
Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Resilienz ist die dynamische Fähigkeit eines Menschen, mit widrigen Umständen und Situationen umzugehen. Dabei sind es verschiedene Faktoren wie Optimismus, tragfähige Beziehungen oder auch Lösungsorientierung, die es dem Menschen ermöglichen, Krisen zu überwinden und gegebenenfalls sogar daran zu wachsen. Das Konzept der Resilienz wird im Folgenden vorgestellt und erläutert, wobei das Augenmerk auch auf die Resilienz im systemischen Sinne gerichtet wird. Unter dem Aspekt der Resilienz wird in diesem Kapitel das Klima innerhalb eines Projektes betrachtet. Dabei wird die Frage nach einem *resilienzfördernden* Projektklima beantwortet.

Große Ziele trotz Rückschlag Liest man die Interviews mit Vanessa Low, so vermittelt sie den Eindruck einer lebensfrohen, sportlich ehrgeizigen und zufriedenen jungen Frau. Mit 22 Jahren ist sie bereits mit vielen Medaillen ausgezeichnet und hält den Weltrekord im Weitsprung. Seit mehreren Jahren schon wechseln sich Gold- und Silbermedaillen in den Disziplinen Weitsprung und 100-Meter Lauf ab. Zurzeit trainiert sie für Olympia – für die Paralympics. Vanessa Low verlor im Alter von 15 Jahren bei einem Unfall ihre Beine. An das Ereignis selbst hat sie keine Erinnerungen, sie ist wohl im Gedränge von einem Bahnsteig gestürzt. Das hat man ihr erzählt, als sie, nach mehr als zwei Monaten im Koma, wieder zu sich kam. Bereits im Krankenhaus habe sie Pläne für sportliche Herausforderungen geschmiedet, und zwar nicht im Rollstuhl. Vanessa Low akzeptiert die Tatsachen und plant ihre Zukunft. Nach eigener Aussage denkt die Sportlerin nicht mehr viel an früher und hat ihre Situation angenommen. „Ich kann es nicht mehr ändern“, das sei sehr schnell ihre Maxime gewesen. Ihre Familie und ihre Freunde waren an ihrer Seite und haben ihr Halt gegeben in dieser Krise. Vanessa Low hat tragfähige Beziehungen, auf die sie sich verlassen konnte. Über zwei Jahre ging sie fünf- bis sechsmal in der Woche zur Gehschule. 100-Meter Läufe machte sie schon, bevor sie im Alltag ohne Krücken gehen konnte. Der Weg zu den Medaillen war hart und schmerzhaft. Vanessa Low trainierte viel und stürzte oft, denn es ist kompliziert mit Prothesen zu laufen. Dazu braucht sie vor allem viel Gleich-

gewichtsempfinden und ein gutes Gespür für ihren Körperschwerpunkt. Ihr persönlicher „Sturzrekord“ liegt bei 35-mal in einem Training. Sie brach sich auch mal den Arm oder den Ellenbogen, aber sie machte weiter und begann Erfolge zu feiern. Die junge Frau begreift sich als Leistungssportlerin und sagt über sich selbst, dass sie heute noch stärker ihre Ziele vor Augen hat als früher. Zuerst wollte sie gehen lernen, dann 100 Meter laufen, dann zur WM und zu Olympia. Nach ihrer Karriere in der Leichtathletik kann Vanessa Low sich vorstellen, mal einen Marathon zu laufen. Wenn wir Geschichten von Menschen wie Vanessa Low lesen oder hören, dann kommen uns viele Begriffe in den Sinn – ein Stehaufmännchen, die meistert ihr Schicksal, sie wächst über sich hinaus, ein Mensch, der sich nicht aus der Bahn werfen lässt. Diese Menschen sind resilient. Sie verfügen über persönliche Ressourcen, die sie eine Krise überstehen und gegebenenfalls sogar daran wachsen lassen. Der Begriff entstammt dem lateinischen Wort *resilire* und bedeutet so viel wie *zurückspringen* oder *abprallen*. Ursprünglich verwendet wurde der Begriff Resilienz in der Physik und beschreibt dort die Formbeständigkeit eines Materials unter Druck. Mittlerweile wird Resilienz in verschiedenen Disziplinen und Kontexten verwendet. Projekte, um die es in diesem Buch geht, sind einerseits komplexe dynamische Systeme und werden andererseits durch Menschen umgesetzt, weshalb Resilienz hier für die Ausführungen in zwei Definitionen vorgestellt wird. Die Psychologie nutzt den Begriff, um die Fähigkeit von Menschen zu beschreiben, trotz widriger Umstände eine positive Entwicklung nehmen zu können. Dabei geht es vor allem um die persönlichen Ressourcen und die Anpassung „Mensch an seine Umwelt“. Resilienz ist dabei kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern ein Prozess. Auf die wesentlichen Faktoren wird später in diesem Kapitel noch ausführlicher eingegangen.

2.1 Resilienz und Verletzbarkeit

Resilienz im Sinne der Systemtheorie besagt, dass Systeme ihren Zustand bei Störungen (von innen und außen) ausgleichen können beziehungsweise ihre Systemintegrität beibehalten können. Dabei wird zwischen technischer und ökologischer Resilienz unterschieden (Holling 1996). In Abb. 2.1 ist technische Resilienz als Attraktionsfeld dargestellt. Es existiert nur ein stabiler Gleichgewichtszustand, zu dem die Kugel immer wieder zurückkehren wird. Das System versucht stabil zu werden und diesen Zustand dann beizubehalten. Auch nach Störungen versucht es den stabilen Zustand wieder zu erreichen.

