

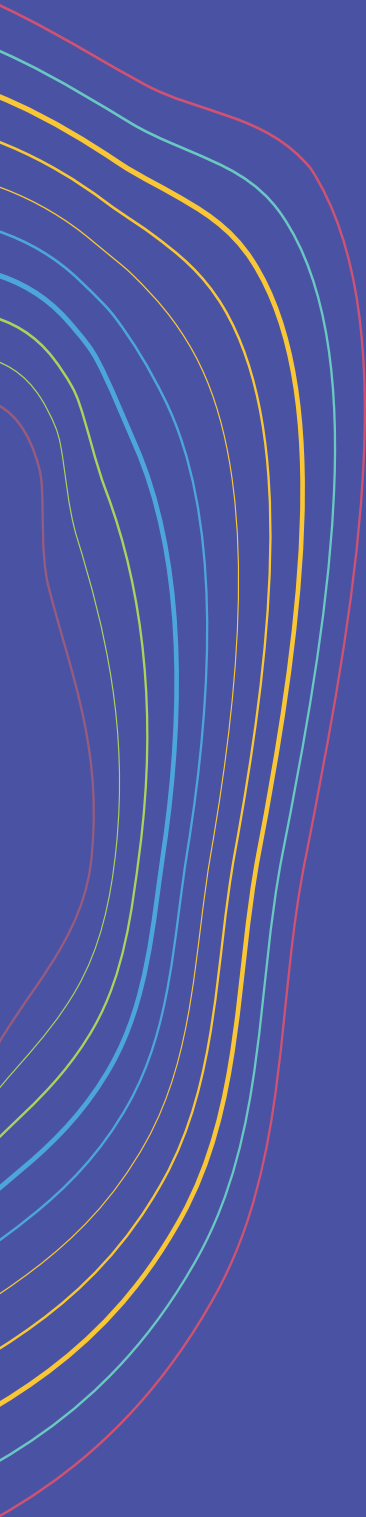
CULTIVATING WE-SILIENCE

A Pathway to Resilient Individuals,
Teams, and Organizations



awaris

Vorwort



Unsere Arbeitswelt war vielleicht noch nie so stressig. Ständige E-Mails bedeuten, dass wir nie wirklich abschalten können. Oft arbeiten wir in hybriden Teams, was dazu führen kann, dass die Grenze zwischen Zuhause und Büro fließender wird. Unser Smartphone konkurriert um unsere Aufmerksamkeit. Wir befinden uns in einem beschleunigten Zyklus von wirtschaftlichen und technologischen Disruptionen und müssen Möglichkeiten finden, Unternehmen an den Klimawandel anzupassen. Es ist offensichtlich, dass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen in Organisationen mit vielen Herausforderungen konfrontiert sind. Und diese Zeiten erfordern Resilienz.

Auf diese Herausforderungen zu reagieren bedeutet, dass wir als Individuen resilienter werden müssen. Aber das allein reicht nicht mehr aus. Wir brauchen organisationale, gemeinsame Resilienz. Oder ‚WE-Resilienz‘, wie wir es nennen. WE-Resilienz bedeutet, die Widerstandskraft unserer menschlichen Systeme zu stärken. Unsere Teams, Abteilungen, Gemeinschaften und gesamten Organisationen. Wir entwickeln gemeinsam die Fähigkeit, mit Stress, Veränderungen und Lernen umzugehen. Wir können uns verändern und entwickeln, um uns selbst und unsere Organisationen insgesamt resilienter zu machen.

Im Laufe unserer Arbeit haben wir gesehen, dass Individuen, Teams und Organisationen resilienter werden können, indem sie neue Gewohnheiten verankern. Auf diese Weise können wir Resilienz in unser Arbeitsleben integrieren.

Dies ist nicht nur gut für unser Wohlbefinden, sondern tatsächlich auch für unsere Fähigkeit zu lernen und zu wachsen, unsere Leistung aufrechtzuerhalten und innovativ zu sein. Resilienz ist nicht losgelöst von der Performance, sondern wird vielmehr immer wichtiger dafür.

In dieser Reihe von Artikeln fassen wir einige Erkenntnisse unserer Arbeit zusammen: Resilienz kann gezielt aufgebaut werden, bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen machen einen Unterschied und wie man resilienter führen kann. Wir freuen uns darauf, Sie auf dieser Reise mitzunehmen.

- Chris Tamdjidi, Liane Stephan & Silke Rupprecht

Inhalt



Seite 6

From Resilience to WE-silience



Seite 16

Das Awaris Rahmenmodell für Resilienz



Seite 28

Resilienz vom ‚Ich‘ zum ‚Wir‘ erweitern



Seite 42

Leading for WE-Resilienz



Seite 54

Mit Achtsamkeit Resilienz aufbauen



Seite 66

Welche Resilienzkompetenzen haben Sie?



Seite 78

Purpose spüren (Interview Tamdjidi/Dopheide)

FROM RESILIENCE TO WE-SILIENCE

Unser Verständnis von Resilienz erweitern

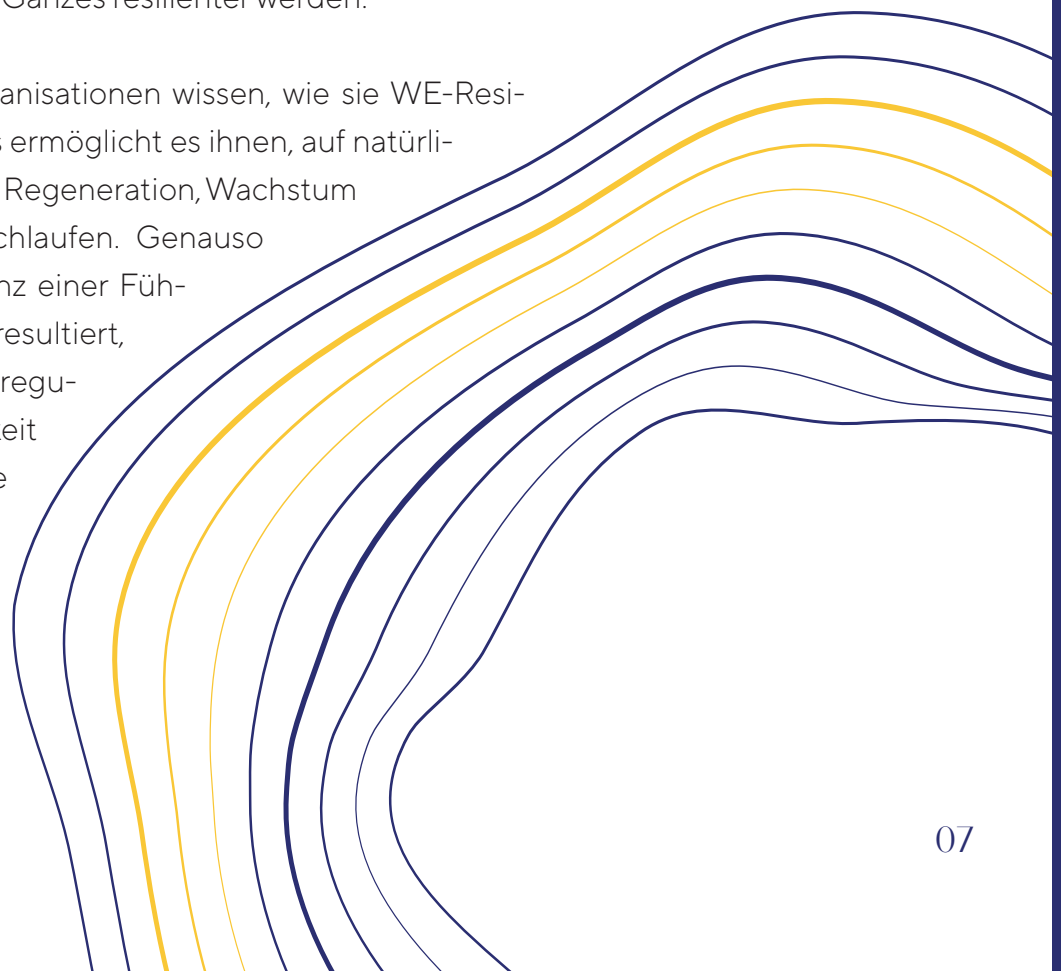
- Wir bei Awaris glauben, dass individuelle und geteilte unternehmerische „WE-Resilienz“ erlernt werden kann.
- Unsere Forschung zeigt, dass das Stressempfinden des Einzelnen teilweise von seiner Resilienz abhängt, dass Resilienzverhalten erlernt werden kann und dass positive Teamgewohnheiten Burnout reduzieren können.
- Sie zeigt auch, dass die individuelle Resilienz oft versagt, wenn zu viele Stressfaktoren am Arbeitsplatz erlebt werden. Das bedeutet, dass Organisationen verantwortlich sind einzugreifen, wenn das Umfeld zu stressig oder gar toxisch wird.
- Resilienz ist sowohl ein individueller Prozess als auch ein Team- oder organisationaler Prozess, was die Bedeutung der WE-Resilienz unterstreicht.

Wir leben in Zeiten, in denen Resilienz gefragt ist. Ob es darum geht, sich an den Klimawandel anzupassen, den sich beschleunigenden Zyklus der wirtschaftlichen Transformation zu bewältigen, inmitten der Aufmerksamkeitsökonomie Ruhe zu finden oder in hybriden Teams zusammenzuarbeiten. Es ist klar, dass Führungskräfte und Beschäftigte in Organisationen vor vielen Herausforderungen stehen.

„WE-Resilienz bedeutet, die Resilienz systemisch als die Resilienz unserer Teams, Abteilungen und Unternehmenseinheiten zu verstehen.“

Um auf diese Herausforderungen zu reagieren, müssen wir als Einzelne resilienter werden. Aber das allein ist nicht genug. Wir brauchen auch eine gemeinsame Resilienz, oder „WE-Resilienz“, wie wir sie nennen. WE-Resilienz bedeutet, die Resilienz systemisch als die Resilienz unserer Teams, Abteilungen und Unternehmenseinheiten zu verstehen. Menschen, die in Systemen, z.B. Teams, organisiert sind, können auch als Gruppenkörper bewusst handeln. Sie können beispielsweise das Gruppenklima verbessern und so dazu beitragen, dass Organisationen als Ganzes resilienter werden.

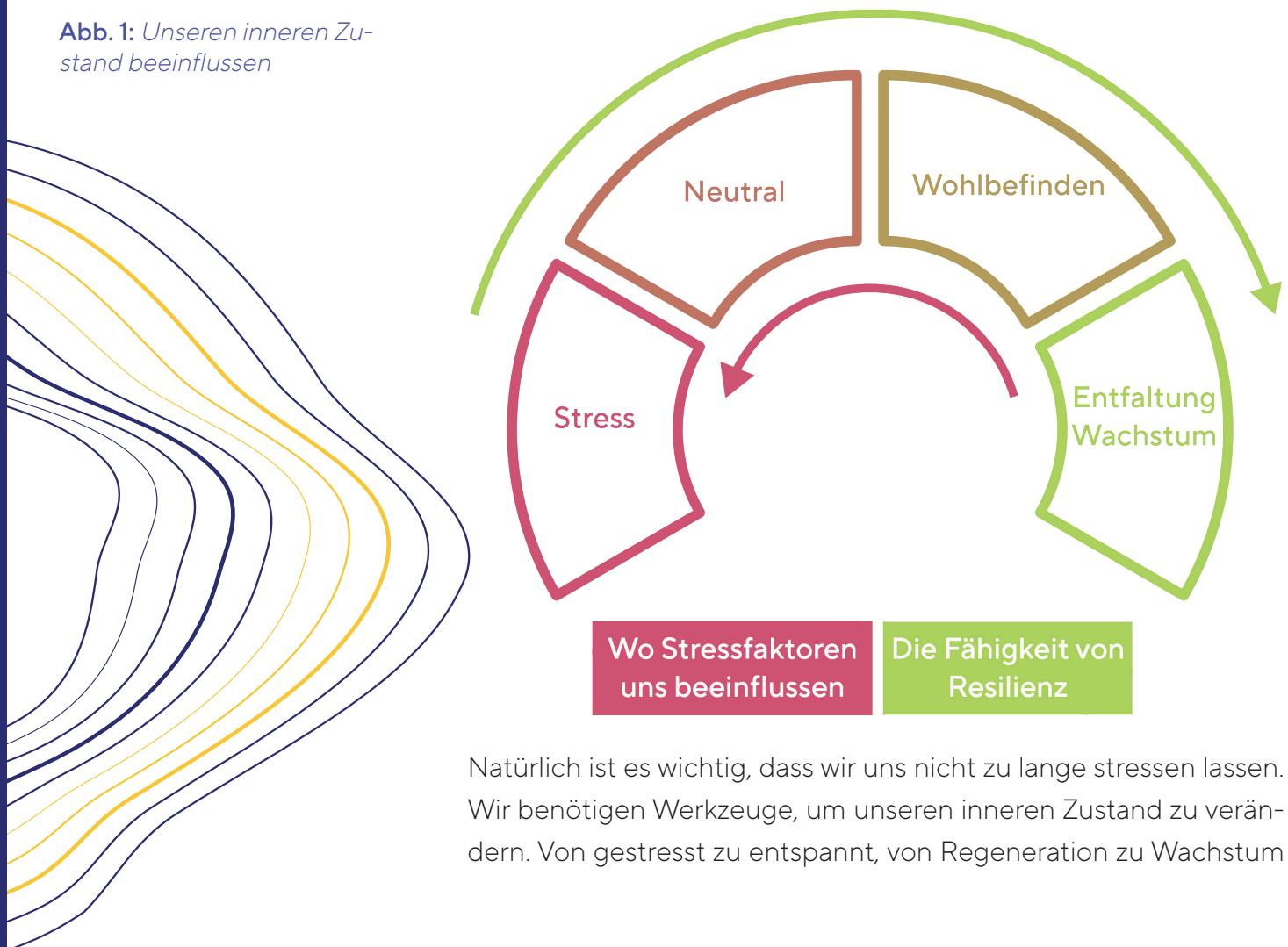
Gesunde und resiliente Organisationen wissen, wie sie WE-Resilienz kultivieren können. Dies ermöglicht es ihnen, auf natürliche Weise Phasen von Stress, Regeneration, Wachstum und Transformation zu durchlaufen. Genauso wie die emotionale Intelligenz einer Führungskraft aus der Fähigkeit resultiert, ihre eigenen Emotionen zu regulieren, resultiert die Fähigkeit einer Führungskraft, im Sinne der WE-Resilienz zu führen, aus ihren persönlichen Erfahrungen und Skills im Umgang mit Herausforderungen.



Resilienz als die Fähigkeit, stressige Zustände zu verändern

Wir können die Herausforderungen, mit denen wir konfrontiert sind, als Stressoren bezeichnen – Ereignisse, die uns als Menschen beeinflussen und die uns Stress verursachen. Stress führt dazu, dass viele Systeme im Körper aktiviert werden, darunter auch das sympathische Nervensystem. Das kann sich zwar unangenehm anfühlen, aber Stress an sich ist zunächst einmal als neutral zu verstehen. Zum Problem wird Stress erst dann, wenn er chronisch wird; Dauerstress ist das Problem (*Abbildung 1*). Es gibt zahlreiche Belege dafür, dass anhaltender Stress zu einer schlechten psychischen Gesundheit beiträgt, z. B. zu Depressionen, Substanzmissbrauch oder emotionaler Distanz. Chronischer Stress erhöht auch das Risiko unter körperlichen Erkrankungen zu leiden, wie Bluthochdruck oder sogar Schlaganfällen.

Abb. 1: Unseren inneren Zustand beeinflussen



Natürlich ist es wichtig, dass wir uns nicht zu lange stressen lassen. Wir benötigen Werkzeuge, um unseren inneren Zustand zu verändern. Von gestresst zu entspannt, von Regeneration zu Wachstum

(Abbildung 1). Die Fähigkeit, innere Zustände auf diese Weise immer wieder zu verändern, verstehen wir als Resilienz. Der Neurowissenschaftler Richard Davidson hat Resilienz gemessen, indem er testete, wie schnell Teilnehmer zu ihrem Ausgangszustand zurückkehren konnten, nachdem sie einer negativen Emotion ausgesetzt waren. Wenn wir besser darin werden, unseren Zustand zu wechseln, sieht das Bild eher so aus (Abbildung 2), und wir bewegen uns auf einem Kontinuum von gestresst bis zu persönlichem Wachstum.

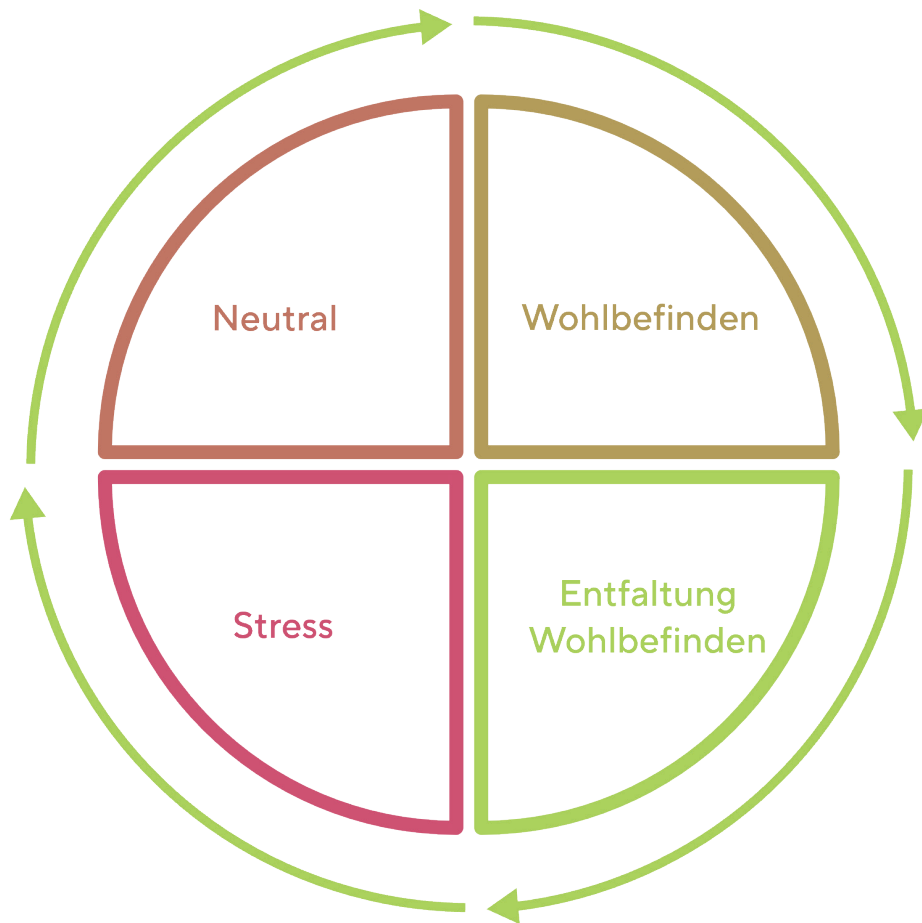


Abb. 2: Natürlicher Zyklus von Stress zu Wachstum

Die wichtigsten Forschungsergebnisse zu Resilienz und WE-Resilienz

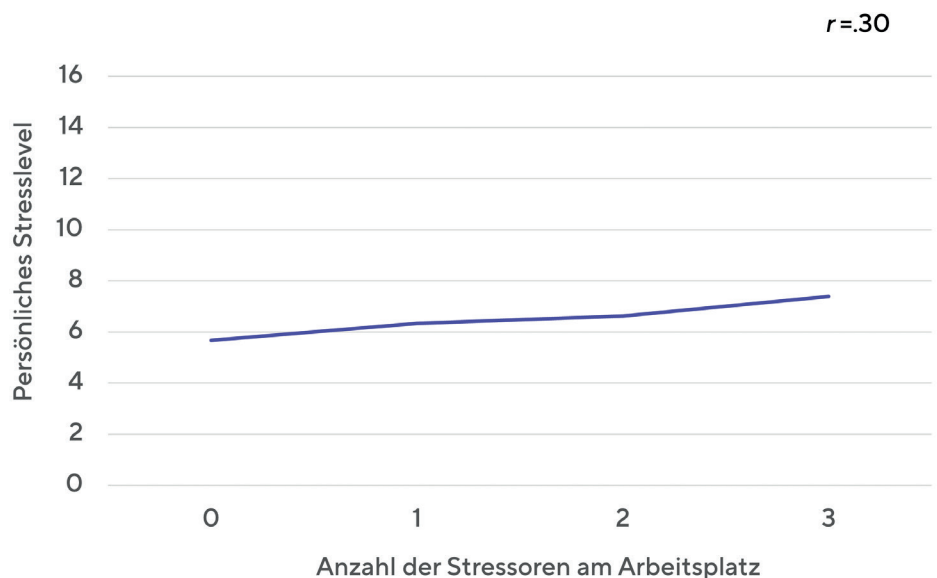
In den letzten sechs Monaten hat Awaris Menschen dabei unterstützt, ihre eigene Resilienz und ihr Stressniveau einzuschätzen. Vier Dinge stechen aus unserer Forschung hervor.

1. Externe Stressfaktoren und empfundener Stress korrelieren kaum

Das bedeutet, dass jemand, der mehr Stressfaktoren im Arbeitskontext ausgesetzt ist, nicht automatisch auch mehr Stress erlebt. *Abbildung 3* zeigt die zusammengefassten Daten von 1.200 Befragten. Wir befragten die Teilnehmenden nach ihrem Stressempfinden anhand eines bewährten Fragebogens für Stresserleben. Wir fragten sie auch, welche Stressoren sie am Arbeitsplatz erlebten und wie ausgeprägt diese waren. Die Stressfaktoren korrelierten kaum mit dem empfundenen Stress (*Abbildung 4*). Das kann man so interpretieren, dass die Stresswahrnehmung einer Person nicht unbedingt von den externen Stressoren abhängt, denen sie ausgesetzt ist, und die persönliche Resilienz hier als Puffer wirken könnte. Die Beziehung zwischen Stressoren und Stress nimmt jedoch deutlich zu, wenn Menschen mehreren Stressoren ausgesetzt sind – darauf gehen wir im vierten Punkt ein.

Abb. 3: Geringer Zusammenhang zwischen der Anzahl der Stressoren und dem individuell wahrgenommenen Stress.

Quelle: Awaris Daten von N=1.200 Befragten des Resilienzscreenings



2. Resilienzförderndes Verhalten ist erlernbar

Viele Menschen gehen davon aus, dass manche Menschen einfach zäher und damit resilienter sind. Aber wir haben etwas Interessantes herausgefunden. Je mehr resilienzfördernde Verhaltensweisen und Fähigkeiten eine Person regelmäßig beachtet, desto geringer ist ihr

empfundener Stress. Resilienz ist erlernbar. Die folgenden Abbildungen zeigen dies für unsere Stichprobe von 1.200 Beschäftigten. Wir teilten sie in drei Resilienzgruppen anhand der Anzahl der resilienzfördernden Verhaltensweisen, die sie regelmäßig anwendeten (niedrig, moderat, hoch). Je häufiger sie sich resilienzfördernd verhielten, desto geringer war der empfundene Stress (*Abbildung 4*).

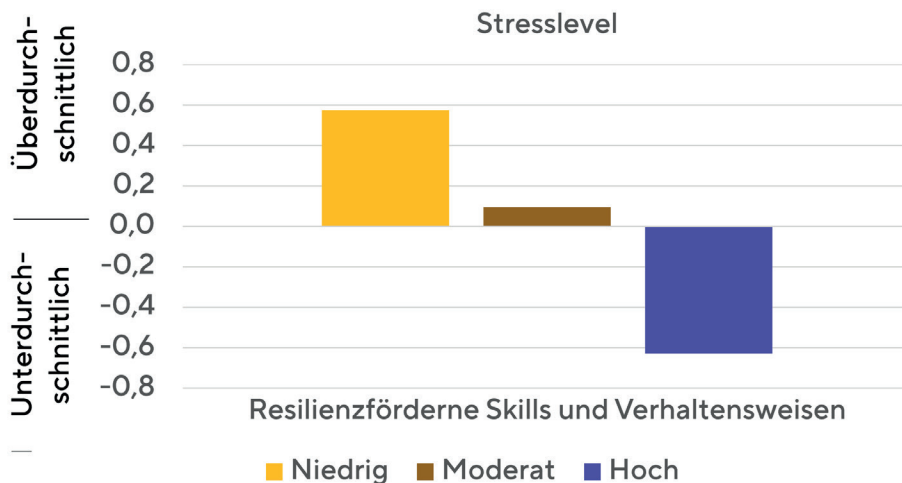


Abb. 4: Je höher die Anzahl der Resilienzfähigkeiten und -Verhaltensweisen, desto geringer der wahrgenommene Stress.

Normierte Werte für wahrgenommenen Stress (Ein Wert von 0 entspricht dem durchschnittlichen Stresswert der Stichprobe von 6,7; der Grenzwert für chronischen Stress ist 7,0).

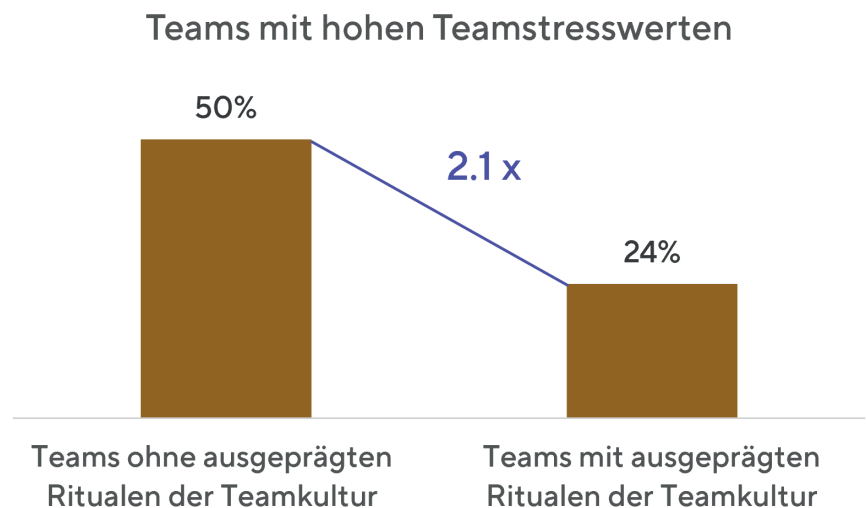
Quelle: Awaris-Daten von N=1.200 Befragten des Resilienz-Screenings

3. Positive Teamgewohnheiten können Stress und Burnout reduzieren

Wir haben die Teammitglieder auch nach ihrem Stresslevel gefragt und danach, welche Resilienz- und Kooperationsgewohnheiten in ihren Teams etabliert sind. *Abbildung 5* zeigt den Prozentsatz der Teammitglieder mit hohen Burnout-Werten in zwei Gruppen. Diejenigen, die über gute Gewohnheiten der Resilienz und Kooperation verfügten (wir haben nach 24 konkreten Gewohnheiten gefragt, wie z. B. Vereinbarungen zum Umgang mit Multitasking in Meetings, regelmäßige positive Feedbackrunden), wiesen deutlich niedrigere Burnout-Werte auf. Bemerkenswerterweise waren die aggregierten Werte für den Teamstress ein besserer Indikator für schlechte Teamgewohnheiten als die Unterschiede zwischen einzelnen Personen. Das deutet darauf hin, dass Resilienz auch direkt auf Teamebene gefördert werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass Stress nicht nur ein Thema für den Einzelnen ist. Burnout-Risiken können durch positive Teamgewohnheiten entgegengewirkt und auf Teamebene massiv gesenkt werden.

Abb. 5: Prozentualer Anteil der Teams, bei denen mehr als 1/3 der Teammitglieder chronische Stresswerte aufweisen, im Verhältnis zu der Anzahl der guten kollaborativen Rituale (d. h. der Teamkultur).

Quelle: Awaris-Daten von k=84 Teams mit über N=770



4. Stressfaktoren am Arbeitsplatz führen zu deutlichen Zunahmen in empfundenem Stress – wenn die Anzahl der Stressfaktoren einen Wendepunkt überschreiten

Den ersten Punkt machten wir mit dem Hinweis, dass wir kaum einen Zusammenhang zwischen Stressfaktoren und empfundenem Stress fanden, es sei denn, die Anzahl der Stressoren nahm deutlich zu. Dieser Wendepunkt war erreicht, wenn drei oder mehr Stressfaktoren am Arbeitsplatz, wie z. B. eine hohe Arbeitsbelastung, unternehmensinterne Transformationsprozesse oder schlechte kollegiale Beziehungen, vorhanden waren. Im normalen („goldlöckchenartigen“) Bereich des Lebens gibt es keinen offensichtlichen Zusammenhang zwischen Stressfaktoren und empfundenem Stress. Wenn die Stressfaktoren jedoch extremer werden, gibt es deutliche Auswirkungen und die Resilienz nimmt ab. In diesen hoch belastenden oder sogar toxischen Umgebungen reicht die persönliche Resilienz nicht mehr aus.

Die folgende Abbildung zeigt den Prozentsatz der Teilnehmer:innen, die sich selbst als sehr resilient bezeichnen, verglichen mit der Anzahl der Stressfaktoren, denen sie ausgesetzt sind (Abbildung 5). In der mittleren „Goldlöckchen“-Zone gibt es keinen klar erkennbaren Trend. Ein geringer Anstieg der externen Stressfaktoren geht nicht mit einem geringeren Anteil an resilienten Beschäftigten einher. In der toxischen Zone ist jedoch eine deutliche Abweichung zu erkennen. Wir haben festgestellt, dass 3 oder mehr Stressfaktoren zu einem starken Rückgang des Prozentsatzes der hoch resilienten Beschäftigten führen.

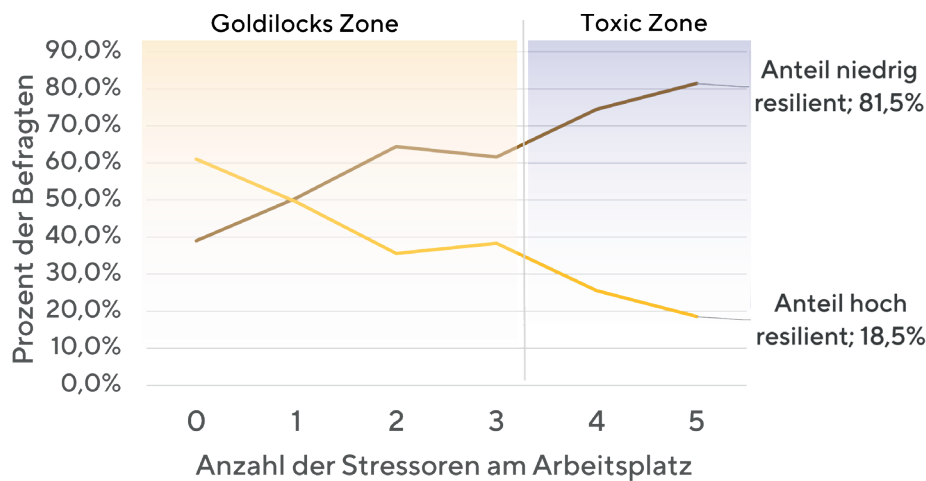


Abb. 6: Prozentualer Anteil der Befragten mit hoher und geringer alltäglicher Resilienz in Abhängigkeit der Anzahl der erlebten Stressoren am Arbeitsplatz. Die alltägliche Resilienz ist definiert als die Fähigkeit, sich am Ende eines stressigen Tages gut zu entspannen und zu erholen.

