

**Merle Meier**

# **Resilienzentwicklung für Führungskräfte**

**Wie Sie Ihre Handlungsfähigkeit durch Optimierung  
Ihrer Widerstandskraft gezielt stärken**

*„Du kannst die Wellen nicht stoppen, aber du kannst lernen,  
auf ihnen zu reiten.“ – frei nach Jon Kabat-Zinn*



# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>8</b>
Mind Map .....	8
Vorwort .....	10
<b>1 Resilienz als Wachstumschance</b> .....	<b>14</b>
1.1 Die sieben Resilienzfaktoren .....	15
• Optimismus .....	15
• Akzeptanz.....	18
• Lösungsorientierung.....	20
• Selbstregulation .....	21
• Selbstverantwortung.....	23
• Netzwerkorientierung .....	25
• Zukunftsorientierung.....	27
1.2 Resilienzmodell von Viktor Frankl.....	31
1.3 Woran erkenne ich, wie resilient ich bin?.....	32
1.4 Wozu ist es gut, die eigene .....	
Resilienz zu stärken? .....	34
<b>2 Die eigene Resilienz als Führungskraft stärken</b> .....	<b>36</b>
2.1 Methoden zum Faktor Optimismus .....	37
• Frederick: Aus einer Geschichte lernen .....	37
• Meine Stärken kennen und ausbauen .....	39
• Mein perfekter Ruhestand .....	44
• Die fünf Highlights meines Berufslebens .....	45
• Ritual: Gedankenübung für ein positives Gefühl .....	46

2.2	Methoden zum Faktor Akzeptanz.....	48
	• Meine Lebens-Werte und ich.....	48
	• Gewaltfreie Kommunikation: .....	52
	• Wertschätzende Kommunikation und Akzeptanz.....	52
	• Atempause .....	55
	• Kopfkino ade mit dem Body Scan.....	56
	• Mich nicht mehr ärgern.....	57
2.3	Methoden zum Faktor Lösungsorientierung.....	59
	• Lösungsalternativen finden mit der SWOT-Analyse .....	59
	• Die Perspektive wechseln mit Byron Katie.....	60
	• Ressourcen aufspüren: Mein Berufsleben auf dem Zeitstrahl...62	
	• Energie-Engel und Energie-Vampire.....	63
	• Die Wunderfrage: Ihre Intuition als Lösungs-Tool.....	64
2.4	Methoden zum Faktor Selbstregulation .....	66
	• Innere Antreiber: Was beeinflusst Ihr Handeln? .....	66
	• Glaubenssätze umkehren .....	69
	• Selbstgespräche ins Positive umkehren .....	71
	• Das 80/20-Prinzip: Effizienz statt Perfektion.....	73
	• Die Zeit im Griff haben mit der ALPEN-Methode .....	74
2.5	Methoden zum Faktor Selbstverantwortung.....	76
	• Neue Bedeutungszusammenhänge auf tun mit der systemischen Denkweise .....	76
	• Stressverstärker eliminieren mit dem ABC-Modell .....	78
	• Naikan – Verantwortung für sich selbst entwickeln .....	81
	• Resilienz durch Flow-Erleben .....	82
	• Handlungsspielräume erkennen: Das Opfer-Gestalter-Modell .....	83
2.6	Methoden zum Faktor Netzwerkorientierung .....	85
	• Wie ist Ihr Beziehungsgeflecht? – Das soziale Atom .....	85
	• Beziehungen visualisieren mit dem Systembrett.....	86
	• Energetische Arbeit: Das Unterbewusstsein als Lösungshelfer .....	88
	• Netzwerk stärken .....	89
2.7	Methoden zum Faktor Zukunftsorientierung.....	90
	• Zielbilder entwickeln: Sollen – Wollen – Können .....	90
	• Ihr persönlicher Wachstumsbaum.....	91
	• Zeitmanagement: Küsst den Frosch.....	93
	• Die künftige Wirkung von Entscheidungen abschätzen: Die 10-10-10-Methode.....	94
	• Kanban als One-Minute-to-do-List.....	95

**3 Gesunde Mitarbeiterführung .....98**

3.1	Wie entsteht Gesundheit? .....	99
3.2	Was tun für die Gesunderhaltung meiner Mitarbeitenden? .....	101
3.3	Handlungsleitlinien für typische Führungssituationen .....	104
	• Handlungsleitlinie: Feedback geben.....	111
	• Handlungsleitlinie: Fürsorgegespräch.....	113
	• Handlungsleitlinie: Konfliktmanagement.....	114
	• Handlungsleitlinie: Mobbing im eigenen Team .....	117
	• Handlungsleitlinie: Gerüchten im Team begegnen .....	119
	• Handlungsleitlinie: Kritikgespräch führen .....	120
	• Handlungsleitlinie: Hilfe bei psychisch erkrankten Mitarbeitenden am Arbeitsplatz .....	122
	• Handlungsleitlinie: Umgang mit schwierigen/sensiblen/ unsympathischen Mitarbeitenden.....	124
3.4.	Handlungsleitlinien für zwei herausfordernde Situationen ..	126
	• Handlungsleitlinie: Sexuelle Belästigung im Team.....	126
	• Handlungsleitlinie: Suchtprävention .....	129

