

## P4C Prevention for Crisis Das Resilienztraining im nachhaltigen Personalmanagement

### 1 Nachhaltigkeit, Personalmanagement und Resilienz

#### 1.1 Der alltägliche Spagat zwischen Leistungsdruck und Ressourcenorientierung im Personalmanagement

Seit geraumer Zeit erweist sich das Nachhaltigkeitsthema für Unternehmen als äußerst bedeutsam. Zahlreiche Institutionen (z. B. UN, EU-Kommission, NGOs) verlangen Rechenschaft über die Nachhaltigkeit unternehmerischen Handelns. Das Nachhaltigkeitsprinzip fordert dazu auf, die im Wertschöpfungsprozess genutzten natürlichen und menschlichen Ressourcen so einzusetzen, dass die Ressourcenbasis (zumindest) erhalten bleibt und die Konsequenzen für Umwelt sowie Gesellschaft Beachtung finden (Moldaschl, 2005). Die Ressourcenperspektive des Nachhaltigkeitsprinzips ist dabei nicht zuletzt für das Personalmanagement unmittelbar relevant, weil Letzteres für den Einsatz der Humanressourcen Verantwortung trägt.

Im Personalmanagement findet sich jedoch mitunter immer noch eine ausgeprägte „Verbrauchsorientierung“. Im Extremfall werden Mitarbeiter dann bis zur Beanspruchungsgrenze oder sogar darüber hinaus belastet und schließlich bei auftretenden Leistungsdefiziten ausgetauscht. Dies erweist sich nicht nur als moralisch verantwortungslos, sondern auch aus ökonomischer Perspektive als überholt. So wird das Personal aus ökonomischer Sicht keineswegs mehr als reiner Kosten-, sondern zugleich als unerlässlicher Erfolgsfaktor angesehen, so dass sich die Aufmerksamkeit verstärkt auf das „Humankapital“ richtet, das es zu erfassen, gezielt zu steuern und weiter zu entwickeln gilt (Scholz u. a., 2006).

Das nachhaltige Personalmanagement ist explizit mit dem Ziel des Aufbaus, Erhalts sowie der Weiterentwicklung eingesetzter Humanressourcen verbunden (Weissenrieder/Kosel, 2005). Es soll sowohl zur Unternehmenswertsteigerung beitragen als auch die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der Mitarbeiter fördern. Nachhaltiges Personalmanagement impliziert deshalb z. B. die Ermöglichung einer Work-Life-Balance, partizipative Entscheidungsstrukturen oder Gesundheitsförderung. Obwohl die Bedeutung des nachhaltigen Personalmanagements auch aus ökonomischer Sicht offensichtlich ist, haben sich die Chancen zu dessen Realisierung in den letzten Jahren keineswegs grundsätzlich verbessert. Im Arbeitsalltag treten verstärkt Belastungen auf, die sowohl von der Organisations- (z. B. Arbeitsplatzunsicherheit, Versetzungen, Kosten-/Termindruck), der Gruppenebene (z. B. Führungsverhalten, Konkurrenzdenken, Mobbing) als auch von den Individuen (z. B. Personalverantwortung, Rollenambiguität, daily hassles im Privatbereich) ausgehen (Stoffer, 2006). Das nachhaltige Personalmanagement muss vor diesem Hintergrund ständig den Spagat zwischen der Um-

setzung gesteigerter Leistungsanforderungen einerseits und einem am Nachhaltigkeitsprinzip orientierten Humanressourceneinsatz andererseits leisten.

## **1.2 Bedeutung der Resilienz im Personalmanagement**

Zur Bewältigung dieses Spagats erhält die Förderung der Resilienz der Mitarbeiter eine herausragende Bedeutung. Resilienz bezeichnet die psychische Elastizität bzw. Pufferungsfähigkeit im Umgang mit Belastungen und/oder Krisensituationen, so dass resiliente Personen psychisch balancierter unter erhaltenem Leistungspotenzial aus diesen Situationen hervorgehen (können). Für das nachhaltige Personalmanagement bildet Resilienz eine Schlüsselkompetenz der Mitarbeiter. So ermöglicht Resilienz ein flexibles Anpassungs-/Gestaltungsverhalten im Umgang mit belastenden Situationen, um Leistungsanforderungen bei gleichzeitigem Erhalt individueller Ressourcen zu bewältigen. Keineswegs kann sich das Personalmanagement dabei darauf beschränken, resiliente Personen bei der Personalauswahl zu identifizieren und weniger resiliente Personen „auszusortieren“. Dies würde nicht nur dem Nachhaltigkeitsgedanken widersprechen; es fehlen darüber hinaus Techniken, um die Resilienz von Personen situationsübergreifend zu diagnostizieren und zukunftsgerichtet zu prognostizieren. Vielmehr kommt der Personalentwicklung und der Förderung der Resilienz der Mitarbeiter besondere Bedeutung zu.

**Ziel** der weiteren Überlegungen ist es deshalb, die herausragende Bedeutung einer Förderung der Resilienz von Mitarbeitern zu verdeutlichen und das aus praktischen Erfahrungen sowie vielen Trainingsprozessen entwickelte Resilienztraining „P4C Prevention for Crisis“ vorzustellen, das im Rahmen einer nachhaltigen Personalentwicklung effektiv einsetzbar ist.

Im Weiteren liegt das folgende **Vorgehen** zugrunde: Zunächst wird Resilienz als bedeutsames Thema der Personalentwicklung herausgearbeitet. Anschließend werden in Kapitel 2 die situativen Voraussetzungen eines Trainings der Resilienz geklärt. Schließlich erfolgt in Kapitel 3 die Darstellung des von den Autoren entwickelten Resilienztrainings „P4C Prevention for Crisis“. In diesem Zusammenhang werden zunächst die 4 Basiskompetenzen der Resilienz („P4C-Modell“) erarbeitet. Im Anschluss werden für jede Basiskompetenz des P4C-Modells erprobte Trainingsmethoden aufgezeigt. Das Kapitel 4 verdeutlicht schließlich die besondere Bedeutung spezifischer Basiskompetenzen des P4C-Modells für Krisensituationen und Kapitel 5 bietet ein kurzes Fazit im Hinblick auf das nachhaltige Personalmanagement.

## **1.3 Resilienz im Fokus der Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung richtet sich auf die Förderung berufsrelevanter Kenntnisse, Fähigkeiten, Einstellungen usw. und greift dabei vor allem auf Maßnahmen der Weiterbildung, der Beratung/Betreuung sowie der Arbeitsgestaltung zurück (Solga u. a., 2008). Nicht zuletzt fokussiert sie auf die **Förderung von Schlüsselqualifikationen**. Dabei handelt es sich um solche Kompetenzen, die zur Problembewältigung und zu Lernprozessen in vielen sowie

sehr unterschiedlichen Bereichen erforderlich und für die Realisierung der Unternehmensziele erfolgskritisch sind. Eine solche Schlüsselqualifikation bildet die (individuelle) Resilienz der Mitarbeiter und Führungskräfte. So werden die Mitarbeiter zunehmend mit belastenden, kognitiv häufig nicht klar einzuordnenden sowie dynamischen Situationen und hoher Unsicherheit konfrontiert. Zugleich sind sie alltäglich gefordert, diese Situationen im Dienste der Unternehmensziele zu bewältigen und gleichzeitig eine innere Balance sowie die eigene Gesundheit zu bewahren. Die durch den Resilienzbezug bezeichnete psychische Elastizität bildet hierfür eine unabdingbare Voraussetzung. Die Personalentwicklung muss daher die Resilienz der Mitarbeiter im Blick behalten und gegebenenfalls zu ihrer (Weiter-)Entwicklung beitragen.

Effektive Trainingskonzepte zur Förderung der Resilienz wurden bisher jedoch nicht publiziert. Die Basiselemente des folgenden Resilienztrainings „P4C Prevention for Crisis“ wurden bereits in vielen Workshops, Seminaren, Trainings sowie Beratungssituationen erprobt und erwiesen sich als äußerst wirksam. Das Training ist dabei als Präventionskonzept (= „P4C Prevention for Crisis“) zu verstehen, das unter begrenzten Belastungssituationen Kompetenzen trainiert, die ihre Wirksamkeit auch in existenziellen Krisensituationen entfalten können.

## **2 Resilienz als Gegenstand des Trainings**

Der Begriff der Resilienz basiert etymologisch auf dem lateinischen Verb *resilire* (= abprallen). Zunächst wurde er in der Materialkunde verwendet und bezeichnet die Spannkraft, Elastizität bzw. Strapazierfähigkeit eines Materials. Schließlich fand er auch Eingang in die (gesundheits-)psychologische Forschung. Hier markiert das Resilienzparadigma die Abkehr von dem Defizitmodell (= d. h. der Auseinandersetzung mit Funktionsstörungen) und die Hinwendung zu einem **Ressourcen- bzw. Kompetenzmodell** (Staudinger/Greve, 2001, S. 101). Aus dieser Sicht bezeichnet der Resilienzbezug

- den Erhalt der Funktionsfähigkeit trotz vorliegender beeinträchtigender Umstände sowie
- die Wiederherstellung normaler Funktionsfähigkeit nach erlittenem Trauma.

Die Analyse richtet sich dabei auf die Identifikation der Widerstandskräfte und Ressourcen, um die psychische Elastizität in belastenden Lebenssituationen zu fördern. Das folgende Modell der Resilienz und das darauf gerichtete Training fokussieren auf diesen ressourcenorientierten Ansatz und unterstützen nicht zuletzt die Mitarbeiter in den Unternehmen dabei, ihre individuelle Resilienz (weiter) zu entwickeln. Da jedoch Resilienz nicht in jeder Situation trainiert werden kann, ist im Folgenden auf situative Voraussetzungen einzugehen.