Quelle: Awaris-Daten von N=1.200 Befragten des Resilienz-Screenings

Wenn Menschen mehreren Stressfaktoren ausgesetzt sind, zeigen sie auch weniger positive, resiliente Verhaltensweisen. Aus der Verhaltenswissenschaft ist bekannt, dass chronischer Stress uns weniger flexibel macht. Robert Sapolsky: „Diese Stressauswirkungen auf die Frontalfunktion machen uns unflexibel – wir agieren in einem Trott, in unseren Gewohnheiten verhaftet, auf Automatik geschaltet, gewohnheitsmäßig. Wir alle kennen das – was tun wir normalerweise in einer stressigen Zeit, wenn etwas nicht funktioniert? Dasselbe noch einmal, viel öfter, schneller und intensiver.“

Das hat tiefgreifende Folgen für das Verständnis von Resilienz. In Zeiten hohen Stresses sinkt nicht nur das Wohlbefinden, sondern auch die Resilienz sowie die Selbstregulierungsfähigkeit. In Hochstresszonen können wir uns weder wohlfühlen, noch können wir starke Resilienzfähigkeiten erwarten. Je mehr wir uns in einem toxischen Stressumfeld befinden, desto mehr ist es die Aufgabe der Organisation, dagegen vorzugehen.

Dieser Punkt wurde in einem kürzlich erschienenen Artikel von McKinsey über Burnout in Organisationen hervorgehoben: „Der Einsatz dieser Art

von Maßnahmen kann dazu führen, dass Arbeitgeber:innen die Wirkung ihrer Wellness-Programme überschätzen und die entscheidende Rolle des Arbeitsplatzes bei der Reduzierung von Burnout und der Förderung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter:innen unterschätzen“ (McKinsey, 2022). Die individuelle Resilienz sollte in der Tat gestärkt werden, während Organisationen und Teams verantwortungsvolle Maßnahmen ergreifen müssen, um die Menge an Stressfaktoren zu begrenzen, denen die Menschen ausgesetzt sind. Mit anderen Worten: Sie müssen zu wirklich WE-resilienten Organisationen werden. Und genau darauf zielen einige unserer Programme bei Awaris ab.

Von Resilienz zu WE-Resilienz

Aus den Forschungsergebnissen lassen sich vier wichtige Schlussfolgerungen für Organisationen ableiten:

1. Bei einer normalen Anzahl von Stressfaktoren am Arbeitsplatz liegt es in der Verantwortung der oder des Einzelnen, das Stressniveau zu kontrollieren. Genauso wie wir mit unseren Kalorien haushalten, sind wir alle dazu aufgerufen, unser Stressniveau zu kontrollieren und unsere Resilienz zu stärken. Das ist eine lebenslange Aufgabe.
2. Unternehmen sollten Beschäftigte dabei unterstützen, ihre Resilienz zu stärken. Diese Fähigkeiten sind ähnlich wichtig wie Projektmanagement oder Führungsqualitäten. Awaris ist in der Lage, diese Fähigkeiten auf Unternehmensebene zu beurteilen.
3. In Teams kommt es nicht nur auf UNSERE Stressbelastung oder Resilienz an. Es gibt einen klaren TEAM-Effekt. Um das Wohlbefinden der Teammitglieder zu fördern, sollten Teams Gewohnheiten und Rituale stärken, die Resilienz und Zusammenarbeit stärken. Die Arbeit an Gewohnheiten auf Teamebene ist effektiver als die Arbeit an Gewohnheiten auf individueller Ebene.

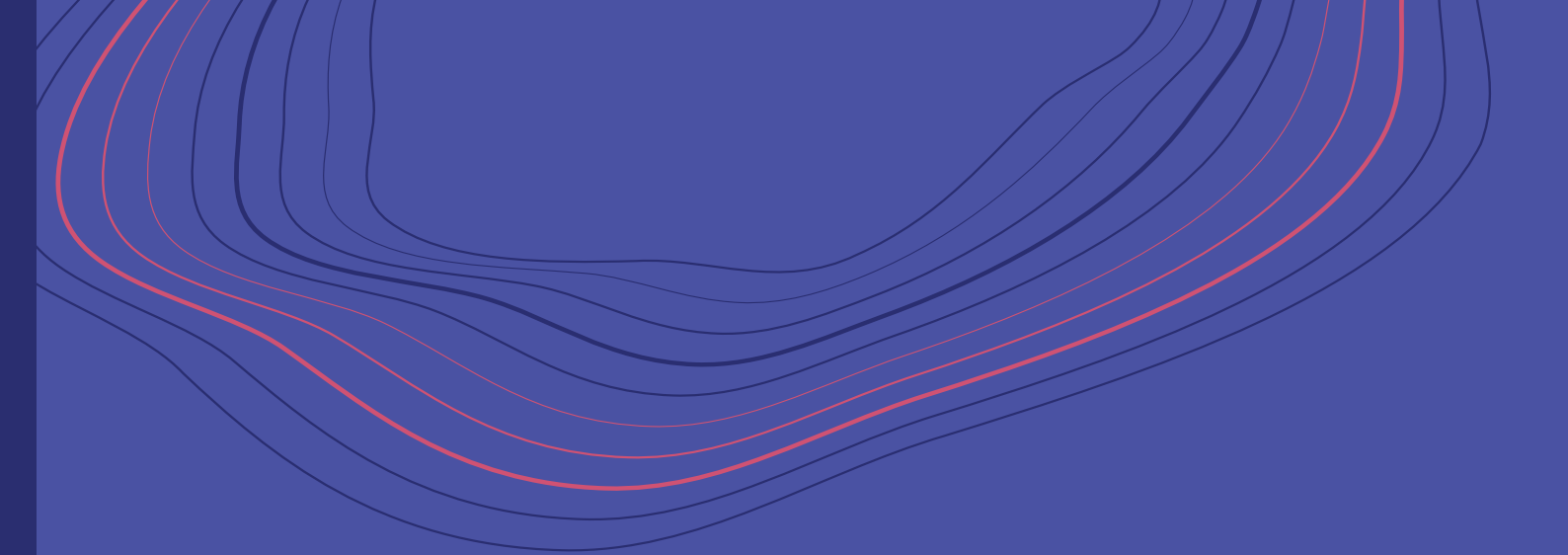
4. Und schließlich können Organisationen die Verantwortung für die Bewältigung der zunehmenden Stressfaktoren nicht nur auf die oder den Einzelnen abwälzen. Sie müssen verhindern, dass hochbelastende Bereiche oder toxische Situationen überhaupt erst entstehen.

Resilienzbildung muss eine aktive Strategie sein. Auf der individuellen Ebene, auf der Teamebene und auf der Organisationsebene. Mit anderen Worten: eine umfassende WE-Resilienz.

Ein weiser Mensch sagte einmal, dass der Wechsel von Krankheit zu Wohlbefinden ein Wechsel vom „Ich“ zum „Wir“ ist. Wir sehen zwei tiefgreifende Veränderungen, die Unternehmen durchlaufen müssen, um nachhaltige Leistung zu erzielen:

- 1. Ein Wechsel von der Betonung des Wohlbefindens als Zustand hin zur Resilienz als Fähigkeit.*
- 2. Ein Wechsel von der „I“-Resilienz zur „WE“-Resilienz. Eine Organisation muss in der Lage sein, ihren inneren Zustand entsprechend den äußeren Anforderungen zu verändern. Ihre Kultur, ihre Erfahrungen und die Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter:innen umzugestalten. Dies wirkt sich auf die Resilienz von Teams und Einzelpersonen aus.*

Erst nach diesen Veränderungen können Unternehmen die Krise des Wohlbefindens, des Engagements und des Burnouts, die so viele erleben, bewältigen.



DAS AWARIS RAHMENMODELL FÜR RESILIENZ

#2

Die zwölf Resilienzskills

- Es herrscht große Verwirrung darüber, wie man resiliente Organisationen aufbaut und welche Resilienzfähigkeiten tatsächlich funktionieren.
- Wir bei Awaris haben 12 wichtige Resilienzfähigkeiten identifiziert, die dem Einzelnen helfen können, seine Resilienz gezielt zu stärken.
- Stress kann auf drei Ebenen adressiert werden: Auf der Ebene des Verhaltens, der Kognition und der Neuropsychiologie.

Wir haben ein anwendbares Rahmenmodell für Resilienz entwickelt

In unserem letzten Beitrag haben wir zwei wichtige Veränderungen für Organisationen vorgeschlagen: die Entwicklung von Resilienz als Fähigkeit und den Übergang von individueller Resilienz zu WE-Resilienz. In diesem Beitrag skizzieren wir ein praktisches Rahmenmodell, um diese Veränderungen auf individueller Ebene umzusetzen.

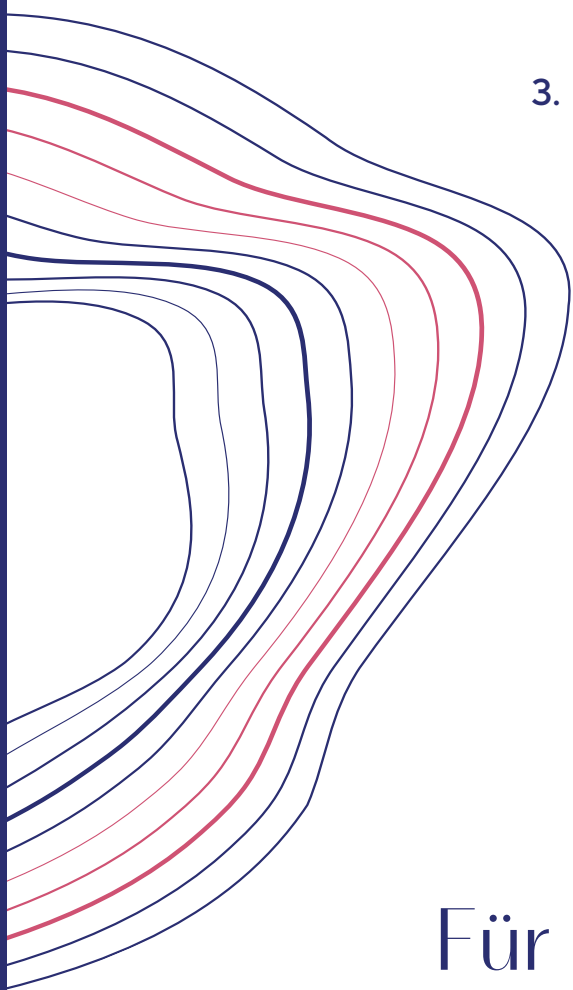
Viele Organisationen haben bereits Gesundheitsinitiativen eingeführt. Oft fehlt aber ein geeignetes Rahmenmodell, um diese zu integrieren. Genau dieses haben wir geschaffen. Unser Rahmenmodell für Resilienz umfasst 12 evidenzbasierte Resilienzfähigkeiten. Drei Ebenen, auf denen sie trainiert werden können. Und drei Kompetenzen, die wir genauer in [Artikel 6](#) beschreiben. Diese Integration kann Unternehmen als Grundlage dienen, um die Wirksamkeit ihrer Gesundheitsprogramme zu ermitteln. Und ihnen letztendlich zu mehr Erfolg verhelfen.

Die Verwirrung um Resilienz aufklären

Das gegenwärtige Verständnis von persönlicher Resilienz in Organisationen ist verwirrend. Dafür gibt es vier Gründe.

1. Manche setzen Resilienz fälschlicherweise mit Belastbarkeit gleich. Diese veraltete Vorstellung stammt aus der Materialwissenschaft. Ein Metall gilt als ‚resilient‘, wenn es viel Druck aushält. Bei Resilienz geht es aber weniger darum, Stress zu ertragen. Es geht um die Fähigkeit, innere Zustände schnell zu verändern.



- 
2. Wohlbefinden und Resilienz werden oft in einen Topf geworfen. In Wirklichkeit handelt es sich um zwei unterschiedliche Konstrukte. Menschen können in schwierigen Lebensphasen resilient sein, in denen gleichzeitig ihr Wohlbefinden eingeschränkt ist.
 3. Es gibt so viele verschiedenen Ansätze. Es gibt hunderte Möglichkeiten, Menschen bei der Entwicklung von Resilienz zu unterstützen. Wir glauben, dass wir die wirksamsten unter ihnen identifiziert haben. Und wir schlagen ein integriertes Rahmenmodell vor, in dem diese gelehrt und trainiert werden können.
 4. Mangelndes Verständnis für die Ursachen von Veränderung. Entscheidungsträger:innen verstehen gerne den Return on Investment für jede unternehmerische Entscheidung. Aber wenn es um Resilienz geht, fehlt ihnen dieses Verständnis. Um fundierte Entscheidungen treffen zu können, benötigen sie klarere Erkenntnisse über die Wirksamkeit, Dosierung und Dauer der verschiedenen Maßnahmen, die den persönlichen Veränderungsprozess beschleunigen können.

Für ein besseres Verständnis von Resilienz

In den letzten zwei Jahren haben wir uns intensiv mit der wissenschaftlichen Erforschung von Resilienz beschäftigt. Um ein tieferes und systematischeres Verständnis davon zu entwickeln. Dabei haben wir uns von einer Reihe von Bezugspunkten leiten lassen.

- Wir betrachten Resilienz als eine Fähigkeit. Oder eine Reihe von Fähigkeiten, die trainiert werden können.
- Wir haben untersucht, wie sich diese Fähigkeiten auf den Körper auswirken. Wir sind biophysiologische Wesen. Unser Körper besteht aus 30 Billionen Zellen und muss jeden Tag etwa

200 bis 400 Milliarden Zellen regenerieren. Für jede Resilienzfähigkeit haben wir geprüft, ob sie einen messbaren Einfluss auf unsere Biophysiology hat.

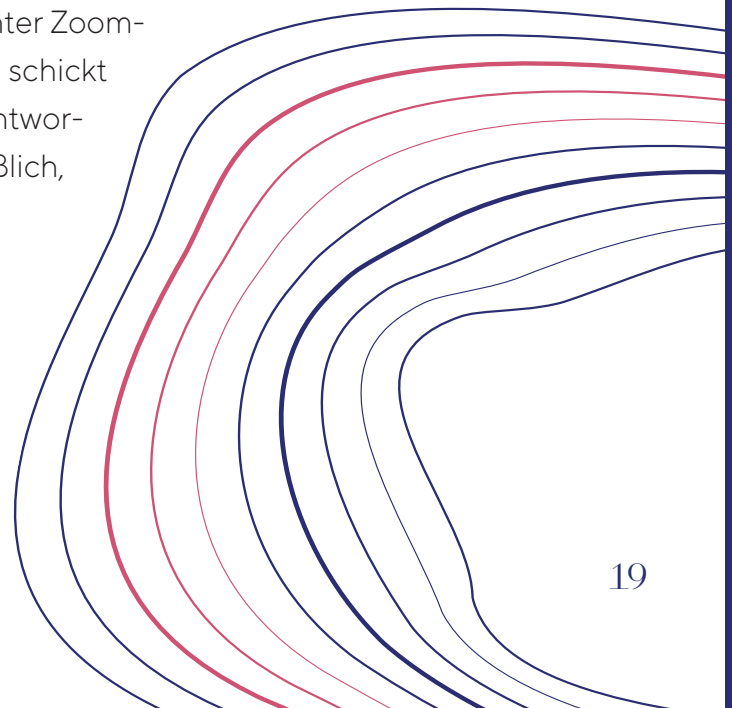
- Wir haben die Auswirkungen dieser Resilienzinterventionen in Kategorien eingeteilt. In verhaltensbezogene, psychologische oder neurophysiologische Interventionen (Abbildung 7). Dies hat uns geholfen, ihre Wirksamkeit auf unsere Biophysiology zu bewerten.

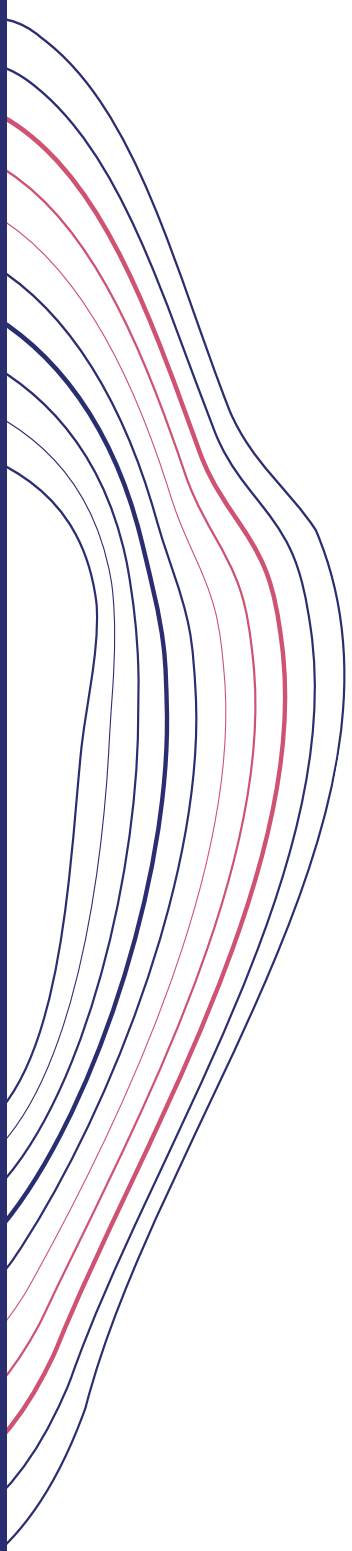
Abb. 7: Stress kann auf drei Ebenen reguliert werden.

Verhaltensebene	Beobachtbare Veränderungen des Verhaltens als Reaktion auf ein stressreiches Ereignis oder andere innere oder äußere Stimuli.	Intervention auf der Verhaltensebene
Kognitive Ebene	Veränderungen unseres Mindsets als Reaktion auf ein stressreiches Ereignis oder andere innere oder äußere Stimuli. Umfasst Emotionsregulation, Reframing, mentale Gewohnheiten.	Intervention auf der Ebene der Kognition
Neuro-physiologische Ebene	Veränderungen im Gehirn als Resultat eines stressreichen Ereignisses, oder anderer innerer und äußerer Stimuli. Umfasst die Aktivierung des Nervensystems oder spezifischer Gehirnregionen	Intervention auf der neuro-physiologischen Ebene

Ein Beispiel. Jemand kämpft mit anhaltenden Ängsten. Die Person hat eine übermäßige Arbeitsbelastung und leidet unter Zoom-Fatigue. Sie erhält eine unhöfliche E-Mail. Verärgert schickt sie fast eine böse Antwort zurück. Doch bevor sie antwortet, hält sie inne und beruhigt sich. Sie erkennt schließlich, dass es unklug wäre, wütend zu antworten.

Diese Art der Emotionsregulation kann bei verschiedenen Menschen unterschiedlich aussehen.



- 
- Eine **Person** könnte feststellen, dass sie sich nach einem zügigen 15-minütigen Spaziergang besser fühlt.
 - Eine **zweite Person** könnte ihre Perspektive wechseln, um sich zu beruhigen. Sie erinnert sich daran, dass die Person, die ihr die E-Mail geschickt hat, gerade ihre Mutter verloren hat und eine schwere Zeit durchmacht. Sie erkennt, dass es nicht um sie geht.
 - Eine **dritte Person** macht Atem- und Achtsamkeitsübungen.
 - Eine **vierte Person** trinkt Alkohol, um sich zu beruhigen. Das funktioniert, aber am nächsten Tag hat sie einen Kater.

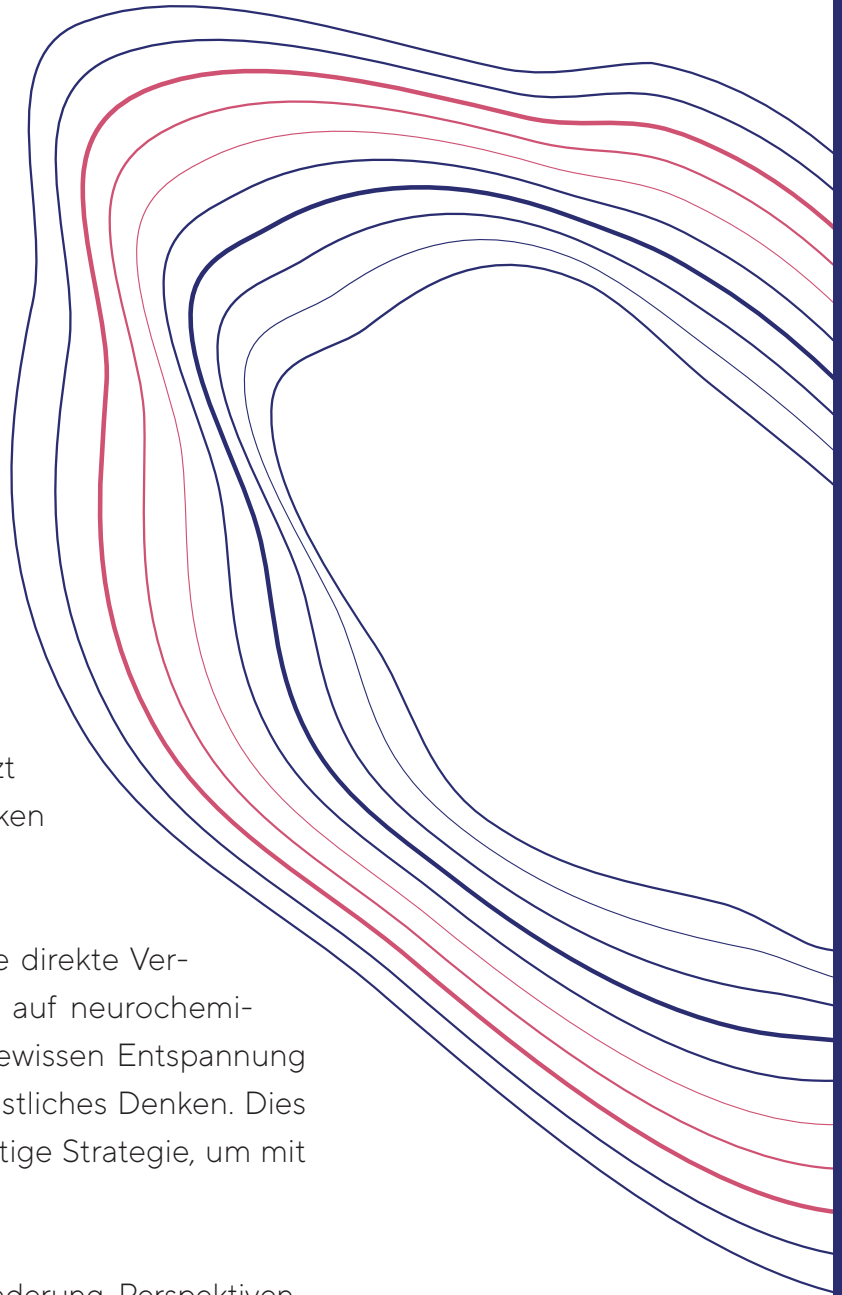
Die ersten drei Beispiele sind Resilienzfähigkeiten in Aktion. Sie nutzen Emotionsregulation, um von einem Stresszustand in einen neutralen oder regenerativen Zustand zu gelangen. Das vierte Beispiel ist ein suboptimaler Weg, dies zu tun.

Emotionen sind die Art und Weise, wie sich Körperenergie in Bezug auf die Herausforderungen, denen wir gegenüberstehen, verändert. Sie aktivieren das limbische System. Dies führt zu körperlichen Veränderungen, unter anderem in der Muskulatur, der Durchblutung und der Schmerzempfindlichkeit. Starke Emotionen führen in der Regel zu einer Aktivierung sowohl des Nervensystems (sympathische Erregung) als auch des endokrinen Systems (Hormone wie Cortisol oder Dopamin). Eine geschickte Emotionsregulation muss auf beide Systeme einwirken. Wie funktioniert also die emotionale Regulation in den bisherigen Beispielen?

- Person eins ändert ihr Verhalten. Sie verlässt die schwierige Situation und geht spazieren. Bewegung ist eine körperliche Resilienzfähigkeit, die den Energiezustand des Körpers verändert. Der Körper erhält mehr Energie und das Ausmaß des Problems im Verhältnis zu unseren Emotionen nimmt ab. Dies wiederum führt zu einer Herunterregulierung des Nerven- und Hormonsystems. Die rhythmische Bewegung des Körpers beim Gehen lockert verspannte Muskeln. Die frische

Luft und die Natur tragen zur allgemeinen Entspannung bei. Die Verhaltensveränderung weitet die Perspektive und führt zu einer Veränderung des Denkens und des physiologischen Zustands der Person.

- **Person zwei wechselt die Perspektive.** Sie fühlt sich in die Person ein, die gerade ihre Mutter verloren hat. Dadurch setzt sie emotionale und mentale Fähigkeiten ein, um das Problem als weniger wichtig einzustufen. Dies wiederum führt zu einer ebenso starken Herunterregulierung des Nerven- und Hormonsystems. Sie macht sich nicht die Mühe, auf die unangenehme E-Mail zu antworten. Der Perspektivenwechsel führt zu Veränderungen in Verhalten und Neurophysiologie.
- **Person drei verändert die Aktivierung ihres Nervensystems durch bewusste Atmung.** Sie verlangsamt ihre Atmung, lässt negative Denkmuster los und nimmt das Unbehagen in ihrem Körper wahr und lässt es einfach sein. Ein ruhigeres Nerven- und Hormonsystem hilft ihr, keine böse E-Mail zurückzuschicken. Sie nutzt den Atem, um Veränderungen in Denken und Verhalten herbeizuführen.
- **Person vier trinkt Alkohol.** Dies ist eine direkte Verhaltensintervention mit Auswirkungen auf neurochemischer Ebene. Alkohol führt zu einer gewissen Entspannung und Schläfrigkeit und verlangsamt ängstliches Denken. Dies ist jedoch kein natürlich keine nachhaltige Strategie, um mit stressigen Ereignissen umzugehen.



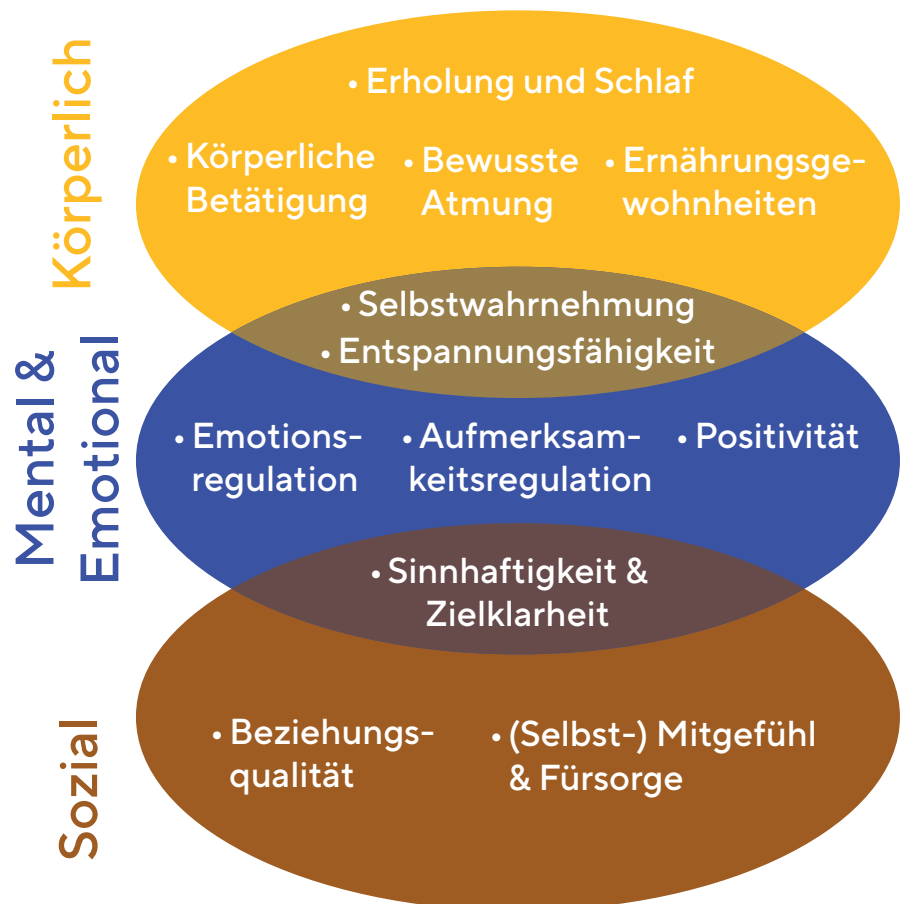
Mit Hilfe der ersten drei Linsen – Verhaltensänderung, Perspektivenwechsel und Aktivierung des Nervensystems – recherchierten wir die

wirksamsten Resilienzfähigkeiten. Dabei haben wir die Forschungsliteratur nach Fähigkeiten mit den folgenden Eigenschaften durchsucht:

- **Messbar** – mit einem quantifizierbaren Effekt auf neurophysiologischer Ebene.
- **Trainierbar** – sie können durch Training erworben und verbessert werden.
- **Effizient** – sie zeigen statistische Signifikanz in verschiedenen Forschungsgruppen.
- **Relevant und umsetzbar** – Fähigkeiten, die im Arbeitsleben relevant und umsetzbar sind.

Basierend auf diesen Annahmen haben wir 12 Resilienzfähigkeiten identifiziert (*Abbildung 8*). Sie sind in körperliche, geistig-emotionale und soziale Bereiche unterteilt.

Abb. 8: Awaris hat 12 zentrale Resilienzfähigkeiten ermittelt, die sich in drei Bereiche gliedern lassen.



Neurophysiologische Ebene

(wie sie sich auf unsere Physiologie auswirkt)

Verhaltensebene

(was wir tun, um sie zu fördern)

Fähigkeiten

Körperliche Betätigung

Betätigung und Aktivierung des Herz-Kreislauf-Systems und der Muskulatur. Dies führt zu einer besseren Verarbeitung von Nährstoffen und einem besseren Sauerstofffluss. Im Laufe der Zeit verringert regelmäßiger Sport das Risiko zahlreicher Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Krankheiten, die mit chronischem Stress zusammenhängen, und psychischer Probleme.

Regelmäßige und abwechslungsreiche Aktivität (für Ausdauer, Kraft oder Flexibilität). Das kann Laufen, Yoga, Fitness oder Mannschaftssport sein.

Erholung und Schlaf

Die Fähigkeit, sich auszuruhen und in einer Weise zu schlafen, die zur geistigen und körperlichen Erholung beiträgt. Senkung der Herz- und Atemfrequenz und Aktivierung zahlreicher regenerativer Prozesse. Dazu gehören Muskel- und Zellreparatur, Gewebewachstum, kognitive Erfrischung, Stressabbau und Auffüllung des Hormonsystems.

Regelmäßiger und ausreichender Schlaf. Kann durch Schlafhygiene, Routine, Schlaftagebücher oder Schlafracker unterstützt werden.

