

# Leseprobe



Leseprobe  
weiterempfehlen



Direkt bestellen

## Ella Gabriele Amann, Anna Egger Micro-Inputs Resilienz

350 Seiten

Plus Arbeitshilfen Online

Buch **49,90 EUR** | eBook **44,90 EUR**

**Trainingaktuell-Mitglieder: 39,90 EUR**

### Bestellung und Infos:

+49 228 97791-10

shop@managerseminare.de

www.managerseminare.de



Testen Sie einen Monat lang  
für **8 EUR Trainingaktuell**  
– und erwerben dieses Buch  
sofort **10 EUR günstiger**



zum Testabo



**Ella Gabriele Amann, Anna Egger**

# **Micro-Inputs Resilienz**

**Lebendige Modelle, Interventionen und  
Visualisierungshilfen für das Resilienz-Coaching  
und -Training**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Vorwort .....	5
Zur Arbeit mit dem Buch .....	7
Einführung in das Thema Resilienz-Beratung .....	9
Das Resilienz-Zirkel-Training .....	13
Resilienz in Politik und Forschung .....	20
<b>I – Einstieg in das Resilienz-Zirkel®-Training</b>	
<b>nach dem Bambus-Prinzip®</b> .....	<b>25</b>
Auftragsklärung: Resilienz oder Stressresistenz? .....	28
Resilienz im Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität .....	39
Einführung in die Kompetenzen der Resilienz .....	47
Schnell wieder in die Kraft kommen .....	56
<b>II – Kompetenzfeld Improvisationsvermögen und Lernbereitschaft</b> .....	<b>65</b>
Resilienz als Adaptionsprozess und Balance-Akt .....	68
Das Unterbrechen von Mustern trainieren .....	78
Der achtsame und produktive Umgang mit Fehlern .....	88
Angebote annehmen und das Unbekannte managen .....	99
<b>III – Kompetenzfeld Optimismus, positives Selbst- und Weltbild</b> .....	<b>109</b>
Die Grundhaltung der Optimisten .....	112
Aus früheren Krisen lernen .....	119
Die gute Absicht erkennen .....	126
Eine Krise kommt selten allein .....	133
<b>IV – Kompetenzfeld Akzeptanz und Realitätsbezug</b> .....	<b>139</b>
Vermeidungs- und Bewältigungsstrategien erkennen .....	142
Die Ideen und Angebote anderer akzeptieren .....	151
Abgrenzung leicht gemacht .....	158
Sich mit den inneren Antreibern auseinandersetzen .....	167

<b>V – Kompetenzfeld Lösungsorientierung und Kreativität .....</b>	<b>177</b>
Von der Problemtrance zur Lösung .....	180
Neue Perspektiven entwickeln .....	187
Lösungsorientierung in der Teamarbeit .....	193
Vom Umgang mit Komplexität .....	199
<b>VI – Kompetenzfeld Selbstregulation und Selbstfürsorge .....</b>	<b>209</b>
Mit Sicherheit für Stärke sorgen .....	212
Sechs Herzen schlagen, ach! in einer Brust .....	222
Die kleine Welt der großen Gefühle transparent machen .....	228
Schnelles Self-Empowerment .....	236
<b>VII – Kompetenzfeld Selbstverantwortung und Gestaltungskraft .....</b>	<b>241</b>
Von der Absicht zur Umsetzung .....	244
Klare Kompetenzen und Zuständigkeiten .....	252
Psychologische Spiele durchschauen .....	260
Kooperation und resiliente Führung .....	270
<b>VIII – Kompetenzfeld Beziehungsgestaltung- und Netzwerkpflege .....</b>	<b>275</b>
Welche Unterstützung brauche ich? .....	278
Vom Umgang mit Verlusten .....	285
Wertschätzend kommunizieren .....	294
Kooperation und Engagement in der Teamarbeit .....	301
<b>IX – Kompetenzfeld Zukunftsgestaltung, Visionen, Werte .....</b>	<b>309</b>
Iterative Zielentwicklung .....	312
Neue Perspektiven entwickeln .....	319
Meine, Deine, unsere Werte .....	329
Blick zurück in die Zukunft .....	336
Stichwortverzeichnis .....	343
Micro-Inputs .....	347

# Das Resilienz-Zirkel-Training®

Das Modell des Resilienz-Zirkel-Trainings umfasst acht „Kompetenzfelder“, die speziell für die Entwicklung und Stärkung der Resilienz von Bedeutung sind. Als übersichtliches Meta-Modell bietet es Orientierung darüber, wo Kompetenzen zur Krisenbewältigung vorhanden sind und wo Entwicklungsbedarf besteht, kurz: Wo die Coaching-Themen liegen.

*Orientierung über  
Kompetenzen und  
Bedarf*

Zu jedem Kompetenzfeld werden Ihnen in diesem Buch je vier Inputs und Interventionen vorgestellt, die auf Eigenentwicklungen und auf Adaptionen bekannter Modelle, Übungen und methodischer Ansätze beruhen, die ich im Verlauf der vergangenen 25 Jahre speziell für den Einsatz in der Resilienzförderung weiterentwickelt habe. Zu jedem Modell und zur jeder Intervention finden Sie – sofern bekannt – Ursprungsquellen und entsprechende Vertiefungshinweise.

