

Autorisiert
von Buchautor
Dr. Denis
Mourlane*)

Denis Mourlane

Resilienz



Resilienz
Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen von Denis Mourlane*)
BusinessVillage Verlag
Göttingen 2012
226 Seiten
€ 24,80/sFr 35,50

ISBN 978-3-869802-49-7

Deutsche Originalausgabe

*) Dr. Denis Mourlane ist Diplom-Psychologe, Psychotherapeut sowie Systemischer Berater und Coach. Mit seiner Frankfurter Beratung ist er exklusiver Partner von *adaptive learning systems*, eine der führenden Beratungen für Resilienztraining und -coaching in den USA.

Noch nie waren die Möglichkeiten, erfolgreich und glücklich zu sein, für so viele Menschen so groß wie heute. Auf der anderen Seite steigt die Zahl psychischer Erkrankungen, Angststörungen und Depressionen kontinuierlich an. Wie kann das sein? Viele sehen die Ursache in der zunehmenden Komplexität und Dynamik unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Der Frankfurter Psychologe, Psychotherapeut und Berater Denis Mourlane ist anderer Ansicht: «Gerade weil uns alle Chancen und Türen offenstehen wird persönliches Scheitern fast immer darauf zurückzuführen sein, dass wir selbst eben nicht in der Lage waren, das Beste aus unserem Leben zu machen. Wir waren noch nie so sehr unseres eigenen Glückes Schmied und dadurch auch noch nie so sehr unseres eigenen Unglückes Schmied.»

Das Werkzeug, um dieses Glück zu schmieden, heißt Resilienz. Denn resiliente Menschen sehen Dynamik und Komplexität als Chancen und gehen diese mit Optimismus, Zuversicht, Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Empathie an. Sie sehen ein Scheitern als eine Möglichkeit, zu lernen, um es das nächste Mal eben besser zu machen.

Resilienz ist ursprünglich ein Begriff aus der Physik und beschreibt die Fähigkeit eines Körpers, nach Druck wieder seine ursprüngliche Form anzunehmen. Mourlane vergleicht das gerne mit einem Schwamm, den man leicht mit der Hand drücken und verformen kann und der, sobald man loslässt, sofort wieder seine ursprüngliche Form annimmt.

«Resilienz wird bald ein ganz zentraler Aspekt sowohl bei der Auswahl als auch bei der Entwicklung der Mitarbeiter mit entsprechend starkem Einfluss auf die

Führungskultur eines Unternehmens sein», prophezeit der Autor. Ein hochresilienter Mitarbeiter sei anders und nicht so leicht zu führen wie ein Mitarbeiter, der auf die Orientierung, die Anweisungen oder das Lob, das ihm sein Vorgesetzter gibt, angewiesen ist.

Wie resilient sind Sie?

Alle Menschen sind resilient, allerdings nicht alle im selben Ausmaß und nicht alle in allen Situationen. Manche können hoch resilient im Berufsleben agieren und privat doch große Probleme damit haben, mit Rückschlägen umzugehen.

Erste Langzeitstudien der amerikanischen Psychologin Emmy Werner zeigten, dass Kinder, die in vergleichbaren Umwelten aufwachsen, auf Basis spezifischer Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen eine komplett unterschiedliche Entwicklung nehmen können, insbesondere, dass sie sich trotz negativer Umstände und Einflüsse positiv entwickeln können. Diese Kinder sind resilient.

Die sieben Resilienzfaktoren

Die sieben «echten» Resilienzfaktoren können mithilfe des von Mourlanes US-Partner entwickelten *Resilience Factor Inventory* (RFI®) gemessen und durch spezifische Übungen trainiert und weiterentwickelt werden.

1. Emotionssteuerung

Der Steuerung unserer Emotionen kommt laut Mourlane im Resilienzkonzept die zentralste Bedeutung zu. In aller Regel erfolgt diese Steuerung unbewusst. Eltern, die eine Nacht lang kein Auge zutun, weil ihr Baby einen Zahn

Sich ständig zusammenzureißen und Gefühle zu unterdrücken, macht krank. Wichtig ist, dass es einem gut geht.

Keine Energie für Dinge verschwenden, die wir nicht ändern können

bekommt, sagen sich, dass das Baby nun einmal schreit, weil es Schmerzen hat und ja nichts dafür kann. Die Call-Center-Mitarbeiterin, die es häufig mit unzufriedenen Kunden zu tun hat, denkt an die netten Kollegen und dass heute ja schon Freitag ist und ein angenehmes Wochenende bevorsteht. Ein Autofahrer, der aufgrund eines ausscherenden Autos scharf bremsen muss, steuert seinen Ärger, indem er sich sagt, dass die Autobahn nun mal nicht ihm alleine gehört und er ja eigentlich nur ein paar Sekunden Zeit verliert.

