

# Karriere

Warum es wichtig ist, Mitarbeiter zu begeistern, statt zu motivieren, zeigt ein Buch. 36



Colourbox.de

## WIDERSTANDSFÄHIGKEIT

# Gestern mächtig, heute schwach

Wer in schwierigen Situationen „elastisch“ agieren kann und nach Krisen schneller wieder aufsteht, hat eine Fähigkeit, die viele gern hätten: Resilienz. Sie ist erlernbar.

WIEN. Wenn es im Job eng wird und der Druck ins Unermessliche steigt, reagieren Menschen höchst unterschiedlich. Die einen erstarren bis zur Handlungsunfähig. Die anderen schaffen es, ihre Widerstandskräfte in Krisensituationen gezielt zu mobilisieren. Sie haben etwas, was viele nicht haben: Resilienz. „Wer unvorhersehbare schwierige Situationen und Aufgabenstellungen engagiert bewältigen muss, ist oft dem Gefühl von Überforderung und Druck ausgeliefert. Der Denk- und Handlungsspielraum verengt sich. Gerade, wenn Beweglichkeit gefragt ist, will sich das Gefühl von Mächtigkeit nicht einstellen“, erklärt Managementcoach Gabriele Höller

Die gute Nachricht: Resilienz kann man erlernen. Im zweitägigen Seminar „Führen in Krisen“ bringt Höller Führungskräften bei, in schwierigen Situationen „elastisch“ zu agieren (28. und 29. April). Handlungsbedarf ist jedenfalls dringend notwendig. „Das Erstarren in der Krise nimmt zu“, sagt Höller.



Colourbox.de

Wer unvorhersehbare schwierige Situationen bewältigen muss, ist oft dem Gefühl von **Überforderung** und Druck ausgeliefert

„**Auch Menschen, die hochresilient sind, sind verletzlich. Sie stehen nur schneller wieder auf**

GABRIELE HÖLLER  
MANAGEMENTCOACH

Um herauszufinden, wie resilient man ist, helfen Ja/Nein-Antworten auf Aussagen wie: „Normalerweise schaffe ich alles irgendwie“, „Ich nehme Dinge, wie sie kommen“, „Ich kann akzeptieren, wenn mich nicht alle mögen“. Wichtig ist zudem, sich die Wechselwirkungen des eigenen Tuns und der Kommunikation vor Augen



beigestellt

zu führen. Höller: „Es geht um ein Bewusstmachen, wie ich in bestimmten Situationen reagiere, was mich zum Erstarren bringt und wovor ich mich fürchte. Darüber haben viele noch nicht nachgedacht.“ Am größten ist – wenig überraschend – die Angst vor dem Versagen.

Ältere Führungskräfte beherrschen laut Höller das Re-

flektieren besser als jüngere Führungskräfte. „Die wollen gar nicht so genau hinschauen und sind auch nicht so achtsam mit sich selbst. Aber Menschen, die achtsam mit sich umgehen, können sich leichter aus Krisen herausmanövrieren.“

### Handy weglegen

Achtsam mit sich selbst zu sein, heißt auch, sich konzentriert dem momentanen Geschehen zuzuwenden und Gedanken weiterziehen zu lassen, die nicht in die aktuelle Situation gehören. „Dafür muss man auch bereit sein, in einem persönlichen Gespräch das Handy wegzulassen“, sagt Höller.

Ein weiterer Resilienzfaktor ist die Abkehr vom Defizitblick, also die Akzeptanz

von Unabänderlichkeiten wie Entscheidungen, Kündigungen etc. Höller: „Stattdessen muss ich schauen: Was kann ich tatsächlich bewirken? Worauf kann ich wirklich Einfluss nehmen?“

Resilienter sind auch jene, die erkennen, was machbar ist – und was nicht. „Hin und wieder muss man sich auch mit dem Zweitbesten unter schwierigen Bedingungen zufriedengeben“, sagt Höller und räumt gleichzeitig mit einer falschen Annahme auf. „Resilienz ist keine dauerhafte Eigenschaft. Vielmehr muss sie immer wieder erarbeitet werden. Auch Menschen, die hochresilient sind, sind verletzlich. Sie stehen nur schneller wieder auf.“

KATHRIN GULNERITS  
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

## KOMMENTAR

### Ich bin noch da

Ein Meeting vergangene Woche. Nichts Weltbewegendes, aber wichtig. Sieben von neun Kollegen haben ihr Handy dabei. Fünf benutzen es. Ganz ungeniert, während der Nachbar etwas bespricht. Irgendwas? Etwas Wichtiges? Egal. Ohne Handy geht nichts mehr. Selbst bei einem Vier-Augen-Gespräch ist das Gerät dabei und mischt sich mehr, als dem einen Gesprächspartner lieb ist (nämlich dem, der seines nicht dabei hat), in das Gespräch ein: im besten Fall nur durch Vibrieren, im schlimmsten Fall durch lautstarkes Läuten. Letzteres wird dann meist mit einem Fingerwisch und der Bemerkung „Der muss jetzt warten“, abgewürgt. Hin und wieder kommt man aber auch in den Genuss eines Dialogs, dessen Logik sich mir nicht erschließen will: „Ich bin gerade in einer Besprechung. Ich rufe zurück.“ Und zum Gegenüber gewandt: „So, jetzt bin ich wieder ganz für dich da.“ Nein, ist er nicht. Den Gesprächsfaden haben wir längst verloren.



KATHRIN GULNERITS  
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at