Gesunde Ernährung

Auswahl gesunder Lebensmittel in angemessenen Mengen. Dies führt zu einem besseren allgemeinen Gesundheitszustand, einer verbesserten Herz-Kreislauf- und Gehirnfunktion und einem gestärkten Immunsystem.

Regelmäßiges, gesundes, ausgewogenes und maßvolles Essen mit einem gewissen Verständnis für Ernährung und Verhaltensweisen wie intermittierendes Fasten oder achtsames Essen.

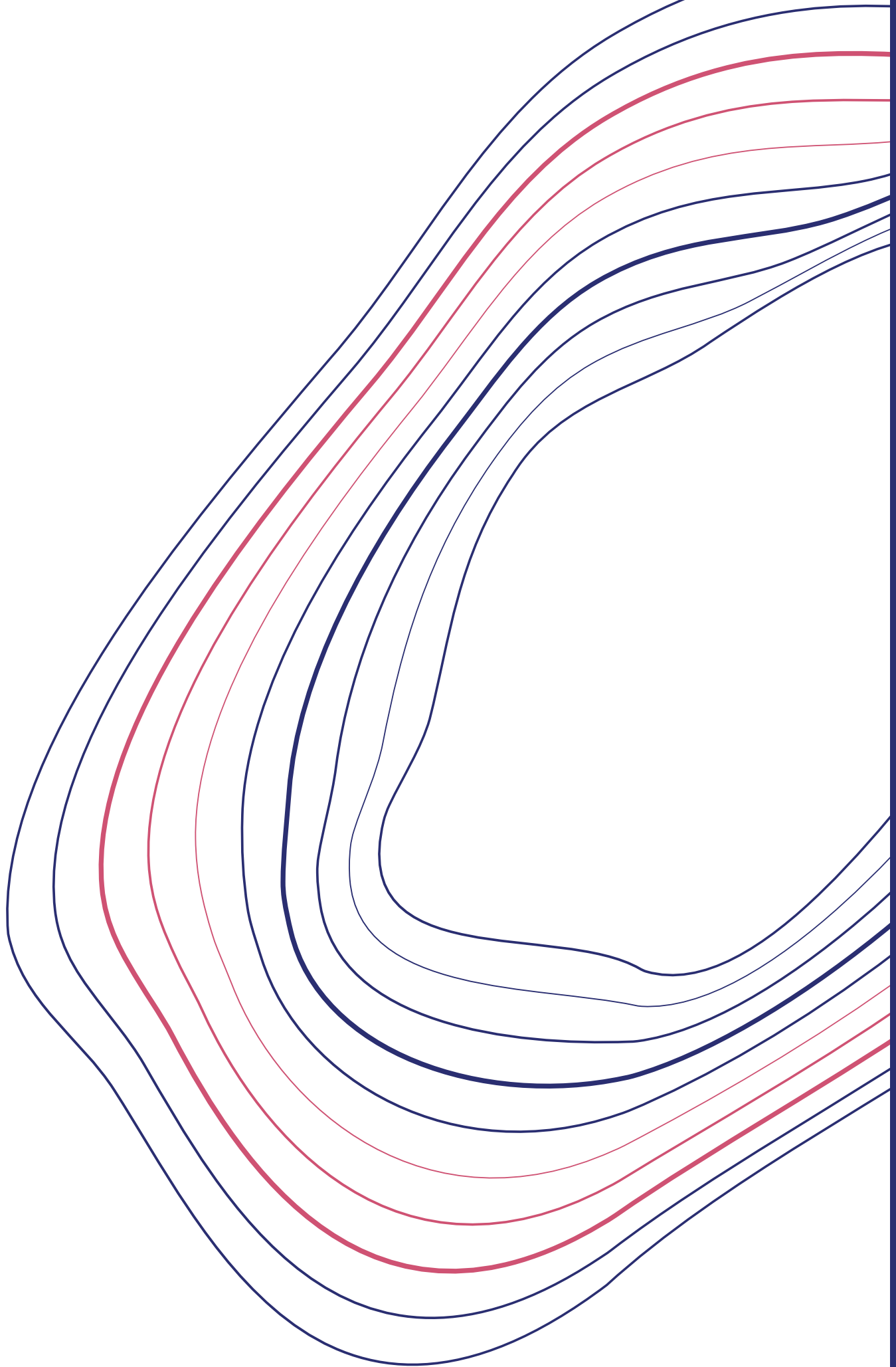
Fähigkeiten	Neurophysiologische Ebene (wie sie sich auf unsere Physiologie auswirkt)	Verhaltensebene (was wir tun, um sie zu fördern)
Bewusstes Atmen	Atmen, um das Nervensystem herunterzuregulieren, die Muskeln zu entspannen, den Tonus des Vagusnervs zu erhöhen, die Energie und die Funktion des Immunsystems zu verbessern.	Regelmäßige, tiefe und langsame Atmung, hauptsächlich durch die Nase, unterstützt durch Achtsamkeit, Atemübungen oder Yoga.
Entspannung	Die Verlagerung des autonomen Nervensystems von der Aktivierung des Sympathikus zum Parasympathikus führt zu einer Verbesserung der Gesundheit, der Funktion des Immunsystems, der Energie und der Stimmung.	Regelmäßige und häufige Momente der Entspannung – auch inmitten von Aktivitäten. Lesen, in der Natur sein, etwas Beruhigendes tun, digitales Detox, Achtsamkeits- oder Mitgefühlsübungen.
Selbst-Gewahrsein	Die Fähigkeit, innere körperliche Zustände wahrzunehmen (Interozeption). Dazu gehört die Wahrnehmung des Zustandes des Nervensystems, des neurophysiologischen Zustandes/der Aktivierung des limbischen Systems und der Valenz dieser Aktivierung.	Reflexion, Tagebuchschreiben, Coaching, Nachdenken über die eigene Lebensgeschichte oder Achtsamkeitsübungen.
Fokus	Die Fähigkeit, den kognitiven Fokus auf eine Aktivität mit hoher Stabilität und geringer Anstrengung aufrechtzuerhalten. Trägt zum Training der Aufmerksamkeitsregulationsnetzwerke bei.	Single-Tasking, Ablenkungen reduzieren, Digital Detox, in ruhigen Räumen arbeiten, nicht zu viel auf einmal tun oder Achtsamkeitsübungen.
Emotionsregulation	In der Lage sein, die Aktivierung unseres limbischen Systems herunter- oder hochzuregulieren und die bewusste Kontrolle über unsere Handlungen wiederzuerlangen.	Spaziergehen, kognitive Kontrolle oder Reframing, tiefes Atmen, Führen eines emotionalen Tagebuchs oder Achtsamkeitsübungen.

Fähigkeiten	Neurophysiologische Ebene (wie sie sich auf unsere Physiologie auswirkt)	Verhaltensebene (was wir tun, um sie zu fördern)
Positiver Ausblick	Aufrechterhaltung einer positiven Aktivierung in der linken präfrontalen Hemisphäre. Dies steht im Zusammenhang mit dem Annäherungsverhalten und führt zu Verbesserungen in den Bereichen Gewahrsein, Aufmerksamkeit, Gedächtnis und Gesundheit.	Wertschätzung der kleinen Dinge, Dankbarkeitstagebuch, Erlebnisse genießen, sich für Dinge Zeit nehmen, Achtsamkeits- oder Mitgefühlsübungen.
Sinn, Purpose & Bedeutung	Die neurophysiologische Ebene von Sinn und Bedeutung ist noch nicht ausreichend verstanden.	Reflexion, Tagebuch führen, Lebensberatung, Achtsamkeit oder Kontemplationsübungen.
Verbindung mit Anderen	Die Fähigkeit, die Erfahrungen anderer in unserem eigenen Gehirn zu spiegeln und so eine gefühlte Wahrnehmung für ihre Erfahrungen zu haben.	Zeit mit Freunden und Familie verbringen, Haustiere, gesellige Abende mit Freunden, gut zuhören oder tiefgehende Gespräche führen.
Mitgefühl	Die Fähigkeit, unser Fürsorge/Oxytocin-System zu aktivieren. Dies kann die Aktivierung des Sympathikus herunterregulieren und mehrere Dimensionen (Stimmung, kognitive Kontrolle) hochregulieren. Die Fähigkeit, sowohl die Netzwerke der Fürsorge als auch der direkten Erfahrung zu aktivieren und die Stressnetzwerke herunterzuregulieren.	Mitgefühlsübungen, Perspektivwechsel, Konfliktlösung, Mentoring oder Menschen helfen.

Alle oben genannten Fähigkeiten haben ein direktes neurophysiologisches Korrelat. Sie sind trainierbar. Entweder auf neurophysiologischer, psychologischer oder Verhaltensebene. Wie, wird im Folgenden erläutert.

Was kann das Rahmenmodell für Resilienz von Awaris nun für Unternehmen leisten?

- *Es bietet ein einheitliches und anwendbares Rahmenmodell für Resilienz.*
- *Es zeigt, wie Resilienz auf der Ebene des Verhaltens, der Neurophysiologie und der Kognition adressiert werden kann.*
- *Es kann spezifische Fähigkeiten identifizieren, die für Personen erforderlich sind, die Stress ausgesetzt sind.*
- *Letztendlich kann es Unternehmen helfen, effektiver zu arbeiten, mit glücklicheren und gesünderen Mitarbeitern.*



WE-RESILIENZ VERSTEHEN



Resilienz vom ‚Ich‘ zum ‚Wir‘ erweitern

- Resilienz kann nicht ausschließlich auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter:innen verstanden werden.
- Um Resilienz auf die Organisationsebene zu erweitern, müssen Unternehmen neue Gewohnheiten und Fähigkeiten auf Teamebene verankern.
- In diesem Beitrag erläutern wir die Methode von Awaris, um die Gewohnheiten und Rituale von Unternehmen zu verändern, damit sie wirklich „WE-resilient“ werden.

Es ist wichtig, die Resilienz von Einzelpersonen zu verstehen. Aber wir müssen unser Verständnis von Resilienz auch auf die Ebene von Teams und Organisationen ausdehnen, und zwar aus drei Gründen:

- **Hoher Stress und Burnout sind endemisch** – Sie sind keine isolierten Phänomene, die nur der Einzelperson zugeschrieben werden können.
- **Einzelpersonen können diese Probleme nicht allein bewältigen** – Wenn Mitarbeiter:innen gestresst sind, neigen sie dazu, Verhaltensweisen aufzugeben, die ihre Resilienz unterstützen. Ihr Stress kann oft auf die Art und Weise zurückgeführt werden, wie ihre Organisation funktioniert, z. B. eine kürzlich erfolgte Umstellung auf hybride Arbeit.
- **Leistung und Fürsorge sind untrennbar miteinander verbunden** – Moderne Arbeit ist in hohem Maße kollaborativ. Sie erfordert, dass viele Menschen gemeinsam neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen erlernen. Teamwork wird durch hohen Stress untergraben. Unternehmen mit einer Hochleistungskultur aber ohne eine entsprechende Fürsorgekultur werden zwangsläufig unterdurchschnittlich abschneiden.

Resilienzfähigkeiten von Organisationen aufbauen

Der Schlüssel zur Stärkung der Resilienz von Teams und Organisationen – wir nennen es WE-Resilienz – liegt in der Konzentration auf Rituale.

Aristoteles sagte:

„Wir sind, was wir wiederholt tun. Vorzüglichkeit ist daher keine Handlung sondern eine Gewohnheit.“

Der Großteil unseres täglichen Lebens besteht aus Gewohnheiten und Routinen, sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz. Die oft unbewussten Routinen sind aus gutem Grund da. Wenn unser Gehirn auf Autopilot läuft, können wir unsere kognitiven Ressourcen für andere Aufgaben nutzen. Zum Beispiel für das Lösen von Problemen, für Lernen und für Kreativität. Unsere Gewohnheiten setzen sich aus drei Kernelementen zusammen:

- **Einem Auslöser** – einem Trigger.
- **Einer Routine** – einer automatischen Reaktion.
- **Einer Belohnung** – etwas, das wir als Ergebnis dieser Gewohnheit erleben – im Idealfall etwas Positives.

Dies gilt auch für Organisationen. Auch Organisationen bestehen aus unzähligen Gewohnheiten, mit Tausenden von Auslösern, Routinen (oftmals in IT-Systemen verankert) und Belohnungen. Arbeitskulturen entwickeln sich aus **Kerngewohnheiten**; unabhängig davon ob sich die Führungskräfte dessen bewusst sind oder nicht.

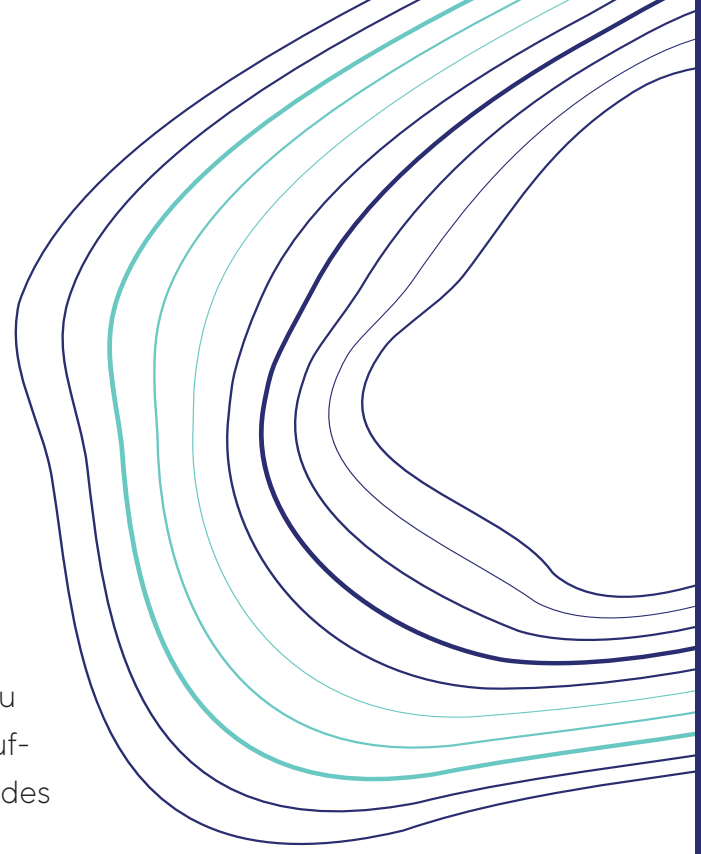
Schlüsselgewohnheiten fördern weitreichende Veränderungen, weil sie Kulturen schaffen, in denen neue Gewohnheiten entstehen können. Ihre Sichtbarkeit zwingt die Mitarbeiter:innen dazu, klare Entscheidungen zu treffen und diese auch umzusetzen. Wir glauben, dass viele Initiativen, die die Resilienz und das Wohlbefinden stärken sollen, nicht die beabsichtigte systemische Wirkung haben, weil sie nicht auf die Ausbildung der wichtigsten Gewohnheiten abzielen.

Mindsets verändern

Bei der Durchführung unserer Programme haben wir oft gesehen, wie wenig sich Organisationen ihrer (unbewussten) Gewohnheiten bewusst sind. Sie unterschätzen die Macht von Ritualen und Routinen, um systemische Veränderungen voranzutreiben.

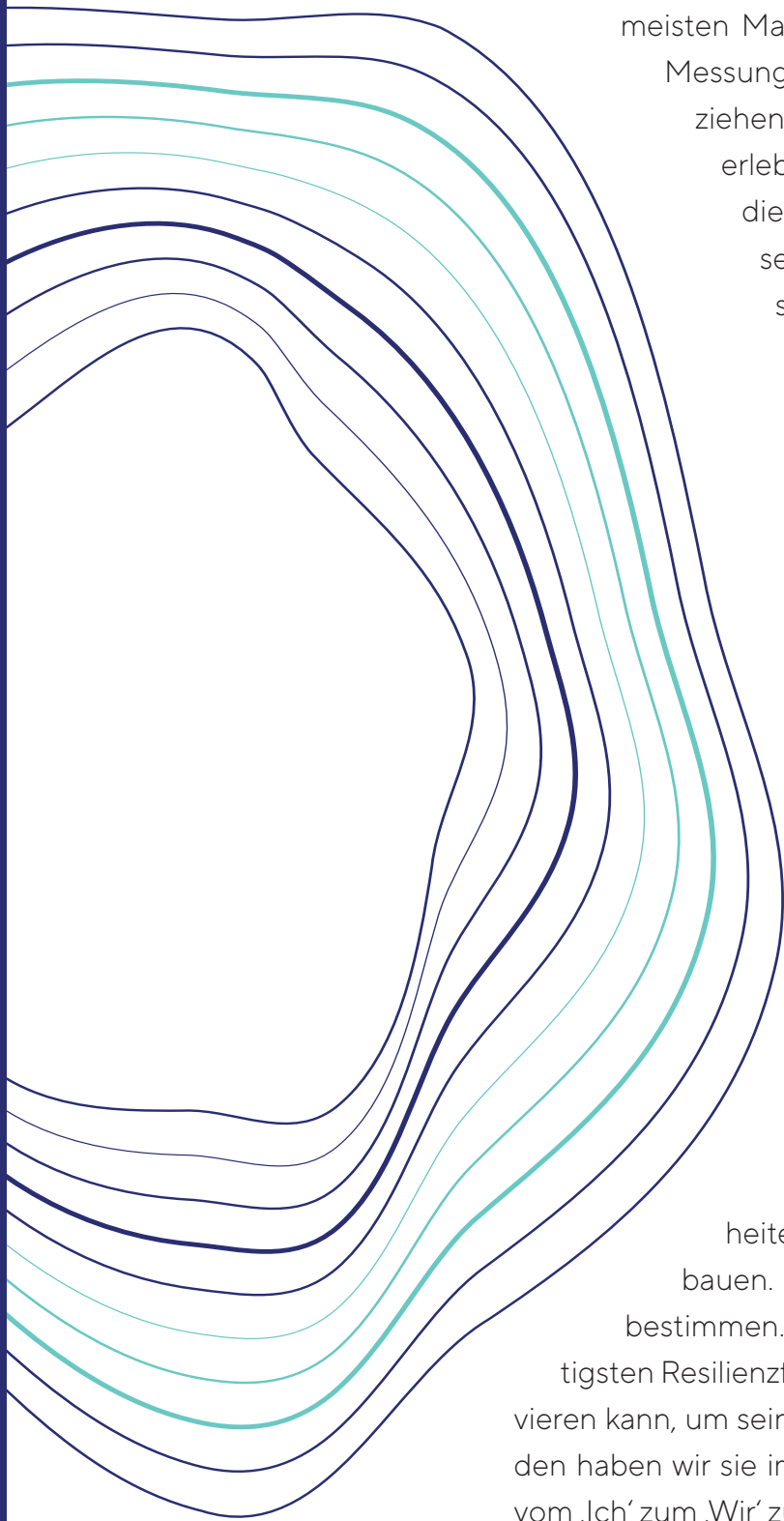
Hierfür gibt es einige Gründe:

- Einigen Führungskräften fehlt es an Selbstreflexion, um die Macht der Gewohnheiten über ihr eigenes Leben zu erkennen.
- Einige Führungskräfte und Organisationen erkennen nicht den Wert, den der Aufbau von Gewohnheiten für den Einzelnen oder für die Gruppe hat.
- Moderne Arbeitsplatzkulturen wissen selten zu schätzen, wie wertvoll die Gewohnheiten der Aufmerksamkeit, des emotionalen Gewährseins und des Mitgefühls sein können.



Wenn es um Resilienz geht, erfolgt der erste Schritt vom ‚Ich‘ zum ‚Wir‘ durch das Verständnis der Gruppengewohnheiten, durch eine realistische Einschätzung der bestehenden Gewohnheiten und durch die Entscheidung, Gewohnheiten gezielt aufzubauen. Um dies verständlich zu machen, gibt es zwei nützliche Analogien:

- Die meisten Unternehmen wissen, dass die Verbesserung der Sicherheit am Arbeitsplatz die Konzentration auf Schlüsseltätigkeiten erfordert. Dazu gehören sicherheitsrelevante Routinen. Zum Beispiel, was man anzieht, wie man geht, Sicherheitskontrollen und vieles mehr. Dies hat viele Vorteile. Unternehmen haben eine moralische Verpflichtung, Leben zu schützen und für Sicherheit am Arbeitsplatz zu sorgen. Unsichere Arbeitsplätze können auch zu Sachschäden und finanziellen Verlusten führen. Interessanterweise zeigt die Forschung aber auch, dass Sicherheit am Arbeitsplatz die Produktivität, das Engagement und die Servicequalität der Mitarbeiter:innen erhöht. Vor diesem Hintergrund ist es vielleicht nicht verwunderlich, dass der Begriff „Safety First“ in der Industrie so allgegenwärtig ist. Wir glauben, dass „Resilience First“ eines Tages auch für wissensbasierte Unternehmen von Bedeutung sein könnte.

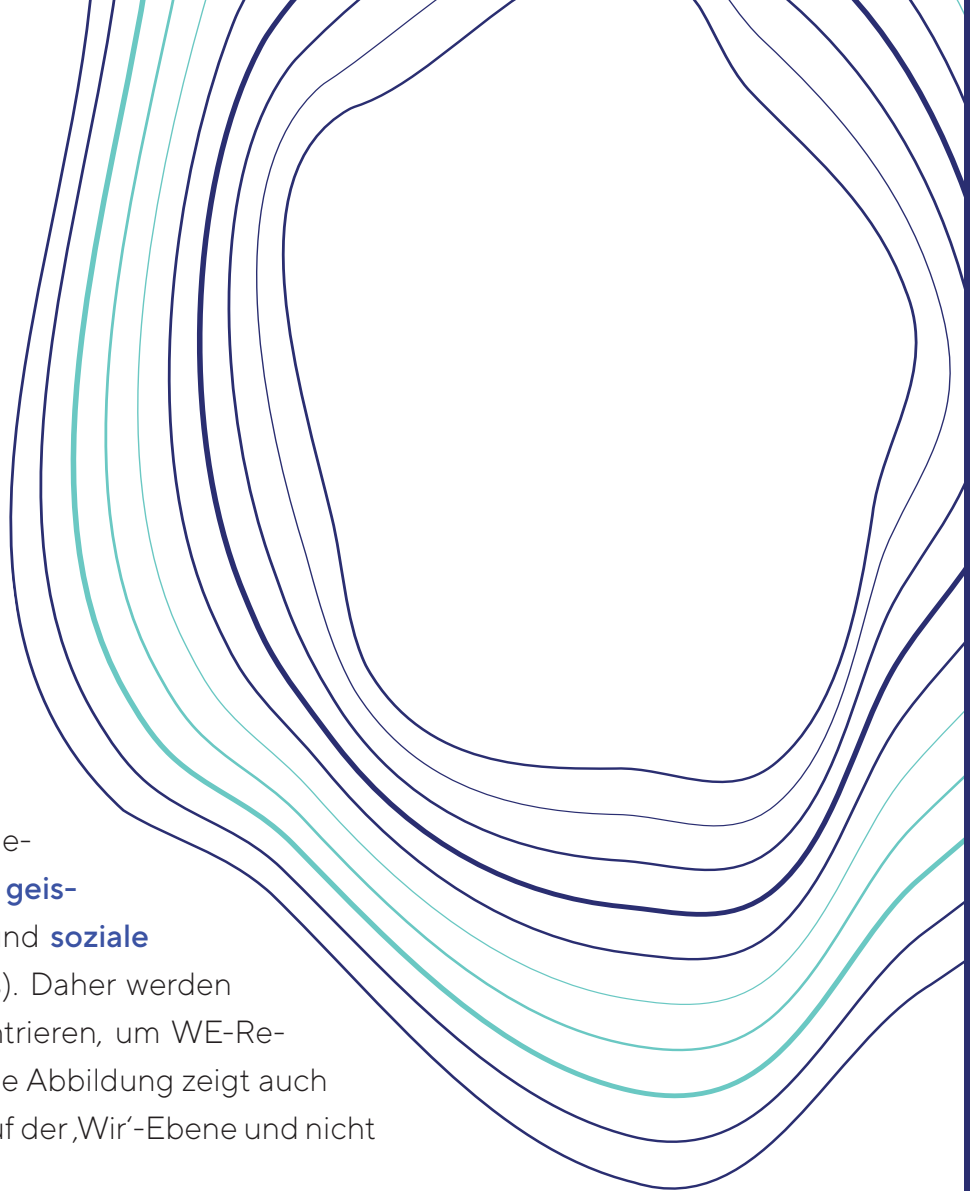
- 
- Unternehmen haben oft Hunderte von Key Performance Indicators (KPIs), aber nur wenige Resilienzindikatoren. Eine Leitung von fünf oder mehr Abteilungen trackt vielleicht über hundert KPIs. Das kann hilfreich sein, aber es gibt auch Hinweise darauf, dass zu viele KPIs kontraproduktiv sind.¹ Und die meisten Manager:innen haben keine KPIs oder laufende Messungen, die sich auf Fürsorge oder Resilienz beziehen. Viele moderne Arbeitnehmer:innen haben erlebt, wie ihr Leben durch ständige E-Mails und die Erwartung, auch an freien Tagen erreichbar zu sein, auf den Kopf gestellt wurde. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Anwendung von Gewohnheiten zu messen, um diesen Herausforderungen zu begegnen, und auch zu messen, wie viel Raum der Einzelne z. B. für Deep Work hat. Wenn wissensbasierte Unternehmen erfolgreich sein wollen, müssen sie sich ernsthaft um das geistige und emotionale Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen kümmern.

Gewohnheiten und Rituale im Team verändern

Um Resilienz zu fördern, müssen Unternehmen wichtige Fähigkeiten und Gewohnheiten auf Team- und Organisationsebene aufbauen. Diese Gewohnheiten sollten ihre Arbeitskultur bestimmen. In unserem letzten Beitrag haben wir die wichtigsten Resilienzfähigkeiten beschrieben, die der Einzelne kultivieren kann, um seinen eigenen Zustand zu regulieren. Im Folgenden haben wir sie im Teamkontext verortet, um ihre Übersetzung vom ‚Ich‘ zum ‚Wir‘ zu verdeutlichen.

Körperliche Fähigkeiten werden im inneren Kreis gezeigt. Sie stärken die Resilienz und betreffen in erster Linie die Einzelperson. Unternehmen können die Entwicklung gesunder körperlicher Gewohnheiten unterstützen, indem sie z. B. eine gute Kantine, ein Fitnessstudio oder Gesundheitschecks anbieten. Viele tun dies bereits.

Wir glauben jedoch, dass viele dieser körperlichen Resilienzfähigkeiten weniger Einfluss auf die allgemeine Arbeitsplatzkultur haben als **geistige & emotionale** (blauer Kreis) und **soziale** Resilienzfähigkeiten (brauner Kreis). Daher werden wir uns auf diese Bereiche konzentrieren, um WE-Resilienz zu unterstützen. Die folgende Abbildung zeigt auch drei Kompetenzbereiche, die nur auf der ‚Wir‘-Ebene und nicht auf der ‚Ich‘-Ebene existieren.



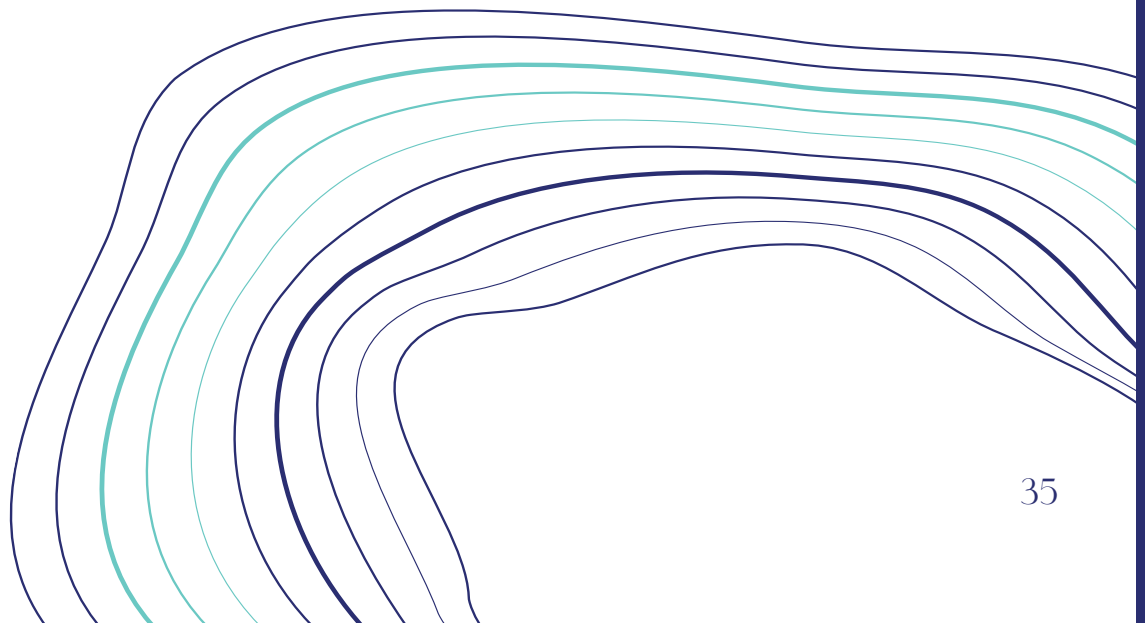
Individuelle Resilienzfähigkeiten	Team and organisationale Resilienzfähigkeiten
Aufmerksamkeit / Präsenz	◆ Aufmerksamkeit / Fokus
Positivität	◆ Positiver Ausblick
Emotionsregulation	◆ Emotionsregulation
Selbstgewahrsein / Reflexion	◆ Meta-Bewusstsein / Reflexion
Ruhe und Erholung	◆ Entspannung
Verbindung	◆ Verbindung / Kommunikation
Mitgefühl / Fürsorge	◆ Mitgefühl / Fürsorge
Verbindung zum Purpose	◆ Purpose & Bedeutung
	+ Synchronisation
	+ Integration / Zuhören
	+ Leadership

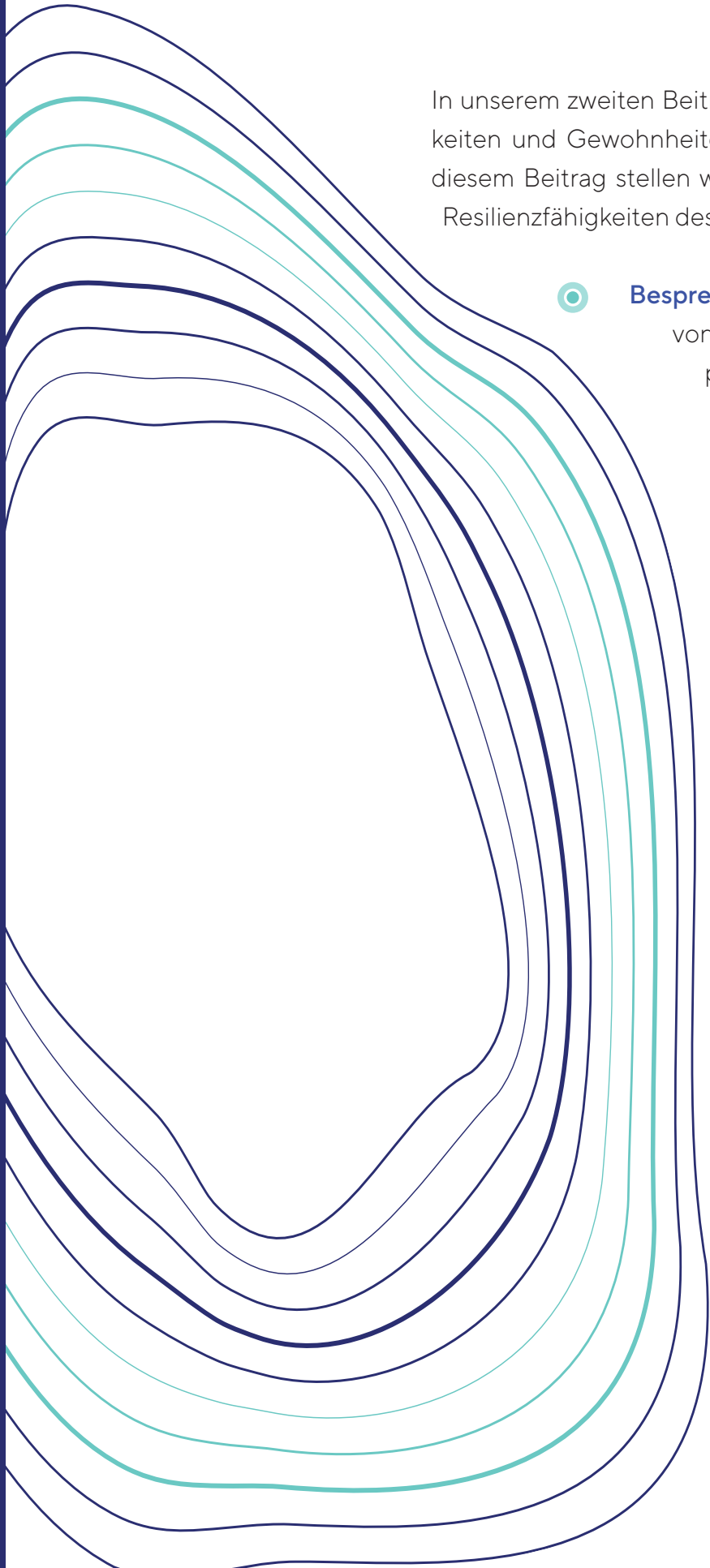
Abb. 12: Individuelle und Teamfähigkeiten, die die Resilienz stärken.