Mourlane betont, dass es keineswegs darum geht, Gefühle zu unterdrücken. Es gehe auch nicht darum, sich «zusammenzureißen», denn auf Dauer verursache das Stress und mache krank. Aber hochresiliente Menschen schauen einfach darauf, dass es ihnen gut geht. Sie wissen: Glück ist eine Emotion. Wenn der Dalai Lama das Streben nach Glück als Sinn des Lebens bezeichnet, dann bekommt der eher technisch anmutende Begriff Emotionssteuerung eine noch viel tiefere und bemerkenswertere Bedeutung.

Alle übrigen sechs Fähigkeiten, die Resilienz ausmachen, haben einen mehr oder weniger starken Einfluss auf genau diese erste Fähigkeit.

2. Impulskontrolle

Hoch resiliente Menschen können ihre Impulse auch und vor allem unter Druck effektiv beherrschen. Mourlane bringt als ein Beispiel den berühmt-berühmtesten Kopfstoß von Zinedine Zidane gegen Materazzi im Finale der Fußballweltmeisterschaft 2006. Zidane hatte dabei weder seine Emotionen noch seine Impulse unter Kontrolle und dies hat ihn von seinem Ziel, dem Gewinn der Weltmeisterschaft, abgebracht.

Auf den ersten Blick könnte Impulskontrolle leicht mit Emotionssteuerung verwechselt werden. Es geht dabei aber eher um Verhaltensweisen, die mit Disziplin und Konzentration, also der Fähigkeit, sich nicht ablenken zu lassen, beschrieben werden können. Hoch resiliente Menschen ziehen ein Gefühl der Zufriedenheit daraus, eine Aufgabe abzuschließen.

3. Kausalanalyse

Hoch resiliente Menschen suchen nach Gründen, wenn sie einen emotional ne-

gativen Zustand erleben. Sie sind weniger resilienten Menschen in zweifacher Hinsicht überlegen: Sie nehmen sich die Zeit, eine Situation gründlich zu analysieren und Sie sind sehr gut darin, die richtigen Gründe für ihren emotional negativen Zustand zu identifizieren. Ein Mitarbeiter, der sich zu wenig gelobt fühlt, könnte den Job wechseln oder aber auch erkennen, dass er zu stark vom Lob anderer Menschen abhängt.

Der US-Partner Mourlanes, Dean M. Becker, beschreibt Resilienz als «intelligente Nutzung begrenzter eigener Ressourcen». Indem wir die Gründe für emotional negative Zustände treffend identifizieren, verschwenden wir unsere Ressourcen nicht an Dinge, die wir ohnehin nicht ändern können, geben andererseits aber auch nicht zu früh auf.

4. Empathie

Empathie ist die Fähigkeit, sich in die Gedanken und die Gefühlswelt eines Menschen hineinzusetzen, das, was Daniel Goleman als «Emotionale Intelligenz» bezeichnet und beschrieben hat (vgl. *business bestseller summary* Nr. 177).

Empathie trägt in zweifacher Hinsicht dazu bei, resilienter zu werden. Erstens, weil Empathie dabei hilft, die Perspektive zu wechseln und nicht immer nur die «Ich»-Sicht zu betrachten. Zudem verhindert Empathie, dass zu starke negative Emotionen überhaupt erst entstehen. Folglich ist auch die Steuerung dieser Emotionen weniger anstrengend.

5. Realistischer Optimismus

«Bei diesem Resilienzfaktor ist die meiste Vorsicht geboten», warnt Mourlane. Einerseits besitzen hoch resiliente Menschen einen unerschütterlichen Glauben daran, dass sich die Dinge zum Positiven wenden. Andererseits birgt zu großer Optimismus, der die Realität ignoriert, auch Gefahren in sich. Auch bestünden kulturell große Unterschiede, so Mourlane: Während seiner Ansicht nach wohl kaum ein Land der Welt dem Optimismus als Persönlichkeitseigenschaft einen so hohen Stellenwert beimisst wie die USA, seien Deutsche wohl eher als realistische Pessimisten einzustufen.

6. Zielorientierung

Zielorientierung trifft zwar nicht ganz das, was im Englischen mit «Reaching-

Ein unvergesslicher Kopfstoß

Das Land des Optimismus – die USA

Schon die **Arbeit an der eigenen Resilienz** macht einen zu einem resilienteren Menschen.

Out» gemeint ist, kommt dem Kern aber sehr nahe. Hoch resiliente Menschen haben klare Ziele, die sie mit Disziplin verfolgen. Sie lassen sich von Rückschlägen nicht entmutigen, wissen aber auch, wann sie ein ins Auge gefasstes Ziel wieder aufgeben müssen. Und sobald sie ein Ziel erreicht oder aufgegeben haben, setzen sie sich neue Ziele. Dabei denken und handeln sie relativ unabhängig vom Feedback anderer, unterstreicht der Autor. Es wäre auch falsch, sie als permanent Getriebene anzusehen, die nie mit dem Erreichten zufrieden sind. Es mache ihnen einfach Spaß, sich immer neue Ziele zu setzen und etwas dazuzulernen.

7. Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Dieser Faktor gehört zu den am besten untersuchten menschlichen Eigenschaften in der Psychologie, nicht zuletzt weil der Erfolg einer Psychotherapie stark von diesem Resilienzfaktor abhängt. Eine Person, bei der dieser Faktor ausgeprägt ist, glaubt, dass sie ihr eigenes Schicksal in der Hand hält und durch ihr eigenes Verhalten sich und die Dinge, die sie umgeben, zum Besseren ändern kann. Damit ist auch der Glaube daran gemeint, seine eigenen (Denk-)Haltungen ändern zu können.

Nachdem die meisten echten Resilienz-faktoren überwiegend auf Haltungen, Einstellungen und Perspektiven beruhen, kommt der Überzeugung, diese ändern zu können, eine besondere Bedeutung zu. Denn genau darum gehe es bei Persönlichkeitsentwicklung, stellt Murlane klar. Schon die Arbeit an der eigenen Resilienz mache einen zu einem resilienteren Menschen.

Was brauchen Menschen wirklich?

Um menschliche Ziele und Verhaltensweisen sinnvoll beurteilen zu können, lohnt es sich, der Frage nachzugehen, wie positive Gefühle entstehen und was Menschen benötigen, um *wirklich* erfolgreich und *wirklich* glücklich zu sein. Resilienz ist schließlich kein Selbstzweck, sondern eine Voraussetzung, um erfolgreicher zu leben. Ohne die Frage geklärt zu haben, was Erfolg für einen selbst bedeutet, macht ein Streben nach Resilienz keinen Sinn. Ein weitverbreitetes Problem, das Murlane aus seiner Praxis kennt, ist, dass selbst nach außen hin erfolgreiche Menschen oft gar nicht wissen, was sie wirklich wollen.

Und weil das natürlich auch ein Coach oder Therapeut für einen anderen Menschen beantworten kann, empfiehlt der Autor, sich einmal anzusehen, was Menschen kulturübergreifend benötigen, um glücklich und zufrieden zu sein.

Was brauchen alle Menschen

Wenn es um menschliche Grundbedürfnisse geht, wird gerne die Maslow'sche Bedürfnispyramide bemüht. Für Denis Murlane ein wissenschaftlich kaum belegtes Konzept. Er beleuchtet diese Frage stattdessen anhand der fünf psychologischen Grundbedürfnisse, die der 2005 verstorbene Psychologieprofessor Klaus Grawe wissenschaftlich fundiert auf neurologischer Basis beschrieben hat.

Grawe versteht darunter Bedürfnisse, die bei allen Menschen vorhanden sind und deren Verletzung oder dauerhafte Nichtbefriedigung zu Schädigungen der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens führt.

Diese Definition schließt beispielsweise Machtstreben aus. Zwar gibt es Menschen, die nach Macht streben, viele andere aber nicht. Auch mag ein Jugendlicher ein Smartphone benötigen, um «glücklich» zu sein, um ein Grundbedürfnis handelt es sich dabei aber nicht, weil ein Jugendlicher ohne Smartphone keine psychischen Dauerfolgen zu befürchten hat. Was uns wie einem Ureinwohner am Amazonas jedoch ein Grundbedürfnis ist, sind fünf Dinge:

1. Lustgewinn und Unlustvermeidung

Murlane setzt Lustgewinn in diesem Kontext mit dem Flow-Zustand gleich, den der ungarisch-amerikanische Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi populär gemacht hat (vgl. *business bestseller summary* Nr. 229). Es gibt unzählige, personenspezifische Möglichkeiten, dieses Bedürfnis zu erfüllen, unstrittig ist aber auch, dass Menschen beträchtliche Schäden davontragen, wenn sie dauerhaft am Limit ihrer Möglichkeiten arbeiten oder sich permanent langweilen.

2. Das Bindungsbedürfnis

«Auch wenn sich», wie Murlane befindet, «unsere Gesellschaft immer mehr zu einer Gesellschaft von Individualisten entwickelt» seien Menschen von Natur aus soziale Wesen. Babys, die Nahrung,

Permanent getrieben oder einfach Spaß an immer neuen Zielen?

Glaube, sein Schicksal selber in Händen zu halten

Wir sind von Natur aus soziale Wesen

Strategien zum Umgang mit dem Nicht-Beeinflussbaren

Denken Sie einmal an einen Freund oder Bekannten, der über einen langen Zeitraum in einer Situation «hängen geblieben» ist, die er nicht beeinflussen konnte. Was haben/hätten Sie dieser Person geraten?

