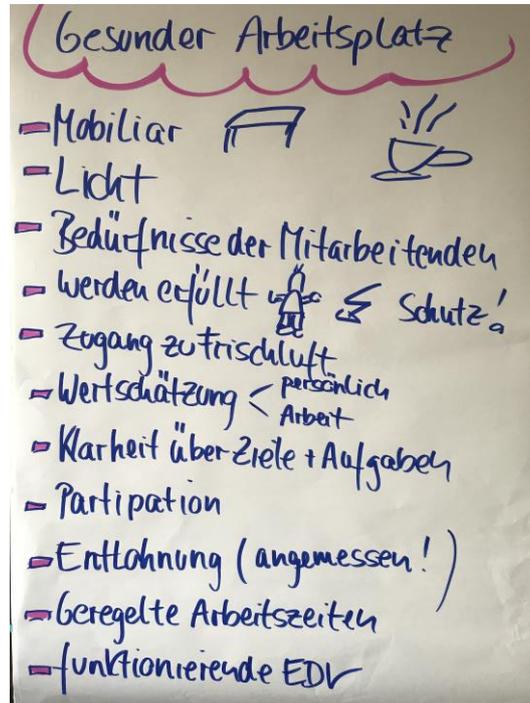
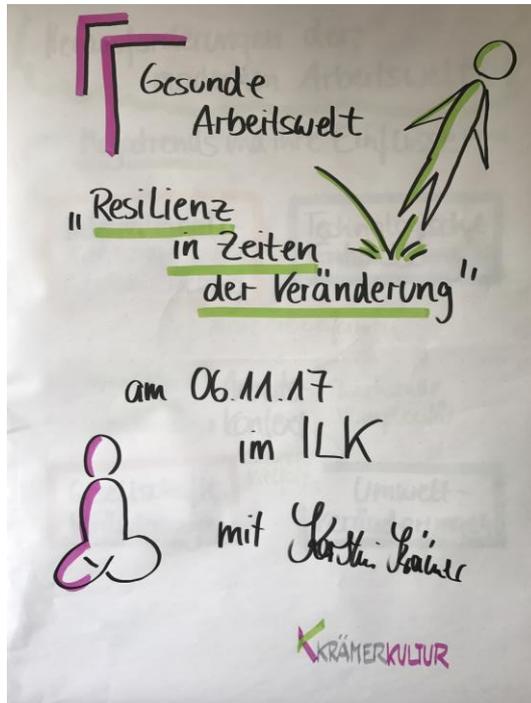


## ILK Institut für lösungsfokussierte Kommunikation

Impuls-Vortrag „Gesunde Arbeitswelt – Resilienz in Zeiten der Veränderung“  
am 06.10.2017 mit Kerstin Krämer



## ILK Institut für lösungsfokussierte Kommunikation

Impuls-Vortrag „Gesunde Arbeitswelt – Resilienz in Zeiten der Veränderung“  
am 06.10.2017 mit Kerstin Krämer

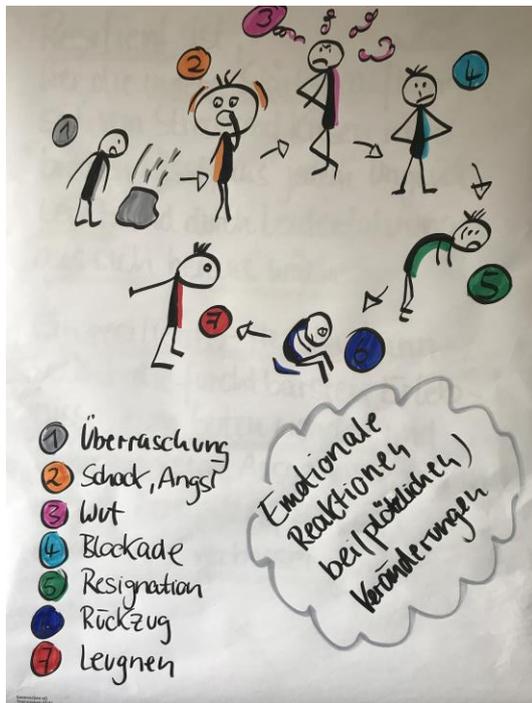
### Herausforderungen der modernen Arbeitswelt: Megatrends und ihre Einflüsse auf das Arbeitsumfeld