Zunächst sind wir damit bei der zentralen **situativen Voraussetzung der Resilienz** angelangt: der Krise. Krisensituationen sind Momente im Leben eines Menschen in denen er/sie Resilienz, d. h. Flexibilität und psychische Elastizität, benötigt, um gesund und gestärkt aus jenem Veränderungsprozess hervorzugehen. Dies gilt nicht zuletzt für Mitarbeiter und Füh-

rungskräfte, die bereits im Alltag hohen Belastungen ausgesetzt sind und nicht selten in eine existenziell bedrohliche Krise geraten, wenn zusätzlich zu den beruflichen Belastungen gesundheitliche Probleme oder weitreichende Anforderungen im Privatleben hinzu kommen.

Unter Krise (griechisch = bedenkliche Lage, Zuspitzung, Entscheidung, Wendepunkt) wird ein psychischer Ausnahmezustand bzw. eine akute Überforderung verstanden, bei der die gewohnten Bewältigungsstrategien unter dem Einfluss belastender bzw. traumatischer, äußerer oder innerer Lebensereignisse versagen (Stumm/Wilschko/Keil 2003). Sie gilt als Zustand, der zur raschen Wiederherstellung eines neuen Gleichgewichts drängt, da sie das seelisch-körperliche Gleichgewicht bedroht (z. B. Klein/Lindemann, 1961; Erickson, 1968).

Die Krise als existenziell bedrohlicher Ausnahmezustand und Voraussetzung für das umfassende Sichtbarwerden von Resilienz ist aufgrund ihrer besonderen Merkmale jedoch nicht geeignet für das Resilienztraining. Um dies zu verdeutlichen, unterscheiden wir zwischen drei grundlegenden Belastungszuständen: Problem, normale Krise, Existenz-/Identitätskrise.

Das **Problem** stellt noch keine Krise dar. Im Unterschied zur Krise bleibt ein Problem gewöhnlich in seiner Wirksamkeit auf konkrete Kontexte bzw. Situationen begrenzt, d. h. es weitet sich nicht auf andere Lebensbereiche bzw. Situationen aus. Für Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen sind schlechte Performance-Kennzahlen im eigenen Aufgabenbereich zunächst unangenehm. Sie stellen ein Problem dar, das aber aus der subjektiven Sicht des Betroffenen keineswegs generell alle Lebensbereiche tangieren muss.

Das (relativ einfache) Problem ist jedoch abzugrenzen von der sog. „**normalen**“ **Krise**. Bei der normalen Krise handelt es sich um ein Problembündel, das sich zunehmend auf alle Lebensbereiche ausweitet, ohne dass es aber die psychische Unversehrtheit der Person grundlegend gefährdet. Die alltäglichen Rahmenbedingungen von Mitarbeitern bzw. Managern in Unternehmen weisen Merkmale der normalen Krise auf. Die Unsicherheit, Mehrdeutigkeit sowie die hohen Belastungen und dynamischen Anforderungen im Arbeitsalltag führen dazu, dass sich das damit verbundene Konglomerat von Problemen und Konflikten häufig ausweitet und alle Lebensbereiche tangiert. Die verstärkt unsichere Arbeitsplatzsituation, die Konflikte mit Kollegen, die Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen, die widersprüchlichen Erwartungen von Vorgesetzten und Untergebenen bearbeiten die Betroffenen (kognitiv, emotional und motivational) häufig in allen Lebensbereichen. Das Problembündel des Arbeitsalltags entwickelt sich dann zu einer normalen Krise, die zwar nicht unmittelbar existenziell bedrohlich ist, jedoch zu einer permanenten Beanspruchung führt.

Die **Existenz- bzw. Identitätskrise** entspricht hingegen einem grundlegenden Ausnahmezustand (Klein/Lindemann, 1961). Hier sind die Existenz und/oder die Identität einer Person nachhaltig bedroht. Solche Krisen treten beispielsweise im Zusammenhang mit schweren Erkrankungen oder mit Entwicklungen auf, die das Selbstverständnis bzw. das Selbstwertgefühl einer Person grundlegend in Frage stellen. Die Existenz-/Identitätskrise betrifft und

durchdringt alle Lebensbereiche. Angesichts der essenziell bedrohlichen Situation ist die bewusste (Selbst-)Steuerungskompetenz von Personen erheblich beeinträchtigt. Ein strategisches und gezieltes Vorgehen im Umgang mit der schwer belastenden Situation wird zumindest zeitweise weitgehend unmöglich. Bei Vorliegen einer Existenz-/Identitätskrise sind Menschen deshalb weitgehend auf – in anderen Zeiten erworbene – Routinen der Krisenbewältigung und/oder auf externe Hilfe angewiesen, um mittelfristig die bewusste Selbststeuerungskompetenz wieder zu erlangen. Hieraus ergibt sich ein zentraler Unterschied zur normalen Krise. Auch die normale Krise stellt zwar eine hohe Belastungssituation dar, die generalisiert alle bzw. viele Lebensbereiche durchdringt; im Gegensatz zur Existenz-/Identitätskrise bleibt die Person jedoch der „Steermann des eigenen Bootes“, d. h. sie sieht sich in der Lage, die belastende Situation kognitiv zu bearbeiten und zu regulieren, während bei der existenziellen Krise die Steuerungsfähigkeit aussetzt.

Diese Unterscheidung zwischen Problem, normaler Krise sowie Existenz-/Identitätskrise ist von äußerster Bedeutung, weil ein Resilienztraining nur im Rahmen der ersten beiden Situationen angewendet werden kann, während Menschen in existenziellen Krisen nicht mit speziellen Methoden des Resilienztrainings gecoacht werden können. Wer sich in einer Existenz-/Identitätskrise befindet, dem nützt dieser Artikel über ein Krisenbewältigungstraining nur wenig. Aus diesem Grund ist das hier vorgestellte Konzept der Krisenbewältigung ein **Präventionstraining**. Es richtet sich auf eine „Prevention for Crisis“ und damit an Personen, die sich aktuell nicht in einer Existenz-/Identitätskrise befinden. Wer aber Theorie und Praxis der Resilienz erlernt, grundlegende Fähigkeiten, Routinen und Ressourcen in unterschiedlichen Problem- und Normal-Krisensituationen eingeübt hat, wird in existenziellen Krisen (trotz aller dennoch verbleibenden Unwägbarkeiten) intuitiv „krisentauglicher“ reagieren.

### **3 Resilienztraining “P4C Prevention for Crisis”**

#### **3.1 Die 4 Basiskompetenzen im P4C-Modell**

Die Resilienzforschung verdeutlicht, dass Resilienz durch ein flexibles Anpassungs- und Gestaltungsverhalten im Umgang mit belastenden Situationen gekennzeichnet ist, das sich stets auf eine effektive Interaktion mit der Umwelt ausrichtet (Maddi/Khoshaba, 2005). Resiliente Personen lassen sich nicht von äußeren Rahmenbedingungen fremdbestimmen, sondern wollen ihr Leben und ihre Umwelt aktiv gestalten. Vor diesem Hintergrund kann man 4 Basiskompetenzen der Resilienz identifizieren, die für eine effektive Interaktion mit belastenden bzw. krisengeprägten Situationen notwendig sind (auch Pietsch, 2008 und Kapitel 4). Bei den Basiskompetenzen handelt es sich um Assertiveness/Syn-Egoismus, Achtsamkeit, Zielklarheit/Prozessoffenheit und Experiment/Reflexion (vgl. Abb. 1).

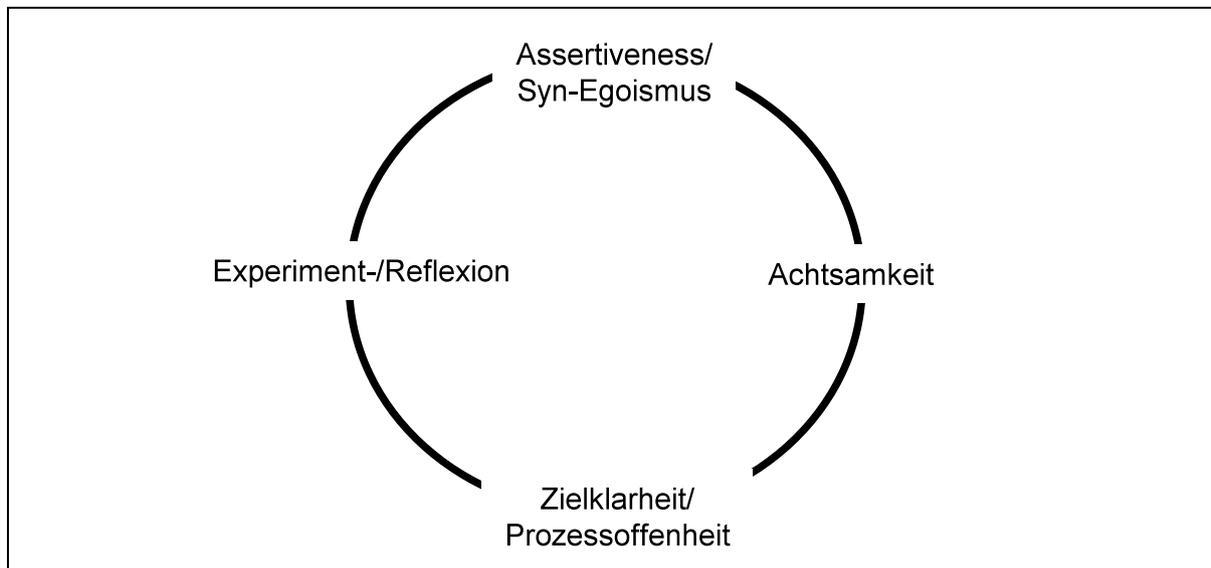


Abb.1: Die 4 Basiskompetenzen des P4C-Training (Pietsch, 2008; Pietsch/Schumacher, 2009)

### 3.2 Assertivness und Syn-Egoismus

Der Begriff Assertivness stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum (z. B. Holland/Ward, 1990). Eine genaue deutschsprachige Übersetzung gibt es nicht. Assertivness lässt sich grob mit dem Begriff der „Selbstpräsenz“ (resourceful presence) übersetzen. Demnach bezeichnet **Assertivness** die Fähigkeit einer Person, die eigenen Gedanken, Emotionen oder Absichten in einer Interaktionssituation klar und bewusst ausdrücken zu können sowie zugleich einen durchsetzungswilligen, aber respektvollen Umgang mit anderen Personen zu wahren. Es handelt sich um einen Kommunikationsstil, der weder aggressiv-verletzend noch passiv-unterwürfig ist. Assertivness charakterisiert damit eine ressourcenvolle Selbstpräsenz in sozialen Interaktionssituationen und bezieht sich auf den (nach außen gerichteten) **Weltbezug** einer Person; sie äußert sich klar, durchsetzungsbereit und respektvoll.