1. Sie werden der Person geraten haben, die Situation zu verlassen. Zum Beispiel, wenn diese in einer (Arbeits-) Beziehung war, in der sie unglücklich war und in der sie schon alles versucht hatte, den Partner zu ändern.
2. Vielleicht haben Sie zu einem erneuten Gespräch geraten und zu überlegen, ob sie die Situation nicht doch ändern kann.
3. Sie werden der Person geraten haben, nicht gleichgültig und zynisch zu werden, sondern gelassen, geduldig und konsequent die *richtigen* Schritte zu unternehmen, also aktiv zu werden.
4. Vielleicht haben Sie der Person geraten, zu versuchen etwas Positives an der Situation zu finden, wie jemand, der eine kaputte Rolltreppe als Möglichkeit sieht, ein wenig Bewegung zu bekommen.
5. Sie werden versucht haben, gemeinsam mit der Person einen (tieferen) Sinn zu entdecken.
6. Sie werden der Person geraten haben, sich neue Ziele zu setzen und sich so wieder Freiheit und ein Gefühl der Kontrolle zu geben.
7. Sie werden der Person zu Distanz zu sich selbst geraten haben, nicht nur auf das eigene Leid zu schauen und den Blick wieder für andere Menschen zu schärfen.
8. Sie werden der Person geraten haben, ihre Freundschaften zu pflegen und Kontakt zu anderen Menschen zu suchen, statt in ihrem Schneckenhaus zu verweilen.
9. Sie werden der Person geraten haben, die Situation, so wie sie ist, zu akzeptieren und einzusehen, dass das Leben nicht nur aus Sonnenschein besteht.
10. Und Sie werden ihr vielleicht wie Stephen Covey im Buch «Die 7 Wege zur Effektivität» (*business bestseller summary* Nr. 269) geraten haben, sich auf das zu konzentrieren, was sie beeinflussen kann, und nicht auf das, was sie belastet.

aber keine Zuwendung erhalten, sterben ebenso wie Babys, die verhungern. Ein weiterer Grund, insbesondere die pyramidale Struktur der Maslowschen Pyramide in Frage zu stellen. Soziale Bindungen haben eine andere Qualität als virtuelle über facebook & Co. Soziale Bindungen reduzieren Angst, geben Sicherheit und vermitteln Sinn.

Mourlane weist allerdings auch darauf hin, dass soziale Situationen eine der wenigen noch verbleibenden «Gefahren» seien, denen wir uns täglich aussetzen. Gegen fast alles seien wir versichert, nicht aber gegen das Risiko, sich zu blamieren, enttäuscht zu werden, die Kontrolle über eine Situation zu verlieren etc.

Wer dieses Risiko zu vermeiden sucht, indem er derartigen Situationen aus dem Weg geht, nährt die innere Unzufriedenheit, die eine Vernachlässigung dieses Grundbedürfnisses mit sich bringt.

3. Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung

Jeder Mensch ist als Mensch einzigartig und wertvoll. Psychisch gesunde Menschen neigen dazu, sich zu überschätzen. Leicht depressive Menschen schätzen sich und ihre Leistung dagegen viel «realistischer» ein. Menschen ist der Wunsch, etwas Besonderes zu sein, offenbar in die Wiege gelegt, erläutert Mourlane. Von vielen Forschern wird dieses fundamentale menschliche Bedürfnis als eines der bedeutendsten überhaupt angesehen. Defizite in diesem Bereich führen zu Minderwertigkeitsgefühlen, die sich in außergewöhnlichem Verhalten bemerkbar machen können. Eigener (über-

triebener) Ehrgeiz kann eine Form der Kompensation eines solchen Gefühls darstellen, verbunden mit der Gefahr, ewig weiterzurennen, ohne je zufrieden sein zu können.

Der Autor verweist in diesem Zusammenhang auf die Erkenntnisse von Alfred Adler, Freuds großem Antagonisten, sowie den zentralen Einfluss der Kindererziehung. Wie schon von Adler propagiert, erweist sich hier der goldene Mittelweg zwischen autoritärer und antiautoritärer Erziehung, zwischen Vernachlässigung und Überbehütung, als der einzig richtige. Was Kinder brauchen, sind Liebe und Unterstützung, gleichzeitig aber auch die, wenngleich manchmal schmerzhaft, Chance, Probleme und Herausforderungen selbst zu lösen.

4. Orientierung und Kontrolle

Menschen wollen wissen, wo es hingeht, selber Entscheidungen treffen und möglichst gegen Unwägbarkeiten des Lebens abgesichert sein. Die ganze Versicherungsbranche lebt davon. «Es gehört zu den schlimmsten Erfahrungen, die ein Mensch machen kann, wenn er plötzlich die Kontrolle oder Orientierung über sein Leben verliert», unterstreicht der Autor: Kündigung, Verlust des Partners oder Schlimmeres. Hochresilienten Menschen passiert das auch, aber sie finden schnell wieder zurück.

5. Das Bedürfnis nach Kohärenz

Grawe fügt den vier Grundbedürfnissen ein fünftes hinzu, mit welchem er die Stimmigkeit (Kohärenz oder Kon-

Für das Risiko, enttäuscht zu werden, gibt es keine Versicherung

Den Wunsch, etwas Besonderes zu sein, haben wir von Geburt an

Wir können unsere Art zu denken bewusst ändern und mit Skills Einfluss auf die Resilienzfaktoren nehmen.

sistenz) der vier übrigen beschreibt. Jeder Mensch empfindet eine innere Unstimmigkeit, wenn ein Grundbedürfnis in Konkurrenz zu einem anderen steht oder unbefriedigt bleibt.

