

Interview – Trainerin Sylvia K. Wellensiek: Wieso Unternehmen und Mitarbeiter an ihrer Widerstandsfähigkeit arbeiten müssen

Was bitte ist Resilienz?

Unternehmen und auch Mitarbeiter können in einer von Wettbewerbsdruck charakterisierten Zeit nur bestehen, wenn sie resilient sind, sagt Sylvia K. Wellensiek. Was bitte? Widerstandsfähig und flexibel müssen sie sein. **Das hat viele Facetten** – und das lässt sich lernen.

SWZ: Frau Wellensiek, Anfang Februar halten Sie in Bozen einen Vortrag zum Thema Unternehmens-Resilienz. Nun ist Resilienz ja nicht unbedingt ein Begriff des täglichen Sprachgebrauchs. Können Sie uns erklären, was sich dahinter verbirgt?
Sylvia K. Wellensiek: Im Rahmen einer Vortragsreihe in Deutschland habe ich den Übertitel „Widerstandskraft in Zeiten ständigen Wandels“ ge-

Unsere Zeit zwingt uns geradezu, systemisches Denken zu üben. Wir müssen die Fähigkeit trainieren, nicht nur Einzelteile zu sehen, sondern das Gesamte.

wählt und als Untertitel „Resilienz für Unternehmen und ihre Mitarbeiter“. Ich denke, das erklärt, was Resilienz bedeutet. Es geht um Komplexitätsbewältigung.

Wikipedia vergleicht Resilienz mit der Fähigkeit von Stehaufmännchen, sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufzurichten. Ein treffender Vergleich?

Absolut. In Südtirol sieht es ja besser aus, aber in Deutschland sorgen eine ungeheure Arbeitsverdichtung, steigende Mobilitätsanforderungen an die Mitarbeiter und eine zunehmende Komplexität am Arbeitsplatz – und häufig auch im Privatleben – für hohe Belastungen. Seit 2007 ist die Anzahl der psychosozialen Erkrankungen in Deutschland extrem hochgeschneit. Das ist das Symptom dafür, dass sehr viele Menschen mit den unterschiedlichen Belastungen nicht mehr zurechtkommen. Burnout-Resistenz kann aktiv trainiert werden, und daher schauen wir uns Widerstandskraft, Belastungsfähigkeit und Flexibilität sowohl auf persönlicher als auch auf struktureller Ebene an.

Das Thema Resilienz hat also zwei Seiten.

Ja. Ich begann mich mit dem Thema Resilienz zu befassen, weil bei mir in den Kursen sehr viele Führungskräfte und Mitarbeiter saßen, die regelrecht am Ende ihre Kräfte waren. Daraufhin haben wir Resilienztrainings für Menschen entwickelt, die wir seit nunmehr drei Jahren durchführen, und auch begonnen, ganze Unternehmen und Organisationen zum Thema zu durchleuchten. Es nützt wenig, die Menschen zu stärken, wenn ihnen die Organisation gar nicht die Möglichkeit gibt, sozu-



Bei uns fahren viele dicke Tanker herum, während auf dem Weltmarkt unzählige kleine Schnellboote unterwegs sind: Trainerin und Coach Sylvia K. Wellensiek

sagen in einer inneren Balance zu arbeiten.

Kann ein Unternehmen Resilienz wirklich erlernen oder gar implementieren? Oder handelt es sich nicht vielmehr um eine Fähigkeit, die von so vielen Faktoren abhängt, dass sie – sagen wir – beinahe dem Zufall überlassen werden muss? Der eine hat's, der andere nicht.