Die Reihenfolge, in der Sie mit den Interventionen und Modellen arbeiten, orientiert sich dabei an den Bedürfnissen des Klienten und am Prozess. Akzeptieren Sie den inneren Prozess des Klienten und überlassen Sie ihm die Wahl, wie und an welchem Kompetenzfeld er beginnen und weiterarbeiten möchte. Obwohl die Kapitel in diesem Buch nach den einzelnen Kompetenzfeldern sortiert sind, gibt die Anordnung der Inputs und Übungen in diesem Buch also in keiner Weise die Reihenfolge Ihres Coaching-Prozesses oder Ihres Seminars vor.

*Die Reihenfolge  
der Bearbeitung  
orientiert sich am  
Klienten*

Im ersten Abschnitt finden Sie einführende Übungen, die Sie im Rahmen der Auftragsklärung nutzen können, sowie ausgewählte Basisinterventionen aus dem integrativen Resilienz-Zirkel-Training, mit denen Sie in der Einstiegsphase des Resilienz-Coachings oder -Trainings alle acht Kompetenzfelder der Resilienz gleichermaßen aktivieren können. Im Anschluss finden Sie in Kapiteln, die entlang der acht Kompetenzfelder verlaufen, vertiefende Modelle und Übungen, welche Sie bei der Bearbeitung der am häufigsten auftretenden Themengebiete unterstützen.



## Die acht Kompetenzfelder des RZT®

Die Kompetenzfelder des Resilienz-Zirkels bauen auf dem Schutzfaktorenkonzept, den Ergebnissen der Langzeitstudien zur persönlichen Resilienz sowie Forschungsergebnissen zur organisationalen Resilienz auf (vgl. Amann, Online-Handbuch für das integrative Resilienz-Zirkel-Training 2010-2017).

Die Kultur einer Organisation wie auch die Resilienz einzelner Personen zeigt sich in kollektiven Grundannahmen, Denkmustern, langfristigen Werthaltungen, Verhaltensnormen, bis hin zu wiederkehrenden Verhaltensmustern innerhalb des sozialen Systems. Die acht Kompetenz-, Lern- und Entwicklungsfelder für eine resiliente Unternehmens-, Führungs- und Teamkultur wie auch für die allgemeine Resilienz einzelner Personen lassen sich wie folgt beschreiben:



### 1. Improvisation und Lernbereitschaft

Resiliente Teams und Organisationen bauen auf ein breites Erfahrungspotenzial und auf die Achtsamkeit ihrer Mitarbeiter. Sie sind dadurch besser in der Lage, sich auf unbekannte Situationen einzulassen. Sie

nutzen gezielt ihr Improvisationsvermögen im Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen und sind so in der Lage, neue Aufgabenstellungen zu bewältigen. Sie können Best-Practice-Wissen mit dem kontinuierlichen Sammeln neuer Erfahrungen verknüpfen.

Resiliente Personen, Teams und Organisationen erlauben sich in unsicheren Zeiten oder bei Krisen, situationsgerecht mit Spontaneität und Flexibilität auf sich ändernde Bedingungen und Anforderungen zu reagieren. Resiliente Personen, Teams und Organisationen können dabei gezielt Experimentierräume schaffen, kalkulierte Risiken eingehen und aus Niederlagen lernen. Sie können aus Fehlern konkrete Schlüsse ziehen, um beim nächsten Mal anders handeln zu können. So bleiben Personen, Teams und Organisationen in der Lage, auch aus widrigen Umständen das für den Moment Beste zu machen.

## 2. Optimismus, positive Selbst- und Fremdeinschätzung

Bei resilienten Personen und in resilienten Teams und Organisationen werden Optimismus und Zuversicht für die Erreichung der gesetzten Ziele und die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben für die Zukunft gelebt, vorgelebt und gefördert. Sie betrachten Krisen nicht als unüberwindliche Hindernisse. Sie bleiben gelassen, weil sie davon ausgehen, dass Rückschläge wichtige Erfahrungen auf dem Weg zum Erfolg sind. Mitarbeiter in solchen Organisationen zeigen hohe Zufriedenheit und spüren Energie und positive Emotionen. Sie zeigen ein hohes Maß an Engagement und Einsatz für die Organisation bzw. für ihr Team.



Resiliente Teams und Organisationen verstärken Optimismus und positive Selbsteinschätzung, indem sie über Erfolge und positive Ereignisse reden, sie anerkennen und auch gemeinsam feiern. Sie sind sich der Begabungen, Talente und Kompetenzen der Mitarbeiter bewusst und richten ihre Energie und Aufmerksamkeit – auch in Krisenzeiten – auf die Chancen und Möglichkeiten, welche sich ihnen bieten.

## 3. Akzeptanz und Realitätsbezug

Resiliente Personen, Teams und Organisationen wissen und akzeptieren die Tatsache, dass Rückschläge, Enttäuschungen und Widrigkeiten zum Arbeits- und Privatleben dazugehören und verdrängen sie nicht. Sie haben die Grundhaltung: „Es ist, wie es ist! Machen wir nun das Beste daraus!“ Krisen werden nicht als unüberwindbare Hürden betrachtet, sondern als Chance zur Weiterentwicklung begriffen. Sie akzeptieren ihre Misserfolge, tolerieren aufkommende Schwierigkeiten und erkennen ebenso die realistischen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.



Resiliente Teams ziehen ihr Selbstvertrauen daraus, dass sie sich mit ihren Stärken und Schwächen so anerkennen und akzeptieren, wie sie sind. Sie bleiben dabei offen für Kritik, Lern- und Veränderungsimpulse. Resiliente Personen, Organisationen und Teams können unterscheiden zwischen dem, was sie aktuell verändern und gestalten können, und dem, worauf sie keinen Einfluss haben. Hieraus entwickeln sie realistische Erwartungshaltungen an sich und an andere. Ebenso achten sie darauf, mit realistischen Ziel- und Leistungsvorgaben zu arbeiten.



