



Lässt sich Krisenfestigkeit verbessern?

Der Executive FiRE Index und was wir von Kamelen lernen können.

Petra Lewe und Karsten Drath
Oktober 2020



Wie in einem Sandsturm...

... so fühlen sich viele Menschen in den letzten Monaten. Seit dem zweiten Weltkrieg, so sagt man, gab es keine größere, allumfassende Krise, als die Corona-Pandemie. Sie trifft alle Teile der Gesellschaft und bringt viele Unternehmen, Führungskräfte und ihre Teams an den Rand Ihrer Kräfte. Pläne sind plötzlich nichts mehr wert, da sich alles ständig ändert und der Überblick fehlt. Sand dringt durch jede Öffnung und verhindert, dass die Dinge weiterhin glatt laufen. Plötzlich stehen Mitarbeiter und Führungskräfte vor neuen Herausforderungen: dem gleichzeitigen Umgang mit Druck, Unsicherheit und fehlender Klarheit, denn der Sand raubt die Sicht. Auch ist es schwerer als sonst, mitten im Sturm den Zusammenhalt aufrecht zu erhalten. Vor allem Unternehmen aus Industrien, die ohnehin schon einen strukturellen Wandel durchlaufen, sehen sich von existenziellen Bedrohungen betroffen. Sie müssen sich jetzt neu organisieren und neue Arbeitsweisen anwenden, ohne dafür jedoch ausreichend vorbereitet zu sein. Die Tage werden bei vielen Managern zu einer langen Videokonferenz. Viele fühlen sich vom Unternehmen abgeschnitten und finden es schwierig, die Mitarbeiter zu motivieren, wieder ins Büro zu kommen. Und die Aussichten lassen keine baldige Besserung der Lage als besonders wahrscheinlich erscheinen. Krisenfestigkeit ist daher eine notwendige Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Doch wie lässt sich die Krisenfestigkeit von Führungskräften verbessern? Und wie kann das Kamel als Vorbild für Souveränität und Widerstandsfähigkeit im Angesicht von

Krisen dienen? Im dem folgenden Whitepaper möchten wir einen spannenden Lösungsansatz dafür vorstellen: Den *Executive FIRE Index*.

Inhalt

- Kein langfristiger Erfolg ohne Krisenfestigkeit
- Von Vorbildern lernen
- Wie lässt sich ein souveräner Umgang mit Krisen trainieren?
- Resilienz ist wie ein Muskel
- Traits sind wie Straßen durch die Wüste
- Wüstenstraßen und Krisenfestigkeit
- Eingübte Verhaltensmuster sind entscheidend
- Wie sich Krisenfestigkeit verbessern lässt
- Krisenfestigkeit stärken mit dem Executive FIRE Index
- Über die Autoren



Kein langfristiger Erfolg ohne Krisenfestigkeit

Führungskräfte sind von der aktuellen Situation in besonderem Maße betroffen. Sie haben mit denselben Sorgen zu kämpfen, die auch ihre Mitarbeiter betreffen, müssen aber gleichzeitig Zuversicht und Ausrichtung vorgeben und einfühlsam mit den drängenden Fragen und Nöten ihrer Mitarbeiter umgehen, für die es oftmals keine einfache Antwort geben kann. Daher wird in solchen Zeiten deutlich, dass die Fähigkeit zu effektiver Selbstführung im Angesicht von Krisen und Unsicherheit tatsächlich eine zentrale Führungskompetenz ist. In der Tat wird die Fähigkeit, selbst in Krisenzeiten die eigene Innenwelt positiv zu beeinflussen und damit als Vorbild für die eigenen Mitarbeiter zu dienen, in den nächsten Jahrzehnten eine immer größere Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen haben, denn auch die Zeit nach Corona wird alles andere als vorhersagbar und planbar sein. Große Themen wie die Klimakrise, der demographische Wandel oder die Digitalisierung waren bereits vor der Bewältigung der Corona-Pandemie bislang ungelöste Herausforderungen und werden Unternehmen und ihre Manager noch lange umtreiben. Führungskräfte müssen also in Zukunft noch besser darin werden, nicht nur andere, sondern vor allem auch sich selbst effektiv durch schwierige Zeiten zu führen, wenn sie ihr volles Potential ausschöpfen möchten. Für den Umgang mit schwierigen Situationen gibt es inspirierende Vorbilder in der Natur.

Von Vorbildern lernen

Eine Spezies, die besonders gut mit den Sandstürmen des Lebens zurechtkommt, ist das Kamel. Dieses Herdentier hat sich im Laufe der

Evolution perfekt an die Gegebenheiten, die in Wüsten vorherrschen, wie die Trockenheit, die schwankenden Temperaturen und den Sand, angepasst. Kamele können in 15 Minuten bis zu 200 Liter Wasser trinken und dieses über bis zu vier Wochen speichern. Darüber hinaus haben sie Mechanismen gegen UV-Strahlung und Sandstürme entwickelt, z.B. verschließbare Nüstern und extralange, gekräuselte Wimpern, die wie Schutzvorrichtungen gegen Flugsand wirken. Die großen Sohlen der Füße sind mit Hornschwielen gepolstert und schützen so gleichermaßen vor der Hitze und dem Einsinken in den Sand. Aber es gibt noch mehr Eigenschaften, die Kamele von anderen Säugetieren unterscheiden: So gehören sie zu den wenigen Tieren, die dank einer speziellen Niere problemlos Salzwasser trinken können. Kamele können gleichermaßen in Kälte und Hitze überleben. Sie sind zudem ausdauernde Läufer und können schwere Lasten quer durch die Wüste tragen. Kamele werden bis zu 50 Jahren alt und trotzen den Elementen in flachen Wüsten und in hohen Gebirgen. Charakteristisch für diese Wüstenschiffe ist zudem ihr ruhiges, ausgeglichenes Gemüt.

Wie lässt sich ein souveräner Umgang mit Krisen trainieren?