Eine derartige Grundstabilität (vor allem im statischen Sinne) ist für Projektarbeit nicht wünschenswert und wäre auch nicht zielführend, da Projekte selbst immer auch Veränderung sind. Es wäre beispielsweise ein Zustand, in dem neue Ideen keinen Eingang mehr finden oder neue Kollegen im Team nicht akzeptiert und integriert würden. Alles, was die Stabilität gefährden könnte, wird möglichst ausgeblendet oder verhindert.

In der Definition der ökologischen Resilienz existieren mehrere tolerable Systemzustände. Die Wechselwirkungen mit äußeren Einflüssen sorgen dafür, dass das System (wie in Abb. 2.2 dargestellt) an Schwellenpunkten von einem in einen nächsten Zustand wechseln

Abb. 2.1 Resilienz als Attraktorfeld

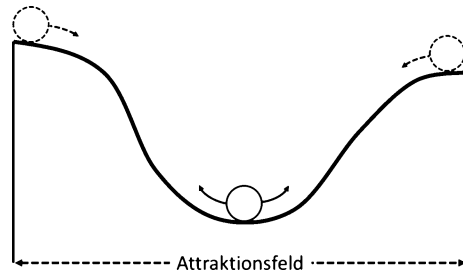
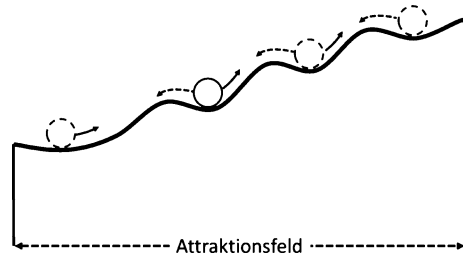


Abb. 2.2 Ökosystemtheoretische Definition von Resilienz



kann. Es unterliegt einer dynamischen Stabilität, wenn es bei Störungen seine Systemintegrität beibehalten kann. Werden aus einem laufenden Projekt fünf Mitarbeiter plötzlich abgezogen, wird das System zunächst instabil. Schafft es das Team, die Aufgaben durch Umverteilung zu bewältigen, so wahrt das Projekt jedoch seine Systemintegrität. Das Projektziel ist nicht gefährdet, das System hat sich nur verändert.

Der Fokus liegt bei dieser ökosystemtheoretischen Definition auf Erhaltung der Systemintegrität, was bedeutet, dass die Systemstrukturen, beziehungsweise die das Systemverhalten bestimmenden Variablen und Prozesse nicht grundlegend verändert werden. Für lebende Systeme vor allem ist es nicht ungewöhnlich, mehr als einen stabilen Gleichgewichtszustand zu haben, aber nicht alle davon sind immer wünschenswert.

Als Gegenstück zur Resilienz wird häufig Vulnerabilität genannt, diese ist aber nur sehr unscharf definiert.

► **Vulnerabilität** umfasst die Zustände und Prozesse, die die Anfälligkeit der Reaktionskapazitäten eines Systems hinsichtlich des Umgangs mit Gefahren bedingen.

Sie kennzeichnet die Verletzbarkeit oder Empfindlichkeit einer Person gegenüber ungünstigen Einflussfaktoren. Meist geht damit die erhöhte Anfälligkeit für psychische Erkrankungen einher. Systemisch betrachtet meint Vulnerabilität die Verletzlichkeit eines Systems gegenüber inneren und äußeren Einflüssen. In einem eher analytischen Zugang werden die potenziellen und eingetretenen Beeinträchtigungen des Systems identifiziert. Das Betrachtungsfeld ist dabei breiter als im klassischen Risikomanagement, da vor allem Veränderungen im Umfeld und deren Auswirkungen auf das System betrachtet werden.

Welche Betrachtungsweisen spielen für Projekte nun eine Rolle? Sowohl die individuelle Ebene der Resilienz als auch die systemische Ebene. Für die erfolgreiche Arbeit in kom-

plexen dynamischen Projekten ist immer der Blick auf die Menschen und der Blick auf das Gesamtsystem notwendig. Da machen Betrachtungen der Resilienz keine Ausnahme. An vielen Projekten wird unter ständigem Druck gearbeitet, wie zum Beispiel unter Zeitnot, und es gilt mit Turbulenzen und Krisen fertig zu werden. Resilienten Menschen fällt diese Art der Tätigkeit wahrscheinlich leichter als den weniger resilienten Kollegen. Abhängig also vom Projektumfeld sollte bereits bei der Zusammensetzung des Projektteams der Faktor Resilienz berücksichtigt werden, weshalb das Konzept im Folgenden detailliert erläutert wird. Nun ist Resilienz kein Merkmal, über das ein Mensch verfügt oder eben nicht. Es ist ein Prozess und Resilienz lässt sich fördern. Zum Wohle der Mitarbeiter und zur Erhaltung ihrer Gesundheit sollte dies grundsätzlich ein wichtiger Aspekt im (Projekt)Management sein. Gesunde Mitarbeiter halten auch das Projekt leichter gesund. Daran schließt sich die Frage an, ob ein Projekt automatisch resilient ist, wenn seine Mitarbeiter es sind. Die Antwort ist ein klares **Jein!** Ein Team aus resilienten Menschen erhöht die Chancen, auch Krisen gut bewältigen zu können. Auf der Systemebene aber gibt es noch ergänzende Aspekte, die zu berücksichtigen sind. Das Konzept der individuellen Resilienz ist dabei eine hervorragende Grundlage für die Betrachtungen. Viele Aspekte des Konzeptes lassen sich auf Projekte und Projektmanagement übertragen.