#### 4. Lösungsorientierung und Kreativität

Je größer die Fähigkeit einer Person oder einer Organisation ist, sich lösungsorientiert und kreativ Veränderungen anzupassen, desto höher ist ihre Resilienz. Vor allem in Krisenzeiten versuchen diese Organisationen und Personen, die Herausforderungen von heute nicht allein durch Best-Practice-Lösungen, Konformismus oder das Angleichen von Perspektiven zu meistern. Resilienten Organisationen gelingt es, die individuelle Intelligenz und das Potenzial des gesamten Systems kreativ zu nutzen. Dieses zeigt sich in der Individualität der Mitarbeiter in flexiblen, anpassungsfähigen Strukturen, produktiven Beziehungen und in der Kommunikationskompetenz der Organisation. Für den Umgang mit Problemen und Krisenzeiten braucht es ein hohes Maß an kreativem Denken und Agieren innerhalb des Systems. Kreatives Potenzial findet seinen Ausdruck in den Unterschiedlichkeiten der handelnden Personen mit ihren verschiedenen Denk-, Gefühls- und Verhaltensmustern.

Resiliente Teams und Organisationen schaffen die Rahmenbedingungen dafür, die unterschiedlichen Sichtweisen, Ressourcen und Potenziale zu nutzen und denken über den eigenen Tellerrand hinaus. Für resiliente Personen wie auch resiliente Organisationen gilt: Sie hinterfragen regelmäßig überholte Annahmen, Routinen und Gewohnheiten, um neue Lösungen zu finden. Resiliente Organisationen fordern die Kreativität und die Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung ihrer Mitarbeiter heraus und schaffen so eine Stimmung, die positive Entwicklungen begünstigt und zur Entdeckung neuer Lösungen ermutigt.



#### 5. Selbstregulation und Selbstfürsorge

Resiliente Unternehmen verstehen es, Mitarbeiter für den Wandel zu motivieren und vor Erschöpfung zu schützen. Sie vermeiden lang anhaltende Überlastungen, die den Mitarbeitern zu viel aufbürden und ihnen gleichzeitig nicht ausreichend Zeit und Ressourcen für die



Aufgabenbewältigung zur Verfügung stellen. Sie haben einen klaren Fokus, der darauf ausgerichtet ist, ständige Mehrfachbelastungen der Mitarbeiter durch zu viele verschiedenartige Aktivitäten zu vermeiden, da sie zu Erschöpfung und Leistungsstagnation führen können.

Resiliente Unternehmen und Teams achten darauf, dass es für berufliche Leistungen adäquate Belohnungen in Form von Gehältern, Anerkennung und Wertschätzung und beruflichen Entwicklungsperspektiven gibt. Sie sorgen dafür, dass alle Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen verfügen, die es ermöglichen, die Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Resiliente Personen, Unternehmen und Teams achten darauf, dass Veränderungen und außergewöhnliche Belastungen nicht zum Dauerzustand werden, unter denen sich die Person oder das Unternehmen permanent an seiner Leistungsgrenze bewegt und Erholung und Regeneration fehlen. Ebenso achtet die resiliente Organisation darauf, dass Veränderungsprozesse ausreichend Zeit benötigen, um sich erfolgreich in der Gestaltung neuer Strukturen und der Anpassung von Entscheidungswegen und Arbeitsabläufen abzubilden.

## 6. Selbstverantwortung und Gestaltungskraft

Resiliente Personen und Teams übernehmen Selbstverantwortung. Sie sind entschlossen, ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen und auch kritische Arbeitsbedingungen eigenverantwortlich und bestmöglich zu gestalten. Sie bleiben flexibel und beweglich und begegnen widrigen Umständen, indem sie sie im eigenen Sinne beeinflussen, anstatt sie zu ignorieren. Sie warten nicht darauf, dass sich Probleme von alleine erledigen. Sie sammeln in Krisen und schwierigen Situationen nach der ersten emotionalen Betroffenheit ihre Kräfte, um dann entschlossen Schritt für Schritt jene Teile zu verändern, die dem eigenen Einfluss unterliegen.



Resiliente Personen und Teams nutzen die eigenen Einflussmöglichkeiten und sind sich ihrer eigenen Gestaltungskraft bewusst. Inspirierende Führung ist dazu ein zentraler Stellhebel. Resiliente Teams sorgen für klare Zuständigkeiten, Rollen und Ansprechpartner. Sie sind in Krisenzeiten in der Lage, das Wissen und die Kompetenzen aller betroffenen Mitarbeiter in ihre Entscheidungen einfließen zu lassen und bestehen in Notsituationen nicht rigide auf Hierarchien. Mitarbeiterkompetenzen werden hierzu klar beschrieben und transparent gemacht. Zugleich wird blinder Aktionismus vermieden. Denn in Krisensituationen kann es ebenso angemessen sein, die strategische Entscheidung zu treffen als auch, anstehende Entwicklungen abzuwarten.



## 7. Beziehungen, Wertschätzung und Kooperation

Die Kraft von Kooperation, Zusammenarbeit und Teamarbeit ist ein wesentlicher Faktor in der Entwicklung von Resilienz in Organisationen. Teamgeist und Engagement bei der Bewältigung gemeinsamer Aufgaben werden gefördert, Teamerfolg wird anerkannt und über Einzelleistungen gestellt. Für resiliente Teams wie resiliente Personen gilt, sie haben interne und externe Netzwerke gebildet, Beziehungen ausgebaut und gefestigt. Man hilft sich gegenseitig bei Schwierigkeiten, die Kultur in resilienten Unternehmen besteht aus kollegialen Beziehungen und gegenseitiger Unterstützung, um erfolgreich zu sein. Man nützt Meinungsunterschiede, um Themen tiefgreifender zu besprechen und weicht Konflikten nicht aus. Entscheidungen werden mutig in einer vertrauensvollen Dialogkultur getroffen.

