



## 72. ECA-Fachartikel

### **Resilienz-Coaching**

### **– Impulsgeber für Persönlichkeit, Karriere und Unternehmen**

Von Dr. Ludger Brüning.

Stehauf-Männchen des Lebens?!  
Arbeitsverdichtung und Burn-out  
Phasen der Pathogenese ...  
... oder Schritte zur Salutogenese  
Resilienz als Bewältigungs- und Lösungskompetenz  
Die Sieben-Säulen-Metapher  
Fünf Schritte zur Selbst-Wirksamkeit  
Resilienz als Wettbewerbsfaktor  
Resilienz als Karrierefaktor  
Resilienz als Zukunftskompetenz für Unternehmen

#### **Stehauf-Männchen des Lebens?!**

Resilienz ist ein neues Zauberwort, es wird vom RQ, vom Schlüsselfaktor oder auch einer neuen Zukunftskompetenz geschrieben. Was aber ist das eigentlich, was für die einen selbstverständlich scheint und für andere verzweifelt vermisste Fähigkeiten sind? Was hat Resilienz mit Karriere zu tun? Und warum kann sie eine wachsende Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen spielen?

Gesundheit und Widerstandskraft, die mentale Stärke auch schwierige Herausforderungen, Lebenskrisen, Schicksalsschläge oder Katastrophen im Kleinen wie im Großen möglichst unbeschadet zu überstehen, ist vielleicht ein Wunsch, den beinahe alle Menschen teilen. Vieles hängt davon ab: das eigene Wohlergehen, die Teilhabe am sozialen Leben, Rolle und Möglichkeiten in Gesellschaft und Beruf. Manchen Menschen scheint diese Kraft von Natur aus gegeben zu sein. Sie meistern, woran andere leiden oder verzweifeln, erweisen sich geradezu als Stehauf-Männchen des Lebens. Dabei beruht ihr Verhalten und Vorgehen keineswegs auf einem

© Dr. Ludger Brüning



Göttergeschenk, zumindest teilweise wurde es erlernt und ist auch von anderen lernbar, wie die Forschung zeigte. Die Resilienz, die psychische Widerstandsfähigkeit,

bedeutet weder Leidensfreiheit noch Problem- oder Gefühllosigkeit. Resiliente Menschen sind keine Teflon-Maschinen und keine Lebenskünstler, an ihnen perlt nichts einfach so ab und sie sind nicht leichtsinniger als andere, aber sie begegnen den Herausforderungen in Alltag, Beziehung oder Beruf mit einer anderen Grundhaltung. Diese kann trainiert oder besser in einem entsprechenden Coaching vertieft und so zu einer wesentlichen Ergänzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden. Dessen Dringlichkeit zeigt die seit Jahren anhaltende Burn-out-Diskussion. Dabei geht die Bedeutung der Resilienz-Faktoren weit über den präventiven Bereich hinaus. Sie haben einen wesentlichen Einfluss auf Berufs- und Karrierewege und können darüber hinaus wesentliche Impulse für sowohl nachhaltige wie auch innovative Unternehmenskulturen geben.

## **Arbeitsverdichtung und Burn-out**

Resilienz kann unterschiedliche Aspekte von Persönlichkeitsentwicklung, erweitertem Arbeitsschutz, Personal- und Unternehmensentwicklung betreffen. Naheliegend sind zunächst ihre Aktualität und Wirksamkeit im Kontext von Stressmanagement und Burn-out-Prävention. Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und ihre individuellen, betrieblichen, medizinischen und volkswirtschaftlichen Folgen und Kosten, die Zunahme von psychischen Störungen, von Frühverrentungen und von Medikamentenmissbrauch als vermeintlich leistungssteigernder Selbsthilfe sind seit Jahren wiederkehrende Themen in den Medien. Allein zwischen 2004 und 2010 stellte die AOK eine Verneunfachung der Krankschreibungen aufgrund von Erschöpfungssymptomen fest. Gern werden diese als Burn-out bezeichnet. Das klingt positiver als krank. Beinahe wie ein natürlicher Nebeneffekt von Motivation und Leistung. Schließlich wird man ja wohl mal ausgebrannt sein dürfen, wenn man vorher für etwas gebrannt hat. So einfach ist es leider weder bei der Diagnose noch bei den Folgen.