Die folgende Tabelle fasst zusammen, wie Awaris dazu beiträgt, individuellen Resilienzfähigkeiten auf die Team- und Organisations-ebene zu erweitern.

Individuelle Resilienzfähigkeit	Individuelle Gewohnheiten, die diese Fähigkeit unterstützt	Resilienzfähigkeit von Teams/Organisationen	Gewohnheiten von Teams/Organisationen, die diese Fähigkeit unterstützt
<u>Aufmerksamkeit</u>	Vermeidung von Multitasking, Stapelbearbeitung von E-Mails, Umgang mit digitalen Geräten und Achtsamkeitspraktiken.	Management der kognitiven Belastung, Priorisierung von Teamaufgaben und Klarheit über den Fokus des Teams.	Team- oder Organisationsvereinbarungen zur E-Mail-Bearbeitung, zur Reduzierung der Informationskanäle, zu Fokuszeiten, zu meetingfreien Freitagen und zu kürzeren Standardmeetings.
<u>Positiver Ausblick</u>	Positive Ereignisse wertschätzen und Dankbarkeit üben.	Ein positives und wertschätzendes Teamklima und häufiges positives Feedback.	Wahrnehmen was gut läuft, Mitarbeiter:innen wertschätzen, positives Feedback geben und regelmäßige Firmenveranstaltungen, um Erfolge zu teilen.
<u>Emotionsregulation</u>	Körper- und atemorientierte Achtsamkeitspraktiken (z. B. Bodyscan), Reframing, Emotionen benennen.	Emotional intelligente Arbeitskultur.	Emotionen im Team und in der Gruppe anerkennen, benennen und diskutieren, wie Emotionen in der Gruppe verändert werden können.
<u>Selbstgewahrsein/Reflexion</u>	Tagebuchführung, Coaching-Sitzungen und Achtsamkeitsübungen.	Team- oder Organisationsreflexivität.	Retrospektiven, formale Reflexionspunkte und Fishbowl-Dialoge.

Individuelle Resilienzfähigkeit	Individuelle Gewohnheiten, die diese Fähigkeit unterstützt	Resilienzfähigkeit von Teams/Organisationen	Gewohnheiten von Teams/Organisationen, die diese Fähigkeit unterstützt
Entspannung	Lesen, Ausruhen, Aufenthalt in der Natur und Achtsamkeitsübungen.	Dem Team Ruhe und Erholung ermöglichen.	Klare Grenzen für E-Mails und Besprechungszeiten, Überstundenkontrolle.
Empathie/Verbindung	Gut zuhören, sich auf andere einstellen und sich gehört fühlen.	Verbindung und Kommunikation.	Gut zuhören, offen über Fragen der Resilienz/Menschlichkeit kommunizieren und Informationen über wichtige Resilienzmaßnahmen austauschen.
Mitgefühl	Auf andere zugehen und Hilfe anbieten.	Eine Kultur der Fürsorge.	Erkennen, wer Hilfe braucht, und Unterstützung durch Employee Assistance Programs (EAP), Coaching und andere Maßnahmen.
Purpose & Bedeutung	Reflektieren über Purpose, Coaching und Achtsamkeitspraktiken.	Mit Purpose führen.	Verankerung von Purpose in Führungskräften und Teams.





In unserem zweiten Beitrag haben wir die oben genannten Fähigkeiten und Gewohnheiten für Einzelpersonen näher erläutert. In diesem Beitrag stellen wir zwei Beispiele für die Erweiterung der Resilienzfähigkeiten des Einzelnen auf die ‚Wir‘-Ebene vor:

- **Besprechungsfreie Freitage** – Die Einführung von besprechungsfreien Zeiten wirkt sich positiv auf Leistung und Fürsorge aus. So kann die Arbeit vor dem Wochenende erledigt werden und die Mitarbeiter:innen können sich in ihrer Freizeit entspannen.
- **Fokus-Zeiten** – In einer kürzlich durchgeführten Studie hat Microsoft Daten veröffentlicht, die zeigen, dass die Einführung von „Fokus-Zeiten“ die Work-Life-Balance der Beschäftigten um 30 % verbessert hat.² Durch etwas so Einfaches wie die Festlegung von Zeiten, in denen keine Besprechungen stattfinden und keine E-Mails bearbeitet werden, haben die Beschäftigten Raum für Deep Work. Wir haben über 30 weitere Fähigkeiten auf Organisationsebene identifiziert, die die individuelle Resilienz und die WE-Resilienz stärken. Das Schöne daran ist, dass sie auch ein Gefühl für eine menschliche Kultur schaffen, die in so vielen Organisationen fehlt. Wir glauben, dass Awaris Unternehmen dabei helfen kann, diese Fähigkeiten zu identifizieren, zu implementieren und zu messen.

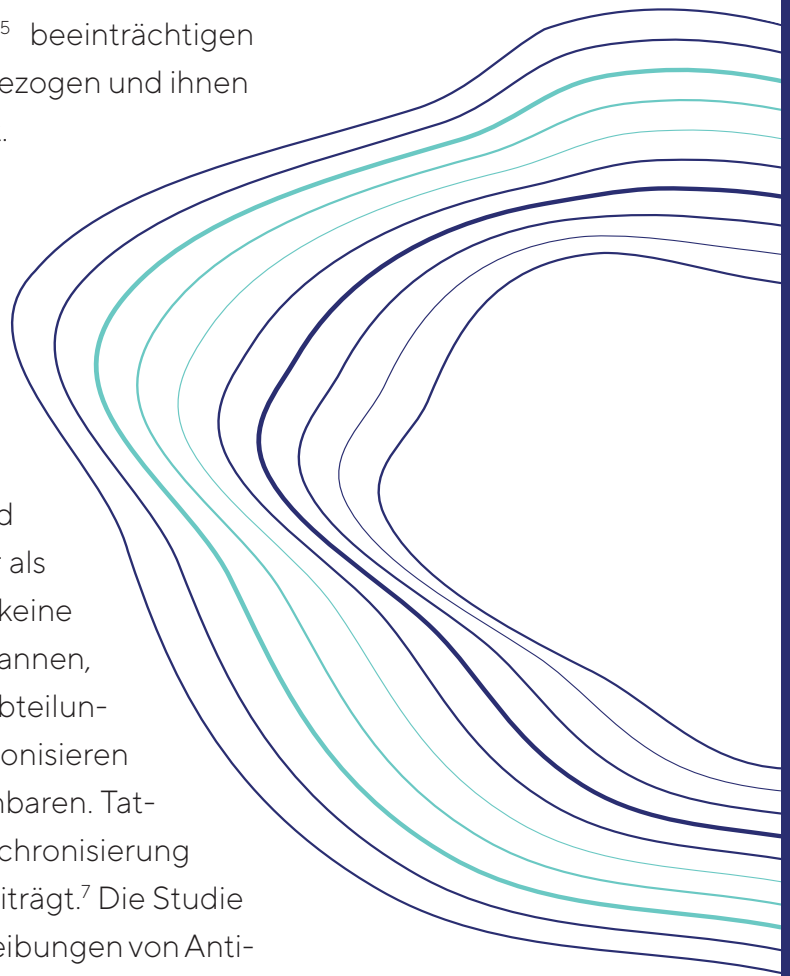
Fähigkeiten und Gewohnheiten der WE-Resilienz

Es gibt drei spezifische Fähigkeiten, die nur auf der ‚Wir‘-Ebene gelten und die Unternehmen beherrschen müssen, um zu gedeihen.

1. Synchronisation

Wir sind soziale Wesen. Wenn wir zusammen sind, synchronisieren wir sogar unsere Atmung und unsere Herzfrequenz.³ Mobiles Arbeiten und Home-Office können für manche Menschen die Produktivität steigern. Studien zeigen jedoch auch, dass mobiles Arbeiten die Zusammenarbeit⁴ und das Wohlbefinden⁵ beeinträchtigen können. Die Menschen fühlen sich oft nicht einbezogen und ihnen fehlt der gemeinsame Fokus und Verbundenheit.

Um optimale Ergebnisse von Leistung und Fürsorge zu erzielen, ist es wichtig, dass Teams synchronisiert sind. Wir haben gesehen, wie wichtig es ist, Zeiten für die Zusammenarbeit klar zu definieren. Legen Sie Grenzen fest, wann Mitarbeiter:innen erreichbar sind und wann nicht. Vereinbaren Sie Fokus-Zeiten und Auszeiten. Unserer Erfahrung nach hatten mehr als 70 % der Teams, mit denen wir gearbeitet haben, keine solchen Vereinbarungen getroffen, als wir begannen, sie zu unterstützen.⁶ Wir glauben, dass Teams, Abteilungen und Organisationen sich vollständig synchronisieren müssen – indem sie ON- und OFF-Zeiten vereinbaren. Tatsächlich hat eine Studie gezeigt, dass die Synchronisierung von OFF-Zeiten zur kollektiven Regeneration beiträgt.⁷ Die Studie zeigte einen signifikanten Rückgang der Verschreibungen von Antidepressiva in Zeiten, in denen die Schweden gleichzeitig im Urlaub waren und wussten, dass sich die Arbeit nicht anhäufte.



2. Integration

Arbeiten zu Diversität und Integration haben gezeigt, wie wichtig es ist, dass sich Menschen sicher und einbezogen fühlen. Untersuchungen auf Teamebene zeigen auch, dass eine gleichberechtigte Teilhabe ein ausgezeichneter Prädiktor für die kollektive Intelligenz und Leistung eines Teams ist.⁸ Es gibt auch Hinweise darauf, dass psychologische Sicherheit die Teamleistung vorhersagt, da sie eine Atmosphäre schafft, in der sich die Teammitglieder gehört und einbezogen fühlen.⁹

Die Zunahme hybrider Arbeitsformen und des Home-Office bringt zusätzliche Herausforderungen für die Integration mit sich. Viele Mitarbeiter:innen haben mit einem Mangel an Zugehörigkeit und Engagement zu kämpfen. Insbesondere hybride Arbeitsformen sind mit einer Reihe von Vorurteilen verbunden. Es gibt Hinweise darauf, dass diejenigen, die weniger sichtbar sind (nicht im Büro), als weniger produktiv angesehen werden und weniger interessante Projekte erhalten.

Vor diesem Hintergrund müssen Teams und Organisationen ihre Integrationsgewohnheiten verbessern. Dazu könnte gehören, dass Mitarbeiter:innen, die im Büro sind, mit Mitarbeiter:innen zusammenarbeiten, die nicht im Büro sind. Dass die Meinungen derjenigen, die hauptsächlich von zu Hause aus arbeiten, explizit eingeholt werden. Dass die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen, die von zu Hause arbeiten, untersucht und integriert werden. Ihr Gefühl, bei der Arbeit integriert zu sein, hat einen starken Einfluss auf die Ergebnisse von Fürsorge und Leistung.

3. Leadership

Die dritte Gruppe von Resilienzfähigkeiten auf der ‚Wir‘-Ebene ist schließlich das Leadership. Wir werden diese Fähigkeiten in einem der nächsten Beiträge ausführlicher behandeln.

Kompetenzen der Resilienz – und der WE-Resilienz

Wenn Unternehmen beginnen, ihre Resilienz- und WE-Resilienzfähigkeiten auszubauen, entstehen neue Kompetenzen.

- 🎯 **Energiemanagement** – Unternehmen sind gut im Umgang mit Geld und Informationen. Aber das endemische Burnout zeigt, dass sie schlecht im Energiemanagement ihrer Mitarbeiter:innen sind. Der Aufbau von Resilienz auf Organisationsebene wird es ermöglichen, dass die Kompetenz im Energiemanagement auf natürliche Weise zum Vorschein kommt.
- 🎯 **Selbstregulation und Management der Arbeitsbelastung** – Unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, obwohl sie oft mehrere KPIs und einen klar definierten strategischen Fokus haben, oft schlecht darin sind, Aufgaben zu reduzieren oder Prozesse loszulassen. Dies war eine befreiende Erfahrung während der Pandemie, als wir sahen, wie viele suboptimale Prozesse eingestellt wurden. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Fähigkeit, die Arbeitsbelastung zu managen, darin besteht, die Fokus-Zeiten und die Auszeiten ernst zu nehmen. Wenn diese beachtet werden, fällt es Einzelpersonen und Organisationen leichter, Grenzen zu setzen und sich auf die Dinge zu konzentrieren, die zu positiven Ergebnissen führen.
- 🎯 **Lernen und Anpassungsfähigkeit** – Viele Unternehmen, vor allem große, tun sich schwer damit, anpassungsfähig zu sein. Aber wenn wir die allgemeine Energie und das Management der Arbeitsbelastung erhöhen, verbessert sich die Resilienz. Daraus ergeben sich dann ganz natürlich Anpassungsfähigkeit und Lernen. – Soziale Zugehörigkeit – Eine letzte Kompetenz, die auf Organisationsebene zum Vorschein kommt, ist ein geteiltes Gefühl von Zugehörigkeit und Purpose, das wir bei Awaris als entscheidende Komponente eines erfolgreichen Unternehmens betrachten.

Quellen

1 Forbes, 2018:

Why you should be cautious of the cult of metrics and KPIs

2 Microsoft data, focus time boosts employee performance by 30%

3 Science Daily, 2021:

People synchronize heart rates while listening attentively to stories

4 BCG, 2020:

What 12,000 employees have to say about the future of remote work

5 MS Work Trend Index Annual Report, 2022:

Great expectations: Making hybrid work work

6 Tamdjidi & Rupprecht, 2023:

Insights from assessments of 100 hybrid teams – The role of team habits on innovation and psychological safety

7 The Guardian, 2014:

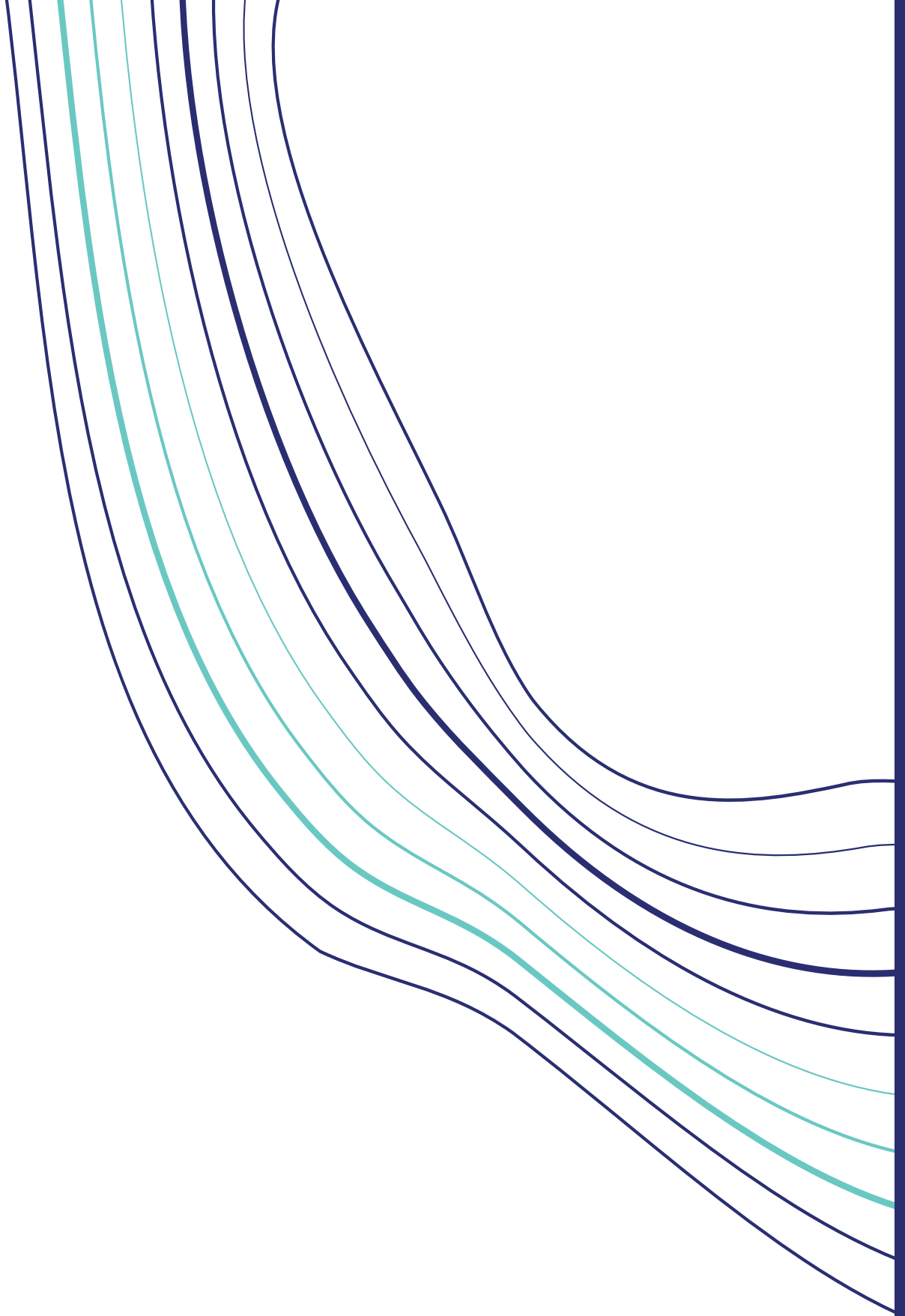
A holiday shared is a break for us all

8 Woolley et al., 2010:

Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups

9 Hülshager et al., 2009:

Team level predictors of innovation at work



LEADERSHIP RESILIENCE



Leading for WE-Resilienz

- Führungskräfte erkennen zunehmend die Bedeutung des Aufbaus resilienter Organisationen oder WE-resilienter Unternehmen, wie wir sie nennen.
- Oft fehlt es jedoch an Verständnis und Handwerkszeug, wie diese Idee in die Praxis umgesetzt werden kann. Führungskräfte wissen vielleicht zu wenig darüber, wie wichtig ihre Rolle ist, welchen Belastungen ihre Teams ausgesetzt sind und tendieren dazu, in Zeiten des Umbruchs Leistung über Resilienz zu stellen.
- Bei Awaris haben wir auf der Grundlage unserer eigenen Forschung einen Fünf-Punkte-Plan entwickelt, der es Führungskräften ermöglicht, ihre Teams so zu führen, dass die Resilienz gefördert wird.

Führungskräfte wissen um die Bedeutung von Resilienz

Führungskräfte sind sich zunehmend der Bedeutung von Resilienz für ihre Mitarbeiter:innen und Organisationen bewusst. Nachhaltige Leistung, Wohlbefinden und Resilienz stehen bei Umfragen unter Führungskräften oft ganz oben auf der Prioritätenliste. Sie wollen eine menschenzentrierte, organisationsweite Resilienz (WE-Resilienz) aufbauen. Führungskräfte scheitern jedoch häufig daran, diese Idee in die Praxis umzusetzen, und zwar aus einer Reihe von Gründen:

- Führungskräfte erkennen die Bedeutung ihrer Rolle nicht.
- Sie empfinden persönlich nicht das gleiche Maß an Stress wie die jüngeren Mitglieder ihres Teams.
- Sie wissen, dass Resilienz wichtig ist, aber sie wissen nicht, wie sie diese auf der Ebene der Organisation fördern können.
- Wenn ihr Unternehmen vor Herausforderungen und Fristen steht, rückt Resilienz auf der Prioritätenliste nach unten.

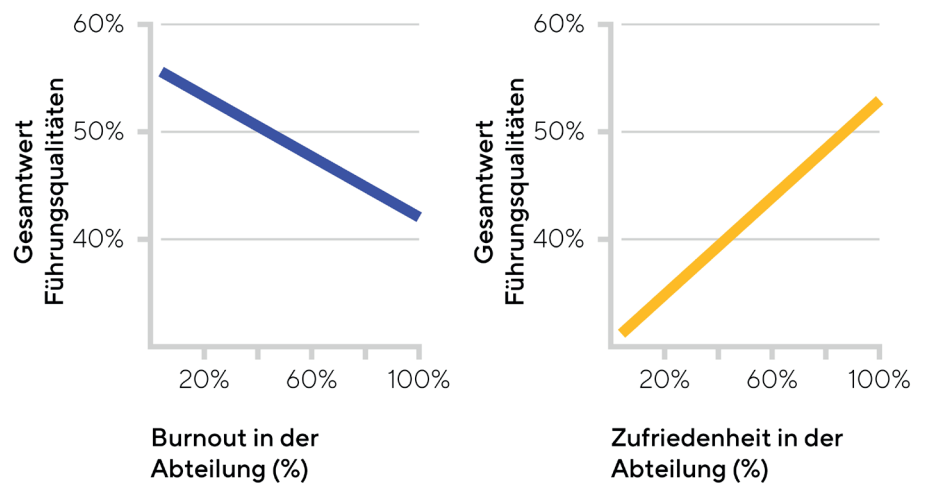
Führungskräfte sind sich ihres Einflusses auf die Resilienz einer Organisation nicht bewusst

Wir alle wissen, dass Führungskräfte einen großen Einfluss auf die Kultur eines Unternehmens haben. Es wird auch immer deutlicher, welchen Einfluss sie auf das Stress- und Burnout-Niveau ihrer Teams haben. In vielen Unternehmen häufen sich anekdotische Geschichten darüber, dass bestimmte Manager:innen eine Spur von Stress und Burnout hinterlassen können. Auch die Forschung bestätigt dies zunehmend: Eine Studie der Mayo Clinic¹

zeigte, dass der Führungsstil signifikant mit der Burnout-Rate und der Gesamtzufriedenheit in der Einheit zusammenhängt (Abbildung 13).

Abb. 13: Führungsverhalten kann Burnout und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen beeinflussen.

Je höher die Führungsqualitäten desto niedriger die Burnoutraten von Mitarbeiter:innen ($r = -0,33$) und höher die Arbeitszufriedenheit ($r = 0,68$).¹



Das bedeutet, dass 33% der Varianz der Burnout-Werte der Mitarbeiter:innen durch den Führungsstil erklärt werden können – ein hoher Anteil für ein so vielschichtiges Thema wie Burnout. Noch stärker ist der Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit: 68% der Varianz der Zufriedenheit kann durch den Führungsstil erklärt werden. Einfacher ausgedrückt: Ein guter Führungsstil ist mit höheren Zufriedenheitswerten und niedrigeren Burnout-Werten in den Abteilungen verbunden. Ein sinnvoller Ausgangspunkt für Führung im Sinne von Resilienz ist daher das Verständnis der Auswirkungen des Führungsstils auf die Resilienz in Organisationen.

Führungskräfte fühlen sich nicht so gestresst wie ihre Mitarbeiter:innen

Ein zweites Hindernis beim Aufbau von WE-resilienten Organisationen ist, dass Führungskräfte den Stress in ihrer Organisation nicht so stark wahrnehmen. Unsere internen Daten zeigen, dass Führungskräfte in der Regel ein geringeres Stressempfinden haben als Mitarbeiter:innen und das mittlere Management (Abbildung 14). Dies ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen. Führungskräfte

haben oft mehr Kontrolle über ihre Zeit und mehr Erfahrung im Umgang mit Stress. Einige Führungskräfte verdrängen oder verbergen Stress, wenn sie ihn empfinden. Außerdem gibt es wahrscheinlich eine Verzerrung bei der Auswahl von Führungskräften zugunsten derjenigen, die besser mit Stress umgehen können.

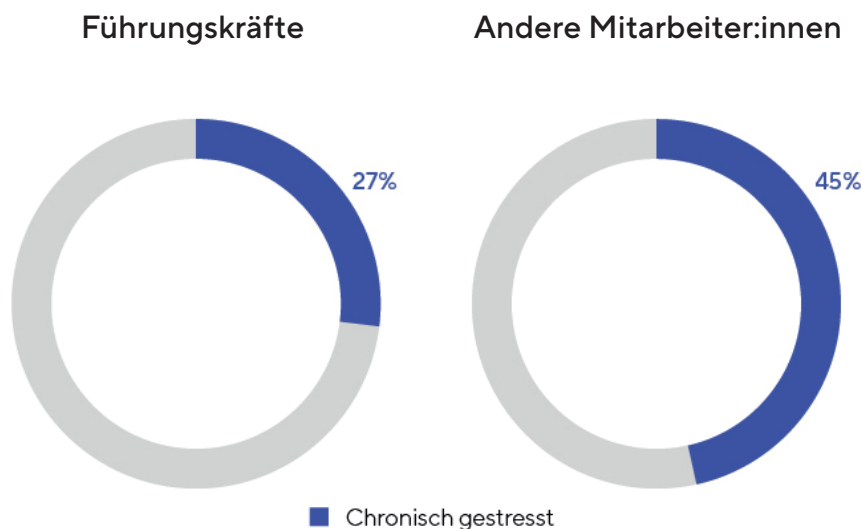
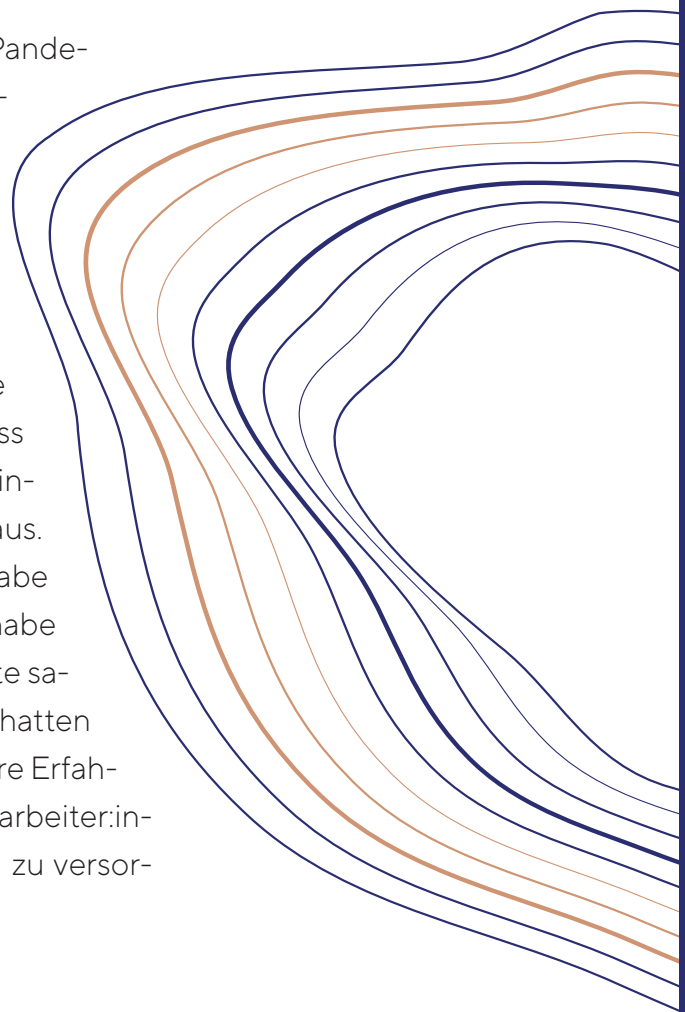


Abb. 14: Führungskräfte fühlen sich weniger gestresst als andere Mitarbeitergruppen.

Awaris-Daten von N=686 Teilnehmer:innen des Resilienz-Screenings.

Führungskräfte haben durchschnittlich die COVID-19-Pandemie auch besser überstanden als jüngere Mitarbeiter:innen. Der Microsoft-Bericht „2021 Work Trends“ zeigte, dass es Führungskräften nach der Pandemie doppelt so häufig gut ging wie jüngeren, alleinstehenden Mitarbeiter:innen.² Ein Bericht des Economist³ aus dem Jahr 2022 zeigte, dass 61% der Führungskräfte das Gefühl hatten, dass die Pandemie ihre Work-Life-Balance verbessert hatte, während 21% der Meinung waren, dass sie sich verschlechtert hatte. Für andere Mitarbeiter:innengruppen sahen die Veränderungen etwas anders aus. Nur 25% waren der Meinung, ihre Work-Life-Balance habe sich verbessert, während 41% der Meinung waren, sie habe sich verschlechtert. Das macht Sinn. Viele Führungskräfte saßen vielleicht zu Hause in ihrem ruhigen Arbeitszimmer, hatten ältere Kinder, die bereits studieren, und einen Garten. Ihre Erfahrung unterschied sich deutlich von denen jüngerer Mitarbeiter:innen, die vielleicht am Küchentisch saßen, ein Kleinkind zu versorgen hatten und versuchten, ihre Arbeit zu erledigen.



Die Resilienz einer Führungskraft wird zusätzlich durch eine höhere intrinsische Motivation unterstützt, die bei jüngeren Mitarbeiter:innen oft geringer ausgeprägt ist. Eine McKinsey-Studie⁴ hat gezeigt, dass 85% der leitenden Angestellten voll und ganz zustimmen, dass sie in ihrer täglichen Arbeit mit ihrem Purpose verbunden sind, verglichen mit nur 15% der anderen Mitarbeiter:innengruppen. Führungskräfte werden durch ihren Purpose genährt und gestärkt, was zu ihrer Resilienz beitragen kann. Alles in allem nehmen Manager:innen den Stress anders wahr als ihre Teammitglieder und so ist es vielleicht nicht verwunderlich, dass sie dem Thema Burnout nicht die Bedeutung beimessen, die es verdient.