Was können wir von Kamelen lernen, wenn es um den Umgang mit Krisen, seien es Sandstürme oder Pandemien, geht? Studiert man menschliches Verhalten, so wird deutlich, dass jede Form von Weiterentwicklung verschiedene Voraussetzungen benötigt. Am Anfang jeder bewussten Entwicklung steht stets das Bewusstsein darüber, was es konkret zu entwickeln gilt, so beispielsweise die eigene Widerstandsfähigkeit. Ohne diese Klarheit, was verändert werden soll und warum, geht es

nicht. Als Nächstes braucht es eine Entscheidung, dass eine bestimmte Zustandsänderung tatsächlich eingeleitet werden soll, also beispielsweise den Beschluss, ausdauernder oder gelassener zu werden. Wenn wir an unserer Kraft oder Ausdauer arbeiten wollen, dann suchen wir uns zunächst einen Sport, der unseren Vorlieben entspricht. Manche lieben es zu Joggen, Rad zu fahren oder ins Fitnessstudio zu gehen, während dies anderen viel zu langweilig ist. Hier sind dann Mannschaftssportarten oder Kurse mit anderen eventuell besser geeignet. Steht die grobe Richtung fest, halten wir zunächst einmal unseren aktuellen körperlichen Zustand fest, d.h. wir messen beispielsweise den Ruhepuls oder das aktuelle Gewicht und schauen, wie weit oder wie schnell wir Laufen oder Radfahren können. Objektive Daten sind dabei am besten, notfalls tut es jedoch auch eine subjektive Selbsteinschätzung. Wir Menschen tun uns in der Tat oft leichter mit Verhaltensänderungen, wenn sich diese messen lassen, denn Fortschritt bringt Erfolgserlebnisse und Selbstbestätigung. Und auch, wenn Teilziele nicht erreicht werden, kann das ein Ansporn sein, ganz im Sinne von „Jetzt erst recht!“. Dann kommt das eigentliche Training, wir arbeiten an unserer Ausdauer und Kraft. Dies machen wir, indem wir unseren Körper beispielsweise für unterschiedlich lange Intervalle aus seiner Komfortzone und an seine Grenzen führen. Danach folgt die mindestens ebenso wichtige Erholungsphase, um Überforderung zu vermeiden. Auch ein Techniktraining unter fachkundiger Anleitung ist wichtig, um mit der eingesetzten Energie bestmögliche

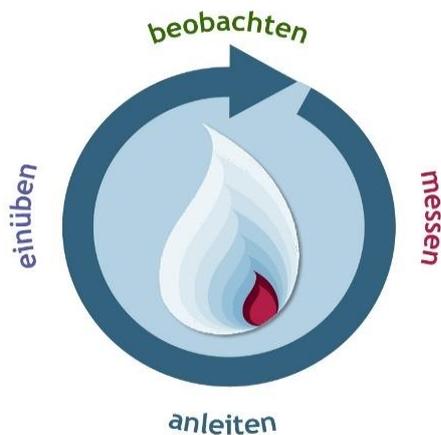


Abbildung 1: Ein Modell für Verbesserung

Ergebnisse zu erzielen und den Körper möglichst wenig zu belasten. Für die Umsetzung braucht es eine starke Motivation. Je stärker diese ist, desto besser. Daher werden nach einigen Wiederholungen die Messungen vom Anfang wiederholt. Idealerweise verbessern sich unsere Werte bereits nach kurzer Zeit deutlich, was wiederum die Motivation steigert. Je größer und langwieriger die geplante Veränderung, desto wichtiger sind zudem positive Rückmeldungen entlang des Weges. Zusammengefasst lässt sich also eine Methodik zur Steigerung der individuellen Resilienz wie folgt als zyklischen Prozess beschreiben:

- Klarheit
- Entscheidung
- Individuelle Präferenzen
- Aktuellen Stand messen
- Training & Erholung
- Verbesserung der Technik
- Wiederholung der Messung

Resilienz ist wie ein Muskel

Mit der Widerstandsfähigkeit von Führungskräften verhält es sich ganz ähnlich. Die stoische Stärke von Kamelen in einem Sandsturm kann dazu ein gutes Vorbild sein. Stellen Sie sich das Potential an Resilienz als einen Muskel vor. Wie jeder Muskel kann auch diese Widerstandsfähigkeit durch regelmäßigen Einsatz von geeigneten Strategien sowie durch Vermeidung von schädlichen Verhaltensweisen gesteigert werden. Es handelt sich dabei quasi um inneres Fitnesstraining, das der zyklischen Vorgehensweise *Beobachten – Messen – Anleiten – Einüben* folgt.

In unserer Forschung haben wir ein Modell entwickelt, das alle Faktoren integriert, die einen positiven Einfluss auf menschliche Widerstandsfähigkeit haben: Das Executive FiRE-Modell der Resilienz. Das Akronym FiRE steht dabei für *Factors improving Resilience Effectiveness*®.

Ganz wichtig dabei ist, dass Resilienz nicht einfach nur eine angeborene Eigenschaft ist. Sie ist zusätzlich auch eine Kompetenz, die erlernt und verinnerlicht werden kann. Außerdem wird sie von unserer allgemeinen Lebenssituation beeinflusst. Daher wird unser Grad der Widerstandsfähigkeit grundlegend durch drei

verschiedene Konzepte der Persönlichkeitspsychologie bestimmt. Diese heißen States, Traits und Habits.

Sie beeinflussen unser Verhalten, indem sie wie Zahnräder ineinandergreifen.

- Traits, also zeitstabile Persönlichkeitseigenschaften
- Habits, also erlernte Verhaltensweisen
- States, also das aktuelle Maß an Lebenszufriedenheit

Traits können als tief verwurzelte Verhaltensmuster, wie introvertiert versus extrovertiert verstanden werden. Auch das Bedürfnis nach Vorhersagbarkeit oder Stabilität im eigenen Umfeld, sowie die Offenheit für Veränderungen und neue Entwicklungen gehören dazu. Sie lassen sich nicht willentlich dauerhaft ändern. Diese, unserer Persönlichkeit innewohnenden Faktoren bezeichnen wir daher auch als die rohe, weil unkultivierte, Resilienz.

Habits, also Gewohnheiten, sind die Summe aller erlernten Verhaltensweisen als Folge von Sozialisation, Lebenserfahrung sowie professionellem Verhalten oder sogar Weisheit, die uns helfen, besser mit Belastungen umzugehen. Daher werden diese Faktoren auch als erlernte Resilienz bezeichnet.

States zu guter Letzt beschreiben das aktuelle Maß an Lebenszufriedenheit. Von allen drei Gruppen sind diese am häufigsten Schwankungen und Veränderungen unterworfen. So kann die aktuelle Lebenszufriedenheit durch widrige äußere Einflüsse negativ beeinträchtigt werden, während ein inspirierendes Gespräch oder Sonnenschein mit blauem Himmel sie in die Höhe treibt.