Es steht außer Frage, dass es Personen gibt, die quasi von Natur aus ein Resilienzgen besitzen. Die Wissenschaft hat als solche Menschen ausgemacht, die über eine positive Grundeinstellung verfügen, lösungsorientiert arbeiten, über ein gutes Netzwerk verfügen und die eigenen Ressourcen gut kennen. Meiner Erfahrung nach ist dieses Resilienzgen aber nur wenigen Menschen in die Wiege gelegt. Sehr viele Menschen können sich hingegen durch Selbstreflexion ein hohes Maß an Resilienz antrainieren. Das gilt nicht nur für die Menschen im Einzelnen, sondern auch für Unternehmen als Gesamtes. In Deutschland existieren sehr viele Unternehmen, denen es jahrelang gut ging und die durch die Globalisierung in die Enge getrieben wurden, weil sie – vielleicht bedingt durch den Erfolg – unflexibel geworden waren. Bei uns fahren sozusagen viele dicke Tanker herum, während auf dem Weltmarkt unzählige kleine Schnellboote unterwegs sind. Daher muss sich die Organisation verändern. Das Thema Resilienz hat dabei ganz viele Facetten: Eines ist die menschliche Komponente, das andere die Zahlen-Daten-Fakten-Ebene. Resilienz bewegt sich bis hinein in Produktentwicklung, Marketing und Preisstrukturen.

Voraussetzung bleibt natürlich unverändert ein wettbewerbsfähiges Unternehmenskonzept bzw. ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung. Sonst nützt es nichts, an der eigenen Resilienz zu arbeiten.

Das ist Teil der Resilienz. Das Spannende an diesem Thema ist ja, dass das Unternehmen von vielen verschiedenen Blickwinkeln aus betrachtet wird. Es gibt keine Prozesskette, die da nicht mit angeschaut gehört – vom internen Umgang mit den Mitarbeitern bis hin zur Geschwindigkeit bei der Angebotsstellung. Wir wissen, dass ein Unternehmen nur gut funktionieren kann, wenn die Menschen kooperieren, die berühmten Schnittstellen miteinander sprechen, wenn sich die einzelnen Abteilungen nicht als Fürstentümer verstehen.

Indirekt sagen Sie, dass sich die Unternehmer und Führungskräfte oft zu sehr auf einzelne Teilbereiche des Führens konzentrieren, je nachdem, was ihnen gerade wichtig erscheint oder welchen Kurs sie besucht haben – zum Beispiel Mitarbeitermotivation oder Ablaufoptimierung oder Qualitätsmanagement. Ist der Blick fürs Gesamte das Geheimnis der Zukunft?

Informationen: WIFI-Weiterbildung, Tel. 0471-945 666, E-Mail: wifi@handelskammer.bz.it. Die Teilnahme am anderthalbstündigen Impulsabend kostet 69 Euro plus MwSt.

Info

Resilienz-Abend in Bozen

Am 3. Februar erklärt Sylvia K. Wellensiek (siehe beistehendes Interview) auf Einladung des WIFI der Handelskammer bei einem Impulsabend am Handelskammersitz in Bozen (18 bis 19.30 Uhr), was es mit dem weitgehend unbekanntem Begriff Resilienz auf sich hat. Resilienz kommt vom lateinischen „resilire“ (zurückspringen, abprallen) und beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen und Einzelpersonen, in einer Zeit der ständigen Veränderungen und Krisen belastbar, flexibel und widerstandsfähig zu sein. Um dies zu erreichen, müssen sowohl das Unternehmen als auch die einzelnen Mitarbeiter an sich arbeiten und als Gesamtes verstanden werden. Das WIFI schreibt in der Ankündigung: „Es gilt auf mehreren Ebenen gleichzeitig zu handeln: Einzelpersonen sind in ihrer Rolle zu stärken und

es ist gezielt deren Veränderungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit zu entwickeln. Außerdem gilt es, das Zusammenspiel der einzelnen Akteure zu optimieren und Rahmenbedingungen zu schaffen, die dauerhaft eine kraftvolle Entwicklung ermöglichen. Harte und weiche Faktoren sind gleichermaßen unter die Lupe zu nehmen.“ Mit anderen Worten: Resilienz schließt Persönlichkeitsentwicklung genauso mit ein wie eine Optimierung der unternehmerischen Abläufe.

Sylvia K. Wellensiek ist Trainierin, Coach und Autorin sowie Experin für Resilienz. Gemeinsam mit ihrem Mann leitet sie das Trainings- und Beratungsinstitut „Wellensiek & Heimgärtner Training“ in Fischen am Ammersee (Deutschland).