**4 Kollegiale Fallberatung .....132**

4.1	Kommunikationsspiele erkennen und „drehen“ .....	134
4.2	In 10 Schritten durch die Kollegiale Beratung .....	138
4.3	Nützliche Fragen für den kollegialen Beratungsprozess.....	141

**Service.....142**

- Stichwortverzeichnis

## **Download-Ressourcen zu diesem Buch (Link in der Umschlagklappe)**

- Literaturverzeichnis
- Mind Map (zu Seite 8)
- Gefühlsliste (zu den Seiten 47 und 53)
- Werteliste (zu Seite 49)
- Bedürfnisliste (zu den Seiten 53 und 54)
- Audio: Atemwahrnehmung (zu Seite 55)
- Audio: Body Scan (zu Seite 57)
- Arbeitsblatt: SWOT-Matrix (zu Seite 59)
- Skizze: Zeitleiste
- Arbeitsblatt: Energie-Engel und -Vampire (zu Seite 63)
- Skizze: Beispiel Soziales Atom (zu Seite 86)
- Audio: Fantasiereise entlang der sieben Resilienzfaktoren (zu Seite 97)
- 10 Schritte der Kollegialen Beratung (zu Seite 138)

# Einleitung





**1 Resilienz als Wachstumchance**

Die sieben Resilienzfaktoren

Resilienzmodell von Frankl

Woran erkenne ich, wie resilient ich bin?

Wozu ist es gut, die eigene Resilienz zu stärken?

**2 Die eigene Resilienz stärken**

Methoden zu Optimismus

Methoden zu Akzeptanz

Methoden zu Lösungsorientierung

Methoden zu Selbstregulation

Methoden zu Selbstverantwortung

Methoden zu Netzwerkorientierung

Methoden zu Zukunftsorientierung



## Vorwort

Bevor Sie erfahren, was die Inhalte dieses Buches zu bieten haben, möchte ich Ihnen kurz die Frage beantworten, was der Begriff „Resilienz“ denn überhaupt aussagt.

Im Lateinischen, Englischen und Deutschen hat Resilienz die folgenden Bedeutungen:

### Definition

- ▶ Lat. resilire = zurückspringen, abprallen
- ▶ Engl. resilience = Elastizität, Spannkraft
- ▶ Deutsch = Widerstandskraft, Widerstandsfähigkeit

In der Werkstoffkunde ist Resilienz ein Begriff, der die Fähigkeit eines Werkstoffes beschreibt, sich verformen zu lassen und dennoch wieder in die ursprüngliche Form zurückzufinden. Bildlich lässt sich das mit einem Tafelschwamm vergleichen, wie man ihn in Schulen findet: Man kann ihn zu Boden werfen, man kann darauf treten, dennoch kehrt er immer wieder in seine ursprüngliche Form zurück.

Die psychische Widerstandskraft in uns, auch das „Immunsystem der Seele“ genannt, kann damit verglichen werden: Trotz widriger Umstände sind manche Menschen in der Lage, Krisen besser als andere zu bewältigen und sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Dieses Phänomen hat gut erforschte Gründe, die wir uns für die eigene Verbesserung unserer Widerstandsfähigkeit zunutze machen können.

Und warum nun ein Buch über die Resilienzentwicklung für Führungskräfte? Haben denn Führungskräfte eine andere Resilienz als normale Arbeitnehmer?

Je höher der Aufstieg auf der Karriereleiter ist, desto schwerwiegender können die Entscheidungen ausfallen, die eine Führungskraft treffen muss. Hieran nicht zu zerbrechen, sondern trotz der Angst vor möglichen Konsequenzen gut in die eigene Kompetenz zu kommen, dies bedeutet resilientes Führungsverhalten.