Dieser klassische Assertivnessbegriff ist jedoch noch weiter gehend zu interpretieren. So setzt der assertive Kommunikationsstil stets einen akzeptierenden Umgang mit der eigenen Person (**Selbstbezug**) voraus. Verfügt eine Person über Assertivness ist ihr Bezug zu sich selbst balanciert; .d. h. es besteht weder die Notwendigkeit, die Bedeutung der eigenen Person narzisstisch zu überhöhen, noch sich selbst depressiv-selbstunsicher abzuwerten. Assertivness vermeidet damit hinsichtlich des Weltbezugs die verletzende Aggression ebenso wie eine passive Unterwürfigkeit und hinsichtlich des Selbstbezugs den Narzissmus ebenso wie die depressive Selbstabwertung (vgl. Abb. 2).

Für Resilienz erweist sich Assertivness als von zentraler Bedeutung. Assertivness trägt insbesondere dazu bei, eine Verwurzelung in der eigenen Person zu finden und eine größere Unabhängigkeit von Bezugspersonen zu erreichen. Darüber hinaus unterstützt Assertivness eine offene und flexible Wahrnehmung. Aggressive oder unterwürfige Personen sind ebenso wie narzisstische oder depressive Personen dazu geneigt, zum Schutz des eigenen Selbst-/Weltbilds rigide Wahrnehmungsfilter anzuwenden und über Verdrängungsmecha-

nismen Wirklichkeit einseitig zu interpretieren. In belastenden Situation bleibt ihre Anpassungs- und Gestaltungsfähigkeit deshalb bereits aufgrund einer systematischen Wahrnehmungsverzerrung begrenzt, und sie können keine besondere Resilienz entwickeln.

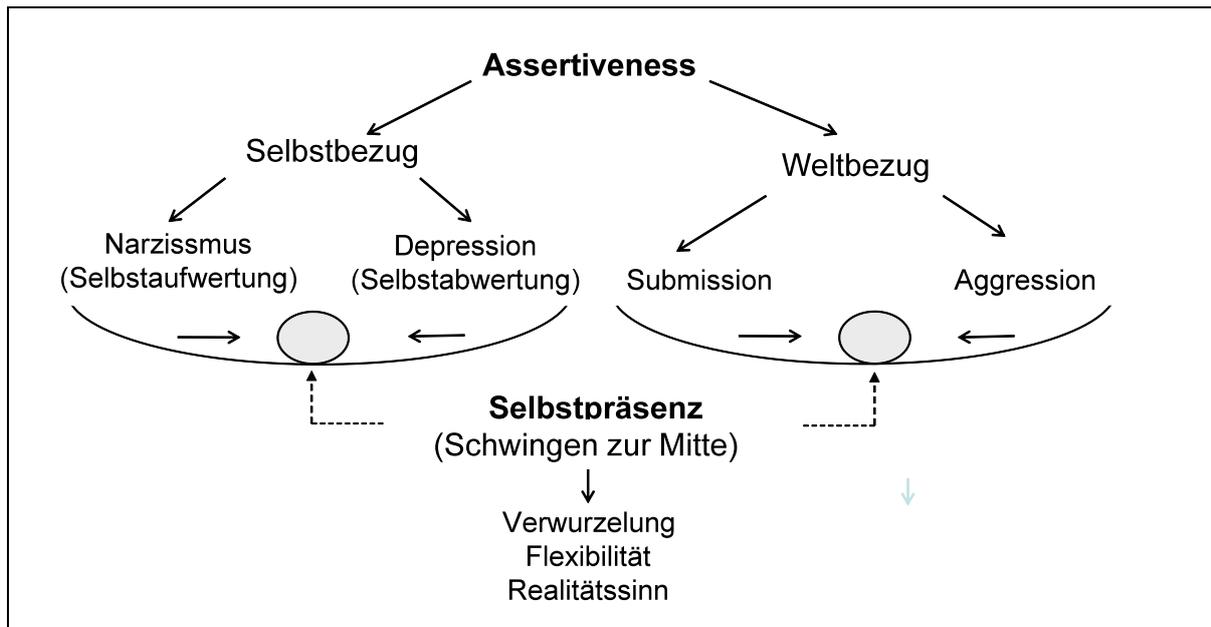


Abb. 2: Assertivness als Selbstpräsenz im Selbst- und Weltbezug (Pietsch/Schumacher, 2009)

Assertivness bedeutet nicht, dass sich Menschen grundsätzlich nicht aggressiv, narzisstisch oder passiv und selbstabwertend verhalten. Jedoch bewirkt die Fähigkeit der Assertivness, dass stets ein zügiges Zurückschwingen zu einem selbst-akzeptierend, selbstpräsentem Verhalten sich und anderen gegenüber bewirkt und eine Balance im Selbst- sowie Weltbezug hergestellt wird (vgl. Abb. 2). Die Literatur zur Assertivness greift ausgiebig auf die Festlegung von Regeln zurück, um Orientierung zu bieten und zu verdeutlichen, wie sich Assertivness im Alltag auswirkt. Beispielhaft werden im Folgenden einige dieser Regeln für die Kommunikation am Arbeitsplatz genannt:

- People have the right to know what is expected of them in their jobs.
- People have a right to be consulted about decisions that affect them in their work.
- People have a right to make genuine mistakes and do not deserve blame and put-downs.

Das P4C-Training der Assertivness richtet sich darauf, in der Literatur empfohlene Regeln zu diskutieren, in Rollenspielen zu erproben, kritisch zu reflektieren, so dass schließlich jeder Teilnehmer im Rahmen des Trainings seinen persönlichen Werterahmen entwickelt. Assertivness bildet die notwendige Basis der Resilienz, weil sie die Verwurzelung in der eigenen Person fördert; zugleich sind „assertive“ Menschen als eigenständige Persönlichkeiten auch nach außen erkennbar. Assertivness reicht aber keineswegs aus, um die Basiskompetenzen der Resilienz hinreichend zu beschreiben.

Zur Assertivness trägt nicht zuletzt auch **Syn-Egoismus** bei, weil er die Verwurzelung in einem relativ verlässlichen sozialen Beziehungsnetz fördert. Assertivness basiert neben der

Verwurzelung einer Person „in sich selbst“ nicht zuletzt auf einen konstruktiven Umgang mit Kommunikationspartnern sowie den Aufbau förderlicher, sozialer Beziehungen. Resiliente Verhaltens- und Kommunikationsmuster setzen dabei keineswegs schlicht guten Willen oder gar Selbstlosigkeit von Interaktionspartnern voraus. Im Gegenteil, sie rechnen ausdrücklich mit dem egoistischen Verhalten, ohne deshalb aber in jedem Fall Rücksichtslosigkeit zu unterstellen. Resilienz beruht in diesem Zusammenhang auf der Verhaltensorientierung des „Syn-Egoismus“ (Kastner, 1999a). Syn-Egoisten sind darauf gerichtet, Projekte zwischen (potenziellen) Egoisten zu initiieren und alle Beteiligten auf gemeinsame Win-Win-Situationen auszurichten, die sowohl die eigenen Ziele als auch die Ziele bzw. Interessen der Kooperationspartner realisieren. Erst der Syn-Egoismus bietet eine verlässliche Grundlage dafür, dass Kooperationspartner ihre Ressourcen einbringen oder sogar dauerhafte soziale Netzwerke entstehen, die auf der Würdigung auch unterschiedlicher Bedürfnisse und Interessen basieren können. Er ist daher ein unverzichtbarer Bestandteil „assertiver“ Verhaltens-/Kommunikationsmuster. Im Rahmen des P4C-Trainings kommt zum Beispiel die Methode des Meta Mirror (Dilts, 1996) zur Anwendung, um die Verhaltensorientierung des Syn-Egoismus systematisch zu unterstützen. Diese Methode beruht auf dem Grundgedanken, Interaktionssituationen und Interessenkonstellationen aus unterschiedlichen Wahrnehmungspositionen (z. B. Ego, Alter, externe dritte oder vierte Person usw.) zu analysieren, um daraus Schlüsse für das eigene Verhalten zu ziehen. Da die Meta-Mirror-Methode hilfreich ist, Synergiepotenziale zwischen beteiligten Personen aufzuzeigen, unterstützt sie eine syn-egoistische Verhaltensorientierung und den Aufbau verlässlicher sozialer Netzwerke.

### **3.3 Achtsamkeit**

Die zweite Basiskompetenz der Resilienz stellt Achtsamkeit dar. Achtsamkeit verweist darauf, dass resiliente Personen über eine klare Selbstwahrnehmung – besonders auch im emotional-affektiven Bereich verfügen zu sein (auch Heidenreich/Michalak, 2009). Dies bedeutet, dass sie ihre emotionalen Prozesse und die damit verbundenen inneren Konflikte genau wahrnehmen und eine innere Balance herstellen können. Dabei ist Achtsamkeit eng verbunden mit Assertiveness, denn beispielsweise aggressiv-verletzendes Verhalten können nur solche Personen vermeiden, die dazu fähig sind, auch in belastenden Situationen eine innere emotionale Balance aufrecht zu erhalten und somit achtsam gegenüber den eigenen Gefühlen.