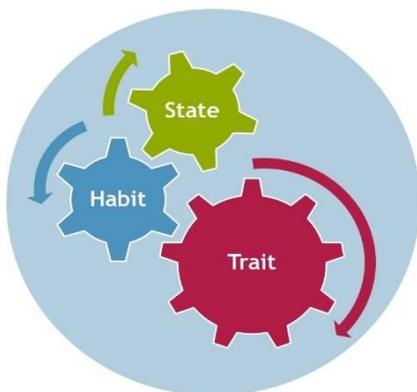


Abbildung 2: Der Zusammenhang von Traits, Habits und States

Traits sind wie Straßen durch die Wüste

Traits sind wie Straßen durch die Wüste. Sie sind gut befestigte und viel benutzte Wege in unserer Persönlichkeitsstruktur. Sie geben eine Richtung für unser Verhalten vor und ohne eine bewusste Entscheidung und ein Aufbringen von Energie bleiben wir auf ihnen. Traits stellen also eine Art Wegenetz dar. Natürlich muss niemand die Wüste auf einer Straße durchqueren, aber es spart Energie. Der direkte Weg durch den Sand ist wesentlich anstrengender und auch riskanter. Das älteste und bekannteste Modell, um diese Traits zu beschreiben, ist das Fünf-Faktoren- oder Big Five-Modell. Es ist zudem auch eines der am besten untersuchten psychometrischen Verfahren, denn es wurde in den letzten Jahrzehnten in mehr als 3.000 wissenschaftlichen Validierungsstudien erwähnt.

Daher kann es heute als der goldene Standard der Persönlichkeitspsychologie angesehen werden.

Die fünf Persönlichkeitsfaktoren sind dabei:

- Bedürfnis nach Stabilität
- Extraversion
- Originalität
- Verträglichkeit
- Gewissenhaftigkeit

Diese Faktoren erfassen viele Aspekte der menschlichen Persönlichkeit.

Wüstenstraßen und Krisenfestigkeit

Insbesondere drei dieser Persönlichkeitsfaktoren spielen jedoch eine Rolle für den Grad der Belastbarkeit, den eine Person aufgrund ihrer Persönlichkeit erreichen kann. Diese sind das Bedürfnis nach Stabilität, Extraversion und Originalität.

Bedürfnis nach Stabilität

Dieser Faktor spiegelt individuelle Unterschiede beim Erleben und Bewältigen herausfordernder Situationen wider. Hohe Werte entsprechen einer hohen Anfälligkeit für negativen Stress, stehen aber auch für Empathie. Menschen mit einem hohen Niveau sind eher von Ereignissen in ihrem persönlichen Umfeld

betroffen. Sie sind in der Regel unsicherer, besorgter und benötigen im Allgemeinen mehr Zeit, um sich von Stress zu erholen. Sie können Probleme gut antizipieren und haben oft eine ausgeprägte Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen. Niedrige Werte bedeuten einen hohen Widerstand gegen Stress, aber auch eine weniger ausgeprägte Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen. Menschen mit einem geringen Ausdruck sind ruhiger und ausgeglichener und erleben selten eine starke emotionale Erregung. Außerdem neigen sie dazu, Gefühle im Allgemeinen weniger intensiv wahrzunehmen.

Extraversion

Dieses Merkmal beschreibt Unterschiede im Umgang mit anderen Menschen, insbesondere in Situationen, die als energieaufwendig oder energieauffüllend empfunden werden. Hohe Werte bedeuten, dass jemand Energie gewinnt, wenn er aktiv ist und mit vielen Menschen in Kontakt steht. Diese Menschen sind oft kontaktfreudig, personenorientiert, warmherzig, optimistisch und leicht zu begeistern. Niedrige Werte bedeuten, dass jemand eher Energie daraus zieht, mit einigen Menschen in Kontakt zu sein und sich auszuruhen. Diese Personen werden in sozialen Interaktionen häufig stärker bedient. Sie bevorzugen Einzelgespräche und sind oft gerne unabhängig.

Originalität

Dieser Faktor beschreibt, wie eine Person mit externen Veränderungen umgeht, die nicht aktiv von ihr oder ihm angetrieben werden. Abhängig vom Wert kann eine Person die Tendenz haben, sich als Reaktion auf eine äußere Veränderung der Energie beraubt zu fühlen, oder sie kann sich sogar inspiriert fühlen. Hohe Werte stehen für Attribute wie Einfallsreichtum, Neugier und die Präferenz für das Unbekannte. Niedrige Werte zeigen eine Vorliebe für Vorhersagbarkeit, Beständigkeit und Planbarkeit an.

Risiko- und Schutzfaktoren

Heute wissen wir aus der Resilienzforschung, dass in der Logik des Fünf-Faktoren-Modells ein geringeres Bedürfnis nach Stabilität als Schutzfaktor interpretiert werden kann. Hintergrund ist, dass man bei einem niedrigen

Wert einfach weniger leicht gestresst ist. Umgekehrt werden hohe Punktzahlen als Risikofaktor angesehen, da Menschen mit dieser Tendenz im Allgemeinen leichter aus der Ruhe zu bringen sind. Ein hohes Maß an Extraversion wird als Schutzfaktor angesehen. Menschen mit diesem Attribut können leicht mit anderen über ihre innere Welt sprechen, ein Aspekt, der für ihre innere Stabilität von zentraler Bedeutung ist. Gleiches gilt für Originalität. Hohe Werte korrelieren mit der Tendenz, Veränderungen leichter zu akzeptieren, was dazu beiträgt, mit einem sich ständig ändernden Umfeld besser umzugehen.

Eingeübte Verhaltensmuster sind entscheidend

Verschiedene Persönlichkeits- oder Resilienz-Instrumente sind gut dafür geeignet, die Ebene der Traits, also die zeitstabilen und der Persönlichkeit eines Menschen innewohnenden Aspekte der individuellen Widerstandsfähigkeit, zu messen. Das ist sehr sinnvoll, denn unter großem Druck und wenn wir erschöpft sind, bestimmen häufig ebendiese unser Handeln. So gelten beispielsweise die Testverfahren, die auf dem Fünf-Faktoren-Modell basieren, hier als sehr valide. Doch mit diesen Verfahren lassen sich die erlernten Aspekte des Selbstmanagements, also die in das tägliche Leben integrierten Verhaltensweisen und Bewältigungsstrategien wie regelmäßiges Meditieren, eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie oder regelmäßiges

