Resilienz im Business-Kontext
Positive Leadership und Emotionale Intelligenz
zur Förderung der inneren Stärke

Alberto Pedretti

Inhaltsverzeichnis

1. Was ist für mich ein System S. 2
2. Reframing als theoretische Grundlage S. 2
3. Das PERMA-Lead Modell als konstruktivistische Intervention S. 4
   - 3.1 Positive Emotions S. 4
   - 3.2 Engagement S. 6
   - 3.3 Relationships S. 7
   - 3.4 Meaning S. 8
   - 3.5 Accomplishment S. 8
4. Die emotionale Intelligenz S. 10
5. Meine Erfahrung als Coach zur Stärkung der Resilienz S. 12
6. Literaturverzeichnis S. 14

1. Was ist ein System für mich

Die Ausstellung „Digital by Nature – Die Kunst von Miguel Chevalier“ in München war für mich mehr als ein ästhetisches Erlebnis. Beim interaktiven Durchlaufen der digitalen Installationen wurde mir deutlich, wie dynamisch, vernetzt und schwer vorhersehbar Systeme funktionieren.

Diese Erfahrung hat mich dazu angeregt, Parallelen zu meinem eigenen Leben zu ziehen. Ich begann zu erkennen, dass auch mein Leben als komplexes System verstanden werden kann, in dem Ereignisse, äußere Einflüsse und zwischenmenschliche Interaktionen kontinuierlich zusammenwirken. Die Auswirkungen zeigen sich oft zeitversetzt und sind selten eindeutig oder linear erklärbar.[1]

Abb. 1. „Digital by Nature“ 12.9.2025 – 1.3.2026

2. Reframing als theoretische Grundlage

Auch in der modernen Arbeitswelt gilt dieses Modell. Heute sind Individuen im Business Kontext zunehmend mit Unsicherheit, Komplexität und hohen psychischen Belastungen konfrontiert. Beschleunigte Veränderungsprozesse, Digitalisierung sowie steigende Leistungsanforderungen prägen den beruflichen Alltag und erhöhen den Druck auf Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen.

Komplexität bedeutet hier unsichere Ausgangssituationen und unvorhersehbare Auswirkungen eigener oder kollektiver Handlungen. Vor diesem Hintergrund gewinnen individuelle Bewältigungsstrategien sowie psychische Widerstandsfähigkeit zunehmend an Bedeutung.

Diese Komplexität steht auch in Coaching Sessions im Vordergrund. Systemisches Coaching bietet einen professionellen Rahmen, um Klienten[2] bei der Entwicklung von Resilienz und Aktivierung persönlicher Stärken zu unterstützen. Auf der Grundlage eines konstruktivistischen Weltverständnisses richtet systemisches Coaching den Fokus weniger auf vermeintlich objektive Probleme, sondern vielmehr auf die eigenen Wahrnehmungen, auf die subjektiven

[1] Siehe Video im Anhang als persönliche Metapher für dieses Verständnis von Systemen.
[2] *Hiermit und im weiteren Verlauf der Arbeit ist sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint.*

Bedeutungszuschreibungen und auf die vorhandenen Ressourcen. Das Ziel ist also, eine neue Bewertung und neue Bedeutung der externen Ereignisse zu veranlassen.

Interventionen wie Reframing gelten dazu als zentrale Werkzeuge. Dadurch werden belastende Situationen neu interpretiert, sowie alternative Sichtweisen entwickelt.

Als Beispiel im Business Kontext ist zu erwähnen, wie verschiedene Veränderungsprozesse von Mitarbeitenden unterschiedlich erlebt werden können (Bedrohung oder Chance?), auch weil jedes Individuum auf seiner eigenen „Insel" aus Erfahrungen, Überzeugungen und Bewertungen lebt.

Coaching setzt genau hier an. Es geht davon aus, dass Probleme keine objektiven Tatsachen sind, sondern durch persönliche Deutungen entstehen. Weil diese Deutungen konstruiert sind, können sie im Coaching reflektiert und verändert werden. Ziel ist daher nicht, ein „objektives Problem" zu lösen, sondern neue Perspektiven zu entwickeln und den eigenen Bedeutungsrahmen zu erweitern. Wenn sich dieser Bezugsrahmen verändert, entstehen automatisch neue Handlungsmöglichkeiten.