Emotionale Zustände erfüllen unterschiedliche Funktionen: Sie geben Informationen über Wohl- oder Unwohlsein in Bezug auf Menschen, Objekte oder Orte; sie sind Teil der zwischenmenschlichen Kommunikation; sie geben Feedback für eine Vielzahl von Dingen wie den gesundheitlichen Zustand, die eigene Beanspruchungssituation, den Grad der Motivation, Über- oder Unterforderung, gesellschaftliche Verhaltensnormen etc. Da Emotionen an physiologische Reaktionen gebunden sind, lassen sie sich nur begrenzt in ihrem Ursprung kontrollieren, jedoch im Zuge der kognitiven Verarbeitung im Ausdruck steuern, balancieren

und verarbeiten (auch Holodynski, 2005). Impulskontrolle, Affektregulation, Desensibilisierung, das Balancieren von Stimmungen und die Beeinflussung physiologischer Zustände sind lernbar und stellen Schlüsselkompetenzen für die Lebensbewältigung im Sinne der eigenen emotionalen Gesundheit dar. Jene Schlüsselkompetenzen zu trainieren, ermöglicht in Krisensituationen ein hohes Maß an emotionaler Kompetenz. Dies wird getragen von Achtsamkeit für die eigenen emotionalen Reaktionen und die dabei erfolgende Verarbeitung innerer Konfliktzustände. Emotionen zu balancieren heißt jedoch nicht, die Gefühle neutral, schwach oder abgestumpft zu halten, vielmehr gilt das Prinzip der Angemessenheit. Gefühle und emotionale Reaktionen können angemessen hinsichtlich ihrer Intensität sowie ihrer Qualität sein.

Hinsichtlich der Beeinflussung der **Intensität emotionaler Reaktionen** unterscheiden wir den Grad der Assoziation bzw. Dissoziation. Letzteres beeinflusst, wie stark ein emotional geprägtes Thema erlebt wird. Mithilfe des Trainings von Assoziation/Dissoziation kann man sich vor zu viel Intensität einer Emotion schützen. Es geht um die Balance von Nähe und Distanz zu dem aktuell erlebten Gefühl. Zu viel Nähe überflutet emotional; zu viel Distanz macht empfindungslos und abgestumpft. Den Unterschied kann jeder selbst überprüfen: Nehmen Sie eine erinnerte Situation aus den letzten Tagen, die Sie als emotional bedeutsam erlebten. Holen Sie die Situation vor ihr inneres Auge und sehen Sie sich die Situation noch einmal an. Prüfen Sie jetzt, ob Sie sich selbst in dem Bild sehen können, als ob man Sie gefilmt hätte (= dissoziierte Erinnerung) oder sind Sie original „in sich drin“ und sehen nur ihre Hände bzw. das, was vor ihnen liegt (= assoziierte Erinnerung) (vgl. Abb. 3). Je nachdem, was sie sich automatisch vorgestellt haben, achten Sie dabei auf die Intensität der emotionalen Reaktion und wechseln Sie dann in ihrer Fantasie in die andere Art der Vorstellung und dann ein paar Mal hin und her zwischen assoziiert und dissoziiert. Sie werden bemerken, dass Sie in der assoziierten Erinnerung die Situation emotional intensiver erleben, während Sie in der dissoziierten Position nur „wissen“, wie es sich angefühlt hat, aber nicht direkt etwas spüren.

Jene beiden generellen Unterschiede (**Assoziation vs. Dissoziation**) gibt es auch in Schreck-, Schock-, oder Krisensituationen: manche Personen reagieren schreiend, leidend oder verängstigt, die anderen kühl, distanziert oder unbeteiligt. Natürlich gibt es jene beiden Zustände nicht bloß digital, also „entweder-oder“, sondern als analoge Zustände mehr oder weniger intensiv. Es gibt auch nicht den „guten“ oder „schlechten“ Zustand, denn beide Seiten haben Vor- und Nachteile: Menschen, die überwiegend assoziiert (er-)leben, sind gefühlsbetont, leben intensiv und erleben sich mit allen Höhen und Tiefen. Sie haben meistens eine sensible Situationseinschätzung, viel Empathiefähigkeit und eine gute Intuition. Der Nachteil ist, dass sie viel Energie benötigen und in Problemsituationen viel leiden können und wenig Distanz zu den Dingen aufbauen. Dissoziierte Menschen behalten meistens den Überblick, können gut kalkulieren, sind strukturiert und orientiert, bleiben dabei aber mei-

stens etwas freudlos, sind wenig beteiligt und haben relativ wenig Einfühlungsvermögen. Ideal ist die Kompetenz, beide Zustände intuitiv zur Verfügung zu haben und in einer Situation angemessen einzusetzen. Das Training der Achtsamkeit zur Wahrnehmung und Beeinflussung der Intensität emotionaler Reaktionen arbeitet mit assoziierten und dissoziierten Zuständen, dem flexiblen Wechsel zwischen ihnen sowie dem Transfer in emotional unterschiedlich beanspruchende Situationen.

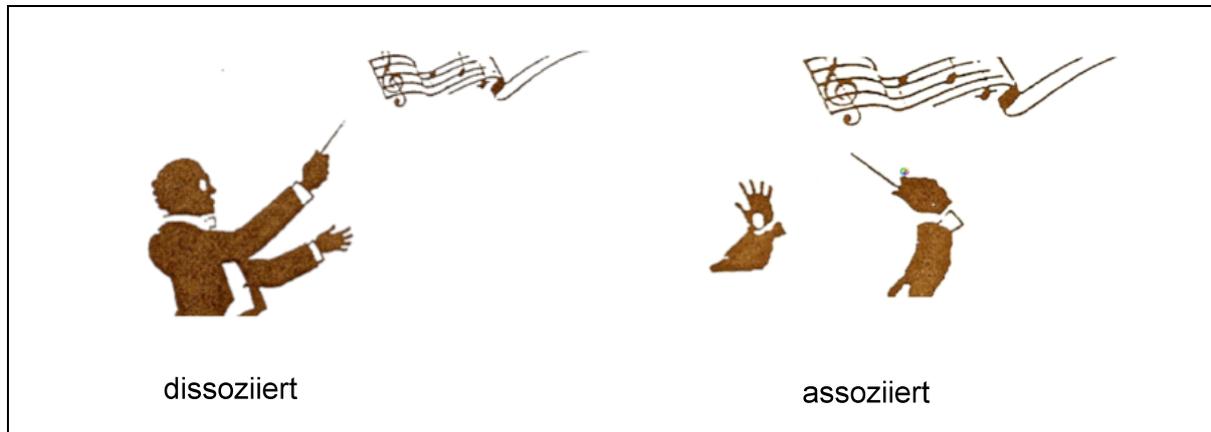


Abb. 3: Dissoziierte vs. assoziierte Wahrnehmung

Achtsamkeit besteht jedoch nicht nur in der Wahrnehmung bzw. Beeinflussung der Intensität von Emotionen, sondern ist auch mit der **Qualität des emotionalen Erlebens** eng verbunden. Es geht dabei darum, die Qualität von Gefühlen angemessen zu empfinden, d. h., dass die Art des Gefühls an der richtigen Stelle auftaucht und seine Bedeutung erkannt wird. Damit ist gemeint, dass man in der Lage ist, Ärger zu empfinden, wo es Grund gibt, wütend zu sein, dass Schmerz auftaucht, wenn etwas traurig ist, dass Furcht erlebt wird, ohne dabei die eigene „Coolness“ zu gefährden oder dass man genießen kann, ohne dass eine innere Stimme verbietet, vergnügt zu sein. Diese emotionale Stimmigkeit ist keineswegs selbstverständlich. Im Laufe unserer persönlichen Entwicklung haben wir – nicht zuletzt unter dem Einfluss sozialer Erwartungen – in bestimmten Situationen oder Zuständen gelernt, Ersatzgefühle oder Gefühlsauslassungen zu produzieren. Ersatzgefühle sind Emotionen, die wir zeigen, wenn ein anderes Gefühl unerlaubt, verschüttet oder unerwünscht ist. Gefühlsauslassungen sind Zustände, in denen statt des Ursprungsgefühls z. B. Taubheit, Aktionismus oder Diffusion auftauchen, die die Emotion tilgen. Beispiele sind Menschen, die auf Lob und öffentliche Ehrung peinlich berührt reagieren anstatt sich zu freuen oder Menschen, die auf Kränkungen gewalttätig reagieren statt ihren Schmerz zuzulassen oder aber Menschen, deren Angst sich in Kälte oder Empfindungslosigkeit wandelt.

Das P4C-Training richtet sich vor diesem Hintergrund auch darauf, Ersatzgefühle von den eigentlich zugrunde liegenden Primärgefühlen unterscheiden zu lernen. So weisen Primärgefühle üblicherweise eine andere Dynamik auf als Ersatzgefühle. Sie neigen dazu, schneller wieder zu verschwinden, während Ersatzgefühle aufgrund ihrer fehlgeleiteten Ausrichtung sich beispielsweise leichter verfestigen und ausbreiten. Das P4C-Training arbeitet mit sol-

chen divergierenden Dynamiken, deren Identifikation die Einflussnahme auf die Qualität des emotionalen Erlebens ermöglicht. Die Fähigkeit, die Qualität der eigenen Primärgefühle zu (er-)leben, schafft Freiraum, denn emotionale Vermeidungs- oder Übertreibungstendenzen werden weitgehend unnötig; zugleich bleiben auch die Primärgefühle der eigenen Selbstregulation unterstellt. Dabei ist das Training der Achtsamkeit keineswegs so schwierig und komplex, wie es vielleicht zunächst den Anschein hat. So lassen sich die vielfältigen, emotionalen Zustände auf **vier Grundgefühle** reduzieren: Vergnügen, Schmerz, Wut und Angst (ähnlich Laux/Weber, 1993; auch Küpers/Weibler, 2005, S. 43-48). Die Fokussierung des P4C-Trainings auf diese Grundemotionen erleichtert Achtsamkeit und die emotionale Selbstregulation.