Führungskräfte nehmen ihre Vorbildfunktion wahr. Reden und Handeln stimmen überein. Das Gesamtinteresse des Teams oder der Organisation wird über persönliche Ziele und Vorteile gestellt. Sie fühlen sich weder unterlegen noch überlegen und sind sich ihrer verschiedenen Rollen- und Vorbildfunktionen im Leben bewusst. Sie begegnen Mitarbeitern offen und mit Wertschätzung. Sie besitzen die Fähigkeit, bei Konflikten zu vermitteln und Spannungen auszugleichen.



## 8. Zukunftsgestaltung und Visionsentwicklung

Wird permanent und langfristig mit erhöhtem Einsatz, hoher Geschwindigkeit und Intensität gearbeitet, droht die Beschleunigungsfalle, da Menschen sich selbst – beziehungsweise Organisationen ihre Mitarbeiter – dauerhaft an die Grenzen der Belastbarkeit treiben. Auf Ermüdungserscheinungen und damit verbundene geringere Leistung wird häufig mit verstärktem Druck, zusätzlicher Beschleunigung und noch höheren Anstrengungen reagiert. Die anhaltend hohen Kraftanstrengungen führen so zu Energiemangel und manifestieren sich in Symptomen wie Change-Müdigkeit, organisationaler Erschöpfung und einem chronischen Mangel an Innovationskraft. Dies reduziert ihre organisationale Resilienz und macht sie in Krisenzeiten extrem anfällig.

Resiliente Personen, Teams und Organisationen setzen sich daher sowohl kurz- als auch langfristige Ziele, bei denen Rücklagenbildung für Krisenzeiten eine ebenso zentrale Rolle spielt wie der Erhalt von (Mitarbeiter-)Gesundheit, die Regeneration nach Hochleistungsphasen und Innovationsfähigkeit. So können sie ihre Widerstandskraft erhalten und mit unerwarteten Ereignissen oder Krisen besser umgehen. Sie bleiben flexibel, anpassungs- und handlungsfähig. Resiliente Personen und Organisationen erkennen, wann es angebracht ist, gesteckte Ziele

und Zukunftspläne veränderten Bedingungen anzupassen und immer wieder so zu verändern, dass sie ihre Energie nicht verschwenden, sondern langfristig erfolgreich sein können. Durch die Entwicklung klarer Visionen, attraktiver Ziele und das Vermitteln von Sinn gelingt es ihnen, Emotionen, Aufmerksamkeit und Anstrengungen ihrer Mitarbeiter darauf zu fokussieren, gemeinsame Ziele zu erreichen. Sie zeichnen sich durch hohe produktive Energie bei der Arbeitsbewältigung aus.

## Ebenen des Coachings

Bei den Übungen zur integrativen Resilienzförderung, die wir Ihnen in diesem Buch vorstellen, aktivieren Sie die Kompetenz-, Lern- und Entwicklungsfelder des Klienten bzw. des Systems, mit dem Sie arbeiten, auf insgesamt vier Ebenen:

- ▶ **Mindset:** Entwickeln einer ressourcenorientierten Sprache, Aufbau von resilienzstärkenden Denkhaltungen und Einstellungen, Anregen der Neuroplastizität, Fördern von Achtsamkeit, Lenken der Aufmerksamkeit auf Ressourcen.
- ▶ **Embodiment:** Entwickeln einer guten Körperwahrnehmung und einer offenen Haltung, Abbau von Verspannungen und Fördern von Wohlstimmung (Eutonie), innerer Spannkraft, Flexibilität und Beweglichkeit. Abbau von Stressmustern und negativen somatischen Markern.
- ▶ **Interaktion mit anderen:** Fördern des sozialen Engagements, Aufbau von Sicherheit und gegenseitiges Stärken im Umgang mit anderen, Selbstregulation durch resilienzfördernde Kommunikation und pro-soziale Signale.
- ▶ **Kontext-Gestaltung:** Gestalten einer resilienzfrendlichen Umgebung, Erkennen von Wechselwirkungsprozessen zwischen Kontextbedingungen, Selbsta Ausdruck und Potenziale entfaltung. Pro-aktiver Umgang mit konkreten Lernsituationen und Herausforderungen.

*Ebenen der  
Kompetenzaktivierung*

Ziel des integrativen Resilienz-Coachings ist es, nach und nach die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass der Klient aufgrund eines erweiterten Kompetenzbewusstseins in der Lage ist, seine Kompetenzen auf allen acht Entwicklungsfeldern so weit abzurufen, dass ihm in Krisensituationen ausreichende Wahlfreiheiten zur Verfügung stehen und er handlungsfähig bleibt.