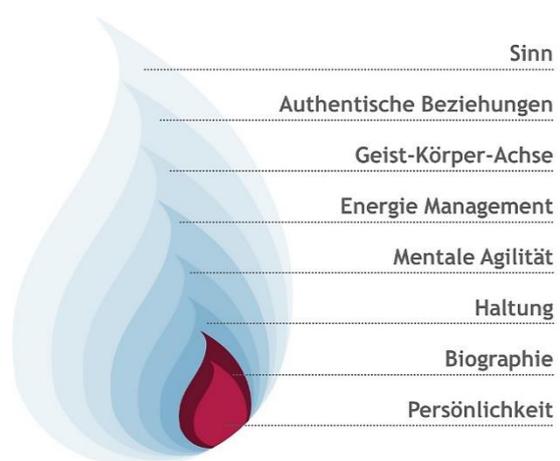


Abbildung 3: Das FiRE-Modell der Resilienz (K. Drath, Die Kunst der Selbstführung, Haufe, 2019)

Joggen, nicht erfassen. Eine Weiterentwicklung der erlernten Widerstandsfähigkeit lässt sich damit also nicht messen. Ebenso wenig lassen sich mit diesen Verfahren die Auswirkungen der aktuellen Zufriedenheit in verschiedenen Lebensbereichen auf unsere Belastbarkeit erfassen. Aus diesem Grunde sind diese Instrumente auch nicht dafür geeignet, Verbesserungen der eigenen Resilienz über die Zeit nachzuweisen, da sie nur die zeitstabilen Anteile der Persönlichkeit messen. Mit anderen Worten: Selbst, wenn Sie gerade sehr glücklich sind, täglich meditieren, sich Ihre Biografie zur Ressource gemacht haben, und sich regelmäßig vor Augen führen, wofür Sie heute dankbar sein können, würde sich die Ausprägung Ihrer zeitstabilen Persönlichkeitseigenschaften und damit Ihr Maß an Resilienz kein Stück verändern.

Dies hat uns dazu bewogen, den *Executive FiRE Index* zu entwickeln, ein Messverfahren, das ganzheitlich alle unterschiedlichen Aspekte von Resilienz erfassen und messen kann. Dem Instrument zugrunde liegt dabei das von uns über viele Jahre entwickelte Resilienz-Modell.

Wie sich Krisenfestigkeit verbessern lässt

Für unsere Arbeit mit Führungskräften haben wir die verschiedenen Faktoren von Krisenfestigkeit zum „FiRE-Modell“ mit seinen acht verschiedenen Sphären zusammengefasst. Die Abkürzung steht dabei für *Factors improving Resilience Effectiveness*®. Eine Sphäre ist dabei eine Sammlung von ähnlich gelagerten Wirkfaktoren. Das Modell dient dazu, alle bekannten und wissenschaftlich belegten Strategien zum Erhalt bzw. der Verbesserung der eigenen Resilienz strukturiert und mit einer ganzheitlichen Sichtweise zusammenzufassen. Entwickelt wurde das FiRE-Modell unter Zuhilfenahme fundierter Konzepte anerkannter Psychologen, Psychiatern, Mediziner, Soziologen, Biologen und Hirnforscher.

Persönlichkeit – unsere Basis für Krisenfestigkeit

Die Stressresistenz eines Menschen ist eine Persönlichkeitseigenschaft, die zu einer Hälfte genetisch bedingt ist und zur anderen Hälfte

von der frühkindlichen Prägephase eines Menschen abhängt. Von allen Sphären der Resilienz ist die Sphäre „Persönlichkeit“ am wenigsten bewusst beeinflussbar. Grundlegende Eigenschaften wie Introversion bzw. Extraversion oder die emotionale Stabilität eines Menschen sind nur in sehr engen Grenzen willentlich dauerhaft zu ändern. Diese innere Sphäre ist von zentraler Bedeutung, da es hier darum geht, die eigene Person mit ihren Eigenschaften, Stärken und Schwächen besser kennenzulernen, um sich selbst besser steuern zu können. Das gelingt durch Selbstreflexion, Feedback von außen und durch Instrumente der Persönlichkeitspsychologie.

Biografie – erlebte Ressourcen aus der Vergangenheit

Die Sphäre „Biografie“ beschäftigt sich mit Ressourcen zur Bewältigung von schwierigen Situationen, die in der eigenen Vergangenheit liegen. Ein bewusster Umgang mit der eigenen Biografie hat positive Auswirkungen auf die Einstellung zu den Herausforderungen der Gegenwart und den Erwartungen an die Zukunft.

Wie ist Ihr Leben bisher verlaufen? Was kommt Ihnen da sofort in den Sinn?

Die meisten Menschen erinnern sich spontan an eine Handvoll Ereignisse, die ihr bisheriges Leben geprägt haben. Meist sind es die negativen Ereignisse, die uns als erstes bewusstwerden, dann folgen die positiven. Wenige Ereignisse stechen in unserer Erinnerung heraus, so wie ein Leuchtturm, der an der Küste kilometerweit zu sehen ist. Andere Ereignisse verblassen dagegen. Wir alle haben in unserem Leben Krisen und schwierigen Zeiten erlebt und bewältigt. Die sind wichtige Ressourcen, wenn es darum geht, mit neuen belastenden Situationen konstruktiv umzugehen und sich davon buchstäblich nicht unterkriegen zu lassen. Tatsächlich lässt sich die Biografie eines Menschen auch als eine Sammlung von Ressourcen verstehen. Die meisten Lebensgeschichten beinhalten drei wesentliche Anteile:

- Positive Ereignisse: sich an solche Momente zurückzuerinnern gibt Kraft.
- Negative Ereignisse: die Tatsache, dass diese Krisen überwunden und bewältigt wurden, sind ein Beweis für

die Fähigkeit, mit Krisen gut umgehen zu können.

- Erkenntnisse und Entscheidungen: diese Einsichten und Steuerimpulse sind ein Ausdruck Ihrer Fähigkeit zur Selbstführung.

Haltung – wie wir Krisen begegnen

Die innere Haltung eines Menschen beeinflusst seinen Umgang mit den Herausforderungen des Lebens. Sie entscheidet letztlich darüber, ob eine Krise als Überforderung oder aber als Herausforderung gesehen wird. Diese Unterscheidung steckt dabei bereits im Wort „Krise“ selbst. Es leitet sich aus dem griechischen Verb „krínein“ ab, was so viel wie „trennen“ und „unterscheiden“ bedeutet.

Sieht ein Manager sich als „Gestalter“, der seines eigenen Glückes Schmied ist? Oder fühlt er sich eher als „Opfer“, dem die Dinge über den Kopf wachsen, das sich selbst bedauert und die Verantwortung für seine Misere bei anderen sieht? Eine solche Opferhaltung drückt sich in der verbalen und non-verbalen Kommunikation aus, vermindert die eigene emotionale Souveränität sowie das Denkvermögen und reduziert damit auch die Qualität der Entscheidungen. Und dennoch ist es nicht leicht, sich aus einer Opferhaltung zu lösen. Das wissen wir alle.