Neben der Wahrnehmung und Beeinflussung der Intensität sowie Qualität emotionaler Reaktionen erweist sich die Berücksichtigung der engen **Wechselwirkung zwischen Emotionen und inneren Konflikten** als von zentraler Bedeutung für das Training der Achtsamkeit (vgl. Abb. 4). Beispielsweise treten nicht selten ausgeprägte innere Konflikte auf, wenn unser wahrgenommenes Verhalten zu persönlichen Wertmaßstäben oder Erwartungen im Widerspruch steht. Solche Konflikte äußern sich mitunter nur als unklar „gefühlte Inkongruenz“ oder – weit reichender – als „mentale Knoten“, die sich in den kognitiven Prozessen nicht unmittelbar auflösen lassen (z. B. endlose Grübeleien) und sofort emotionale Reaktionen (Wut, Angst etc.) hervorrufen. Wagner (2007) führt dies auf die **Verletzung subjektiver Imperative** zurück, die eigene oder fremde Handlungs- bzw. Verhaltensweisen erlauben bzw. verbieten. Es lassen sich mehrere Arten von Imperativverletzungskonflikten unterscheiden: Bei einem Realitätskonflikt ist die Wirklichkeit (möglicherweise) nicht so, wie sie sein soll; bei einem Imperativkonflikt drehen sich die Gedanken um zwei einander widersprechende Glaubenssätze; bei einem Undurchführbarkeitskonflikt fehlen die Handlungsmöglichkeiten zur Erreichung des Ziels.

Die Theorie subjektiver Imperative geht von der Annahme aus, dass die Gedanken im Zustand eines akuten Konflikts um eine wahrgenommene oder antizipierte Verletzung subjektiver Imperative (weitgehend ziellos) kreisen und die emotionale Balance stören. Das P4C-Training richtet sich darauf, die Teilnehmer darin zu schulen, mit inneren Konflikten effektiver umzugehen und auf diesem Wege immer wieder die emotionale Balance herzustellen. Es richtet sich vor allem auf zwei Schritte: Erstens werden die Teilnehmer darin geschult, die bei einer starken emotionalen Reaktion jeweils zugrunde liegenden Kernkonflikte zu erkennen; zweitens richtet sich das Training auf das Erlernen einer bestimmten Form der Wahrnehmung (die sog. Konstatierende Wahrnehmung; dazu Wagner, 2007), deren systematische Anwendung es ermöglicht, die Wirkungen des Kernkonflikts kontinuierlich abzuschwächen und den Konflikt schließlich sogar aufzulösen. Die zugrunde liegende Methode wird seit Langem wissenschaftlich untersucht und gilt als äußerst effektiv (Wagner, 2008).

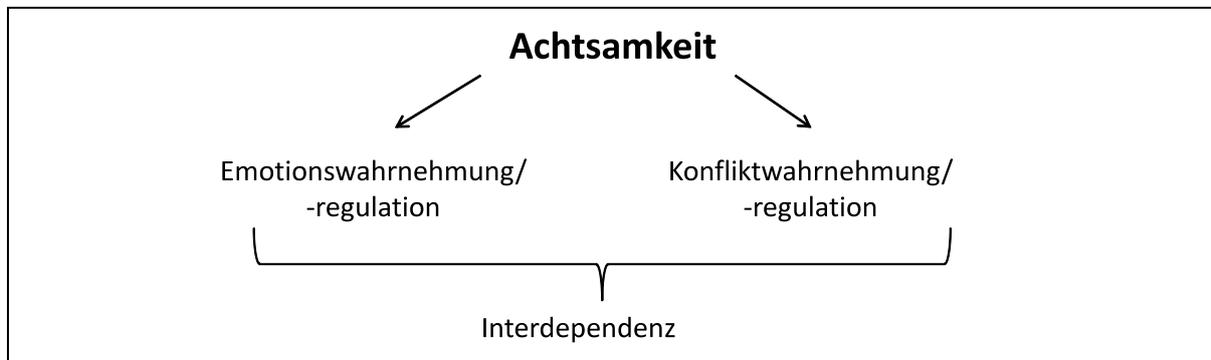


Abb. 4: Achtsamkeit als Emotions- und Konfliktwahrnehmung

### 3.4 Zielklarheit/Prozessoffenheit

Neben Assertivenes und Achtsamkeit ist die Fähigkeit zu Zielklarheit/Prozessoffenheit als wesentliches Element der Resilienz anzusehen. So erfüllt die Entwicklung von Zielen bei der Bewältigung von Krisen eine zentrale Funktion. Sobald die Krisensituation von dem/der Betroffenen zumindest rudimentär in die Lebenssituation integriert wurde, entsteht das Bedürfnis nach einer Neuorientierung. Die mit der Neuorientierung verbundenen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse vollziehen sich auf der Basis der eigenen Erwartungen an die Zukunft. Es ist also wichtig, die eigenen Wünsche, Absichten, Motive in einem Zielrahmen derart zu konkretisieren, dass die Umsetzung nicht zufällig, sondern relativ vorhersehbar und konsequent erfolgt. Das Entwickeln von Zielen sowie ihre Integration in Wahrnehmungs- und Verhaltensprozesse unter wechselnden dynamischen Bedingungen bildet eine äußerst kreative Aufgabe und erweist sich zur erfolgreichen Krisenbewältigung als unerlässlich.

Dabei sind die Ziele nicht statisch zu verstehen, sondern immer wieder in der zirkulären Bewegung zwischen Wunsch und Wirklichkeit zu überprüfen. Aus diesem Grund gelten für die Ziel- und Prozessteuerung immer zwei Redewendungen zugleich:

- „Wenn Du das Ziel nicht kennst, ist kein Weg der richtige,“ und
- „Der Weg ist das Ziel“.

Die erste Redewendung verdeutlicht, dass es vor dem „Loslaufen“ wichtig ist, zu wissen, wohin die Reise geht (= Zielklarheit). Die zweite Redewendung soll davor bewahren, ständig in der Zukunft zu leben und sich deshalb nicht auf den Moment einstellen zu können; vielmehr gilt es, die jeweils aktuelle Situation mit ihren Chancen und Risiken gezielt zu nutzen (= Prozessoffenheit).

Dabei ist der erste Schritt zur **Zielklarheit** eine Angelegenheit des klaren Formulierens. Deshalb nennen wir den Prozess der Zielformulierung in Analogie zum NLP „wohl formuliert“. Dabei ist es wichtig, sich den Zielzustand so konkret und unter Einbezug aller Sinne vorzustellen. Man erhält auf diese Weise eine sinnesspezifische Repräsentation, die die Zielidee erlebbar macht und kognitiv verankert, so dass sie auch in schwierigen Situationen aktiviert werden kann. Die acht wichtigsten Punkte, die zu einer klaren Zielformulierung sowie erfolg-

reichen Prozessführung beitragen und einen Gegenstand des P4C-Trainings bilden, sind hier in Kürze erwähnt:

- **Positive Formulierung:**

Zielformulierungen sollten keine Negationen/Verneinungen beinhalten, sondern positiv formuliert sein. Zielformulierungen wie z. B. „Ich möchte mich von dem Kollegen X nicht mehr ärgern lassen“ zementieren eher das Problem, als dass sie die Herbeiführung von Lösungen unterstützen.

- **Sinnesspezifische Beschreibung:**

Ziele, die sich nicht auf unsere Wahrnehmungssinne beziehen (z. B.: Ich will beruflich besser gestellt sein oder Ich will glücklich sein), bleiben durch ihren Abstraktionsgrad vage und damit letztlich unattraktiv. Attraktivität von Zielen ergibt sich erst dann, wenn das Ziel unter Bezugnahme auf alle Wahrnehmungssinne positiv beschrieben wird.

- **Kontextualität:**

Die Spezifizierung des Kontextes klärt Rahmenbedingungen, unter denen das Ziel erreicht werden soll. Sie konkretisiert dabei die Bedeutung des Zieles, den Geltungsbereich, die Wirksamkeit und den Zeitbezug.

- **Beachtung der „Ökologie“:**

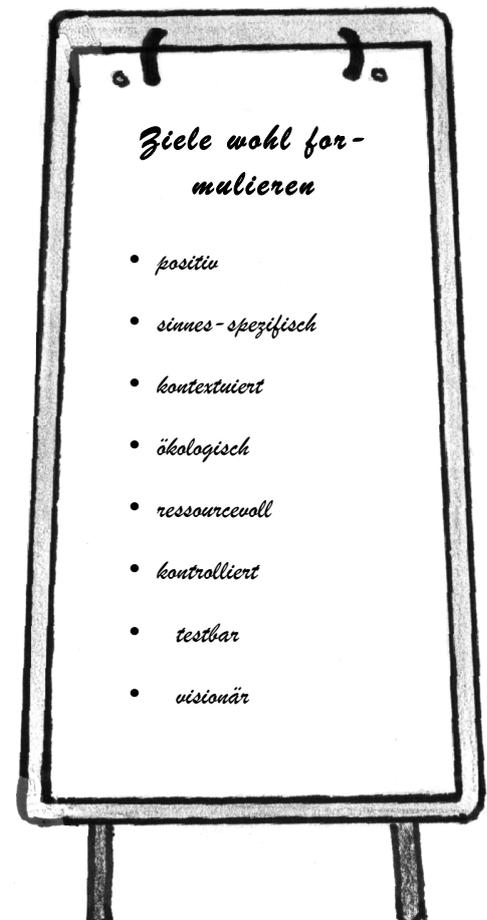
„Ökologie“ bezieht sich hier keineswegs auf das Thema Umweltschutz, sondern betrifft die Rückwirkungen einer Zielrealisierung auf die persönliche Lebenswelt. Die Realisierung persönlicher Ziele verändert nicht selten die Lebensbedingungen; es ergibt sich Feedback durch andere, mitunter entstehen zunächst unbeachtete Nebenwirkungen. Die Beachtung der Ökologie setzt voraus, dass das Ziel hinsichtlich der Konsequenzen auf andere Menschen oder Sachverhalte untersucht wird.