Ein hilfreiches Werkzeug im Coaching ist die Arbeit mit Skalierungsmethoden, d.h. mit einer Skala von 0 bis 10:

- 0 = schlechtester Zustand / maximale Unzufriedenheit
- 10 = idealer Zustand / Ziel

Typischerweise ordnen sich Klienten selten bei 0 oder 1 ein. Häufig liegen ihre Einschätzungen eher im mittleren Bereich, zum Beispiel bei 4 oder 5.

Aus meiner Beobachtung aus der Praxis schauen viele Klienten vor allem darauf, was ihnen noch fehlt, um die 10 zu erreichen (z. B. „Ich bin erst bei 5, mir fehlt noch die Hälfte"). Im Coaching wird bewusst die andere Richtung exploriert: Was hat dazu geführt, dass du nicht bei 0 bist, sondern schon bei 5?

Das bedeutet:

- Was funktioniert schon gut?
- Welche Fähigkeiten hast du bereits?
- Welche Ressourcen hast du genutzt?

Diese Verschiebung der Aufmerksamkeit hat eine starke Wirkung, weil der Fokus weg vom Mangel geht („Was fehlt noch?") und zu Ressourcen kommt („Was ist schon da?")

Dadurch erleben Klienten mehr Selbstwirksamkeit, mehr Klarheit über eigene Stärken und mehr Zuversicht für die nächsten Schritte.

In diesem Sinne fördert Reframing den Perspektivwechsel von einer Defizit- hin zu einer Stärkenlogik und trägt somit wesentlich zur Entwicklung von Resilienz bei. Wie unter anderem der Wirtschafts- und Organisationspsychologe Dr. Markus Ebner in seiner Arbeit „Positive

Leadership“ ausführt, kann durch gezieltes Reframing ein Problem als Ressource neu gedeutet werden. Diese Neubewertung stärkt die Resilienz und kann im Business Kontext gezielt genutzt werden, um Mitarbeitende in herausfordernden Situationen zu unterstützen.[3]

3. Das PERMA-Lead Modell als konstruktivistische Intervention

„Positive Leadership bedeutet nicht, Probleme zu ignorieren, sondern gezielt die Faktoren zu stärken, die Menschen leistungsfähig, resilient und gesund halten.“ (Dr. Markus Ebner)

Das PERMA-Lead-Modell ist ein führungs- und entwicklungsorientiertes Modell, das auf der Positiven Psychologie von dem einflussreichen US-amerikanischen Psychologen Martin Seligman basiert.[4] Es zielt darauf ab, Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Resilienz von Mitarbeitenden und Führungskräften zu fördern. Gleichzeitig unterstützt es einen Führungsstil, der individuelle und teambezogene Entwicklung ermöglicht.

Positive Leadership ist keine „Wohlfühlstrategie“, sondern ein ressourcen- und leistungsorientierter Ansatz.

Das Modell umfasst fünf zentrale Dimensionen:

- P – Positive Emotions
- E – Engagement
- R – Relationships
- M – Meaning
- A – Accomplishment

3.1 Positive Emotions (P)

oder „der verlorenste aller Tage ist der, an dem man nicht gelacht hat“[5].

Positive Emotionen erweitern laut der Positiven Psychologie das Denk- und Handlungsspektrum von Menschen. Personen, die sich in einem positiven Zustand befinden, sind in der Lage, mehr Informationen aufzunehmen. Sie nehmen also deutlich mehr von den angebotenen

[3] Dr. Markus Ebner, Positive Leadership, Wien: Facultas Verlags-und Buchhandels AG, 2024
[4] Martin E.P. Selingman, Flourish: A Visionary New Understanding of Hapiness and Well-Being, New York: Free Press, 2011.
[5] Zitat von Nicolas Chamfort

Informationen wahr, wodurch sich ihr Blickfeld erweitert. Dadurch können kreative, flexible und neue Denk- und Handlungsweisen entstehen.