*Wahl- und  
Handlungsfähigkeit in  
der Krise*

---

# Die kleine Welt der großen Gefühle transparent machen

*Input: Dynamisches Affekt-Modell*

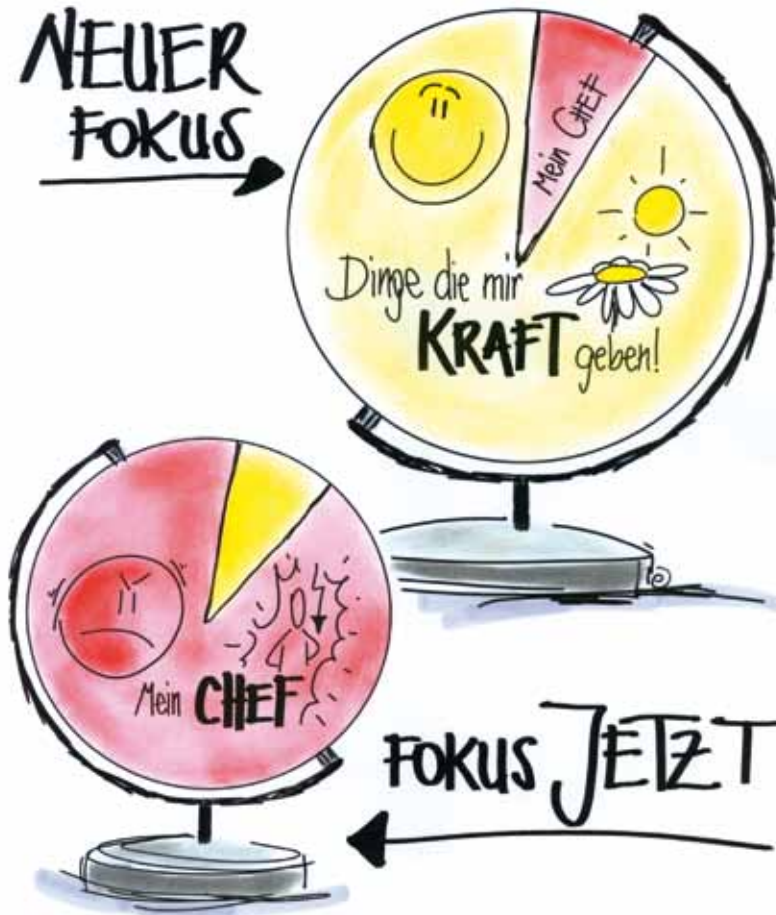
**Hintergrund** Angst, Wut, Ärger, das Gefühl von Hilflosigkeit, Ungerechtigkeit und Ohnmacht beherrschen die Themen der Resilienz-Weiterbildungen und -Coachings unserer Zeit. Und die meisten Menschen fühlen sich den starken negativen Gefühlen Tag und Nacht ausgeliefert. Klienten zermartern sich den Kopf, lassen Bilder, Sätze und Ereignisse immer wieder vor dem geistigen Auge ablaufen. Im Kompetenzfeld der Selbstregulation und Selbstfürsorge spielen daher der Umgang mit Gefühlen und die Emotionssteuerung eine sehr zentrale Rolle. Unter Stress und bei Konflikten können sich negative Gefühle wie Wut, Ärger, Hass, Verzweiflung oder Niedergeschlagenheit schnell ausbreiten und schon in Kürze alles Denken und auch Handeln bestimmen. Dass es dennoch möglich ist, auch unter Stress positive Gefühle zu kultivieren, zeigt das dynamische Affektmodell.

**Anwendungsbereich** Die auf dem Modell aufbauende Übung „Meine Gefühlswelten“ fördert die Fähigkeit zur Emotionssteuerung und hilft Klienten, die emotionalen Folgen von akuten oder chronischen Krisen einzudämmen. Emotionen werden nicht unterdrückt oder einfach nur weggesperrt, sondern so verdichtet und konzentriert, dass sie für den Klienten wieder handhabbar werden. Mit der Übung verschafft sich der Klient wieder Zeit und Raum für das Wahrnehmen und das Nutzen vorhandener Ressourcen. Es entsteht der nötige kreative Freiraum, den es im Resilienz-Coaching oder in der -Beratung braucht, um angemessene, neue und langfristig wirksame Lösungen für die Problembewältigung zu entwickeln. Sie bereitet den Boden für die Suche nach kreativen Ideen für eine langfristige und aktive Krisenbewältigung.

**Einführung in Modell und Übung** Nach dem dynamischen Affekt-Modell haben Menschen unter alltäglichen Bedingungen die Möglichkeit, sowohl positive als auch negative Informationen in ihrer Umgebung zu beachten und gegeneinander

abzuwägen (Davis, Zauta und Smith 2004; Bengel und Lyssenko 2012). Dabei können negative und positive Emotionen relativ unabhängig voneinander auftreten. So können Menschen sich über das schöne Wetter freuen und sich gleichzeitig darüber ärgern, dass sie gerade einen Strafzettel bekommen haben.

Nach diesem Modell zeigen diejenigen Menschen mehr Resilienz, die in der Lage sind, angesichts eines schwierigen Lebensereignisses auch unabhängig von den negativen Gefühlen, die auftreten, positive Gefühle zu empfinden. In akuten Stresssituationen steht die Gefahrenabwehr des Klienten im Vordergrund: Negative Emotionen überlagern das Erleben von positiven Emotionen. Im Rahmen der Resilienz-Beratung bekommt der Klient die Möglichkeit, seinen aktuellen Wahrnehmungsfokus zu hinterfragen und sich neu auszurichten.



Die Forschung hat nachgewiesen, dass das Erleben positiver Emotionen – auch und gerade in Zeiten stärkerer Belastungen – bedeutet, dass sich der Klient immer wieder die so dringend benötigte psychologische Auszeit vom Stresserleben nehmen kann. Diese Auszeit ist nötig, damit Bewältigungsstrategien entwickelt und Ressourcen aufgefüllt werden können.

