

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche zentrale Bedeutung der Resilienz im Alltag von Managern zukommt,
- warum sich Personalentwicklung stärker mit dem Thema der Resilienz von Führungskräften beschäftigen sollte,
- welche situativen Voraussetzungen für das Training der Resilienz vorliegen sollten,
- welche 4 Basiskompetenzen der Resilienz die Grundlage für das präventiv ausgerichtete Trainingskonzept „P4C Prevention for Crisis“ bilden,
- mit welchen zentralen Methoden die 4 Basiskompetenzen im P4C-Training (weiter-)entwickelt werden.

## Die Autoren

Dr. Gotthard Pietsch, Diplom-Ökonom, Diplom-Sozialwissenschaftler  
wissenschaftlicher Angestellter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung an der FernUniversität in Hagen, Organisationsberater und Management-Coach,  
Kontakt: [gotthard.pietsch@fernuni-hagen.de](mailto:gotthard.pietsch@fernuni-hagen.de), <http://www.fernuni-hagen.de/scherm/team/gotthard.pietsch.shtml>

Dr. Stefan Schumacher, Sozialwissenschaftler, Diplomtheologe, psychologischer Berater, Lehrtrainer und Lehrcoach (DVNLP)  
Leiter der TelefonSeelsorge Hagen-Mark, Vizepräsident IFOTES (International Federation of Telephone Emergency Services)  
Kontakt: [coaching@drschumacher.de](mailto:coaching@drschumacher.de), [www.drschumacher.de](http://www.drschumacher.de)

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Manager, Personalentwicklung und Resilienz
  - 1.2 20 Minuten Manageralltag
  - 1.3 Belastungen im Management
  - 1.4 Resilienz im Fokus der Personalentwicklung
- 2 Resilienz als Gegenstand der Forschung und des Trainings
  - 2.1 Resilienz und Resilienzforschung
  - 2.2 Situative Voraussetzungen der Resilienz und des Resilienztrainings
- 3 Resilienztraining “P4C Prevention for Crisis”
  - 3.1 Die 4 Basiskompetenzen im P4C-Modell
  - 3.2 Assertiveness
  - 3.3 Achtsamkeit
  - 3.4 Zielklarheit/Prozessoffenheit

4 Krisenverläufe und die 4 Basiskompetenzen des P4C-Modells

5 Fazit

## **1 Manager, Personalentwicklung und Resilienz**

### **1.1 20 Minuten Manageralltag**

Thomas Meier ist mittlerer Manager im Personalbereich eines mittelständischen Unternehmens. Wie immer beginnt er seinen Arbeitstag spätestens morgens um acht. Nachdem er gestern schon um 21:30 Uhr Schluss gemacht hat, ist sein Email-Ordner bereits (kurz nach acht) wieder mit 44 ungelesenen Emails gefüllt. Gerade öffnet er die erste Mail, da ruft sein Chef an. Er braucht unbedingt ein Briefing zur Diskussion mit dem Betriebsrat über die geplante Restrukturierung des Vertriebsbereichs und zwar um 11:30 Uhr. Als er gerade überlegt, welche wichtigen Instruktionen er eigentlich seinem Chef mitgeben könnte, ruft der Geschäftsführer der polnischen Niederlassung an. In (äußerst) gebrochenem Englisch möchte er Informationen über die für den polnischen Standort erwogenen Personalfreisetzungsmaßnahmen. Thomas Meier ist jedoch überhaupt nicht klar, was er da sagen soll oder darf. Er wimmelt den Anrufer ab, um das Thema später beim Briefing um 11:30 Uhr – zumindest kurz – anzusprechen. Vor seinem für Freitag geplanten Flug nach Polen kann er auf diesem Weg noch etwas über die Kommunikationsstrategie für den geplanten Personalabbau erfahren. Die roten Zahlen lassen sich einfach nicht leugnen. Häufiger stellt sich Thomas Meier deshalb selbst die Frage, wie sicher eigentlich sein Arbeitsplatz ist. Auch seine Frau spricht ihn in letzter Zeit auffallend häufig darauf an, wie er sich eigentlich die familiäre Zukunft vorstellt. Während er noch darüber nachdenkt, ist die Zahl der ungelesenen Emails auf 62 angestiegen. Ein Blick in den Email-Ordner lässt ihn erschrecken. Darunter ist die Mail von der IHK. Sie erinnert ihn an die morgige Präsentation der Personalstrategie des Unternehmens, bei der er seinen Kollegen Peter Frühauf vertreten muss. Seitdem Frühauf bei der letzten Beförderungswelle nicht berücksichtigt wurde, ist er einer der Kollegen, die ihm gern Schwierigkeiten bereiten. Die (Standard-)Folien für die IHK-Präsentation sind zwar fertig, aber flüssig läuft die Präsentation bei ihm nicht. Um 11:30 Uhr hätte er Zeit gehabt, sich zumindest ein wenig darauf vorzubereiten ...

### **1.2 Belastungen im Management**

Die oben skizzierten 20 Minuten Manageralltag sind keine Seltenheit. Die Anforderungen und Belastungen in der Arbeitswelt haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten deutlich verschärft. Dies betrifft nicht zuletzt die Manager, aber natürlich auch andere Mitarbeiter. Im Kontext der dynamischen Wettbewerbsbedingungen ist insbesondere das mittlere Management hohen Belastungen ausgesetzt. Unmittelbar sind sie mit den widersprüchlichen Erwartungen vor- sowie nachgelagerter Hierarchieebenen und dabei häufig mit permanenter Unzufriedenheit konfrontiert. Arbeitstage von zwölf Stunden gelten nicht selten als selbstverständliche Pflicht. Der zunehmende Experten-Einfluss fördert die Unüberschaubarkeit über die komplexen Prozesse im eigenen Aufgabenbereich und die Abhängigkeit von nachgeordneten Hierarchieebenen. Die IuK-Technik ruft eine hohe Informationsverdichtung und nicht

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln  
selten Informationsüberlastung hervor. In den verschlankten Organisationsstrukturen  
entsteht harte Konkurrenz um begrenzte Aufstiegschancen, die mitunter von ausge-  
prägten mikropolitischen Prozessen begleitet wird. Manchmal ergibt sich daraus eine  
verbreitete Atmosphäre des Misstrauens, welche soziale Unterstützung zwischen  
Kollegen zur Seltenheit werden lässt.

Gleichwohl sind Manager laufend mit Situationen hoher Unsicherheit und Komplexi-  
tät sowie gegebenenfalls hohen persönlichen Risiken konfrontiert. Der ausgeprägte  
Zeit- und Handlungsdruck lässt zudem kaum noch Zeit zur Reflexion, geschweige  
denn zur Besinnung. In Krisenzeiten wird auch die Managementposition zunehmend  
zum Schleudersitz, und zur gestiegenen Arbeitsplatzunsicherheit gesellen sich nicht  
selten viele Belastungen im privaten Bereich. Vor diesem Hintergrund treten die Be-  
lastungen im Management auf allen Ebenen in einer Organisation auf. Sie entstam-  
men der Gesamtorganisation (Anforderungen des Unternehmens wie z. B. Kosten-  
druck, Ausmaß der Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsbedingungen), der Ebene der  
Gruppen in einem Unternehmen (z. B. Führungsverhalten des Vorgesetzten, soziale  
Beziehungen am Arbeitsplatz) sowie der individuellen Ebene (z. B. Rollenunklarheit,  
Personalverantwortung, daily hassles des Privatbereichs) (vgl. dazu Stoffer 2006).

Dabei ist die alltägliche Arbeit von Managern vor allem durch Kommunikation mit den  
unterschiedlichsten Stakeholdern geprägt. Letztere stellt sich häufig als äußerst kon-  
fliktreich dar, produziert nur selten konkrete, sichtbare (Arbeits-)Ergebnisse und zu-  
gleich werden viele Aktivitäten sogar als Zeitverschwendung erlebt (vgl. Kotter 1999).  
Dies stellt manchen Manager vor eine persönliche Sinnfrage, die Mayrhofer (1999, S.  
257) folgendermaßen auf den Punkt gebracht hat: „Manager tun nichts, sie reden  
nur?!“ In seiner bekannten Untersuchung charakterisiert Kotter (1999, S. 145) das  
Verhalten erfolgreicher Manager recht plastisch: „They chat about hobbies, hold  
spur-of-the-moment meetings, and seek out people far from their chain of command  
– all to combat the uncertainty and resistance inherent in their work.“ Angesichts die-  
ser verbreiteten Situation kommen Manager auf Dauer kaum ohne eine Kompetenz  
aus, die heute häufig als „Resilienz“ bezeichnet wird (vgl. z. B. Maddi/Khoshaba  
2005). Widerstandsfähigkeit durch flexibles Handeln, Eigenaktivität und Gestaltungs-  
kompetenz wird in den psychosozialen Disziplinen mit dem Begriff der Resilienz um-  
schrieben. Es handelt um ein hohe psychische Elastizität bzw. psychische „Puffe-  
rungsfähigkeit“ im Umgang mit belastenden Situationen.

Ziel der folgenden Überlegungen ist es, die Bedeutung einer Förderung der Resilienz  
von Mitarbeitern (insbesondere Managern) in der Personalentwicklung von Unter-  
nehmen herauszustellen und das praktisch erprobte Resilienztraining „P4C Preventi-  
on for Crisis“ vorzustellen, das im Rahmen der Führungskräfteentwicklung effektiv  
einsetzbar ist, um die individuelle Resilienz von Managern zu fördern.

Zu diesem Zweck verdeutlicht der folgende Abschnitt 1.3, dass Resilienz als bedeut-  
sames Thema der Personalentwicklung anzusehen ist. Anschließend werden in Kapi-  
tel 2 Grundlagen der Resilienzforschung vorgestellt und insbesondere die situativen  
Voraussetzungen eines Trainings der Resilienz geklärt. Schließlich erfolgt in Kapitel  
3 die Darstellung des von den Autoren entwickelten Resilienztrainings „P4C Preven-  
tion for Crisis“. In diesem Zusammenhang werden zunächst die 4 Basiskompetenzen  
der Resilienz („P4C-Modell“) erarbeitet. Im Anschluss werden für jede Basiskompe-  
tenz des P4C-Modells erprobte Trainingsmethoden aufgezeigt. Das Kapitel 4 ver-  
deutlicht schließlich die besondere Bedeutung spezifischer Basiskompetenzen des  
P4C-Modells für einzelne Phasen der Krise und Kapitel 5 bietet ein kurzes Fazit.

### **1.3 Resilienz im Fokus der Personalentwicklung**

Personalentwicklung richtet sich auf die Förderung berufsrelevanter Kenntnisse, Fähigkeiten, Einstellungen usw. und greift dabei vor allem auf Maßnahmen der Weiterbildung, der Beratung bzw. Betreuung sowie der Arbeitsgestaltung zurück (vgl. Solga et al. 2008, S. 19). Es geht insbesondere darum, die beruflichen Handlungskompetenzen der Mitarbeiter systematisch weiter zu entwickeln, so dass sie den Anforderungen gewachsen sind und die Realisierung der strategischen Unternehmensziele gefördert wird.

Eine strategische Personalentwicklung richtet sich vor diesem Hintergrund nicht zuletzt auf die Förderung von Schlüsselqualifikationen (hinsichtlich Fähigkeiten, Wissen, Einstellungen), die zur Bewältigung unternehmensstrategisch relevanter Leistungsanforderungen benötigt werden. Bei Schlüsselqualifikationen handelt es sich um solche Kompetenzen, die zur Problembewältigung und zu Lernprozessen in vielen sowie sehr unterschiedlichen Bereichen erforderlich und für die Realisierung der Unternehmensziele erfolgskritisch sind. Eine solche Schlüsselqualifikation bildet die (individuelle) Resilienz der Mitarbeiter und insbesondere der Führungskräfte eines Unternehmens. Wie oben bereits dargestellt, werden Manager generell mit vielfältigen belastenden, kognitiv häufig nicht klar einzuordnenden sowie dynamischen Situationen und hoher Unsicherheit konfrontiert. Manager sind jedoch nicht zuletzt im Dienste der Unternehmensziele alltäglich gefordert, diese Situationen zu bewältigen und gleichzeitig eine innere Balance sowie die eigene Gesundheit zu bewahren. Die durch den Resilienzbegriff bezeichnete psychische Elastizität bzw. Pufferungsfähigkeit bildet hierfür eine unbedingte Voraussetzung.