Dieser Grundgedanke wird von der Psychologin Barbara Fredrickson in ihren Forschungsarbeiten vertreten und ist als „Broaden-and-Build-Modell“ der positiven Emotionen[6] bekannt. Das bedeutet konkret, dass positive Emotionen die Wahrnehmung erweitern („broaden“) und dadurch eine zweite Phase eingeleitet wird, in der Ressourcen aufgebaut werden („build“). Fehlen positive Emotionen, verhalten sich Menschen auch im Arbeitskontext oft lustlos und unmotiviert. Wird dieser Zustand chronisch, wird er häufig als normal wahrgenommen und fortgeführt.

Als Coach ist es daher besonders wichtig, sich auf diese Emotionen zu beziehen. Durch eine optimistische Lebenseinstellung und Grundhaltung kann sich der Mensch auch schneller von negativen Erfahrungen erholen. Daraus ergibt sich die Erkenntnis, dass es für Klienten bedeutsam ist, auch in schwierigen Situationen den Fokus auf das Positive zu lenken, um zu erkennen, was bereits gut funktioniert – und nicht nur, was fehlt.

Zwischen Emotionen und bestimmten Tätigkeiten entsteht ein wechselseitiger Einfluss. Eine derartige Grundhaltung kann die eigene Wahrnehmung und sogar die eigene Zukunft beeinflussen (Refraiming). Konkret bedeutet das, dass die Positivität der Wahrnehmungen auf Situationen wirken – und umgekehrt. Langfristig kann dies sogar zur Veränderung von Persönlichkeitseigenschaften beitragen.

Im Arbeitskontext wirkt eine optimistische Grundhaltung als psychologische Ressource, insbesondere in belastenden Situationen. Sie beeinflusst maßgeblich, wie Zustände interpretiert werden und welche Handlungsmöglichkeiten als verfügbar empfunden werden.

Es geht darum, positiven Aufregungen und Leidenschaften Raum zu geben und sie bewusst wahrzunehmen und einzusetzen. Das bedeutet jedoch nicht, komplett negative Gefühle auszublenden oder zu überdecken. Vielmehr entsteht oft der Eindruck, dass in unserer Gesellschaft negative Eindrücke und Gefühle verdrängt werden und die Erwartung entsteht, dass alles perfekt sein muss. Tatsächlich besteht der Mensch jedoch immer aus positiven und negativen Emotionen – und genau das ist auch die Ausgangssituation im Coaching.

Dieser Gedanke lässt sich gut so zusammenfassen: „Eine der giftigsten Ideen der heutigen Gesellschaft ist die Botschaft, dass du dich gut fühlen sollst (...) Anstatt alle Unannehmlichkeiten zu beseitigen, lerne, wie du sie wirkungsvoll nutzen kannst[7].“ Klienten werden also als einheitliche Menschen wahrgenommen, damit der Fokus auf die bereits vorhandenen Ressourcen gerichtet wird.

[6] Friedrickson, B.L., The Broaden-and-Build Theory of positive emotions, London: The Royal Society, 2004
[7] Zitat von Barbara Ehrenreich, Journalistin

3.2 Engagement (E)

oder die intrinsische Motivation und der Flow-Effekt

Engagement beschreibt einen Zustand von Leidenschaft, hoher Konzentration, intrinsischer Motivation und erlebter Selbstwirksamkeit. Menschen erleben Engagement insbesondere dann, wenn sie ihre Stärken einsetzen können und Einfluss auf ihre Arbeit haben. Dies ist jedoch in der Praxis selten der Fall, wie die Stärkenanalysen (CliftonStrengths®) zeigen. Trotz der einfachen Fragestellung („Habe ich täglich die Möglichkeit, das zu tun, was ich am besten kann?“) geben nur etwa 20 Prozent der Befragten an, ihre Stärken regelmäßig einsetzen zu können.[8]

Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Personalentwicklung in vielen Unternehmen überwiegend defizitorientiert ist. Der Fokus liegt häufig darauf, Schwächen auszugleichen, anstatt Stärken gezielt zu fördern. Mitarbeitende werden so lange entwickelt, bis ihre Defizite nicht mehr auffallen.[9]

Aus einer positiven Perspektive werden hingegen Programme entwickelt, die darauf abzielen, Stärken zu identifizieren und auszubauen – ein Ansatz, den bereits Peter Drucker, Ökonom, Unternehmensberater und Vater der modernen Managementlehre, im Jahr 1954 betonte.[10.]