Eine weitere große Herausforderung an Führungskräfte ist es, die passenden Rahmenbedingungen zu schaffen, damit auch ihre Mitarbeitenden eine hohe Resilienz entwickeln können, um in ihrem Job sicher handeln zu können. Nach dem renommierten Neurowissenschaftler Gerald Hüther liegen die Kernkompetenzen mit Führungsverantwortung insbesondere in den folgenden drei Bereichen:

- ▶ Mitarbeitende ermutigen
- ▶ Mitarbeitende unterstützen
- ▶ Mitarbeitende inspirieren

Diese drei Grundpfeiler dienen der Entwicklung und dem Erhalt der Resilienz von Mitarbeitenden. Die Führungskraft unterstützt ihre Mitarbeitenden, stark zu werden und zu bleiben. Um dies leisten zu können, muss bei der Führungskraft die Fähigkeit zur Selbstführung und zur Verantwortungsübernahme bis hin zur Emotionsregulation enorm ausgeprägt sein. Für die Führungskraft kann die Entwicklung der eigenen Resilienzfähigkeit somit eine große Hilfe bedeuten, um dauerhaft standhaft und stabil zu bleiben oder sogar noch widerstandsfähiger zu werden.

### Was erwartet Sie?

In *Kapitel I* werden Sie sieben wesentliche Resilienzfaktoren kennenlernen. Ihre Einordnung hilft Ihnen, Antworten auf die folgenden Fragen zu finden: „Woran erkenne ich, wie resilient ich bin? Kann ich meine Resilienz erhöhen? Will ich meine Resilienz ausbauen? Wozu ist dies gut? Wie erkenne ich in Bezug auf jeden einzelnen Resilienzfaktor, wie hoch meine Resilienz ausgeprägt ist?“

Wie steht es um Ihre eigene Resilienz als Führungskraft? Im *zweiten Kapitel* dreht sich alles um dieses Thema. Anhand von Übungen zu den jeweiligen Resilienzfaktoren lernen Sie, Ihre eigene Resilienz gezielt zu erkennen und können sie trainieren. Die Übungen lassen sich einfach in Ihren Alltag transferieren und erzielen schnelle Ergebnisse.

*Kapitel III* beschäftigt sich mit der Resilienz Ihrer Mitarbeitenden. Es geht um gesunde Mitarbeiterführung. Sie erhalten in diesem Zusammenhang einen Fundus an Handlungsleitlinien zu etwas spezielleren Themen wie etwa dem Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitenden und auch, wie Sie auf resiliente Weise Konfliktgespräche führen. Spätestens nach diesem Kapitel können Sie sich Fragen beantworten, wie: „Wodurch gelingt gesunde Mitarbeiterführung?“, „Wie pflege ich einen wertschätzenden Umgang?“ Und: „Wie erkenne bei meinen Mitarbeitenden, wann und wie sie Hilfe benötigen?“

In *Kapitel IV* lernen Sie schließlich ein sehr praxisnahes Format kennen, sich ergebnisorientiert unter den Kolleginnen und Kollegen der gleichen Hierarchieebene auszutauschen. Hierfür wird Ihnen das Instrumentarium der kollegialen Fallberatung vorgestellt und der Nutzen des kollegi-

alen Austauschs genauestens beleuchtet. Zudem beinhaltet das Kapitel eine Handreichung für den Einsatz eines 10-Schritte-Modells.

### Service

Zu verschiedenen Übungen stehen Ihnen Arbeitshilfen in Form von Downloads zur Verfügung. Bei den jeweiligen Übungen werden Sie entsprechend darauf hingewiesen. Diese können sehr hilfreich sein, um einzelne Gedanken im Bearbeitungsprozess zu verschriftlichen. Außerdem haben Sie die Möglichkeit, sich drei Audiodateien herunterzuladen, die sich für Ihre gezielte Entspannung einsetzen lassen: eine Atemübung, eine Übung zur Körperwahrnehmung und eine Fantasie-reise. Zugriff auf alle digitalen Ressourcen zum Buch haben Sie über den Link, den Sie in der inneren Umschlagklappe des Werks finden. Das nebenstehende Icon macht Sie auf zusätzliche Ressourcen aufmerksam.



[Link zu den  
Arbeitshilfen  
in der  
Umschlagklappe](#)

### Danke schön

Ich möchte mich ganz besonders herzlich bei Dr. Helmut Nowak, Dr. Thorsten Sueße und Sonja Papenfuß bedanken, die mich hinsichtlich der Fragestellungen, welche Themen für Führungskräfte als Unterstützung in diesem Buch besonders sinnvoll wären, begleitet haben. Auch haben mir die intensiven Gespräche mit ihnen einen tiefen Einblick in unterschiedliche Sichtweisen auf das Thema verschafft. Sie waren im Reflexionsfluss äußerst hilfreich.

Ich danke Ralf Muskatewitz, der immer ein offenes Ohr für jegliche Themen hatte, und seinem Team von managerSeminare für die konstruktive und sehr wertschätzende Zusammenarbeit. Durch dieses gute Miteinander hat mir das Arbeiten am Buch noch mehr Freude bereitet.