Insbesondere Unternehmen, die dynamischen Wettbewerbsbedingungen mit kurzen Produktlebenszyklen und globaler Konkurrenz ausgesetzt sind, bleiben auf die individuelle Resilienz ihrer Führungskräfte angewiesen, um letztlich die Unternehmensexistenz unter den herausfordernden, komplex-dynamischen Rahmenbedingungen zu sichern. Nicht zuletzt ist die „Elastizität“ der gesamten Organisation in der Interaktion mit dynamischen Wettbewerbsbedingungen stets in besonderer Weise von der individuellen Resilienz der Führungskräfte bzw. anderer Mitarbeiter abhängig. Die Personalentwicklung muss daher die Resilienz der Führungskräfte in den verschiedenen Unternehmensbereichen im Blick behalten und gegebenenfalls zu ihrer (Weiter-)Entwicklung beitragen. Effektive Trainingskonzepte zur Förderung der Resilienz wurden bisher jedoch nicht publiziert. Die Basiselemente des folgenden Resilienztrainings „P4C Prevention for Crisis“ wurden bereits in vielen Workshops, Seminaren, Trainings sowie Beratungssituationen erprobt und erwiesen sich als äußerst effektiv. Das Training ist dabei als Präventionskonzept (= „P4C Prevention for Crisis“) zu verstehen, das unter begrenzten Belastungssituationen Kompetenzen trainiert, die ihre Wirksamkeit auch in existenziellen Krisensituationen entfalten können. Es basiert auf der Identifikation von 4 Basiskompetenzen der Resilienz. Nach einer kurzen Einführung in die Resilienzforschung werden die Grundlagen des P4C-Trainings im Folgenden vorgestellt.

## **2 Resilienz als Gegenstand der Forschung und des Trainings**

### **2.1 Resilienz und Resilienzforschung**

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln  
Der Begriff der Resilienz basiert etymologisch auf dem lateinischen Verb resilere (= abprallen). Zunächst wurde er in der Materialkunde verwendet und bezeichnet die Spannkraft, Elastizität bzw. Strapazierfähigkeit eines Materials. Schließlich fand er auch Eingang in die (gesundheits-)psychologische Forschung. In der markiert das Resilienzparadigma die Abkehr von dem Defizitmodell (= d. h. der Auseinandersetzung mit Funktionsstörungen) und die Hinwendung zu einem Ressourcen- bzw. Kompetenzmodell. Dort bezeichnet er insbesondere (vgl. Staudinger/Greve 2001, S. 101):

- den Erhalt der Funktionsfähigkeit trotz vorliegender beeinträchtigender Umstände sowie
- die Wiederherstellung normaler Funktionsfähigkeit nach erlittenem Trauma.

Ursprünglich analysierte die Gesundheitspsychologie die individuelle Resilienz jedoch als – quasi gegebene – Persönlichkeitseigenschaft, die zeitlich weitgehend stabil und situationsübergreifend auftritt. Sie war darauf ausgerichtet, den „Typ“ der resilienten Persönlichkeit zu identifizieren und von weniger widerstandsfähigen Personen abzugrenzen („Invulnerabilitätskonzept“). Dieses statische Resilienzverständnis konnte sich jedoch auf Dauer nicht halten. Resilienz erwies sich als eine nicht konstant gegebene Eigenschaft, sondern zunehmend wurde Resilienz als Ergebnis einer jeweils konkreten Person-Situation-Interaktion verstanden. Resilienz ergibt sich dann als Folge einer effektiven Interaktion der spezifischen Verhaltensmuster einer Person mit den jeweils vorliegenden Bedingungen einer besonderen Belastungssituation. Bei der Resilienz interagieren aus dieser Sicht Personenmerkmale mit Umweltbedingungen derart, dass effektive Bewältigungsmechanismen ausgebildet werden (vgl. Knoll et al. 2005).

Pionierleistungen auf dem Gebiet der Resilienzforschung erbrachten Emmy Werner und ihre Mitarbeiter (vgl. Werner/Smith 2001). In ihrer Längsschnittstudie, der sog. Kauai-Studie untersuchte sie über einen Zeitraum von 40 Jahren ca. 700 Kinder, die im Jahre 1955 auf der Hawai-Insel Kauai geboren wurden. Das Leben auf dieser Insel war durch Armut, einem entbehreungsreichen Leben mit vielen sozialen Spannungen gekennzeichnet. 210 Kinder wuchsen unter besonders belastenden Bedingungen auf (Vernachlässigung, Misshandlung, Krankheit der Eltern etc.). In einem interdisziplinären Team von Kinderärzten, Krankenschwestern, Psychologen und Sozialarbeitern wurde die Entwicklung der Kinder im Alter von 1, 2, 10, 18, 32 und 40 untersucht. Zwei Drittel der Risikokinder entwickelte ausgeprägte Lern- und Verhaltensprobleme. Ein Drittel der besonders risikobelasteten Kinder zeigte jedoch eine positive Entwicklung, keine Verhaltensauffälligkeiten, erreichte gute schulische Erfolge und eine weitreichende Einbettung in soziale Beziehungen. Das Team von Emmy Werner identifizierte eine Vielzahl von Schutzfaktoren, die dazu beitrugen, dass das Leben dieser Gruppe eine positive Wende vollzog. Zu diesen Schutzfaktoren zählen Persönlichkeitsmerkmale des Kindes sowie Merkmale der familiären sowie außerfamiliären Umgebung. Hierzu gehörten:

- eine zumindest durchschnittliche Intelligenz, ein positives Temperament, sozial aktives Verhalten,
- eine enge emotionale Bindung zu wichtigen Bezugspersonen (z. B. Eltern, Erzieherinnen, Lehrer)
- Unterstützung durch soziale Einrichtungen (Schule, Kirche etc.) und ermutigendes Verhalten des Umfelds

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln  
Das Risiko-/Schutzfaktoren-Modell der Kauai-Stuide prägte die Resilienzforschung nachhaltig; dennoch richtete sich die Aufmerksamkeit der Resilienzforschung zunehmend auf andere Fragestellungen. Die Verbindung der Resilienzforschung mit der Kinder-, Jugendlichen- und Familienforschung blieb bestehen; jedoch geht es mittlerweile weniger darum, die Entwicklung von Kindern mit besonderen Risikolagen zu analysieren; vielmehr sollen die Widerstandskräfte und Ressourcen generell gefördert werden, um die psychische Elastizität in unterschiedlichen Lebenssituation generell zu fördern. Damit richtet sich die Forschung aktuell eher auf die Prävention, so dass bereits frühzeitig ineffektive Bewältigungsversuche vermieden und angemessene Strategien entwickelt werden können. Das folgende Modell der Resilienz und das darauf gerichtete Training fokussieren auf dieses Ressourcenmodell und unterstützen nicht zuletzt Manager dabei, die eigene individuelle Resilienz (weiter) zu entwickeln. Es ist nicht zuletzt in der Personalentwicklung einsetzbar. Da jedoch Resilienz nicht in jeder Situation trainiert werden, ist im Folgenden auf situativen Voraussetzungen einzugehen

## **2.2 Situative Voraussetzungen der Resilienz und des Resilienztrainings**

Damit sind wir zunächst bei der zentralen situativen Voraussetzung der Resilienz angelangt: der Krise. Krisensituationen sind Momente im Leben eines Menschen in denen er/sie Resilienz, d. h. Flexibilität und psychische Elastizität, bedarf, um gesund und gestärkt aus jenem Veränderungsprozess hervorzugehen. Dies gilt in gleicher Weise für Manager, die bereits im Alltag hohen Belastungen ausgesetzt sind und nicht selten einer existenziell bedrohlichen Krise ausgesetzt sind, wenn zusätzlich zu den beruflichen Belastungen gesundheitliche Probleme auftreten oder weitreichende Anforderungen im Privatleben hinzu kommen.

Unter Krise (griechisch = bedenkliche Lage, Zuspitzung, Entscheidung, Wendepunkt) wird ein psychischer Ausnahmezustand bzw. eine akute Überforderung verstanden, bei der die gewohnten Bewältigungsstrategien unter dem Einfluss belastender bzw. traumatischer, äußerer oder innerer Lebensereignisse versagen (Stumm/Wilschko/Keil 2003). Sie gilt als Zustand, der zur raschen Wiederherstellung eines neuen Gleichgewichts drängt, da sie das seelisch-körperliche Gleichgewicht nachhaltig bedroht.

Das Entstehen bzw. konstruktive Bewältigen einer Krise hängt von einer Reihe von Faktoren ab, insbesondere von der Resilienz bzw. den Bewältigungsmuster einer Person. Auch der Verlauf und die subjektive Wahrnehmung einer Krise sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich. So lässt sich nicht verallgemeinern, was eine erfolgreiche Krisenbewältigung darstellt, ob z. B. die äußere Realität und/oder die innere Anpassung einer Person an gegebene Umstände zu verändern sind. Krisen können bei Nichtbewältigung zum Zusammenbruch bzw. zur Chronifizierung, zur Krankheit, Sucht oder Suizidalität führen.

Lindemann, Caplan und Erickson haben die Krisentheorie und die Krisenintervention entscheidend beeinflusst bzw. begründet (Schürmann 1992). Während Klein/Lindemann (vgl. 1961) die Krisensituation als eine Ausnahmesituation, als nicht vorhersehbaren Schicksalsschlag beschreiben – z. B. traumatische Krisen durch Verlust Erfahrung (vgl. Aguilera/Messick 1977) – und Caplan (vgl. 1964) die belastende Situation in den Mittelpunkt rückt (Veränderungskrise, als Chance für persönliches Wachstum, aber auch als Beginn psychischer Störung), stellt für Erickson (vgl. 1968) jeder Entwicklungs- und Veränderungsschritt eine potenzielle Krise dar, denn in die-

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln  
sen Phasen gilt es, bestimmte Entwicklungsaufgaben zu bewältigen. Eine Veränderungsphase beinhaltet die Chance zu reifender Entwicklung, aber auch die Gefahr des Scheiterns und des Stillstandes.

Die Krise als existenziell bedrohlicher Ausnahmezustand und Voraussetzung für das umfassende Sichtbarwerden von Resilienz ist aufgrund ihrer besonderen Merkmale jedoch nicht geeignet für das Resilienztraining. Um dies zu verdeutlichen, unterscheiden wir zwischen drei grundlegenden Belastungszuständen:

- Problem,
- normale Krise,
- Existenz-/Identitätskrise.

Das Problem stellt noch keine Krise dar. Zwar kann ein Problem den Kriterien der Krise nach Erickson weitgehend entsprechen, wenn die Problembewältigung der Persönlichkeitsentwicklung dient. Im Unterschied zu einer Krise bleibt ein Problem jedoch gewöhnlich in seiner Wirksamkeit auf bestimmte Kontexte bzw. konkrete Situationen begrenzt, d. h. es weitet sich nicht auf andere Lebensbereiche aus oder wiederholt sich auf anderen Ebenen bzw. in anderen Situationen. Für jeden Manager bzw. jede Managerin sind schlechte Performance-Kennzahlen im eigenen Aufgabebereich zunächst unangenehm. Sie stellen ein Problem dar, das aber aus der subjektiven Sicht des Betroffenen keineswegs generell alle Lebensbereiche tangieren muss. Dies nicht zuletzt dann der Fall, wenn die Performance-Defizite auf Einflüsse zurückzuführen sind, die offensichtlich nicht vom Management selbst zu verantworten sind.

Das (einfache) Problem ist jedoch abzugrenzen von der sog. „normalen“ Krise (vgl. die allerdings nur semantische Gleichheit bei Gmür 1996). Bei der normalen Krise handelt es sich um ein Problem bzw. Problembündel, das sich zunehmend auf alle Lebensbereiche und Rahmenbedingungen ausweitet, ohne dass es aber die psychische Unversehrtheit der Person grundlegend gefährdet. Die oben skizzierten alltäglichen Rahmenbedingungen des Managements weisen Merkmale der normalen Krise auf. Die Unsicherheit, Mehrdeutigkeit sowie die hohen Belastungen und dynamischen Anforderungen im Manageralltag führen dazu, dass sich das damit verbundene Konglomerat von Problemen und Konflikten zunehmend ausweitet und alle Lebensbereiche tangiert. Die verstärkt unsichere Arbeitsplatzsituation, die Konflikte mit Kollegen, die Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen, die widersprüchlichen Erwartungen von Vorgesetzten und Untergebenen bearbeitet der Manager (kognitiv, emotional und motivational) häufig in allen Lebensbereichen. Das Problembündel des Manageralltags entwickelt sich zu einer normalen Krise, die zwar nicht unmittelbar existenziell bedrohlich, jedoch zu einer permanenten Beanspruchung führt.