Die individuelle Resilienz Die Geschichte der Resilienzforschung beginnt im Wesentlichen in den 1950er-Jahren mit Jack Block. Der Professor für Psychologie an der kalifornischen Universität Berkeley definierte Ego-Resilience als ein Persönlichkeitsmerkmal, das sich aus dem Zusammenspiel genetischer, biologischer und sozialer Einflüsse ergibt. Die amerikanische Entwicklungspsychologin Emmy Werner nahm sehr großen Einfluss auf die Entwicklung der Forschung, vor allem mit ihrer „Kauai-Studie“ (Werner 1977). Damit legte sie die Basis für alle nachfolgenden Untersuchungen und Definitionen zu Resilienz. Gemeinsam mit ihrem Wissenschaftsteam von Psychologen, Kinderärzten und Sozialarbeitern begleitete Emmy Werner über mehr als 40 Jahre rund 700 Menschen. Sie alle waren 1955 auf der Hawaii-Insel Kauai geboren und unter unterschiedlichsten Bedingungen aufgewachsen. Sie wurden im Alter von 1, 2, 10, 18, 32 und 40 Jahren in Bezug auf ihre Entwicklung betrachtet. Armut, Vernachlässigung, Gewalt oder auch Krankheit der Eltern waren für circa 30 Prozent der Probanden die bestimmenden Lebensumstände, unter denen sie aufwuchsen. Den 210 Risikokindern galt Werners besondere Aufmerksamkeit. Zwei Drittel von ihnen fielen im Alter von 10 und 18 Jahren durch Lern- und Verhaltensprobleme auf, begingen Straftaten oder litten unter psychischen Störungen. Sie wurden als *vulnerabel* (im Sinne von verwundbar, verletzlich) bezeichnet. Das eine Drittel der Risikokinder aber entwickelte keinerlei Verhaltensauffälligkeiten, absolvierte die Schule mit Erfolg und war in die soziale Gemeinschaft integriert. Emmy Werner schlussfolgerte daraus, dass resiliente Kinder stabile emotionale Bindung aufbauen, die ihnen Halt geben. Diese Bindungen bestehen zu Vertrauenspersonen wie Großeltern, Geschwistern, Nachbarn, Lehrern oder Freunden. Sie erleben früh Leistungsanforderung, aus denen die Kinder Verantwortung entwickeln. Dabei lernen sie Verantwortung für sich selbst und auch für andere (Geschwister, Ehrenämter etc.) zu übernehmen. Resiliente Kinder besitzen ein eher

ruhiges Temperament und eine offene Art im Umgang mit anderen Menschen. Diese Kinder sind in der Lage, sich an die gegebenen Verhältnisse anzupassen, statt sie einfach zu überstehen. Sie sind nicht resilient trotz widriger Umstände, sondern wegen der Umstände. Mit Stress und Krisen effektiv umzugehen zu können und sie nicht zu eliminieren, so lautet seit Emmy Werner die Maxime der Resilienzforschung.

Glen Elder, Professor für Soziologie und Psychologie an der Universität von North Carolina, untersuchte in den 1970er-Jahren vor allem den kulturellen Einfluss auf Resilienz und die positiven wie negativen Einflüsse von Armut auf den Lebenslauf eines Menschen. Große Aufmerksamkeit bekam Elder durch seine gemeinsame Studie mit Rand D. Conger in den Jahren 1989 bis 2000. Die Wissenschaftler wollten herausfinden, wie sich Kinder, die in der Zeit der Landwirtschaftskrise in den USA aufgewachsen waren, entwickelten. Iowa, als ländliche Gegend, war von der schweren Krise besonders betroffen. Mehr als 1400 Personen nahmen insgesamt an der Studie teil. Ein- und Zwei-Eltern-Familien mit Großeltern wurden in Zufallsstichproben ausgewählt. Elder und Conger stellten fest, dass die Kinder aus der Landwirtschaft schulisch erfolgreicher waren als andere Kinder und sich positiv entwickelten. Die Erklärung liegt, laut Studie, in der Art des Familienkollektivs in der Landwirtschaft, der sozialen Unterstützung aus dem Umfeld und den guten sozialen Beziehungen zu anderen Kindern. Kinder und Eltern arbeiteten üblicherweise gemeinsam, die Kinder konnten dabei ihre Kompetenzen auf- und ausbauen. Häufiger als andere Kinder nahmen sie Nebenjobs an, um die Familie zu unterstützen, was wiederum ihre Autonomie und ihr Verantwortungsbewusstsein förderte. Die Studie stellte ebenfalls die Beziehung zu den Großeltern als Resilienz fördernden Aspekt heraus. Die Großeltern übernahmen viele Rollen – sie berieten, förderten, forderten und gaben Beistand. Gerade Kinder mit einem engen Kontakt zu den Großeltern erreichten in der Schule bessere Noten. Eltern, die sich in der Gemeinde, der Schule oder auch der Kirche einbrachten, gaben damit ihren Kindern ein Beispiel für Verantwortungsbewusstsein, Integrationsfähigkeit, soziale Kompetenz und Führungskompetenz. Den Kindern dieser Eltern fällt es leichter, genau solche Funktionen später selbst auszufüllen.