Burn-out – was ist das? Ein vegetativer Erschöpfungszustand? Eine Neurasthenie? Eine Fehlfunktion der Schilddrüse? Eine Anpassungsstörung? Eine Erschöpfungsdepression? Nur eine Zusatzdiagnose? Oder gar eine Ausweichdiagnose? Ein heterogener Sammelbegriff? Eine Modekrankheit? Eine

© Dr. Ludger Brüning



Volkskrankheit? Die deutsche Form von Karoshi? Symptom einer überheizten Arbeitswelt? Ausdruck einer tiefen Sinn-Krise? Ein neuer Begriff für Midlife-Krise? Ein hochbrisanter Warnruf an einzelne und alle? Ein gesellschaftliches Menetekel? Ein betriebswirtschaftlicher Risikofaktor mit hohem Gefährdungspotential? Ein titelwirksames Schlagwort für Sensationspresse? Vielleicht auch ein Marketing-Instrument für Kliniken, Coaches und Ausbilder? – oder vielleicht ein bisschen von allem?

Bis heute gibt es keine fachmedizinisch eindeutige Definition und so ist auch der Krankheitsverlauf umstritten. Die internationale Klassifizierung von Krankheiten, der ICD-10, erwähnt zwar den Burn-out, aber im Anhang und nicht als klar umrissenes Phänomen. Auch das Handbuch psychischer Störungen der amerikanischen psychiatrischen Vereinigung, das Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders DSM-IV geht nicht auf das Syndrom ein, obwohl der Begriff bereits 1974 von Herbert J. Freudenberger im *Journal of Social Issues* auf einen psychischen Zustand angewandt wurde. Es gibt keine eigentlichen diagnostischen Leitlinien für das Phänomen. Dementsprechend offen – und mithin auch diffus – sind seine Wahrnehmung und Diskussion. Die Übergänge von einem Erschöpfungszustand zu einer Depression, von Verletzung und Verbitterung zur Sinnkrise oder Suizidalität scheinen fließend. Burn-out klingt besser als Depression, aber die Folgen sind in vielen Fällen ähnlich. Die Vorstellung „Nach ein paar Tagen geht’s schon wieder“ bleibt für viele Illusion.

## **Phasen der Pathogenese ...**

Umso wichtiger ist es, Warnsignale rechtzeitig zu erkennen und es nicht zu weit kommen zu lassen. Eine erste Orientierung kann hier - bei einer Vielzahl von Selbst-Tests unterschiedlicher Qualität - die Burn-out-Uhr von Herbert Freudenberger und Gail North geben. Sie versucht eine Beschreibung des Hineingleitens in 12 Phasen und ist damit wesentlich detaillierter als die weiter verbreiteten Drei-Phasen-Modelle. Auch wenn bei jedem Phasen-Modell aufgrund seiner Schematik die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen, also das zeitgleiche Vorkommen unterschiedlich ausgeprägter Kennzeichen verschiedener Ebenen möglich ist, erhält man so einen ersten Eindruck über den Entwicklungsstand der Pathogenese, des zur Erkrankung führenden

© Dr. Ludger Brüning



Gesamtverlaufs von Selbst- und Fremdüberforderung, Ausblendungen, Denk- und Verhaltensmustern.<sup>1</sup>

## ... oder Schritte zur Salutogenese

Nachhaltiger und als Prävention bereits im Vorfeld wirksam ist das von Aaron Antonovsky begründete Konzept der Salutogenese, das nicht nach dem fragt, was Menschen krank macht, sondern was sie brauchen, um gesund zu bleiben. Diesem Ansatz folgen heute die Berufsgenossenschaften ebenso wie die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin oder die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Er ergänzt den klassischen Arbeitsschutz.<sup>2</sup> Was aber heißt „Gesundheit“? Für Antonovsky ist sie keine absolute, sondern eine dynamische Größe, die es stets aufs Neue zu erlangen gilt. Als grundlegende Voraussetzung betrachtete er hier die Grundeinstellung eines Menschen, wie stimmig er mit sich und seiner Umwelt verbunden ist. Dieser Kohärenzsinn umfasst drei Hauptkategorien, die – in Abhängigkeit von ihrer Ausprägung - Resilienz bereits wahrscheinlich machen: die Verstehbarkeit, die Handhabbarkeit und die Sinnhaftigkeit, also wie verständlich das, was ich erlebe, für mich ist, wieviel Einfluss ich darauf habe, und wie sinnvoll mir das erscheint, was ich tue. Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl fühlen sich weniger schnell gestresst, passen sich herausfordernden Lebenssituationen leichter an und entwickeln eher aktive Bewältigungsstrategien.<sup>3</sup> Als Test gibt es hierzu einen längeren und einen kürzeren Fragebogen, den Sense of Coherence - SOC Questionnaire.

