

## Bambus und Selbstfürsorge

**Nachbetrachtung zum SALON „Resilienz in der VUCA-Welt: Gesunde neue Arbeitswelt - Herausforderungen und Lösungsansätze“ am 11. Juli in Freiburg**

Im Logo des Projekts „Resiliere - Altersübergreifendes Resilienz-Management“ steckt ein Stehaufmännchen. Schließlich bedeutet das lateinische „resilire“ so viel wie „zurückspringen“. Und das im technischen wie im psychischen Sinn.

Salongast Elke Hambrecht, zuständig für Personalentwicklung bei der Volksbank Freiburg und mitverantwortlich für das Resiliere-Projekt, zieht dem Stehaufmännchen dennoch den Bambus vor: „Diese Pflanze besitzt bei viel Flexibilität dank ihrer Wurzeln eine tiefe Standfestigkeit.“ Angesprochen auf die Unternehmenswerte der Volksbank mit ihren rund 450 Mitarbeitern nannte Hambrecht Vertrauen, Wertschätzung, Respekt und Leistung. Braucht es bei dieser beeindruckenden Wertebilanz noch eine Investition in resilientere Mitarbeitende?

„Nein, wir haben uns froh und spontan zur Mitarbeit entschieden; stehen bleiben ist für uns keine Option.“ Schließlich sei der Bankberuf „nicht mehr sexy“. Man müsse mehr tun als früher, um Fachkräfte zu bekommen und zu halten. Bei einem Durchschnittsalter von 45 Jahren stelle sich zusätzlich die Frage, wie die zukunftsfit gehalten werden können.



**Nach dem Salon ist vor dem Sommer-SALON: Elke Hambrecht mit Beata Frenzel**

### **Führungskräfte als Wegbegleitende, Orientierungsgebende und Lotsen.**

Statt von Personalentwicklung spricht die Pädagogin und Organisationspsychologin von Mitarbeiterentwicklung. Aus dieser individuelleren Perspektive sei das Resilienz-Programm einfach eine Ergänzung. Was brauchen Mitarbeiter, um ihre Aufgaben erfüllen zu können? Welche Rahmenbedingungen erleichtern die Arbeit? Welche Unterstützung wünschen sie sich? Diese Fragen bestimmten Ihr Denken. Das bringe auch Aufgaben mit sich, die über jene der klassischen „Personalabteilung“ hinausgingen. Das gelte aber auch für Mitarbeiter in Führungsverantwortung. „Es genügt nicht mehr, Aufgaben zuzuweisen; gefragt ist Leadership.“ Führungskräfte sollen sich zu Wegbegleitern, Orientierungsgebern, Lotsen entwickeln. Das bedeute loszulassen und abzugeben, ohne die Mitarbeiter fallen zu lassen. „Nicht ins Kleinste vorzuschreiben, was zu tun ist, stärkt die Resilienz der Mitarbeiter“, ist Hambrecht überzeugt. Jeder solle

Verantwortung für sich und seine Arbeit übernehmen. Sie möge den vom Psychologen Jens

### **Mitarbeitende als Selbstentwickler**

Corssen geprägten Begriff des Selbstentwicklers. Der entscheidet bewusst, was er tut und was er was nicht tut. Und übernimmt dafür die Verantwortung. Dabei sei sie sich bewusst, dass Menschen verschiedene Grade der Freiheit brauchen und ertragen. Niemand könne den Schalter umlegen zum resilienten Selbstentwickler. „Jeder Mitarbeitende ist wertvoll, auch wenn er eng geführt werden will.“

### **Zum Thema des Salons**

Mobil, flexibel, konnektiv: das sind heute die Eigenschaften des perfekten Arbeitnehmers. Die Work-Life-Balance hat er zugunsten einer Work-Life-Dynamik aufgegeben. Ohnehin fließen berufliche und private Informationen auf seinem Smartphone zusammen.