Mein Dank richtet sich ebenso an alle Führungskräfte, mit denen ich in meinen Seminaren und in Coachings im Austausch war, und die mir ihre Probleme anvertraut haben. Durch diese Erfahrungen und Rückmeldungen konnte ich mein Wissen ausbauen und dieses Buch schreiben – um wiederum Führungskräften eine wirksame Hilfestellung bieten zu können.

## 2.2 Methoden zum Faktor Akzeptanz

Die Enzyklopädie der Wertvorstellungen erwähnt zum Begriff „Akzeptanz“ Folgendes: „Akzeptanz beschreibt die uneingeschränkte Bereitschaft zur Hinnahme eines Sachverhaltes, einer Situation und/oder einer Person (Subjekt, Individuum). Wenn jemand etwas akzeptiert, dann heißt dies, dass er grundlegend einverstanden ist. Die Voraussetzung hierzu ist allerdings, dass der Sachverhalt billigend angenommen wird, also auf Freiwilligkeit beruht. Akzeptanz stellt demnach ein zustimmendes Werturteil dar.“

Akzeptanz ist eine Fähigkeit, sich den eigenen inneren Reaktionen – den körperlichen Reaktionen, Gefühlen, Gedanken und Impulsen – gegenüber zu öffnen und diese so anzunehmen, wie sie sind, ohne sie vermeiden oder weghaben zu wollen bzw. sie verändern zu müssen. Akzeptanz ist aus diesem Grund ein wichtiger Faktor von Resilienz: Durch das Annehmen einer Situation ist es möglich, Stärke zu gewinnen und in die Handlungsfähigkeit zu gelangen.

Hier lernen Sie eine Reihe gut funktionierender Techniken kennen, die Ihnen eine Hilfestellung anbieten, die eigene Akzeptanzfähigkeit zu stärken – generell aber auch für den akuten Bedarf.

### 2.2.1 Meine Lebens-Werte und ich

#### Anwendungsbereich

Wer sich seiner Werte bewusst ist, kann Entscheidungen bewusster, schneller, Erfolg versprechender und im Einklang mit der eigenen Intuition, dem „Bauchgefühl“, treffen. Hierdurch gewinnt man Klarheit, wodurch sich konsequentere Entscheidungen treffen lassen. Das ist vorteilhaft, denn es lässt sich wertvolle Zeit gewinnen, die sonst mit Gedankenkarussell vertan wäre oder mit dem Zustand, sich nicht entscheiden zu können. Wer sich dagegen der eigenen Werte bewusst ist, akzeptiert ebenso die Werte des anderen – und zwar auch, wenn diese andere sind.

**Im Einklang  
mit der eigenen  
Intuition sein**

## Übung

Es gibt in der deutschen Sprache wenigstens 400 Wertebegriffe. Eine gute Orientierung bietet Ihnen die Website <https://www.wertesysteme.de/alle-werte-definitionen/>. Dort finden Sie als Hilfestellung eine Übersicht von etwas über 100 der gängigsten Werte. Vergegenwärtigen Sie sich Ihre Werte, indem Sie ein persönliches Ranking vornehmen: Zuerst kreuzen Sie zehn Werte an, die Sie spontan besonders ansprechen, mit denen Sie sich gut identifizieren können. Danach reduzieren Sie diese Anzahl auf fünf, dann auf drei Werte, die Ihnen am meisten zusagen.



**Eine Werteliste  
finden Sie im  
Download-  
Bereich**

Stellen Sie sich mit Blick auf Ihre drei priorisierten Werte folgende Fragen:

- ▶ Wie und in welcher Form lebe ich diese Werte?
- ▶ Wie kann ich ggf. einen Wert mehr in mein Leben holen?
- ▶ Was machen diese Werte für mich aus?
- ▶ Wofür will ich stehen?
- ▶ Worauf lege ich Wert?
- ▶ Welche Richtung will ich einschlagen?
- ▶ Was will ich mit meiner Zeit und Energie anfangen?
- ▶ Was hindert mich daran, den Wert oder die Werte so zu leben, wie ich es mir wünsche?

„Wie möchte ich mein Leben gestalten, im Einklang mit meinen Werten?“, „Welche Werte möchte ich intensiv leben?“ – Wenn Sie über diese Fragen nachdenken, werden Sie bestimmt feststellen, dass die Werte für Privatleben und Berufsleben unterschiedlich sind. Das ist völlig okay und keineswegs verkehrt. Es geht lediglich um die Bewusstheit darüber. Sie können auch einen höheren Wert, der über allen steht, finden. Dieser könnte für Ihre Spiritualität oder Sinnfrage stehen.