Positive Emotionen in akuten Stresssituationen bewirken einen schnelleren Rückgang der physiologischen Erregung und stellen eine Erweiterung der kognitiven Kapazität dar: Der Klient ist schneller wieder in der Lage, Kreativität, Flexibilität und effizientere Problemlösungsstrategien zu entwickeln. Dabei kommt es weniger auf die Intensität der positiven Emotionen an, sondern auf das regelmäßige Auftreten und auf die Relation zu den wahrgenommenen negativen Emotionen.

Mit der im Folgenden beschriebenen Übung „**Meine Gefühlswelten**“ lernt der Klient, seine negativen wie auch positiven Gefühle transparent zu machen und seine Aufmerksamkeit in Richtung positiver Gefühle neu auszurichten. Der Klient entwickelt einen neuen Wahrnehmungsfokus, kann Problemsituationen neu bewerten und ihnen einen angemessenen Raum zuweisen.

Bei der folgenden Übung übt der Klient zunächst, seinen starken und überfließenden Emotionen einen spezifischen Raum – und ihnen damit auch eine spezifische Spanne von Aufmerksamkeit und Zeit – zuzuweisen. Die Autonomie über die eigene Zeit und über die eigene Lebensgestaltung zurückzuerlangen, gehört zu den wesentlichen Voraussetzungen für eine gelungene Emotionskontrolle.

---

### Vorgehensweise

Sie benötigen für diese Übung zwei große Blätter Papier (DIN-A3 oder Flipchart-Papier), ein paar Stifte oder Wachsmalkreiden.

## Schritt 1: Die aktuelle Gefühlswelt erkunden

Der Klient zeichnet auf das erste Blatt einen großen Globus, der die Gefühlswelt bzw. den Fokus seiner Wahrnehmung repräsentiert, wenn er sich wegen seines Problems akut gestresst fühlt.

Bitten Sie nun den Klienten, sich vorzustellen, dass der Teil des Globus, den er sehen kann, der bewussten Aufmerksamkeit entspricht, die ihm zur Verfügung steht, um sein Leben zu gestalten. Die Rückseite

des Globus, die für ihn hier nicht sichtbar ist, entspricht seinen unbewussten Ressourcen, wie zum Beispiel in der Schlafenszeit. In dieser Übung geht es darum die bewusste Aufmerksamkeit und all die mit ihr einhergehenden Gefühle und Gedanken zu erkunden.

Dieser bewusste Teil der Aufmerksamkeit kann als Ganzes wie ein Tortenstück betrachtet werden. Bitten Sie den Klienten nun, einzuschätzen, wie viel Aufmerksamkeit sein Problem einnimmt und die damit einhergehenden unangenehmen Gefühle und Gedanken. Wenn das Problem ein Tortenstück wäre, wie groß wäre der Anteil? Bitten Sie den Klienten, dieses Tortenstück einzuzeichnen.

Gibt der Klient an, dass es hundert Prozent sind, dann fragen Sie nach den Ausnahmen. Auch wenn der Stress noch so groß ist, ist es realistisch so, dass es an jedem Tag auch Momente gibt, in denen sich der Klient mit etwas anderem beschäftigt. Damit relativieren Sie von Anbeginn Aussagen wie „Alles, der ganze Tag, ist davon eingenommen!“ – „Es gibt nichts anderes, woran ich von morgens bis abends denken kann!“. Diese Momente herauszuarbeiten, ist für manchen Klienten bereits ein erster wichtiger Schritt in Richtung Selbstregulation.

Im nächsten Schritt benennt der Klient das Tortenstück, welches sein Problem repräsentiert, mit einer Überschrift, zum Beispiel „Mein Chef“. Er füllt es auf mit Gedanken, Gefühlen, Bildern und für ihn wichtigen Assoziationen: „Laut, arrogant, er ist nie da! Ärger ...“ Anschließend gibt er auch den Tortenstücken, welche für die positiven Ereignisse und Gefühle stehen, eine Überschrift: „Mein Hund, lange Spaziergänge, nette Kollegen ...“ Reflektieren Sie anschließend mit dem Klienten das Bild:

- ▶ *„Welcher Person oder welchem Thema schenken Sie gerade die meiste Aufmerksamkeit? Was glauben Sie, wozu ist es gut? Was möchten Ihnen Ihre Gefühle mitteilen?“*
- ▶ *Wer oder was bekommt sonst noch Aufmerksamkeit und Energie von Ihnen? Finden Sie den Raum angemessen?*
- ▶ *Wer bestimmt, wie viel Zeit Sie welchem Gefühl, Problem oder Anlass im Leben zuweisen?*
- ▶ *Wenn es sich um Probleme mit einer Person handelt: Was glauben Sie, wie viel Aufmerksamkeit nehmen Sie umgekehrt in der Welt der anderen Person ein?*
- ▶ *Wie viel Aufmerksamkeit wäre für das Gefühl oder das Problem angemessen? Welche Bereiche würden Sie gerne wieder weiter ausdehnen oder wieder hinzunehmen?“*

*Reflexionsfragen zur  
Grafik*

## Schritt 2: Die neue, angemessene Gefühlswelt gestalten

Auf ein zweites Blatt Papier zeichnet der Klient nun einen weiteren großen Globus, der für die angemessene und reale Welt der Gefühle steht, in welcher der Klient mit seinen Gefühlen im Einklang ist und gut mit ihnen umgehen kann.