Die Existenz- bzw. Identitätskrise entspricht am ehesten der Lindemannschen Beschreibung des grundlegenden Ausnahmezustands. In einer Existenz-/Identitätskrise sind die Existenz und/oder die Identität einer Person nachhaltig bedroht. Solche Krisen treten beispielsweise im Zusammenhang mit schweren Erkrankungen oder mit Entwicklungen auf, die das Selbstverständnis bzw. das Selbstwertgefühl einer Person grundlegend in Frage stellen. Die Existenz-/Identitätskrise betrifft und durchdringt alle Lebensbereiche. Angesichts der essenziell bedrohlichen Situation ist die bewusste (Selbst-)Steuerungskompetenz von Personen nachhaltig beeinträchtigt. Ein strategisches und gezieltes Vorgehen im Umgang mit der schwer belastenden Situation ist zumindest zeitweise weitgehend unmöglich. Menschen sind deshalb bei Vorliegen einer Existenz-/Identitätskrise weitgehend auf – in anderen Zeiten erworbene

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln – Routinen der Krisenbewältigung und/oder auf externe Hilfe angewiesen, um mittelfristig die bewusste Selbststeuerungskompetenz wieder zu erlangen. Hieraus ergibt sich ein zentraler Unterschied zur normalen Krise. Auch die normale Krise stellt zwar eine hohe Belastungssituation dar, die generalisiert alle bzw. viele Lebensbereiche durchdringt; im Gegensatz zur Existenz-/Identitätskrise bleibt die Person jedoch noch der „Steuermann des eigenen Bootes“, d. h. die handelnde Person sieht sich in der Lage, die belastende Situation kognitiv zu bearbeiten und zu regulieren, während bei der existenziellen Krise die Steuerungsfähigkeit aussetzt.

Diese Unterscheidung zwischen Problem, normaler Krise sowie Existenz-/Identitätskrise ist von äußerster Bedeutung, weil ein Resilienztraining nur im Rahmen der ersten beiden Situationen angewendet werden kann, während Menschen in existenziellen Krisen nicht mit speziellen Methoden des Resilienztrainings gecoacht werden können. Wenn ich jemandem das Segeln beibringen will, vollzieht sich das auch in mehreren Schritten: erst kommt die Theorie, dann die praktische Einübung der Segelkompetenz bei „Normalwind“. In stürmischer See gelingt mir die Navigation nur, wenn sich meine Segelkompetenz zuvor bestätigt und zum großen Teil automatisiert hat. Ich treffe dann auch unter sehr hohen Belastungen alle Entscheidungen des Segelns intuitiv.

Wer sich in einer Existenz-/Identitätskrise befindet, dem nützt dieser Artikel über ein Krisenbewältigungstraining nur wenig. Das hier vorgestellte Konzept der Krisenbewältigung ist deshalb ein Präventionstraining. Es richtet sich auf eine „Prevention for Crisis“ und damit an Personen, die sich aktuell nicht in einer Existenz-/Identitätskrise befinden. Wer aber Theorie und Praxis der Resilienz erlernt, grundlegende Fähigkeiten, Routinen und Ressourcen in unterschiedlichen Problem- und Normal-Krisensituationen eingeübt hat, wird in existenziellen Krisen (trotz aller dennoch verbleibenden Unwägbarkeiten) intuitiv „krisentauglicher“ reagieren.

### **3 Resilienztraining “P4C Prevention for Crisis”**

#### **3.1 Die 4 Basiskompetenzen im P4C-Modell**

Das hier zugrunde legende Resilienzkonzept identifiziert 4 grundlegende Basiskompetenzen, die für eine effektive Interaktion mit belastenden und sogar krisenhaften Situationen unerlässlich sind. Vor diesem Hintergrund erweist es nicht zuletzt im von Dynamik und Unsicherheit geprägten Manageralltag als von zentraler Bedeutung.

Die Resilienzforschung verdeutlicht jedoch, dass Resilienz vor allem durch ein flexibles Anpassungs- und Gestaltungsverhalten im Umgang mit belastenden Situationen gekennzeichnet ist, das sich stets auf eine effektive Interaktion mit der Umwelt ausrichtet. Insofern lassen sich resiliente Personen nicht von den äußeren Rahmenbedingungen fremdbestimmen, sondern wollen ihr Leben und ihre Umwelt aktiv gestalten. Vor diesem Hintergrund kann man 4 Basiskompetenzen der Resilienz identifizieren, die für eine effektive Interaktion mit belastenden bzw. krisengeprägten Situationen notwendig sind (vgl. auch Pietsch 2008, S. 43). Letztlich stehen sie in einem engen Zusammenhang mit den oben erwähnten Schutzfaktoren der Resilienz. Bei den Basiskompetenzen handelt es sich um

- Assertiveness,
- Achtsamkeit,
- Zielklarheit/Prozessoffenheit,



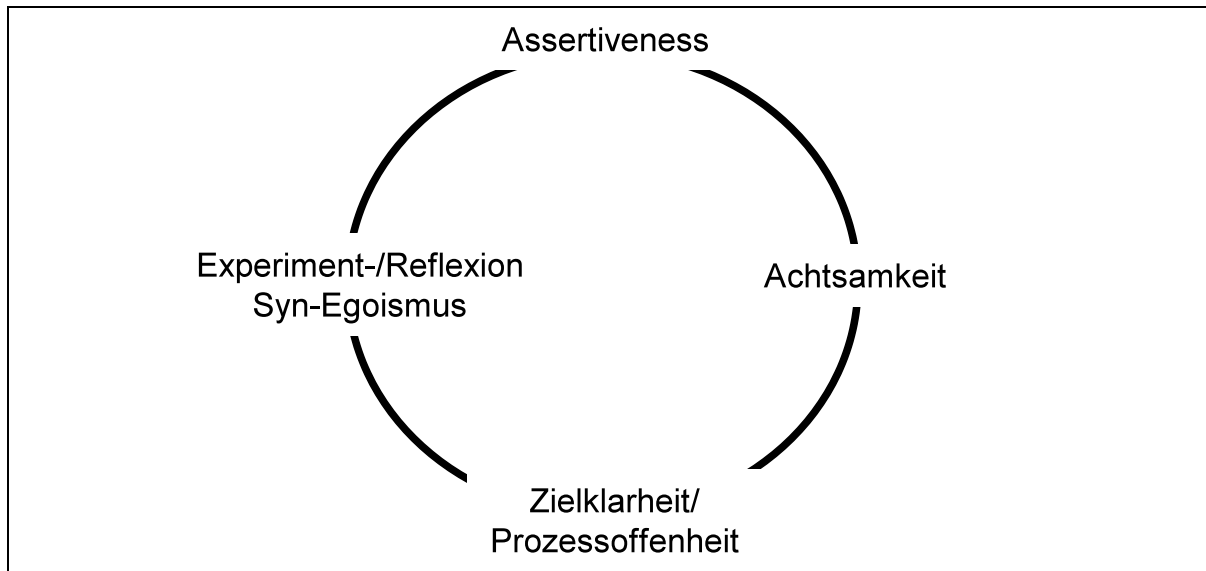


Abb.1: Die 4 Basiskompetenzen des P4C-Training (vgl. ähnlich Pietsch 2008)

### 3.2 Assertivness

Der Begriff Assertivness stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum. Eine genaue deutschsprachige Übersetzung gibt es nicht. Am ehesten lässt sich Assertivness mit dem Begriff der „Selbstpräsenz“ (engl. „resourceful presence“) übersetzen. Demnach bezeichnet Assertivness die Fähigkeit einer Person, die eigenen Gedanken, Empfindungen, Emotionen bzw. Absichten in einer Interaktionssituation klar und bewusst ausdrücken zu können und zugleich einen durchsetzungswilligen, aber respektvollen Umgang mit anderen Personen zu wahren. Es handelt sich somit um einen Kommunikationsstil, der weder aggressiv-verletzend noch passiv-unterwürfig ist. Der Begriff der Assertivness charakterisiert damit eine ressourcenvolle Selbstpräsenz in sozialen Interaktionssituationen und bezieht sich auf den (nach außen gerichteten) Weltbezug einer Person; sie äußert sich klar, durchsetzungsbereit und respektvoll.

Dieser klassische Assertivnessbegriff ist jedoch noch weiter gehend zu interpretieren. So setzt der assertive Kommunikationsstil stets einen akzeptierenden Umgang mit der eigenen Person (Selbstbezug) voraus. Verfügt eine Person über Assertivness ist ihr Bezug zu sich selbst balanciert; .d. h. es besteht weder die Notwendigkeit, die Bedeutung der eigenen Person narzisstisch zu überhöhen, noch sich selbst depressiv-selbstunsicher abzuwerten. Assertivness vermeidet hinsichtlich des Weltbezugs die verletzende Aggression ebenso wie eine passive Unterwürfigkeit und hinsichtlich des Selbstbezugs den Narzissmus ebenso wie die depressive Selbstabwertung (vgl. Abb. 2).

Für Resilienz erweist sich Assertivness als von zentraler Bedeutung. Die Resilienzforschung verdeutlicht, dass Kinder und Jugendliche, die erheblichen Entwicklungsrisiken ausgesetzt sind, eine Verwurzelung in der Beziehung zu einer zentralen Bezugsperson benötigen. Assertivness trägt insbesondere im Erwachsenenalter dazu bei, diese Verwurzelung verstärkt in der eigenen Person zu finden und eine größere Unabhängigkeit von Bezugspersonen zu erreichen. Darüber hinaus unterstützt Assertivness eine offene und flexible Wahrnehmung. Aggressive oder unterwürfige

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln  
 Personen sind ebenso wie narzisstische oder depressive Personen dazu geneigt, zum Schutz des eigenen Selbst-/Weltbilds rigide Wahrnehmungsfilter anzuwenden und über Verdrängungsmechanismen Wirklichkeit einseitig zu interpretieren. In belastenden Situation bleibt ihre Anpassungs- und Gestaltungsfähigkeit deshalb bereits aufgrund einer systematischen Wahrnehmungsverzerrung begrenzt, und sie können keine besondere Resilienz entwickeln.

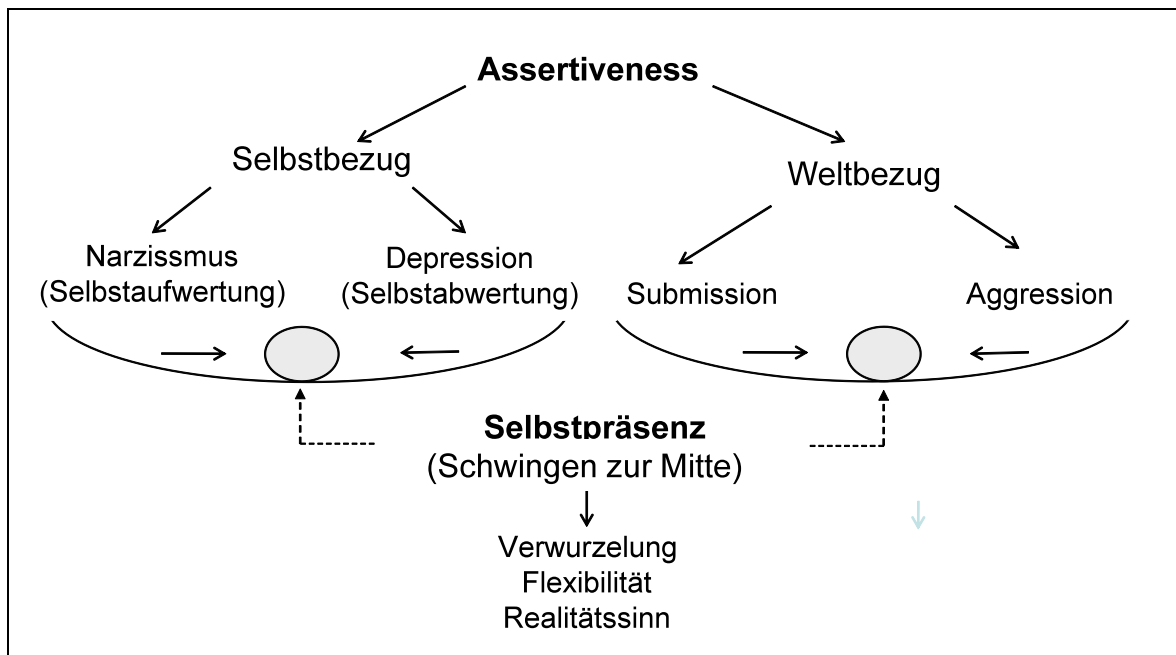


Abb. 2: Assertivness als Selbstpräsenz im Selbst- und Weltbezug

Assertivness bedeutet nicht, dass sich Menschen grundsätzlich nicht aggressiv, narzisstisch oder passiv und selbstabwertend verhalten. Jedoch bewirkt die Fähigkeit der Assertivness, dass stets ein zügiges Zurückschwingen zu einem selbst-akzeptierend, selbstpräsentem Verhalten sich und anderen gegenüber bewirkt und eine Balance im Selbst- sowie Weltbezug hergestellt wird (vgl. Abb. 2). Die Literatur zur Assertivness greift ausgiebig auf die Festlegung von Regeln zurück, um Orientierung zu bieten und zu verdeutlichen, wie sich Assertivness im Alltag auswirkt. Beispielhaft werden im Folgenden einige dieser Regeln genannt.