Engagement ist eng mit dem Erleben von Kompetenz und Kontrolle verbunden und stellt einen wichtigen Resilienzfaktor dar. Charakterstärken lassen sich dabei unterschiedlich klassifizieren, beispielsweise in der sogenannten VIA-Klassifikation mit 24 universellen Stärken.[11]

Wenn Menschen ihre Stärken optimal einsetzen, kann ein Zustand entstehen, in dem sie den gegenwärtigen Augenblick erleben: In diesem Flow ist die Aufmerksamkeit vollständig auf das „Hier und Jetzt" ausgerichtet, alles andere wird ausgeblendet und es entsteht ein Gefühl von Klarheit und Identifikation mit dem eigenen Tun.

Dieses Phänomen lässt sich besonders in der Musik und im Leistungssport erkennen. Der Flow stellt die höchste Form intrinsischer Motivation dar. Der Flow ist die höchste Stufe einer intrinsischen, von innen kommender Motivation. Aus dem sportlichen Kontext ist das „eine Art Kraft, dass ich in manchen Momenten, in denen ich fahre, alles andere, was ich mache, komplett ausblende (...)“[12]

[8] Buckingham, M. & Clifton, Now. Discover your streghts, New York: Free Press, 2001
[9] M. Hengstschläger, Die Durchschnittsfalle: Gene-Talente-Chancen, Salzburg: Ecowin Verlag, 2012
[10] Drucker, P.E., The Practice of Management, New Yoork: Harper & Brothers, 1954
[11] Peterson, C. & Selingman, M.E., Chrachter Strenghts and virtues. A handbook and classification, New York: Oxford University Press, 2004
[12] Zitat von Ayrton Senna

3.3 Relationships (R)

oder „das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“[13]

Menschen, die in Teams mit unterstützender Atmosphäre arbeiten, wissen, wie stressreduzierend stabile soziale Beziehungen sein können. In der Positiven Psychologie wird daher die Bedeutung von Freundschaften und sozialer Unterstützung besonders hervorgehoben („Other people matter“[14]).

Gleichzeitig gibt es auch gruppendynamische Effekte, die berücksichtigt werden müssen. Ein anschauliches Beispiel ist der in südostasiatischen Ländern weit verbreitete sogenannte „Durian-Effekt“. Die Frucht wird von manchen Menschen aus der Region sehr geschätzt, während andere sie aufgrund ihres Geruchs als unerträglich empfinden.

Diese starke Polarisierung entsteht häufig durch soziale Einflüsse und übernommene Bewertungen. Ähnliche Mechanismen wirken auch in Teams: Meinungen Wahrnehmungen werden oft unbewusst durch andere beeinflusst.

Im positiven Sinne ist Teamkultur ein konstruktivistisches Phänomen. Sie kann dazu beitragen, dass Individuen ihre Resilienz stärken, wenn sie sich in einem unterstützenden und motivierenden Umfeld bewegen. Menschen in Teams beeinflussen sich gegenseitig.[15] Deshalb gewinnen positive Beziehungen im Arbeitskontext zunehmend an Bedeutung. Wichtige Faktoren sind dabei:

- Vertrauen
- gemeinsame Ziele und Werte
- Wissensaustausch
- Vielfalt

Obwohl Mitglieder dazu tendieren, beim Ausbau eines gemeinsamen Teams die Leute zu präferieren,[16] die ihnen am ähnlichsten sind, ist es wissenschaftlich auch bewiesen, dass die gute und effektive Mischung verschiedener Stärken in einem Team der Effizienz, Lösungsorientierung und Kreativität stark fördert.[17]

Die Entwicklung von Teams verläuft zudem in Phasen, wie vom Psychologen und Hochschullehrer Bruce Tuckman beschrieben: Forming, Storming, Norming, Performing (Adjourning).[18]

---

[13] Zitat von Aristoteles
[14] Zitat von Chris Peterson
[15] Langley S., Positive Relationship at work, in P. Alex Linley, S. Harrington, N. Garcea, Dordrecht: Springer, 2011.
[16] Lincoln, J.R. & Miller J., Work and friendship ties in organizations: A comparative Analysis of relation networks, Ithacam NY: Cornwell University, 1979
[17] Horwitz, S.K. & Horwitz, I.B., The effects of team diversity on team outcomes: A metaanalytic review of team demography, Thousand Oaks, CA: Sage Pubblications, 2007
[18] Tuckmann B.W., Developmental sequence in small groups, Washington DC: American Psychology Association, 1965

