



## Unternehmensführung und Management

▷ Management

*Markus Junger, Ruven Wiljan*

# Resilienz für Führungskräfte

### Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre  
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Markus Junger, Ruven Wiljan

# Resilienz für Führungskräfte



## **Verlag Dashöfer GmbH**

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de) · Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

Stand: Mai 2017

**Copyright © 2017** Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld  
Druck: Einfachmüller, 22041 Hamburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>Resilient als Führungskraft</b> .....	1
<b>1 Resilienz: Inhaltliche Klärung</b> .....	3
<b>2 Sieben Persönlichkeitsmerkmale resilienter Führungskräfte</b> .....	4
2.1 Selbstreflexion .....	6
<b>3 Resilienz für ein authentisches Leben als Führungskraft</b> .....	7
3.1 Die Antreiber .....	9
3.2 Antreiber-Test .....	13
<b>4 Analyse der eigenen Widerstandskraft</b> .....	17
4.1 Das Balancemodell .....	19
4.2 Selbstreflexion .....	20
4.3 Balancemodell-Kurztest .....	21
4.4 Energielevel .....	26
4.5 Erlernte Hilflosigkeit .....	27
4.6 Negative Denkmuster .....	28
4.7 Selbstreflexion – Denkmuster .....	32
4.8 Positive Gedankensteuerung .....	33
<b>5 Stress- und Burn-out-Prophylaxe</b> .....	35
5.1 Umgang mit Stress .....	37
<b>6 Selbstmotivation</b> .....	39
<b>7 Resilienztraining – So stärken Sie Ihre persönliche Widerstandskraft!</b> .....	41
<b>8 Ausblick</b> .....	43
<b>9 Weiterführende Literatur</b> .....	44

# Resilient als Führungskraft

## Einleitung

Sie kommen mit einem unglaublichen Potenzial auf die Welt. Am Anfang geht es gut los: Der Körper und das Gehirn wissen, was zu tun ist, damit Sie gesund bleiben. Das Gehirn kann die Aufgabe, auf den Körper aufzupassen, optimal wahrnehmen. Vergleichbar mit einem Hausbau ist das Fundament am Anfang noch gerade, das wäre der gesunde Teil in Ihnen selbst. Dann beginnen Sie sich an die anderen anzupassen: an die Anforderungen der Familie, Arbeit, dieses Kulturkreises und dieser Zeit. Dann wird Ihr Haus immer schräger und irgendwann wird es wackelig. Dann wird es bröckelig und bricht zusammen. Dann ist irgendwas im Rücken, der Hüfte oder dem Knie oder dem Magen oder dem Herz. Ihr Gehirn hält die Belastung durch die Schrägheit des Hauses nicht mehr aus. Sie werden dann an der Schwachstelle krank.

Dann gibt es zwei Möglichkeiten: Erstens können Sie das schiefgewordene Haus mit Hilfe von Reparaturmaßnahmen stützen, damit es so stehenbleiben kann. In der zweiten Variante versuchen Sie, noch einmal zurückzugehen und dem Körper zu helfen, seine ursprünglichen Selbstheilungskräfte wiederzufinden.

Die Ansprüche an Führungskräfte sind vielseitig und herausfordernd. Es gibt häufig Situationen, in denen ein Gefühl des Scheiterns erlebt wird. Sei es der Verlust eines wichtigen Kunden, ein Projekt mit Rückschlägen, ein Disput mit den Mitarbeitern oder häufige Absagen bei der Akquise. Es kommt als Führungskraft letztlich darauf an, wie Sie mit solchen Situationen umgehen und welche Kraft Sie aufbringen können, um damit fertig zu werden. Die Kraft, die Sie benötigen, um mit Rückschlägen umzugehen, kann gefördert werden und nennt sich Resilienz.

Dabei tut sich ein Feld auf, das sich in einer Spanne zwischen Leistungserbringung, Belastungsphasen, denen mit Resilienz begegnet wird, und im Burnout endenden Überlastungsphasen bewegt. Neben einer gezielten Förderung der individuellen Widerstandsfähigkeit und Resilienz kommt es darauf an, die eigenen Kräfte zu reflektieren und Grenzen für sich selbst und die Umwelt setzen zu lernen. Entscheidend für Sie sind dabei die folgenden Fragen:

- Was wollen Sie?

- Was können Sie?
- Wo sind Ihre körperlichen und seelischen Grenzen?

# 1 Resilienz: Inhaltliche Klärung

Der Begriff Resilienz beschreibt eine psychische Widerstandsfähigkeit zur erfolgreichen Krisenbewältigung. Es handelt sich demzufolge um eine Fähigkeit, die es dem Menschen ermöglicht, schwierige Situationen zu meistern.

In den Anfängen der Forschung wurden mit Resilienz speziell jene Faktoren – besonders von Kindern – bezeichnet, welche die psychische Gesundheit unter Bedingungen erhielten, unter denen die meisten Menschen zerbrochen wären.