- People have the right to be respected in the workplace.
- People have the right to know what is expected of them in their jobs.
- People have a right to be consulted about decisions that affect them in their work.
- People have a right to make genuine mistakes and do not deserve blame and put-downs.
- People have the responsibility to respect other people's rights, irrespective of seniority.

Das P4C-Training der Assertivness richtet sich darauf, in der Literatur empfohlene Regeln zu diskutieren, in Rollenspielen zu erproben, kritisch zu reflektieren, so dass schließlich jeder Teilnehmer im Rahmen des Trainings seine persönlichen Assertivness-Regeln entwickelt. Assertivness bildet die notwendige Basis der Resilienz, weil sie die Verwurzelung in der eigenen Person fördert; zugleich sind „assertive“ Menschen als eigenständige Persönlichkeiten auch nach außen erkennbar. Assertive-

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln  
ness reicht aber keineswegs aus, um die Basiskompetenzen der Resilienz hinrei-  
chend zu beschreiben.

### 3.3 Achtsamkeit

Die zweite Basiskompetenz der Resilienz stellt Achtsamkeit dar. Achtsamkeit verweist darauf, dass resiliente Personen über eine klare Selbstwahrnehmung verfügen. Dies bedeutet, dass sie ihre emotionalen Prozesse und die damit verbundenen inneren Konflikte genau wahrnehmen und eine innere Balance herstellen können. Dabei ist Achtsamkeit eng verbunden mit Assertiveness, denn beispielsweise aggressiv-verletzendes Verhalten können nur solche Personen vermeiden, die dazu fähig sind, auch in belastenden Situationen eine innere emotionale Balance aufrecht zu erhalten und somit achtsam gegenüber den eigenen Gefühlen zu sein.

Emotionale Zustände können unterschiedliche Funktionen erfüllen: Sie geben Informationen über Wohl- oder Unwohlsein in Bezug auf Menschen, Objekte oder Orte; sie sind Teil der zwischenmenschlichen Kommunikation; sie geben Feedback für eine Vielzahl von Dingen wie den gesundheitlichen Zustand, die eigene Beanspruchungssituation, den Grad der Motivation, Über- oder Unterforderung, gesellschaftliche Verhaltensnormen etc. Da Emotionen an physiologische Reaktionen gebunden sind, lassen sie sich nicht in ihrem Ursprung kontrollieren, jedoch im Zuge der kognitiven Verarbeitung im Ausdruck steuern und balancieren. Impulskontrolle, Affektregulation, Desensibilisierung, das Balancieren von Stimmungen und die Beeinflussung physiologischer Zustände sind lernbar und stellen Schlüsselkompetenzen für die Lebensbewältigung dar. Jene Schlüsselkompetenzen zu trainieren, ermöglicht in Krisensituationen ein hohes Maß an emotionaler Kompetenz. Dies wird getragen von Achtsamkeit für die eigenen emotionalen Reaktionen und die dabei erfolgende Verarbeitung innerer Konfliktzustände. Emotionen zu balancieren heißt jedoch nicht, die Gefühle neutral, schwach oder abgestumpft zu halten, vielmehr gilt das Prinzip der Angemessenheit. Gefühle und emotionale Reaktionen können angemessen hinsichtlich ihrer Intensität sowie ihrer Qualität sein.

Hinsichtlich der Beeinflussung der **Intensität emotionaler Reaktionen** unterscheiden wir den Grad der Assoziation bzw. Dissoziation. Letzteres beeinflusst, wie stark ein emotional geprägtes Thema erlebt wird. Mithilfe des Trainings von Assoziation/Dissoziation kann man sich vor zu viel Intensität einer Emotion schützen. Es geht um die Balance von Nähe und Distanz zu dem aktuell erlebten Gefühl. Zu viel Nähe überflutet emotional; zu viel Distanz macht empfindungslos und abgestumpft. Den Unterschied kann jeder selbst überprüfen: Nehmen Sie eine erinnerte Situation aus den letzten Tagen, die Sie emotional bedeutsam erlebten. Holen Sie die Situation vor ihr inneres Auge und sehen Sie sich die Situation noch einmal an. Prüfen Sie jetzt, ob Sie sich selbst in dem Bild sehen können, als ob man Sie gefilmt hätte (= dissoziierte Erinnerung) oder sind Sie original „in sich drin“ und sehen nur ihre Hände bzw. das, was vor ihnen liegt (= assoziierte Erinnerung) (vgl. Abb. 3). Je nach dem, was sie sich automatisch vorgestellt haben, achten Sie dabei auf die Intensität der emotionalen Reaktion und wechseln Sie dann in ihrer Fantasie in die andere Art der Vorstellung und dann ein paar Mal hin und her zwischen assoziiert und dissoziiert. Sie werden bemerken, dass Sie in der assoziierten Erinnerung die Situation emotional intensiver erleben, während Sie in der dissoziierten Position nur „wissen“, wie es sich angefühlt hat, aber nicht direkt etwas spüren.

Jene beiden generellen Unterschiede (Assoziation vs. Dissoziation) gibt es auch in Schreck-, Schock-, oder Krisensituationen: manche Personen reagieren schreiend,

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln  
leidend oder verängstigt, die anderen kühl, distanziert oder unbeteiligt. Natürlich gibt es jene beiden Zustände nicht bloß digital, also „entweder-oder“, sondern als analoge Zustände mehr oder weniger intensiv. Es gibt auch nicht den „guten“ oder „schlechten“ Zustand, denn beide Seiten haben Vor- und Nachteile: Menschen, die überwiegend assoziiert (er-)leben, sind gefühlsbetont, leben intensiv und erleben sich mit allen Höhen und Tiefen. Sie haben meistens eine sehr gute und sensible Situationseinschätzung, viel Empathiefähigkeit und eine gute Intuition. Der Nachteil ist, dass sie viel Energie benötigen und in Problemsituationen viel leiden können und wenig Distanz zu den Dingen aufbauen. Dissoziierte Menschen behalten meistens den Überblick, können gut kalkulieren, sind strukturiert und orientiert, bleiben dabei aber meistens etwas freudlos, sind wenig beteiligt und haben relativ wenig Einfühlungsvermögen. Ideal ist die Kompetenz, beide Zustände intuitiv zur Verfügung zu haben und in einer Situation angemessen einzusetzen. Das Training der Achtsamkeit zur Wahrnehmung und Beeinflussung der Intensität emotionaler Reaktionen arbeitet mit assoziierten und dissoziierten Zuständen, dem flexiblen Wechsel zwischen ihnen sowie dem Transfer in emotional unterschiedlich beanspruchende Situationen.

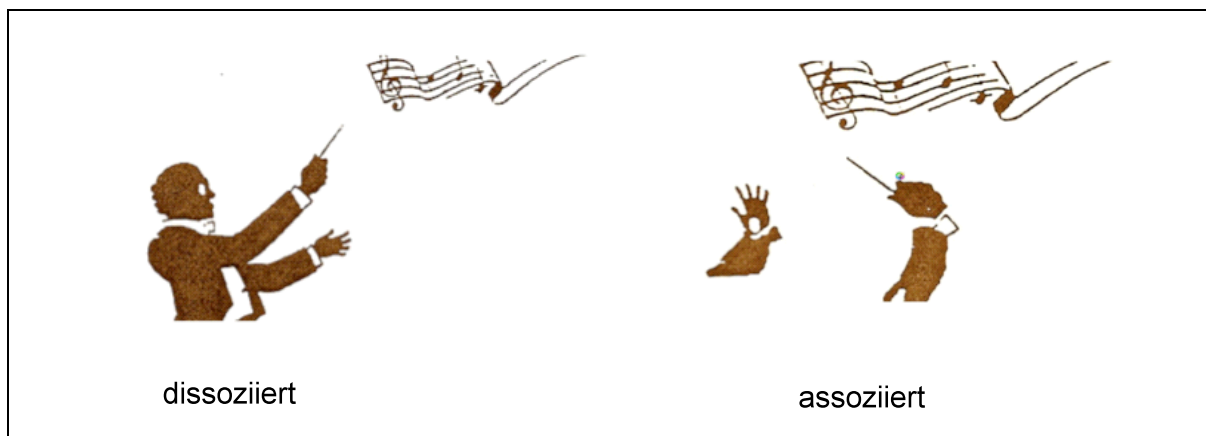


Abb. 3: Dissoziierte vs. assoziierte Wahrnehmung

Achtsamkeit besteht jedoch nicht nur in der Wahrnehmung bzw. Beeinflussung der Intensität von Emotionen, sondern ist auch mit der **Qualität des emotionalen Erlebens** eng verbunden. Es geht dabei darum, die Qualität von Gefühlen angemessen zu empfinden, d. h., dass die Art des Gefühls an der richtigen Stelle auftaucht und seine Bedeutung erkannt wird. Damit ist gemeint, dass man in der Lage ist, Ärger zu empfinden, wo es Grund gibt, wütend zu sein, dass Schmerz auftaucht, wenn etwas traurig ist, dass Furcht erlebt wird, ohne dabei die eigene „Coolness“ zu gefährden oder dass man genießen kann, ohne dass eine innere Stimme verbietet, vergnügt zu sein. „Das ist doch wohl selbstverständlich“, werden Manche einwenden, aber das ist es häufig eben gerade nicht. Im Laufe unserer persönlichen Entwicklung haben wir – nicht zuletzt unter dem Einfluss sozialer Erwartungen – in bestimmten Situationen oder Zuständen gelernt, Ersatzgefühle oder Gefühlsauslassungen zu produzieren. Ersatzgefühle sind Emotionen, die wir zeigen, wenn ein anderes Gefühl unerlaubt, verschüttet oder unerwünscht ist. Gefühlsauslassungen sind Zustände, in denen statt des Gefühls Taubheit, Aktionismus oder Unklarheit bzw. Mehrdeutigkeit auftaucht, die die Emotion tilgen. Beispiele sind Menschen, die auf Lob und öffentliche Ehrung peinlich berührt reagieren anstatt sich zu freuen oder Menschen, die auf Kränkungen gewalttätig reagieren statt ihren Schmerz zuzulassen oder aber Menschen, deren Angst sich in Kälte oder Empfindungslosigkeit wandelt.

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln  
Das P4C-Training richtet sich vor diesem Hintergrund auch darauf, Ersatzgefühle von den eigentlich zugrunde liegenden Primärgefühlen unterscheiden zu lernen. So weisen Primärgefühle üblicherweise eine andere Dynamik auf als Ersatzgefühle. Sie neigen dazu, schneller wieder zu verschwinden, während Ersatzgefühle aufgrund ihrer fehlgeleiteten Ausrichtung sich beispielsweise leichter verfestigen und ausbreiten. Das P4C-Training arbeitet mit solchen divergierenden Dynamiken, deren Identifikation die Einflussnahme auf die Qualität des emotionalen Erlebens ermöglicht. Die Fähigkeit, die Qualität der eigenen Primärgefühle zu (er-)leben, schafft Freiraum, denn emotionale Vermeidungs- oder Übertreibungstendenzen werden weitgehend unnötig; zugleich bleiben auch die Primärgefühle der eigenen Selbstregulation unterstellt. Dabei ist das Training der Achtsamkeit keineswegs so schwierig und komplex, wie es vielleicht zunächst den Anschein hat. So lassen sich die vielfältigen, emotionalen Zustände auf vier menschliche Grundgefühle reduzieren: Vergnügen, Schmerz, Wut und Angst. Jene vier Grundemotionen bilden die Basis für alle weiteren situativen Gefühlszustände (vgl. Abb. 4; ähnlich Laux/Weber 1993). Die Fokussierung des P4C-Trainings auf diese Grundemotionen erleichtert Achtsamkeit und die emotionale Selbstregulation erheblich.

