

Erich R. Unkrig

MENTALE STÄRKE -

ein Modell in der Praxis

Inspirations by ILOS - September 2022



**Modelle helfen uns, die Unterschiede und die Gemeinsamkeiten der Menschen einer Organisation zu erfassen. Im Zentrum des Modells steht die mentale Stärke, um die herum die einflussnehmenden Faktoren in verschiedenen Clustern positioniert werden ( siehe [www.ilos-institut.de](http://www.ilos-institut.de) ). Im Modell ist kein Cluster wichtiger als der andere. Eindeutige Prioritäten gibt es nicht – das ist die Maxime des Modells. Sie repräsentiert einen ganzheitlichen Ansatz und eine wertschätzende Kultur mentaler Stärke, die gegenüber allen Themen offen ist.**

**Wenn wir einen Blick auf die Forschung werfen, findet sich eigentlich jede positive Eigenschaft als mentale Stärke bezeichnet: der konstruktive Umgang mit Niederlagen, Selbstsicherheit, Entschlossenheit, Durchhaltevermögen usw. Nach meinem Verständnis – das sich vor allem in der Erfahrung in und mit diversen Unternehmen und Institutionen entwickelt und gefestigt hat – entsteht mentale Stärke aus Aspekten, die sich folgenden Qualitäten zuordnen lassen: Vertrauen in das System, professionelles Selbstverständnis, Persönlichkeitsbildung, Resilienz, Agilität und Vitalität.**

### **VERTRAUEN IN DAS SYSTEM als Handlungsfeld mentaler Stärke**

Vertrauen in das System (Gesellschaft, Politik, Institutionen, Unternehmen etc.) war schon immer ein Thema. In der aktuellen Situation bekommt es eine besondere Relevanz: Vertrauen in die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen, Vertrauen in das Engagement der KollegInnen, Vertrauen in die Entscheidungskompetenz der EntscheiderInnen auf allen Ebenen, Vertrauen in die Rahmenbedingungen, Vertrauen in die Beweglichkeit der Institutionen etc. Niklas Luhmann (2014) nennt dies zusammenfassend „Systemvertrauen“ (= das Vertrauen in soziale Systeme) und stellt dazu fest, dass man keine Lernzeit, keine Anwärmszeit brauche und erst einmal vertraue. Vertrauen ist damit ein wichtiger Erfolgsfaktor. Zieht man das geschenkte Vertrauen dann evtl. wieder zurück, wird der dadurch entstehende Mangel ein idealer Nährboden für Ängste, Misstrauen, Gerüchte, alternative Fakten, Verschwörungstheorien etc. und führt in der Konsequenz zu schwacher Performanz von Einzelnen, Teams, Organisationen, Institutionen und im schlimmsten Fall der Gesellschaft als Ganzes.

Um Vertrauen in ein System zu generieren bzw. es zu erhalten, bedarf es einiger weniger, aber durchaus komplexer Aktivitäten:

- Definition und zielgruppengerechter Kommunikation des (Wert )Beitrags, den das System für die internen und externen Stakeholder leistet
- Schaffung eines organisationalen wie auch individuellen (Selbst )Bewusstseins für das, was das System ausmacht und was es von alternativen Systemen positiv unterscheidet
- Akzeptanz der Stärken und der Verbesserungsmöglichkeiten des Systems und kontinuierliche Reflexion, konstruktives Feedback sowie das Vordenken und Testen von Handlungsoptionen zur Weiterentwicklung
- Ziele setzen und Maßnahmen implementieren, die die Veränderungen im jeweiligen Umfeld bei der Weiterentwicklung des Wertgefüges und des Selbstverständnisses des Systems berücksichtigen, um bestimmte Eigenschaften zu verbessern

Vertrauen in das System meint nicht nur das Vertrauen in die Führung, sondern vor allem in das, was uns in allen Situationen eine belastbare Legitimation (die Rechtfertigung für unser Handeln bzw. dessen Ergebnisse) und Rechtssicherheit (der Anspruch auf Klarheit, Beständigkeit, Vorhersehbarkeit und Gewährleistung von Rechtsnormen inklusive der daraus abgeleiteten Rechte) gibt und uns den Rücken stärkt. Gleichzeitig müssen wir darauf vertrauen können, dass uns je nach Aufgabe und Auftrag stets die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen – ohne Wenn und Aber.

