



AUSDRUCK VON RESILIENZ

EIN BLICK AUF DEN
LEISTUNGSSPORT UND
UNTERNEHMENSALLTAG



Der Beitrag schafft zunächst ein Verständnis von individueller Resilienz. Anschließend werden aus der Perspektive einer Person des Sports typische Ziele und negative Ereignisse erläutert. Darauf folgt dies aus der Perspektive einer angestellten Person im Unternehmen. Anschließend wird jeweils aufgezeigt, wie individuelle Resilienz sowohl in der Sport- als auch Geschäftswelt Ausdruck findet. Im Fazit werden Hinweise zur Gestaltung von Unternehmen geliefert, um die individuelle Resilienz von Mitarbeitenden zu stärken.

Dr. Johannes Nickel

ist Gründer von REDILITY. Mit seiner Arbeit zum Kosten- und Resilienzmanagement wurde er an der Universität Stuttgart promoviert.

Kathrin Lehmann

ist Gründerin des SPORTBUSINESS CAMPUS sowie Referentin. Zuvor war Sie Profisportlerin im Eishockey und Fußball.

Lene Vosberg

ist Mentaltrainerin und Sportlerin. Sie war zuvor Consultant und Projektmanagerin.

Zusammenfassung

Autoren



1. WAS IST RESILIENZ?

Resilienz ist Gegenstand verschiedener wissenschaftlicher Fachrichtungen. Darüber hinaus ist Resilienz seit dem Ausbruch von Covid-19 ein Thema bei Fernsehsendungen sowie bei Interviewbeiträgen aus Wirtschaft und Gesellschaft. Im Allgemeinen wird unter Resilienz die Eigenschaft des jeweiligen Betrachtungsobjekts verstanden, an potenziell negativen Ereignissen nicht zu zerbrechen, sondern daran zu wachsen. Soucek et al. definieren Resilienz auf individueller Ebene als eine Klasse von Eigenschaften, die trotz widriger Umstände Anpassung sowie Entwicklung ermöglichen und damit sowohl zum Erhalt der psychischen Gesundheit als auch der Leistungsfähigkeit beitragen (vgl. Soucek et al. 2016, S. 132–133). Hinsichtlich der Bewältigung von Ereignissen bedarf es gemäß Soucek et al. einerseits Ressourcen andererseits Prozesse. Dabei fokussieren die Autoren auf die persönlichen Ressourcen der **Selbstwirksamkeit, Optimismus und Achtsamkeit**. Neben der **Persönlichkeit** sind die **Familie, das Netzwerk** sowie die **Organisation** als weitere Ressourcen zu nennen (vgl. Britt et al. 2016, S. 381). Prozesse sind Verhaltensweisen der **emotionalen Bewältigung, der positiven Umdeutung, der umfassenden Planung** sowie der **fokussierten Umsetzung** (vgl. Soucek et al. 2016, S. 132–133).

Zur Verdeutlichung welche Auswirkung ein Ereignis auf die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit haben kann, lässt sich das Modell von Cullberg zur Bewältigung von traumatischen Krisen heranziehen (siehe dazu Cullberg 1978, S. 25–34). Dieses ist in Abbildung 1 dargestellt. Ausgehend vom Normalzustand führt ein Ereignis zu einem Schock. Anschließend erfolgt eine Reaktion auf das Ereignis. Die notwendigen Maßnahmen, um auf das Ausgangsniveau zurückzukehren, finden in der Phase „Bearbeitung“ statt. Kommt es aufgrund der gemachten Erfahrungen im Verlauf der Krise zu einer Neuorientierung, kann ein höheres Niveau erreicht werden, als dies vor dem Ereignis der Fall war. Gelingt es einer Person allerdings nicht, die Krise zu bearbeiten, droht der Verlust der Leistungsfähigkeit, möglicherweise in Verbindung mit einer Krankheit.