**Welche Werte  
möchten Sie  
leben?**

Hier folgt eine Liste berufsbezogener Werte:

- ▶ materielle Werte besitzen, Vermögen schaffen
- ▶ etwas Bleibendes schaffen
- ▶ etwas leisten, sich Herausforderungen stellen
- ▶ anderen helfen können
- ▶ eine sinnvolle Tätigkeit ausüben
- ▶ Karriere machen, Titel erlangen
- ▶ Kompetenz, Wissen, intellektuelle Anregungen
- ▶ eine interessante, fordernde, abwechslungsreiche Tätigkeit ausüben
- ▶ unabhängig sein, selbstständig arbeiten

- ▶ Macht, Einfluss und Entscheidungsbefugnisse erlangen und ausüben
- ▶ eigene Ideen durchsetzen können
- ▶ Autorität besitzen und Verantwortung tragen
- ▶ Sicherheit, z.B. eine gesicherte Altersversorgung haben
- ▶ zwischenmenschliche Beziehungen, Team, gutes Betriebsklima
- ▶ genügend Freizeit und Urlaub
- ▶ freie Gestaltungsmöglichkeiten
- ▶ soziales Ansehen und gutes Image

Welche Werte fallen Ihnen hier spontan ins Auge? Was ist Ihnen am meisten „wert“?

Hilfreich können beim Überdenken oder bei der Neufindung von Werten folgende Fragestellungen sein:

1. Wo will ich in einem Jahr stehen? Wie sieht dann mein Leben aus?
2. Was soll einmal auf meinem Grabstein stehen?

Werte sind zwar keine Gefühle, dennoch kann das Auftreten von Gefühlen gezielt als Anlass genutzt werden, um Werte zu definieren oder zu überdenken. Gefühle von Traurigkeit und Angst beispielsweise können darauf hinweisen, dass wichtige Werte gefährdet oder verletzt wurden. Wiederum können emotionale Reaktionen wie Lachen oder Rührung aufzeigen, dass ein wesentlicher Wert entstanden ist oder berührt wurde.

Im Folgenden finden Sie Impulse in Form von Satzanfängen, die sich auf Ihr Berufsleben beziehen und möglicherweise auf Ihre Work-Life-Balance übertragen lassen. Wie werden Sie die Satzanfänge zu Ende führen?

### Impulse für Ihr Berufsleben

Satzanfänge für Ihr Berufsleben:

- ▶ Mich macht glücklich in meinem Job, dass ...
- ▶ Hätte ich drei Wünsche auf meiner Arbeit frei, wären das ...
- ▶ Ich bin dankbar für ...
- ▶ Wenn ich die Dinge auf der Arbeit abgeben könnte, die mich richtig nerven, wären das ...
- ▶ Mein schönstes Erlebnis bei der Arbeit war ...
- ▶ Mein letztes Mal, dass ich im „Flow“ war und unvermittelt die Zeit verging, weil mir die Arbeit Spaß machte, war ...
- ▶ Meine Themen, bei denen ich aufblühe, sind ...

Sinn basiert auf Werten. Frankl (2005) beschreibt drei Kategorien überdauernder Werte, die zeit- und kulturübergreifend sind:

- ▶ *Schöpferische Werte*: etwas zum Nutzen und zur Freude der Gesellschaft schaffen
- ▶ *Erfahrungs- oder Erlebniswerte*: Freude an Beziehungen, an der Natur und der Schönheit der Welt
- ▶ *Einstellungswerte*: Selbst wenn uns alles andere versagt bleibt, haben wir immer noch die Wahl, unsere innere Haltung zu verändern

Was ist Ihr wertvollster Schatz? Und welchen Ihrer Werte können Sie auf der Arbeit leben und bewahren?

### Hintergrund

Werte sind Instrumente zur Orientierung. Diese sollten über den Zielen stehen, die man sich setzt. Denken Sie an ein Ereignis, bei welchem es Ihnen nicht gut ging. Was hat gefehlt? Mit großer Wahrscheinlichkeit hat mindestens einer Ihrer Werte keine Beachtung gefunden.

Wer die eigenen Werte kennt, kann zielgerichtet mehr von dem tun, was einem guttut. Hinsichtlich des Treffens von Entscheidungen und möglichen beruflichen Entwicklungen lässt sich schnell überprüfen, ob es den eigenen Wertvorstellungen entspricht.

Führungskräfte lassen Werte durch das Miteinander (Wie und worüber sprechen wir, wohin weht der Wind?) und durch ihr Handeln als Vorbilder entstehen und wachsen. Dies bildet die Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens. Deshalb sollten Werte gut durchdacht sein und entsprechend gelebt werden.

Steven C. Hayes benannte zwei prägnante Sätze zum Begriff „Werte“:

- ▶ Werte erlauben die Ausrichtung des Verhaltens auf Konsequenzen, die in der Ferne liegen und unsicher sind.
- ▶ Werte sind eine Art „Klebstoff“, der für eine Verbindung zu den verschiedenen Zielen sorgt.