Resilienzforschung ist immer noch aktuell und erlebt seit einigen Jahren eine gewisse Popularität. Boris Cyrulnik gelang mit seinem Buch „Die Kraft, die im Unglück liegt“ erstmals ein Bestseller zu dem Thema. Der französische Neurologe betrachtet Unglück als eine überwindbare Etappe und stützt sich in seinen Arbeiten auf die Beobachtungen verschiedener Menschengruppen, wie zum Beispiel bolivianische Straßenkinder, Emigranten oder Menschen in Konzentrationslagern. Es gibt zahlreiche weitere wichtige Studien (Mannheimer Risikokinderstudie, Bielefelder Invulnerabilitätsstudie etc.) und Resilienzforscher wie Corina Wustmann (Wustmann 2004) oder Matthias Grünke (Grünke 2003). Die verschiedenen Untersuchungen und Ausarbeitungen unterscheiden sich hinsichtlich der Schwerpunkte und der Benennungen von Faktoren, basieren aber letztendlich alle auf denselben Kernaussagen. Beschreibung und Gegenüberstellung der diversen Ansätze würden den Rahmen des Buches sprengen. Aus diesem Grund wird hier nachfolgend das häufig verwendete Resilienzmodell nach Monika Gruhl (Gruhl 2010) dargestellt und als Grundlage für die weiteren Betrachtungen genutzt. Was sind denn die Fähigkeiten und Eigenschaften,

die einen Menschen resilient sein lassen? Sind sie angeboren? Kann man sie lernen oder trainieren? Kann jeder Mensch resilient werden?

2.2 Die sieben Faktoren der Resilienz

Das Modell, nach dem Monika Gruhl Resilienz beschreibt, fußt auf sieben Eigenschaften beziehungsweise Grundhaltungen, wie in Abb. 2.3 dargestellt. Die Kapazität wird über die Kind-Umwelt-Interaktion erworben. Resilienz ist also erlernbar. Diese besondere Widerstandsfähigkeit ist dabei nicht fix, sie kann immer wieder variieren. Die Basis, damit ein Kind Resilienz entwickeln kann, liegt im Kind selbst und in seiner Lebensumwelt. Der Prozess der Resilienz lässt sich in zwei Faktoren untergliedern. Zum einen in die Fähigkeiten, die eine Person erlernt hat. Davon abzugrenzen sind die sogenannten protektiven Faktoren, denn sie liegen außerhalb der Person in ihrem Umfeld. Üblicherweise werden die persönlichen Fähigkeiten als Resilienz und die sozialen Ressourcen als protektive Faktoren bezeichnet. Für die folgenden Ausführungen werden die Bezeichnungen so übernommen. Um die Widerstandsfähigkeit letztendlich zu gestalten, müssen beide Faktoren vorhanden sein. Das heißt, dass sowohl der Mensch als auch die Umwelt die Entwicklung gestalten. Für unsere Projektarbeit bedeutet das, sowohl auf die einzelnen Beteiligten und ihre Fähigkeiten zu schauen als auch gleichzeitig ein entsprechendes Umfeld zu schaffen. Das eine ohne das andere kann keine wirksame Resilienz entwickeln. Um dem Einwand, „ich kenne die Prägung der Mitarbeiter im Kindesalter nicht“, gleich zu begegnen – das ist auch nicht nötig. Die grundsätzliche Veranlagung zum Arbeiten unter Zeitdruck und Stress haben Sie als verantwortungsbewusster Projektleiter oder als Führungskraft längst erkannt, und darauf bauen Sie auf. Welche Aspekte dabei besonders wichtig sind, erfahren Sie später in diesem Kapitel. Auch das nachfolgend beschriebene Resilienzmodell legt den Fokus auf die Bewältigung von Krisen- und Risikosituationen. Dies ist ein Perspektivwechsel von der üblichen Defizitorientierung zur Ressourcenorientierung. Der Resilienzansatz zielt auf die Stärken und Fähigkeiten und die individuellen Kapazitäten zur Stressbewältigung.

1. Optimismus

Resiliente Menschen bleiben optimistisch. Die Krise oder Turbulenz wird eher als Herausforderung gesehen, die punktuell besondere Anstrengung verlangt. Diese Menschen gehen davon aus, dass eine Krise zeitlich endlich ist und überwunden werden kann. Sie erkennen die Realität an und halten an ihren Zielen fest.

2. Akzeptanz

Plötzlich auftretende Ereignisse und damit verbundene Krisen lassen viele Menschen zunächst die Augen vor der Realität verschließen. Leugnen der Situation kann dabei helfen, den Schmerz zu ertragen. Resiliente Menschen akzeptieren die aktuelle Situation. Sie lassen sich Zeit, um die Krise zu begreifen und nach Lösungen zu suchen. Die Menschen können gut unterscheiden zwischen veränderbaren und nicht veränderbaren Umständen.

Abb. 2.3 Die sieben Faktoren der Resilienz



3. Lösungsorientierung

In akuten Krisensituationen scheint es zunächst so, als seien keinerlei Lösungen möglich. Resiliente Menschen fokussieren stark auf Lösungen. Sie blicken nach vorn, aktivieren Ressourcen und versuchen Verbesserungen zu erreichen.