- **Ressourcenklärung:**

Die Fähigkeiten, Mittel oder Güter für die Zielrealisierung sind zu konkretisieren. Dabei ist zu klären, welche Dinge selbst einzubringen sind und an welcher Stelle Unterstützung von anderen erforderlich ist.

- **Eigenkontrolle:**

Der Aspekt der Eigenkontrolle klärt, ob das Ziel weitgehend eigenständig realisiert werden kann oder ob die Zielerreichung von anderen abhängig ist. Zudem stellt sich die Frage: Ist das Ziel ein Projekt von mir oder bin ich eigentlich nur das Medium der Zielrealisierung anderer Personen?



- **Testbarkeit:**

Das Kriterium der Testbarkeit betrachtet die Zielverwirklichung aus der Perspektive eines Dritten. Die folgende Frage ist dabei von zentraler Bedeutung: Woran würde ein externer Dritter erkennen, dass das Ziel erreicht ist?

- **Vision:**

Ziele sind nicht selten mit der Vorstellung grundlegender persönlicher Visionen verknüpft. Gerade in Krisensituationen können positive Visionen einer (realisierbaren) Zukunft in erheblichem Umfang zur Krisenbewältigung motivieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwiefern dem formulierten Ziel eine persönliche Vision zugrunde liegt.

Die soeben dargestellten Schritte der Zielformulierung unterstützen vor allem das Erreichen von Zielklarheit. Die Verwirklichung von Zielen stellt jedoch gerade im Zusammenhang mit der Bewältigung von Krisen nicht selten einen langwierigen, äußerst schwierigen und belastenden Prozess dar. Das Gleiche gilt für viele Projekte im Management. Sie stoßen häufig auf unüberwindbar erscheinende Hürden, lassen zunächst nur unzureichende Erfolge erkennen usw. Um solche Prozesse zu einem Erfolg zu führen, muss man sich stets von Neuem auf dessen Eigenheiten, Widrigkeiten und Unerwartetes einstellen. Die Klarheit über die eigenen Ziele ist insofern unbedingt zu ergänzen um **Prozessoffenheit**. Hierdurch entsteht Freiraum, den Zielerreichungsprozess laufend mit der konkreten Situation abzustimmen und Chancen flexibel zu nutzen, aber auch Risiken offen wahrzunehmen. Gerade in der modernen Arbeitswelt können sich Manager nur auf – möglichst klar – formulierte Ziele verlassen, während sich die Wege zur Zielerreichung nur im Einzelfall klären lassen.

Prozessoffenheit weist allerdings deutlich darüber hinaus, weil sie auf der Bereitschaft beruht, den vorab großteils unkalkulierbaren Prozess der Zielverwirklichung mit seinen Überraschungen, unerwarteten Entwicklungen und Hindernissen konsequent bis zum Ende zu durchlaufen. Offenheit für den Prozess ist nur dann gegeben, wenn man sich bewusst ist, dass unterschiedlichste Schwierigkeiten auftauchen werden und dass immer wieder die Gefahr besteht, den Prozess (unnötiger Weise) abubrechen. Es gibt jedoch Möglichkeiten, sich bereits bei der Zielformulierung grundlegend auf einige, wahrscheinlich auftretende Probleme einzustellen. So tauchen im Zuge des Prozesses der Zielverwirklichung unterschiedliche Prozesszustände auf, die in dem sog. „Neugier-Erfolgs-Loop“ in einfacher Weise abgebildet sind. Das Grundprinzip des **Neugier-Erfolgs-Loop** (NEL) wurde von Dyckhoff/Grochowiak (1996) entwickelt. Der NEL stellt eine Strategie dar, die dabei unterstützt, grundlegende Ziel-, Projekt- oder Verhandlungsvorhaben durchzuhalten. Er interpretiert jedes zielorientierte Vorhaben als einen Prozess, der von den vier grundlegenden Prozesszuständen der Neugier, Ernüchterung, Ausdauer sowie des Erfolgs durchdrungen ist (vgl. Abb. 5):

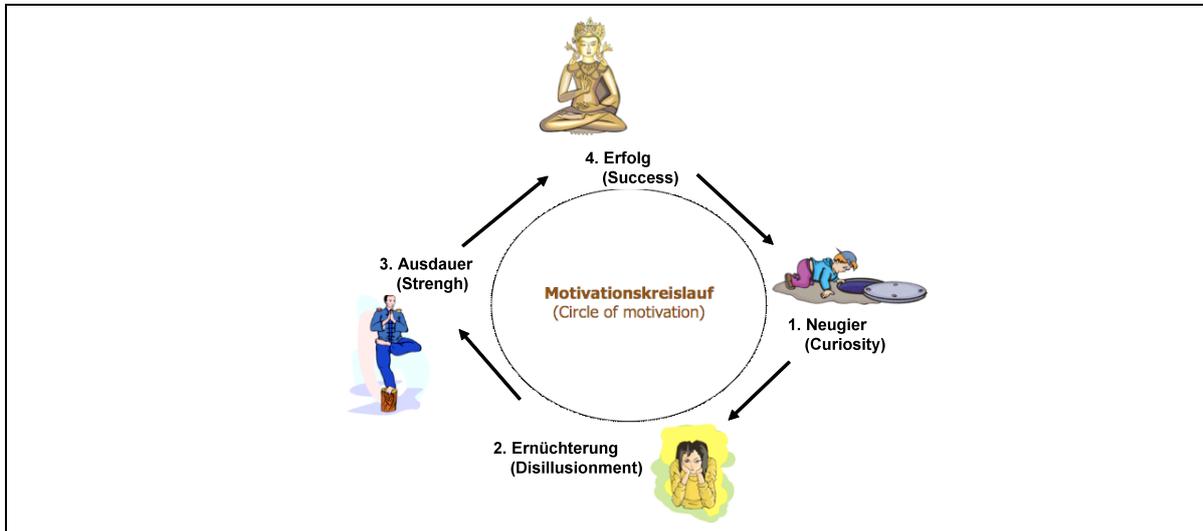


Abb. 5: Der Neugier-Erfolgs-Loop

1. Am Anfang steht die **Neugier**. Sie aktiviert zum Start in den Prozess der Zielverwirklichung und ist mit dem Gefühl der (Vor-)Freude auf die Zielerreichung verbunden. Auch im Zuge der Krisenbewältigung ist der Beginn jeder grundlegenden Neuorientierung von Neugier begleitet.
2. Die Neugier-Phase dauert jedoch häufig nicht lang an. Schnell tauchen unerwartete Probleme auf, die zunehmend Bedeutung gewinnen und die Erreichung des Ziels in weite Ferne rücken. In diesem Zusammenhang entsteht der Zustand der **Ernüchterung**. Es geht vieles nicht so leicht, wie anfangs erwartet. Mitunter muss das gesamte Vorhaben noch einmal neu geprüft und gegebenenfalls anders ausgerichtet werden.
3. Nach der Ernüchterung folgt die Phase der **Ausdauer**. In dieser Phase wird deutlich, dass sich die Schwierigkeiten einfach nicht kurzfristig überwinden lassen. Nicht selten nehmen die zu überwindenden Probleme sogar noch zu. In dieser Phase ist Beharrlichkeit notwendig. Nicht selten tritt Wut auf, weil einfach kaum etwas hinreichend gut gelingt.
4. Wird der Ausdauer-Zustand gemeistert, erreicht man schließlich die letzte Phase des Erfolgs, d. h. das angestrebte Ziel wird erreicht. Der **Erfolg** ist zunächst durch das Gefühl der Freude bzw. des Vergnügens geprägt. Jedoch gerade im Arbeitsalltag tritt die mit dem Erfolg einher gehende Entspannungsphase häufig nur kurz auf. Auf das abgeschlossene Projekt folgt unmittelbar das nächste, so dass Erfolge nicht hinreichend gewürdigt werden können. Darüber hinaus entstehen in der Erfolgsphase nicht selten Gefühle der Angst, weil sich die Frage stellt, ob man diesen Erfolg weiter aufrecht erhalten kann. Es erhöht sich der Druck, in Zukunft noch mehr leisten zu müssen (zur Problematik „iterativer Motive“ Kastner, 1999b).

Prozessoffenheit bedeutet vor dem Hintergrund des NEL, dass bereits vor der Zielverwirklichung die Erwartung besteht, dass die Prozesszustände der Neugier, Ernüchterung, Ausdauer sowie des Erfolgs eintreten können und ihr Durchleben in jeweils unterschiedlicher

Weise Schwierigkeiten hervorruft. Viele Personen neigen dazu, nicht alle vier Phasen zu durchlaufen, weil sie sich der Selbstverständlichkeit der Schwierigkeiten, die mit den Prozesszuständen verbunden sind, nicht hinreichend bewusst sind und sie deshalb vermeiden; sie bleiben dann bei einer Phase stehen oder brechen sogar den gesamten Prozess ab. Personen, die bereits in der Phase der Neugier abbrechen, haben mitunter viele gute Ideen, können sie aber nicht konsequent voranbringen. Personen, die bei der Ernüchterung stehen bleiben, ertragen es nicht, die Begeisterung zu verlieren. Andere haben erhebliche Probleme, die notwendige Ausdauer aufzubringen. Nicht selten handelt es sich dabei um eher ungeduldige Personen, bei denen alles möglichst schnell fertig gestellt sein muss. Schließlich gibt es Personen, die in der Phase des Erfolgs abbrechen, weil sie sich auf ihren Lorbeeren ausruhen bzw. das Gefühl haben, grundsätzlich genug geleistet zu haben.