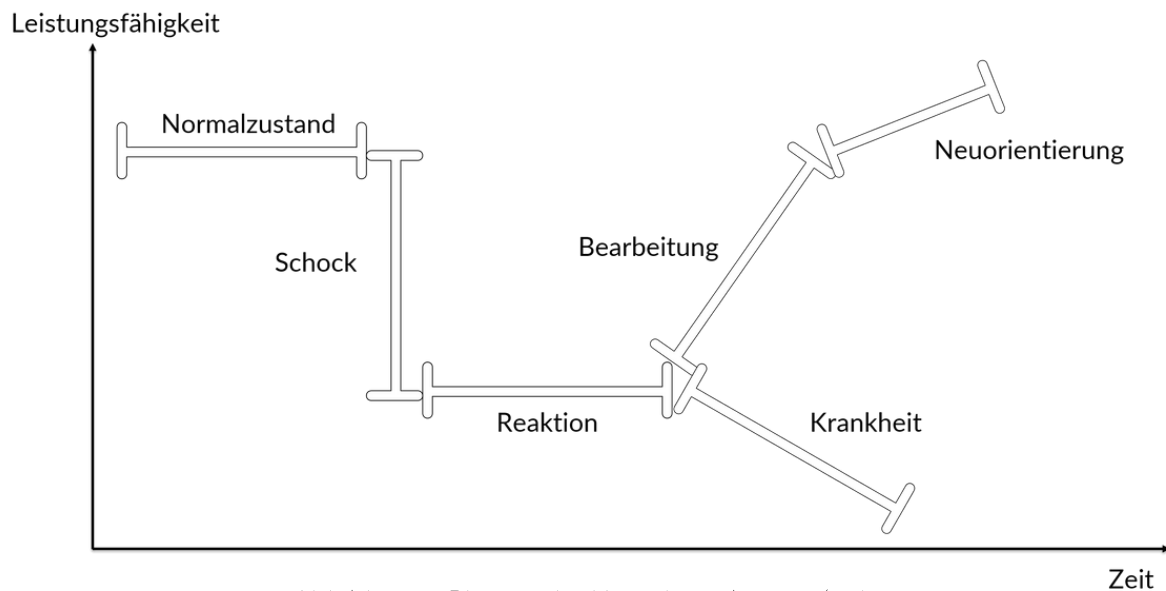


Abbildung 1: Phasen der Krisenbewältigung (siehe dazu Cullberg 1978, S. 25–34)

2. AUSDRUCK VON RESILIENZ AUF INDIVIDUELLER EBENE

Mitarbeitende und Mannschaftssportler sind Teil einer Organisation, in welcher verschiedene Aufgaben erfüllt werden, um ein gemeinschaftliches Ziel zu erreichen. Gemeinschaftliche Ziele im Bereich des Sports sind unter anderem das Gewinnen eines Spiels, einer Meisterschaft oder eines Turniers. Im Idealfall besteht dabei ein „Fit“ zwischen den individuellen und den gemeinschaftlichen Zielen. So stehen die individuellen Ziele der Benennung in den Mannschaftskader, das Auflaufen in der Startmannschaft sowie die Nominierung in die Nationalmannschaft überwiegend im Konsens mit den gemeinschaftlichen Zielsetzungen. Weitere Zielsetzungen sind sich mit „den Besten“ messen zu wollen, Kapitän zu sein und MVP - Most Valuable Player zu sein. Darüber hinaus sind Situationen erkennbar, an denen die individuellen Ziele den gemeinschaftlichen Zielen hinten anzustellen sind. Als Beispiel sei an dieser Stelle eine vorzeitige Auswechslung einer Spielerin durch die Trainerin genannt, welche im Konflikt mit deren Zielsetzung „Durchzuspielen“ steht.

Der Weg der Zielerreichung im Profisport geht über innere Disziplin, Freude am Spiel, Schweiß, Motivation und regelmäßiges Training. Bewegungsabläufe werden tausendfach trainiert, um am Spieltag die bestmögliche Leistung zu liefern. Ereignisse, welche die Zielerreichung verhindern, sogar unmöglich machen, sind vielseitig. Ein Trainerwechsel kann ein derartiges Ereignis sein, da die neue Trainings- und Ernährungsphilosophie nicht zu einem passen. Erwähnenswert ist außerdem das Hinzukommen von Neuen aber auch das Wegfallen von bekannten Mitspielenden.

Allen voran ist das Risiko einer Verletzung zu nennen. Den Beteiligten ist bewusst, dass jeder Zweikampf die Gefahr mit sich bringt, eine Verletzung zu erleiden, welche im schlimmsten Fall das Karriereende bedeutet. Bei anstehenden Großereignissen wie Weltmeisterschaften oder Olympischen Spielen rücken derartige Szenarien auch in die Köpfe von Profisportlern. Typische Gedankengänge in diesem Zusammenhang lauten wie folgt: „Welche Verletzung kann ich mir noch erlauben, um bei Olympia dabei zu sein? Kreuzbandriss oder Schulterauskugeln schaffe ich in sechs Monaten, Bänderriss drei Monate. Alles ab zwei Monate vor dem Turnier wird so schwierig.“