Die Sphäre „Haltung“ steht daher dafür, Strategien zu entwickeln, um seine innere Haltung bewusst konstruktiv beeinflussen zu können.

Mentale Agilität – die Komfortzone verlassen

In dieser Sphäre geht es um die Fähigkeit und den Willen, immer weiter zu lernen, flexibel auf rasch wechselnde Rahmenbedingungen zu reagieren und souverän mit Unsicherheit und Komplexität umzugehen. Dazu bedarf es vor allem der Bereitschaft, beim Betreten von Neuland die eigene Komfortzone zu verlassen, sowie der Fähigkeit und des Willens zur Improvisation. In dieser Sphäre dreht sich alles darum, Techniken zu erlernen, um diese Fähigkeit in sich selbst weiter auszubauen.

Energie Management – mit den eigenen Kräften haushalten

Die Sphäre „Energie Management“ beschäftigt sich mit einfachen, schnell wirksamen Strategien, um den eigenen Energiehaushalt gezielt zu verbessern. Sie sind der Erste-Hilfe-Kasten für Führungskräfte und alle, die dann daran arbeiten möchten, sich zu erden, Kraft zu tanken, innere Distanz zu Sorgen und Problemen zu schaffen und sich so für schwierige Situationen zu wappnen.

Die Bandbreite der möglichen Ressourcen, aus denen man neue Energie ziehen kann, ist dabei groß und individuell sehr unterschiedlich.

Ressourcen müssen meist erst erarbeitet und danach regelmäßig angewendet werden, damit sie positiv wirken können. Durch die Bearbeitung dieser Ebene lernt man, den eigenen emotionalen Zustand und die dazugehörigen Gedanken bewusst zu steuern, um auch unter großem Druck nicht im Hamsterrad hängen zu bleiben, sondern die Dinge mit einer gesunden, inneren Distanz und damit souverän zu betrachten.

Geist-Körper-Achse – der Körper als wichtiges Werkzeug

Wir bestehen aus Körper und Geist. Beide sind eng miteinander verbunden. Sie beeinflussen sich wechselseitig und sollten deshalb gleichermaßen Beachtung finden. Dies gilt in besonderem Maße für Führungskräfte. Sie haben oft, bedingt durch lange Arbeitszeiten und häufiges Reisen, einen Lebenswandel, der einem sorgsamem Umgang mit dem eigenen Körper zuwiderläuft. Zudem werden unter Führungskräften in besonderem Maße Belastbarkeit, Härte und Robustheit verherrlicht, was das rücksichtsvolle Haushalten mit den eigenen Energiereserven schwierig macht. Die Arbeit an der Geist-Körper-Achse beginnt bei der Schlafmenge und der Qualität der Ernährung und führt über verschiedene Formen der körperlichen Aktivierung, wie beispielsweise Sport, Yoga oder autogenem Training bis hin zu Achtsamkeits- und Meditationsübungen. Die Arbeit in dieser Sphäre konzentriert sich darauf, mithilfe des Körpers ein größeres Maß an Ausgeglichenheit sowie mehr gedankliche Klarheit zu erzielen.

Authentische Beziehungen – sich aufgehoben fühlen

Mit wem sprechen Sie, wenn Ihnen etwas „an die Nieren“ geht? Wer bildet Ihren ganz persönlichen Aufsichtsrat? Vertrauensvolle, ehrliche Beziehungen sind gerade für Führungskräfte wichtig, da sie hier nicht die Rolle des stets souveränen Entscheiders mimen müssen, der zu allen Problemen stets eine Lösung parat hat. Authentische Beziehungen zu Freunden, vertrauten Kollegen, Mentoren oder einem Coach geben einem Manager die Gelegenheit, auch einmal Zweifel oder Ängste zeigen zu dürfen. Dass macht solche Beziehungen ausgesprochen wertvoll. In dieser Sphäre geht es daher darum, das Bewusstsein für die stabilisierende Wirkung dieser Beziehungen zu schaffen und infolge dessen die Kontakte zum eigenen Aufsichtsrat professioneller und regelmäßiger zu gestalten.

Sinn – Das „Warum“ als Kraftquelle

Was macht Ihr Leben sinnvoll? Wer einen Sinn in dem sieht, wofür er sich engagiert – für den sich also sein Handeln nicht nur richtig, sondern bedeutsam anfühlt – kann Krisen und Unsicherheit besser trotzen. Wie es der US-amerikanische Philosoph Henry David Thoreau ausdrückte:

„Es genügt nicht, nur Eifer zu haben. Das haben Ameisen auch. Die Frage ist: Wofür bin ich voller Eifer?“

In der Sphäre „Sinn“ geht es darum, durch das eigene Tun einen positiven Unterschied in die Welt zu bringen und sich dadurch besser zu fühlen.

Krisenfestigkeit stärken mit dem Executive FiRE Index

Der Executive FiRE Index wurde von uns als analytisches Instrument entwickelt, um alle Bereiche der individuellen Resilienz analog zum zuvor dargestellten FiRE-Modell zu erfassen und die individuelle Weiterentwicklung der Krisenfestigkeit somit differenziert sichtbar zu machen. Neben den Resilienzfaktoren der Persönlichkeit, den Traits, misst dieses Tool zusätzlich die Effektivität der Selbstmanagement- und Bewältigungsstrategien einer

Person, also die Habits, sowie das aktuelle Niveau des Wohlbefindens, d. h. den State. In einem strukturierten Fragebogen werden dabei alle Faktoren erfasst, welche die Fähigkeit eines Menschen beeinflussen, mit Stress, Widrigkeiten und Rückschlägen konstruktiv umzugehen. Der strukturierte Fragebogen enthält rund 100 Fragen, die alle in Businesssprache gehalten sind. Die Ergebnisse werden in einem leicht verständlichen Ergebnisbericht auf 28 Seiten zusammengefasst, der das aktuelle Maß der Widerstandsfähigkeit auf allen Ebenen des FiRE-Modells und in verschiedenen anderen Darstellungsweisen visualisiert. Der zugehörige Report enthält zusätzlich konkrete Handlungsempfehlungen für die tägliche Praxis. Wir nutzen dieses Instrument in unseren Coaching-Prozessen und Workshops mit Führungskräften und machen damit sehr gute Erfahrungen, da das Feedback sehr präzise zeigt, wo aktuell Handlungsbedarf besteht. Um die Verbesserung der Krisenfestigkeit über die Zeit sichtbar zu machen, wird der *Executive FiRE Index* zudem immer mindestens zweimal eingesetzt. Am Anfang wird der Ausgangszustand dokumentiert und nach einigen Monaten des inneren Ausdauertrainings wird in einem erneuten Durchlauf die Veränderung der Resilienzlage festgehalten.