1. gesellschaftliche (Bevölkerungsentwicklung/Demografischer Wandel)
2. Internationalisierung/Globalisierung
3. Technologische (Internet)
4. Umweltveränderung (Klimawandel)

...führen im **Arbeitskontext** zu

- neuen Arbeitsformen, -strukturen, -prozessen
- wachsender Komplexität
- kulturelle Vielfalt
- neuer Arbeits-/Lebensgestaltung

### Veränderungen



Aus der Forschung, aber auch aus der Unternehmenspraxis wissen wir von einer fortschreitende Reihenfolge an Verhaltensweisen, die erfahren und verarbeitet werden müssen, um mit Veränderungen erfolgreich umgehen zu können:

## ILK Institut für lösungsfokussierte Kommunikation

Impuls-Vortrag „Gesunde Arbeitswelt – Resilienz in Zeiten der Veränderung“  
am 06.10.2017 mit Kerstin Krämer

### Die Change-Kurve (nach J.D. Duck, Boston Consulting Group)

„Veränderung hat System oder die Phasen des Veränderns“



#### 1. **Schock**

Die Ausgangsreaktion auf die Veränderung. Sie reicht von einer kaum wahrnehmbaren Überraschung bis zu einem wirklichen Schock, einer Lähmung im Handeln, da die Veränderung den Status Quo bedroht. In dieser Phase ist es wichtig, diese Reaktionen anzuerkennen und anzunehmen.

#### 2. **Verneinung**

Was ich nicht sehe, das ist auch nicht da... In dieser Phase ist es wichtig, alle Beteiligten aktiv in den Prozess einzubinden und gemeinsam verschiedene Alternativen für passende Maßnahmen zu entwickeln. Solange die Abwehr nicht überwunden wird, wird eine Veränderung nicht dauerhaft erfolgreich sein können.

#### 3. **Wut**

In dieser Phase treten oft Frustrationsgefühle auf, weil man sich bewusst wird, dass es eine Veränderung braucht. Das äußert sich in subtilen Reaktionen oder auch in offener Wut und Gegenwehr. Hier ist es besonders wichtig, den Beteiligten zu vermitteln, welchen Nutzen die Veränderung für sie haben wird und welche neuen Qualifikationen und Kompetenzen es braucht, um sie erfolgreich zu bewältigen.

#### 4. **Akzeptanz**

Dies ist der tiefste Wert in der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten. Hier wird die Realität endlich akzeptiert. Hier muss man lieb gewonnene Gewohnheiten loslassen. In dieser Phase sind viele frustriert und möchten sich ungern vom Alten, Gewohnheiten verabschieden. Hier müssen alle Beteiligten am meisten unterstützt werden, Aufbauarbeit wird geleistet. Kompetenz- und Vertrauensaufbau stehen an entscheidender Stelle.

## ILK Institut für lösungsfokussierte Kommunikation

Impuls-Vortrag „Gesunde Arbeitswelt – Resilienz in Zeiten der Veränderung“  
am 06.10.2017 mit Kerstin Krämer