Das P4C-Training richtet sich darauf, die subjektiven Erfahrungen der Trainingsteilnehmer mit den NEL-Zuständen zu aktivieren, auszuwerten und auf dieser Grundlage die verschiedenen Zustände miteinander zu integrieren. Im Training werden die vier NEL-Zustände derart miteinander verknüpft, dass sie fließend ineinander übergehen können und der Prozessabbruch unwahrscheinlicher wird.

### **3.5 Experiment und Reflexion**

Experiment und Reflexion charakterisieren die vierte Basiskompetenz der Resilienz, die darauf gerichtet ist, das individuelle Wissen über die Welt ständig zu aktualisieren. Resiliente Personen sind vor allem daran interessiert, die Funktionsfähigkeit ihres Verhaltens ständig zu überprüfen. Tatsächlich experimentieren sie regelmäßig, um zu erfahren, welche Effekte ein für sie neues Verhalten hervorruft. Durch solche Experimente und die Reflexion über Ergebnisse aktualisieren sie ihr Wissen über den Raum der Gestaltungsmöglichkeiten und die Gültigkeit von Vorannahmen, die sie ihrem Verhalten zugrunde legen. Dieses Experimentierverhalten erleichtert es, die Effektivität des Verhaltens im Wandel zu sichern.

Das P4C-Training nutzt vielfältige Methoden, um alltägliches Experimentierverhalten systematisch zu fördern (z. B. Methoden des Beobachtungslernens, Wahrnehmungstechniken). Gleichzeitig ist jedoch zu bedenken, dass wir fast laufend intuitiv experimentieren. Der Organisationsforscher Karl E. Weick (1995) bemerkt: Denken erfolgt nach dem Handeln. Menschen grübeln, diskutieren viel und versuchen ihr Handeln, sehr genau im Voraus zu planen; sobald sie sich jedoch in der akuten Handlungssituation befinden, erfolgt das Verhalten dennoch eher reflexartig. Meist besteht erst im Nachhinein die Möglichkeit, aus dem intuitiv erfolgten Verhalten weiter gehende Schlüsse zu ziehen.

Im Folgenden stellen wir ein Modell vor, dass die Reflexion über Verhalten, die zugrunde liegenden Einflüsse sowie die dabei erzielten Ergebnisse unterstützt. Es ist sehr wirksam einsetzbar und findet im Rahmen des P4C-Trainings umfangreich Anwendung. Bei diesem Modell handelt es sich um das **Konzept der logischen Ebenen** von Robert Dilts (1996), das

auf den Arbeiten von Whitehead/Russell (1910-1913) basiert, die ein mathematisches Modell der logischen Typen entwickelt haben. Gregory Bateson (1972) war der erste, der das mathematische Modell von Whitehead/Russell für die Analyse und Reflexion menschlichen Verhaltens nutzbar machte. Das Modell verbindet menschliches Verhalten mit hierarchisch verknüpften, kognitiven Ebenen, die in unserer Informationsverarbeitung allgegenwärtig präsent sind. Wenn wir unser Verhalten sowie dessen Wirksamkeit bewusst oder unbewusst interpretieren, sind die folgenden kognitiven Ebenen permanent betroffen:

- Die unterste Ebene des Modells ist die **Umgebung**. Es handelt sich um den jeweils – sinnesspezifisch zu beschreibenden – räumlichen und zeitlichen Kontext, in dem ein Verhalten erfolgt.
- Die nächsthöhere **Verhaltensebene** beschreibt die sinnesspezifisch konkreten Handlungen, die im Rahmen der genannten Umgebung stattfinden.
- Ein Verhalten setzt stets **Fähigkeiten** voraus. In der nächsten Ebene wird deshalb festgehalten, wie jemand ein Verhalten gestaltet, welche Fähigkeiten dazu genutzt wurden.
- Fähigkeiten werden nach bestimmten (Meta-)Kriterien und zwar insbesondere unter Rückgriff auf bewusste/unbewusste Glaubenssätze aktiviert. Hieraus ergibt sich die nächste kognitive Ebene der **Glaubenssätze/Werte**.
- Schließlich erreicht man die **Identität**, das Selbstbild oder Selbstverständnis einer Person bzw. Gruppe. Identitätskonzepte sind wandlungsfähig, jedoch relativ fest kognitiv verankert.
- Dieser Ebene folgt die **Zugehörigkeit**, welche die Vision oder Mission eines Menschen, also die „höheren“, gegebenenfalls sogar spirituellen Ziele, beinhaltet.



Das Modell der logischen Ebenen kann in vielfältiger Weise zur Analyse des Verhaltens angewendet werden. Beispielsweise eignet es sich, um Gründe für **Inkongruenzen in Verhaltensmustern** aufzuzeigen. Aufgedeckte Inkongruenzen bieten Anhaltspunkte für weiteres Lernen, neues Experimentierverhalten und sogar für die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung persönlicher Krisen. Beispielsweise kann das Modell zur Analyse des Rede- verhaltens einer Person Anwendung finden. Unbefriedigende oder sogar gescheiterte Versuche einer Person; vor einem großen Publikum zu sprechen (Verhaltensebene), werden analysiert, indem die Einflüsse der (anderen) logischen Ebenen auf das problematische Rede-

verhalten untersucht werden. Dabei kann sich möglicherweise herausstellen, dass auf der Glaubensebene Sätze wie „Sicherlich verliere ich wieder den roten Faden“ oder „Ich kann gar nicht locker und humorvoll auftreten“ das Verhalten und die Fähigkeiten grundlegend beeinflussen. Jeder weitere Versuch, effektive Reden zu halten, wird behindert, solange eine Inkongruenz dieses Verhaltens mit den höheren Ebenen besteht. Das heißt, jede höhere Ebene limitiert gegebenenfalls die Möglichkeiten der Verhaltensänderung. Einerseits führen neue Verhaltensweisen zu neuen Fähigkeiten und Glaubenssätzen, andererseits behindern jedoch alte Glaubenssätze neue Verhaltensweisen und den Erwerb neuer Erfahrungen. Ebenso kann aber eine Veränderung der Umgebungsebene die gesamten höheren Ebenen beeinflussen, wie das Beispiel eines Arbeitsplatzverlusts verdeutlicht. Die logischen Ebenen sind insofern zirkulär vernetzt und die Wirksamkeit von Veränderungs-/Lernprozessen hängt nicht zuletzt von der Integration der kognitiven Informationsverarbeitungsprozesse auf den Logischen Ebenen ab.

#### **4 Krisenverläufe und die 4 Basiskompetenzen des P4C-Modells**

Das hier vorgestellte P4C-Modell der 4 Basiskompetenzen (Assertiveness/Syn-Egoismus, Achtsamkeit, Zielklarheit/Prozessoffenheit, Experiment/Reflexion) steht in enger Verbindung mit den zentralen **Phasen einer Krise**. So weisen Krisen einen (idealtypischen) Verlauf auf, im Zuge dessen bestimmte Phasen meist mehrfach auftreten. Diese Phasen sind zirkulär verbunden und lassen sich mit den folgenden Begriffen beschreiben (ähnlich Kast, 2008 und Abb. 6): Ungewissheit/Abwehr, emotionale Reaktion, Neuorientierung und Strategie.

Die Krise beginnt mit einer Phase der **Ungewissheit**, die zunächst nur begrenzte kognitive Irritation bzw. Verunsicherung hervorruft. Ein typisches Kennzeichen jener Phase ist die **Abwehr**. Der/die Betroffene will das Problem eigentlich gar nicht wahrhaben. Die sich verschärfende Krisensituation wird ignoriert bzw. bagatellisiert; dennoch taucht sie immer wieder auf und wird immer bedrückender. Es gelingt auf Dauer nicht, sich ihr zu entziehen. Allmählich entsteht die Einsicht, dass man sich unausweichlich in einer grundlegenden Konfliktsituation befindet.

Hierauf folgt die zweite Phase der **emotionalen Reaktion**, die meistens von unterschiedlichen emotionalen Zuständen begleitet wird. Wut, Hilflosigkeit, Ärger, Angst, Frustration oder blinder Aktionismus können chaotisch auftreten. Meistens dominiert eines der Gefühle und breitet sich aus. Manche dissoziieren in dieser Phase erheblich, so dass sie völlig kühl und abgestumpft wirken.

Im Anschluss an die emotionale Reaktion schließt sich die Phase der Integration an. Die Problematik der Krisensituation wird als Teil der Realität akzeptiert und es beginnt die Zeit der **Neuorientierung** durch Abwägung, Flexibilisierung, Kanalisierung, Perspektivwechsel und das Aneignen neuer Ressourcen.

Durch diese kognitive Neuorientierung kann die letzte und vierte Phase der **Strategie** beginnen, die einen neuen Welt- und Selbstbezug sowie neue Handlungsstrategien hervorbringt. Dies erleichtert es allmählich, sich der neuen Situation praktisch zu stellen.