Der Aufbau des Instruments

Der Executive FiRE Index besteht aus fünf Teilen.

- **Executive Resilience Summary**
Dieser Abschnitt bietet einen Überblick darüber, wie die Resilienz einer Person beschaffen ist, wie also beziehungsweise Traits, Habits und States zur tatsächlichen Widerstandsfähigkeit beitragen.
- **Sphären der Resilienz**
In diesem Teil werden die individuellen Werte für jede der acht Sphären der Resilienz zusammengefasst dargestellt.
- **Resilienz Kontinuum**
Der Weg zu mehr Resilienz kann für verschiedene Menschen sehr unterschiedlich aussehen. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den Verhaltensmustern und Bewältigungsstrategien einer Person und wie effektiv diese zur Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung eingesetzt werden.
- **Denkfallen**
Unter Stress neigen Menschen zu Denkfallen, was wiederum die Souveränität im Umgang mit schwierigen Situationen stark beeinträchtigen kann. Dieser Abschnitt enthält die Werte für einige der typischen Denkmuster unter Stress.
- **Reflektion und Aktionsplan**
„Es gibt nichts Gutes, außer man tut

es“, wusste schon Erich Kästner. In diesem Abschnitt werden die Reflektionen und Entscheidungen zu den zuvor gemachten Erkenntnissen festgehalten. Er dient als Grundlage für die Durchsprache des Executive FiRE Index mit einem dafür zertifizierten Coach.

Die Beschaffenheit der Krisenfestigkeit

Die Art oder Beschaffenheit der Widerstandsfähigkeit unterscheidet sich von Person zu Person. Manche Menschen haben schlicht eine sprichwörtlich „dicke Haut“ und lassen sich von nichts aus der Ruhe bringen. Dafür bekommen sie vielleicht auch weniger von den Emotionen der Menschen in ihrem Umfeld mit. Andere wirken vielleicht weniger stabil, haben aber im Laufe ihres Lebens viele Strategien und Bewältigungsmechanismen erlernen müssen, die ihnen mittlerweile in Fleisch und Blut übergegangen sind. Beide Personen können gleichermaßen resilient sein – aber auf eine andere Art und Weise. Es verhält sich mit der Beschaffenheit der Resilienz also ähnlich wie mit den Höckern bei Kamelen. Entgegen der landläufigen Meinung wird hier nicht Wasser, sondern Fett gespeichert. Je größer die Höcker eines Kamels sind, desto mehr Fett kann es darin dauerhaft einlagern. Kamele mit mehr Fettreserven können länger in lebensfeindlichen Umgebungen überleben. Kurz gesagt: Sie halten mehr aus. Kamele mit kleineren Höckern müssen dagegen mit ihren Energien haushalten und sich auf ihre Stärken konzentrieren. So sind sie beispielsweise leichter

und kommen daher schneller im tiefen Sand voran. So brauchen sie weniger Energie und erreichen die nächste Wasserstelle früher. Ein bestimmtes Maß an Wüstentauglichkeit lässt sich also mit verschiedenen Bauweisen erreichen. Ein Kamel mit großen, gut gefüllten Höckern kann zweifelsohne lange Strecken durch trockene und staubige Wüsten zurücklegen. Allerdings kann es dies nicht besonders schnell tun. Ein Kamel mit kleineren Höckern mag dagegen vergleichsweise fragil und wenig ausdauernd erscheinen. Aber es kommt leichter und schneller voran und benötigt daher auch weniger Energiereserven.

Das Executive Resilience Summary macht die Beschaffenheit der individuellen Resilienz bei Führungskräften deutlich und liefert damit einen Überblick über die verschiedenen Aspekte, die zur persönlichen Belastbarkeit beitragen. Auf der vertikalen Achse wird die Punktzahl für *Stress & Ambiguity Tolerance* dargestellt. Diese beschreibt die „rohe Belastbarkeit“, die sich aus der Persönlichkeitsstruktur ableitet. Auf der horizontalen Achse werden die Werte für Reife der Bewältigungsstrategien abgebildet. Die Werte hier spiegeln die Wirksamkeit der verschiedenen Strategien, Routinen und Rituale wider, die eine Führungskraft im Laufe der Zeit entwickelt hat, um mit Druck, Widrigkeiten und Krisen umzugehen. Die Kreissegmente in verschiedenen

Blautönen im Diagramm zeigen den Grad der Belastbarkeit an, den eine Person im Umgang mit Stress aufweist. Wie am Beispiel der Bauweise von Gebäuden erläutert, ist es wichtig zu beachten, dass ein gleich hohes Maß an Belastbarkeit sowohl durch Stress- und Ambiguitätstoleranz, also *Traits*, als auch durch Selbstmanagementstrategien, also *Habits*, erreicht werden kann. Am Schnittpunkt der Werte für *Traits* und *Habits* repräsentiert ein Kreis das aktuelle Maß an Lebenszufriedenheit, das auch als *State* bezeichnet wird.

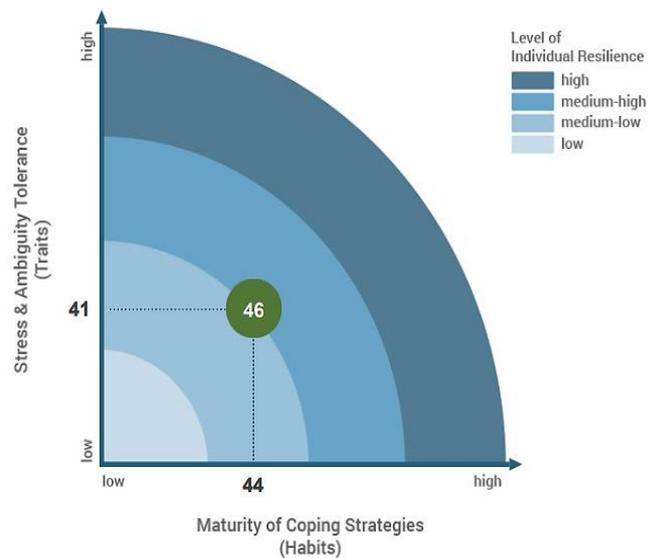


Abbildung 4: Das Executive Resilience Summary





Was genau macht krisenfest?

