinen Handlungsspielraum konzentriert, setzt damit automatisch Aktionsenergien frei, und er ist in der Lage, konstruktiv auf die Umstände zu reagieren. Damit entsteht ein sich selbst verstärkender, motivierender Prozess, der den Handlungsspielraum immer weiter vergrößert. Die Folge: Man wird Gestalter der Umstände und immer resilienter.

Ganz gleich, was passiert: Ob wir unseren Führungsjob verlieren und uns mit über 50 Jahren einen neuen Posten suchen müssen, ob wir ein Veränderungsprojekt umsetzen sollen, das unseren Werten widerspricht, ob im Büro die Arbeitslast wächst, während wir zu Hause einen Angehörigen pflegen, ob der Firmenpartner einen plötzlich verlässt, ob das Unternehmen unseren Bereich auslagert – wie schwer es auch immer kommen mag und wie unbeeinflussbar die hereinbrechende Situation auf uns wirkt, eines ist nie zu vergessen: Wir selbst haben immer die Kontrolle über die Bedeutung, die wir einer Sache geben, den Fokus, den wir wählen, und den Schritt, den wir als Nächstes tun. Das beherzigte auch die 22-Jährige ohne Schulabschluss. Das war ich.

Katharina Maehrlein ■



stb-coaching Stephan Breuer
Institut für Stressbewältigung und Entspannung

**Gesundheitsprävention
für psychische Gesundheit
in Unternehmen**

BurnoutPrävention

WorkLifeBalance

Multiplikatoren Ausbildung

Stressmanagement

Krisenintervention

**Vorträge · Seminare
Coaching**

**Weiterbildungen
InhouseSchulungen**

Informationen: www.stb-coaching.de
Kontakt: 0221/5345483
Mail: info@stb-coaching.de
Merowingerstraße 57 · 50677 Köln

Veränderungen und Komplexität meistern



Leseprobe



2012, 200 Seiten, Geb. € 34,95 D
ISBN 978-3-407-36517-0
Auch als **E-Book** erhältlich

Sylvia Kéré Wellensiek stellt zehn Trainingsschritte vor, wie Führungskräfte Resilienz in ihrem Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Kunden direkt anwenden können. Für die Umsetzung erhalten Sie zahlreiche Übungen und Beispiele.

Vorträge und Workshops der Autorin zum Thema Resilienz finden regelmäßig statt.

Weitere Infos:
www.hbt-akademie.de
www.beltz.de/resilienz