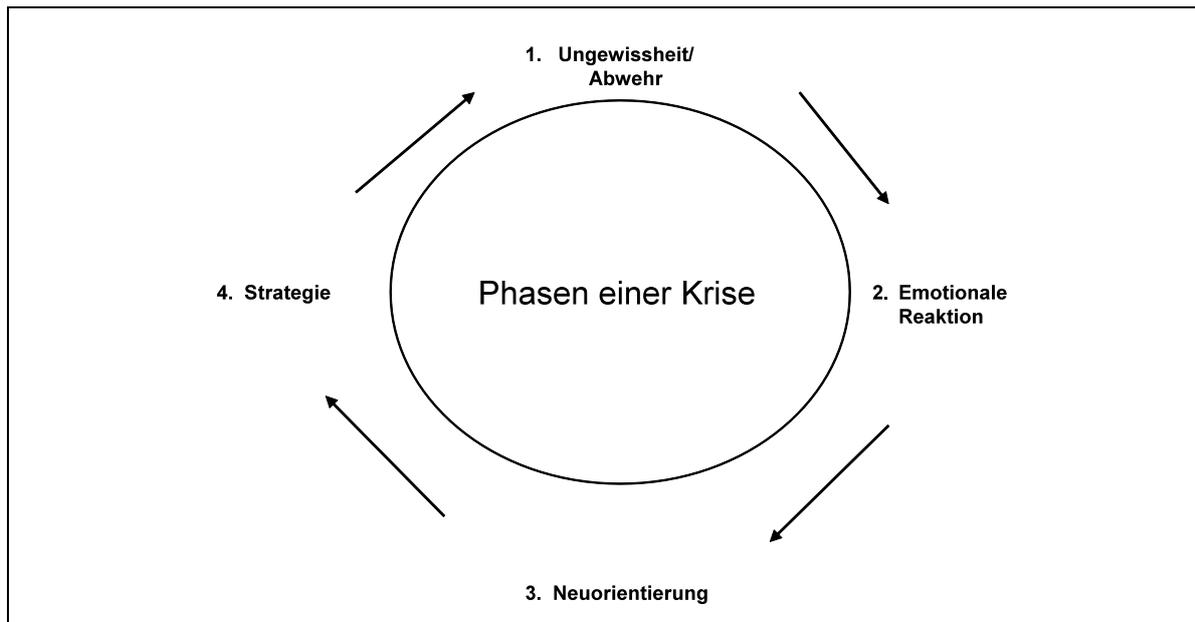


Abb. 6: Zirkuläre Phasen der Krise

Die oben vorgestellten **Basiskompetenzen der Resilienz** (Assertiveness/Syn-Egoismus, Achtsamkeit, Zielklarheit/Prozessoffenheit, Experiment/Reflexion), die den zentralen Bezugspunkt unseres P4C-Trainings bilden, lassen sich in ihrer besonderen Bedeutung tendenziell bestimmten Phasen der Krise zuordnen, ohne dass dabei allerdings eine ausschließliche Beziehung unterstellt wird:

1. **Assertiveness/Syn-Egoismus** erweist sich insbesondere in der ersten Phase der Ungewissheit und Abwehr als von besonderer Bedeutung. Assertiveness (Selbstpräsenz) ermöglicht einen klaren, aufrechten sowie führungsstarken Umgang mit Krisenanfängen und verringert die Intensität sowie Dauer von Abwehrreaktionen. Ohne Assertiveness besteht die Gefahr, entweder in eine unkontrollierte Aggression zu verfallen oder verängstigt den stillen Rückzug in die Defensive anzutreten. Beide Reaktionen führen letztlich ins Abseits und verschlimmern die Krise. Zudem erleichtert die Verhaltensorientierung des Syn-Egoismus den Erhalt sozialer Unterstützung und die Einbettung in soziale Beziehungen, die besonders bei Krisenanfängen von unschätzbare Bedeutung sind.
2. **Achtsamkeit** wirkt besonders in der Phase der emotionalen Reaktion. Sie fördert ein emotional kompetentes Vorgehen in Krisensituationen und hilft auch bei Unübersichtlichkeit und Überforderung intuitiv wertvolle sowie emotional ausbalancierte Entscheidungen zu treffen.
3. **Zielklarheit und Prozessoffenheit** ermöglichen es, in der Phase der Neuorientierung den richtigen Weg einzuschlagen und die Krise mit passenden Strategien zu überwin-

den. Ohne Zielbezug und Prozesssteuerung erhält das Handeln keine aktive und flexible Ausrichtung.

4. Experiment und Reflexion aktualisieren das Wissen, reflektieren die wichtigen Lernschritte für Veränderung und stabilisieren den Prozess der Zielerreichung. Sie ermöglichen es, die für die letzte Krisenphase typischen neuen Strategien systematisch zu entwickeln. Ohne **Experiment/Reflexion** droht der Rückfall in alte Verhaltensmuster und ein Wiederaufleben der Krisensituation.

## 5. Fazit

Die Überlegungen verdeutlichen, dass Unternehmen unter den komplexen und dynamischen Wettbewerbsbedingungen zunehmend auf die individuelle Resilienz ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Insbesondere ein am Nachhaltigkeitsprinzip ausgerichtetes Personalmanagement richtet sich auf die Resilienz der Mitarbeiter als Schlüsselqualifikation, die den alltäglichen Spagat zwischen erhöhten Leistungsanforderungen einerseits und dem nachhaltigen Umgang mit Humanressourcen andererseits unterstützt. Der Resilienzförderung kommt daher nicht zuletzt in der Personalentwicklung eine herausragende Bedeutung zu. Die Literatur zur Resilienz bietet bisher jedoch keine effektiven und umfangreich dargestellten Trainingskonzepte.

Vor diesem Hintergrund richtete sich der Beitrag auf die Darstellung der Grundlagen eines eigenständigen Trainings der Resilienz (P4C Prevention for Crisis), das auf der Basis eines Modells von 4 Basiskompetenzen der Resilienz (Assertiveness/Syn-Egoismus, Achtsamkeit, Zielklarheit/Prozessoffenheit sowie Experiment/Reflexion) verbreitete und langjährig erprobte und effektive Methoden kombiniert. Es ist nicht zuletzt in der Personalentwicklung einsetzbar, um die individuelle Resilienz der Mitarbeiter zu fördern, sie für die Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu rüsten und somit das nachhaltige Personalmanagement zu unterstützen.

## Literaturhinweise

- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: HarperCollins.
- Dilts, R. (1996). *Visionary Leadership Skills*. Capitola: Meta Publications.
- Dyckhoff, K. & Grochowiak, K. (1996). *Der Neugier-Erfolgs-Loop*, Paderborn: Junfermann.
- Erikson, E.H. (1968). *Identity, Youth and Crisis*. New York: W. W. Norton & Co.
- Heidenreich, T. & Michalak, J. (Hrsg.) (2009). *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie*. Tübingen: Dgvt-Verlag.
- Holland, S. & Ward, C. (1990). *Assertiveness. A Practical Approach*. Bradwell Abbey/Milton Keynes: Speechmark Publishing Ltd.
- Holodynski, M. (2006). *Emotionen – Entwicklung und Regulation*. Heidelberg: Springer.
- Kast, V. (2008). *Der schöpferische Sprung. Vom therapeutischen Umgang mit Krisen*. Düsseldorf: DTV.
- Kastner, M. (1999a). *Syn-Egoismus. Nachhaltiger Erfolg und soziale Kompetenz*, Freiburg i.Br.: Herder.
- Kastner M. (1999b). *Stressbewältigung: Leistung und Beanspruchung optimieren*. Herdecke: Maori.

- Klein, D.C. & Lindemann, E. (1961). *Preventive intervention in individual and family crisis*, In G. Caplan (Hrsg.), *Prevention of mental disorders in children*. New York: Basic Books.
- Laux, L. & Weber, H. (1993). *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Maddi, S.R. & Khoshaba, D.M. (2005). *Resilience at Work. How to Succeed No Matter What Life Throws at You*, New York: McGraw-Hill.
- Moldaschl, M. (2005). *Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung. Eine integrative potentialorientierte Perspektive*. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (S. 19-46). München/Mering: Hampp.
- Pietsch, G. (2008). Resilienz lässt sich lernen. *Personalwirtschaft* 35 (11), 42-44.
- Pietsch, G. & Schumacher, S. (2009). *Personalentwicklung und Resilienz*. In S. Laske, A. Orthey & M. Schmid (Hrsg.), *Handbuch PersonalEntwickeln*, Köln: Wolters Kluwer.
- Scholz, C., Stein, V. & Bechtel, R. (2006). *Human Capital Management*. München: Luchterhand.
- Schumacher, S. (1999). *Die Architektur von Sinn*. Marburg: Tectum.
- Solga, M.v., Ryschka, J. & Mattenklott, A. (2008). *Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren*. In J. Ryschka, M. v. Solga, A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxis-handbuch Personalentwicklung* (S. 19-33). Wiesbaden: Gabler.
- Staudinger, U.M. & Greve, W. (2001). *Resilienz im Alter*. In Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), *Personale, gesundheitliche und Umweltressourcen im Alter* (S. 94-144). Opladen: Leske + Budrich.
- Stoffer, E. (2006). *Die psychische Belastung leitender Führungskräfte*, Hamburg: Kovac.
- Stumm, G., Wiltschko, J. & Keil, W.W. (2003). *Grundbegriffe der Personenzentrierten und Focusing-orientierten Psychotherapie und Beratung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wagner, A.C. (2007). *Gelassenheit durch Auflösung innerer Konflikte. Mentale Selbstregulation und Introvision*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wagner, A.C. (2008). Gelassenheit und Handlungsfähigkeit durch Introvision als Methode der mentalen Selbstregulation – eine Einführung. *Gruppendynamik & Organisationsberatung* 39 (2), 135-149.
- Weick, K.E. (1995). *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weissenrieder, J. & Kosel, M. (2005). *Nachhaltiges Personalmanagement. Acht Instrumente zur systematischen Umsetzung*, Wiesbaden: Gabler.
- Whitehead, A.N. & Russell, B. (1910-1913): *Principia Mathematica*. 3 Bände, Cambridge: Cambridge University Press.

## Die Autoren

Dr. Gotthard Pietsch, Diplom-Ökonom, Diplom-Sozialwissenschaftler  
wissenschaftlicher Angestellter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung an der FernUniversität in Hagen, Organisationsberater und Management-Coach, Kontakt: [gotthard.pietsch@fernuni-hagen.de](mailto:gotthard.pietsch@fernuni-hagen.de)

Dr. Stefan Schumacher, Sozialwissenschaftler, Diplomtheologe, psychologischer Berater, Lehrtrainer und Lehrcoach (DVNLP)  
Leiter der TelefonSeelsorge Hagen-Mark, Vizepräsident IFOTES (International Federation of Telephone Emergency Services), Kontakt: [coaching@drschumacher.de](mailto:coaching@drschumacher.de)