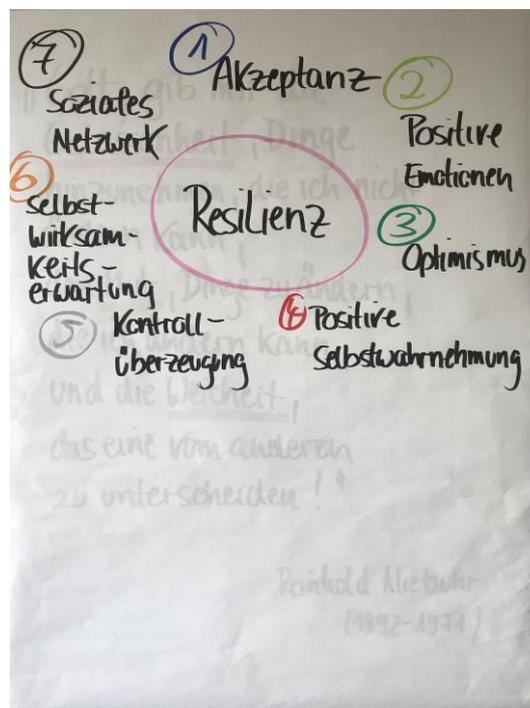
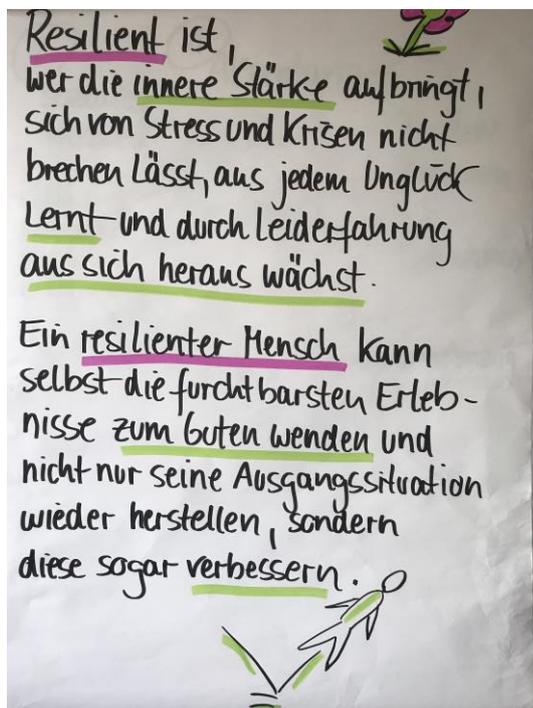
### 5. Ausprobieren

In dieser Phase führen Organisationen neue Praktiken, Verhaltensweisen und Techniken ein. Hier wird die neue Strategie umgesetzt, es braucht Unterstützung, Anerkennung und Bestätigung.

### 6. Integration

In dieser Phase werden die erfolgreichen Verhaltensweisen ins eigene Repertoire übernommen. Die eigene Kompetenz ist nun deutlich größer geworden. Im besten Fall kann man sich gar nicht mehr vorstellen, dass man früher ganz anders gearbeitet hat.

## Resilienz



## 7 Persönlichkeitsmerkmale bestimmen die Resilienz

In der Psychologie werden zumeist sieben Faktoren genannt, die zusammen genommen eine hohe psychische Widerstandsfähigkeit ergeben.

## ILK Institut für lösungsfokussierte Kommunikation

Impuls-Vortrag „Gesunde Arbeitswelt – Resilienz in Zeiten der Veränderung“  
am 06.10.2017 mit Kerstin Krämer

### Faktor 1: Akzeptanz

Resiliente Menschen akzeptieren Veränderungen, statt dagegen anzukämpfen. Für sie sind Veränderungen Teil des Lebens und Krisen werden als überwindbare Phasen angesehen. Resiliente Menschen passen sich den veränderten Situationen an. Sie akzeptieren, dass es nicht immer eine Lösung gibt. Sie erkennen, wenn es keine Lösung gibt und sie wissen, dass sie nicht auf jede Frage eine Antwort haben.

