

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 2/2016



**Von Mensch zu Mensch:
Begeistern Sie Ihre Kunden
durch einen individuellen
persönlichen Kontakt (S. 4)**

**Erfolgsfaktor Resilienz:
Entwickeln, stärken und
leben Sie Ihre psychische
Widerstandskraft (S. 18)**





von Dr. med. Mirriam Prieß

Für ein gesundes und erfolgreiches Leben brauchen wir die eine, alles entscheidende Schlüsselkompetenz: psychische Widerstandskraft, heute meist als Resilienz bezeichnet. Jeder Mensch kann diese Fähigkeit entwickeln und leben.

Das Geheimnis innerer Stärke

Warum gelingt es manchen Menschen, die größten Krisen scheinbar mühelos zu meistern, während andere schon an einfachen Lebenssituationen scheitern? Was brauchen wir, um Stress besser zu bewältigen und selbst stärksten Belastungen erfolgreich standzuhalten? Und welche Bedeutung hat die psychische Widerstandskraft für beruflichen Erfolg?

Nicht Widerstand leisten, sondern offen annehmen

Wer psychische Widerstandskraft entwickeln möchte, der muss sich zunächst einmal von einem weit verbreiteten Irrtum verabschieden. Die meisten Menschen sind nämlich der Überzeugung, psychische Widerstandskraft beschreibe die Fähigkeit zum Widerstand oder die

Fähigkeit, Dinge an sich abprallen zu lassen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall: Psychische Stärke und Belastbarkeit zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, dem, was ist, auf Augenhöhe zu begegnen. Also durch die Fähigkeit des Aufnehmens, Annehmens und wieder Abgebens. Wenn Menschen sich erschöpfen und ausbrennen, dann deshalb, weil ihnen dies nicht gelingt. Sie wehren sich gegen das, was ist, versuchen es zu verdrängen und zu verleugnen und kämpfen solange dagegen an, bis sie darin erschöpft untergehen.

Psychische Widerstandskraft bedeutet, jeden Widerstand aufzugeben und dem, was ist, entgegenzutreten und es anzunehmen. Das bedeutet hinzusehen, gerade dorthin, wo der Sog des Lebens zieht, der Sog der eigenen Schwächen, der Sog des Konflikts, der Sog der Krise. Nur wer hinsieht, kann erkennen, und nur wer erkennt, kann annehmen, und nur wer an-

nimmt, kann sich auch wieder befreien. Die meisten Menschen hören auf, hinzusehen und anzunehmen, wo es beginnt weh zu tun und dunkler zu werden, wo sie beginnen, sich hilflos zu fühlen. Sie versuchen sich dadurch zu retten, dass sie sich wehren, dass sie wegschauen, dass sie sich ablenken, dass Sie versuchen wegzulaufen. Doch ob es der Konflikt mit dem Vorgesetzten oder Kollegen ist, der Verlust eines Aufgabenbereichs bis hin zum Job, Herausforderungen in Restrukturierungen, die Konfrontation mit eigenen Schwächen und eigenem Versagen oder private Lebenssituationen wie Trennung oder Krankheit – psychische Widerstandskraft zeigt und entwickelt sich dort, wo nicht Kampf und Vermeidung stattfinden, sondern Begegnung. Wir können nur lösen und uns befreien, wenn wir begegnen.

Das Dialogprinzip – Schlüssel zum Leben

Resilienz zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, allem, was ist, auf Augenhöhe zu begegnen. Damit dies gelingen kann, braucht es die Fähigkeit zum Dialog. Dialog ist der Dreh- und Angelpunkt zum Leben – durch ihn können wir dem Leben begegnen, ohne uns darin zu verlieren. Im Dialog zu sein, heißt nicht unbedingt, gleicher Meinung zu sein, sondern offen für die Meinung des anderen. Kennzeichen für einen Dialog ist, dass Sie die Situation anders verlassen, als wie Sie sie begonnen haben, sei es mit einem anderen Gefühl oder neuen Gedanken. Dialog ist immer Austausch. Er ist die Begegnung zwischen Ich und Du und darin die Entstehung eines Wir. Doch Dialog ist weit mehr als eine Kommunikationsform zwischen Personen. Es ist ein grundlegendes Lebensprinzip, das, wenn es befolgt wird, Leben gelingen lässt. Wer resilient, gesund und leistungsfähig sein will, der begegnet sich selbst, seinem Umfeld und dem Leben im Dialog.

Dabei gilt das Prinzip im Innen wie im Außen: Wer nicht mit sich im Dialog steht, der wird auch mit dem Umfeld und dem Leben nicht im

Dialog stehen. Der innere Dialog ist Grundvoraussetzung für die Begegnung mit dem Leben, und gleichzeitig kann die Begegnung im Außen helfen, die Beziehung zu sich selbst zu festigen.