---

<sup>1</sup> Das am häufigsten eingesetzte Testmittel ist das 1981 von Christina Maslach und Susan E. Jackson entwickelte Maslach Burnout Inventory (MBI), das es seit Mitte der Neunziger Jahre in verschiedenen Spezialvarianten gibt.

<sup>2</sup> Den rechtlichen Rahmen schafft §20 SGB V, der inhaltlich keine Detailvorgaben macht und somit viel Gestaltungsfreiheit lässt.

<sup>3</sup> Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert. Erweiterte Neuauflage. Hrsg. von der Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung. Köln 2001, S. 47f.



## **Resilienz als Bewältigungs- und Lösungskompetenz**

Resilienz als Bewältigungs- und Lösungskompetenz ist erlernbar und eine individuelle Fähigkeit, die zum Teil auch kulturell unterschiedliche Prägungen aufweist. Es gibt also keine Verhaltensweisen, die für alle Menschen immer passen und auch keine Strategie, die für die gleiche Person in allen Fällen immer zielführend wäre. Flexibilität ist vielmehr bereits Ausdruck von Resilienz. Die American Psychology Association (APA), der größte Psychologenverband der USA und weltweit, bezeichnet in seinem Online-Ratgeber „The Road to Resilience“ („Der Weg zur psychischen Widerstandskraft“) Liebe, Vertrauen und Rückhalt gebende Beziehungen innerhalb und außerhalb der Familie als Hauptfaktor. Hinzu kommen die Fähigkeit, realistische Pläne zu machen und in der Lage zu sein, sie auszuführen, ein positives Selbstbild und Selbstvertrauen, Kommunikations- und Problemlösungskompetenz sowie die Fähigkeit mit starken Gefühlen und Impulsen umzugehen. Alle diese Faktoren können selbst entwickelt und verstärkt werden. Als Schritte hierzu empfiehlt der zugehörige APA-Leitfaden „10 ways to build resilience“:

Suche Kontakt und Beziehungen zu anderen.

Betrachte Krisen nicht als unüberwindbare Probleme.

Akzeptiere, dass Veränderung ein Teil des Lebens ist.

Setz Dir realistische Ziele und beweg Dich mit kleinen, regelmäßigen Schritten darauf zu.

Werde aktiv und ändere belastende Umstände soweit wie möglich.

Suche nach Gelegenheiten, mehr über Dich selbst herauszufinden und wie vielleicht Verlust und Härten des Lebens zu Deinem inneren Wachstum beitragen.

Nähre ein positives Selbst-Bild und stärke Dein Vertrauen in Deine Instinkte und Fähigkeit, Probleme zu lösen.

Behalte einen klaren Kopf und betrachte Ereignisse, selbst wenn sie sehr schmerzhaft sind, in einem breiteren Rahmen und einer Langzeit-Perspektive.

© Dr. Ludger Brüning



Bewahre eine hoffnungsvolle Einstellung und visualisiere, was Du Dir wünschst, statt Dir Sorgen über das zu machen, was Du fürchtest.

Achte auf Dich und Sorge für Deine Bedürfnisse, Fitness und Gefühle.

Der Ratgeber weist zudem auf weitere Möglichkeiten, die eigene Resilienz zu stärken hin, ob dies nun das Schreiben über Erlebtes, Meditation oder Spiritualität ist. Hierzu zählen auch Fragen an sich selbst, die es dem einzelnen erlauben, aus bereits überstandenen Herausforderungen zu lernen.<sup>4</sup>

## Die Sieben-Säulen-Metapher

Im deutschen Sprachraum wird dagegen häufig auf die sieben Resilienzfaktoren zurückgegriffen, die Karen Reivich und Andrew Shatté 2002 benannten.<sup>5</sup> Diese werden auch gern als die „7 Säulen der Resilienz“ bezeichnet. Vor dem Hintergrund der Selbst-Hilfe-Info der APA, die Individualität und Flexibilität betont und damit auch der noch offenen Forschungssituation Rechnung trägt, mutet die starre Fügung auf den ersten Blick wie eine Verkürzung an. Wird der Kontext bedacht, so bietet der Ansatz neben der eingängigen Metapher für Trainingssituationen oder den Einstieg ins Coaching, die Möglichkeit einer ersten klaren Orientierung. Allerdings werden die Faktoren unterschiedlich übersetzt und nicht nur damit mehr oder weniger unterschiedlich interpretiert. So heißen sie etwa bei Micheline Rampe Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, die Opferrolle verlassen, Verantwortung übernehmen, Netzwerkorientierung und Zukunftsplanung.<sup>6</sup> Jutta Heller spricht in ihrem NLP-Buch von den sieben Schlüsselstärken Akzeptanz, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Verantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungs- und Zukunftsorientierung.<sup>7</sup> Monika Gruhl unterscheidet die drei Grundhaltungen

<sup>4</sup> Vgl. <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>, wo auch weitere Detailinformationen gegeben werden.