Führungskräfte wissen nicht, wie sie WE-Resilienz fördern können

Awaris traf kürzlich einen leitenden Angestellten einer Organisation. Der Manager gab zu, dass er kein gutes Beispiel für aktives resilientes Verhalten sei. Er sagte, er sei jemand, der „zufällig belastbar“ sei. Aber als wir näher nachfragten, nannte er uns drei Dinge, die ihm im Alltag helfen. Er nimmt sich tagsüber Zeit, um bewusst tief durchzuatmen. Er achtet darauf, zum Abendessen zu Hause bei seiner Familie zu sein (auch wenn er danach wieder arbeiten musste). Und er geht mehrmals wöchentlich ins Fitnessstudio.

Viele Führungskräfte haben sich bereits regelmäßiges Resilienzverhalten angeeignet. Dieses ist jedoch so automatisch geworden, dass sie sich dessen nicht wirklich bewusst sind.

Als wir gemeinsam das Awaris Modell der Resilienzfähigkeiten durchgingen, zeigten wir ihm, dass er tatsächlich regelmäßig drei wichtige Resilienzverhaltensweisen ausübte: bewusstes Atmen, soziale Kontakte und Bewegung/Sport. Ihm war nicht bewusst, dass er mit diesen Verhaltensweisen seine Resilienz aktiv förderte. Er er-

zählte dann einigen Leuten in seiner Organisation davon. Sie hatten zuvor angenommen, dass er einer derjenigen sei, die generell widerstandsfähiger sind. Zu hören, dass er regelmäßig Atemübungen machte, um Stress zu bewältigen, überraschte sie.

Viele Führungskräfte haben sich bereits regelmäßiges Resilienzverhalten angeeignet. Dieses ist jedoch so automatisch geworden, dass sie sich dessen nicht wirklich bewusst sind. Unsere Daten deuten darauf hin, dass diese Fähigkeiten und Verhaltensweisen erklären, warum Führungskräfte tendenziell resilienter sind als durchschnittliche Mitarbeiter:innen und nicht einfach nur belastbarer (*Abbildung 15*). Da einige Führungskräfte sich nicht bewusst sind, dass sie konkrete Fähigkeiten einsetzen, erkennen sie auch nicht, dass diese im Laufe der Zeit entwickelt werden können. Der Aufbau von Resilienzfähigkeiten erfordert – ähnlich wie Projektmanagement- oder Führungsfähigkeiten – Zeit, Aufmerksamkeit, Training und Messung. Einige Trainingsprogramme suggerieren, dass Resilienz in ein paar Stunden erlernt werden kann, und sehen wie eine einfache „Abhakübung“ für die Personalabteilung aus. Die Wahrheit ist jedoch, dass es keine schnellen Lösungen gibt. Resilienz ist ein langfristiger Prozess der Kompetenzentwicklung.

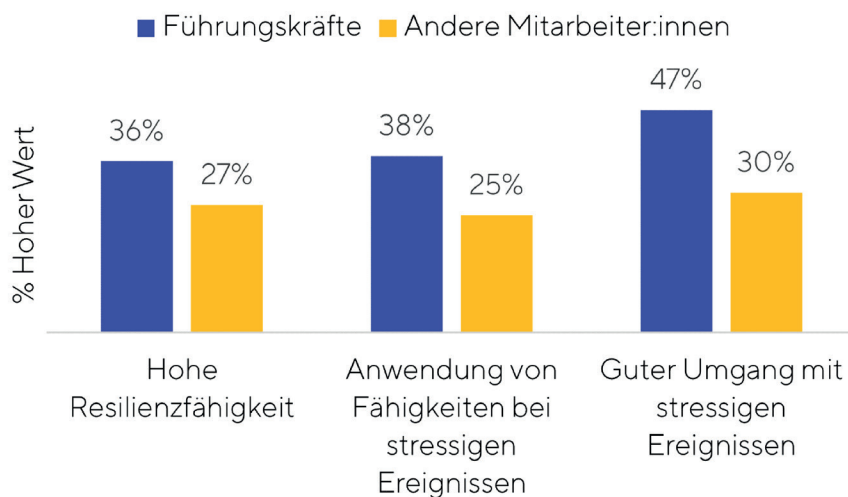
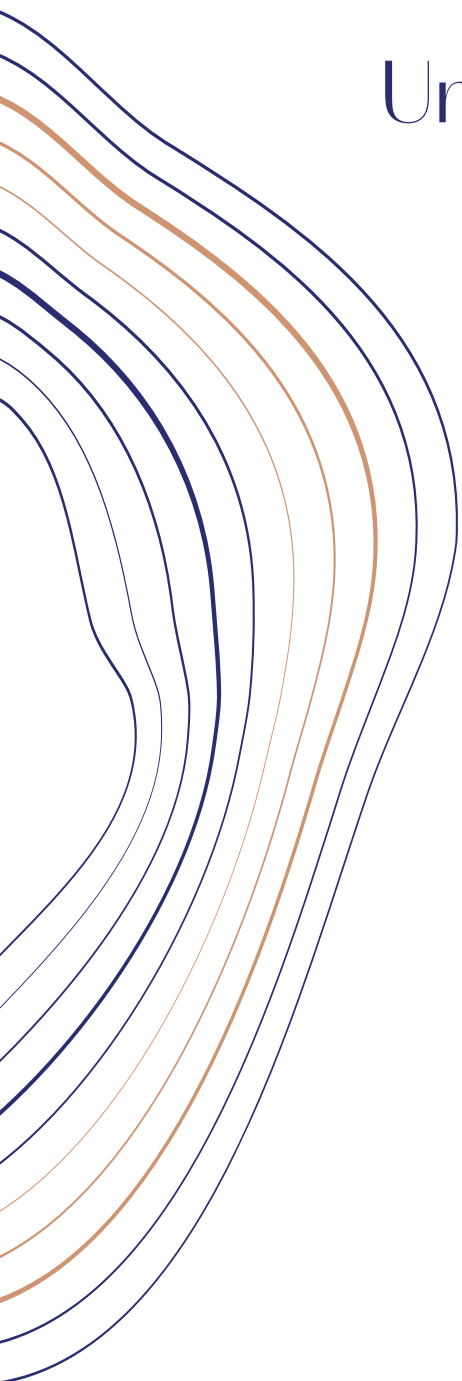


Abb. 15: Manager haben ein höheres Fähigkeitsniveau und können folglich besser mit Stress umgehen.

Awaris-Daten von N=436 Teilnehmer:innen des Resilienz-Screenings.



Unter Stress steht Leistung oft an erster Stelle

Wir haben festgestellt, dass der Fokus auf Resilienz in arbeitsintensiven Zeiten, wie zum Beispiel am Monatsende oder bei der Arbeit an Kundenprojekten mit Deadlines, verloren gehen kann. Fast die gesamte Aufmerksamkeit richtet sich dann auf die Arbeitsleistung. Führungskräfte nehmen damit implizit an, dass Leistung und Fürsorge sich voneinander unterscheiden. Tatsächlich sind sie jedoch untrennbar miteinander verbunden. Indem sie sich in schwierigen Zeiten auf die Leistungsfähigkeit konzentrieren, untergraben Führungskräfte auf lange Sicht die Resilienz und die nachhaltige Leistung ihres Teams.

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert. Das Aufkommen digitaler Kommunikationsmittel, die oft darauf ausgerichtet sind, unsere Aufmerksamkeit zu fesseln, führt zu mehr Geschäftigkeit und wirkt sich negativ auf die Konzentrationsfähigkeit aus. Eine chronisch fragmentierte Aufmerksamkeit kann wiederum zu chronischem Stresserleben beitragen, das mit einer Reihe von Gesundheitsrisiken wie Bluthochdruck, Herzerkrankungen und Depressionen in Verbindung gebracht wird. All dies wirkt sich natürlich negativ auf Produktivität, Innovationskraft und Zusammenarbeit aus. Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass die Arbeitsleistung durch Krankheit und Präsentismus beeinträchtigt wird. Früher reichte es vielleicht aus, in den Urlaub zu fahren. Heute reicht das oft nicht mehr aus. Wir müssen den Einzelnen helfen, für sich selbst zu sorgen, und die WE-Resilienz auf organisatorischer Ebene verbessern.

Wir haben einmal mit Ingenieur:innen zusammengearbeitet, die einen Skandal in einem Automobilunternehmen aufklären sollten. Dabei ging es um unvorstellbare hohe Summen und der Druck auf die Mitarbeiter:innen war sehr hoch. Die leitenden Angestellten hörten zwar,

dass ihre Mitarbeiter:innen erschöpft waren, aber sie fühlten sich hilflos: „Was sollen wir tun? Das Problem muss einfach gelöst werden“. Interessanterweise war es ein Arzt, der es schließlich schaffte, den Betroffenen kontinuierliche Resilienzunterstützung zukommen zu lassen.

Die ersten Treffen mit Awaris waren eine Herausforderung. Wir wussten, dass sich die Arbeitsbelastung für mindestens ein Jahr nicht verbessern würde. Aber mit der Zeit fühlten sich die Teilnehmer:innen unserer wöchentlichen Trainingseinheiten immer besser. Wir arbeiteten mit Achtsamkeit. Wir halfen den Mitarbeiter:innen, den Stress und den Druck, dem sie ausgesetzt waren, zu erkennen. Wir tauschten Erfahrungen aus und besprachen Strategien zur Emotionsregulation und Konzentration. Sie bekamen Zeit und kontinuierliche Unterstützung, um Resilienzfähigkeiten zu entwickeln und ihren Stress zu verarbeiten. Letztlich unterstützte diese Fürsorge ihre Leistungsfähigkeit. Und tatsächlich, wenn einige von ihnen heute auf diese Zeit zurückblicken, empfinden sie Zufriedenheit. Sie sind stolz darauf, gestärkt aus dieser Herausforderung hervorgegangen zu sein – resilienter und bewusster.

Resilienzintelligenz bei Führungskräften kultivieren

Die Forschung zeigt deutlich die negativen Auswirkungen eines Stress-Mindsets von Führungskräften auf ihre Mitarbeiter:innen. Daher ist es besonders wichtig für Führungskräfte, sich ihrer eigenen psychischen Verfassung angesichts des Arbeitsdrucks

bewusst zu sein. Dies kann sich darauf auswirken, wie sie Stress in ihrem Team wahrnehmen und Teammitglieder unterstützen. Eine Studie von Kaluza und Kollegen geht davon aus, dass „das Stress-Mindset der Führungskraft beeinflusst den Grad der gesundheitsfördernden Unterstützung, die sie Mitarbeiter:innen zuteilt“.⁵ Mit anderen Worten: Führungskräfte, die sich ihrer eigenen Stressbelastung bewusst sind, werden ihre Teams eher im Sinne der WE-Resilienz führen.

Unsere Erfahrung bei Awaris zeigt, dass es effektiv ist, Führungskräfte auf eine Resilienz-Reise mitzunehmen, die eine durchgehende, einwöchige Messung ihrer Herzratenvariabilität (HRV) beinhaltet. Das hilft ihnen, darüber zu reflektieren, wie viel Prozent der Zeit sie gestresst sind und wie sich das auf ihren Schlaf und ihre Erholung auswirkt. Es zeigt ihnen auch, welche Aktivitäten ihnen helfen, ihr Stressniveau zu regulieren. Auf diese Weise hilft es Führungskräften zu verstehen, wie wichtig es ist, Resilienzfähigkeiten in ihrem Arbeitsleben aufzubauen.

Führung im Sinne der WE-Resilienz

Nur wenn die Bereitschaft und die sich entwickelnde Fähigkeit zur resilienzorientierten Führung vorhanden sind, kann resilientes Verhalten in einer Organisation Fuß fassen. Awaris sieht fünf Bereiche, auf die sich Manager:innen konzentrieren müssen, um im Sinne der Resilienz zu führen:

1. Resilienz leben
2. Sich Zeit für Führung nehmen
3. Gut führen
4. Mitarbeiter:innen unterstützen
5. Gewohnheiten verankern

„Führungskräfte müssen Resilienz leben. Das Leben ist kurz. Ein Leben mit einer positiven Einstellung, gesunden sozialen Kontakten, Bewegung und gesunder Ernährung kann es im Durchschnitt um 10 Jahre verlängern.“

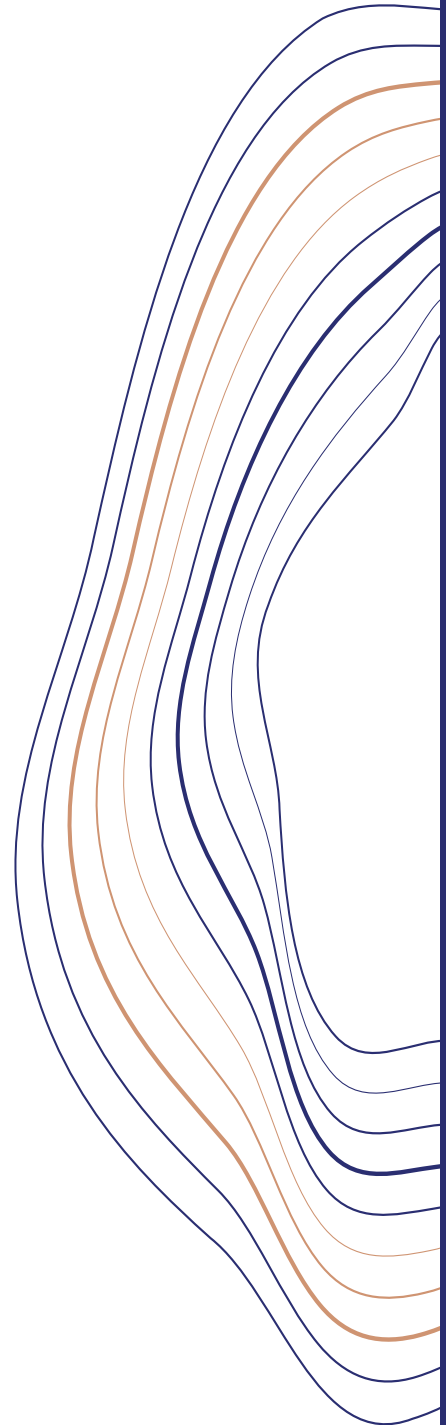
1. Resilienz leben

Führungskräfte müssen Resilienz leben. Das Leben ist kurz. Ein Leben mit einer positiven Einstellung, gesunden sozialen Kontakten, Bewegung und gesunder Ernährung kann es im Durchschnitt um 10 Jahre verlängern.⁶ Gelebte Resilienz kommt vor allem den Führungskräften selbst zugute.

Aber auch die Teams und Organisationen der Führungskräfte profitieren davon. Erkenntnisse aus Interventionen zum Wohlbefinden in Organisationen zeigen, dass das Verhalten von Führungskräften die Qualität von Initiativen zum Wohlbefinden in Organisationen beeinflusst. Es lohnt sich also für Führungskräfte, sich auf eine lebenslange Reise zu begeben und Resilienzugewohnheiten zu erlernen – und dann ihre Erfahrungen mit ihrem Team zu teilen.

2. Sich Zeit für Mitarbeiter:innen nehmen

Jüngste Umfragen liefern überraschende Daten. Viele Führungskräfte verbringen weniger als 5 % ihrer Zeit damit, ihre Mitarbeiter:innen wirklich zu führen. Das bedeutet, Einzelgespräche zu führen, Fortschritte zu überprüfen und Feedback zu geben. Umfragen von Gallup und anderen haben gezeigt, dass die Zufriedenheit und Produktivität des Teams steigen, wenn Führungskräfte mehr Zeit für ihr Team aufwenden und der Führung Priorität einräumen. Führungskräfte müssen Führung priorisieren. Sie müssen ihren Mitarbeiter:innen, die mit einer endlosen Zahl von Anforderungen konfrontiert sind, helfen, zu bestimmten Aufgaben ‚Nein‘ zu sagen. Die Forschung zeigt, dass Führungskräfte die Resilienz ihrer Mitarbeiter:innen positiv beeinflussen, wenn sie:



- Gut organisieren.
- Häufig kommunizieren.
- Auf die Arbeitsbelastung achten und helfen Prioritäten zu setzen.
- Erreichbar sind.
- Mitarbeiter:innen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen.
- Konflikte bewältigen.

3. Gut führen

Systematische Analysen zeigen auch, dass Führungskräfte durch ihren Führungsstil Wohlbefinden und Resilienz positiv beeinflussen können, insbesondere wenn sie einige der folgenden spezifischen Führungsverhaltensweisen zeigen:

- Sie haben eine überzeugende Zukunftsvision und ein übergeordneten Purpose.
- Sie sind ein positives Vorbild, spiegeln die positiven Werte der Organisation wider und sind authentisch.
- Sie coachen und hören zu.
- Sie ermutigen ihre Mitarbeiter:innen, Probleme selbst zu lösen, zu lernen und zu wachsen.

All diese befähigenden Führungsstile tragen dazu bei, dass sich die Mitarbeiter:innen emotional sicherer fühlen, mehr Handlungsspielraum haben und besser in der Lage sind, ihre eigene Resilienz zu steuern.

4. Mitarbeiter:innen unterstützen

Führungskräfte fungieren auch als Wegweiser. Sie helfen, Mitarbeiter:innen in bestimmte Richtungen zu lenken und ihnen Zugang zu den Ressourcen der Organisation zu verschaffen. Es ist wichtig, dass diese Rolle ernst genommen wird. Das bedeutet nicht, dass Führungskräfte die Therapeut:innen ihrer Mitarbeiter:innen sein sollen. Aber es bedeutet, dass sie aktiv nachfragen, was der/die Mitarbeitende braucht und welche Ressourcen ihm/ihr zur Verfügung stehen.

5. Gewohnheiten verankern

Schließlich können Führungskräfte im Sinne der WE-Resilienz führen, indem sie in ihren Teams und Organisationseinheiten resilienzfördernde Gewohnheiten verankern, wie wir in Artikel #3 erörtert haben.

Quellen

1 Shanafelt et al., 2015:

[Impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction.](#)

2 Microsoft Work Trend Index, 2022

3 Economist Report, 2022:

The great rebalancing: priorities and work-life balance in a hybrid working environment

4 McKinsey Report, 2021:

[Help your employees find purpose – or watch them leave.](#)

5 Kaluza et al., 2022:

[A leader in need is a leader indeed? The influence of leaders' stress mindset on their perception of employee well-being and their intended leadership behavior](#)

6 Guardian, 2022

ACHTSAMKEIT & RESILIENZ



Mit Achtsamkeit Resilienz aufbauen

- Die Fähigkeit von Achtsamkeitsübungen, individuelle Resilienz und organisationsweite WE-Resilienz aufzubauen, wird immer noch unterschätzt.
- Achtsamkeit kann Menschen dabei helfen, auf verhaltensbezogener, psychologischer und neurophysiologischer Ebene an sich selbst zu arbeiten.
- Bei Awaris nutzen wir Achtsamkeit, um den Menschen beizubringen, wie sie ihre emotionalen und physiologischen Zustände besser steuern können, und um eine stabilere Konzentration bei der Arbeit zu erreichen.

Die Bausteine der WE-Resilienz

In einem vorherigen Artikel haben wir einige der wichtigsten Schritte beschrieben, um von individueller Resilienz zu organisationaler Resilienz zu gelangen. Es lohnt sich, diese hier zu wiederholen, bevor wir auf die Rolle eingehen, die Achtsamkeit beim Aufbau von Resilienz spielen kann.

„Achtsamkeit fördert viele der Qualitäten, die die Resilienz stärken.“

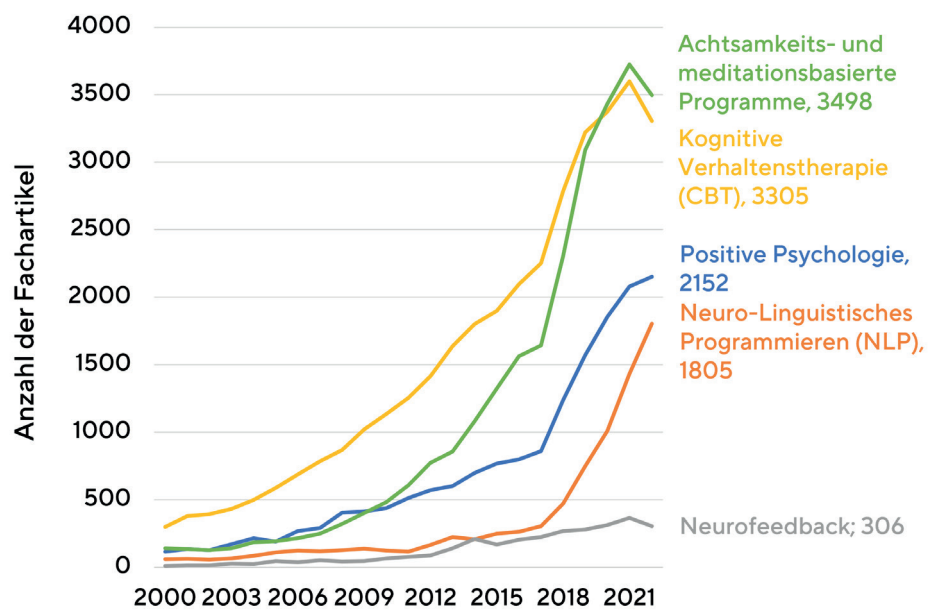
- Resilienz sollte als eine Reihe von **erlernbaren Fähigkeiten** betrachtet werden, und nicht als ein Wesenszug.
- Resilienzfähigkeiten **müssen sich auf die zentralen physiologischen und neurophysiologischen Systeme** des Körpers auswirken, sonst sind sie kaum wirksam.
- Resilienz kann auf der **verhaltensbezogenen, psychologischen und neurophysiologischen Ebene** trainiert werden. Die letztgenannte Ebene kann zu den nachhaltigsten Veränderungen von Reaktionsmustern führen.
- Resilienz auf der Ebene des Einzelnen, des Teams und der Organisation erfordert **die Verankerung von Gewohnheiten in der Arbeits- und Lebenswelt**. Die meisten Resilienzinitiativen erzielen nicht die gewünschten Ergebnisse, weil sie nicht ausreichend auf die alltäglichen Gewohnheiten des Einzelnen oder der Organisation ausgerichtet sind.

Offensichtlich gibt es hier einen roten Faden: Selbsterkenntnis, der Aufbau von Fähigkeiten, die Beeinflussung neurophysiologischer Prozesse, das Verankern neuer Gewohnheiten und das Erlangen einer klaren Wahrnehmung unseres eigenen inneren Zustandes. **All diese Qualitäten werden durch eine zentrale Praxis wesentlich verstärkt: Achtsamkeit.**

Evidenz für Achtsamkeit am Arbeitsplatz

Viele Menschen sind mit der Evidenzgrundlage für die Wirksamkeit von Achtsamkeit vertraut. Aber sie wissen vielleicht nicht, wie solide und umfassend die Belege sind. Jedes Jahr werden in Fachzeitschriften mehr als 3.000 Forschungsarbeiten über Achtsamkeit veröffentlicht. Damit übertrifft Achtsamkeit die meisten anderen psychologischen Interventionen, einschließlich der kognitiven Verhaltenstherapie (Abbildung 16).

Abb. 16: Anzahl der veröffentlichten Forschungsartikel über Achtsamkeit und andere Interventionen zum Wohlbefinden.



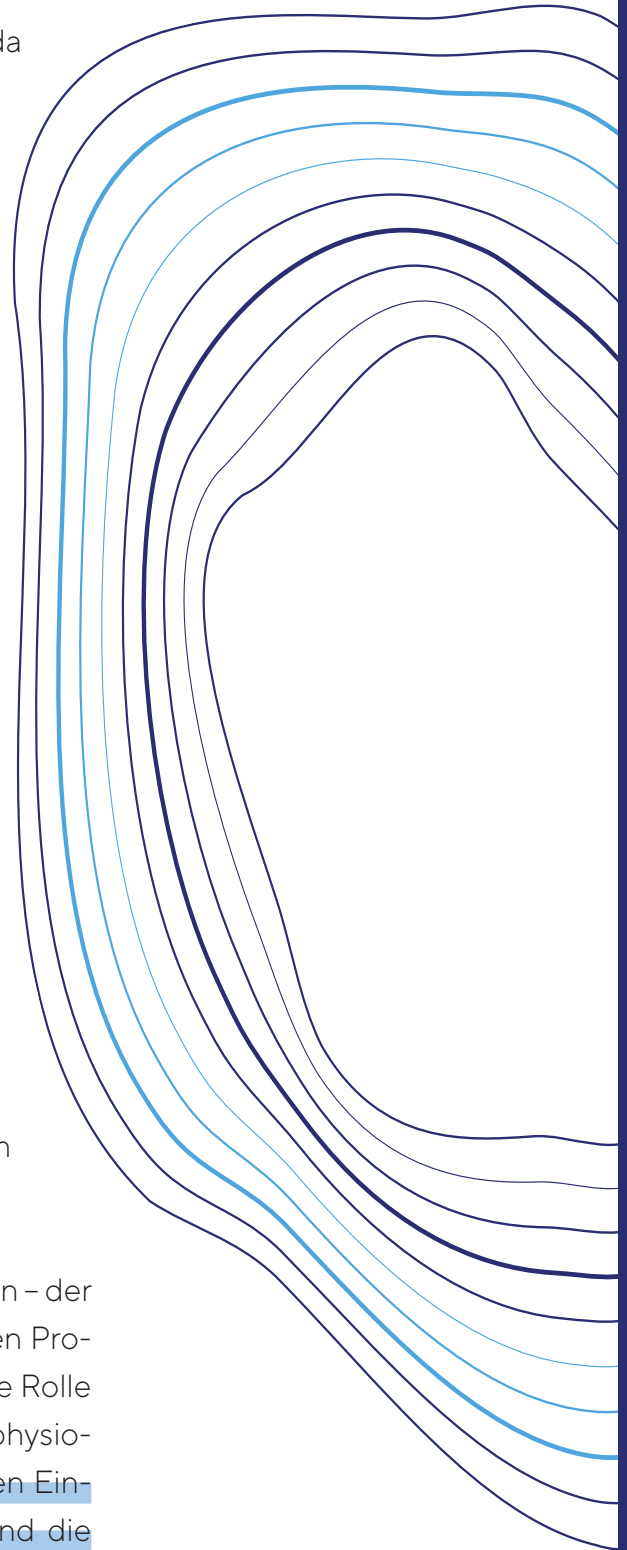
Auch die Wirksamkeit von Achtsamkeit am Arbeitsplatz ist gut belegt. Eine aktuelle Metaanalyse des National Institute of Health and Care Excellence in Großbritannien hat mehr als 150 Forschungsstudien untersucht. Die Autoren kamen zu dem Schluss, dass „Yoga, Achtsamkeit und Meditation insgesamt am wirksamsten sind, wenn es darum geht, Stress am Arbeitsplatz und psychische Belastungssymptome zu reduzieren, und dass sie sich positiv auf das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken.“¹ Das ist eine weitreichende Aussage. Vor allem, wenn man bedenkt, dass Achtsamkeit mit der Wirkung von Trainings zur psychischen Gesundheit von Führungskräften, Ersthelfern für psychische Gesundheit, gezielter kognitiver Verhaltenstherapie, Stressbewältigungstraining und anderen bekannten Interventionen verglichen wurde.

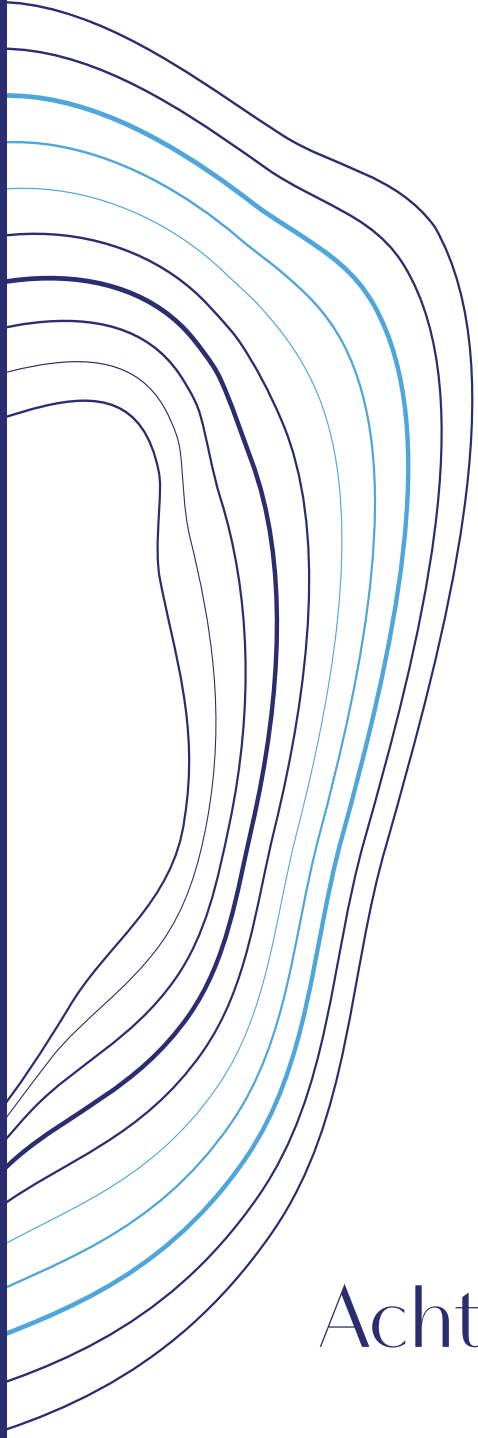
Die Wirkmechanismen der Achtsamkeit verstehen

Diese Ergebnisse haben uns bei Awaris nicht überrascht, da wir Achtsamkeit praktizieren. Dennoch ist es wichtig, darauf einzugehen, warum Achtsamkeit so wirksam ist. Gewöhnlich wird über Achtsamkeit in einer neurozentrischen Sprache gesprochen. Die Diskussionen beziehen sich auf das Gehirn, und weniger auf die Verbindung zu unserem Körper und unserer Physiologie. Aber wie wir in unserem letzten Artikel gesehen haben, wirken sich Resilienzfähigkeiten nicht nur auf unser Gehirn aus. Tatsächlich helfen sie uns, auf drei Ebenen an uns zu arbeiten:

1. **Verhaltensmäßig** – indem wir uns unserer meist unbewussten und automatischen Verhaltensweisen gewahr werden und bewusst neue Verhaltensweisen einüben.
2. **Psychologisch** – indem wir uns unserer Denkprozesse und festgefahrenen Einstellungen gewahr werden. Dies ermöglicht uns, diese Gedanken loszulassen oder zweckmäßigere Formen des Denkens zu kultivieren.
3. **Neurophysiologisch** – indem wir unser inneres System regulieren. Durch unsere Körperhaltung, unsere Atmung und die erhöhte Aufmerksamkeit für das, was in unserem Körper geschieht.