Diese drei Faktoren sind Haltungen eines Menschen. Unsere Haltung ist durch die gemachte Erfahrung beeinflusst und steuert unser Verhalten. Jeder Mensch bewegt sich auf der Achse des jeweiligen Faktors, das heißt, ein Mensch ist nicht *lösungsorientiert* oder *nicht-lösungsorientiert*, sondern er ist einem gewissen Maße lösungsorientiert. Er kann sich auf der Achse in beide Richtungen bewegen, also beispielsweise durch Arbeiten an seiner Haltung die Lösungsorientierung verbessern.

4. Zukunft gestalten

Resiliente Menschen wissen, dass die Zukunft nicht zu 100 Prozent plan- und vorhersehbar ist. Es existiert immer ein Anteil, der sehr wohl geplant und vorgedacht werden kann. Unerwartete Ereignisse machen den anderen Teil der Zukunft aus, und hierauf reagieren resiliente Menschen mit mehr Handlungsvarianten. Die Varianz in der eigenen Handlungsfähigkeit (Alternativen, Visionen) macht eine gute Zukunftsgestaltung möglich. Ist die Zukunftsplanung dabei realistisch, so können auch Krisen und Rückschläge leichter verarbeitet werden.

5. Beziehungen gestalten

Menschen, die Krisen widerstandsfähig begegnen, wissen um ihre Stärken und Schwächen. Sie ergänzen ihre eigenen Ressourcen und Fähigkeiten mit den Kenntnissen und Talenten anderer, das heißt, sie bilden Netzwerke, auf die sie im Bedarfsfall zurückgreifen können. Resiliente Menschen versuchen nicht als einsamer Held die Krise alleine zu meistern.

6. Verantwortung übernehmen

In einer akuten Krise passiert es schnell, dass man sich als Opfer fühlt und damit auch die Opferrolle annimmt. Resiliente Menschen sind in der Lage, diese Rolle schnell wieder zu

verlassen und damit aktiv ins Geschehen einzugreifen. Grundsätzlich sind diese Menschen bereit und fähig, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen. Gepaart mit Optimismus und Akzeptanz finden sie einen schnellen Ausstieg aus der Opferrolle.

7. Selbstregulation

Gefühle von Schuld und Selbstvorwürfe sind häufige Krisenbegleiter. Resiliente Menschen haben ein realistisches Verständnis für ihren Eigenanteil an der Krise und können mögliche Selbstbeschuldigungen schnell überwinden. Sie übernehmen im richtigen Maße Verantwortung.

Diese letzten vier Faktoren beschreiben Fähigkeiten, und auch diese trägt jeder Mensch zu einem gewissen Anteil in sich. Sie sind individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt. Auch Fähigkeiten lassen sich entwickeln. Dazu bedarf es zuerst einer Aufmerksamkeit und eines Bewusstseins für die einzelnen Faktoren. Die einzelnen Haltungen und Fähigkeiten sind im Verhalten der Menschen ablesbar. Welche Projektstruktur, was für ein Projektumfeld brauchen wir, damit die Beteiligten Resilienz auf- beziehungsweise ausbauen können?



Die Resilienz der Projektmitarbeiter lässt sich fördern Auch wenn der Grundstein für Resilienz im Kindesalter gelegt wird, ist es nicht zu spät den Prozess der individuellen Resilienz zu unterstützen. Bereits bei der Teambesetzung für ein Projekt ist es sinnvoll, auch bezüglich der Resilienz einen Blick auf die Mitarbeiter zu werfen. Es geht dabei nicht darum, möglichst viele „voll-resiliente“ Menschen auszumachen, sondern eine gute Mischung von Menschen im Team zu haben. Achten Sie darauf, auch optimistische Mitarbeiter, Visionäre, Netzwerker und Realisten an Bord zu holen. Im Folgenden finden Sie einen Vorschlag, wie die Resilienz des einzelnen Mitarbeiters im Projekt gefördert werden kann:

- Akzeptanz als Person

Schaffen Sie ein Projektumfeld, in dem Wertschätzung im Umgang miteinander die Basis bildet. Manchmal ist es sinnvoll und notwendig, die Menschen losgelöst von ihrer momentanen Rolle zu sehen, um sie akzeptieren zu können. Zu leicht beurteilen Menschen

einander aufgrund ihrer Rollenzuschreibung und schließen von einem bestimmten Verhalten auf den gesamten Charakter eines Menschen. Diesen gedanklichen Teufelskreis gilt es zu durchbrechen beziehungsweise seine Entstehung zu verhindern. Das gelingt am einfachsten durch gelebte Wertschätzung den Menschen gegenüber und die Trennung von Verhalten und Person. Dann kann auch in Konfliktfällen ein positiver Umgang miteinander leichter gewahrt werden. Starten Sie im nächsten Teammeeting einfach damit, in Gedanken durchzugehen, welche positiven Eigenschaften oder Verhaltensweisen Ihnen bei den einzelnen Teilnehmern einfallen.