<sup>5</sup> Vgl. Reivich, Karen u. Andrew Shatté: The Resilience Factor. 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles. New York: Broadway Books 2002.

<sup>6</sup> Vgl. Rampe, Micheline: Der R-Faktor. Das Geheimnis unserer inneren Stärke. Books on Demand 2010.

<sup>7</sup> Vgl. Heller, Jutta: Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke. 4. Aufl. München: Gräfe und Unzer 2013.



Optimismus, Akzeptanz und Lösungsorientierung und die vier Fähigkeiten Lösungsorientierung, sich selbst regulieren, Verantwortung übernehmen, Beziehungen gestalten und Zukunft gestalten.<sup>8</sup> Demgegenüber sind nach Denis Murlane eine schnellere Akzeptanz von Rückschlägen, das seltenerer Einnehmen einer Opferrolle und die Suche nach Unterstützung durch andere nur Verhaltensweisen, die aus den "eigentlichen" Resilienzfaktoren bei Reivich und Satté resultieren, aus Emotionssteuerung, Impulskontrolle, der Fähigkeit zu präzisen Kausalanalysen, Empathie, realistischem Optimismus, Zielausrichtung und Selbstwirksamkeit.<sup>9</sup> Die hier an einigen Beispielen aufgezeigten Nuancen, unterschiedlichen Perspektivierungen und Grundsatzfragen, die sich in den unterschiedlichen Benennungen zeigen, sind Ausdruck einer noch offenen Diskussion und der Anzahl an Publikationen, die mit der Burnout-Debatte der letzten Jahre zunahm. Sie können insgesamt Anregungen für das Coaching geben, insbesondere wenn auch die Anregungen der APA, Kontextabhängigkeit und Flexibilität miteinbezogen werden. Auf die vielleicht griffigste Formel haben dies Ulrich Siegrist und Martin Luitjens gebracht: „Im Resilienzprozess greifen Menschen auf ihre bewährten Erfahrungen und ihr soziales Umfeld zurück, achten auf die Stabilität ihrer Persönlichkeit und agieren bewusst proaktiv, um vorhandene Spielräume auszunutzen und eine gute Lösung zu erzielen.“<sup>10</sup>

## **Fünf Schritte zur Selbstwirksamkeit**

Damit dieses möglich wird und nicht als verspäteter, zynischer Ratschlag klingt, ist es wichtig, die hierzu erforderlichen Fähigkeiten zu stärken, bevor Disstress und hilfloser Tunnelblick zu reduzierter Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit führen. Hierzu bietet sich als Einstieg ein Vorgehen an, das ich die Fünf Schritte zur Selbstwirksamkeit nennen möchte:

---

<sup>8</sup> Vgl. Gruhl, Monika: Resilienz – Die Strategie der Stehauf-Menschen. Krisen meistern mit innerer Widerstandskraft. Erweiterte Neuausgabe. Freiburg im Breisgau: Kreuz-Verlag 2014.

<sup>9</sup> Vgl. Murlanes Beitrag in <http://BERUFEBILDER.DE/2013/SAEULEN-RESILIENZ/> und Murlane, Denis: Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen. 5. Aufl. Göttingen: BusinessVillage 2014.

<sup>10</sup> Vgl. Siegrist, Ulrich und Martin Luitjens: 30 Minuten Resilienz. 6. Aufl. Offenbach: GABAL 2011, S.92.



Selbst-Wahrnehmung: Was nehme ich in und außer mir wahr? Nehme ich überhaupt noch was wahr oder funktioniere ich nur noch? Was genau nehme ich wahr? Was blende ich aus? Wozu habe ich keine Zeit? Wofür kein Gefühl?

Selbst-bewusst-Sein: Was steht hinter meinen Wahrnehmungen und Gefühlen? Was löst sie aus? Was lösen sie aus? Was war mir früher wichtig? Was ist mir heute wichtig? Wie gehe ich damit um? Was entspannt mich? Was erhält oder stärkt meine Fitness? Was gibt mir Sicherheit? Wo erlebe ich Zugehörigkeit und Geborgenheit?