Über die Rolle der Achtsamkeit auf den ersten beiden Ebenen – der Veränderung von sichtbarem Verhalten und psychologischen Prozessen – ist viel geschrieben worden. Weniger bekannt ist die Rolle der Achtsamkeit auf der dritten Ebene, der direkten neurophysiologischen Regulation. Achtsamkeit kann einen tiefgreifenden Einfluss auf unseren Körper, die physiologische Regulation und die Neurophysiologie haben. Die Bedeutung dieses Aspekts darf nicht unterschätzt werden.





Physiologische Intelligenz

Physiologie ist eine etablierte Wissenschaft. Sie umfasst eine Vielzahl von Prozessen, die es dem Körper ermöglichen, Veränderungen seiner inneren Variablen zu erkennen, darauf zu reagieren und ihnen entgegenzuwirken, um das Leben zu erhalten. Unsere Physiologie reguliert unsere Gesundheit, unsere Funktionsfähigkeit und unser Wohlbefinden. Meistens geschieht dies automatisch.

Aber wir können unsere Physiologie auch durch unser Verhalten beeinflussen. Viele Menschen wissen dies zumindest theoretisch, insofern als sie Verhaltensroutinen ausüben, die unsere physiologischen Prozesse beeinflussen. Dazu gehören Bewegung und Sport, Ernährung, Schlaf und Atmung.

Es gibt eine noch tiefer gehende Form der Regulierung unseres Körpers durch Mind-Body Übungen wie Achtsamkeit, Visualisation und Konzentrationsübungen. Viele Spitzensportler haben gelernt, ihre Physiologie auf diese Weise direkt zu regulieren. Diese tiefere Form der physiologischen Intelligenz erschließt sich durch Achtsamkeitsübungen. So wie emotionale Intelligenz ein Gewahrsein und die Fähigkeit erfordert, unsere emotionalen Zustände zu regulieren, umfasst physiologische Intelligenz ein Gewahrsein und die Fähigkeit, unsere physiologischen Zustände zu regulieren. Einige der Trainingsformate von Awaris nutzen Achtsamkeit, um die Teilnehmer:innen dabei zu unterstützen, diese Fähigkeiten zu erlernen.

Achtsamkeit und physiologische Regulation

Achtsamkeit wird oft als Entspannungsmethode verstanden. Das ist aber nur ein kleiner Teil der Praxis. Im Grunde geht es darum, unsere inneren Zustände zu erforschen, um die Verbindung zwischen Körper und Geist zu stärken. In vielen modernen Gesellschaften sind wir darauf trainiert, kognitiv zu denken und zu funktionieren. Das ist

wichtig, kann aber auch dazu führen, dass wir „zu viel denken“ oder uns „in Gedanken verlieren“. Der Durchschnittsmensch hat wenig Verständnis für seine inneren Prozesse, insbesondere für die physiologischen.

„Wenn wir uns mit der Zeit in Achtsamkeit üben, lernen wir unsere inneren Zustände erst wahrzunehmen und dann zu regulieren.“

Dieses Gewahrsein kann trainiert und erlernt werden. Eine nützliche Analogie ist das Hören einer unbekannten Musikrichtung. Stellen Sie sich vor, Sie gehen mit einem Experten für klassischer Musik in ein Konzert. Diese Person kann viele Aspekte der Musik erkennen, die für unerfahrene Zuhörer nicht erkennbar sind. Die Stimmung. Die feinen Veränderungen in Tonhöhe und Lautstärke. Welche Teile des Liedes der Dirigent besonders betont hat. Erst wenn wir mehr klassische Musik hören, fangen wir an, Muster zu erkennen. Wir fangen an, feine Veränderungen und Stimmungen in der Musik wahrzunehmen. Genauso ist es mit dem Körper. Wenn viele Menschen mit der Achtsamkeitspraxis beginnen, nehmen sie zunächst keine feinen Veränderungen in ihrem Körper wahr. Sie denken vielleicht, dass nichts passiert. Wenn wir uns mit der Zeit in Achtsamkeit üben, lernen wir unsere inneren Zustände erst wahrzunehmen und dann zu regulieren.

Die Bedeutung des Atems

In der Achtsamkeitspraxis arbeiten wir normalerweise mit dem Atem. Wenn man bedenkt, wie wichtig der Atem ist, ist es erstaunlich, wie wenig wir darüber wissen. Unsere Atmung hat einen entscheidenden Einfluss auf viele unserer physiologischen Prozesse. Sie ist der erste Schritt zu einer tieferen physiologischen Regulation. Tiefer gelegene Gewebe in der Lunge werden besser durchblutet. Wenn wir also tief atmen, wird der Sauerstoff besser ins Blut transportiert. Tiefe Atmung mit einer guten Körperhaltung erhöhen auch das Vo-

lumen der aufgenommenen Luft. In dieser Kombination ermöglicht eine tiefere Atmung eine allmähliche Verlangsamung des Atems.

Außerdem führt die Verlängerung der Ausatmung im Verhältnis zur Einatmung zu einem Wechsel von sympathischer Erregung zu parasympathischer Entspannung im Nervensystem. Insgesamt ist die Atemfrequenz eng mit unserem Nervensystem und unserem Gemütszustand verbunden. Bei Awaris haben wir erkannt, dass der Atem ein wichtiges Instrument ist, um die individuelle Resilienz und die organisationsweise WE-Resilienz zu stärken.

Unser Nervensystem regulieren

Durch Achtsamkeitsübungen können wir lernen, den Zustand unseres Nervensystems direkt über den Atem zu regulieren.² Wir können es nicht nur bewusst herunterregulieren – von sympathischer zu parasympathischer Aktivierung wechseln – sondern auch bewusst hochregulieren. Und zwar nicht nur während der Achtsamkeitsübung, sondern den ganzen Tag über. So können wir mehr Zeit im Entspannungsmodus verbringen. Und wir können bei Bedarf auch schneller aus dem Stressmodus herauskommen. Wie nützlich das am Arbeitsplatz sein kann, ist nicht schwer zu erkennen.

Unseren emotionalen Zustand regulieren

Neben dem Nervensystem sind in unserem Hormonsystem auch die Zustände „Annäherung“ und „Vermeidung“ verankert. Annäherung ist mit einer erwarteten Belohnung verbunden, Vermeidung mit einer erwarteten Bedrohung. Diese Erwartungen können zu Veränderungen in unseren Hormonspiegeln führen, z. B. in der Form von Cortisol, Dopamin und Adrenalin. Wir können also positiv gestresst sein und uns auf ein angenehmes Ereignis freuen. Oder

wir können negativ gestresst sein (was den meisten Menschen vertrauter sein wird).

Viele Sportlerinnen und Sportler visualisieren ihren Erfolg (positiver Stress), indem sie die Etappen eines Rennens in Gedanken durchgehen, um ihr Selbstvertrauen zu stärken. In ähnlicher Weise können Achtsamkeitspraktizierende starke emotionale Zustände herunterregulieren, indem sie von negativen zu positiven Emotionen wechseln. Sowohl das Nervensystem als auch das Hormonsystem sind wichtige Ebenen der inneren physiologischen Regulation.

Konzentration aufrechterhalten

Unsere Konzentrationsfähigkeit kann trainiert werden. Viele Menschen gehen davon aus, dass starke Konzentration mit Anspannung einhergeht. Wenn wir jedoch unsere Konzentrationsfähigkeit verbessern, können wir unseren Geist mit weniger Anstrengung und größerer Stabilität auf ein Objekt ausrichten. Das bedeutet, dass konzentriertes Arbeiten weniger anstrengend ist und wir leichter in einen Flow-Zustand kommen. Diese Fähigkeit ist ein großer Vorteil für Deep Work.

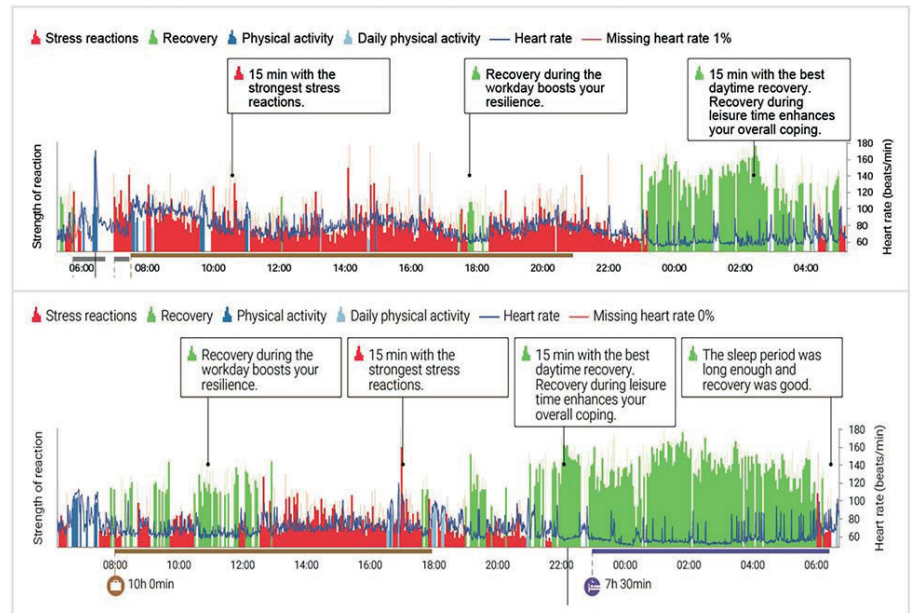
Herzratenvariabilität als Fenster zur physiologischen Regulation

Wir nutzen die Messungen der Herzratenvariabilität (HRV) unseres Partners Firstbeat, um Menschen darin zu schulen, mit ihrer Physiologie zu arbeiten. Viele von uns verbringen zu viel Zeit in der sympathischen Aktivierung. Sei es, weil wir gestresst sind, zu wenig schlafen, zu viele Medien konsumieren oder einfach nicht entspannen können. Oft verbringen wir mehr als 60-70% unseres Tages in sympathischer Aktivierung. Während diese sympathische Aktivierung (die Stressreaktion unseres Körpers) an sich nichts Schlechtes ist,



wirkt sich eine zu starke Aktivierung negativ auf unsere Körperressourcen und unsere Gesundheit aus. Dies lässt sich leicht an unseren HRV-Auswertungen erkennen (Abbildung 17). Hier sehen wir sowohl die Zeit, die eine Person mit sympathischer Aktivierung verbringt, als auch die damit verbundene Abnahme der körperlichen Ressourcen.

Abb. 17: Aktivierung und Erholung in Balance bringen: HRV-Auswertungen helfen uns zu verstehen, wie wir unsere inneren Zustände regulieren können.



Wir haben mit Tausenden von Menschen mit HRV-Geräten gearbeitet und ihnen geholfen, ihren inneren Zustand von äußeren Einflüssen zu trennen. Vor allem lernen sie, mit ihrem Atem und ihrer Körperhaltung zu arbeiten. Ihr Nervensystem zu entspannen. Starke Emotionen herunterzuregulieren. Und stabile Aufmerksamkeit und Deep Work zu kultivieren. Diese Maßnahmen haben einen starken und schnellen Einfluss auf unser Energiemanagement und unsere Vitalität und sind in unserer hochintensiven Arbeitswelt sehr hilfreich.

Das folgende Beispiel stammt aus früheren Kursen, die wir durchgeführt haben. Es zeigt zwei Personen, die an ihren Computern arbeiten. Die eine ist vor allem gestresst und braucht ein hohes Maß an Anspannung, um arbeiten zu können (und verbraucht daher viel Energie). Die andere kann mit entspannter Konzentration arbeiten.

Sie senken ihr Stressniveau über einen Zeitraum von drei Stunden und schalten während konzentriertem Arbeiten auf ein hohes Maß an Erholung um. Die Gesamtheit des Stressniveaus und des Energieverbrauchs sind bei diesen beiden Personen über einen Zeitraum von drei Stunden sehr unterschiedlich. Sie können sich vorstellen, dass sich dies über Wochen und Monate zu einem enormen Unterschied in Stress und Erschöpfung summiert.

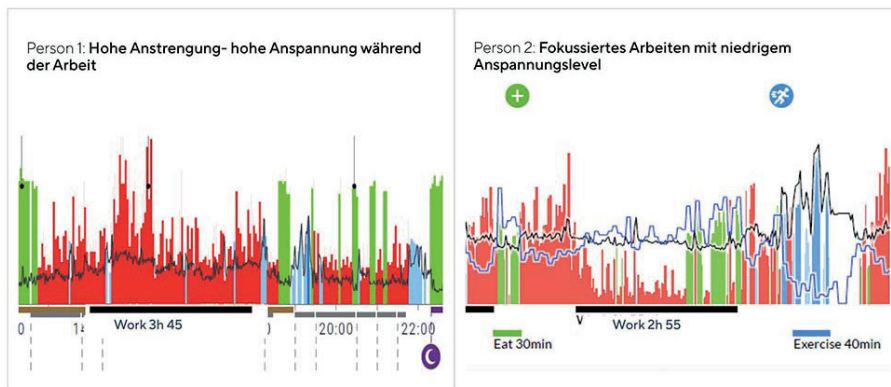


Abb. 18: Effekt von Computerarbeit bei Personen mit unterschiedlicher Fähigkeit zur Aufmerksamkeitskontrolle.

Person zwei weist auf eine tiefere Ebene der Resilienz hin. Die Fähigkeit, den inneren Zustand während der Arbeit zu verändern. Unabhängig von äußeren Faktoren wie Zeitdruck, Informationsflut und Unterbrechungen. Aber das zu lernen ist keine höhere Mathematik. Sie können es selbst ausprobieren:

- Nehmen Sie sich drei Minuten Zeit.
- Setzen Sie sich mit geradem Rücken an einen ruhigen Ort. Es ist in Ordnung, wenn Sie dies vor Ihrem Bildschirm tun.
- Beobachten Sie Ihren Atem. Wie ist er gerade beschaffen? Tief, flach, gleichmäßig oder beengt?

- Lassen Sie die Ausatmung langsam länger werden. Erzwingen Sie nichts. Versuchen Sie jedoch, die Ausatmung sanft halb oder sogar doppelt so lang wie die Einatmung werden zu lassen. Sie können zum Beispiel bei der Ausatmung bis sieben oder acht zählen und bei der Einatmung bis drei oder vier.
- Machen Sie dies zwei Minuten lang.
- Achten Sie darauf, wie Sie sich fühlen und was mit Ihrem Nervensystem geschieht, wenn Sie auf diese Weise atmen.

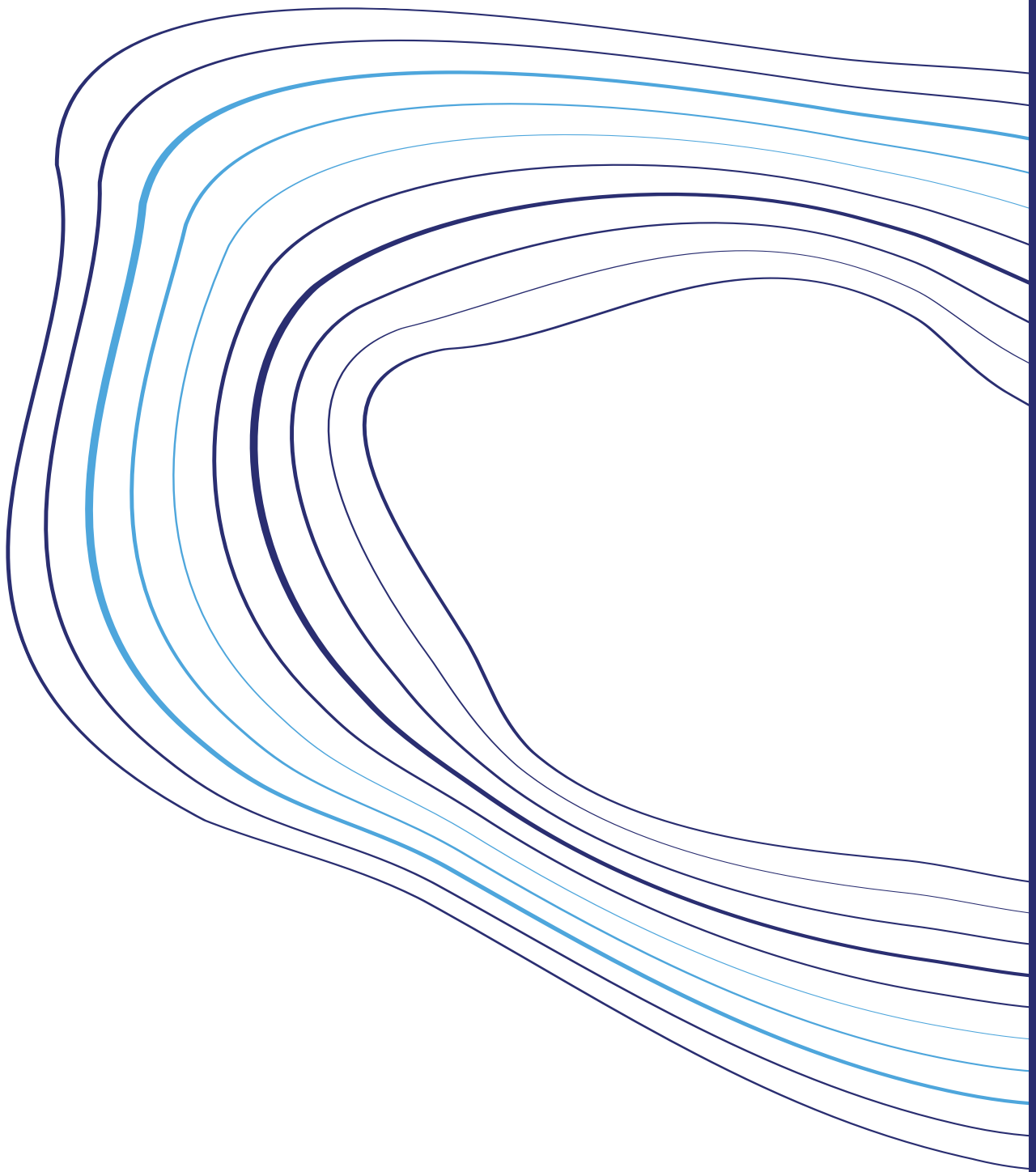
Kleine Fähigkeiten wie diese können dazu beitragen, unsere individuelle Resilienz zu stärken. Und wenn Achtsamkeit auf der Ebene des gesamten Unternehmens gelehrt wird, zusammen mit einer intensiven Fokussierung auf Arbeitsgewohnheiten und -fähigkeiten, könnte dies die Grundlage dafür sein, dass ein Unternehmen als Ganzes WE-resilienter wird.

Quellen

1 NICE Guideline 2022 (National Institute of Health and Care Excellence): [Mental wellbeing at work, p. 50](#)

2 Tang et al., 2009:

[Central and autonomic nervous system interaction is altered by short-term meditation](#)



RESILIENZ- KOMPETENZ-CLUSTER



Welche Resilienzkompetenzen haben sie?

Drei Resilienz-Cluster, die Sie kennen sollten.

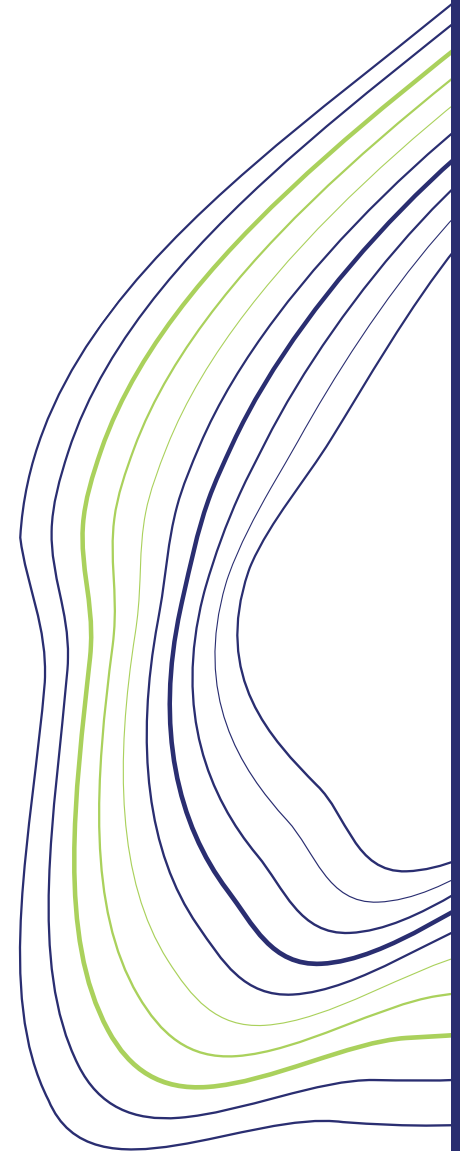
- Die meisten Menschen haben gewohnheitsmäßige Strategien, um mit Stress am Arbeitsplatz umzugehen.
- Wir haben drei Cluster von Resilienzkompetenzen identifiziert: achtsame Selbstregulierung, sozial & unterstützend und gesunde Gewohnheiten. Jede Kompetenzgruppe puffert bestimmte Stressfaktoren am Arbeitsplatz ab und wirkt sich auf wichtige Arbeitsergebnisse aus.
- Wenn Sie die Resilienzkompetenz-Cluster Ihrer Mitarbeiter:innen kennen, können Sie die wichtigsten Ansätze zur Verbesserung der psychischen Gesundheit Ihrer Mitarbeiter:innen und zur Entwicklung einer positiven und psychologisch sicheren Teamkultur identifizieren.

Wir alle erleben Herausforderungen bei der Arbeit. Ihre Arbeit wird vor den Augen anderer kritisiert, Ihre Bemühungen werden ausgebremst, oder ein Kunde weist Sie auf einen Fehler hin. 900 Mitarbeiter:innen von großen Unternehmen haben zwischen September 2022 und Februar 2023 das Awaris-Resilienz-Screening ausgefüllt.

„Die wichtigsten Resilienzkompetenz-Cluster zu kennen kann hilfreich sein, um gezielte Interventionen für Beschäftigte zu entwickeln.“

44% der Mitarbeiter:innen gaben an, in herausfordernden Situationen ruhig zu bleiben, zumindest oberflächlich betrachtet. Fast 60 % der Befragten fanden es jedoch schwierig, am Ende des Tages zur Ruhe zu kommen, was ihre Fähigkeit, sich zu entspannen und auszuruhen, beeinträchtigte.

Warum haben manche Arbeitnehmer:innen mehr Stress als andere? Was bestimmt, ob sie sich nach einem stressigen Tag erholen können? In diesem Beitrag untersuchen wir die wichtige Rolle der Resilienz bei der Erklärung unseres Umgangs mit Stress. Bei Awaris betrachten wir individuelle Resilienz als die Fähigkeit, unsere inneren Zustände zu regulieren und zu verändern. Und vor allem glauben wir, dass Resilienz trainierbar ist. Vor diesem Hintergrund haben wir unser Resilienzmodell entwickelt, das Menschen dabei helfen soll, herauszufinden, welche der 12 Resilienzfähigkeiten sie bereits besitzen. In diesem Beitrag ordnen wir die Resilienzfähigkeiten in drei zentrale Resilienzkompetenz-Cluster ein – mit Hilfe einer statistischen Methode, die Muster in großen Datensätzen identifiziert. Die wichtigsten Resilienzkompetenz-Cluster zu kennen kann hilfreich sein, um gezielte Interventionen für Beschäftigte zu entwickeln. Die Resilienz-Cluster bieten auch einen aufschlussreichen Überblick über die spezifischen Herausforderungen, mit denen eine Organisation konfrontiert ist, und ermöglichen es Awaris, spezifische Empfehlungen zu geben, wie diese am besten angegangen werden können.



Auf der Suche nach Resilienzmustern

Es gibt viele Möglichkeiten, Stress zu regulieren. Manche Bewältigungsstrategien sind gesund, andere nicht. Um herauszufinden, wie Arbeitnehmer:innen mit Stress umgehen, haben wir die Daten eines Resilienz-Screenings analysiert, das wir mit zehn Unternehmen durchgeführt haben. Bei der Suche nach Mustern in den Antworten der Teilnehmer:innen ergaben sich einige interessante Trends. Die meisten Antworten ließen sich einem oder mehreren Resilienzkompetenz-Clustern zuordnen, die unterschiedliche Merkmale und Stärken aufweisen. Eine vierte Gruppe von Antworten war durch einen allgemeinen Mangel an Resilienzfähigkeiten und -Verhaltensweisen gekennzeichnet.



Achtsame Selbstregulation

- Aufmerksamkeitsregulierung
- Selbstmitgefühl
- Entspannungsfähigkeit und Atmung
- Selbstwahrnehmung



Sozial und Unterstützend

- Emotionale Intelligenz
- Positivität
- Verbundenheit mit anderen
- Purpose und Sinn



Gesunde Gewohnheiten

- Ernährung
- Schlaf
- Bewegung

1. Cluster achtsame Selbstregulation

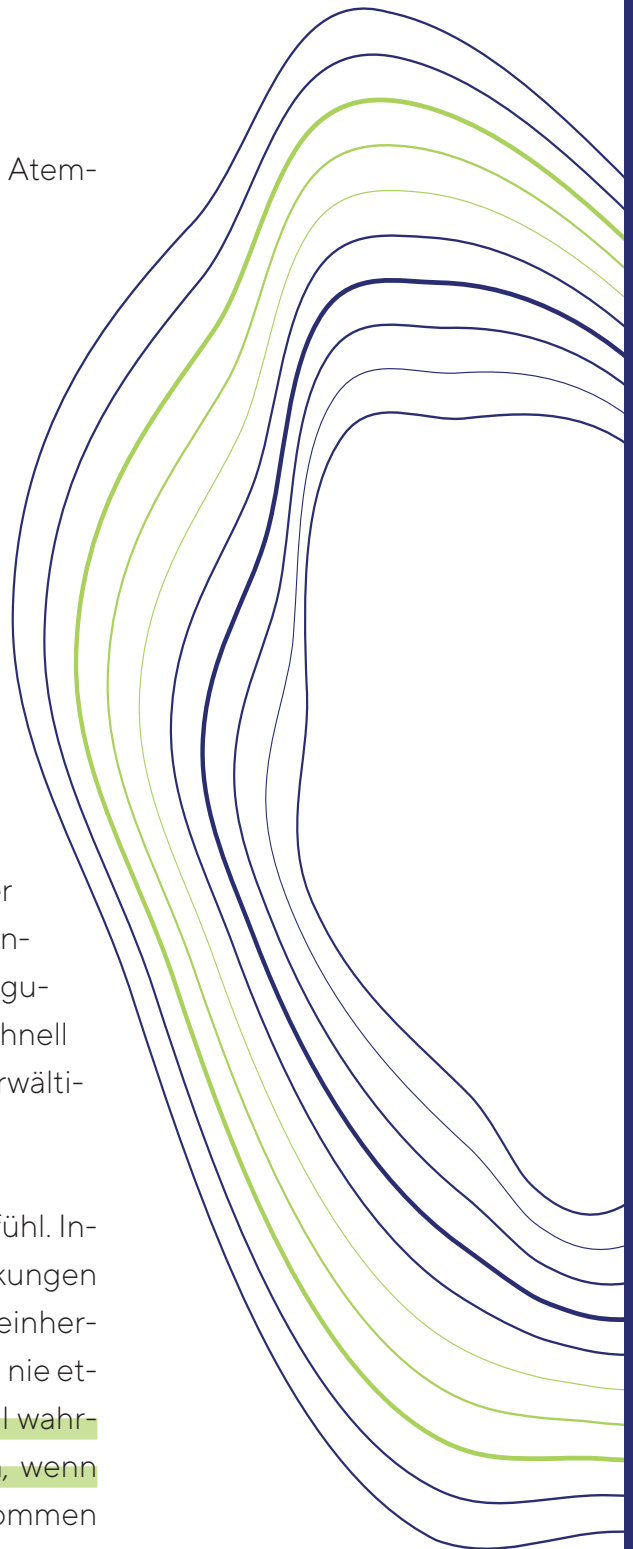
Häufigkeit: 26% der Befragten haben diese Kompetenz.

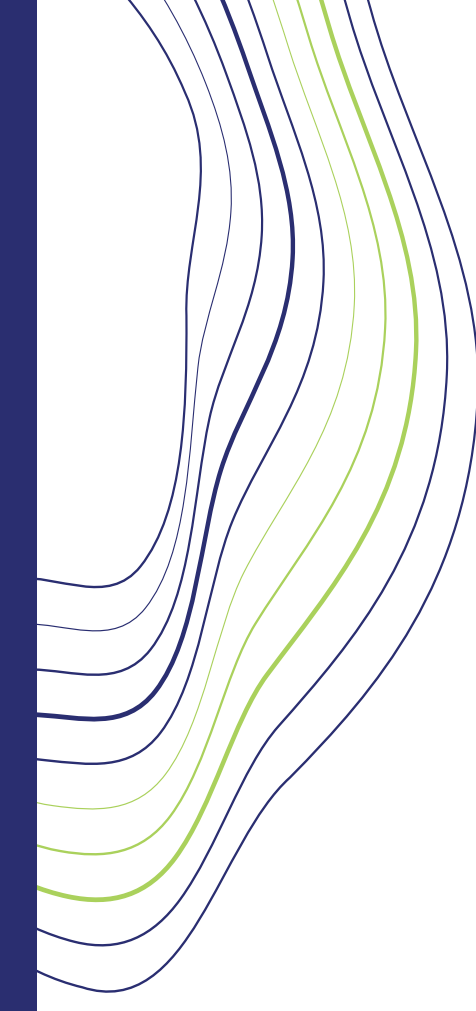
Zentrale Merkmale:

- Regelmäßige Anwendung von Entspannungs- und Atemtechniken.
- Hohe Selbstwahrnehmung und innere Konzentration.
- Starke Fähigkeit, die Aufmerksamkeit neu zu fokussieren, Grübeln zu stoppen.
- Hohes Selbstmitgefühl, wenig negative Selbstgespräche.

Der Kompetenz-Cluster „Achtsame Selbstregulation“ ist durch die regelmäßige Introspektion und hohe Selbstwahrnehmung gekennzeichnet. Personen, die in diesem Kompetenz-Cluster eine hohe Punktzahl erreichen, stimmen dreimal häufiger zu, regelmäßig Entspannungs- oder Achtsamkeitspraktiken wie Yoga oder Meditation anzuwenden. Sie investieren Zeit in die Entwicklung ihrer inneren Regulationsfähigkeit. Sie können daher Körperempfindungen schnell wahrnehmen und Stress frühzeitig regulieren, bevor er überwältigend wird.

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist der Aufbau von Selbstmitgefühl. Indem sie selbstmitfühlend reagieren, können sie die Auswirkungen negativer Selbstgespräche, die häufig mit Stresssituationen einhergehen (z. B. „Die Leute mögen mich einfach nicht“, „Ich kann nie etwas richtig machen“), verringern. Zum Beispiel ist es **viermal wahrscheinlicher, dass sie mit sich selbst freundlich umgehen, wenn sie eine schwierige Zeit durchmachen.** Diese Fähigkeiten kommen achtsamen Selbstregulator:innen während des Arbeitstages zugute: Sie lassen sich insgesamt weniger leicht ablenken und können sich besser auf eine Aufgabe konzentrieren.