- **Positive Beziehungen zu den Kollegen und Beteiligten**
Projektbeteiligte verbindet das gemeinsame Ziel und meist noch gleiche Funktionen oder die Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe. Es besteht nicht unbedingt ein gegenseitiges persönliches Interesse. Trotzdem sind diese Beziehungsnetzwerke eine sehr gutes Übungsfeld für die persönliche Entwicklung, wenn das Klima im Projekt stimmt. Sorgen Sie für ein Klima, in dem Kooperation ein hoher Wert ist und die Unterschiedlichkeit von Persönlichkeiten als Bereicherung empfunden wird. Viele Menschen schauen bei ihrem Gegenüber zuerst auf die Unterschiede und bewerten sehr schnell mit *gut* und *schlecht*. Diese Bewertung hilft dem Menschen zunächst festzustellen, ob Gefahr vom Gegenüber ausgeht oder nicht. Ein Effekt ist dabei oft, dass diese Einschätzung schnell in einem Vorurteil abgespeichert wird und die Konzentration dann auf den „Mängeln“ des anderen liegt. Die Kunst positive Beziehungen zu anderen Menschen herzustellen, liegt in der Akzeptanz der Mitmenschen und ihrer Eigenschaften (im möglichst neutralen Sinne) und der Bereitschaft, Kooperation zu leben.
- **Klare Strukturen und Rollen**
Jeder Beteiligte im Projekt sollte wissen, wer welche Rolle bekleidet. Das ist nicht im hierarchischen Sinne wichtig, sondern im Falle von Turbulenzen und Krisen zwingend notwendig. Wer kann unterstützen? Wer kennt sich in welchem Thema aus? Wer ist für was zuständig? Viel zu oft beschränken sich diese Informationen auf die gerade anstehende Projektaufgabe. Was die einzelnen Beteiligten darüber hinaus an Fähigkeiten und Kompetenzen mitbringen, geht viel zu oft unter. Struktur gibt Sicherheit, und das ist vor allem bei einem Projektstart mit vielen unbekanntenen Personen wichtig. Das jeweilige Projektsystem sollte klar definiert sein im Sinne der Systemgrenzen, der Ziele, festgelegter Vorgehensweisen, der Dokumentation, der Informationsverteilung und so weiter.
- **Gelegenheiten, um Entscheidungen zu treffen**
Passiert ein Fehler im Projekt oder tauchen Turbulenzen auf, so ist eine Frage am häufigsten zu hören: „Wer ist Schuld?“ Wir neigen dazu, die Klärung der Schuldfrage in diesen Fällen für das oberste Ziel zu halten. Das ist leider häufig durch die Unternehmenskultur bedingt, und die Menschen haben es im Verlauf ihrer Arbeit so gelernt. Dieser Kulturaspekt sorgt leider auch dafür, dass das Übernehmen von Verantwortung abgelehnt wird. Viel zu riskant im Falle eines Fehlers! Schaffen Sie ein Projektklima, in dem Fehlentscheidungen nicht tabuisiert werden, sondern ausgesprochen und daraus entstandene Probleme gemeinsam gelöst werden können. Sorgen Sie dafür, dass alle Beteiligten im Projekt die Möglichkeit haben, Entscheidungen zu treffen und zu vertreten. Das übt Ver-

antwortung zu übernehmen, denn ohne Verantwortung gibt es keine Entscheidung. Im Falle einer Krise hilft das den Menschen schneller wieder aktiv zu werden und die Zukunft zu gestalten.

- **Ruhephasen zwischen stressigen und krisenhaften Projektzeiten**
Es gibt Menschen, deren Standardantwort auf die Frage nach dem persönlichen Befinden ist: „Ich bin total im Stress. Hier ist, wie immer, der Teufel los!“ Es gibt einige Personen, unter Führungskräften und Selbstständigen häufiger anzutreffen, die kokettieren damit. Es gehört schließlich zum guten Ton gestresst zu sein. Für die Menschen, die damit nicht nur ein bestimmtes Image pflegen möchten, ist Dauerstress ein potenzieller Gesundheitsschädiger. In jedem Projekt muss es für die Menschen auch Ruhephasen geben, womit definitiv nicht „Nichtstun“ gemeint ist. Kein Mensch kann dauernd unter Hochdruck arbeiten. Es ist die Verantwortung des Einzelnen und des Projektmanagements, hier für entsprechende Ruhephasen zu sorgen.
- **Sinnhafte Einbindung in das Projekt**
Für die Grundbedürfnisse jedes Menschen nach Zugehörigkeit und Wachstum ist es wichtig, dass seine Einbindung in ein Projekt sinnhaft ist. Glauben einzelne Mitarbeiter, ihre Aufgabe sei unwichtig und müsse halt einfach von jemand gemacht werden, so verringert sich schnell ihr Gefühl der Zugehörigkeit zum Team. Wachsen werden sie an einer solchen Aufgabe wahrscheinlich nicht, weil sie die Herausforderung (falls vorhanden) gar nicht mehr sehen würden. Vermeiden Sie die Klassifizierung der Projektaufgaben in Kategorien wie „für die Top-Performer“, „der Rest“ oder „muss halt einer machen“. Dies senkt letztendlich die Motivation aller und damit die Leistungsfähigkeit auch in unruhigen Zeiten.
- **Zugriff auf die notwendigen Ressourcen, um die Aufgabe zu erledigen**
Gestalten Sie den Projektrahmen so, dass jeder Beteiligte seine Aufgabe möglichst reibungsfrei erledigen kann. Es ist zu klären, wer genau was von wem für welche Aufgabe benötigt. Eine Antwort wie „Noch einen Entwickler können wir Ihnen nicht zur Seite stellen, da haben Sie Pech gehabt. Kriegen Sie es so hin“ wird die Resilienzfähigkeit dieses Mitarbeiters sehr wahrscheinlich senken, denn er arbeitet nicht mehr auf ein realistisches Ziel hin. In Kooperation zu arbeiten, ist eine gute Möglichkeit herauszufinden, wie der Mitarbeiter seine Aufgabe unter dieser Prämisse bearbeiten kann. Der Begriff der Ressource meint hier über die übliche Definition von Zeit, Budget und Mitarbeiter hinaus auch Wissen, Materialien und so weiter.
- **Effektives Feedback**
Jeder Mitarbeiter im Projekt sollte wissen, wo er steht bezüglich seines Beitrags zum Gesamtziel, seiner Fähigkeiten, seiner Aufgaben und seiner Akzeptanz. Ohne ein entsprechendes Feedback kann er seine Situation im Projekt nicht realistisch einschätzen. Die häufigste Konsequenz aus fehlendem Feedback ist Unsicherheit auf Mitarbeiterseite. Und Unsicherheit ist ein Faktor, der Resilienz eher senkt als fördert. Gerade auch im Sinne der Gestaltung von positiven Beziehungen untereinander ist eine Feedback-Kultur sinnvoll und notwendig.