#### Übung: Das Unvermeidbare akzeptieren

Akzeptieren Sie, was unvermeidbar ist. Das können eigene Eigenschaften sein oder Verhaltensweisen von anderen Personen oder Aspekte der Umwelt, die Sie nicht ändern können: das Älterwerden, cholerische Kollegen, unangenehme Aufgaben. Schimpfen, Jammern und Klagen verbessert die Situation nicht. Suchen Sie stattdessen gezielt nach Vorteilen: Welchen Nutzen haben Sie davon, wenn Sie beispielsweise eine unangenehme Aufgabe akzeptieren? Sie gehen gelassener an die Aufgabe heran. Oder Sie malen sich aus, wie es noch schlimmer kommen könnte. Schon sieht Ihre jetzige Lage besser aus und macht es einfacher, sie zu akzeptieren.

### Faktor 2: Positive Emotionen

Jeder Mensch erlebt sowohl Freude als auch Leid. Entscheidend ist, wie stark die jeweiligen Emotionen wahrgenommen werden. Resiliente Menschen erleben nicht unbedingt weniger belastende Situationen als andere. Doch nehmen sie die positiven Ereignisse stärker und bewusster wahr. Sie lassen den angenehmen Emotionen mehr Raum als den unangenehmen Gefühlen.

#### Übung: Glückstagebuch führen

Führen Sie ein Tagebuch, in dem Sie die angenehmen Ereignisse eines Tages festhalten. Schreiben Sie täglich drei positive Ereignisse in Ihr Glückstagebuch. Das können Kleinigkeiten sein, wie eine zuvorkommende Kollegin oder ein nettes Telefongespräch. Diese Übung muss nicht unbedingt schriftlich erfolgen. Sie können das auch in Gedanken machen nach der Arbeit auf dem Nachhauseweg. Besser ist aber ein Buch, weil Sie darin blättern können.

### Faktor 3: Optimismus

Resiliente Menschen gehen bei schwierigen oder belastenden Situationen davon aus, dass sie diese Situationen gut durchstehen werden. Haben sie die Situation gut überstanden, wächst das Vertrauen, auch künftige Krisen zu meistern. Optimismus macht also Mut, die Chancen zu ergreifen, die sich bieten. In schwierigen oder belastenden Situationen werden optimistische Menschen länger durchhalten oder länger an einer Lösung arbeiten, weil sie mit einem guten Ausgang rechnen.

## ILK Institut für lösungsfokussierte Kommunikation

Impuls-Vortrag „Gesunde Arbeitswelt – Resilienz in Zeiten der Veränderung“  
am 06.10.2017 mit Kerstin Krämer

### Übung: Hinderliche Glaubenssätze umformulieren

Glaubenssätze sind Meinungen, Überzeugungen und Einstellungen, die das Handeln beeinflussen. Glaubenssätze übernehmen wir von anderen oder leiten sie aus der eigenen Erfahrung ab. Und Glaubenssätze werden selten hinterfragt. Finden Sie die Glaubenssätze, die Ihren Handlungsspielraum einschränken. Formulieren Sie diese Glaubenssätze so um, dass sich der Spielraum erweitert.

### Faktor 4: Positive Selbstwahrnehmung

Die Wertschätzung der eigenen Person ist bei psychisch widerstandsfähigen Menschen höher. Das macht sie unabhängig von der Anerkennung durch andere. Sie bewerten sich selbst positiv und sind sich ihrer eigenen Fähigkeiten bewusst.

### Übung: Schlechte Angewohnheiten umdeuten

Wählen Sie eine Eigenschaft oder eine Angewohnheit aus, die Sie an sich nicht mögen und deuten Sie diese um. Versuchen Sie, einen anderen Blickwinkel einzunehmen, unter dem die Eigenschaft oder Angewohnheit zu Ihrem Vorteil wird. Wenn Sie zum Beispiel mit Arbeit überhäuft werden und sich ärgern, dass Sie nie Nein sagen können, dann könnte die Umdeutung lauten: „Ohne mich würde der Laden hier zusammenbrechen“. Das Umdeuten dieser als negativ empfundenen Angewohnheit stärkt Ihre Selbstwertschätzung.