Größte Auswirkung auf: die Arbeitsleistung durch bessere Konzentrationsfähigkeit und ein geringeres Maß an chronischem Stress. Starke Fähigkeit, Schwierigkeiten innerlich zu bewältigen und innere Zustände zu verändern. Personen, die nur in diesem Kompetenzbereich hohe Werte erzielen, können sich jedoch in einem zunehmend kollaborativen und interdependenten Arbeitsumfeld zu sehr darauf verlassen, die Dinge allein zu bewältigen.

2. Cluster sozial und unterstützend

Häufigkeit: 46% der Befragten haben diese Kompetenz.

Zentrale Merkmale:

- Starke Bindung zu Kolleg:innen und Team.
- Fühlt sich bei der Arbeit geschätzt und akzeptiert.
- Unterstützt und kümmert sich um Kolleg:innen.
- Kann Emotionen gut regulieren.
- Hat eine generell positive Einstellung zur Arbeit.
- Starke Verbindung zu Purpose.

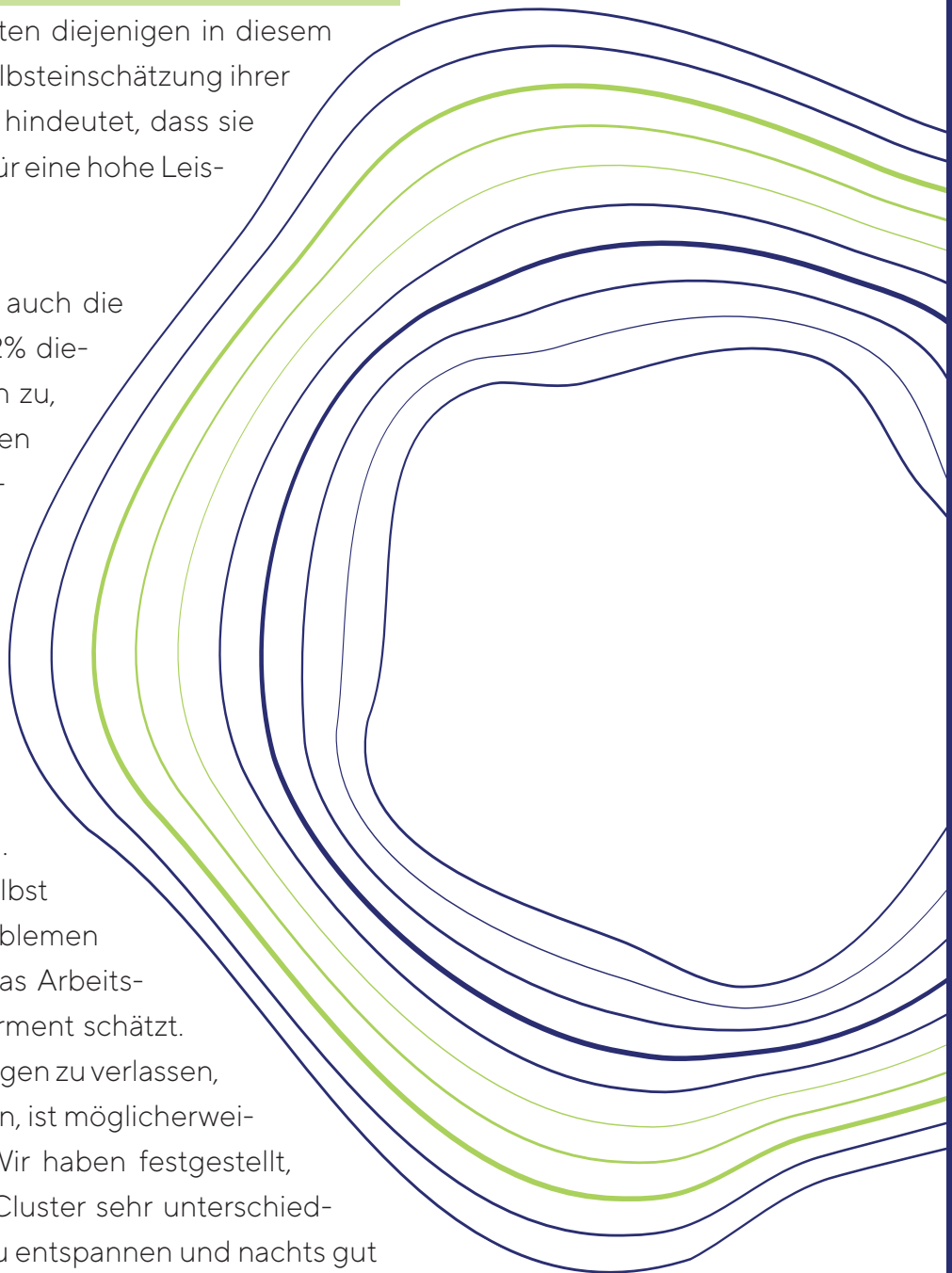
Menschen mit hoher Kompetenz im Cluster „Sozial und Unterstützend“ wenden sich in einer emotional belastenden Situation sehr wahrscheinlich zuallererst an eine Kollegin oder einen Kollegen. Infolgedessen ist die Wahrscheinlichkeit, sich nach einem stressreichen Ereignis bei der Arbeit über einen längeren Zeitraum niedergeschlagen zu fühlen 2,8-mal geringer im Vergleich zu Menschen, die nicht dieses Cluster ausgebildet haben.

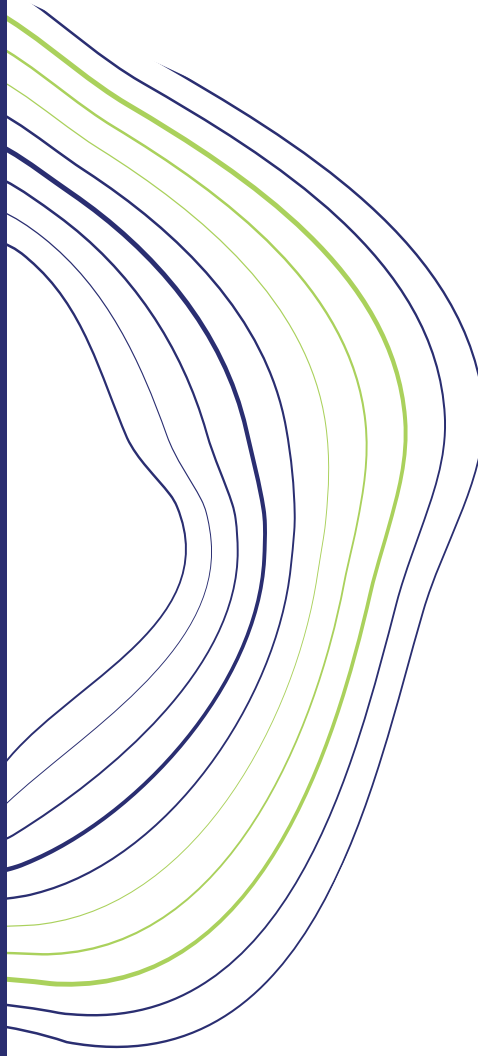
Sie stimmen auch dreimal häufiger ‚voll und ganz zu‘, dass sie anderen bei der Arbeit helfen und sie unterstützen. Ein größerer Pro-

zentsatz derjenigen, die zu dieser Kompetenzgruppe gehören, könnte als das bezeichnet werden, was der Organisationspsychologe Adam Grant „the givers“ nennt. Geber:innen coachen und unterstützen andere im Job. Sie sind hilfsbereit, teilweise sogar auf Kosten der Erfüllung ihrer eigenen Aufgaben. Je nach Art des Arbeitsumfelds, in dem sie tätig sind, kann dies nach Grants Untersuchungen **entweder förderlich oder schädlich für ihre Karriere sein**. In unseren Daten erzielten diejenigen in diesem Cluster höhere Werte bei der Selbsteinschätzung ihrer Leistung als andere, was darauf hindeutet, dass sie diese Kompetenz als förderlich für eine hohe Leistungsfähigkeit ansehen.

Interessanterweise erzielten sie auch die höchsten Werte im Purpose. 82% dieser Kompetenzgruppe stimmten zu, dass sie ein starkes Gefühl für den Sinn und die Richtung ihres Lebens haben, verglichen mit nur 34%, die in dieser Kompetenz als niedrig eingestuft wurden.

Größte Auswirkung auf: Anpassungsfähigkeit an Veränderungen, Growth Mindset, Selbstwirksamkeit und Leistung. Die Tendenz, andere über sich selbst zu stellen, kann jedoch zu Problemen führen, je nachdem, wie sehr das Arbeitsumfeld Coaching und Empowerment schätzt. Sich ausschließlich auf Beziehungen zu verlassen, um innere Zustände zu regulieren, ist möglicherweise nicht der effektivste Weg. Wir haben festgestellt, dass die Menschen in diesem Cluster sehr unterschiedlich in ihrer Fähigkeit sind, sich zu entspannen und nachts gut zu schlafen. Die Kombination des Kompetenzclusters Sozial und Unterstützend mit einem anderen Cluster ist von Vorteil, wenn es darum geht, Stress nachhaltig zu regulieren.





3. Cluster gesunde Gewohnheiten

Häufigkeit: 24% der Befragten haben diese Kompetenz.

Zentrale Merkmale:

- Legt Wert auf gesunde Lebensgewohnheiten.
- Legt Wert darauf, sich fit und energiegeladen zu fühlen.
- Isst zu Mittag die gesunde Variante.
- Treibt regelmäßig Sport und ist körperlich aktiv.
- Guter Schlaf hat Priorität.

Menschen, die im Cluster „Gesunde Gewohnheiten“ gut abschneiden, haben in der Regel feste Routinen, die sie in jeder Situation befolgen. Während die meisten Menschen dazu neigen, ihre gesunden Gewohnheiten in stressigen Zeiten aufzugeben, bleiben Menschen des Clusters „Gesunde Gewohnheiten“ bei ihren gesunden Gewohnheiten. Sie legen Wert auf Bewegung, gesunde Ernährung und Schlaf – besonders wenn sie gestresst sind. Weniger als 10% der Befragten in diesem Kompetenzbereich gaben an, im letzten Monat Schwierigkeiten gehabt zu haben, sich gesund und ausgewogen zu ernähren, im Vergleich zu einem Drittel der anderen Befragten. Befragte aus dem Kompetenzbereich „Gesunde Gewohnheiten“ haben 2,7-mal häufiger regelmäßige Schlafenszeiten. Sie haben eine Reihe von Gewohnheiten entwickelt, die ihnen ein gutes Gefühl geben, und sie halten sich daran. Dementsprechend geben 81% der Befragten in diesem Kompetenzcluster an, sich fit zu fühlen, gegenüber nur 22% der Befragten außerhalb dieses Clusters.

Größte Auswirkung auf: Erfolgserlebnisse, Selbstwirksamkeit und Stressabbau. Menschen mit diesem Kompetenzcluster sind in der Regel am zuversichtlichsten, was ihre Fähigkeit betrifft, sich von Schwierigkeiten im Leben zu erholen.

Zu welchem Resilienzkompetenz-Cluster gehören sie?

Natürlich passen Menschen nicht immer genau in nur einen Kompetenz-Cluster, daher ergeben die Prozentzahlen oben nicht 100%. Wir haben festgestellt, dass etwa ein Drittel der Befragten nur eine der drei oben beschriebenen Resilienzkompetenzen aufweist. Etwa 17% erreichten hohe Werte in zwei Resilienzkompetenz-Clustern, während etwa 10% der super-resilienten Personen hohe Werte in allen drei Kompetenz-Clustern erreichten. Interessanterweise besteht die größte Kategorie in unserem Datensatz aus Personen mit wenigen Resilienzkompetenzen. Diejenigen, die kaum Resilienzfähigkeiten ausgeprägt haben, machen 41% der Befragten aus (*Abbildung 19*). Diese Zahl stimmt mit den jüngsten Zahlen zur Prävalenz von hohem Stress in der Arbeitnehmerschaft überein¹.

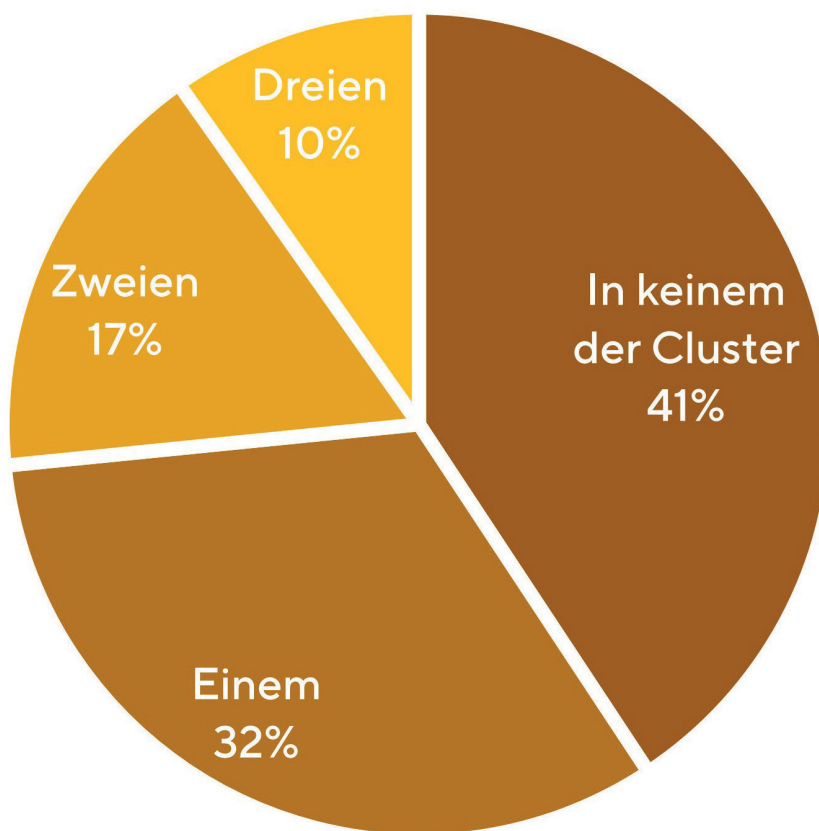
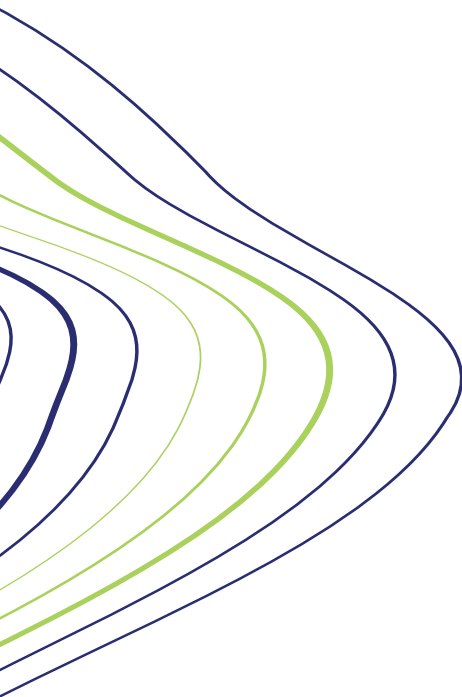


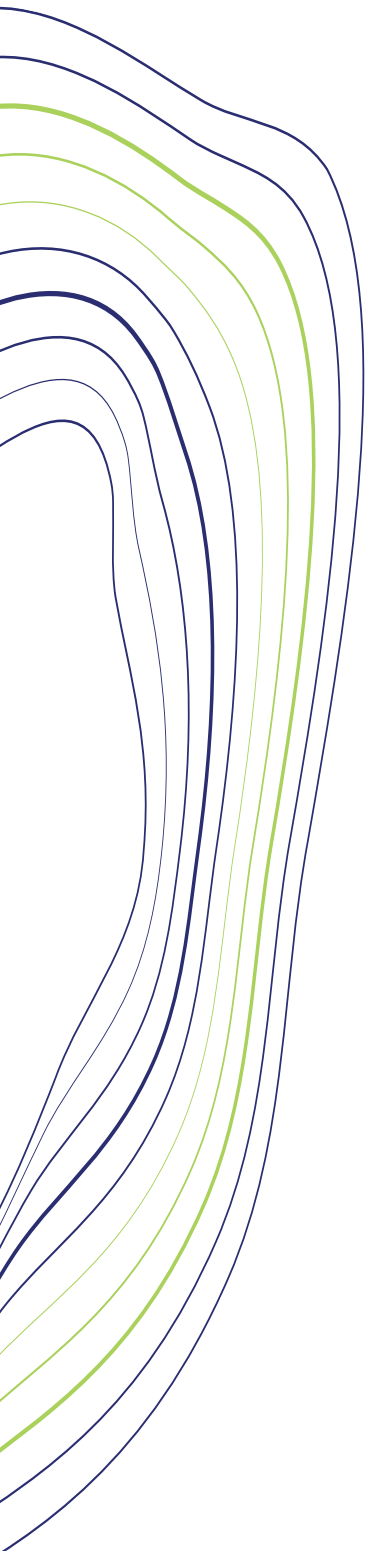
Abb. 19: Prozentualer Anteil der Personen, die bei null, einem, zwei oder drei Resilienzkompetenz-Clustern eine hohe Punktzahl erreichen.



Die Kenntnis des Prozentsatzes der Mitarbeiter mit geringer Resilienz kann Organisationen nützliche Informationen liefern. Erstens kann es helfen, die Mitarbeiter zu identifizieren, die am meisten Unterstützung durch gezielte Interventionen benötigen. Personen, die in diese Kategorie fallen, sind deutlich weniger in der Lage, Stress zu regulieren und mit Veränderungen im Arbeitskontext umzugehen. Nur 1 % von ihnen stimmt ‚voll und ganz zu‘, dass sie sich fit fühlen, und nur sehr wenige haben einen erholsamen Schlaf. Infolgedessen sind sie durchschnittlich um mehr als einen Punkt weniger leistungsfähig und haben ein dreimal höheres Risiko, unter chronischem Stress zu leiden, als der Durchschnitt der Befragten. Darüberhinaus kann die Kenntnis des Prozentsatzes der Beschäftigten, denen es an Resilienz mangelt, auch einen nützlichen Einblick in die potenziellen Auswirkungen des Arbeitsumfelds auf die Menschen geben.

Welche Resilienzkompetenz-Cluster können bei organisationsbezogenen und persönlichen Stressoren helfen?

Wir haben die Menschen gefragt, welchen Stressoren sie derzeit ausgesetzt sind, und diese mit ihren Resilienzkompetenz-Clustern verglichen. Zu den arbeitsbezogenen Stressoren zählten berufliche Anforderungen, unklare Aufgaben oder schlechte zwischenmenschliche Beziehungen. Zu den persönlichen Stressoren zählten eine stressige Lebensphase (z. B. kleine Kinder, Scheidung oder Pflege älterer Familienmitglieder) oder psychische Probleme. *Abbildung 20* fasst zusammen, wie die Befragten diese Stressoren in den einzelnen Clustern der Kernkompetenzen der Resilienz erlebt haben. Da es sich um korrelative Daten handelt, können wir nicht mit Sicherheit sagen, ob ein kausaler Zusammenhang besteht. Haben die Stressoren zu einer geringeren Resilienzkompetenz geführt oder hat die geringe Resilienzkompetenz das Erleben der Stressoren verstärkt? Dennoch gibt es einige interessante Zusammenhänge zwischen Stressoren und Resilienz-Clustern.



Stressoren am Arbeitsplatz zusammen. Wenn Personen vier oder mehr Stressoren in ihrem Privat- oder Arbeitsleben erleben, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie dem Cluster „Geringe Resilienz“ zugeordnet werden, deutlich höher. Wir möchten auch klarstellen, dass die 41% der Beschäftigten mit geringer Resilienz ein höheres Risiko für die Entwicklung psychische Probleme haben könnten. Sie benötigen mit großer Wahrscheinlichkeit zusätzliche organisatorische und psychologische Unterstützung, um Bewältigungsstrategien zu entwickeln.

Die wichtigsten Erkenntnisse für Organisationen

Insgesamt weisen diese Ergebnisse darauf hin, wie wichtig es ist, Resilienz sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Ebene der organisationsweiten WE-Resilienz zu behandeln. Während Personen, die über eine oder mehrere Resilienzkompetenzen verfügen, in der Lage sind, Stressoren am Arbeitsplatz zu bewältigen, besteht die größte Kategorie aus Personen, die über keinerlei Resilienzkompetenzen verfügen. Dies könnte auf unrealistische Anforderungen zurückzuführen sein, die Arbeitgeber:innen an ihre Mitarbeiter:innen stellen. Um dem entgegenzuwirken, empfiehlt Awaris folgende Maßnahmen:

1. Führen Sie das Awaris Resilienz-Screening in Ihrer Organisation durch, um einen Einblick in die Resilienzfähigkeiten Ihrer Mitarbeiter:innen zu erhalten und zu erfahren, wie Sie sie am besten unterstützen können. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter:innen wissen, welche Hilfe sie bei psychischen Problemen erhalten können.
2. Investieren Sie in die Unterstützung von Teams und in den Aufbau einer positiven und psychologisch sicheren Teamkultur. Dies gilt insbesondere, wenn Sie in einem hybriden oder mobil arbeitendem Team sind.²

3. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf das, was verändert werden soll, sondern auch auf das „Wie“ von Veränderungsinitiativen,³ um die erfolgreichen Ergebnisse zu verbessern und den Stress bei der Umsetzung zu verringern.

Über unsere Daten:

- Wir haben den Befragten 30 Fragen zu ihren Resilienzfähigkeiten, 12 Fragen zu wichtigen organisatorischen Ergebnissen und acht Fragen zu Stressoren gestellt. Die Antwortmöglichkeiten waren auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 'stimme überhaupt nicht zu' bis 'stimme voll zu'.
- N=899 Teilnehmer an unserem Resilienz-Screening von September 2022 bis Februar 2023.
- 88% der Teilnehmer sind Arbeitnehmer in Europa.
- Normale Altersverteilung.
- 57% weiblich, 42% männlich, 0,6% andere Identität.
- 12% Führungskräfte.

Quellen

*1 Gallup Study, 2022:
State of the Global Workforce*

*2 Silke Rupprecht and Chris Tamdjidi, 2023:
<https://makeadifference.media>*

*3 Deborah Rowland and others, 2023:
[Approaches to leading organizational change](#)*

PURPOSE SPÜREN – WAS WIR NICHT SPÜREN, GLAUBEN WIR NICHT!



Interview mit Chris Tamdjidi und Frank Dopheide

- In einer sich ständig weiterentwickelnden Welt wird es für Unternehmen zunehmend wichtig, einen klaren Purpose und gelebte Werte zu verkörpern. Es reicht jedoch nicht aus, den Purpose nur zu proklamieren, sondern er muss im Arbeitsalltag und insbesondere im Miteinander erfahrbar sein.
- In dieser Expertendiskussion trifft Chris Tamdjidi, Co-Gründer und Co-Geschäftsführer von Awaris, auf Frank Dopheide, Geschäftsführer und Gründer von Human Unlimited.
- Die Vielschichtigkeit des Corporate Purpose: Die wesentlichen Aspekte eines erfolgreichen Purpose-Rollouts, die über bloße Worte hinausgehen. Warum haben manche Unternehmen Schwierigkeiten, den Purpose im täglichen Betrieb umzusetzen?
- Die Verbindung von Purpose und Werten: Wie konkrete Unternehmenswerte vorbildliches Verhalten fördern und zu nachhaltiger Leistung beitragen können. Warum bemängeln viele Mitarbeiter:innen, dass sie den Purpose und die Werte im Alltag nicht erleben?
- Verhalten und Teamrituale: Wie der Corporate Purpose und die Werte im Verhalten spürbar gemacht werden können. Wir teilen ein paar Kerngewohnheiten, die langfristig dazu beitragen können.

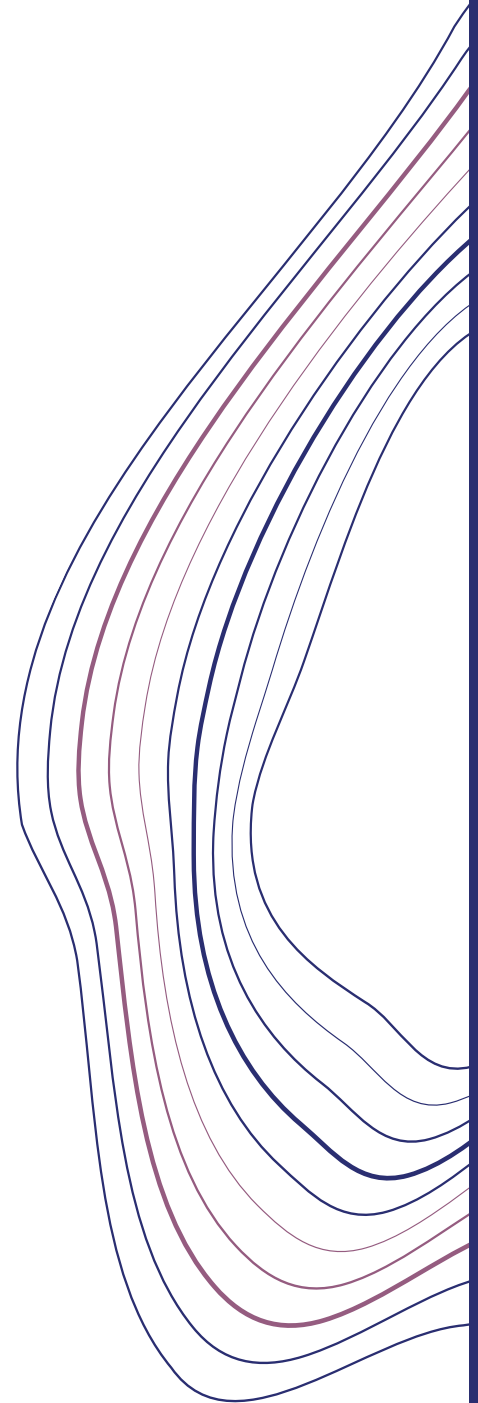
Frank Dopheide ist ein erfolgreicher Werbetexter, Unternehmer und Autor. Er war Chairman von GREY Worldwide und führte die Agentur zu kreativem Erfolg. Später wurde er Sprecher der Geschäftsführung der Verlagsgruppe Handelsblatt und trieb die Transformation zum innovativsten Medienhaus voran. Als Gründer von „human unlimited“ unterstützt er Unternehmen dabei, einen Sinn zu finden und nachhaltiges Wachstum zu erzielen. Dopheide ist auch Autor des Bestsellers „Gott ist ein Kreativer. Kein Controller“.

Chris Tamdjidi ist Co-Geschäftsführer und Co-Gründer der Awaris GmbH seit 2012. Als studierter Physiker, langjährig Meditierender und Ex-BCG Berater interessiert er sich für die tieferen Zusammenhänge von inneren Zuständen und äußerer Handlung.

Das Interview fand im Rahmen des Expert Chats am 13. Juni 2023 statt. Hier wird eine gekürzte Fassung geteilt.

Chris: Frank, du arbeitest mit großen Unternehmen an deren Purpose, und unterstützt sie dabei, ihren Purpose erlebbar zu machen. Im Zentrum deiner Arbeit steht der Mensch im Unternehmen. Du hast einmal gesagt, dass Unternehmen die folgende Frage beantworten müssen „Welchen Mehrwert bringen wir mit dem, was wir tun, in die Welt? Das ist die Grundfrage, die jedes Unternehmen für sich und seine Kunden zu beantworten hat“. Wie würdest du deine Arbeit beschreiben?

Frank: Wenn wir zurückschauen, sehen wir, dass 50 Jahre lang Sinnhaftigkeit und die ganzen Soft Factors überhaupt nicht angesagt waren. Es ging um Command und Control, der Mensch war ein kleines Rädchen im großen Getriebe und musste funktionieren. Das ging lange gut, weil Risiko und Veränderungen planbarer waren. Es wurde zum Problem, als Menschen angefangen haben, Dienst nach Vorschrift zu machen. In meiner Erfahrung ist ein Unternehmen kurz vorm Exitus wenn Mitarbeiter:innen nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Gesunde Unternehmen leben davon, dass Menschen ihre inneren Qualitäten und Vermögen einbringen. Freude, Kampfgeist, Durchhaltewillen, Feingefühl, Ideenreichtum - das bringen Menschen nur in ihre Arbeit ein, wenn sie den Glauben an die Sinnhaftigkeit ihres täglichen Tun behalten. Deshalb gibt es eine Purpose



Renaissance: Wir müssen den Menschen, die wir mit Exceltabellen nur auf Zahlen trainiert haben, den Glauben an das tägliche Tun zurückgeben.

Abb. 21: Die Purposelücke,
Quelle: Deloitte Insights
2022: Mind the Purpose
Gap.

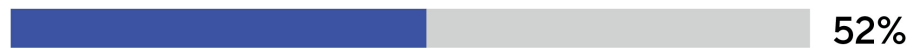
Der Purpose meiner Organisation ist klar definiert, zum Beispiel in Form eines Purpose Statements



Meine Organisation wird von der Öffentlichkeit als Purpose-orientiert wahrgenommen:



Die externe Kommunikation über den Purpose meiner Organisation stimmt mit den internen Praktiken überein (z. B. Führungsverhalten, Arbeitsplatzkultur):



Meine Organisation ist in einigen Bereichen Purpose orientiert, aber diese sind nicht mit der Strategie verbunden:



Meine Organisation lebt Ihren Purpose nicht



 Purpose kommunizieren  Purpose einbetten

Chris: Kannst du mir ein Beispiel geben, wie Ihr das macht?

Frank: Mit Douglas haben wir den Purpose gemacht und der war überraschenderweise nicht, Lippenstifte zu verkaufen, sondern: „We open all eyes to the beauty of uniqueness, bring it to life and make life itself more beautiful! For a world where everyone feels seen, heard and valued.“ Viele Menschen fühlen sich nicht gesehen, gehört oder gewertschätzt.