Selbst-be-Achtung: Wie und wo trete ich für meine Bedürfnisse und Interessen ein? Wie und wo habe ich es früher getan? Wo ist es heute erforderlich? Wie trete ich für meine Werte und Ziele ein? Wie grenze ich mich ab? Wie sage ich Nein? Wie bitte ich um Hilfe?

Selbst-Vertrauen: Wie stehe ich zu mir? Wie trete ich für mich ein? Wo ertappe ich mich bei der Selbst-Sabotage? Was steht dahinter? Welche inneren und äußeren Konflikte vermeide ich? Was wage ich nicht zu sagen oder zu tun? Wie zufrieden bin ich mit meiner Selbst-be-Achtung?

Selbst-Wirksamkeit: Was verleiht mir Selbst-Sicherheit? Worauf bin ich stolz? Was ist mir besonders gut gelungen? Wo habe ich Rückschläge gemeistert? Wo Herausforderungen überwunden? Wie genau habe ich das gemacht?

Hieran lässt sich zum Beispiel mit unterschiedlichen Formen der Timeline-Arbeit oder mit lösungsorientierten Fragen anknüpfen. Die Timeline-Arbeit kann Ressourcen orientiert erfolgen anhand von Timelights<sup>11</sup>, den persönlichen Highlights auf meinem bisherigen Lebensweg, oder auch lösungsorientiert über ein Vorbei am Problem in die Zukunft mit anschließendem analysierendem Blick zurück.

Resilienz-Training oder ein vertiefendes, individuelles (Resilienz-)Coaching kann zunächst als pro-aktiver Aspekt von Persönlichkeitsentwicklung, aber auch als präventiver Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements gesehen werden. Schließlich vermelden die Krankenkassen seit Jahren eine Zunahme an psychischen Erkrankungen. Nach dem Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse ist deren

---

<sup>11</sup> Die Bezeichnung verdanke ich Dr. Michael Appel.





Zahl von 2000 bis 2014 um fast 80 Prozent gestiegen<sup>12</sup> und steigt weiter.<sup>13</sup> Auch das „Enhancement“, das Gehirn-Doping durch die Einnahme leistungsfördernder Suchtmittel, ist weiter auf dem Vormarsch.<sup>14</sup> Das Ausgangsmotiv mag in einer Grauzone zwischen Über-Motivation und Versagensängsten liegen, langfristig sind die Folgen absehbar. Das persönliche Risiko von Erkrankungen steigt, was aus Unternehmenssicht einen zusätzlichen Kostenfaktor durch Fehlzeiten und Personalausfälle bedeutet. Dabei sind auch die indirekten Folgen zu berücksichtigen, da nach der vielfach konsequenten Umsetzung von Verschlankeprozessen, von lean management und lean production, oftmals kein zweiter Mitarbeiter mehr bereitsteht, um die entstehende Lücke zu füllen. Verglichen hiermit scheint der Aufwand für präventive Maßnahmen gering.

## Resilienz als Wettbewerbsfaktor

Die nachhaltigen Vorteile, die Salutogenese und Resilienz fördernde Maßnahmen, Trainings und Coachings bieten, gehen über das Tagesgeschäft weit hinaus, zumal sich bereits jetzt ein Fachkräftemangel abzeichnet, der in den nächsten Jahren weiter zunehmen und somit auch zu einem zunehmend sich verschärfenden Wettbewerbsfaktor werden wird. Hierbei spielt der demografische Wandel eine zentrale Rolle: Verrentungsjahrgänge der Baby-Boomer einerseits, geringere Absolventen-Jahrgänge andererseits. Diese wird durch die für viele erstrebenswerte Möglichkeit, bereits mit 63 Jahren in den Ruhestand zu treten, noch verschärft. Die Zahlen sprechen sowohl bei unbesetzten Lehrstellen wie auch bei den Berufen, in denen schon heute Engpässe herrschen, für sich. So blieben 2013 nach einer

---

<sup>12</sup> Vgl. Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2014. Psyche und Atemwege bestimmen Fehlzeitenentwicklung. (<http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/215982/Datei/124065/TK-Infografik-Fehltag-aufgrund-psychischer-Erkrankungen.jpg>).