Wie zeigt sich die Resilienz einer Person im Profisport infolge eines schwerwiegenden Ereignisses? Gemäß den zuvor gemachten Erläuterungen sind hierzu einerseits Ressourcen andererseits Prozesse notwendig. Hinsichtlich der persönlichen Ressourcen sind die Selbstwirksamkeit, Optimismus und Achtsamkeit näher zu betrachten. Aufgrund ihres kontinuierlichen Trainings sind Sportlerinnen und Sportler in der Lage, ihre Fähigkeiten und deren Wirkung gut einzuschätzen. Dies hat auch Gültigkeit, wenn es um die Regeneration infolge einer Verletzung geht. Den Profis ist bewusst, dass sie mittels Training wieder auf das Leistungsniveau zurückkehren können, was Optimismus impliziert. Dabei ist der Gedanke hilfreich, dass andere Personen dieselbe Verletzung ebenfalls auskurieren konnten. Achtsamkeit bedeutet, Momente bewusst wahrzunehmen und eine unvoreingenommene Einschätzung der Situation vorzunehmen (vgl. Soucek et al. 2018, S. 130). Hierdurch wird beispielsweise verhindert, dass ein Einsatz „zu früh“ erfolgt. Das Denken von Reha-Tag zu Reha-Tag bringt die Person „in den Moment“. Neben den persönlichen Ressourcen hat die Organisation einen Einfluss auf die persönliche Resilienz von Sportlern. Als Teil einer Mannschaft bzw. eines Vereins ist das Individuum Teil einer Organisation, auch wenn nicht aktiv in das Spielgeschehen eingegriffen werden kann. Tore, Siege und Niederlagen werden gemeinsam erlebt. Ein derartiges Umfeld liefert Energie, um möglichst schnell wieder ein aktiver Teil der Mannschaft zu sein. Auf Erläuterungen zu den verbleibenden Ressourcen Netzwerk und Familie wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen, da hierzu die Betrachtung einer bestimmten Person erforderlich ist. Die Prozesse der emotionalen Bewältigung, der positiven Umdeutung, der umfassenden Planung sowie einer fokussierten Umsetzung laufen in Folge einer Verletzung simultan ab (vgl. Resilienzkompass, S. 60).

Gemäß Rieger beteiligt sich ein Unternehmen am Wirtschaftsleben, um Gewinne zu erzielen (vgl. Rieger 1964, S. 44). Neben Finanzziele werden außerdem technische, soziale und ökologische Ziele verfolgt.

Unter Bezugnahme der Bedürfnispyramide von Maslow besteht eine Abhängigkeit zwischen der individuellen Zielsetzung und der erreichten Stufe der Bedürfnisbefriedigung einer Person (vgl. Watzka 2017, S. 50). Daraus lassen sich beispielsweise folgende individuelle Ziele von Mitarbeitenden ableiten: Höheres Gehalt, höhere Qualifikation, höheres Ansehen und breitere Verantwortung. Ereignisse, die sich negativ auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden auswirken können und damit die Zielerreichung gefährden, sind unter anderem persönliche Schicksalsschläge, Misserfolge im Projekt- und Tagesgeschäft sowie ein drohender Arbeitsplatzverlust. Gemäß Soucek et al. ist in den letzten Jahren außerdem eine Zunahme der psychischen Belastung am Arbeitsplatz zu verzeichnen, welche sich in einem starken Anstieg von psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeitstage niederschlägt (vgl. Soucek et al. 2016, S. 131–132).