3.4. Meaning (M)

oder „Der einzige Weg, großartige Arbeit zu leisten, ist zu lieben, was man tut“[19]

Der Sinn in der Arbeit ist eng mit der persönlichen Identifikation und inneren Überzeugung verbunden. Es ist nicht nur die Leidenschaft, sondern vor allem die tiefe Bedeutung, die Menschen ihrer Tätigkeit zuschreiben, um langfristig engagiert und leistungsfähig zu bleiben. Sinn fungiert als psychologischer Anker in Zeiten von Unsicherheit und Veränderung und ein „Reason Why“ für das tägliche Aufstehen sorgt für den wahren Antrieb des Menschen im Alltag.

Im Coaching zeigt sich, dass genau dieser Perspektivwechsel ein zentraler Hebel ist. Klienten beginnen zu reflektieren, welchen Beitrag ihre Arbeit leistet, welche persönlichen Werte sie darin verwirklichen und warum ihre Tätigkeit für sie selbst oder für andere bedeutsam sein kann. Dadurch entsteht nicht nur mehr Motivation, sondern auch eine höhere Resilienz. Nach Brent Rosso, Managementprofessor an der Montana State University, gibt es vier verschiedene Zugänge, damit der Mensch seine Arbeit als sinnvoll erlebt.[20]

- Die eigene Person
- Die anderen Personen (Führungskraft und / oder Kollegen)
- Der Arbeitskontext (die Mission eines Unternehmens)
- Die Spiritualität und Moralvorstellungen (in besonderen Kulturen und in bestimmten Kulturkreisen“

In meiner Erfahrung als Coach finde ich das erste Element von zentraler Bedeutung als eigene Ressource, damit der Mensch nicht nur Resilienz entwickelt, sondern auch Zufriedenheit und Selbstverwirklichung in der Arbeit findet. Ein guter Coach bemüht sich also, die eigene Person auch als Ursache für die erlebte Sinnhaftigkeit in Vordergrund zu stellen und die intrinsischen Ursachen der Sinnhaftigkeit zu finden.

3.5. Accomplishment (A)

oder „große Geister haben Ziele, andere haben Wünsche“[21]

Accomplishment beschreibt die Fähigkeit, das Erreichen eines Ziels bewusst wahrzunehmen, sich Zeit zu nehmen, diesen Erfolg zu würdigen und den Moment aktiv zu genießen. Es geht also nicht nur um das Erreichen von Zielen, sondern auch um die bewusste Anerkennung des Erreichten.

[19] Zitat von Steve Job, Rede an der Stanford University
[20] Rosso, Brent D.; Dekas, Khurram H.; Wrzesniewski, Amy: *On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review*. Greenwich: JAI Press, 2010.
[21] Zitat von Washington Irving

Im Coaching ist es besonders wichtig, den Fokus auf bereits erreichte Ziele als Ressource zu legen. Diese Perspektive ermöglicht es, vorhandenes Potenzial sichtbar zu machen, anstatt ausschließlich auf Defizite zu schauen. Wenn Klienten lernen, ihre Erfolge bewusst wahrzunehmen, entsteht zunehmend das Gefühl, Einfluss auf Situationen nehmen und durch eigenes Handeln etwas bewirken zu können.

Dieses Erleben wird in der Positiven Psychologie als Selbstwirksamkeit bezeichnet. Sie bildet die Grundlage dafür, dass Menschen auch in schwierigen Situationen engagiert bleiben und ihre Ziele weiterverfolgen, statt im „Hamsterrad" nur zu funktionieren. Selbstwirksamkeit entsteht jedoch nicht zufällig, sondern wird durch klar formulierte und erreichbare Ziele unterstützt. Ein bewährter Ansatz ist dabei das SMART-Modell, das Ziele spezifisch, messbar, attraktiv (bzw. angepasst), realistisch und terminiert beschreibt. Dieses Modell hat sich als hilfreiche Struktur im Coaching etabliert, da es Orientierung bietet und die Umsetzung konkreter Schritte erleichtert. Bekannt wurde dieses Modell unter anderem durch Paul Hersey und Ken Blanchard.[22]