<sup>13</sup> Vgl. Gesundheitsreport 2015 der Techniker Krankenkasse mit Daten und Fakten zu Arbeitsunfähigkeit und Arzneiverordnungen. Schwerpunktthema: Gesundheit von Studierenden, S. 11. (<https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/718612/Datei/4110/Gesundheitsreport-2015.pdf>). Vgl. auch Gesundheitsreport 2016 [der DAK]. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunkt: Gender und Gesundheit, S. XI. ([http://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport\\_2016\\_-\\_Warum\\_Frauen\\_und\\_Maenner\\_anders\\_krank\\_sind-1782660.pdf?](http://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2016_-_Warum_Frauen_und_Maenner_anders_krank_sind-1782660.pdf?)).

<sup>14</sup> Vgl. den Abschnitt „Trend zu leistungssteigernden Suchtmitteln“ in der Pressemitteilung zum AOK Fehlzeitenreports 2013. Keine Entwarnung bei Suchterkrankungen – neue Suchtmittel auf dem Vormarsch. 22.08.2013. Vgl. auch Brüning, Ludger: Coaching – Der Bedarf nimmt weiter zu. ECA-Fachartikel 62 (2010), S.8.



Unternehmensumfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) 80.000 Ausbildungsplätze unbesetzt<sup>15</sup> und gab es 2014 nach einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft bereits in 139 von 615 Berufsgattungen Fachkräfteengpässe, in 55 von ihnen sogar besonders starke. Dabei wird davon ausgegangen, dass von den heutigen 6,7 Millionen Fachkräften in Engpassberufen in den nächsten 15 Jahren 2,1 Millionen aus Altersgründen ausscheiden und ersetzt werden müssen.<sup>16</sup> Der „AOK-Fehlzeitenreport 2014“ hält fest: „Die Unternehmen sind auf gesunde Beschäftigte aller Altersgruppen angewiesenen und immer stärker auch auf ältere Beschäftigte (...).“ Der Anteil der Mitarbeiter, die über 50 Jahre alt sind, stieg bereits von 1990 bis 2014 von 23 auf 31 Prozent und wird den Schätzungen zufolge bis 2022 weiter auf 37 Prozent steigen und sich dann auf einem vergleichsweise hohen Niveau halten.<sup>17</sup> Angesichts des sich bereits jetzt abzeichnenden Fachkräftemangels plädierte die Bundesagentur für Arbeit im Januar 2015 dafür, älteren Beschäftigten, die weiter am Berufsleben teilnehmen möchten, einen flexiblen Eintritt in den Ruhestand mit 70 zu ermöglichen.<sup>18</sup> Zugleich sollen über die agentureigene Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) gezielt europaweit Ausbildungsinteressierte und weltweit qualifizierte Fachkräfte angeworben werden.

Damit gewinnt auch das Retention Management, Versuche durch gezielte Maßnahmen Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden, vermehrt an Gewicht.<sup>19</sup> Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitszufriedenheit rücken ähnlich wie Salutogenese und Resilienz mehr ins Blickfeld und wirken zugleich auf diese zurück. 2013 zeigte die Studie „Führung, Gesundheit & Resilienz“ der Bertelmann-Stiftung erneut, dass ein starker Zusammenhang zwischen

---

<sup>15</sup> Vgl. Ausbildung 2014. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensumfrage.

<sup>16</sup> Vgl. Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Die Altersstruktur in Engpassberufen. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft 2014. (Studie gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages), S.2.

<sup>17</sup> Vgl. Pressemitteilung zum AOK-Fehlzeitenreport 2014. Generation Y und Babyboomer: Fehlendes Verständnis trotz vieler Gemeinsamkeiten. 26.08.2014.

<sup>18</sup> Vgl. BA-Chef für freiwillige Rente mit 70. Die Welt 02.01.2015

<sup>19</sup> So heißt es etwa auch im Einführungstext zum Fehlzeitenreport 2015 auf der Homepage des Wissenschaftlichen Instituts der AOK: „Unternehmen brauchen gesunde und motivierte Beschäftigte, um den Wandel der Arbeitswelt erfolgreich bewerkstelligen zu können und innovations- und wettbewerbsfähig zu sein. Es gilt, die dringend benötigten Fachkräfte langfristig an sich zu binden und arbeitsfähig zu halten. (...).“ ([http://www.wido.de/fzr\\_2015.html](http://www.wido.de/fzr_2015.html)).