Der amerikanische Familientherapeut H.N. Wright vergleicht einen resilienten Menschen mit einem Boxer, der im Ring ausgezählt wird, wieder aufsteht und danach eine völlig andere Taktik wählt. Nicht widerstandsfähige Personen ändern ihren Stil nicht, sondern lassen sich erneut niederschlagen.

Sie machen, so Wright, zwei Fehler: Sie verfluchen ihre Krise, legen ihre Aufmerksamkeit in die Entstehung und ins Problem selber, aber über die Frage, wie es gelöst werden könnte, denken sie eher nicht nach.

Darüber hinaus ergeben sich für Führungskräfte noch weitere Fragen:

- Was sind die unterscheidenden Faktoren, warum die einen an einer Krise oder Herausforderung zerbrechen, während andere solche gefestigt meistern?
- Ist das Glas halb voll oder halb leer?
- Wissen Sie, wie es klappen kann oder wie es nicht geht?
- Packen Sie es an oder lassen Sie es?

## 2 Sieben Persönlichkeitsmerkmale resilienter Führungskräfte

Resiliente Menschen gehen mit Schicksalsschlägen und Niederlagen völlig anders um. Aus der bislang vorliegenden psychologischen Forschung lassen sich folgende Faktoren resilienter Menschen festhalten:

### 1. Akzeptanz der Krise und der damit verbundenen Gefühle

In Krisenzeiten nehmen sich resiliente Menschen Zeit. Sie wissen: Weglaufen gilt und hilft nicht. Ihnen ist bewusst, dass sie derzeit auch keinen klaren Gedanken fassen können, geschweige denn eine Entscheidung treffen können. Sie gehen davon aus, dass es eine Zeit geben wird, in der sie wissen werden, was zu tun ist. Bis dahin suchen sie sich einen Ort, an dem sie sich wohlfühlen (das eigene Bett, ein Ort in der Natur, etc.), und lassen ihren Gefühlen freien Lauf. Sie schämen sich nicht ihrer Tränen, ihrer Wut oder ihrer Ängste und frieren ihre Emotionen nicht ein.

### 2. Suche nach Lösungen

Menschen haben die Möglichkeit, unterschiedlich auf Krisen zu reagieren. Beispielsweise durch Klagen: „Warum passiert gerade mir das? Womit habe gerade ich dieses Unheil verdient? Ich überlebe das nicht ...“ Es gibt auch die Möglichkeit, es anders zu sagen: „Ich habe nicht erwartet, dass mir dieses Schicksal zustößt. Es liegt nicht in meiner Macht, es ungeschehen zu machen. Vor mir liegt eine schwierige Zeit. Was kann ich tun, damit ich sie meistern kann?“ Resiliente Menschen wählen die zweite Möglichkeit. Sie entscheiden, welche Folgen das Geschehene für sie haben könnte.

### 3. Problemlösung nicht allein

Ein wichtiges Merkmal der Resilienz ist, dass krisenerschütterte Personen die Bereitschaft zeigen, mit anderen über ihre Sorgen zu reden. Sie versuchen nicht, die Probleme im Alleingang zu lösen. Psychologische Studien haben schon vielfach darauf hingewiesen, dass Menschen, die in Netzwerken wie Familie oder Freundeskreis eingebunden sind, besser mit Schicksalsschlägen umgehen können. Resiliente Menschen suchen adäquate Ansprechpartner in ihrer Not. Sie



## Die Autoren



MARKUS JUNGER ist Rhetoriker, Pädagoge und systemischer Paartherapeut. Seit 1999 ist er Lehrbeauftragter der Universität Tübingen und führt seitdem Trainings für Fach- und Führungskräfte für zahlreiche Unternehmen und Institutionen durch, als Personaltrainer, Coach und Referent der professionellen Gesprächsführung. In eigener Praxis arbeitet er als systemischer Berater und Coach. Er ist Autor des Ratgebers „Reklamations- und Beschwerdemanagement“.



RUVEN WILJAN M.A. ist Mitarbeiter am Institut für Professionelle Gesprächsführung und angestellter Berater und Coach an der Eberhard Karls Universität Tübingen. Nach dem Studium der Psychologie und Pädagogik wurde er von Markus Junger in der Professionellen Gesprächsführung ausgebildet und absolvierte den Lehrgang zum Coach bei der Berater Akademie des RKW Baden-Württemberg.

## Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbüchern in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**
- ▶ **Zoll und Außenhandel**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter [www.dashoef.de/Fachliteratur](http://www.dashoef.de/Fachliteratur)



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: [info@dashoef.de](mailto:info@dashoef.de)

Internet: [www.dashoef.de](http://www.dashoef.de)

19,80 €  
zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-145-9



9783892361459