### **PROFESSIONELLES SELBSTVERSTÄNDNIS als Handlungsfeld mentaler Stärke**

Grundsätzlich beruht ein professionelles Selbstverständnis auf Werten und Normen. Diese sorgen für Klarheit und Orientierung im Handeln und bestimmen unser Selbstbild. Dabei geht es nicht nur um Pflichtbewusstsein, Kollegialität und Loyalität, sondern auch um Wertschätzung, Gerechtigkeit, Fairness und Vielfalt. Gängige Beschreibungen sind dabei deutlich technokratischer. Beispielsweise stellen Rosemarie Karges und Ilse Lehner (2005) fest, dass unter beruflicher Identität das Zugehörigkeitsgefühl zu einer bestimmten Fachdisziplin verstanden werden kann. Dies beinhaltet die Kenntnis der berufseigenen Fähigkeiten, die damit verbundenen Fertigkeiten zur Umsetzung sowie die Reflexionsfähigkeit der eigenen Profession. Daraus entsteht die Fähigkeit, in einer komplexen, von Heterogenität geprägten Praxis und unter Unsicherheit fundiert und lösungsorientiert handeln zu können. Hinzu kommen die Selbst- und die Fremdzuschreibung als elementare Grundvoraussetzungen für die Entstehung eines professionellen Selbstverständnisses. Beide führen zu einer eindeutigen Abgrenzung zu anderen Berufen. Diese Identifikation wird mit der Dauer der Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe immer weiter verstärkt, weiterentwickelt und nach außen dargestellt und vertreten.

Das Verständnis der eigenen Profession ist ohne Berücksichtigung der Vergangenheit (Wo kommen wir her?), der Gegenwart (Wo stehen wir?) und der Zukunft (Wohin wollen wir uns entwickeln?) vermutlich nicht denkbar. Dafür braucht es vor allem das Wissen, nach welchen Prinzipien und Überzeugungen gehandelt wird, was der Nutzen oder die „Existenzberechtigung“ des Berufes ist und was die grundsätzlichen Ziele und Ergebnisse sind, nach welchen das eigene Handeln ausgerichtet wird.

### **PERSÖNLICHKEITSBILDUNG als Handlungsfeld mentaler Stärke**

Persönlichkeit ist die Gesamtheit unserer charakterlichen bzw. individuellen Eigenschaften – oder wie das Lexikon der Psychologie (Dorsch) definiert: „die Gesamtheit aller überdauernden individuellen Besonderheiten im Erleben und Verhalten eines Menschen“. Für unser Thema ist es wesentlich, zwischen Persönlichkeitsentwicklung und -bildung zu unterscheiden, weil beide Begriffe oft synonym verwendet werden.

„Entwicklung“ ist im Allgemeinen ein Prozess der Entstehung und Veränderung mit drei Phasen: Wachstum, Reifung und Lernen. Dementsprechend beruht Persönlichkeitsentwicklung vor allem auf Selbsterkenntnis, Selbstakzeptanz und Selbstveränderung. Hingegen beinhaltet „Bildung“ die Förderung von Eigenständigkeit und Selbstbestimmung, die durch die gedankliche Auseinandersetzung mit unserem Umfeld entsteht. Persönlichkeitsbildung konzentriert sich insofern vor allem auf das Bewusstsein für etwas, auf Urteils- und Entscheidungsvermögen sowie Handlungs- und Verantwortungsfähigkeit.