Ergänzend dazu gewinnt im Coaching auch ein anderes Modell zur Ziel-Formulierung an Bedeutung: das „Everest-Ziele" Modell[23]. Dieses Modell beschreibt besonders herausfordernde und zugleich sinnstiftende Ziele, die über den Alltag hinausgehen. Diese Ziele sind nicht nur Mittel zum Zweck, sondern besitzen einen eigenen Wert für die Person. Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit neigen dazu, sich solche anspruchsvollen Ziele zu setzen und sie als positive Herausforderung zu erleben.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass sowohl klar strukturierte Ziele im Sinne des SMART-Ansatzes als auch inspirierende, herausfordernde Ziele im Sinne der „Everest-Ziele" eine wichtige Rolle spielen. Sie tragen maßgeblich dazu bei, Selbstwirksamkeit zu stärken und damit langfristig Resilienz und innere Stabilität im Arbeitskontext zu fördern.

Ein weiteres Modell, das meine Aufmerksamkeit geweckt hat und das ich in meinen bisherigen Coaching-Erfahrungen öfter als hilfreich erlebe, ist die sogenannte Dilts-Pyramide.[24]. Das vom Pionier des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) Robert Dilts entwickelte Modell beschreibt verschiedene Ebenen, auf denen menschliches Erleben und Verhalten organisiert sind. Sie wird im Coaching genutzt, um Themen und Situationen besser einzuordnen und ein tiefgrundliegendes Thema auf der passenden Ebene zu bearbeiten.

Das Modell unterscheidet mehrere Ebenen, die hierarchisch aufeinander aufbauen. Auf der untersten Ebene steht die Umwelt, also äußere Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Umfeld oder konkrete Situationen. Darüber liegt die Ebene des Verhaltens, die beschreibt, was eine Person konkret tut. Es folgt die Ebene der Fähigkeiten und Kompetenzen, also wie jemand handelt und welche Strategien oder Fertigkeiten zur Verfügung stehen. Folgend treffen wir auf die eigenen Werte und Überzeugungen. Sie beeinflussen maßgeblich, warum Menschen so handeln, wie sie es tun, und welche Bedeutung sie ihren Erfahrungen zuschreiben. Zu den höchsten Stufen der

[22] Paul Hersey; Ken Blanchard: Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1969

[23] Cameron, Kim: *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013.

[24] Robert Dilts: *Changing Belief Systems with NLP*. Cupertino: Meta Publications, 1990.

Pyramide gehört die Identität, die beschreibt, wie sich eine Person selbst sieht, also beispielsweise als kompetent, unsicher oder verantwortungsvoll. Eine letzte höchste Stufe ist der Sinn oder die Zugehörigkeit bezieht, also die Frage nach dem größeren Zusammenhang oder dem „Wofür".

Im Coaching ist besonders relevant, dass Probleme oft auf einer bestimmten Ebene entstehen, ihre Lösung jedoch häufig auf einer anderen Ebene liegt.In meiner bisherigen Coaching-Praxis hat sich gezeigt, dass die Dilts-Pyramide dabei hilft, Gespräche zu strukturieren und die eigentliche Ursache eines Themas besser zu verstehen. Sie unterstützt dabei, nicht vorschnell auf der oberflächlichen Ebene stehen zu bleiben, sondern gezielt in die Tiefe zu gehen. Gleichzeitig ermöglicht das Modell, Veränderungsprozesse bewusster zu gestalten, indem klar wird, auf welcher Ebene eine Intervention ansetzt. Damit stellt die Dilts-Pyramide ein wirkungsvolles Werkzeug dar, um komplexe Themen zu ordnen, Perspektiven zu erweitern und nachhaltige Entwicklung im Coaching zu fördern.