Des Weiteren erläutert Wengenroth zu diesem Thema: „Werte sind positiv definiert. Auf sie zurückzukommen kann insbesondere dann nützlich sein, wenn ein Ziel erreicht ist – oder auch, wenn man gescheitert ist. Bei einer zu starken Fixierung auf Ziele, die nicht mit Werten ‚unterfüttert‘ sind, kann es sonst passieren, dass Misserfolge, aber auch Erfolge zu Orientierungslosigkeit und innerer Leere führen. So kennen

viele Menschen die Erfahrung, nach Erreichen eines lang angestrebten Ziels ‚in ein Loch zu fallen‘, nachdem die erste Freude über das Gelingen abgeklungen ist.“ (Wengenroth, 2017)

Es ist sehr wichtig, Werte und Ziele voneinander zu unterscheiden, denn sie sind nicht das Gleiche. Ein Ziel kann man entweder erreichen oder verfehlen. Einen Wert jedoch nicht. Es lassen sich aus einem Wert immer neue Ziele ableiten, denn Werte sind wie Richtungen. Erreichte Ziele lassen wir hinter uns, eine Richtung können wir immer wieder anstreben. So ist „Mit dem Rauchen aufhören“ beispielsweise ein Ziel, während „Mit anderen Menschen verbunden sein“ einen Wert darstellt.

### Werte können sich verändern

Jeder Mensch hat Werte, die für ihn wichtig und bedeutsam sind. Diese Werte können von Mensch zu Mensch, auch innerhalb von Familien, Firmen, Parteien etc. unterschiedlich sein. Zudem können sich Werte verändern. Ein Workaholic kann nach einer gravierenden Erkrankung die Werte Familiensinn und Geborgenheit entwickeln: Für diesen Menschen sind die Werte plötzlich, nach einer einschneidenden Erfahrung, andere geworden. Oft verschieben sich auch die Werte einfach nur in ihrer Reihenfolge, hinsichtlich des Rankings. Es ist offensichtlich, dass es uns Menschen gut geht, wenn wir im Einklang mit unseren Werten leben. Schlecht hingegen geht es uns, früher oder später, wenn wir nicht nach unseren Werten leben können. Das kann sich dadurch ergeben, dass unsere Bedürfnisse aufgrund von Mangel, beispielsweise in einer Arbeits- oder Liebesbeziehung, nicht erfüllt werden, wenn eben diese entscheidenden Werte nicht gelebt werden, oder sich nicht vereinbaren lassen. Da Werte frei gewählt sind, stellen sie einen Bereich dar, über den man selbst Kontrolle hat. Bei Werten geht es immer um Dinge, die man prinzipiell durch das eigene Tun beeinflussen kann.

## 2.2.2 Gewaltfreie Kommunikation: Wertschätzende Kommunikation und Akzeptanz

### Anwendungsbereich

Vor allem im Berufsalltag ist ein wertschätzender Umgang miteinander unabdingbar. Die Art und Weise, wie miteinander kommuniziert wird, wirkt sich stark auf die Zufriedenheit im Arbeitsleben aus.

Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK), zeigt uns, wie wir unsere Ausdrucksweise und unser Zuhören durch die Fokussierung unseres Bewusstseins auf vier Bereiche beziehen können: auf das, was wir beobachten, fühlen und brauchen und worum wir bitten wollen, um wiederum die Lebensqualität der beteiligten Dialogpartner zu verbessern.

Intensives Zuhören, Respekt und gegenseitige Empathie wird gefördert. Die GFK kann sowohl dafür genutzt werden, um mit sich selbst einfühlsamer umzugehen und auch dafür, persönliche Beziehungen zu verbessern oder zu pflegen, oder auch, um Arbeitskontakte aufzubauen. (Rosenberg, 2016)



Wie schaffen Sie es, eine wertschätzende und zielgerichtete Kommunikation, die beim Gegenüber auf positive Resonanz stößt, zu gewährleisten? Wie können Sie sich dabei selbst treu bleiben und ein friedliches Miteinander sicherstellen? Die im Folgenden erläuterte Gewaltfreie Kommunikation zeigt auf, wie einfach es ist, diese Art der Gesprächsführung anzuwenden.