Die Fähigkeit von Kamelen und ihren Artgenossen, mit Trockenheit, schwankenden Temperaturen und Sandstürmen zurechtzukommen, basiert auf unterschiedlichen Faktoren. Einige Schutzfaktoren wie die Größe der Höcker sind angeboren, andere Kompetenzen, wie Gelassenheit, Ausdauer und die Fähigkeit, Wasserlöcher zu finden, müssen dagegen erst entwickelt werden.

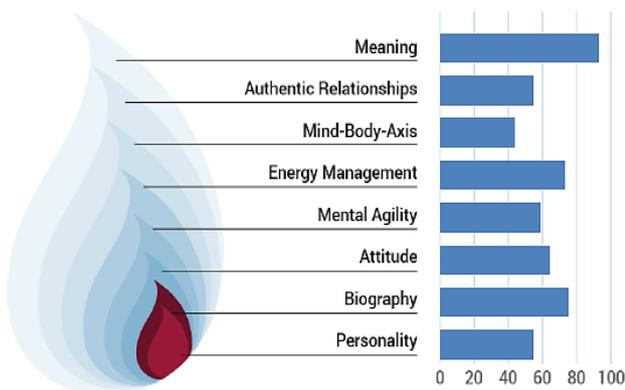


Abbildung 5: Die Sphären der individuellen Resilienz

Um eben diese tiefere Analyse der Resilienz geht es im Hauptteil des Executive FiRE Index. Dieser Abschnitt beschäftigt sich damit, die Elemente der eigenen Resilienz sowie die sich daraus ableitenden Stärken und Schwächen besser verstehen und somit aktiv darauf einwirken zu können. Für jede der bereits beschriebenen acht Sphären des Executive FiRE Modells wird dazu ein Wert dargestellt, der das Maß an Widerstandsfähigkeit in einer spezifischen Sphäre des Resilienz Modells darstellt. Des Weiteren wird für jede dieser Sphären das Ergebnis detailliert erläutert und interpretiert. Ebenso werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen, die sich positiv auf das

Maß an Widerstandsfähigkeit auswirken können und es werden die Schutz- und Risikofaktoren dargestellt, die es weiter zu stärken oder aber zu kompensieren gilt.

Resilienz ist nicht Härte

Um wahre Widerstandsfähigkeit zu erreichen und Krisen wie Hitze, Trockenheit und Sandstürme gut durchstehen zu können, ist sowohl Standfestigkeit als auch Beweglichkeit vonnöten. Was zunächst wie ein Widerspruch klingt, wird schnell klar, wenn man sich die Strategien von Kamelen für den Umgang mit Sandstürmen näher betrachtet. Für fragile Naturen ist die Wüste wahrlich der falsche Ort. Tage lange Sandstürme, in denen das Atmen zur Qual wird, brauchen ein stoisches Gemüt und ein hohes Maß an Ausdauer. Doch Härte alleine ist auch nicht sinnvoll, es braucht auch die richtige Strategie. Wenn ein Sturm zu stark wird, sammelt sich die Kamelherde, damit kein Tier verloren geht, und kauert sich auf die Knie, um die Angriffsfläche für den Sturm zu verringern. Ähnliches gilt auch für die Widerstandsfähigkeit von uns Menschen. Sich selbst gut zu führen gehört zweifelsohne zu den anspruchsvollsten Aufgaben sowohl im Privat- als auch im Berufsleben. Viele Manager haben für sich gelernt, auf schwierige Situationen mit einem hohen Maß an Selbstdisziplin und Arbeitsethik zu antworten. Diese Härte wird sozial sehr anerkannt, doch hier lauert auch eine Gefahr. Wenn Führungskräfte das Konzept der Selbstführung ausschließlich mit „Härte gegen sich selbst“ übersetzen, dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis man unter dem selbstauferlegten Druck leidet oder gar zusammenbricht. Natürlich spielt eine gewisse Selbstdisziplin eine Rolle. Mindestens ebenso wichtig ist jedoch die Fähigkeit zur Eigenreflexion und das

bewusste Wahrnehmen der eigenen Person bestehend aus Körper, Geist und Seele mit ihren aktuellen Bedürfnissen und Befindlichkeiten. In einem weiteren Teil des Executive FIRE Index geht es daher um den Bereich der antrainierten Verhaltensweisen, also der *Habits*. In der nebenstehenden Grafik ist schematisch und vereinfachend dargestellt, dass resiliente Manager eher gute Selbstwahrnehmung mit einem hohen Maß an Selbststeuerung kombinieren, während „harte“ Führungskräfte tendenziell unreflektiert ausschließlich auf Disziplin und die Unterdrückung von eigenen Bedürfnissen setzen. Trifft hingegen fehlende Selbstwahrnehmung auf fehlende Selbststeuerung, so sprechen wir von „entgleisten“ Managern, ähnlich einem ICE, der aus den Schienen gesprungen ist, unkontrolliert durch die Gegend rast und Schaden anrichtet. Trifft ein gewisses Maß an Eigenreflexion auf schwach ausgeprägte Selbststeuerung, so spricht die Forschung vom „Knowing-Doing-Gap“, einem Phänomen, dem sicher die meisten Führungskräfte von Zeit zu Zeit erliegen, weswegen wir es auch mit „Ambivalent“ bezeichnen. Es beschreibt die Tatsache, dass wir in aller Regel sehr gut wissen, was gut für uns, unsere Mitarbeiter und unser Unternehmen ist, jedoch dieses Wissen häufig nicht anwenden, sondern sogar ignorieren – wie z. B. der Geschäftsführer, der eigentlich weiß, dass er Sport machen und ausreichen schlafen sollte, um in schwierigen Zeiten möglichst ausgeglichen zu sein und souverän zu führen, aber es aufgrund der drohenden Konsequenzen der Krise und der allgegenwärtigen Angst nicht tut und dauerhaft über seine Belastungsgrenze geht. Der blaue Punkt repräsentiert den Wert, den eine Führungskraft im Bereich der erlernten Verhaltensmuster erreicht. Dahinter steht die Erkenntnis, dass der Weg zu einem resilienteren Verhalten für verschiedene Individuen anders aussehen kann. Für eine Führungskraft, deren Wert im Segment „Tough“ liegt, bedeutet resilienteres Verhalten, besser auf die eigenen Bedürfnisse zu achten, regelmäßiger zu reflektieren und mehr Gelegenheiten zu schaffen, in denen man in sich hineinhorchen kann. Werte im Bereich „Ambivalent“ bedeuten dagegen, dass durch geeignete Strategien die Selbstdisziplin und Impulskontrolle gestärkt werden müssen.