So einfach sich das Prinzip des Dialoges anhört, so schwer fällt es den meisten, diesen im Alltag zu führen. Wenn Menschen sich erschöpfen – ob beruflich oder privat –, dann deshalb, weil sie den Dialog verloren oder aber nie wirklich gelebt haben. Gescheitert sind sie meist schon an den Voraussetzungen, die notwendig sind, damit ein Dialog überhaupt entstehen kann:

Vorraussetzungen für den Dialog

1. Augenhöhe: Augenhöhe ist keine Frage von Status, Position, Alter, Geschlecht oder Religion. Sie ist eine Grundhaltung dem Leben und den Menschen gegenüber. Die meisten sind unfähig zum Dialog, weil sie unfähig zur Augenhöhe sind. Die Fähigkeit, dem, was ist, mitten ins Gesicht zu schauen, ist Grundlage für den Dialog. Wer zur Welt hinaufschaut oder auf sie herabblickt, wird sie weder erkennen, noch ihr begegnen können. Und wer sich selbst nicht auf Augenhöhe begegnen kann, der kann auch der Welt nicht auf Augenhöhe begegnen – entweder wird er auf sie herabblicken müssen oder aber sich ihr unterwerfen.

Die meisten Führungskräfte verlieren die Augenhöhe sich selbst gegenüber in dem Moment, in dem sie mit den eigenen Schwächen konfrontiert werden. Das damit verbundene Gefühl der eigenen Minderwertigkeit kompensieren sie dann durch eine Selbstüberhöhung im Außen, durch Macht ihrer Position und dementsprechender unrealistischer Zielsetzung, die zum Scheitern zwingt. Gerade in Hierarchien ist Augenhöhe Grundlage für erfolgreiches Führen: Überall dort, wo nach der Manier „oben sticht unten“ geführt wird, gehen Vertrauen, Kreativität und Innovation verloren – mit allen Konsequenzen, die nicht nur im aktuellen Beispiel von VW deutlich werden.

Resiliente Mitarbeiter = erfolgreiches Unternehmen

In den USA ist das Thema Resilienz längst ein selbstverständlicher Bestandteil der Leadership-Kultur geworden. In Deutschland hingegen beginnen wir erst jetzt zu erkennen, dass beruflicher Erfolg und wirtschaftliches Wachstum unmittelbar mit der psychischen Widerstandskraft der Mitarbeiter verbunden sind. Je stärker die Widerstandskraft, umso belastbarer und leistungsfähiger die Person, umso gesunder die Führungs- und Unternehmenskultur und umso größer die Chance auf wirtschaftliches Wachstum.

Die Fähigkeit zur Augenhöhe ist eine zentrale Fähigkeit und eine der größten Schwachstellen in Beziehungen – ob beruflich oder privat. Und sie sollte eines der entscheidenden Einstellungskriterien für jede Führungskraft sein.

2. Empathie: Die Fähigkeit zur Empathie ist Grundvoraussetzung für Begegnung – wer den anderen nicht versteht, der wird ihm nicht begegnen können. Im Gegenteil: Die Gefahr von Missverständnissen und verhärteten Fronten nimmt zu. Wer dazu in der Lage ist, sich auf den Platz des anderen zu setzen, zu fühlen, wie der andere sich in dieser Situation fühlt, der wird nicht nur die richtigen Worte finden und Taten waltend lassen können, sondern er wird auch

aufhören, Dinge persönlich zu nehmen, die nicht persönlich gemeint sind. Empathie ist eines der stärksten Mittel, um erfolgreich zu führen und Konflikte zu lösen. In privaten Beziehungen ist sie das entscheidende Mittel, Verbindung und Augenhöhe zu halten – und in Trennungskonflikten ist sie der Rettungsanker, sich nicht rachsüchtig gemeinsam in den Abgrund zu stürzen.

3. Interesse: Wenn Sie dem Leben und Ihrem Umfeld begegnen wollen, dann benötigt es nur eine Frage: Sind Sie interessiert? Interessieren Sie sich für die andere Person? Interessieren Sie sich für das Leben? Die meisten Dialoge scheitern, weil kein Interesse für das Gegenüber

10 Grundregeln zur inneren Stärke

1. Machen Sie sich bewusst: Leben ist Beziehung – und gelingende Beziehung braucht den Dialog. Stellen Sie sicher, dass Sie in den entscheidenden Lebensbereichen im inneren und äußeren Dialog stehen.
2. Sagen Sie „ja“, wenn Sie ja meinen. Sagen Sie „nein“, wenn Sie nein meinen. Seien Sie konsequent authentisch.
3. Stehen Sie zu Ihren eigenen Grenzen und akzeptieren Sie die Grenzen, die Ihnen gesetzt werden.
4. Lernen Sie sich selbst in Ihren eigenen Schwächen auf Augenhöhe zu begegnen, anstatt sich dafür zu verurteilen
5. Nutzen Sie Krisen stets als Chance, um zu wachsen, anstatt darin den eigenen Untergang zu sehen.
6. Warten Sie nicht solange, bis ein Konflikt entstanden ist: Reagieren Sie auf die erste Störung und klären Sie diese im Dialog auf Augenhöhe.
7. Wer im Widerstand ist, verliert Energie. Lernen Sie, allem, was ist, ohne Widerstand auf Augenhöhe zu begegnen, das heißt Dinge annehmen, aufnehmen und wieder abgeben. Die Kraft liegt in der Begegnung – im Kampf verliert sie sich.
8. Lernen Sie zwischen Schuld und Verantwortung zu unterscheiden. Verabschieden Sie sich von jeder Schuldzuweisung, auch sich selbst gegenüber. Übernehmen Sie Verantwortung und gewinnen Sie darüber Ihre Handlungsmacht zurück.
9. Machen Sie sich stets bewusst: Sie sind Gestalter Ihres Lebens. Sie haben immer die Wahl, auch wenn es manchmal die Wahl zwischen „Pest“ und „Cholera“ ist. Aber Sie haben die Wahl.
10. Sorgen Sie dafür, dass Sie an Werten orientiert handeln. Je wertvoller Ihr Handeln, umso mehr werden Sie Ihren eigenen Wert spüren.