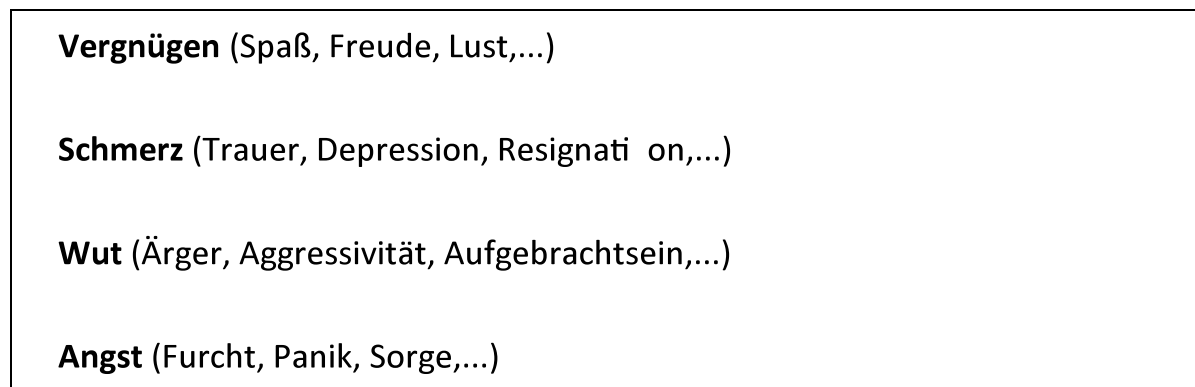


Abb. 4: Grundemotionen

Neben der Wahrnehmung und Beeinflussung der Intensität sowie Qualität emotionaler Reaktionen erweist sich die Berücksichtigung der engen **Wechselwirkung zwischen Emotionen und inneren Konflikten** als von zentraler Bedeutung für das Training der Achtsamkeit (vgl. Abb. 5). Beispielsweise treten nicht selten ausgeprägte innere Konflikte auf, wenn unser wahrgenommenes Verhalten zu persönlichen Wertmaßstäben oder Erwartungen im Widerspruch steht. Solche Konflikte äußern sich mitunter nur als unklar „gefühlte Inkongruenz“ oder – weit reichender – als „mentale Knoten“, die sich in den kognitiven Prozessen nicht unmittelbar auflösen lassen (z. B. endlose Grübelei) und sofort emotionale Reaktionen (Wut, Angst etc.) hervorrufen. Wagner (2007) führt dies auf die Verletzung subjektiver Imperative zurück, die eigene oder fremde Handlungs- bzw. Verhaltensweisen erlauben bzw. verbieten. Es lassen sich mehrere Arten von Imperativverletzungskonflikten unterscheiden: Bei einem Realitätskonflikt ist die Wirklichkeit (möglicherweise) nicht so, wie sie sein soll; bei einem Imperativkonflikt drehen sich die Gedanken um zwei einander widersprechende Glaubenssätze; bei einem Undurchführbarkeitskonflikt fehlen die Handlungsmöglichkeiten zur Erreichung des Ziels und bei einem Meta-Konflikt (z. B. Angst vor der Angst) handelt es sich um einen Konflikt zweiter Ordnung.

Die **Theorie subjektiver Imperative** geht von der Annahme aus, dass die Gedanken im Zustand eines akuten Konflikts um eine wahrgenommene oder antizipierte Verletzung subjektiver Imperative (weitgehend ziellos) kreisen und die emotionale Balance

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln stören. Das P4C-Training richtet sich darauf, die Teilnehmer darin zu schulen, mit inneren Konflikten effektiver umzugehen und auf diesem Wege immer wieder die emotionale Balance herzustellen. Es richtet sich vor allem auf zwei Schritte: Erstens werden die Teilnehmer darin geschult, die bei einer starken emotionalen Reaktion jeweils zugrunde liegenden Kernkonflikte zu erkennen; zweitens richtet sich das Training auf das Erlernen einer bestimmten Form der Wahrnehmung (die sog. Kontrastierende Wahrnehmung; vgl. dazu Wagner 2007), deren systematische Anwendung es ermöglicht, die Wirkungen des Kernkonflikts kontinuierlich abzuschwächen und den Konflikt schließlich sogar aufzulösen. Die zugrunde liegende Methode wird seit Langem wissenschaftlich untersucht und gilt als äußerst effektiv (vgl. Wagner 2008)

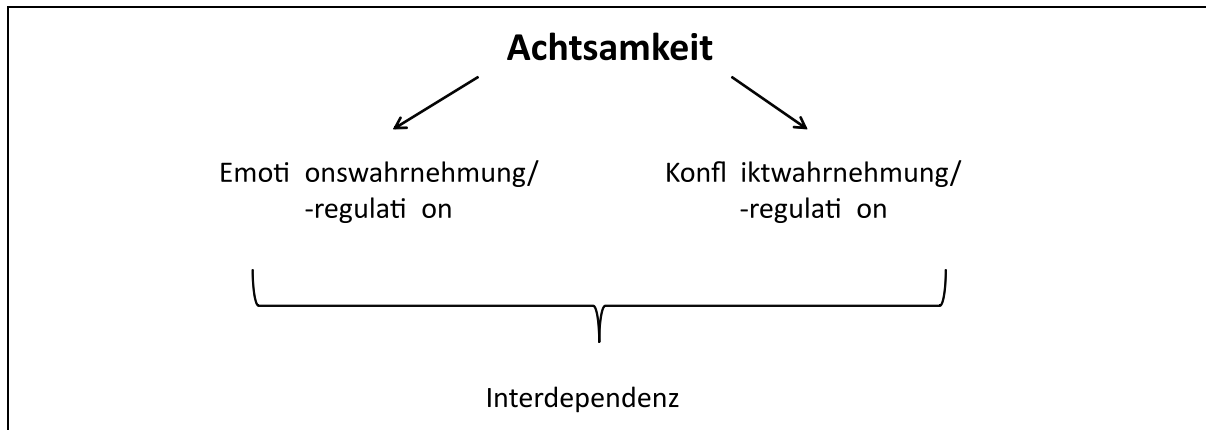


Abb. 5: Achtsamkeit als Emotions- und Konfliktwahrnehmung

### 3.4 Zielklarheit/Prozessoffenheit

Neben Assertivenes und Achtsamkeit ist die Fähigkeit zu Zielklarheit/Prozessoffenheit als wesentliches Element der Resilienz anzusehen. So erfüllt die Entwicklung von Zielen bei der Bewältigung von Krisen eine zentrale Funktion. Sobald die Krisensituation von dem/der Betroffenen akzeptiert und zumindest rudimentär in die Lebenssituation integriert wurde, entsteht das Bedürfnis nach einer Neuorientierung. Die mit der Neuorientierung verbundenen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse vollziehen sich auf der Basis der eigenen Erwartungen an die Zukunft. Es ist also wichtig, die eigenen Wünsche, Absichten, Motive in einem Zielrahmen derart zu konkretisieren, dass die Umsetzung nicht zufällig, sondern relativ vorhersehbar und konsequent erfolgt. In konstruktivistischen Kommunikationsmodellen der Psychologie geht man davon aus, dass alles im Leben zweimal erschaffen wird: Das erste Mal im Kopf, das zweite Mal in der Realität (vgl. z. B. Watzlawick et al. 1991). Deshalb ist das Erreichen von Zielen stets nicht allein vom Zufall oder von äußeren Umständen abhängig, sondern vor allem geprägt von der Fähigkeit, Ideen, Erwartungen, Wünsche, Bedürfnisse und Veränderungen in die eigenen Wahrnehmungs- und Verhaltensprozesse zu integrieren. Das Entwickeln und Umsetzen von Zielen unter wechselnden dynamischen Bedingungen bildet eine äußerst kreative Aufgabe und erweist sich nicht zuletzt zur erfolgreichen Krisenbewältigung als unerlässlich.

Der Hinweis, dass die Realisierung der Ziele sowohl mental als auch real entworfen wird, deutet an, dass Ziele nicht statisch zu verstehen sind, sondern immer wieder in der zirkulären Bewegung zwischen Wunsch und Wirklichkeit angepasst bzw. über-

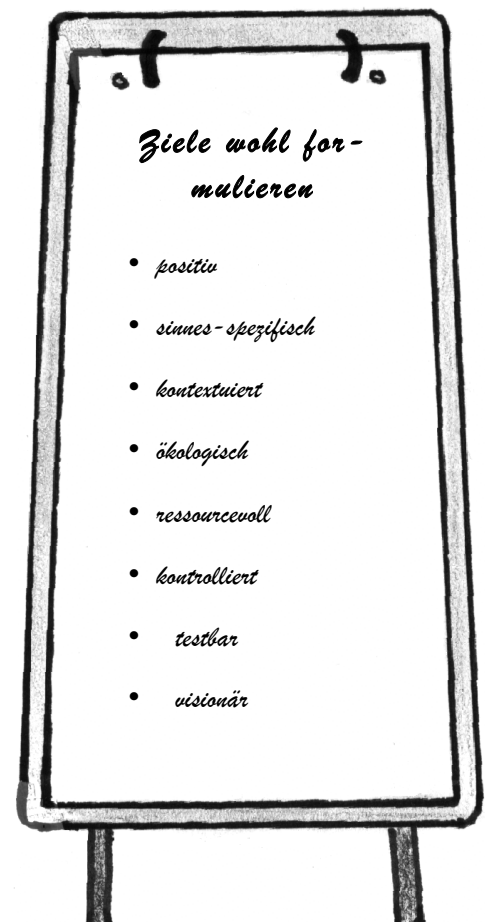
Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln prüft werden. Aus diesem Grund gelten für die Ziel- und Prozesssteuerung immer zwei Redewendungen zugleich:

- „Wenn Du das Ziel nicht kennst, ist kein Weg der richtige,“ und
- „Der Weg ist das Ziel“.

Die erste Redewendung macht darauf aufmerksam, dass es vor dem „Loslaufen“ wichtig ist, zu wissen, wohin die Reise geht (= Zielklarheit). Die zweite Redewendung soll davor bewahren, ständig in der Zukunft zu leben und sich deshalb nicht auf den Moment einstellen zu können; vielmehr gilt es, die jeweils aktuelle Situation mit ihren Chancen und Risiken gezielt zu nutzen (= Prozessoffenheit). Es ist natürlich enorm wichtig zu wissen, was genau man tun muss, um die eigenen Ziele so zu gestalten, dass sie nicht nur in der Phantasie wirksam sind, sondern sich auch auf die konkrete Lebenssituation übertragen lassen. Dabei ist der erste Schritt zur **Zielklarheit** eine Angelegenheit des klaren Formulierens. Deshalb nennen wir den Prozess der Zielformulierung in Analogie zum NLP „wohl formuliert“. Das Ziel gedanklich zu gestalten, bedeutet bereits seine Umsetzung in einer Art innerem Rollenspiel in Gang zu bringen. Dabei ist es wichtig, sich den Zielzustand so konkret wie möglich vorzustellen – in allen Einzelheiten und unter Einbezug aller Sinne. Dabei erfährt man mehr über die eigenen Beweggründe, die zu dem Ziel motivieren. Man erhält eine sinnesspezifische Repräsentation, die die Zielidee konkret erlebbar macht und kognitiv verankert, so dass sie auch in schwierigen Situationen aktiviert werden kann.

Die acht wichtigsten Punkte, die zu einer klaren Zielformulierung sowie einer erfolgreichen Prozessführung beitragen und unter anderem einen Gegenstand des P4C-Trainings bilden, sollen hier in Kürze erwähnt sein:

- **Positive Formulierung:**  
Zielformulierungen sollten keine Negationen bzw. Verneinungen beinhalten, sondern positiv formuliert sein. Ziele richten nur im Kontext positiver Beschreibungen effektiv auf den angestrebten Zustand aus. Zielformulierungen wie z. B. „Ich möchte mich von dem Kollegen X nicht mehr ärgern lassen“ zementieren eher das Problem, als dass sie die Herbeiführung von Lösungen effektiv unterstützen.
- **Sinnesspezifische Beschreibung:**  
Ziele, die unspezifisch formuliert sind und sich nicht auf unsere Wahrnehmungssinne beziehen (z. B.: Ich will beruflich besser gestellt sein oder Ich will glücklich sein), bleiben durch ihren Abstraktionsgrad vage und damit letztlich unattraktiv. Die Attraktivität von Zielen bzw. das Interesse und die Neugier, sie anzustreben, entstehen erst dann, wenn das Ziel unter Bezugnahme auf alle Wahrnehmungssinne positiv beschrieben wird.
- **Kontextualität:**  
Die Spezifizierung des Kontextes klärt Rahmenbedingungen, unter denen das Ziel erreicht



Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln werden soll. Sie konkretisiert dabei die Bedeutung des Zieles, den Geltungsbereich, die Wirksamkeit und den Zeitbezug. Hier sind z. B. folgende Fragen hinsichtlich der Zielerreichung zu stellen: Wo?, Wann?, Wie?, Wer ist einbezogen?, In welchem Umfang?, und In welchen Schritten?