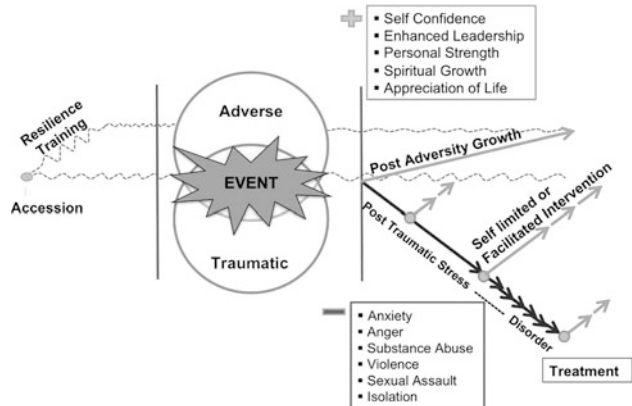
- Lernmöglichkeiten

Das Lernen im Projekt hat an dieser Stelle zwei Dimensionen. Eine im Zusammenhang mit dem persönlichen Wachstum des Mitarbeiters. Um die Motivation eines Menschen langfristig zu erhalten, braucht er die Möglichkeit, wachsen zu können und zu dürfen. Es ist motivierender an großen Herausforderungen zu arbeiten als an Unterforderung zu leiden. Die zweite Dimension ist die des Lernens aus Fehlern, was selbstverständlich auch auf der Systemebene passieren muss. Es braucht eine Projektkultur, in der der Fehler eine Lernmöglichkeit darstellt. Ohne diese Möglichkeit wird keine Fehleroffenheit entstehen und als Konsequenz daraus auch die Verantwortungsübernahme häufiger abgelehnt. Daraus kann ein Teufelskreis entstehen, der im Falle einer Krise den einzelnen Mitarbeiter und auch das Projekt relativ leicht aus der Bahn werfen könnte.

2.3 Das richtige Projektklima

Wichtig ist an dieser Stelle, nicht nur auf die Ebene des einzelnen Projektmitarbeiters zu fokussieren. Das wäre zu kurz gesprochen. Die Rahmenbedingungen im Projekt müssen eine Resilienzförderung möglich machen, sonst verkommt Resilienz zum Reparaturwerkzeug. Leider können solche Empfehlungen zur Resilienzförderung auch als Qualifikationsmerkmale verstanden werden, mit denen die Mitarbeiter sich an das System anpassen sollen. Die Denkrichtung hier ist ausgerichtet auf: „*Wie kann der individuelle Resilienzprozess unterstützt werden?*“ Die Prämisse dabei ist, dass die Rahmenbedingungen dies erlauben. Ein praktisches Beispiel der Umsetzung findet sich in der U.S. Army. Das Programm „Comprehensive Soldier Fitness“ (CSF) ist ein Vorzeigeprojekt der U.S. Army. In Zusammenarbeit mit der Universität von Pennsylvania wurde es 2009 aufgesetzt und hat zum Ziel, die Einsatztruppen resilienter und kompetenter zu machen. Im CSF enthalten ist dazu ein Resilienztraining, das auch für Familienangehörige und Reservisten zugänglich ist. Im Januar 2012 gab der Direktor des Programms, Brigade General Jim Pasquaretti (Pasquaretti

Abb. 2.4 Comprehensive Soldier Fitness (Quelle: US Army)



2012), per Pressemeldung im Internet, bekannt, dass die 15-monatige Evaluation des Resilienztrainings zeigt, dass die Teams, die das Training durchlaufen haben, resilienter und widerstandsfähiger sind als andere. Dabei bringt Pasquarette auf den Punkt, warum er hofft, das Programm trotz Budgetkürzungen zur Dauereinrichtung zu machen: „Wir glauben damit Geld zu sparen, weil es unseren Soldaten, den Familienangehörigen ... hilft.“ (Frei übersetzt.)