Mourlane liefert einige Beispiele, die dieses Bedürfnis illustrieren. Unstimmigkeit nehmen wir beispielsweise wahr, wenn ein Unternehmen einen Gewinnrekord bekanntgibt und einen Monat später zehn Prozent der Belegschaft entlässt. Oder wenn ein Teamleiter verlangt, dass alle pünktlich zu Meetings erscheinen, er selbst aber regelmäßig zu spät kommt. Kohärenz ist gegeben, wenn wir die Zusammenhänge des Lebens verstehen, wenn wir einen Sinn im Leben sehen und überzeugt sind, unser Leben selbst gestalten zu können.

Gefühle wahrnehmen

«Wie merken Sie, dass Ihr Körper Nahrung oder Flüssigkeit benötigt?», fragt der Autor rhetorisch. Richtig: Sie verspüren Hunger und Durst. Und wie spüren Sie, dass Ihre psychologischen Grundbedürfnisse befriedigt oder nicht befriedigt sind? – Sie empfinden Gefühle!

Hoch resiliente Menschen besitzen den «unbändigen Willen» (Mourlane) und die Fähigkeit, negative Emotionszustände wahrzunehmen, die jeweilige Situation treffend zu analysieren und dann wieder einen Zustand anzustreben, bei dem es ihnen gut geht.

Im Normalfall führen sie unbewusst durch ihr Verhalten eine Befriedigung ihrer fünf Grundbedürfnisse herbei. Sie setzen die sieben Resilienzfaktoren so ein, dass Ungleichgewichte gar nicht erst auftreten oder tun das Richtige, um wieder Balance herzustellen.

Wir können mehr!

Die Neurobiologie weiß mittlerweile, dass unser Gehirn bis zum Lebensende in der Lage ist, seine neuronalen Strukturen zu verändern, sich umzubauen. Wir können nicht nur unseren Job wechseln, wir können auch uns selbst, die Art, wie wir über uns und die Dinge denken, unsere Einstellung und unsere Haltungen ändern.

«Der Grad der Resilienz hängt stark vom Denkstil eines Menschen ab», unterstreicht Mourlane. Entscheidend ist schließlich nicht, was «wahr» ist, son-

dern wie wir etwas sehen und uns damit fühlen. Ein Resilienztraining zielt folglich in sehr hohem Maße darauf ab, Denkstile darauf hin zu prüfen, wo sie uns behindern und wo sie uns unterstützen. Jeder Mensch trägt auch Denkstile in sich, die ihn weniger resilient, weniger glücklich und weniger erfolgreich machen. Die folgenden «Skills» erlauben, mehr oder weniger direkten Einfluss auf die sieben Resilienzfaktoren zu nehmen:

Skill 1: Love it, change it, leave it

Fühlen Sie sich in einer bestimmten Situation unwohl, haben Sie im Prinzip vier Möglichkeiten: Eine Haltung zu finden, die Ihnen die Situation leichter macht, etwas daran zu ändern, die Situation zu verlassen oder natürlich auch: weiterzuleiden. Vor allem in der ersten Option stecke großes Potenzial für das eigene Wohlbefinden und die Steigerung der Resilienz, betont Mourlane.

Skill 2: Beeinflussungsradar

Vor einer Love-it-Change-it-Leave-it-Entscheidung empfiehlt es sich, zu beurteilen, ob Sie die betreffende Situation überhaupt verändern oder beeinflussen können. Zu versuchen, eine Situation zu ändern, die Sie nicht beeinflussen können, wäre vergeudete Lebensenergie. Im Prinzip gibt es drei Zonen, in die wir alle Situationen, Menschen und Ereignisse einordnen können:

Zone 1 sind wir selber. Uns können wir fast immer beeinflussen: Wir können aufhören zu rauchen, abnehmen und eine andere Perspektive einnehmen, wir entscheiden, wie wir unsere Wohnung einrichten, unsere Arbeit organisieren, Sport treiben etc.

Zone 2 umfasst jenen Bereich, den wir eventuell beeinflussen können: Personen und Situationen um uns herum, Mitarbeiter, Kollegen, Partner.

Laut Mourlanes Erfahrung werde in der Praxis viel zu schnell aufgegeben und eine Situation in der Zone 3 des Nicht-Beeinflussbaren einsortiert. Bei Problemen mit Mitarbeitern denken Vorgesetzte oft schon an Kündigung, bevor sie ein Gespräch suchen oder den Versuch unternehmen, etwas zu ändern. Sollten Sie es doch mit Zone 3 zu tun haben, hat Mourlane die Top-Ten-Strategien für den Umgang mit dem Nicht-Beeinflussbaren zusammengefasst (siehe Kasten links).

Wenn unsere Grundbedürfnisse in Konkurrenz stehen, fühlen wir uns unwohl

Love it, Change it, Leave it

Die Zone des Nicht-Beeinflussbaren

Gefühle begleiten uns die ganze Zeit – wir können lernen, uns gut zu fühlen.