- **Beachtung der „Ökologie“:**  
„Ökologie“ bezieht sich hier keineswegs auf das Thema Umweltschutz, sondern betrifft die Rückwirkungen einer Zielrealisierung auf die persönliche Lebenswelt. Die Realisierung persönlicher Ziele ruft nicht selten Veränderungen in den eigenen Lebensbedingungen hervor; es ergibt sich Feedback durch andere, mitunter entstehen zunächst unbeachtete Nebenwirkungen. Die Beachtung der Ökologie setzt voraus, dass das Ziel hinsichtlich der Konsequenzen auf andere Menschen oder Sachverhalte untersucht wird.
- **Ressourcenklärung:**  
Im Zuge der Ressourcenklärung geht es darum, die Fähigkeiten, Mittel oder Güter zu konkretisieren, die für die Zielrealisierung notwendig sind. Dabei ist auch zu klären, welche Dinge selbst einzubringen sind und an welcher Stelle Unterstützung von anderen erforderlich ist.
- **Eigenkontrolle:**  
Der Aspekt der Eigenkontrolle klärt, ob das Ziel weitgehend eigenständig realisiert werden kann oder ob die Zielerreichung von anderen abhängig ist. Zudem stellt sich die Frage: Ist das Ziel ein Projekt von mir oder bin ich eigentlich nur das Medium der Zielrealisierung anderer Personen?
- **Testbarkeit:**  
Diese Ebene wechselt die Perspektive des anvisierten Ziels. Während die anderen Punkte alle aus der Sicht des/der Betroffenen beschrieben werden, betrachtet man hier die Zielverwirklichung aus der Perspektive eines Dritten. Dabei ist die folgende Frage von zentraler Bedeutung: Woran würde der externe Dritte erkennen, dass das Ziel erreicht ist?
- **Vision:**  
Ziele sind nicht selten mit der Vorstellung grundlegender persönlicher Visionen verknüpft. Gerade in Krisensituationen können positive Visionen einer (realisierbaren) Zukunft in erheblichem Umfang zur Krisenbewältigung motivieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob dem formulierten Ziel eine grundlegende persönliche Vision zugrunde liegt. Dabei sind Ziele nicht selten über mehrere Hierarchieebenen mit Visionen verknüpft. Es stellt sich somit bei dem Bemühen um die Herstellung von Zielklarheit die Frage, ob es noch ein Ziel „hinter dem Ziel“ gibt. Kann dabei eine grundlegende persönliche Vision identifiziert werden, steigt die Ziel-Attraktivität erheblich.

Die soeben dargestellten Schritte der Zielformulierung unterstützen vor allem das Erreichen von Zielklarheit. Die Verwirklichung von Zielen stellt jedoch gerade im Zusammenhang mit der Bewältigung von Krisen nicht selten einen langwierigen, äußerst schwierigen und belastenden Prozess dar. Das Gleiche gilt für viele Projekte im Management. Sie stoßen häufig auf unüberwindbar erscheinende Hürden, lassen zunächst nur unzureichende Erfolge erkennen usw. Um solche Prozesse zu einem Erfolg zu führen, muss man sich stets von Neuem auf dessen Eigenheiten, Widrigkeiten und Unerwartetes einstellen. Die Klarheit über die eigenen Ziele ist insofern unbedingt zu ergänzen um **Prozessoffenheit**. Hierdurch entsteht Freiraum, den Zieler-



Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln  
 reichungsprozess laufend mit der konkreten Situation abzustimmen und Chancen  
 flexibel zu nutzen, aber auch Risiken offen wahrzunehmen. Gerade in der modernen  
 Arbeitswelt können sich Manager nur auf – möglichst klar – formulierte Ziele verlas-  
 sen, während sich die Wege zur Zielerreichung nur im Einzelfall klären lassen.

Prozessoffenheit weist allerdings deutlich darüber hinaus, weil sie auf der Bereit-  
 schaft beruht, den vorab großteils unkalkulierbaren Prozess der Zielverwirklichung  
 mit seinen Überraschungen, unerwarteten Entwicklungen und Hindernissen konse-  
 quent bis zum Ende zu durchlaufen. Offenheit für den Prozess ist nur dann gegeben,  
 wenn man sich bewusst ist, dass unterschiedlichste Schwierigkeiten auftauchen wer-  
 den und dass immer wieder die Gefahr besteht, den Prozess (unnötiger Weise) ab-  
 zubrechen. So gibt es Möglichkeiten, sich bereits bei der Zielformulierung grund-  
 legend auf einige, wahrscheinlich auftretende Probleme einzustellen, weil alle Zielpro-  
 zesse ähnliche Grundstrukturen durchlaufen. So tauchen im Zuge des Prozesses der  
 Zielverwirklichung unterschiedliche Prozesszustände auf, die in dem sog. „Neugier-  
 Erfolgs-Loop“ in einfacher Weise abgebildet sind. Das Grundprinzip des Neugier-  
 Erfolgs-Loop (NEL) wurde von Dyckhoff/Grochowiak (vgl. 1996) entwickelt. Der NEL  
 stellt eine Strategie dar, die dabei unterstützt, grundlegende Ziel-, Projekt- oder Ver-  
 handlungsvorhaben durchzuhalten. So betrachtet der NEL jedes zielorientierte Vor-  
 haben als einen Prozess, der in vielfältiger Weise von den vier grundlegenden Prozess-  
 zuständen der Neugier, Ernüchterung, Ausdauer sowie des Erfolgs durchdrungen ist  
 (vgl. auch Abb. 6):

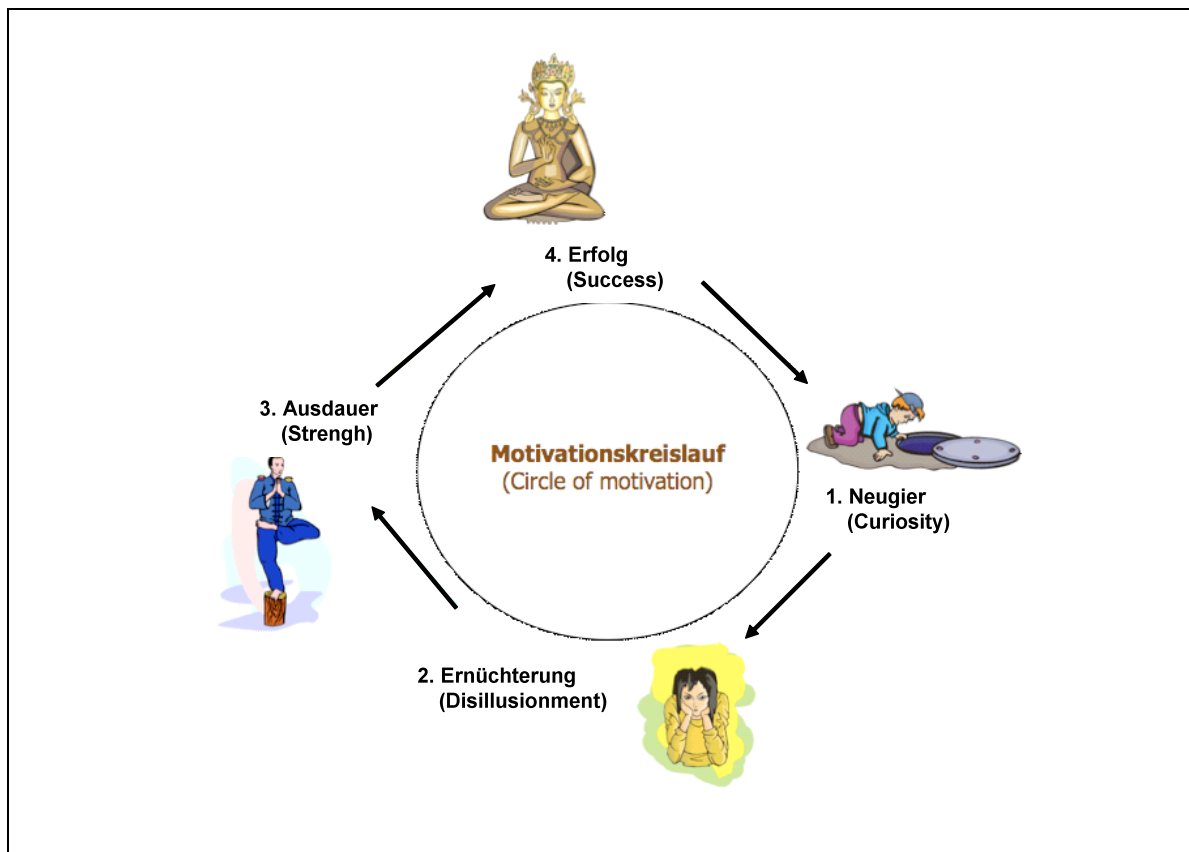


Abb. 6: Der Neugier-Erfolgs-Loop

1. Am Anfang steht die **Neugier**. Sie aktiviert zum Start in den Prozess der Zielverwirklichung und ist mit dem Gefühl der (Vor-)Freude auf die Zielerreichung verbunden. Auch im Zuge der Krisenbewältigung ist der Beginn jeder grundlegenden Neuorientierung von Neugier begleitet.

2. Die Neugier-Phase dauert jedoch häufig nicht lang an. Schnell tauchen unerwartete Probleme auf, die zunehmend Bedeutung gewinnen und die Erreichung des Ziels in weite Ferne rücken. In diesem Zusammenhang entsteht der Zustand der **Ernüchterung**. Es geht vieles nicht so leicht, wie anfangs erwartet. Mitunter muss das gesamte Vorhaben noch einmal neu geprüft und gegebenenfalls anders ausgerichtet werden.
3. Nach der Ernüchterung folgt die Phase der **Ausdauer**. In dieser Phase wird deutlich, dass sich die Schwierigkeiten einfach nicht kurzfristig überwinden lassen. Nicht selten nehmen die zu überwindenden Probleme sogar noch zu. In dieser Phase ist Beharrlichkeit notwendig. Nicht selten treten Gefühle der Wut auf, weil einfach kaum etwas hinreichend gut gelingt.
4. Wird der Ausdauer-Zustand gemeistert, erreicht man schließlich die letzte Phase des Erfolgs, d. h. das angestrebte Ziel wird erreicht. Der **Erfolg** ist zunächst durch das Gefühl der Freude bzw. des Vergnügens geprägt. Jedoch gerade im Management von Unternehmen tritt die mit dem Erfolg einher gehende Entspannungsphase häufig nur äußerst kurzfristig auf. Auf das abgeschlossene Projekt folgt unmittelbar das nächste, so dass Erfolge nicht hinreichend gewürdigt werden können. Darüber hinaus entstehen in der Erfolgsphase nicht selten Gefühle der Angst, weil sich die Frage stellt, ob man diesen Erfolg weiter aufrecht erhalten kann. Auf diese Weise erhöht der Erfolg nicht selten den Druck, in Zukunft noch mehr leisten zu müssen.

Prozessoffenheit bedeutet vor dem Hintergrund des NEL, dass bereits vorab die Erwartung besteht, dass die Prozesszustände der Neugier, Ernüchterung, Ausdauer sowie des Erfolgs eintreten können und ihr Durchleben in jeweils unterschiedlicher Weise Schwierigkeiten hervorruft. Viele Personen neigen dazu, nicht alle vier Phasen zu durchlaufen, weil sie sich der Selbstverständlichkeit der Schwierigkeiten, die mit den Prozesszuständen verbunden sind, nicht hinreichend bewusst sind und sie deshalb vermeiden; sie bleiben dann bei einer Phase stehen oder brechen sogar den gesamten Prozess ab. Personen, die bereits in der Phase der Neugier abbrechen, haben mitunter viele gute Ideen, können sie aber nicht konsequent voranbringen. Zum Teil sind sie auch völlig desinteressiert und lassen sich erst gar nicht begeistern. Personen, die bei der Ernüchterung stehen bleiben, ertragen es nicht, die Begeisterung zu verlieren. Sobald die Ernüchterung eintritt, erleben sie eine ausgeprägte Resignation, die zum Prozessabbruch führt. Andere haben erhebliche Probleme, die notwendige Ausdauer aufzubringen. Nicht selten handelt es sich dabei um eher ungeduldige Personen, bei denen alles möglichst schnell fertig gestellt sein muss. Zudem entwickeln viele Perfektionisten Probleme mit ihrer Ausdauer, weil sie aus dieser Phase gar nicht mehr herauskommen. Schließlich gibt es Personen, die in der Phase des Erfolgs abbrechen, weil sie sich auf ihren Lorbeeren ausruhen bzw. das Gefühl haben, grundsätzlich genug geleistet zu haben. Mitunter verbieten sich Personen den Genuss des Erfolgs, weil sie denken, dass dies den Charakter verdirbt, so dass sie letztlich nicht zur Ruhe und Entspannung kommen.