Aspekte der Persönlichkeitsbildung sorgen für einen belastbaren Rahmen und geben Orientierung in unserem gesellschaftlichen System, der Demokratie. Persönlichkeitsentwicklung und -bildung heißt insofern vor allem zweierlei: (1) innere Festigkeit entwickeln und (2) fit werden und fit sein für das Leben in unserer Gesellschaft. Dazu gehören gleichermaßen ethische, interkulturelle, historische und politische Grundlagen wie auch rechtliche sowie gesellschaftliche Spielregeln.

- Historische Bildung fördert das Erlernen der Fähigkeit, sich zu erinnern, Geschehenes zu reflektieren, das Hier und Jetzt zu bewerten und die Zukunft nicht einfach geschehen zu lassen.
- Unter politischer Bildung verstehen wir in Deutschland die Vermittlung der Prinzipien von Demokratie, Toleranz und Kritikfähigkeit sowie die Befähigung zu aktiver Partizipation am politischen Geschehen unseres Landes.
- Ethik ist das Nachdenken über das menschliche Urteilen und Handeln unter der Perspektive von Richtig und Falsch und von Gut und Böse. Ethische Bildung fördert ein gemeinsames Wertefundament, gibt dem/der Einzelnen Halt und der Gemeinschaft Verlässlichkeit. Sie ist das Ergebnis einer prüfenden Auseinandersetzung mit Werten, moralischen Grundsätzen und handlungsleitenden Prinzipien.
- Interkulturelle Bildung fördert das Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft und regt dazu an, gemeinsam einen wertschätzenden Umgang mit Fremdheit/Andersartigkeit zu finden. Sie zeigt sich vor allem im Verständnis für unterschiedliche Perspektiven, dem Aushalten von Widersprüchen, Respekt vor anderen Menschen, dem Abbau von Vorurteilen, der Bereitschaft zur Integration, der Bewahrung der Eigenständigkeit und eigener Standpunkte.

Das mag sich für Sie, liebe Leser, im Kontext von mentaler Stärke auf den ersten Blick ungewöhnlich anhören. Vier aktuelle Beispiele zeigen jedoch die Relevanz, die diese Aspekte (auch) für Unternehmen haben:

(1) Wegen Verstößen gegen die und Missachtung der Menschenrechte forderten Vereinsmitglieder des FC Bayern den Vorstand auf, das Qatar-Airways-Sponsoring zu beenden. Auch wenn seitens des Vereins die Meinung vertreten wurde, „Bayern München hat mit Qatar Airways eine Partnerschaft, und wir haben gutes Geld aus diesem Vertrag bekommen“ (so Karl-Heinz Rummenigge – Quelle: Deutsche Welle vom 22.11.2021): Vereinsmitglieder sahen das anders: „Wir können unsere Werte nicht vollständig auf dem Altar des Erfolgs opfern. Wie wollen wir denn dann noch stolz sein auf unsere Erfolge, wenn wir die mit so unlauteren Mitteln erreichen?“ Mit dieser (unternehmens-) ethischen Frage muss sich die Vereinsführung auseinandersetzen.

(2) „Reichsbürger“ und „Selbstverwalter“ lehnen aus unterschiedlichen Motiven und mit unterschiedlichen Begründungen – unter anderem unter Berufung auf das historische Deutsche Reich, mit verschwörungstheoretischen Argumentationsmustern oder einem selbstdefinierten „Naturrecht“ – die Existenz der Bundesrepublik Deutschland und ihr Rechtssystem ab, sprechen den demokratisch gewählten Repräsentanten die Legitimation ab oder definieren sich im Extremfall als außerhalb der Rechtsordnung stehend. Hier ist sowohl historische wie auch politische Bildung gefragt. Denn: Mitarbeitende, die sich derart positionieren – wie auch externe „Influencer“ –, gefährden durch entsprechendes Verhalten und Handeln nicht nur den Betriebsfrieden, das Miteinander und das Unternehmensimage am Arbeitsmarkt, sondern auch den wirtschaftlichen Erfolg und das Ansehen des Unternehmens bei den Marktpartnern, insbesondere den Kunden. Auch können dadurch potenzielle Fachkräfte sowie Investoren verschreckt werden.