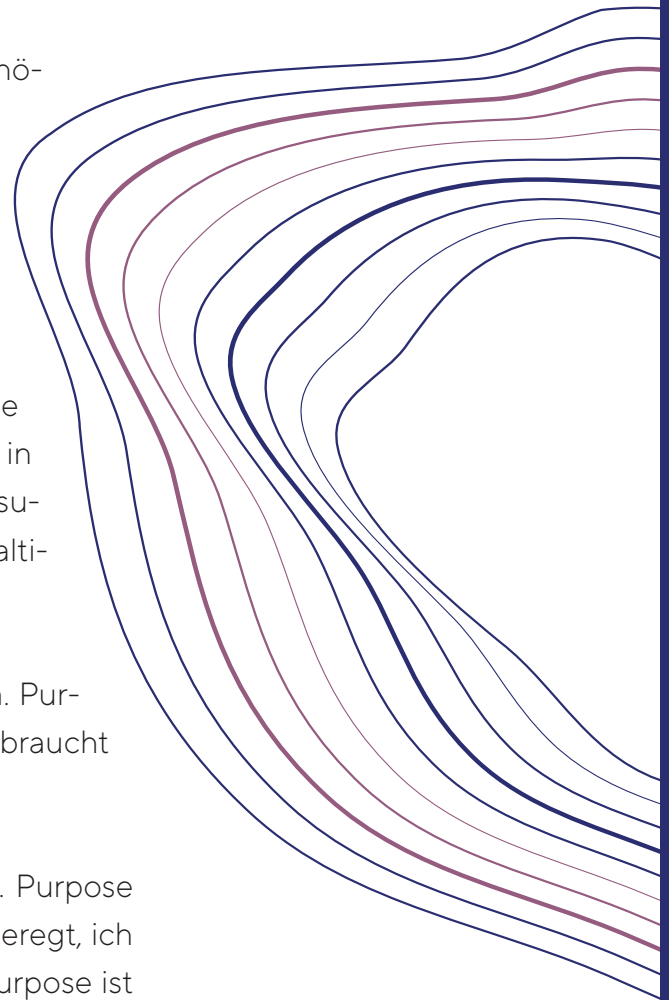
Douglas hat danach 20.000 Mitarbeiter:innen darin geschult, Menschen zu sehen. Die Aufgabe der Servicemitarbeiter:innen

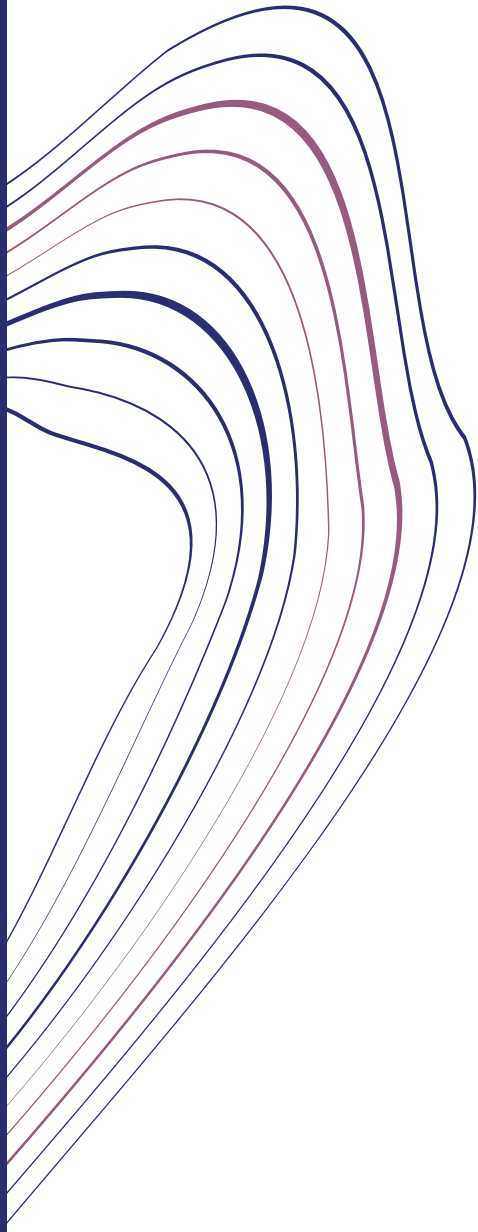
wandelte sich von: Wir wollen nicht nur, dass Gesichter schöner werden, sondern, dass ihr Leben schöner wird, dass ihre einzigartige Schönheit sichtbar wird. Und dann haben wir die gesamte Organisation trainiert: Fünf Days, fünf Sinne. Einen Tag haben sie gelernt, jetzt mal richtig zu sehen. Einen Tag haben sie gelernt, mal richtig zuzuhören. Einen Tag haben sie gelernt, mal anders zu spüren. Und das hat einen Effekt auf alle im Unternehmen, auf die Kunden. Das ist vielleicht ganz klein und setzt doch etwas in Gang. Und wenn man das dann wieder sammeln kann, visualisieren, kommunizieren kann, wird es größer und nachhaltiger.

Chris: Das Beispiel verdeutlicht sehr schön unser Thema. Purpose muss man spüren oder wie du so schön sagst: Sinn braucht Sinnlichkeit. Warum fällt das vielen so schwer?

Frank: Ich denke es hat zum Teil mit Emotionen zu tun. Purpose spüren. In dem Moment, wo ihr denkt: „Ich bin total aufgeregt, ich freue mich, das erfüllt mich, das finde ich interessant“. Purpose ist etwas, was wir im Körper spüren. Wenn ihr sagt, mein Hals schwillt oder ich werde müde, ich bin erschöpft, dann ist das der falsche Weg für euch. Wenn ihr wütend werdet, dann ist das tief gegen euer Innerstes. Dann seid ihr auf dem falschen Weg.

Chris: Ich erlebe das auch in unserer Arbeit, dass viele Menschen einfach in der Beschleunigung stecken und nichts mehr spüren, und versuchen, alles über den Verstand zu begreifen. Wenn Sie stattdessen kurz mal innehalten und einfach mal reinspüren oder jemanden fragen und wirklich zuhören, dann merken sie, dass es nicht so kompliziert ist. Wenn sie anfangen zu spüren, zu fragen und sich zu verbinden, entwickeln sie eine neue Sicht auf die Themen. Normalerweise in einer eher technik- und kopfgesteuerten Unternehmenswelt wollen alle das Getriebe immer wieder austauschen und keiner denkt daran, das Öl nachzufüllen. Wir müssen nicht immer eine neue komplexe technische Lösung erschaffen, sondern vor allem darauf achten, dass es allen gut geht und sie spüren, dass was sie tun, wichtig ist.





Frage aus dem Publikum: Ich komme ja aus einem Technikunternehmen und geht es oft ausschließlich um die Verbesserungen, die wir pro Maschine erreichen. Nur schneller, höher oder weiter zählt! Es geht gar nicht so sehr um Purpose, auch im Sinne von Menschlichkeit. Und damit unterscheidet man sich natürlich auch weniger von der Konkurrenz, weil die ganz schnell technologisch auf einem ähnlichen Level sind.

Frank: Technik ist ja immer nur das Wie. Das ist nie das Wofür. Das ist immer nur eine Art, da irgendwie hinzukommen. Der entscheidende Unterschied ist, dass solange man technische Kennziffern hat oder eine Zahl, dann hat man einen Preis. Wert entsteht im Menschen. Zu Weihnachten bekommt meine Frau teure Ringe, die findet sie manchmal gut, manchmal nicht so gut. Unsere Kinder kneten hässliche Figuren, die sind aber ganz wertvoll. Nur der Mensch kann Wertzuschreibung machen. Das ist unabhängig von Preisen und Geld, die er oder sie dafür bezahlt.

Chris: Interessanterweise ist das auch zunehmend ein strategisches Thema. Wettbewerb anhand von Wissen ist nicht mehr ausreichend. Mehr und mehr Firmen erkennen, dass Kultur zunehmend ein stärkerer Wettbewerbsvorteil ist, weil Kultur sowohl Engagement als auch Mitarbeiter:innentwicklung prägt. Und das ist auch viel schwieriger zu kopieren. Es ist ein Phänomen, dass aus vielen Faktoren besteht, und dass sehr viel Gefühl braucht. Purpose und Kultur schaffen Wert. Das geht aber nur durch und mit den Menschen, wir müssen Leidenschaft, Lust, Freude respektieren und kultivieren.

Frank: Einer der Treiber von diesem Wandel sind die jüngeren Generationen, weil die das Gefühl haben, mein Leben ist mir wichtig, ich will es nicht verplempern. Entweder drehen wir jetzt noch was, dann will ich aber meinen Beitrag dazu leisten. Es gibt eine Million unterschiedliche Spielfelder, wo ich aktiv sein kann, ich will mich einbringen, wo es sinnvoll ist.

Chris: Wie du sagst, Frank, wir haben 20, 30 Jahren nicht das Le-

bendige in der Arbeitswelt kultiviert, das Menschliche, das Spürbare, das Sinnliche. Und jetzt kommt eine Generation, die sagt: „Nee, ohne Sinn, ohne Gefühl, funktioniert das für uns nicht“. Und das ist natürlich verwirrend für andere Generationen.

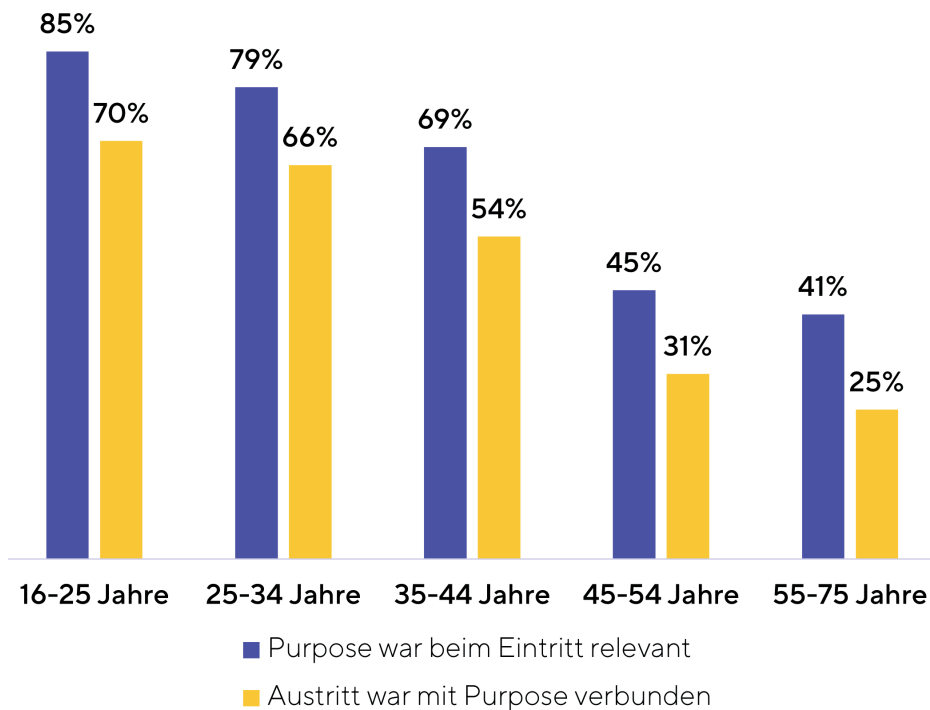
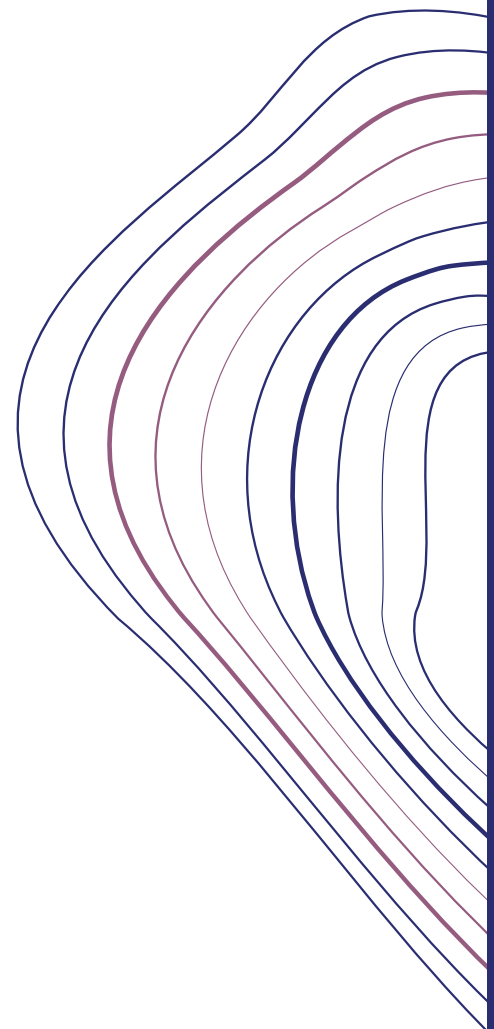
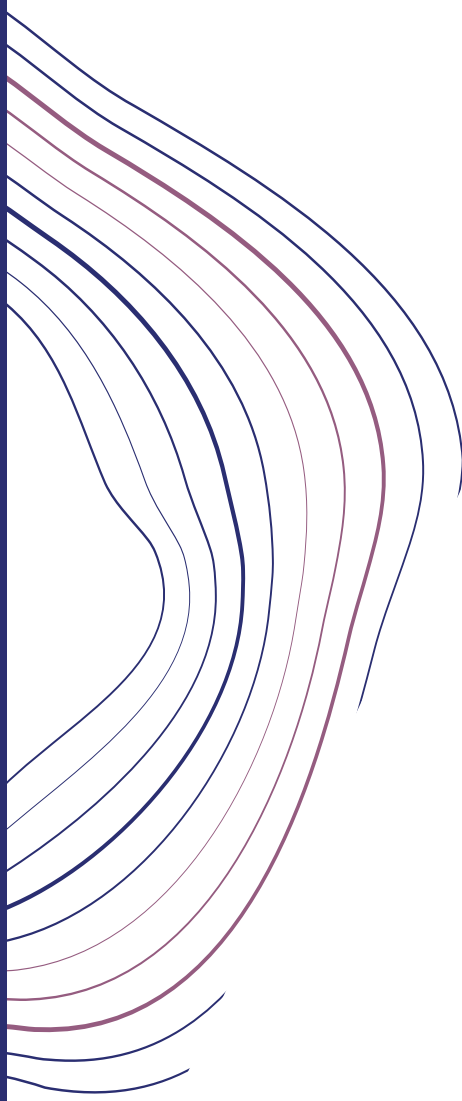


Abb. 22: Purpose wird wichtiger für Mitarbeiter:innen. Quelle: Deloitte Insights 2022: Mind the Purpose Gap.

Frank: Welche Rolle spielt bei solchen Entscheidungen unser Verstand, wieviel wird im Bauch entschieden?

Chris: Viele Leute glauben, dass der Verstand souverän ist. Aber logisches bewusstes Denken ist nur ein sehr, sehr kleiner Teil davon, wie unser Gehirn funktioniert, wie wir Information verarbeiten. Und klar sind Emotionen Anfangs kompliziert und irgendwie unsortiert. Aber je mehr wir uns dafür öffnen, desto mehr können Emotionen wirklich Informationen liefern, wir sagen ja auch: „Wir haben ein Gespür dafür“. Gespür gibt sowohl ein Orientierungssinn und hat auch mit Spüren zu tun hat. Ich würde sogar soweit gehen zu sagen, je komplexer die Zeiten sind, desto mehr müssen wir spüren, denn nur durch Spüren kann man Komplexität integrieren. Sonst wird man von Komplexität überwältigt. Ich habe einmal mit einer Führungskraft von DHL Express gearbeitet, und er hat erzählt, er geht einfach in ein von diesen riesigen Versandzentren und spürt innerhalb von





15 Minuten, was los ist. Er spürt genau, was nicht funktioniert, und so weiter. Und dann schaut er sich die Zahlen an und dann bekommt es bestätigt. Aber er hat gesagt, „Ich kann das spüren, was da los ist“, also was so läuft.

Frank: Früher hieß das Management by Walking Around. Jetzt haben wir Management by E-Mailing Around. Als ich neu zum Handelsblatt kam, hatte ich gar kein Büro. Ich setzte mich jeden Tag woanders hin und ich kriegte ein Gefühl für das Unternehmen. Ich war in der Verkaufsabteilung und das Telefon klingelte zu wenig. Irgendwas stimmte nicht. Ich hatte noch gar keine Zahlen gesehen.

Chris: Lass uns einmal die Verbindung von Purpose und Resilienz ansprechen.

Frank: Man muss sich immer wieder aufladen und das ist schwierig ohne Purpose, ohne Leidenschaft. Wir sollten uns daran erinnern, dass die moderne Sicht auf das Thema Purpose mit Viktor Frankl angefangen hat, ein Arzt, der Auschwitz überlebt hat. Er ist einer der meistgelesenen Psychologen der Welt und hat sowohl das Thema Sinn und auch Resilienz in der modernen Form beschrieben. Er hat die Sicht eines professionellen Psychologen auf Auschwitz formuliert und hat gefragt: Wieso konnten da Menschen überhaupt überleben? Und seine Erkenntnis war dann, wenn die trotz allem einen Sinn hatten, an dem sich festhielten, konnten die Menschen einen Überlebenswillen aktivieren, der medizinisch nicht mehr zu erklären war.

Chris: Purpose hat mit Lebendigkeit zu tun. Wenn Purpose erstarrt, dann ist es nicht mehr lebendig, dann erstarren Prozesse, dann erstarren Mindsets, dann erstarrt Verhalten. Aber das Wichtige für einen Mensch und ein Unternehmen ist, dass es lebendig bleibt.

Wir bei Awaris arbeiten ja sehr viel mit Resilienz und versuchen das Verständnis zu vermitteln das Resilienz eben nicht ausharren ist, sondern Anpassungsfähigkeit. Wir können lernen, in der Veränderung lebendig zu bleiben: Das ist Resilienz. Wir haben zwölf verschiedene Fähigkeiten identifiziert, wie Menschen ihren Zustand

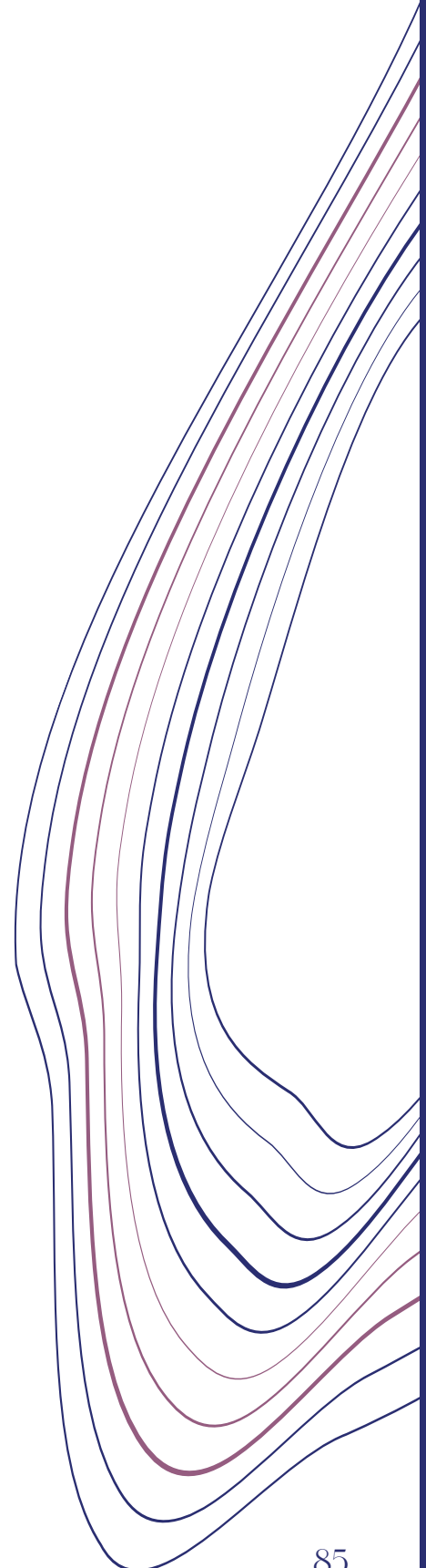
regulieren. Ich kann zum Beispiel über meine Beziehungsqualität meinen Zustand regeln. Ich kann auch über Atmung meinen Zustand regeln. Und ich kann auch über einen guten Purpose meine Resilienz stärken. Wir sehen beispielsweise auch in unseren Daten, dass der Connection zum Purpose eine hohe Korrelation mit Resilienz aufweist.

Das verbindet uns Zwei in unserer Arbeit. Wir sehen einen sinnlichen Sinn, einen spürbar und gelebten Purpose, als etwas, das Lebendigkeit wieder reinbringt in die Arbeit. Es gibt viele Aspekte, die zu Resilienz beitragen und die Verbindung zu Purpose ist einer davon, mit dem viele Menschen und Unternehmen gerade kämpfen. Wir haben beide den Wunsch, dass Purpose etwas Lebendiges ist, das wir im Alltag spüren.

Frage aus dem Publikum: Inwieweit arbeitet Ihr in Eurer Arbeit mit Kunden an deren Purpose mit Achtsamkeit oder Resilienz?

Frank: Da finde ich ein Fallbeispiel ganz interessant: Bei einem unserer gemeinsamen Kunden, ein bekanntes Mobilunternehmen, haben wir mit dem Vorstand und mit dem Senior Leadership Team gearbeitet. Chris hat daran gearbeitet, ihnen beizubringen, zu pausieren, auch nur eine Minute innenzuhalten. Was spannend für mich war, zu merken, wie innerhalb einer Minute die Atmosphäre in dem Raum sich verändert. Die Manager:innen merken, was in ihrem eigenen Körper passiert, wie sie ein bisschen ruhiger werden oder weniger aufgeregt. Und sie spüren, wie wichtig es ist auf ihre eigene Energie zu achten, auf das gemeinsame Menschsein, in so einem Transformationsprozess.

Chris: Wir sehen in unserer Arbeit mit circa 100 Teams, dass diese einfachen Rituale wie Pausieren und gegenseitiges Einchecken zu einer Kultur von psychologischer Sicherheit, Vertrauen und Innovation beitragen. Wenn ein Unternehmen über Werte, wie zum Beispiel Vertrauen spricht, sehen wir auf der Teamebene, dass psychologische Sicherheit, ein Aspekt von Vertrauen, eine Korrelation von 0,7 hat mit Team Leistung. Das ist massiv. Hier werden Themen wie Achtsamkeit und die richtigen Teamrituale unheimlich wichtig.



Wir sehen auch, dass vier einfache Punkte 61% der Varianz von Vertrauen im Team erklären – nämlich:

- Machen wir einen Check-in?
- Sprechen wir Emotionen, die wir im Team erleben, an?
- Sind wir gleichberechtigt und werden wir gehört im Team?
- Reflektieren wir über unsere Zusammenarbeit?

Wenn Teams solche einfachen Verhaltensweisen etablieren, dann können sie einen geschriebenen Purpose nehmen und in spürbares Verhalten umwandeln. Ich sitze im Teammeeting und ich werde zuerst gefragt, wie es mir geht. Meine Antwort wird gehört, und ich höre den Antworten von allen anderen zu. Somit weiß ich, dass das Thema der Mensch im Mittelpunkt, was hier oft steht, wirklich gelebt wird.

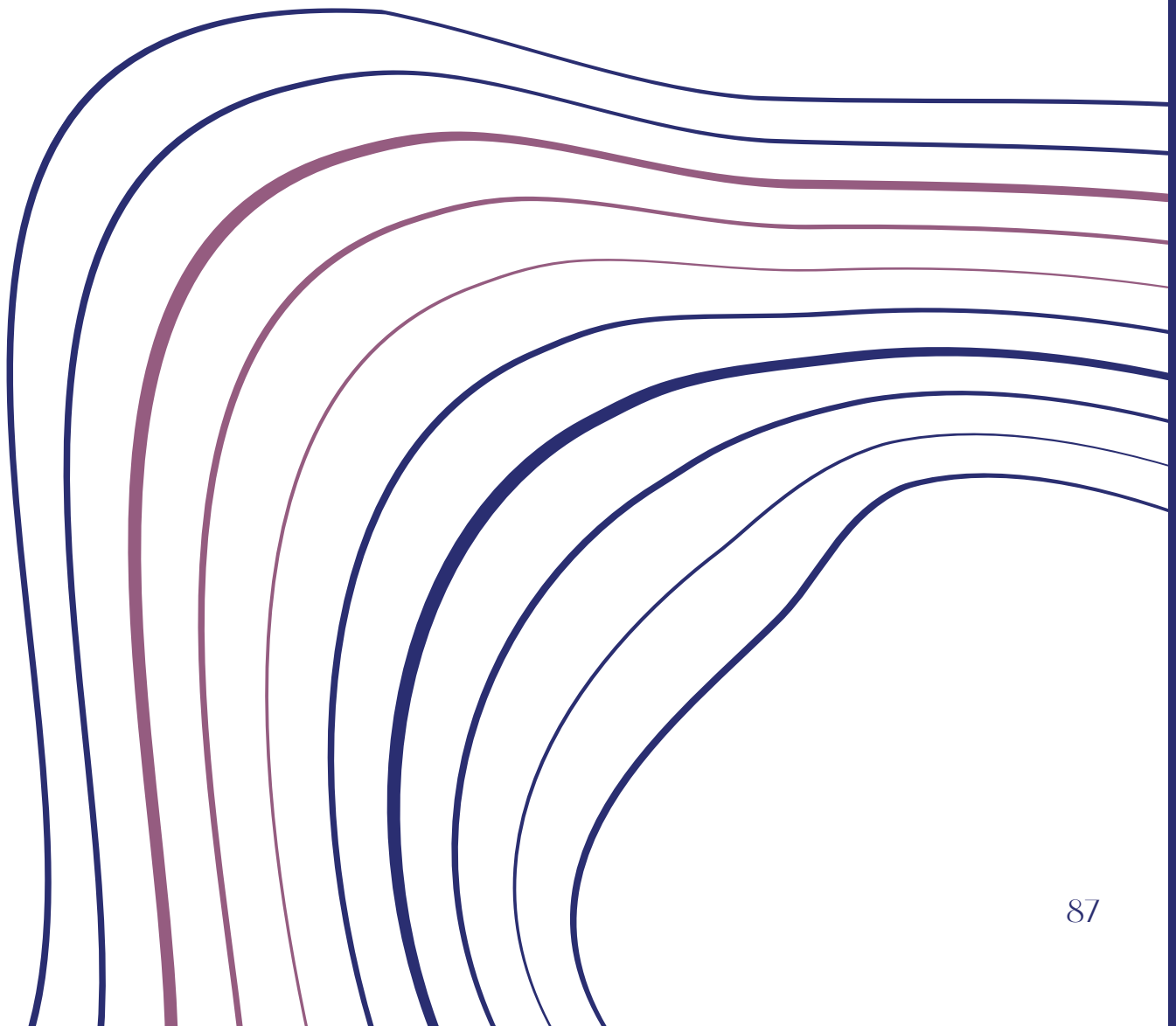
Frank: Also die große Aufgabe bleibt, wie bringst du deinen Purpose ins Leben? Und das Interessante ist aber, dass eine ist der kommunikative Teil, die Signature Stories. Wo haben wir denn eigentlich schon Menschen, die was Kleines machen, was genau unserem Purpose entspricht? Und wie kriegen die die Bühne?

Und das andere ist, dass sich Details spürbar ändern. Ihr könnt euch nicht vorstellen, wie groß die E-Mail Wirkkraft von CEOs ist, wenn die anders geschrieben sind. Manchmal muss er oder sie nur die Verabschiedungszeile anders schreiben oder die Betreffzeile. Das kriegt so eine Organisation mit. Ihr könnt euch nicht vorstellen, wie groß der Wirkhebel ist, wenn ein neuer Punkt auf die Agenda kommt, der bisher gar nicht da war. Und definitiv erlebbar wird es, wenn ein Meeting anders stattfindet, jemand anderes das Wort eröffnet, wenn wir mit einem Check-in starten. Also diese ganzen kleinen Dinge, die haben doch einen viel größeren Hebel als man so vermutet.

Chris: In der Beschleunigung haben viele das Spüren verlernt. Sie

müssen Ihren Körpersinn kultivieren. Es ist ja wie eine neue Sprache lernen: Am Anfang versteht man fast nichts, aber je feiner der Sinn wird, desto nuancierter kann man verstehen und kommunizieren. Und genauso ist es auch mit dem Körper und mit Spürsinn. Das kann kultiviert werden.

Frank: Ich kenne jemanden aus meiner Arbeit, Anja Blacha, eine junge Extrembergsteigerin, die zweimal auf dem Mount Everest war. Und die sagt zum Beispiel, die wichtige entscheidende Kommunikation in den Bergen ist gar nicht die Sprache. Du hörst am Keuchen des anderen, ob alles in Ordnung ist. Du spürst in dem Rhythmus der Schritte, ob jetzt was passiert. Und deshalb sind diese ganzen sinnlichen Empfindungen viel wertvoller, auch im Steuern, auch im Entwickeln, auch im Transformieren, als wir das die letzten Jahrzehnte so gemacht haben und gedacht haben.



Autoren



Chris Tamdjidi ist Co-Geschäftsführer und Co-Gründer der Awaris GmbH seit 2012. Als studierter Physiker, langjährig Meditierender und Ex-BCG Berater interessiert er sich für die tieferen Zusammenhänge von inneren Zuständen und äußerer Handlung.



Dr. Silke Rupprecht hat das Awaris- Resilienzscreening für diese Artikelserie ausgewertet und aufbereitet. Sie interessiert sich dafür, mit Daten Geschichten zu erzählen. Sie hat über zehn Jahre Erfahrung in Achtsamkeits- und Gesundheitsforschung, - Training und -Beratung.

Mitarbeit

Michael Richards ist Wirtschaftswissenschaftler und Achtsamkeitslehrer aus London, der an der Universität Bristol die Fächer Internationale Beziehungen (MSc) und Politik (BSc) studiert hat. Er redigierte die Texte für dieses E-Book.

Michael und **Marius Müller** sind Grafikdesigner bei Awaris und Brüder. Sie übernahmen das Layout und designten die Abbildungen.

Dennis Johnson ist zertifizierter Trainer für MBSR (Mindfulness-based Stress Reduction) und MSC (Mindful Self-Compassion) und Lehrbeauftragter im ersten deutschsprachigen Masterstudiengang für Achtsamkeit an der KPH Wien/Krems. Er war für die deutsche Übersetzung und das Korrektorat verantwortlich.

Über Awaris

"We cultivate human flourishing organisations."

Awaris ist ein globales Beratungs- und Trainingsunternehmen, das evidenz- und achtsamkeitsbasierte Blended Learning Programme für Organisationen entwickelt und durchführt. Unsere Mission ist es, Menschen in den Transformationsprozessen in Unternehmen durch unsere modularen und skalierbaren Angebote zu stärken.

Dabei begleiten wir Führungskräfte, Teams, Mitarbeiter sowie die ganze Organisation auf ihrer Lernreise mit dem Ziel, ihre mentalen, emotionalen und kollaborativen Fähigkeiten weiterzuentwickeln und zu stärken. Wir haben mehr als 200 Unternehmen in über 15 Ländern mit maßgeschneiderten Angeboten unterstützt, neue Sicht- und Verhaltensweisen in der neuen Arbeitswelt zu integrieren. Awaris führt zirka 500 Trainings pro Jahr durch und hat eine Weiterempfehlungsquote von über 90%.

Kontakt

Möchten Sie mit Awaris zusammenarbeiten?

Bitte kontaktieren Sie:

- info@awaris.com für allgemeine Anfragen zu unseren Produkten,
- evaluation@awaris.com für Fragen zu den Daten und
- [+49 \(0\)221-986 55 248](tel:+49022198655248) um uns in unserem Kölner Büro zu erreichen.

Urheberrechtshinweis

Das vorliegende E-Book und dessen gesamter Inhalt unterliegen dem Urheberrecht der Awaris GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung, Verbreitung oder Verwendung des E-Books oder Teilen davon bedarf der schriftlichen Zustimmung der Awaris GmbH. Dies gilt insbesondere für die gewerbliche Nutzung der Inhalte.

Sollten Sie Fragen oder Anmerkungen zum Inhalt des E-Books oder zu unserem Unternehmen haben, wenden Sie sich bitte an die oben genannten Kontaktdaten.



awaris.de



[Awaris](#)