Liegen die Werte schließlich im Bereich „Derailed“, ist Arbeit in beiden Dimensionen vonnöten. Hier müssen sowohl Selbstwahrnehmung als auch das Maß an Selbststeuerung nachgeschärft werden

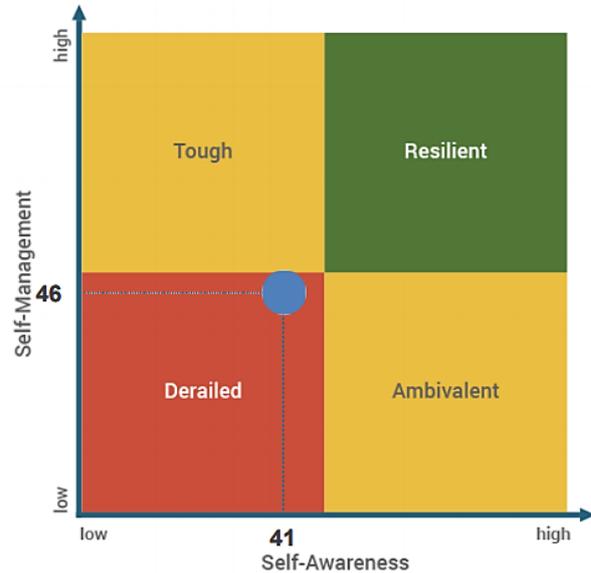


Abbildung 5: Das Resilience Kontinuum

Denkfallen

Kamele sind für ihr ruhiges und ausgeglichenes Gemüt bekannt. Aber die friedlichen Riesen können sich auch erschrecken und kopflös die Flucht ergreifen, wenn sie eine plötzliche auftretende Entwicklung nicht gut einschätzen können. Auch wenn Führungskräfte schwierige und verwirrende Situationen durchleben, gerät ihr Innenleben ebenfalls in Schwingung, was sehr beunruhigend sein kann. Dieses innere Aufschaukeln äußert sich dabei in sogenannten Denkfallen. Diese sind als dysfunktionale kognitive Muster bekannt, die häufig beobachtet werden können, wenn eine Person einem großen Druck ausgesetzt ist. Vielleicht kommen Ihnen einzelne dieser Denkfallen bekannt vor? Keine Sorge, dann sind Sie in guter Gesellschaft. Das Schadenspotenzial dieser kognitiven Verzerrungen und Generalisierungen ist unter Umständen immens, denn sie machen eine ohnehin schon schwierige Situation unerträglich. Denkfallen sind quasi das Gift im eigenen Kopf, das Menschen in Verantwortung mitunter in vermeintlich ausweglose Lagen bringen kann. Die gute Nachricht ist: Gelingt es einem Manager erst einmal, sich im Sinne des Barons von Münchhausen selbst aus seinem emotionalen Sumpf herauszuziehen, dann werden kritische Situationen, beispielsweise in der eigenen Karriere, in aller Regel auch gut verarbeitet und führen zu persönlichem Wachstum.

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es

Seit 2010 beschäftigen wir uns nun mittlerweile mit der faszinierenden menschlichen Fähigkeit, konstruktiv mit Rückschlägen und Krisen umzugehen.

Im Laufe der Jahre ist uns immer mehr klargeworden, dass Arbeit an der eigenen Resilienz immer auch die Verbesserung der eigenen Selbstführung beinhalten muss.

Krisenfestigkeit ist also in diesem Sinne eine Untermenge von Resilienz und ist eine zentrale Voraussetzung für gute Führung. Die Arbeit an ihr erfordert einige theoretische Modelle und zahlreiche praktische Werkzeuge, die wir unseren Klienten in unseren Workshops, Büchern und nicht zuletzt auch mit dem Executive FiRE Index an die Hand geben. Doch die zentrale Erkenntnis ist, dass die Verbesserung der eigenen Selbstführung und Krisenkompetenz

vor allem eines ist: Tägliche Arbeit an sich selbst. Die Modelle und Werkzeuge müssen also nicht nur verstanden werden. Schlussendlich liegt der wesentliche Unterschied in der

regelmäßigen Arbeit damit. Schon Erich Kästner wusste „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“. Das Kamel und seine charakteristische Art, mit den Sandstürmen des Lebens umzugehen, kann unserer Ansicht nach ein gutes Vorbild dafür sein.

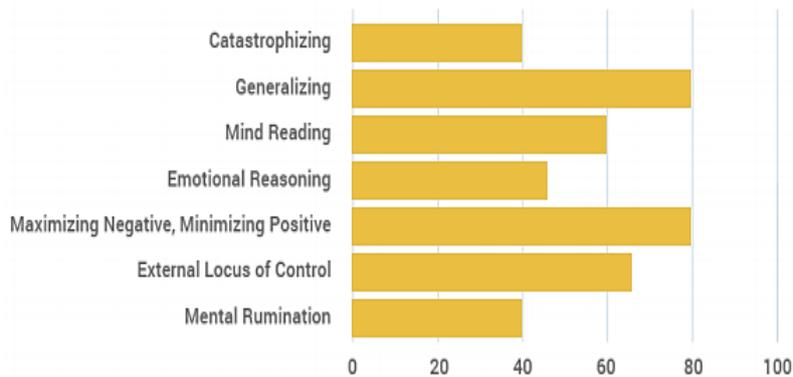


Abbildung 6: Die Analyse der Denkfallen

Über die Autoren

Wenn Sie mehr über den *Executive FiRE Index* und seine Anwendungsgebiete erfahren möchten, nehmen Sie gerne Kontakt zu uns auf.

Karsten Drath

Diplom-Ingenieur und MBA, zertifizierter Executive Coach und Heilpraktiker für Psychotherapie, Autor, Dozent und Speaker. Mehr als 15 Jahre Führungserfahrung in mehreren internationalen Rollen. Er ist einer der geschäftsführenden Partner der Leadership Choices GmbH.

Email: karsten.drath@leadership-choices.com



Petra Lewe

Psychosynthese Therapeutin, Executive Coach und Resilienz Expertin. Mehr als 15 Jahre war sie CEO einer führenden Organisation für Entrepreneurship.

Sie ist einer der Partner der Leadership Choices GmbH. Im Management Team ist sie für den Bereich Resilienz zuständig und verantwortet die Vielfalt der Leadership Choices Community.

Email: petra.lewe@leadership-choices.com