(3) Rassismus beginnt mit der Interpretation von Unterschieden. Zum ersten Mal in der Geschichte des deutschen Profifußballs wurde am 19.12.2021 ein Spiel wegen rassistischer Beleidigungen eines farbigen Spielers seitens eines Zuschauers abgebrochen. Und eine überwältigende Mehrheit reagierte auf diese Konsequenz positiv. Hinzu kommt, dass Menschen zunehmend ein sehr ausgeprägtes Bewusstsein für die Nachteile rassistischer Vorfälle auf den Wirtschaftsstandort haben. Dabei ist nach einer Studie (Civey und EY 2020) die Mehrheit der Bundesbürger (52 Prozent) der Auffassung, dass sich deutsche Unternehmen nicht genug für Werte wie Vielfalt und Respekt in der Gesellschaft einsetzen. Und rund 57 Prozent der Beschäftigten glauben, dass sich rechtsextreme Vorkommnisse negativ auf den jeweiligen Wirtschaftsstandort auswirken können. Interkulturelle Bildung ist zur Vermeidung solcher Vorfälle gefragt, beinhaltet sie doch vor allem, rassistische Zuschreibungen zu entschlüsseln und ihre Bedeutung im eigenen Denken, Verhalten und Handeln sowie die Konsequenzen im eigenen Umfeld, in der Organisation und in der Gesellschaft zu reflektieren.

(4) Deutsche Unternehmen legen 2022 ihre Geschäftsbeziehungen mit Russland aufgrund der russischen Invasion in der Ukraine auf Eis. Damit versuchen sie auf das radikal nationalistische, völkische, antiliberalen und antidemokratische Handeln und die damit verbundenen Ziele des russischen Präsidenten Wladimir Putin Einfluss zu nehmen, um den russischen Angriffskrieg zu beenden.

### **RESILIENZ als Handlungsfeld mentaler Stärke**

Schwierigkeiten und Probleme haben viele Gesichter und spielen sowohl auf der persönlichen als auch auf der Teamebene eine Rolle. Sie sind nicht nur unplanbar, sondern auch anstrengend – wir können jeden Tag damit konfrontiert werden. Darauf müssen wir mental vorbereitet sein, um nicht zu verzweifeln. Und dafür brauchen wir das passende Know-how, die richtigen Fähigkeiten, Handlungsoptionen und vor allem den Willen, trotz allem durchzuhalten. Der Schlüssel dazu ist Resilienz des Einzelnen und des Teams – also die Art und Weise, wie wir uns nach einem Misserfolg wieder aufrappeln, wie wir uns selbst unter schwierigsten Umständen anpassen oder gar neu erfinden; und wie wir nach schmerzvollen Erfahrungen wieder aufstehen und ggf. sogar stärker werden.

### **AGILITÄT als Handlungsfeld mentaler Stärke**

Agilität bedeutet, anders zu denken, eine andere Haltung und Einstellung zur eigenen Verantwortung und zur eigenen Tätigkeit zu gewinnen. Insofern bedarf sie agilen Denkens und agiler Kompetenzen. Pragmatisch ausgedrückt heißt Agilität:

- Orientierung geben über den Sinn und Zweck der Aufgabe bzw. eines Auftrags, damit ein Spielfeld abgesteckt ist, in dem Einzelne und Teams eigenverantwortlich handeln können.

- Zuversicht vermitteln, damit jeder Einzelne einen bestmöglichen Beitrag leistet und das Team in der Lage ist, erfolgreich zu handeln, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.
- Vertrauen schenken in die Kompetenzen der KollegInnen wie auch in die effektive Zusammenarbeit des Teams.
- Informationen und Wissen zur Verfügung stellen und sie nicht als Instrumente der Macht verstehen.