Blickt man beispielsweise auf die Karriere von Steve Jobs, ist diese nicht frei von Rückschlägen. So wurde er einst zum Rücktritt von seiner eigenen Firma gedrängt, bevor er diese zu einem der wertvollsten Unternehmen der Welt aufgebaut hat. „I didn't see it then, but it turned out that getting fired from Apple was the best thing that could have ever happened to me. It freed me to enter one of the most creative periods of my life... Sometimes life hits you in the head with a brick. Don't lose faith“ (zitiert nach SmartCompany 2014). Dieses Zitat verdeutlicht den Prozess der positiven Umdeutung zur Bewältigung eines negativen Ereignisses, wodurch resilientes Verhalten ausgedrückt wird. Ein weiteres Beispiel für den Ausdruck von Resilienz liefert Sheryl Sandberg von Facebook, die den plötzlichen Tod ihres Ehemanns verarbeiten musste. Wie sie mit diesem Ereignis umgegangen ist, hat sie in dem Buch mit dem Titel "Option: B" festgehalten (siehe dazu Sandberg/Grant 2018). Dabei lassen sich sowohl die bereits angesprochenen Ressourcen als auch Prozesse wiederfinden. Im Bereich der Ressourcen wird beispielsweise den Führungskräften als Bestandteil der Organisation eine bedeutende Rolle beim Aufbau und Erhalt von individueller Resilienz zugeschrieben (vgl. Resilienzkompass, S. 28). Nach Auffassung von Sandberg/Grant ist es erforderlich, dass Führungskräfte einerseits Platz für Versäumnisse und Fehlritte einräumen, andererseits auch Ratschläge anbieten, um aus Fehlern zu lernen. Hierbei ziehen sie einen Vergleich mit der Sportwelt. Durch die zahlreichen Kameras sind Fehler maximal transparent und nicht zu vertuschen. Jede Aktion, jeder Spielzug kann daraufhin untersucht werden, an welcher Stelle ein Fehler passiert ist oder eine falsche Entscheidung getroffen worden ist. Fehler passieren, entscheidend ist, wie mit ihnen umgegangen wird (vgl. Sandberg/Grant 2018, S. 202–204). Darüber hinaus liefert die Organisation sowie das persönliche Netzwerk Verbundenheit, was sich positiv auf die Überwindung von Ereignissen auswirkt (vgl. Sandberg/Grant 2018, S. 177).

3. FAZIT

Resilienz findet ihren Ausdruck, wenn eine Person ein schwerwiegendes Ereignis übersteht und gestärkt daraus hervorgeht. Hierzu bedarf es einerseits Ressourcen andererseits Prozesse. Eine Ressource ist die Organisation, welcher ein Individuum angehört. Ob Sportverein oder Unternehmen, die Organisation hat einen Einfluss auf die persönliche Resilienz. Beispiele hierfür sind die Fehlerkultur bei Facebook oder die Unterstützung eines Sportvereins gegenüber einer Person, die aufgrund einer Verletzung derzeit nicht aktiv ins Spielgeschehen eingreifen kann.

Zur Gestaltung von Unternehmen, welche die individuelle Resilienz von Mitarbeitenden positiv beeinflussen, liefern Elemente der Sportwelt vielversprechende Ansatzpunkte. Stellen wir uns beispielsweise vor, Manager müssten ähnlich transparent agieren wie Fußballspieler auf dem Spielfeld? Welche Auswirkungen hätte dies auf das Escalation of Commitment – also dem Festhalten an einer Entscheidung, die sich mittlerweile als falsch erwiesen hat? Was würde passieren, wenn Lessons-Learned-Workshops mit gleicher Intensität betrieben würden wie die Mannschaftsbesprechungen im Anschluss eines Spiels? Wie würde es sich für Mitarbeitende anfühlen, nach überstandener „Verletzungs-Pause“ mit Fangesängen im Büro empfangen zu werden? Zu was wären Mitarbeitende in der Lage, wenn sie mehr Zeit zum „Trainieren“ hätten und dabei auch Dinge einfach mal ausprobieren?

QUELLENVERZEICHNIS

Britt, Thomas W./Shen, Winny/Sinclair, Robert R./Grossman, Matthew R./Klieger, David M. (2016), How Much Do We Really Know About Employee Resilience?, in: Industrial and Organizational Psychology, Vol. 9, S. 378–404.

Cullberg, Johann (1978), Krisen und Krisentherapie, in: Psychiatrische Praxis, S. 25–34.

Resilienzkompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen, Hrsg.: ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., Institut für Arbeitswissenschaft der technischen Universität Darmstadt (IAD), Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (IW), Hochschule Fresenius Düsseldorf.

Rieger, Wilhelm (1964), Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl., Erlangen.

Sandberg, Sheryl/Grant, Adam (2018), Option B. Wie wir durch Resilienz Schicksalsschläge überwinden und Freude am Leben finden, 1. Aufl., Berlin.

SmartCompany (2014), What Steve Jobs can teach you about resilience, <https://www.smartcompany.com.au/people-human-resources/leadership/what-steve-jobs-can-teach-you-about-resilience/> (25.05.2020).

Soucek, Roman/Ziegler, Michael/Schlett, Christian/Pauls, Nina (2016), Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen, in: Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, Vol. 47, S. 131–137.

Soucek, Roman/Ziegler, Michael/Schlett, Christian/Pauls, Nina (2018), Achtsamkeit im organisationalen Kontext: Der Einfluss individueller und organisationaler Achtsamkeit auf resilientes Verhalten, psychische Gesundheit und Arbeitsengagement, in: Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, Vol. 49, S. 129–138.

Watzka, Klaus (2017), Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen Umsetzung Rechtsfragen, 2. Aufl., Wiesbaden.