Das P4C-Training richtet sich darauf, die subjektiven Erfahrungen der Trainingsteilnehmer mit den NEL-Zuständen zu aktivieren, auszuwerten und auf dieser Grundlage die verschiedenen Zustände miteinander zu integrieren. Im Training werden die vier NEL-Zustände derart miteinander verknüpft, dass sie fließend ineinander übergehen können und der Prozessabbruch unwahrscheinlicher wird.

### 3.5 Experiment/Reflexion und Syn-Egoismus

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln Experiment/Reflexion sowie Syn-Egoismus charakterisieren die vierte Basiskompetenz der Resilienz, die darauf gerichtet ist, das individuelle Wissen ständig zu aktualisieren und tragfähige Beziehungsnetze aufzubauen. Im Zuge einer resilienten Bewältigung von Krisensituationen erfolgen meist sehr grundlegende Wandelprozesse. Um in diesen Wandelprozessen Resilienz sowie die effektive Interaktion mit der Umwelt zu realisieren, muss das Wissen über die Umwelt und die Wirkungen eigener Verhaltensmuster laufend aktualisiert werden. Dabei sind resiliente Personen vor allem daran interessiert, die Funktionsfähigkeit ihres Verhaltens ständig zu überprüfen. Tatsächlich experimentieren sie regelmäßig, um zu erfahren, welche Effekte ein für sie neues Verhalten hervorruft. Durch solche Experimente und die Reflexion über Ergebnisse aktualisieren sie ihr Wissen über den Raum der Gestaltungsmöglichkeiten und die Gültigkeit von Vorannahmen, die sie ihrem Verhalten zugrunde legen. Dieses Experimentierverhalten erleichtert es, die Effektivität des Verhaltens in dynamischen Lebenssituationen zu sichern.

Das P4C-Training nutzt vielfältige Methoden, um alltägliches Experimentierverhalten systematisch zu fördern (z. B. Methoden des Beobachtungslernens, Wahrnehmungstechniken). Gleichzeitig ist jedoch zu bedenken, dass wir fast laufend intuitiv experimentieren. Folgt man den grundlegenden Gedanken des Organisationsforschers Karl E. Weick (vgl. 1995), handeln wir überwiegend reflexartig; Menschen bedenken, diskutieren viel und versuchen ihr Handeln, sehr genau im Voraus zu planen; sobald sie sich jedoch in der akuten Handlungssituation befinden, erfolgt das Verhalten dennoch eher reflexartig. Weick (vgl. 1995) bemerkt hierzu: Denken erfolgt nach dem Handeln. Um mehr über sich und die Umwelt zu erfahren, muss man deshalb nicht zuletzt im Nachhinein über das eigene Verhalten nachdenken und die Ergebnisse auswerten. Meist besteht erst im Nachhinein die Möglichkeit, aus dem intuitiv erfolgten Verhalten weiter gehende Schlüsse zu ziehen.

Im Folgenden stellen wir ein Modell vor, dass die Reflexion über Verhalten, die zugrunde liegenden Einflüsse sowie die dabei erzielten Ergebnisse unterstützt. Es ist sehr wirksam einsetzbar und findet im Rahmen des P4C-Trainings umfangreich Anwendung. Bei diesem Modell handelt es sich um das Konzept der Logischen Ebenen von Robert Dilts (vgl. 1996), das auf den Arbeiten von Whitehead/Russell (vgl. 1910-1913) basiert, die ein mathematisches Modell der logischen Typen entwickelt haben. Gregory Bateson (vgl. 1972) war der erste, der das mathematische Modell von Whitehead/Russell für die Analyse und Reflexion menschlichen Verhaltens nutzbar machte. Das Modell verbindet menschliches Verhalten mit hierarchisch verknüpften, kognitiven Ebenen, die in unserer Informationsverarbeitung allgegenwärtig präsent sind. Wenn wir unser Verhalten sowie dessen Wirksamkeit bewusst oder unbewusst interpretieren, sind die folgenden kognitiven Ebenen permanent betroffen:

- Die unterste Ebene des Modells ist die **Umgebung**, in der etwas stattfindet. Es handelt sich um den jeweils – sinnesspezifisch zu beschreibenden – räumlichen und zeitlichen Kontext, in dem ein Verhalten erfolgt.
- Die nächsthöhere **Verhaltensebene** beschreibt die sinnesspezifisch konkreten Handlungen, die im Rahmen der genannten Umgebung stattfinden.
- Ein Verhalten setzt stets **Fähigkeiten** voraus. In der nächsten Ebene wird deshalb festgehalten wie jemand ein Verhalten gestaltet, welche Fähigkeiten dazu genutzt wurden.
- Fähigkeiten werden nach bestimmten (Meta-)Kriterien und zwar insbesondere unter Rückgriff auf bewusste/unbewusste Glaubenssätze aktiviert. Hieraus ergibt sich die nächste kognitive Ebene der **Glaubenssätze/Werte**. Hierbei handelt es sich um generalisierte Erfahrungen und Interpretationen aus der Vergangenheit.

- Die nächste Ebene beschreibt die **Identität**, das Selbstbild oder Selbstverständnis einer Person bzw. einer Gruppe. Identitätskonzepte sind wandlungsfähig, jedoch relativ fest kognitiv verankert.
- Dieser Ebene folgt die **Zugehörigkeit**, welche die Vision oder Mission eines Menschen, also die „höheren“, gegebenenfalls sogar spirituellen Ziele, beinhaltet.

Das Modell der logischen Ebenen kann in vielfältiger Weise zur Analyse des Verhaltens angewendet werden. Insbesondere eignet es sich, um Gründe für Inkongruenzen in Verhaltensmustern aufzuzeigen. Aufgedeckte Inkongruenzen bieten Anhaltspunkte für weiter gehendes Lernen, neues Experimentierverhalten und sogar für die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung persönlicher Krisen. Beispielsweise kann das Modell zur Analyse des Redeverhaltens einer Person Anwendung finden. Unbefriedigende oder sogar gescheiterte Versuche einer Person; vor einem großen Publikum zu sprechen (Verhaltens-ebene), werden anhand des Modells der logischen Ebenen analysiert, indem die Einflüsse der anderen logischen Ebenen auf das problematische Redeverhalten untersucht werden. Dabei kann sich möglicherweise herausstellen, dass auf der Glaubensebene Sätze wie „Sicherlich verliere ich wieder den roten Faden“ oder „Ich kann gar nicht locker und humorvoll auftreten“ das Verhalten und die Fähigkeiten grundlegend beeinflussen. Jeder weitere Versuch, effektive Reden zu halten, wird behindert, solange eine Inkongruenz dieses Verhaltens mit den höheren Ebenen besteht. Das heißt, jede höhere Ebene limitiert gegebenenfalls die Möglichkeiten der Verhaltensänderung. Einerseits führen neue Verhaltensweisen zu neuen Fähigkeiten und Glaubenssätzen, andererseits behindern jedoch alte Glaubenssätze neue Verhaltensweisen und den Erwerb neuer Erfahrungen. Ebenso kann aber eine Veränderung der Umgebungsebene die gesamten höheren Ebenen beeinflussen, wie das Beispiel eines Arbeitsplatzverlusts verdeutlicht.



Die Wirksamkeit von Veränderungs- und Lernprozessen hängt von der Integration der kognitiven Informationsverarbeitungsprozesse auf den Logischen Ebenen ab. Beispielsweise wird eine Person, die nicht daran glaubt, dass sie etwas verändern kann, wahrscheinlich auch nichts verändern. Die Logischen Ebenen sind insofern zirkulär miteinander vernetzt. Ein Beispiel für ihre Vernetzung bietet Abbildung 6.

Neben Experiment und Reflexion erweist jedoch auch **Syn-Egoismus** als zentrale Voraussetzung für eine effektive Interaktion mit der Umwelt, denn natürlich sind auch resiliente Personen häufig auf die Mitwirkung von anderen angewiesen. Resiliente Verhaltensmuster setzen dabei keineswegs den guten Willen oder gar die Selbstlosigkeit von Interaktionspartnern voraus. Im Gegenteil, sie rechnen ausdrücklich mit dem egoistischen Verhalten, ohne deshalb aber in jedem Fall Rücksichtslosigkeit zu unterstellen. Resilienz beruht dabei auf der Verhaltensorientierung des „Syn-Egoismus“ (vgl. dazu Kastner 1999). Syn-Egoisten sind darauf gerichtet, Projekte zwischen (potenziellen) Egoisten zu initiieren und alle Beteiligten auf gemeinsame Win-Win-Situationen auszurichten, die sowohl die eigenen Ziele als auch die Ziele

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln bzw. Interessen der Kooperationspartner realisieren. Erst der Syn-Egoismus bietet eine verlässliche Grundlage dafür, dass Kooperationspartner ihre Ressourcen einbringen oder sogar dauerhafte soziale Netzwerke entstehen. Syn-Egoismus ist daher ein unverzichtbarer Bestandteil resilienter Verhaltensmuster. Im Rahmen des P4C-Trainings kommt zum Beispiel die Methode des Meta Mirror (vgl. Dilts 2002) zur Anwendung, um die Verhaltensorientierung des Syn-Egoismus systematisch zu unterstützen. Diese Methode beruht auf dem Grundgedanken, Interaktionssituationen und Interessenkonstellationen aus unterschiedlichen Wahrnehmungspositionen (z. B. Ego, Alter, externe dritte oder vierte Person usw.) zu analysieren, um daraus Schlüsse für das eigene Verhalten zu ziehen. Da die Meta-Mirror-Methode hilfreich ist, Synergiepotenziale zwischen beteiligten Personen aufzuzeigen, kann sie nicht zuletzt eine syn-egoistische Verhaltensorientierung und den Aufbau verlässlicher sozialer Netzwerke unterstützen.

<b>Logische Ebene</b>	<b>Erklärung</b>	<b>Beispiel</b>
<b>Zugehörigkeit Vision/Mission</b>  WOZU?	Meine individuelle, berufliche, private, religiöse o.a. Zugehörigkeit, Vision, Mission.	Ich gehöre zu den Migrärepatienten.
<b>Identität</b>  WER?	Mein Selbstverständnis und Selbstbild von mir.	Ich bin ein Stressempfindlicher Mensch.
<b>Glauben/Werte</b>  WARUM?	Meine Überzeugungen, Glaubenssätze und Werte.	Konzentriertes Arbeiten ist nur bei Ruhe möglich.
<b>Fähigkeiten</b>  WIE?	Meine Fertigkeiten, Strategien und gedanklichen Überlegungen.	Bei Lärm ist es mir nicht möglich zu arbeiten und mich zu konzentrieren.
<b>Verhalten</b>  WAS?	Meine konkreten Handlungen und Empfindungen im Hier und Jetzt.	Bei diesem Lärm bekomme ich Kopfschmerzen.
<b>Umwelt</b>  WO? WANN? WER NOCH?	Alles worauf wir reagieren, unsere Umgebung und andere Menschen.	Lärm im Büro macht es schwierig zu arbeiten.