Bastelstunde mit den eigenen Gedanken

Skill 3: Thought Crafting

Die meisten Menschen, die sich in einer Situation wiederfinden, die ihnen Unbehagen bereitet und die sich grundsätzlich ändern lässt, tendieren dazu, an der Situation herumzubasteln. Murlane dagegen empfiehlt «Bastelstunde mit den eigenen Gedanken». Spätestens seit 2000 Jahren wissen wir durch Epiktet: «Es sind nicht die Dinge, die uns berühren, sondern die Sicht, die wir auf die Dinge haben.»

Alles eine Frage der Haltung

Eines der Kernmodelle des Resilienzkonzeptes ist das ABC-Modell von Albert E. Ellis. Dabei geht es um unsere Art zu denken und unsere Emotionen. «Beide Aspekte müssen als Einheit betrachtet werden», betont Murlane. Das Modell macht sich die Erkenntnis von Epiktet zunutze, dass unsere Gefühle und Verhaltensweisen nicht direkt auf eine Situation folgen, sondern erst einmal durch die «Mühle unserer Haltungen» beeinflusst werden.

Denkhaltungen erlernen, die dafür sorgen, dass wir uns gut fühlen

Wenn neben den externen Umständen unsere Haltungen mit dafür verantwortlich sind, dass wir uns nicht gut fühlen, können wir dann nicht umgekehrt Haltungen erlernen, die uns helfen, dass wir uns gut fühlen? Die Neurobiologie hat den Beweis dafür geliefert, dass sich in Krisensituationen die neuronalen Strukturen in unserem Gehirn quasi «aufweichen» und so leichter neue Verschaltungen ermöglichen. Aber auch ohne Krise lassen sich neue Haltungen und Verhaltensweisen erlernen.

Skill 4: Emotionsradar

Um Resilienz weiterzuentwickeln, können wir nicht nur auf Situationen und Haltungen schauen, sondern auch direkt an Emotionen ansetzen. Gefühle begleiten uns den ganzen Tag, doch häufig nehmen wir diese nicht bewusst wahr.

Auch negative Gefühle sind wichtig

Menschen begegnet eine Vielzahl von negativen, nicht-resilienten Emotionen wie Angst, Ärger, Frustration, Schuld, Peinlichkeit, Scham, Enttäuschung oder Traurigkeit. Wenn wir diese Emotionen immer mal wieder empfinden, bedeutet das nicht, dass wir nur wenig resilient sind. Diese Emotionen sind äußerst bedeutsam. Nicht-resilient werden sie erst dann, wenn sie einer spezifischen, ganz persönlichen (Fehl-)Haltung entspringen,

uns immer wieder von unseren Zielen abbringen, anderen Menschen schaden oder uns selbst stark belasten.

Angst sagt uns beispielsweise, dass gerade oder in Zukunft eine Gefahr droht; *Ärger*, dass unsere Rechte verletzt wurden, *Peinlichkeit*, dass wir gerade an Ansehen verloren haben, *Scham* sagt uns, dass wir gerade unsere eigenen Werte missachtet haben und *Enttäuschung*, dass jemand oder wir selbst unseren Erwartungen nicht gerecht geworden ist/sind.

Murlane empfiehlt, in solchen Situationen nicht gleich nach einer Lösung zu suchen, sondern erst einmal wahrzunehmen, welche Gedanken einem durch den Kopf gehen: «Wenn Sie dabei feststellen, dass die Intensität Ihres Gefühls nicht wirklich zu der Realität passt, dann sind Sie gerade mit einem «Eisberg» kollidiert.»

Skill 5: Eisberge zum Schmelzen bringen

Eisberge sind kontraproduktive Denkhaltungen wie beispielsweise folgende: «Wenn du willst, dass es gut wird, musst du es selber machen.» – «Ich muss dafür sorgen, dass es allen Menschen gut geht!» – «Du bist einfach nicht gut genug dafür.» – «Das Leben muss immer Spaß machen.» – «Es muss perfekt sein!»

Erkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung. Wer sich seiner Eisberge bewusst ist, kann gezielt daran arbeiten, sie zum Schmelzen zu bringen oder auch einfach umfahren.

Skill 6: Denkfallen vermeiden

Eisberge zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie, wann immer wir mit ihnen kollidieren, zu heftigen emotionalen Reaktionen führen. Eisberge stecken auch voller Denkfallen und Menschen tendieren dazu, immer wieder in diese Denkfallen zu tappen. Die sieben häufigsten sind laut dem Autor:

1. *Katastrophisieren*: «Ich werde nie wieder einen Job finden».

2. *Minimieren/Maximieren*: «Erstaunlich» findet Murlane immer wieder Menschen, die ihre Erfolge herunterspielen und Misserfolge maximieren.

3. *Gedanken lesen*: Gedankenleser glauben sicher zu wissen, was andere gerade über sie denken. Und sie sind auch überzeugt, dass der andere das auch kann.

Wie resilient war eigentlich Steve Jobs?