### Übung

Rosenberg schildert ein Beispiel: Sie sind im Meeting zum dritten Mal von Ihrem Kollegen unterbrochen worden. Jetzt reicht es Ihnen und Sie sprechen es an: *„In diesem Meeting fangen Sie jetzt zum dritten Mal an zu sprechen, während ich spreche (Beobachtung). Ich bin irritiert (Gefühl), weil mir wichtig ist, meine Meinung in einem Stück auszudrücken (Bedürfnis). Bitte warten Sie mit Ihrem Einwurf, bis ich ausgeredet habe, ist das okay für Sie (Bitte)?“*

Nutzen Sie den vier Schritte umfassenden Ablauf von Rosenbergs Grundmodell der GFK für konkrete Situationen, die Sie entweder im Nachhinein beleuchten wollen oder gezielt dafür, sich auf Situationen vorzubereiten, die sich herausfordernd für Sie darstellen. Tragen Sie nacheinander die entsprechenden Fakten ein und versuchen Sie danach, einige zusammenhängende Sätze daraus entstehen zu lassen. Am Beispiel des Unterbrechens beim Meeting können Sie sich orientieren. Sollten Ihnen Wörter für Gefühle oder Bedürfnisse fehlen, können Sie sich diese als Hilfestellung downloaden.



**Gefühlswörter  
im Download-  
Bereich**

### Beobachten

Beobachten Sie eine ausgewählte Situation, und schildern Sie diese sachlich.

### Gefühl äußern

Hören Sie in sich hinein und drücken Sie Ihre damit verbundenen Gefühle mit Worten aus. Als Hilfestellung, Ihre Gefühle zu identifizieren, steht Ihnen im Download-Bereich eine Liste mit Gefühlen zur Verfügung.

### Bedürfnis darstellen

Legen Sie die dahinterliegenden Bedürfnisse offen. Hinter Gefühlen stecken Bedürfnisse, die von Grund auf berechtigt und positiv sind. Sie

können nur dann negative Gefühle verursachen, wenn sie nicht erfüllt werden. So gesehen sind „negative“ Gefühle positiv, da sie Hinweise auf lebensdienliche Veränderungen sind.



**Bedürfnisliste  
im Download-  
Bereich**

Rosenberg unterteilt zwischen neun Grundbedürfnissen, die Ihnen möglicherweise eine Hilfestellung bieten, Ihre Bedürfnisse treffend zu bestimmen. Hier einige Beispiele. Eine ausführlichere Liste mit Bedürfnissen steht Ihnen zum Download zur Verfügung.

- ▶ körperliches Wohlbefinden
- ▶ Sicherheit
- ▶ Liebe
- ▶ Empathie
- ▶ Kreativität
- ▶ Geborgenheit
- ▶ Erholung
- ▶ Autonomie
- ▶ Bedürfnis nach einer Aufgabe

### **Eine Bitte formulieren**

Im letzten Schritt wird daraus eine Bitte an die andere Person, den/die Mitarbeitenden oder auch an einen selbst gerichtet, mit dem Ziel, das geäußerte Bedürfnis zu erfüllen. Diese Bitte freundlich zu formulieren, ist Voraussetzung, damit sie nicht als Forderung aufgefasst werden kann. Das heißt: Sie müssen um ein konkretes Verhalten bitten, das die andere Person direkt ausführen kann, ohne es als Zwang zu empfinden, damit so eine unmittelbare Verbesserung der Situation erzielt wird.

Nach einiger Übung werden Sie feststellen, wie klar und einfach Sie etwas formulieren können und auf wie viel Wohlwollen Ihre Bitte stößt – und zudem den Umgang miteinander verbessert. Die GFK ist ein Instrument, welches Sie sich im täglichen Umgang mit Menschen zunutze machen können, es vereinfacht sogar sonst kompliziert scheinende Absprachen und mindert Unstimmigkeiten.

### **Hintergrund**

**Marshall  
Rosenberg**

Der verstorbene US-amerikanische Psychologe Marshall Rosenberg gilt als Entwickler der Gewaltfreien Kommunikation. Rosenberg verstand die wertschätzende Kommunikation als eine Methode zur Verbesserung des zwischenmenschlichen Miteinanders. Gelungene Kommunikation und friedliche Beziehungen entstehen nach seiner Ansicht nur bei echtem empathischen Kontakt. Er war überzeugt, dass die Art und Weise unseres Sprechens die entscheidende Rolle bei unserer Fähigkeit spielt, empathisch zu bleiben.

### 2.2.3 Atempause

#### Anwendungsbereich

In Ihrer Position als Führungskraft lässt sich Stress kaum vermeiden. Jedoch können Sie gezielt Atempausen einlegen und so gut für sich sorgen. Diese lassen sich gut umsetzen – egal, wo Sie gerade sind, ob in einem Meeting, im Gespräch mit Mitarbeitenden oder allein im Büro. Legen Sie am besten stündlich eine kleine Atempause ein. Hierbei liegt der Fokus auf der bewussten Atmung und dauert nicht mehr als eine Minute. Und funktioniert sogar im Sitzen!

#### Übung

Die Übung beginnt mit der Einatmung. Nach dem Einatmen halten Sie den Atem für einen kurzen Moment an. Dieser Zustand heißt „Atemfülle“, da die Luft in der Lunge gehalten wird. Dann atmen Sie einige Sekunden lang aus. Nun machen Sie erneut eine kleine Pause. Dieser Zustand heißt „Atemleere“, denn die verbrauchte Luft wurde ausgeatmet.