### Faktor 5: Kontrollüberzeugung

Wenn Ereignisse eintreten, neigen manche Menschen dazu, die Gründe beim Zufall oder bei anderen zu vermuten. Sie sprechen von „Glück gehabt“ oder von Schicksal. Sie meinen, dass das Ereignis eingetreten wäre, egal was sie selbst gewollt haben. Psychologen würden von einer schwach ausgeprägten Kontrollüberzeugung sprechen. Resiliente Menschen haben eine stark ausgeprägte Kontrollüberzeugung. Sie führen eingetretene Ereignisse stärker auf die eigenen Handlungen zurück. Sie sind überzeugt, dass sie Situationen beeinflussen und steuern können, Ereignisse kontrollierbar sind. In Krisensituationen fühlen sie sich nicht machtlos oder der Situation ausgeliefert. Sie nehmen keine Opferrolle ein, sondern übernehmen Verantwortung für ihre Situation.

### Übung: Einflussmöglichkeiten erkennen

Wählen Sie ein Ereignis aus Ihrem beruflichen Umfeld, das negative Folgen hatte und von dem Sie annehmen, dass es nicht hätte verhindert werden können. Überlegen Sie, welche Maßnahmen nötig gewesen wären, damit das Ereignis nicht eingetreten wäre. Überlegen Sie außerdem, welche Maßnahmen nötig gewesen wären, damit die Folgen weniger schlimm ausgefallen wären. Bedenken Sie dabei: Einige Bereiche im Leben können Sie nicht ändern wie zum Beispiel den Tod eines nahestehenden Menschen. In diesem Bereich ist keine Kontrolle

## ILK Institut für lösungsfokussierte Kommunikation

Impuls-Vortrag „Gesunde Arbeitswelt – Resilienz in Zeiten der Veränderung“  
am 06.10.2017 mit Kerstin Krämer

möglich. Dennoch haben Sie immer die Kontrolle über die Bedeutung, die Sie einer Sache geben, den Fokus, den Sie wählen und den Schritt, den Sie als nächstes tun.

### **Faktor 6: Selbstwirksamkeitserwartung**

Die Erwartung, dass man durch seine eigenen Fähigkeiten ein gewünschtes Ergebnis erreichen kann, wird als Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnet. Resiliente Menschen sind überzeugt, dass sie Situationen und Aufgaben selbst meistern können und nehmen potenzielle Stressauslöser als Herausforderung an. Sie meinen, dass sie Situationen beeinflussen können (siehe Kontrollüberzeugung), vertrauen auf ihre Kompetenzen, sind offener für Veränderungen und zeigen bei Rückschlägen mehr Ausdauer und Durchhaltevermögen. Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung entsteht, wenn Menschen ihre Erfolge den eigenen Fähigkeiten zuschreiben oder wenn andere diese Fähigkeiten durch positives Feedback anerkennen.

#### **Übung: Rückschau auf bisherige Erfolge**

Wenn Sie meinen, Sie wären einer Situation hilflos ausgesetzt, dann müssen Sie Ihre Selbstwirksamkeitserwartung stärken. Schauen Sie zurück auf Ihre bisherigen Erfolge. Denken Sie an frühere Situationen, in denen Sie ein positives Ergebnis erzielt haben. Machen Sie sich bewusst, dass Sie selbst den guten Ausgang bewirkt haben. Sie können Ihren Fähigkeiten vertrauen. Auch in der aktuellen Situation sind sie nicht machtlos. Es mag schwierig werden, aber Sie schaffen das auch diesmal wieder.

### **Faktor 7: Soziales Netzwerk**

In belastenden Situationen hilft ein soziales Netz aus Familienangehörigen, Freunden und Kollegen. Je größer und stabiler das soziale Netz, desto mehr kann mit Unterstützung und Hilfe gerechnet werden. Die Hilfe muss noch nicht einmal in Anspruch genommen werden, damit sie die psychischen Belastungen mildert. Allein die Aussicht, dass das soziale Netz Hilfe leisten kann, stärkt die psychische Widerstandsfähigkeit.