### **VITALITÄT als Handlungsfeld mentaler Stärke**

Vitalität (siehe vertiefend Unkrig 2020) bezieht sich in unserem Kontext auf körperliche, mentale, emotionale und soziale Aspekte. Sie richtet unseren Fokus darauf, dass wir uns nicht nur gesund fühlen, sondern auch entsprechend verhalten. Mit der Konsequenz, dass wir uns wahrscheinlich mit mehr Begeisterung, Engagement und Effizienz in Aufgaben und Aufträge einbringen, dabei bessere Leistungen zeigen und mehr Befriedigung in dem finden, was wir uns bei Aufträgen, aber auch im Privaten vornehmen.

Dass körperliche bzw. sportliche Aktivitäten präventiv und schützend gegen Stress wirken, zeigen diverse Studien. Reinhard Fuchs und Sandra Klaperski (Fuchs und Klaperski 2018) sprechen als stressregulative Wirkungen u. a. an, dass

- körperliche Aktivitäten vor allem die Auftretenswahrscheinlichkeit physischer als auch mentaler Erkrankungen reduzieren;
- kollektive (Bewegungs-)Aktivitäten Stressoren verringern, die mit sozialer Isolation in Zusammenhang stehen (können);
- sportliche Aktivitäten sowohl die Selbstwirksamkeit als auch die Selbstwahrnehmung positiv beeinflussen;
- Sport zu einer gesteigerten Zufriedenheit mit sich selbst führt, weil man sich fit(ter) und stark bzw. stärker fühlt;
- kollektive Aktivitäten zu einer Verbesserung der wahrgenommenen sozialen Unterstützung führen können, beispielsweise durch motivierendes Feedback oder das Spenden von Trost bei Niederlagen;
- sportliche Aktivitäten im Bereich der Kognition – also der Prozesse, die mit Wahrnehmen und Erkennen zusammenhängen – eine Ablenkung bei negativen Gedanken bewirken;
- regelmäßige körperliche Aktivität mit einer besseren Gesundheit einhergeht, wodurch es einem Menschen möglich ist, hohe Stressbelastungen schadlos zu überstehen.

Dass dieses Grundmodell mehr ist als eine theoretische Überlegung, zeigt die Übernahme der hier dargestellten Überlegungen in einer HRO (High Reliability Organization) – mit den entsprechenden organisationsspezifischen Anpassungen. Die Ausgangslage stellte sich wie folgt dar: Bereits 2012 hatte das Unternehmen grundsätzliche Leitgedanken zur Förderung der psychischen Fitness seiner Mitarbeitenden verabschiedet. Diese wurden in den Folgejahren von den der oberen Führung nachgelagerten Bereichen mal unter dem Begriff Resilienz, mal als mentale Stärke kommuniziert. Entsprechende Fördermaßnahmen wurden je nach Auffassung der jeweiligen Verantwortlichen unterschiedlich realisiert – von Yoga über BGM-Maßnahmen bis hin zu Führungskräftecoaching.

Aufgrund überraschend auftretender Herausforderungen an die Organisation wurden im Jahr 2020 wesentliche Teile der Bildungsmaßnahmen für ausgewählte Führungskräfte und ExpertInnen konzeptionell neu aufgesetzt. In den Abstimmungsrunden wurde der oberen Führung deutlich, dass (1) ein zeitgemäßes und ganzheitliches Verständnis der die mentale Stärke fördernden Faktoren die berechtigten Erwartungen der Stakeholder am besten trifft, und dass (2) ein solches Konzept an bestehende Interventionen und Kompetenzfelder anschlussfähig ist. Dieses Konzept bildete nach einer Pilotphase ab Anfang 2021 sowohl den Rahmen für virtuelle als auch Präsenztrainings. Durch diese und flankierende Maßnahmen entwickelt sich derzeit ein gemeinsames Verständnis und Commitment zu dieser Vision mentaler Stärke.

### **Mehr zum Thema ?**

Unkrig, E. (2022). Mentale Stärke im Beruf. Resilienz und Leistungsfähigkeit maximieren.

Springer Essentials (erscheint Ende 2022)