Führungsverhalten und Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter besteht. Dieses gilt in hohem Maße, wie erstmals gezeigt werden konnte, wenn die Vorgesetzten die psychologischen Grundbedürfnisse berücksichtigen. Diese wurden in Anlehnung an Klaus Grawe definiert. Danach hat jeder Mensch das Bedürfnis nach Selbstwerterhalt oder Selbstwerterhöhung, nach Orientierung oder Kontrolle, nach Zugehörigkeit oder Bindung und nach Lust oder Unlustvermeidung. Diese vier Grundbedürfnisse wurden um den Salutogenese-Aspekt Kohärenz als fünfter Kategorie ergänzt, also um das Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit oder Stimmigkeit. Bei diesem zeigte sich der untersuchte Zusammenhang am deutlichsten. „Dies gibt wiederum einen starken Hinweis darauf, dass Führungskräfte vor allem durch ein authentisches, vorbildliches und sinnvermittelndes Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nehmen können.“ Der höchste Zusammenhang zur Resilienz ergab sich beim Grundbedürfnis nach Kontrolle und Orientierung, so dass „Führungskräfte wahrscheinlich am ehesten die Resilienz ihrer Mitarbeiter fördern, wenn sie diesen einerseits Orientierung, andererseits aber auch ein gewisses Maß an Kontrolle über ihren Arbeitsbereich und ihre Aufgaben geben und somit wahrscheinlich deren Selbstwirksamkeitsüberzeugung fördern.“

## **Resilienz als Karriere-Faktor**

Damit hat Resilienztraining auch eine Bedeutung für das Führungskräfte-Training. Zugleich zeigte sich aber auch seine Relevanz für die Mitarbeiterentwicklung. Denn die Studie zeigte, dass der Resilienz-Quotient (RQ), also der Mittelwert der sieben Resilienz-Faktoren im Verständnis von Denis Murlane, auch ein wichtiger Karriere-Faktor ist und Führungskräfte hier höhere Werte als Mitarbeiter erzielten. Dabei spiegeln sich in Eigenschaften wie Selbstvertrauen, Zielorientierung, Ausgeglichenheit oder Empathie, die mit den jeweiligen Resilienz-Faktoren korrespondieren, Werte, die landläufig mit Führungskräften verbunden werden.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. [Murlane, D., D. Hollmann u. K. Trumpold:] Führung, Gesundheit und Resilienz. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung 2013, besonders S. 11f.



## Resilienz als Zukunftskompetenz für Unternehmen

Die Übergänge von Persönlichkeitsentwicklung und Nachwuchs- oder Karrieretraining sind damit faktisch fließend und Resilienz gewinnt die Qualität einer Schlüssel- oder auch Zukunftskompetenz, wenn man von einer weiter sich beschleunigenden und komplexer werdenden Welt ausgeht. Wie weit diese Bewältigungskompetenz, die zumindest nach Ansicht der APA auch die Fähigkeit zur Abgrenzung miteinschließt,<sup>21</sup> durch die unterschiedlichen Faktorenbündel hinreichend beschrieben wird oder wie weit umgekehrt bereits Bekanntes oder Vermutetes einen neuen Kontext in neuer Perspektive erhält, mag dahingestellt bleiben. Offenkundig scheint jedoch der Einfluss auf und durch die Unternehmenskultur. So könnte man unter resilienten Unternehmen zunächst diejenigen verstehen, denen es gelingt eine ausreichende Anzahl von Fachkräften zu halten und zu binden, in dem Faktoren salutogenen, resilienten, bedürfnisorientierten Führens angemessen berücksichtigt werden. Dies kann und wird vermutlich auch die Umstellung auf ältere und auf multikulturellere Belegschaften mit ihren spezifischen Anliegen und integrativen Erfordernissen bedeuten. Eine dieses ermöglichende Unternehmenskultur kann als Gradmesser der Zukunftsfähigkeit dienen, da sie einerseits den Fachkräftebedarf sichert, andererseits aber auch einen Entwicklungsrahmen für das Bewältigen von Krisen liefert. Die Resilienz-Faktoren, die sich als Karrierefaktoren zeigen, stehen in einer engen Beziehung zu Konzepten von Führung und Unternehmenskultur, die mit Begriffen wie Kreativität, Flexibilität, Vielfalt oder intrinsische Motivation eine Bereitschaft zum Akzeptieren und Verändern, zu Eigen-/Mitverantwortung, Lösungsfokussierung und Zielorientierung einschließen. Letztlich sind es Umschreibungen, die einem Verständnis des Unternehmens als lernender Organisation, vom Kontinuierlichen Verbesserungsprozess, vom Management by objectives und einem Verständnis der Führungskraft als Coach mehr oder weniger entsprechen. Für die einen mögen also die Resilienz-Faktoren Alltagsgrößen bezeichnen, die bereits jetzt das Miteinander im Unternehmen und das Verhalten bei inneren oder äußeren Herausforderungen bestimmen. Für andere mögen sie ein Prüfstein sein, wie ernst man es bisher mit Leitlinien und Grundwerten hielt. Wer im Unternehmen darf sich als Mitglied der lernenden Organisation fühlen? Alle oder nur einzelne? Und wie funktioniert das Wissensmanagement? Wird Wissen gebunkert oder geteilt? Gibt es eine Diskussions- und Streitkultur, eine Lern- und Fehlerkultur, eine Feedback- und Lobkultur? Gibt es also im Hinblick auf die