4. Die emotionale Intelligenz[25]

Zusammen mit dem PERMA-Modell hilft auch eine zweite Maßnahme, im Business Umfeld Resilienz zu entwickeln. Emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen wahrzunehmen, zu verstehen und konstruktiv zu steuern. Nach dem US-amerikanischen Psychologen Daniel Goleman umfasst sie fünf zentrale Kompetenzen:

- Selbstwahrnehmung
- Selbstregulation
- Motivation
- Empathie
- soziale Fähigkeiten

Diese Fähigkeiten sind entscheidend für den Umgang mit Unsicherheit, Stress und Konflikten und bilden damit eine zentrale Grundlage zur Förderung der Resilienz. In meinen verschiedenen Coaching Sessions hat sich ergeben, dass die emotionale Intelligenz eine Art „Schlüsselkompetenz" ist. Sie ermöglicht, einen inneren Abstand zu den eigenen Reaktionen zu gewinnen und nicht unmittelbar impulsiv zu handeln. Eine Führungskraft, die unter starkem Druck steht, kann beispielsweise entweder gereizt reagieren und Konflikte im Team verstärken oder sie erkennt bewusst ihre eigene Anspannung und entscheidet sich für eine ruhigere, reflektierte Kommunikation und Handlung. Die äußere Situation bleibt dabei zunächst gleich, doch die Wirkung verändert sich grundlegend.

Im Coaching zeigt sich häufig, dass Klienten ihre Emotionen zunächst nur sehr unspezifisch wahrnehmen. Aussagen wie „Ich bin einfach gestresst" sind typisch. Erst durch gezielte Reflexion wird deutlich, was tatsächlich dahinterliegt, etwa Unsicherheit, Angst vor Bewertung oder sogar

[25] Goleman D., Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ., New York, Bantam Books, 1995

Frustration. Das ist ein entscheidender Schritt, denn erst wenn Emotionen klar benannt werden können, entsteht die Möglichkeit, konstruktiv mit ihnen umzugehen. Emotionale Intelligenz wird damit zu einer zentralen Grundlage für Resilienz, weil sie es ermöglicht, auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Im Coaching kann diese Fähigkeit gezielt gestärkt werden, z. B. durch verschiedene Fragenmuster:

I. Reflexionsfragen (Ziel: Selbstwahrnehmung vertiefen):

- Was genau hast du in diesem Moment gefühlt – und woran hast du das erkannt?
- Was hast du in dieser Situation über dich gelernt?

II. Perspektivwechsel (Ziel: andere Sichtweisen einnehmen)

- Wie würde jemand, den du sehr schätzt, die Situation beurteilen?
- Was siehst du jetzt anders, wenn du dich in die Lage der anderen Person versetzt?

III. Bewusste Verhaltensalternativen (Ziel: Handlungsspielraum erweitern)

- Welche anderen Handlungsmöglichkeiten hättest du in dieser Situation gehabt?
- Woran würdest du erkennen, dass du anders reagiert hast?

IV. Musterfragen (Ziel: wiederkehrende Muster erkennen)

- Wann tritt dieses Verhalten oder Gefühl typischerweise auf?
- Was verbindet diese Situationen miteinander?

V. Paradoxe Fragen (Ziel: Denkmuster aufbrechen)

- Wie könntest du sicherstellen, dass sich diese Situation immer wieder wiederholt?
- Wenn du das Problem bewusst behalten wolltest – was würdest du anders machen?

VI. Zirkuläre Fragen (Ziel: Beziehungsdynamiken verstehen)

- Was glaubst du, wie die Person A (Freund / Kollegen) dein Verhalten wahrnimmt?
- Wie würde Person A (Freund / Kollege) beschreiben, was zwischen euch passiert?

5. Meine Erfahrung als Coach zur Stärkung der Resilienz

Aus meiner bisherigen Erfahrung im Business-Coaching konnte ich bereits einige prägende Beobachtungen gewinnen. Besonders auffällig ist, dass belastende Situationen von Klienten häufig als objektive Realität beschrieben werden. Formulierungen wie „unerträglicher Druck", „unfaire Behandlung" oder „ein unlösbarer Konflikt" vermitteln zunächst den Eindruck, als handle es sich um unveränderliche Gegebenheiten. In der gemeinsamen Arbeit zeigt sich jedoch, dass diese Wahrnehmungen stark von individuellen Deutungen geprägt sind.