Am Beispiel eines der beruflich erfolgreichsten Menschen unserer Zeit, der zudem über eine ausgeprägte, extreme Persönlichkeit verfügte, zeigt Denis Murlane anschaulich alle Resilienzfaktoren auf. Seinen scharfsinnigen Befund leitet Murlane aus der autorisierten (lesenswerten) Jobs-Biografie von Walter Isaacson ab.

Weit überdurchschnittliche Werte ortet Denis Murlane bei Steve Jobs hinsichtlich Zielorientierung, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Impulskontrolle und Optimismus. Murlane lässt bei letzterem Faktor bewusst das «realistisch» weg, denn Jobs war schlicht in der Lage, die Realität auszublenken. Seine Mitarbeiter sprachen vom «Reality Distortion Field» und hatten Angst davor, in dieses hineingesogen zu werden. Bei den anderen drei Resilienzfaktoren gibt Murlane Jobs nur sehr wenige Punkte. Auch was die Grundbedürfnisse angeht, neigte Steve Jobs bei allen fünf zu extremem Verhalten. Prägend war für Steve Jobs zweifellos die Tatsache, dass er nach der Geburt von seinen Eltern im Stich gelassen wurde.

In Bezug auf die Standarddefinition von Resilienz – Rückschläge schnell wegstecken zu können – war Steve Jobs hochresilient. «Aber Resilienz ist eben weit mehr, und genau deshalb sei er ein wunderbares Beispiel», unterstreicht Murlane.

In Bezug auf die Standarddefinition von Resilienz – Rückschläge schnell wegstecken zu können – war Steve Jobs hochresilient. «Aber Resilienz ist eben weit mehr, und genau deshalb sei er ein wunderbares Beispiel», unterstreicht Murlane.

Steve Jobs konnte die Realität ausblenden

4. *Emotionales Argumentieren*: Wer in diese Falle getappt ist, zieht auf der Basis seine Emotionen Rückschlüsse aus einer Situation, auch wenn diese völlig unbegründet sind. Bei Ärger, dass gerade die eigenen Rechte verletzt wurden, bei Frustration, dass einem zu wenig Ressourcen zur Verfügung stehen etc. Emotionales Argumentieren funktioniert bei jedem Gefühl, auch bei positiven.

Die folgenden drei Denkfallen werden auch als «Warum-Stil» bezeichnet, weil sie die Frage betreffen, warum uns im Leben ein Erfolg oder ein Misserfolg widerfahren ist.

5. *Personalisieren versus externalisieren*: Wir sind selbst dafür verantwortlich oder etwas außerhalb von uns.

6. *Generalisieren versus spezifizieren*: Sie fallen durch die Prüfung und kommen zum Schluss, alle Prüfer sind einfach ungerecht oder dieser Prüfer ist ungerecht.

7. *Dauerhaft versus zeitlich begrenzt*: Ein Vertriebsmitarbeiter, der einen Auftrag nicht erhalten hat, kann annehmen, dass er kein guter Verkäufer ist oder einfach einen schlechten Tag hatte.

Murlane betont, dass diese Denkfallen und insbesondere die Warum-Stile großen Einfluss darauf haben, ob wir uns gut oder schlecht fühlen und wie effektiv wir in der Lage sind, die Herausforderungen, die uns das Leben stellt, zu bewältigen. Am Beispiel eines Vertriebsmitarbeiters schildert der Autor die vier häufigsten Kombinationen von Warum-Stilen:

1. **Nicht-Ich, Nicht-Alles, Nicht-Immer**: In dieser Konstellation sagt sich ein Verkäufer, der einen Auftrag nicht erhalten hat, «Der Kunde hatte einen schlechten Tag». Nicht er ist Schuld (*Nicht-Ich*), beim

nächsten Kunden kann das schon anders sein (*Nicht-Alles*) und auch der Kunde kann nächstes Mal schon wieder kaufen (*Nicht-Immer*). Dieser Stil ist im Verkauf sehr häufig anzutreffen, das Problem dabei ist, dass der Verkäufer selber sich hier nur schwer weiterentwickelt, weil er ja nie schuld ist.

2. **Ich, Alles, Immer**: In diesem Fall denkt der Verkäufer zum Beispiel «Ich kann einfach nicht (*Immer*) gut mit Menschen (*Alles*) umgehen». In solchen Fällen ist die Depression nicht weit, weil diese Menschen aus ihrer Sicht hilflos sind und nichts an ihrem Unglück ändern können.

3. **Nicht-Ich, Alles, Immer**: In dieser Ausprägung rechtfertigt ein Verkäufer sich mit «Kunden haben einfach keine Ahnung, was für sie gut ist». Nicht er ist schuld, aber die Begründung ist verallgemeinernd und das gilt auch für die Zukunft. Die Folge kontinuierlicher Betrachtung der Welt durch diese Brille sind Ärger und Zynismus.