---

<sup>21</sup> Vgl. im Abschnitt „Staying flexible“ den Hinweis zu “Stepping forward (...) and also stepping back to rest (...)”.



Mitarbeiter Möglichkeiten, sich selbst einzubringen, mit zu gestalten, aus Fehlern gemeinsam zu lernen, sich zugehörig zu fühlen, Ziele zu vereinbaren, Lösungen zu suchen und zu finden, Selbst-Wirksamkeit zu erleben und Wertschätzung zu erfahren. Gibt es Vorgehensweisen, die bei sich zuspitzenden Situationen, Engpässen oder Krisen im Unternehmen Emotionale Stabilität und Impulskontrolle begünstigen? Wie weit herrscht Transparenz, erfolgt Kommunikation und wird Sinn vermittelt? Ist das Mission Statement etwas hinter Glas im Rahmen an der Wand oder hat es eine nachvollziehbare, gewußte und bewußte Realität am Arbeitsplatz? Für manche mögen die Anforderungen von betrieblichem Gesundheitsmanagement und Marktentwicklung längst gelebte Größen sein, für andere als Katalysator wirken und für einige vielleicht als Novum oder erster Test ihrer eigenen Resilienz erscheinen. Für Resilienz-Training und -Coaching eröffnet sich zwischen Betrieblichem Gesundheits- und Retention Management, zwischen Persönlichkeitsentwicklung, Karriere-Coaching, Führungskräfteentwicklung und Corporate Identity Workshops ein weites Feld.

Zum Autor:



Dr. Ludger Brüning arbeitet seit 1987 in der Erwachsenenbildung und seit 2002 als Trainer und Coach auf Deutsch und Englisch. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind: schwierige Situationen/Gespräche, selbstsicheres Auftreten, Führungs- und Teamsituationen, (Neu-)Orientierung, Visionsbildung, Sinnfindung, Empowerment, Stressmanagement, Work-Life-Balance sowie Interkulturelle Kompetenz. Dr. Brüning absolvierte verschiedene Trainer- und Coaching-Ausbildungen und ist unter anderem Certified Business Trainer, Certified Business Coach, Lehrcoach/Lehrtrainer (ECA) und NLP-Lehrtrainer und Master Coach (DVNLP). Er war 2009 bis 2014 Vice President der ECA und ist aktuell Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat von ECA, DVNLP und EANLP. [www.bruening-training.de](http://www.bruening-training.de).

Über die European Coaching Association:

Die European Coaching Association (ECA) ist ein europaweit vernetzter Berufsverband professioneller Coaches (lizenziert im: Basic, Advanced oder Expert Level und differenziert in ihren Kern-Kompetenzen), Lehr Coaches, Lehr Institute und Sozietäten. Die ECA engagiert sich besonders für die berufsständische Aus- und Weiterbildung von professionellen Coaches und für die europaweite Entwicklung des Berufsbilds – professioneller Coach - mit einheitlichen Qualitätsstandards im Bereich prof. Coaching. Die ECA war der erste Berufsverband, der einen ECA Coach Finder / [www.ECA-Coach-Guide.com](http://www.ECA-Coach-Guide.com) für die Hilfe suchender Unternehmen, Führungskräfte, Teams, Privat-Personen, Familien kostenlos anbot. In 2014 feierte die ECA –

© Dr. Ludger Brüning

# EUROPEAN COACHING ASSOCIATION



European Coaching Association – ihr 20jähriges Bestehen seit der Gründung des ECA Berufsverbandes im Jahre 1994.

© Dr. Ludger Brüning

**ECA European Coaching Association e.V.**  
Postfach 24 02 39 | D-40091 Düsseldorf | Ruf: +49 (0)2 11 - 32 31 06 | Fax: +49 (0)2 11 - 32 87 32  
Mail: [office@european-coaching-association.com](mailto:office@european-coaching-association.com) | [www.european-coaching-association.com](http://www.european-coaching-association.com)  
ECA President – Chairman Bernhard Juchniewicz