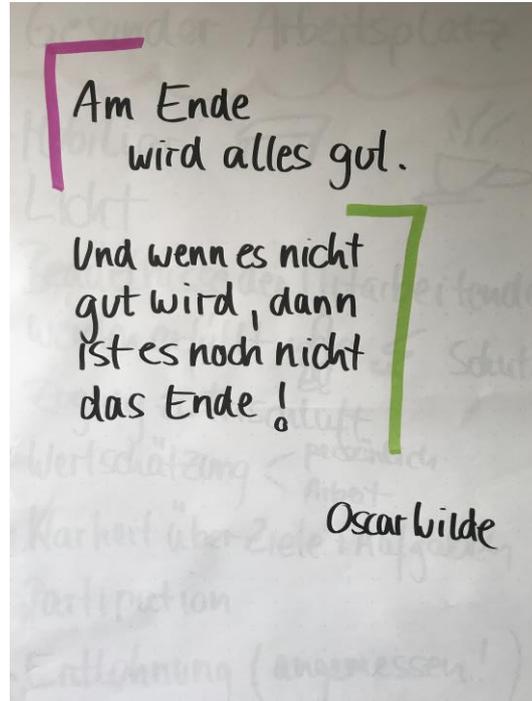
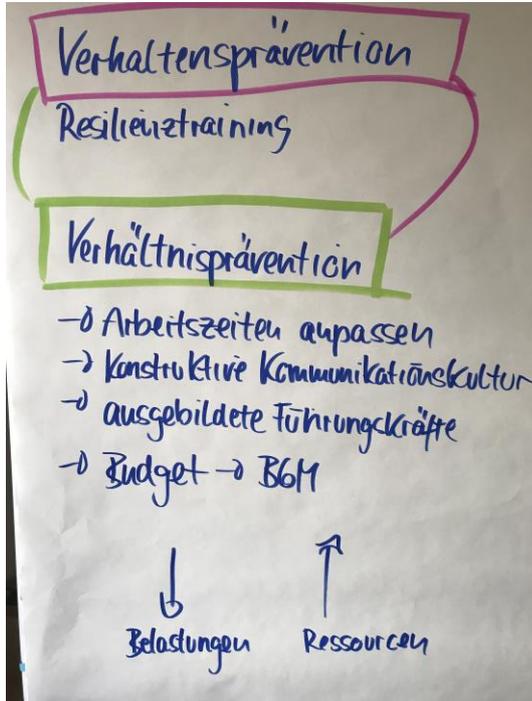
#### **Übung: Sozialkonto füllen**

Wer anderen gegenüber freundlich und hilfsbereit auftritt, erhält auch Hilfe und Unterstützung zurück. Pflegen Sie soziale Beziehungen und machen Sie Einzahlungen auf Ihr Sozialkonto. Seien Sie freundlich, hilfsbereit und aufmerksam. Gehen Sie respektvoll mit den Personen um, mit welchen Sie zu tun haben und sparen Sie nicht mit Lob und Anerkennung. Wenn Sie Hilfe und Unterstützung nötig haben, können Sie mit "Rückzahlungen" rechnen.

*Aus: Resilienz stärken im Management-Handbuch*

## ILK Institut für lösungsfokussierte Kommunikation

Impuls-Vortrag „Gesunde Arbeitswelt – Resilienz in Zeiten der Veränderung“  
am 06.10.2017 mit Kerstin Krämer



### Literaturtipps zu Resilienz

Fabienne Berg (2014): Übungsbuch Resilienz

Jutta Heller (2013): Resilienz: 7 Schlüssel für mehr innere Stärke

Eva Kalbheim (2016): Resilienz für Dummies

Ulrich Siegrist und Martin Luitjens (2011): 30 Minuten Resilienz

<https://www.business-wissen.de/kapitel/resilienz-staerken/>