Ein konkretes Beispiel aus meiner Praxis verdeutlicht dies: Eine Klientin beschrieb ihr Team als durchgehend negativ und kritisch. Im Verlauf des Coachings wurde jedoch sichtbar, dass viele Rückmeldungen im Kern konstruktiv gemeint waren. Einzelne negative Erfahrungen hatten sich jedoch so stark eingeprägt, dass sie die gesamte Wahrnehmung überlagerten. In dem Moment, in dem diese einseitige Deutung erkannt wurde, entstand erstmals ein Spielraum für alternative Perspektiven.

Diese Erkenntnis führt bei vielen Klienten zu einem spürbaren Perspektivwechsel. Sie beginnen, Abstand zur eigenen Sichtweise zu gewinnen und die belastenden Situationen verlieren dadurch ihren absoluten Charakter. Der empfundene Stress verschwindet nicht vollständig, wird jedoch relativiert.

In der praktischen Umsetzung haben sich für mich insbesondere Methoden wie paradoxe Fragen, Metaphern und Wunderfragen als wirksam erwiesen. Diese Interventionsmaßnahmen wirken vor allem deshalb, weil sie nicht nur auf der kognitiven Ebene ansetzen, sondern auch emotionale und intuitive Zugänge eröffnen. Eine paradoxe Frage wie „Was müsste passieren, damit die Situation noch schlimmer wird?" kann beispielsweise festgefahrene Denkmuster aufbrechen und zu neuen Einsichten führen. Die Wunderfrage hingegen lenkt den Blick bewusst in eine lösungsorientierte Zukunft und ermöglicht es, neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen.

Ein weiterer zentraler Aspekt meiner bisherigen Erfahrung ist die Bedeutung emotionaler Klarheit. Viele Klienten erleben ihre Situation zunächst als diffus belastend. Erst im Gespräch wird deutlich, welche konkreten Gefühle im Vordergrund stehen und welche Bedeutung sie haben. Hier zeigt sich die enge Verbindung zur emotionalen Intelligenz, da die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Emotionsregulation eine Voraussetzung für nachhaltige Veränderung ist.

Die Ansätze von Daniel Goleman und Markus Ebner ergänzen sich in diesem Zusammenhang in besonderer Weise. Während Goleman vor allem die individuellen emotionalen und sozialen Kompetenzen in den Fokus stellt, beschreibt Ebner mit dem PERMA-Lead-Modell die organisationalen Rahmenbedingungen, die Resilienz fördern. In der Praxis zeigt sich, dass beide Ebenen untrennbar miteinander verbunden sind. Eine emotional kompetente Person kann ihre Fähigkeiten nur dann vollständig entfalten, wenn auch das Umfeld unterstützend wirkt.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich eine weitere zentrale Erkenntnis: Resilienz ist keine angeborene Eigenschaft, sondern ein dynamischer Prozess. Coaching kann diesen Prozess

gezielt unterstützen, indem es hilft, bestehende Deutungsmuster zu hinterfragen, emotionale Klarheit zu entwickeln und neue Perspektiven zu eröffnen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich Resilienz vielmehr als kontinuierliche Entwicklungsleistung verstehen. Sie vollzieht sich auf emotionaler, kognitiver und sozialer Ebene zugleich und wird durch das Zusammenspiel von individueller Kompetenz und organisationalem Kontext geprägt. Genau in diesem Zusammenspiel liegt aus meiner Sicht der größte Hebel für nachhaltige Veränderung im Business-Coaching.

6. Literaturverzeichnis

- Martin Seligman: Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press, 2011.
- Daniel Goleman: Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 1995.
- Daniel Goleman: Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1998.
- Daniel Goleman; Richard Boyatzis; Annie McKee: Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Markus Ebner: Positive Leadership: Erfolgreich führen mit PERMA-Lead. Wien: Facultas Verlag, 2019.
- Markus Ebner: Positive Leadership in Action. Wien: Facultas Verlag, 2021.
- Barbara Fredrickson: Positivity. New York: Crown Publishing, 2009.
- Mihaly Csikszentmihalyi: Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row, 1990.
- Peter Drucker: The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.
- Robert Dilts: Changing Belief Systems with NLP. Cupertino: Meta Publications, 1990.
- Bruce Tuckman: Developmental Sequence in Small Groups. New York: Psychological Bulletin, 1965.
- Paul Hersey; Ken Blanchard: Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1969.