Ja, sicher. Unsere Zeit zwingt uns geradezu, systemisches Denken zu üben. Die eingangs erwähnte Komplexitätsbewältigung bedeutet, dass wir die Fähigkeit trainieren müssen, nicht nur Einzelteile zu sehen, sondern das Gesamte. Meistens ruft ein Unternehmen nach externer Beratung, wenn es irgendwo ein Problem hat. Ich finde aber, dass es wichtig ist, nicht einfach nur das Symptom zu behandeln, sondern Zusammenhänge zu betrachten und die Wurzel des Problems zu finden.

Im Grunde ist die Resilienzlehre, nennen wir sie mal so, nichts revolutionär Neues, sondern ein Zusammenfassen verschiedener bereits bekannter Managementlehren. Dürfen wir das so verstehen?

Das ist eine gute Frage. Bei der Vortragsreihe durch 14 deutsche Städte, die ich gerade hinter mir habe, meinten einige Teilnehmer, es handle sich gewissermaßen um alten Wein in neuen Schläuchen. Laut meinem Verständnis geht Resilienz einen Schritt weiter. Die Herausforderungen an die einzelne Person sind dermaßen gestiegen, dass wir Menschen neue Fähigkeiten und Kompetenzen in uns erschließen müssen, die wir bisher weder in der Schule noch in der Ausbildung lernen konnten. Bei den verschiedenen Faktoren geht es letztendlich immer um Menschen, die an sich selbst arbeiten müssen. Von daher geht das Bemühen um Resilienz weiter als normale Führungskräftetrainings bisher gingen.

Betrachten Sie sich als Erfinderin des Resilienzansatzes in der Unternehmensführung?

Ein Resilienzmodell existiert seit den 1950er-Jahren in der Kinderpsychologie und wurde in den letzten Jahren zu-

Bei uns fahren viele dicke Tanker herum, während auf dem Weltmarkt unzählige kleine Schnellboote unterwegs sind. Es braucht daher Veränderung.

nehmend in der Erwachsenenbildung angewandt. An den heutigen Resilienzmodellen haben viele Köpfe gearbeitet, jeder hat seine Sichtweise dazugegeben. Wir haben mit unserer Methode sicher einen neuen Ansatz für die Bearbeitung der Resilienz von Organisationen und Einzelpersonen entwickelt.

Angenommen, ein Unternehmer denkt sich jetzt: „Ja, ich will ab sofort an der Resilienz meines Unternehmens arbeiten.“ Wo fängt er an? Und welchen Weg hat er vor sich – Beratergespräche, Weiterbildungen? Wir haben zur Entwicklung der persönlichen und der organisationalen Resilienz je zehn Schritte ausgearbeitet, basierend auf unserer Praxiserfahrung. Nach diesen zehn Schritten gehen wir vor, natürlich immer maßgeschneidert auf die spezifische Situation der Menschen bzw. Organisationen. Den Weg zu mehr Resilienz können Sie sich vorstellen als Mischung aus Beratung, Training und Coaching.

Interview: Christian Pfeifer

➔ Für Führungskräfte (und solche, die es noch werden wollen) ist der SWZ-Stellenmarkt der geeignete Marktplatz. Denn die Südtiroler Wirtschaftszeitung wird in allen größeren Unternehmen in Südtirol gelesen. Wahrscheinlich blättert auch Ihr zukünftiger Chef

gerade in der SWZ – oder er hat bereits ein Stellenangebot in der Südtiroler Wirtschaftszeitung aufgegeben. Denn auch für Unternehmen, die Führungspositionen zu besetzen haben, ist dieser Stellenmarkt der geeignete Ort für Inserate. Vormerkungen und Auskünfte: Doris Unterkofler, Tel. 0471 – 309 730; Fax: 0471 – 972 007; E-Mail: doris@swz.it.

LICHTENBURG
NALS
BEGEGNUNG & BILDUNG

Intensiv-Lehrgang: Frauen im Management

Für Frauen in bestehenden oder werdenden Führungspositionen. Die Grundlage für Selbstsicherheit, Überzeugungskraft und Spielregeln in der Chefetage.

Referentin: Dagmar Reuter-Leahr, MSc - Mils (A)
Zeit: 5 Module ab 24. März - September 2011
Infoabend: Do. 27.01.2011, 19.30 Uhr - kostenlos

Infos und Anmeldungen unter:
Tel. 0471 678 679 | bildungshaus@lichtenburg.it | www.lichtenburg.it