besteht – im Gegenteil, man will es vielmehr von der eigenen Welt und Position überzeugen. So scheitert der Dialog, bevor er begonnen hat.

4. Offenheit: Wer sich nicht für den anderen und für die Welt um sich herum interessiert, wird sich nicht öffnen. Und wer sich nicht öffnet, kann nicht aufnehmen. Dialog heißt immer Austausch, es ist ein Wechsel aus Nehmen und Geben. Wer zu beidem nicht bereit ist, wird – unabhängig davon, ob er nur nimmt oder nur gibt – den Austausch verhindern. Wer seinem Gegenüber nicht auch auf der emotionalen Ebene begegnet, wer nicht fühlt, was er denkt, der ist nicht wirklich offen. Häufig ohne es zu merken, befinden sich die meisten von uns in ihrer eigenen Welt und nehmen diese zum Maßstab – Dialog kann aber nur dann stattfinden, wenn die Bereitschaft für das Andere, für das Neue besteht. Ein Dialog beginnt immer mit offenem Ende. Wenn das Ergebnis nicht offen ist, so sind die Beteiligten nicht offen. Und wenn keine Offenheit herrscht, kann auch nichts Neues entstehen.

„Ich schätze und respektiere Dich als Menschen“

5. Respekt und Wertschätzung: Ein Dialog braucht die Atmosphäre von Respekt und Wertschätzung. Wer sich nicht respektiert und in seiner Person wertgeschätzt fühlt, wird sich nicht öffnen. Wertschätzung heißt nicht zwangsläufig: Ich bin deiner Meinung oder heiße das, was du tust, gut. Aber es heißt immer: Ich schätze und respektiere dich als Menschen. Nur auf dieser Grundlage können Auseinandersetzungen geführt werden. Konflikte eskalieren meist dann, wenn diese Grundlage fehlt, wenn also die Betroffenen das Gefühl haben, dass sie nicht mit Respekt und Wertschätzung behandelt werden.

Für eine erfolgreiche Personalarbeit ist dies umso notwendiger zu erkennen und einzuhalten: Veränderungsprozesse, Herausforderungen im Unternehmensalltag bis hin zu Kündigungen werden von den Mitarbeitern ganz anders auf-

und angenommen, wenn diese beiden Elemente den Boden dafür bieten. Fehlen sie, wird die Situation haltlos.

Grundlage ist der innere Dialog

Das Prinzip des Dialoges beinhaltet die zentrale Fähigkeit, allem, was ist, auf Augenhöhe zu begegnen – auch sich selbst. Gerade Führungskräfte vergessen die Bedeutung des inneren Dialoges und konzentrieren sich mit aller Kraft auf eine gelingende Begegnung im Außen. Vergeblich. Wer zum inneren Dialog nicht in der Lage ist, wer sich nicht selbst offen auf Augenhöhe begegnet, wem es an Wertschätzung, Empathie und Respekt sich selbst gegenüber fehlt – der wird keinen Dialog im Außen führen können – weder mit anderen Menschen noch mit dem Leben an sich. Der innere Dialog ist Grundlage und Voraussetzung für kraftvolle Begegnung, erfolgreiche Lebensgestaltung – und erfolgreiche Führung.

Wer seine psychische Widerstandskraft stärken will, muss die Fähigkeit zum Dialog erlangen und beginnen, diesen täglich bewusst zu praktizieren. Dies bedeutet, sich jede der oben genannten fünf Voraussetzungen zu eigen zu machen und zu leben.

Innere Stärke zu erlangen, ist immer ein Prozess und geschieht niemals über Nacht. Wie überall dort, wo Weiterentwicklung stattfinden soll, so gilt auch hier das Prinzip: Konsequente Übung macht den Meister – solange, bis das Notwendige zum Selbstverständlichen geworden ist. ■

Dr. med. Mirriam Prieß ist Ärztin und Expertin für erfolgreiches Stressmanagement. Nach mehreren Jahren medizinischer Praxis in der Behandlung von Stress- und Burnout-Patienten arbeitet sie heute als Coach und Beraterin für Unternehmen und Führungskräfte (www.mirriamprieß.de).

Zum Weiterlesen



Dr. med. Mirriam Prieß: Resilienz. Das Geheimnis innerer Stärke. Widerstandskraft entwickeln und authentisch leben. Südwest-Verlag, 191 Seiten, 19,99 Euro. – ISBN 978-3-517-09368-0.