Bitten Sie nun den Klienten, auf diesem Globus eine neue Realität zu gestalten, in der dem Problem wie auch den positiven Ereignissen und Gefühlen ein jeweils angemessener Raum und Zeit zugewiesen werden. Das Problem verschwindet dabei nicht völlig, doch der Fokus verschiebt sich, die Qualität der Aufmerksamkeit verändert sich. Es entsteht mehr Raum für positive Gefühle und Ereignisse, der wieder gefüllt werden will. Nimmt das Problem schon eine längere Zeit sehr viel Aufmerksamkeit ein, benötigt der Klient ein wenig Zeit, um zu erkennen, welche angenehmen, funktionierenden und schönen Dinge es auch noch in seinem Leben gibt.

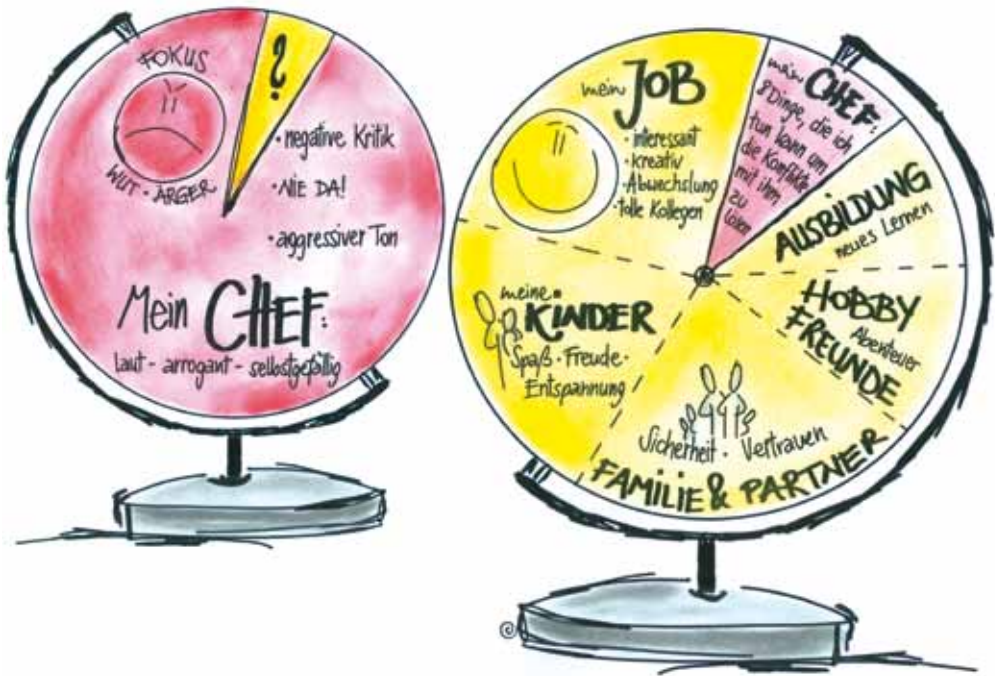
Es ist hilfreich, wenn der Klient die neue Aufteilung der Tortenstücke zunächst mit einem Bleistift vorzeichnet. So hat er Gelegenheit, mit verschiedenen Größenverhältnissen zu experimentieren. Er kann die neuen Aufmerksamkeitsräume so lange verschieben, bis alles seinen rechten Raum und seine rechte Zeit gefunden hat. Nun kann auch weiterer Raum geschaffen werden für positive Erlebnisse, für die bislang weder Zeit noch Raum war: „Zeit für mein Hobby, Sport, Familie“. Bitten Sie den Klienten auch, zu beschreiben, auf welche Art und Weise er sich in Zukunft mit dem Problem beschäftigen möchte. Erarbeiten Sie gegebenenfalls ein paar Ideen: *„Drei Dinge, die ich in Zukunft ausprobieren kann, wenn mein Chef xy tut!“*

Dieser Prozess kann einige Zeit in Anspruch nehmen und sollte verschiedenste Optionen berücksichtigen. Es kann hilfreich sein, wenn der Klient zunächst einmal alles auf Karten notiert, was in der neuen Welt der Emotionen seine gezielte Aufmerksamkeit bekommen soll.

## Schritt 3: Eine neue Strategie entwickeln

Anschließend vergleicht der Klient beide Welten. Nun geht es darum, konkrete Ideen und Wege zu entwickeln, wie der Übergang von der gestressten zur entspannten Gefühlswelt aussehen kann.





- ▶ Wie viel Zeit wird es brauchen, um dorthin zu gelangen?
- ▶ Wie können die guten Gefühle und hilfreichen Ressourcen vom Klienten in Zukunft konkret gestaltet und ausgebaut werden?
- ▶ Was sind die nächsten Schritte und Hausaufgaben?

*Fragen zu den nächsten Schritten*

Herr K. arbeitet schon seit 15 Jahren im Unternehmen und hat seit einem halben Jahr einen deutlich jüngeren, neuen Vorgesetzten. Der frühere Chef wurde pensioniert und es gab zu ihm stets ein vertrauensvolles Verhältnis. Beide sagten voneinander oft, sie seien ein eingespieltes Team. Mit dem neuen Chef wurden viele neue Ideen in die Projektarbeit eingeführt. Herr K. wurde dabei meist nicht einbezogen und auch nicht nach seinen Erfahrungen gefragt. Hinzu kommt, dass er häufig von seinem neuen Chef ins Büro zitiert und dann für Kleinigkeiten kritisiert wird, die früher keine Bedeutung hatten.

*Anwendungsbeispiel*

So kommt es bei Herrn K. aufgrund einer Rechtschreibschwäche häufiger zu Fehlern in den Berichten. Sein früherer Chef hat auf den Inhalt Wert gelegt und nicht darauf, dass sich unter Zeitdruck auch schon mal kleine Fehler einschleichen. Die Projektberichte dienen nur der internen Revision. Der neue Chef aber möchte, dass auch hier alles

hundertprozentig fehlerfrei ist, schließlich werde er später auch danach beurteilt, wie gut die Gesamtleistung des Teams ist.