Soweit das Ideal. In Wirklichkeit überfordert dieses Arbeiten viele. Termindruck, schlechtes Arbeitsklima, emotionaler Stress und Überstunden setzen der Seele zu. Hinzu kommen ständige Erreichbarkeit und Erfolgsdruck. Der DAK-Psychoreport nennt seelische Störungen als zweithäufigsten Grund für Krankenschreibungen. Nur Rückenschmerzen verursachen mehr Ausfalltage.

Resilienz ist deshalb ebenso wichtig wie Wissen, Können und Leistungsfähigkeit. Mit psychischer Widerstandskraft bewältigen Menschen hohe Arbeitsanforderungen und wachsen daran sogar. Unternehmen, die Resilienz fördern, bauen positive Einstellungen, Verhaltensweisen und Denkansätze auf. Damit beugen sie psychischen Belastungen und Gefährdungen vor.

Wie das gelingen kann, haben 14 Salongäste mit Beata Frenzel ergründet.

#### **Impulsgebende:**

Elke Hambrecht

#### **Gastgeberin:**

Beata Frenzel.

#### **In Zusammenarbeit mit:**

Gerd Kalkbrenner

**Ort:** Privater Salon.

#### **Infos:**

[www.beata-frenzel.de/salondialoge/](http://www.beata-frenzel.de/salondialoge/)

## Stressresistent oder Resilient?

Das Verhältnis zwischen Stress und Resilienz erklärte Elke Hambrecht wieder mit einem Vergleich aus der Natur: Stressresistente Menschen stehen als Fels in der Brandung. Augenscheinlich trotzen Sie jeder Beanspruchung, nutzen sich aber langfristig dennoch ab. Resiliente Menschen besitzen dagegen die Kompetenz, die stressbringende Situation zu erkennen und zu ändern. Aus der Lösung dieser Aufgabe gehen sie gestärkt hervor. Im Online-Training, das die Universität Freiburg und der Haufe-Verlag entwickelt haben, lernten die Bankmitarbeiter Achtsamkeit, Optimismus und Selbstwirksamkeit. „Diese drei Kompetenzen helfen, sich in stressigen Situationen für die richtige Reaktion zu entscheiden.“ Voraussetzung sei, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wie es einem gerade geht. „Diese Selbstwahrnehmung ist auch ein Stück Wertschätzung sich selbst gegenüber.“

## Work-Life-Dynamic als Alternative zur Work-Life-Balance

170 Mitarbeiter hätten sich – für den Arbeitgeber anonym - freiwillig für das Training angemeldet. Die Ergebnisse seien bis auf Teamebene hinauf spür- und messbar. Und auch wenn das Projekt offiziell beendet sei, nutzten noch etliche Teilnehmer ihren Zugang. Um das Thema weiterhin präsent zu halten, finden Inhouse-Seminare statt. Zudem erinnert jeden Monat im Intranet ein Achtsamkeitsimpuls an die Macht der Selbstfürsorge. „Im Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität muss jeder gut für sich sorgen“, forderte Hambrecht.

Dem Begriff der Work-Life-Dynamic als Alternative zur Work-Life-Balance kann Elke Hambrecht viel abgewinnen. Schließlich wirken sich belastende Situationen im Beruf auch auf das Privatleben aus wie auch umgekehrt. Sicher sei, dass das Resilienztraining auch im Privaten wirke.