#### Sitzende Atemübung

Die sitzende Atemübung absolvieren Sie aufrecht auf einem Stuhl. Sie stellen die Beine schulterbreit und im 90-Grad-Winkel auf.

Dann lehnen Sie den Rücken an der Stuhllehne an. Sollten Armlehnen vorhanden sein, legen Sie Ihre Arme darauf ab. Ansonsten legen Sie die Arme einfach in den Schoß.

Atmen Sie dieses Mal bewusst durch die Nase ein und durch den Mund wieder aus. Konzentrieren Sie sich ausschließlich auf das Ein- und Ausatmen. Wiederholen Sie das bewusste Atmen, wenn möglich, eine Minute lang. Andernfalls wenigstens fünf bis zehn Mal.

Sie werden feststellen, dass Sie sich dadurch zentrieren, Sie wacher und konzentrierter werden und zugleich Ihrer Gesundheit noch etwas Gutes tun. Nutzen Sie kurze Atempausen, so häufig es geht, lassen Sie es zu einer Gewohnheit werden, bewusst durchzuatmen!

#### Hintergrund

Unsere Atmung hält uns am Leben und ist somit überlebenswichtig, auch wenn sie in der Regel automatisch und unbewusst stattfindet. Bewusstes Atmen beeinflusst Körper und Geist positiv. Vor allem stressige Phasen wirken sich negativ auf unsere Atmung aus: Sie wird hierdurch flach. So gelangt weniger Sauerstoff ins Blut. Um physisch und psychisch gesund zu bleiben, ist eine gesunde Atmung unabdingbar. Ist die Atmung kurz und flach, kann das zu Konzentrationsstörungen,



[Eine angeleitete Audiodatei zur Atemwahrnehmung finden Sie im Download-Bereich](#)

Bluthochdruck, Verspannungen und Kraftlosigkeit führen. Durch eine erhöhte Sauerstoffzufuhr lässt sich der Blutdruck hingegen wieder senken und gleichzeitig wird der Stoffwechsel angeregt. Durch eine bewusste Atmung ist es möglich, stressbedingten Krankheiten vorzubeugen und gleichzeitig zur Entspannung beizutragen (mehr hierzu finden Sie auf [Lernen.net](http://Lernen.net)).

## 2.2.4 Kopfkinoad mit dem Body Scan

### Anwendungsbereich

Das kennen wir alle: Einschlafprobleme, weil einem die Ereignisse des Tages durch den Kopf gehen, des Nachts wach liegen, auf die Uhr schauen, sich hin- und herwälzen und über die Arbeit nachdenken ... Die Gedanken sind nicht zu stoppen, kehren immer wieder zurück und das Gedankenkarussell dreht sich unaufhörlich. Beim Grübeln dreht man sich im Kreis: Man denkt permanent an das Problem, ohne aber eine Lösung zu finden. Oft fühlt man sich dabei hilflos oder entwickelt Ärger. Doch wie kann man der Grübelfalle entkommen?

Raus aus der  
Grübelfalle

### Übung

Diese Übung können Sie jederzeit und überall vor, bei und nach der Arbeit durchführen: auf dem Weg ins Büro, im Bus, in der S-Bahn, vor dem PC, bevor Sie ein schwieriges Telefonat führen – wirklich überall! Sie bringt Sie in den gegenwärtigen Moment zurück und unterstützt Sie darin, voll und ganz präsent zu sein!

Setzen Sie sich aufrecht hin – oder machen Sie die Übung in der liegenden Position – und nehmen Ihren Körper von unten nach oben bewusst wahr:

- ▶ beide Füße
- ▶ beide Beine
- ▶ das Becken
- ▶ das Gesäß
- ▶ den Rücken
- ▶ den Bauch
- ▶ den Brustraum
- ▶ die Schultern
- ▶ beide Arme
- ▶ den Hals
- ▶ den Nacken
- ▶ das Gesicht



# Hat Ihnen dieses Buch gefallen?

Als Mitglied von **managerSeminare** erhalten Sie beim Kauf von Leadership Medien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **50 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## managerSeminare einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- eine **ePaper-Ausgabe** managerSeminare (auch Printabo möglich)
- Sonderpreise: **Leadership Medien bis zu 50% günstiger**. Bücher, eBooks, digitale Microtrainings
- Flatrate auf **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** (Hefte, Dossiers, Beiträge, News)

Auf alle Archivbeiträge gilt die **Handout-Lizenz**: Berechtigung zum Einsatz der Dokumente in Teamsessions oder Seminaren

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Mitgliedschaft testen