4. **Ich, Nicht-Immer, Nicht-Alles**: Dieser Stil zeichnet hoch-resiliente Menschen aus und wird deshalb auch als Resilienzstil bezeichnet. Hier würde der Verkäufer erst einmal bei sich selber ansetzen und zum Beispiel erkennen «Ich war nicht gut genug vorbereitet». Weder verallgemeinert er das Aber, noch bezieht er es auf alle Zeiten.

Murlane unterstreicht, dass die Kunst darin besteht, die Stile flexibel und angepasst an die Realität anzuwenden. Allerdings hat jeder von uns in aller Regel einen bevorzugten Warum-Stil.

Achtung vor Depressionen

Jeder von uns hat einen bevorzugten Warum-Stil

Skill 7: Positivity

Kaum ein Mensch nähme das Angebot

Auch bei unseren Bezugspersonen gilt: Für ganzheitlichen Erfolg ist Ausgewogenheit entscheidend.

an, nie wieder im Leben negative Gefühle empfinden zu müssen, wissen Murlane und seine US-Partner aus jahrelangen Tests mit mehr als 25.000 Menschen. Auch diese Gefühle gehören zum Leben dazu und ohne sie könnten wir die positiven Dinge nicht wahrnehmen.

«Positivity» bedeutet nicht, die Welt durch eine rosarote Brille zu sehen, sondern ehrlich zu sich zu sein, Gefühle zuzulassen und daran zu glauben, dass Negatives durch eigenes Handeln besser werden kann. Kleine Übungen wie ein Glückstagebuch, in dem Sie am Abend die Glücksmomente eines Tages festhalten, wirken dabei oft Wunder.

Skill 8: Achtsamkeit

«Multitasking» steht leider noch viel zu hoch im Kurs, obwohl die Praxiserfahrung und die wissenschaftliche Forschung längst bewiesen haben, dass der Mensch dazu nicht nur nicht in der Lage ist, sondern er und auch die Ergebnisse jeder Tätigkeit massiv unter dem Versuch leiden, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen.

«Achtsamkeit» meint, unsere Aufmerksamkeit nicht immer in die Vergangenheit, die Zukunft oder auf mehrere Dinge gleichzeitig zu richten, sondern im Hier und Jetzt zu leben; möglichst wertfrei wahrzunehmen, was passiert und Ablenkungen auszublenden.

Auch dafür hat der Autor einige kleine Übungen parat und unterbreitet das Angebot, es einmal mit Meditation zu versuchen. Die Hirnforschung hat bereits vielversprechende wissenschaftliche Belege, dass bereits einfache, regelmäßige Meditationsübungen bedeutende

Wirkungen auf unser Gehirn und unsere Gefühle haben (vgl. *business bestseller summary* Nr. 505).


Skill 9: Connection

Neben den «inneren» Resilienzfaktoren gibt es naturgemäß auch externe Faktoren, die für die Resilienz eines Menschen relevant sind. Der vielleicht wichtigste externe Faktor, der sich sehr günstig auf hohe Resilienz auswirkt, ist eine besondere Verbindung zu mindestens einer Bezugsperson. Das kann auch eine Gemeinschaft, eine Idee oder ein tieferliegender Sinn sein.

Der Autor unterscheidet zwischen den Bereichen «*Connection to Work*» und «*Connection to Life*», die jeweils in unterschiedlichen Ausprägungen und Stufen vorzufinden sind. Für ganzheitlichen Erfolg ist auch hier Ausgewogenheit entscheidend.

Skill X: Mensch sein

An Beispielen vom Dalai Lama bis zu Apples ehemaligem Marketing-Revolutionär Guy Kawasaki zeigt Murlane im letzten Skill, dass es im Grunde genommen darauf ankommt, «Mensch zu sein», seine Aufmerksamkeit auch einmal vom eigenen *Ich* wegzubewegen, Verantwortung zu übernehmen, ein Gefühl für richtig und falsch zu entwickeln und Vorbild für andere zu sein.

Wie die Entwicklungspsychologin Ann Masten bemerkte: «Die größte Überraschung an der Resilienz ist das Gewöhnliche. Die Fähigkeit zu denken, zu lachen, zu hoffen, zu handeln, um Hilfe zu bitten, sie anzunehmen und dem Leben einen Sinn zu geben. Nur leider ist das Gewöhnliche eben oft nicht einfach.» 

Führen Sie ein Glückstagebuch

Meditation beeinflusst unser Denken und unsere Gefühle

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Denis Murlane gelingt es, das Thema Resilienz wissenschaftlich fundiert und trotzdem leicht verständlich und anwendungsorientiert aufzubereiten. Er zeigt, dass Resilienz nicht nur die Fähigkeit ist, sich nach Krisen hochzurappeln, sondern die Basis für ein *wirklich* glückliches und erfolgreiches Leben. Eine Basis, die wir selbst basteln und bei Bedarf mit den dargestellten Skills auch umgestalten können.

Kaufempfehlung

Ein sehr nützliches Buch für alle, die einen alltagstauglichen Überblick zum Thema Resilienz suchen. Leicht verständlich und zur sofortigen Umsetzung empfohlen.