Der Ansatz der U.S. Army bei diesem Training ist, dass Resilienz den post-traumatischen Stress und auffälliges Verhalten bei den Soldaten reduziert (siehe Abb. 2.4). Die Soldaten sollen selbstsicher, fit und kompetent auch krisenhafte Einsätze absolvieren. Dazu werden sie einem Trainingsprogramm unterzogen, das von zertifizierten Soldaten durchgeführt wird. Die Zertifizierung vergibt die Universität Pennsylvania. Martin Seligman, Begründer der positiven Psychologie, gehört zu den Experten, die das Programm ausgearbeitet haben. Als wesentliche Inhalte finden sich die Resilienzfaktoren Optimismus und Akzeptanz darin wieder. Zunächst werden die Soldaten einem Online-Assessment unterzogen, um ihre eigenen Haltungen und Denkstrukturen zu prüfen. Diese Prüfung findet dann regelmäßig statt und es wird nachgehalten, ob der Soldat die vom Programm empfohlenen Trainingsvorschläge umsetzt. Dazu finden in den sogenannten TRADOC Schulen (Training and Doctrine Command) Trainings der mentalen Fitness und die Zertifizierung zum Multiplikator statt. Um Effektivität und Effizienz der Maßnahmen und Trainings zu evaluieren, sind umfangreiche Messverfahren fester Bestandteil des Programms.

Mit dem „Fort Hood Resiliency Campus“ schließlich hat die U.S. Army einen Ort geschaffen, an dem die Soldaten und ihre Angehörigen Yoga-, Meditations-, Ethikkurse besuchen oder auch Beratung durch einen Geistlichen jederzeit in Anspruch nehmen können. Das Programm bietet für jeden einzelnen Menschen in der U.S. Army viele Möglichkeiten, um seine Resilienz zu fördern. Daran ist erst einmal nichts auszusetzen. Würde man das Modell auf unsere Projektwelt 1:1 übertragen wollen, dann fehlt eine wesentliche Dimension, nämlich die des Systems beziehungsweise der Organisation. Im Falle der U.S. Army ist der Einfluss auf die Rahmenbedingung in Kriegseinsätzen denkbar gering, weshalb an

der Stelle versucht wird, die Soldaten selbst bestmöglich zu präparieren. Die protektiven Faktoren sind nicht (oder weitestgehend nicht) beeinflussbar. Das ist im Fall der projektorganisierten Arbeit zum Teil anders. Hier muss die Systemdimension zwingend mit betrachtet werden. Ohne sie ergibt sich leicht eine zu hohe Anforderung an die einzelnen Menschen: „Trainiere Deine Resilienz, dann kannst Du auch Krisen gut überstehen.“ Eine solche Forderung würde die Gedanken und Konzepte der Resilienz ad absurdum führen.

Systemresilienz ist lernbar Welche Rahmenbedingungen können denn das System Projekt dabei unterstützen, die Resilienz der Einzelnen zu fördern und gleichzeitig die Systemresilienz zu unterstützen? Es braucht eine Projektumgebung, in der die Menschen die Sinnhaftigkeit ihres Tuns und des Projektes erleben. Dieser Punkt ist für das Wohlbefinden von Menschen elementar. Dazu gehören die Verstehbarkeit der Situation und das Gefühl der Handhabbarkeit. Menschen wollen die Zusammenhänge und Wechselwirkungen in ihrem Umfeld kennen und brauchen Einflussmöglichkeiten. Über das Herstellen von Transparenz bezüglich der Ziele, Einflussfaktoren, Ereignisse, Vorgänge etc. lassen sich Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit leicht umsetzen. Jeder Projektbeteiligte sollte durch die Aufgabe, die er im Projekt wahrnimmt, einen gewissen Einfluss- und Handlungsraum haben. Die system-spezifische Resilienz lässt sich dann stärken durch die Förderung von:

- Wertschätzung
- Problemlösefähigkeit
- Verantwortungsübernahme
- Selbstwirksamkeit
- Selbstwertgefühl
- Sozialen Kompetenzen
- Effektiven Stressbewältigungsstrategien
- Entspannungsfähigkeit
- Partizipativer Kooperation
- Bereitschaft über Probleme, Konflikte, Widersprüchlichkeiten zu diskutieren

In den Projekten, die als komplexe dynamische Systeme zu verstehen sind, gibt es einige signifikante Rahmenbedingungen, die als gegeben mit in die Betrachtung gehören. Komplexe Projekte bedeuten Veränderung und sind hochdynamisch. Das Konzept der Resilienz hat für sich genommen bereits einen hohen Wert für die Projektarbeit, berücksichtigt aber die Rahmenbedingungen nicht genügend. Aus diesem Grund gehen wir im folgenden Kapitel einen Schritt weiter in Richtung Adaptivität und ergänzen die bisherigen Überlegungen um das Konzept der High Reliability Organisationen.

Zusammenfassung

Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Zukunft gestalten, Beziehungen gestalten, Verantwortung übernehmen und Selbstregulation sind die sieben Grundhaltungen,

auf denen das Konzept der individuellen Resilienz basiert. Im systemtheoretischen Sinne ist Resilienz als die Systemfähigkeit definiert, die das System seine Integrität trotz Störungen bewahren lässt. Beide Aspekte, das individuelle und das systemische Konzept nämlich, sind für die Betrachtung adaptiver Projekte wichtig und notwendig. Aus ihnen lassen sich Aussagen über ein unterstützendes Projektklima ableiten. In einem Klima, das Wertschätzung, Verantwortungsübernahme, Selbstwert und Konfliktfähigkeit fördert, können sowohl individuelle als auch systemische Resilienz wachsen. Resilienz ist ein wesentlicher Faktor für die Adaptivität und wird im nächsten Kapitel um wesentliche Aspekte der Krisenantizipation und Krisenbewältigung ergänzt.



<http://www.springer.com/978-3-658-00999-1>

Resilienz im Projektmanagement

Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver
Projekte

Borgert, S.

2013, VIII, 178 S. 39 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00999-1