Abb. 6: Vernetzung der Logischen Ebenen

#### 4 Krisenverläufe und die 4 Basiskompetenzen des P4C-Modells

Das hier vorgestellte P4C-Modell der 4 Basiskompetenzen (Assertiveness, Achtsamkeit, Zielklarheit/Prozessoffenheit, Experiment/Reflexion/Syn-Egoismus) steht in enger Verbindung mit den zentralen Phasen einer Krise. So weisen Krisen einen (idealtypischen) Verlauf auf, im Zuge dessen bestimmte Phasen meist mehrfach auftreten. Diese Phasen sind zirkulär miteinander vernetzt und lassen sich mit den folgenden Begriffen beschreiben (vgl. ähnlich Kast 2008 und Abb. 7):

- Ungewissheit/Abwehr

- Emotionale Reaktion
- Neuorientierung
- Strategie

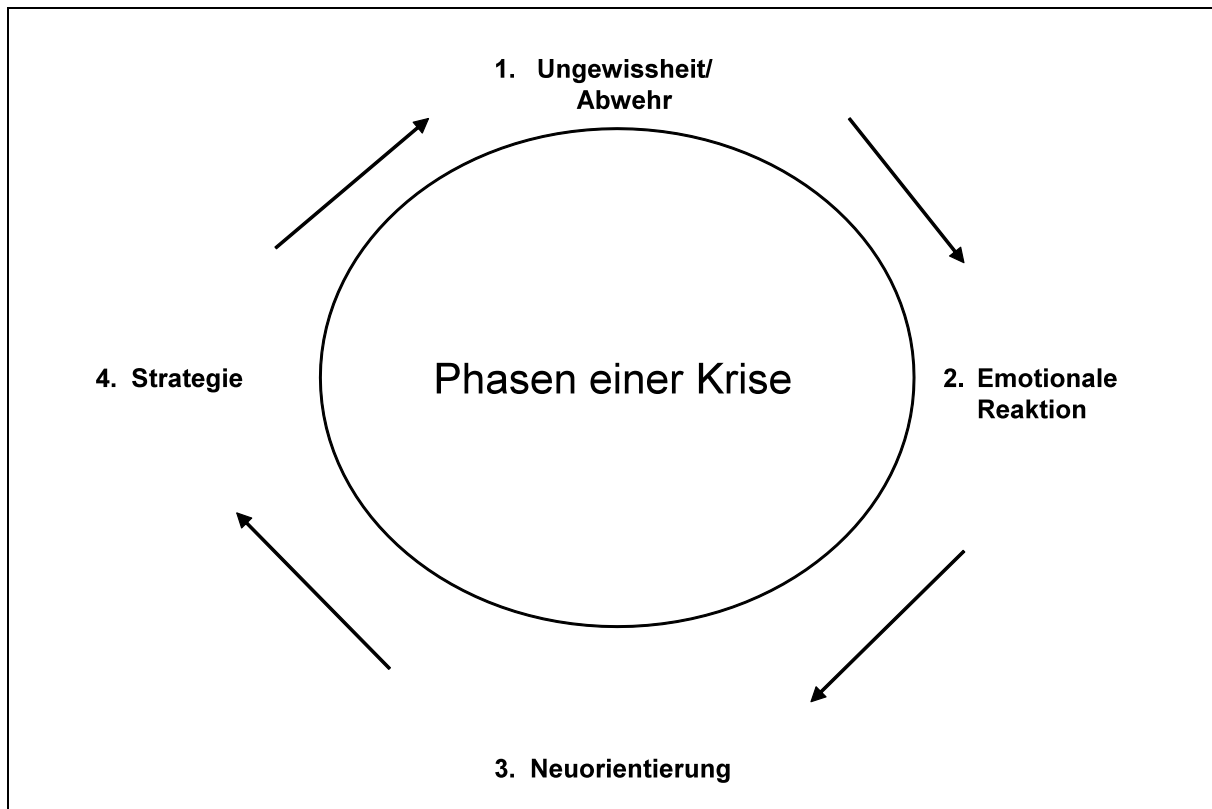


Abb. 7: Zirkuläre Phasen der Krise

Die Krise beginnt mit einer Phase der **Ungewissheit**, die zunächst nur begrenzte kognitive Irritation bzw. Verunsicherung hervorruft. Manchmal entsteht eine allgemeine Müdigkeit oder Antriebslosigkeit. Ein typisches Kennzeichen jener Phase ist die **Abwehr**. Der/die Betroffene will das Problem eigentlich gar nicht wahrhaben. Die sich verschärfende Krisensituation wird ignoriert bzw. bagatellisiert. Dennoch taucht sie immer wieder auf und wird immer bedrückender. Es gelingt auf Dauer nicht, sich ihr zu entziehen. Allmählich entsteht die jedoch Einsicht, dass man sich unausweichlich in einer sehr grundlegenden Konfliktsituation befindet.

Hierauf folgt die zweite Phase der **emotionalen Reaktion**, die meistens von unterschiedlichen emotionalen Zuständen begleitet wird. Wut, Hilflosigkeit, Ärger, Angst, Frustration oder blinder Aktionismus können chaotisch auftreten. Meistens dominiert eines der Gefühle und breitet sich aus. Manche dissoziieren in dieser Phase erheblich, so dass sie völlig kühl und abgestumpft wirken.

Im Anschluss an die emotionale Reaktion schließt sich die Phase der Integration an. Die Problematik der Krisensituation wird als Teil der Realität akzeptiert und es beginnt die Zeit der **Neuorientierung** durch Abwägung, Flexibilisierung, Kanalisierung, Perspektivwechsel und das Aneignen neuer Ressourcen.

Durch diese kognitive Neuorientierung kann die letzte und vierte Phase der **Strategie** beginnen, die einen neuen Welt- und Selbstbezug sowie neue Handlungsstrategien hervorbringt. Dies erleichtert es allmählich sich der neuen Situation praktisch und umfassend zu stellen.

Die oben vorgestellten Basiskompetenzen der Resilienz (Assertiveness, Achtsamkeit, Zielklarheit/Prozessoffenheit, Experiment/Reflexion und Syn-Egoismus), die den zentralen Bezugspunkt unseres P4C-Trainings bilden, lassen sich in ihrer besonderen Bedeutung tendenziell bestimmten Phasen der Krise zuordnen, ohne dass dabei allerdings eine ausschließliche Beziehung unterstellt wird:

1. **Assertiveness** erweist sich insbesondere in der ersten Phase der Ungewissheit und Abwehr als von besonderer Bedeutung. Assertiveness (Selbstpräsenz) ermöglicht einen klaren, aufrechten sowie führungsstarken Umgang mit Krisenanfängen und verringert die Intensität sowie Dauer von Abwehrreaktionen. Ohne Assertiveness besteht die Gefahr, entweder in eine unkontrollierte Aggression zu verfallen oder verängstigt den stillen Rückzug in die Defensive anzutreten. Beide Reaktionen führen letztlich ins Abseits und verschlimmern die Krise.
2. **Achtsamkeit** wirkt besonders in der Phase der emotionalen Reaktion. Sie fördert ein emotional kompetentes Vorgehen in Krisensituationen und hilft auch bei Unübersichtlichkeit und Überforderung intuitiv wertvolle sowie emotional ausbalancierte Entscheidungen zu treffen. Gefühle unberücksichtigt zu lassen, zu verdrängen oder zu dissoziieren, gefährdet die Gesundheit und hat negative Auswirkungen auf die soziale Beziehungsfähigkeit.
3. **Zielklarheit und Prozessoffenheit** ermöglichen es, in der Phase der Neuorientierung den richtigen Weg einzuschlagen und die Krise mit passenden Strategien zu überwinden. Ohne Zielbezug und Prozesssteuerung erhält das Handeln keine aktive und flexible Ausrichtung.
4. Experiment und Reflexion aktualisieren das Wissen, reflektieren die wichtigen Lernschritte für Veränderung und stabilisieren den Prozess der Zielerreichung. Sie ermöglichen es, die für die letzte Krisenphase typischen neuen Strategien systematisch zu entwickeln. Zudem erleichtert die Verhaltensorientierung des Syn-Egoismus den Erhalt sozialer Unterstützung und die Einbettung in soziale Beziehungen. Ohne **Experiment/Reflexion sowie Syn-Egoismus** droht der Rückfall in alte Verhaltensmuster und ein Wiederaufleben der Krisensituation.

## 5. Fazit

Die angestellten Überlegungen verdeutlichen, dass Unternehmen unter den komplexen und dynamischen Wettbewerbsbedingungen zunehmend auf die individuelle Resilienz ihrer Mitarbeiter und insbesondere der Manager angewiesen sind. Das Training der Resilienz erweist sich nicht zuletzt im Bereich der Führungskräfteentwicklung als von besonderer Bedeutung, um die Bewältigung alltäglicher Anforderungen im Management zu unterstützen. Allerdings lässt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand Resilienz noch viele Fragen offen; zugleich bietet die Literatur zur Resilienz bisher keine effektiven und umfangreich dargestellten Trainingskonzepte an. Vor diesem Hintergrund richtete sich der Beitrag auf die Darstellung der Grundlagen eines eigenständigen Trainings der Resilienz, das grundlegende Erkenntnisse mit verbreiteten und hoch wirksamen Trainingsmethoden verknüpft. Da es präventiv ausgerichtet ist und auf einem Modell von 4 Basiskompetenzen der Resilienz beruht, wurde es als „P4C Prevention for Crisis“-Training charakterisiert. Es fokussiert zunächst auf die 4 Basiskompetenzen der Resilienz (Assertiveness, Achtsamkeit, Zielklarheit/Prozessoffenheit sowie Experiment/Reflexion/Syn-

Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln Egoismus) und greift im Zuge des Trainings auf langjährig erprobte und äußerst effektive Methoden zurück. Das Training ist nicht zuletzt in der Personalentwicklung einsetzbar, um die individuelle Resilienz der Mitarbeiter zu fördern und sie für die Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu rüsten.

## Literaturhinweise

- Aguilera, Donna C./Messick, Janice M. (1977): Grundlagen der Krisenintervention. Einführung und Anleitung für helfende Berufe Freiburg im Breisgau 1977
- Bateson, Gregory (1972): Steps To an Ecology of Mind, New York 1972.
- Caplan, Gerald (1964): Principles of Preventive Psychiatry, New-York 1964
- Dilts, Robert (1996): Visionary Leadership Skills, Capitola 1996
- Dilts, Robert (2002): Die Veränderung von Glaubenssystemen, Paderborn 2002.
- Dyckhoff, Katja/Grochowiak, Klaus (1996): Der Neugier-Erfolgs-Loop, Paderborn 1996
- Erikson, Erik H. (1968): Identity, Youth and Crisis New York 1968
- Gmür, Markus (1996): Normale Krisen. Unsicherheit als Managementproblem, Bern, Stuttgart, Wien 1996
- Kast, Verena (2008): Der schöpferische Sprung. Vom therapeutischen Umgang mit Krisen, Düsseldorf 2008
- Kastner, Michael (1999): Syn-Egoismus. Nachhaltiger Erfolg und soziale Kompetenz, Freiburg i.Br. 1999
- Klein, Donald C./Lindemann, Erich (1961): Preventive intervention in individual and family crisis, in: Caplan, Gerald (Hrsg.): Prevention of mental disorders in children, New York 1961.
- Knoll, Nina/Scholz, Urte/Rieckmann, Nina (2005): Einführung in die Gesundheitspsychologie, München 2005
- Kotter, John P. (1999): What Effective Managers Really Do, in: Harvard Business Review 77 (2/1999), S. 145-159
- Laux, Lothar/Weber, Hannelore (1993): Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung, Stuttgart 1993
- Maddi, Salvatore R./Khoshaba, Deborah M. (2005): Resilience at Work. How to Succeed No Matter What Life Throws at You, New York 2005
- Mayrhofer, Wolfgang (1999): Manager tun nichts, sie reden nur?! Zur Bedeutung (zukünftiger) Manager aus systemtheoretisch-konstruktivistischer Perspektive, in: Eckardstein, Dudo von/Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Management. Theorien – Führung – Veränderung, Stuttgart 1999, S. 257-269
- Pietsch, Gotthard (2008): Resilienz lässt sich lernen, in: Personalwirtschaft 35 (11/2008), S. 42-44
- Schürmann, Ingeborg (1992): Psychosoziale Hilfe in Notfällen und bei Alltagsorgen. Handlungskonzepte in der ambulanten Krisenintervention, Wiesbaden 1992
- Solga, Mac von/Ryschka, Jurij/Mattenklott, Axel (2008): Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren, in: Ryschka, Jurij/Solga, Mac von/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden 2008, S. 19-33
- Staudinger, Ursula M./Greve, Werner (2001): Resilienz im Alter, in: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Personale, gesundheitliche und Umweltressourcen im Alter. Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung, Opladen 2001, S. 94-144
- Stoffer, Ehrenfried (2006): Die psychische Belastung leitender Führungskräfte, Hamburg 2006



- Laske,Stephan/Orthey,Astrid/Schmid,Martin (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln, Köln  
Stumm, Gerald; Wiltschko, Johannes; Keil, Wolfgang W. (2003): Grundbegriffe der  
Personenzentrierten und Focusing-orientierten Psychotherapie und Beratung,  
Stuttgart 2003
- Werner, Emmy E./Smith, Ruth S. (2001): Journeys from Childhood to Midlife: Risk,  
Resilience, and Recovery, Ithaca 2001
- Wagner, Angelika C. (2007): Gelassenheit durch Auflösung innerer Konflikte. Menta-  
le Selbstregulation und Introvision, Stuttgart 2007
- Wagner, Angelika C. (2008): Gelassenheit und Handlungsfähigkeit durch Introvision  
als Methode der mentalen Selbstregulation – eine Einführung, in: Gruppendyna-  
mik & Organisationsberatung 39 (2/2008), S. 135-149
- Watzlawick, Paul (1991): Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der thera-  
peutischen Kommunikation, 4. Auf., Bern u. a. 1991
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt am Main 1995
- Whitehead, Alfred North/Russell, Bertrand (1910-1913): Principia Mathematica. 3  
Bände, Cambridge 1910-1913