## Die Tischfrage:

### Wie kann aus resilienten Mitarbeitenden ein resilientes Unternehmen entstehen?

#### Tisch 1

- (Offener) Umgang mit Konflikten und Kultur der Ehrlichkeit durch professionelles Feedback
- Vertrauen statt übertriebener Kontrolle
- Hierarchiefreie Räume schaffen
- Transparenz schaffen, Informationen fließen lassen
- Offenheit und Möglichkeit, seine Fähigkeiten in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens einzusetzen
- Regelmäßige Reflexion einüben
- Fokus auf Ressourcen stärken und Wissen erwerben, wie man sie aktivieren kann
- Nicht im Krisendenken verharren, sondern wissen, wie man sie überwindet

#### Tisch 2

- Kontinuität im Veränderungswillen: Menschen brauchen Zeit, um Neues anzunehmen
- Achtsamkeit als Hauptfaktor der Teamförderung
- Agilität erleichtert es, mit dem Druck der Außenwelt fertig zu werden
- Fehlerkultur und vertrauensvoll arbeitende kleine Einheiten schaffen den Rahmen
- Sinnstiftung durch das Unternehmen bildet die Basis für engagierte Mitarbeiter
- Voraussetzung: Vorleben durch Unternehmensspitze (Authentizität)

#### Tisch 3

- Es sind die Menschen, die die Organisation bilden
- Haltung der GF/des Vorstands entscheidend für Resilienz des Ganzen
- Verbindungselemente zwischen den Menschen einer Organisation, wie Vertrauen oder Struktur, sind entscheidend für die Resilienz des Ganzen

#### Tisch 4

- Kompetenzorientierte Zuteilung von Aufgaben als Indikator für die Qualität von Vorgesetzten
- Testfrage: Wer wird an Entscheidungen beteiligt?
- Änderungstoleranz der Mitarbeitenden braucht Mitbestimmung (Resilienz auf Teamebene)
- Zu bedenken: Anpassung an Firmenziele als Gegenspieler von Resilienz
- Vorgesetzte mit Empathie und Vertrauen fördern Team- und Resilienzbildung

#### Die Mitnehm-Frage:

#### Womit möchte ich mich rund um Resilienz weiter beschäftigen?

- Wo liegt die Schnittmenge von Agilität und Resilienz?
- Resilienz in meinem Unternehmen bewusster machen und fördern
- Ein Angebot für Mitarbeiter und Führungskräfte zusammenstellen
- Wahlfreiheit bewusst machen: Wie will ich hier und jetzt leben?
- Worauf richte ich meine Aufmerksamkeit? Wohin gehen Menschen, mit denen ich unterwegs bin?
- Wie hängt der Stress fürs Unternehmen mit dem Stress der Menschen darin zusammen?

#### Nächster Salon

#### "Führen in agilen Organisationen: Für Transformation begeistern", Donnerstag, 29. August von 18 bis 21 Uhr im Waldhof-Park

Unser diesjähriger SommerSALON unter freiem Sommerabend-himmel mit drei praxisnahen Impulsgebenden aus den Bereichen Führung und Personal.

[Info/Anmeldung >>>](#)

#### Der SALON: Konstruktive Dialoge im privaten Wohnzimmer

Die Frage nach dem Zusammenhalt in einer modernen Gesellschaft – das treibt Beata Frenzel an.

Wie können sich Menschen in einer komplexen, oftmals konfliktbeladenen Zeit des Umbruchs arrangieren, aufeinander einlassen und aneinander wachsen? Um Antworten und Lösungen zu finden, öffnet sie ihr Wohnzimmer. Für Gespräche, die bewegen und wirken.

Der SALON ist das privatere Seitenstück zu ihren [Business-  
COUCHings](#). Jeweils eine Impulsgeberin oder ein Impulsgeber nimmt neben ihr auf der Saloncouch Platz. Gemeinsam werden Begriffe geklärt und erkundet, was funktioniert hat, und was noch funktionieren könnte.

Die Gäste kommen aus unterschiedlichen Betätigungskreisen. Sie wirken an ihrem Platz in Unternehmen, Organisation, Gesellschaft. Was sie antreibt, ist konstruktive wie praktikable Lösungen für die vielschichtigen Herausforderungen des beruflichen wie privaten Alltags zu finden.

Die höchstens 12 Gäste werden persönlich eingeladen. Wenn Sie gerne eingeladen werden möchten, [nehmen Sie bitte Kontakt auf](#)