Seit Wochen schon leidet Herr K. zunehmend unter Schlafstörungen. Besonders, wenn er zur Ruhe kommt, sieht er immer wieder Szenen vor sich und versucht, nach Lösungen für sein Problem zu suchen: Was kann ich ihm sagen? Wie hätte ich antworten sollen? Was kann ich wegen meiner Rechtschreibschwäche tun? Kann ich überhaupt etwas tun? Herr K. fühlt sich auch tagsüber zunehmend unsicher, er empfindet eine Menge Wut und bekommt Angstgefühle, wenn er den neuen Chef auch nur sieht. Er fühlt sich der Situation zunehmend ausgeliefert und nimmt daher den firmeninternen, betrieblichen Resilienz-Berater in Anspruch.

*Beispiele für  
Erkenntnisse aus der  
Übung*

- ▶ Durch das Aufzeichnen der zwei Gefühlswelten erkennt Herr K., dass er nicht so ohnmächtig ist, wie er sich bislang gefühlt hat. Es fällt ihm sogar überraschend leicht, dem Problem mit seinem Chef einen angemessenen Raum zuzuweisen. Die Idee, dass man seinen Gefühlen einen festgelegten Rahmen geben kann, ist für ihn ein neues und stärkendes Erlebnis.
- ▶ Er kann sogar Felder einzeichnen, in denen er positive Aspekte der neuen Führungskultur herausarbeitet, die ihm viel Spaß machen und die für ihn eine echte Bereicherung in der Projektarbeit darstellen.
- ▶ Schließlich erkennt er, dass vor allem Gefühle von Scham eine zentrale Bedeutung in dem Konflikt spielen und er sich manchmal übergangen und nicht wertgeschätzt fühlt.
- ▶ Noch in der Beratungsstunde vereinbaren Herr K. und der interne Betriebsberater mit dem Vorgesetzten ein Gespräch, welches der Berater moderieren wird und bei dem die Themen Schreibschwäche und Wertschätzung offen angesprochen werden. Das Ziel ist nun, nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen. Herr K. fühlt sich nicht mehr von dem Thema überwältigt und ist zuversichtlich, dass das moderierte Gespräch eine Lösung bringen wird.

*Weiterführende Ideen  
und Variationen*

- ▶ Sie können die Übung natürlich auch auf die Arbeit mit Teams übertragen. Hier bietet es sich an, die beiden Gefühlswelten als Bodenanker zu repräsentieren. Sie können hierzu den Raum mit Seilen abtrennen oder zwei große Kreise auslegen.

- ▶ Emotionskontrolle hat viel mit Entscheidungen und der Übernahme von Selbstverantwortung zu tun. Diese Übung lässt sich daher auch gut im Kompetenzfeld der Selbstverantwortung nutzen, wenn es um die Frage geht: Welche Entscheidungen möchte ich selbst treffen, welche Entscheidungen in meiner Welt überlasse ich anderen und wem?

- 
- ▶ Zum dynamischen Affekt-Modell: Bengel, J.; Lyssenko, L.: Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter, BzGA Band 43, S. 45 ff.
  - ▶ Intervention aus: Amann, E. G.: RZT® Online-Handbuch für Integrative Resilienzförderung nach dem Bambus-Prinzip®. ResilienzForum, 2010 – 2017. RZT® Resilienz-Berater-Toolbox.

*Quellen, Literatur*



# Testen Sie einem Monat lang Training aktuell für nur **8 EUR!**

## Klimaabo

Training aktuell digital abonnieren  
und Umwelt und Geldbeutel schonen!



### Einkaufsrabatte

Bis zu 20 % Rabatt  
auf Bücher der Edition,  
20-35 % Rabatt auf  
Trainingskonzepte

### trainerkoffer

Flatrate auf tausende  
Tools, Bilder, Inputs,  
Vertragsmuster  
[www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

### Beitragsarchiv

Flatrate auf das digitale  
Trainerarchiv:  
monatlich neue Beiträge,  
Dossiers, Heftausgaben

**Jetzt Testmonat beginnen!**

## Ihre Vorteile als Jahresmitglied **Training aktuell** auf einen Blick:

- 12 x jährlich Printausgabe **Training aktuell**, **Klimaabonnent\***innen erhalten das ePaper.
- **20-35% Rabatt** auf **Trainingskonzepte**.
- exklusive **Flatrate** auf **trainerkoffer.de**:  
Tools, Bilder, Inputs und Vertragsmuster
- bis zu **20% Rabatt** auf alle **Bücher, Toolkits** und **eBooks** der **EDITION Training aktuell**
- **versandkostenfreie Lieferung** nach Deutschland
- **mobil lesen**: ePaper-Ausgaben inklusive
- jährlich eine **neue digitale Marktstudie**
- **Flatrate** auf das Digitalarchiv von **Training aktuell**,  
mit monatlich neuen Inhalten
- aktuelle **Dossiers** kostenfrei
- Zugriff auf **mehrere Jahrgänge Heftausgaben**
- **Premium-Eintrag** in der Experten-Datenbank  
[www.seminarmarkt.de](http://www.seminarmarkt.de) – Sie sparen 150 EUR
- **verlagseigene Veranstaltungen**: Tickets bis **100 EUR**  
günstiger
- **Freikarten** für wichtige **Weiterbildungsmessen**,  
z.B. Zukunft Personal