

Geheimnis der Resilienz an der Unternehmensspitze entschlüsselt?

Die Bedeutung von roher und erlernter Resilienz in der Führung



Top Manager zufriedener als Mitarbeiter?

Ist Resilienz an der Spitze abhängig vom Geschlecht?

Rohe Resilienz Voraussetzung für Beförderung?

Brauchen lange Führungskarrieren erlernte Resilienz?

Warum sind Mentale Agilität und Sinn besonders kritisch?

Wie alles begann

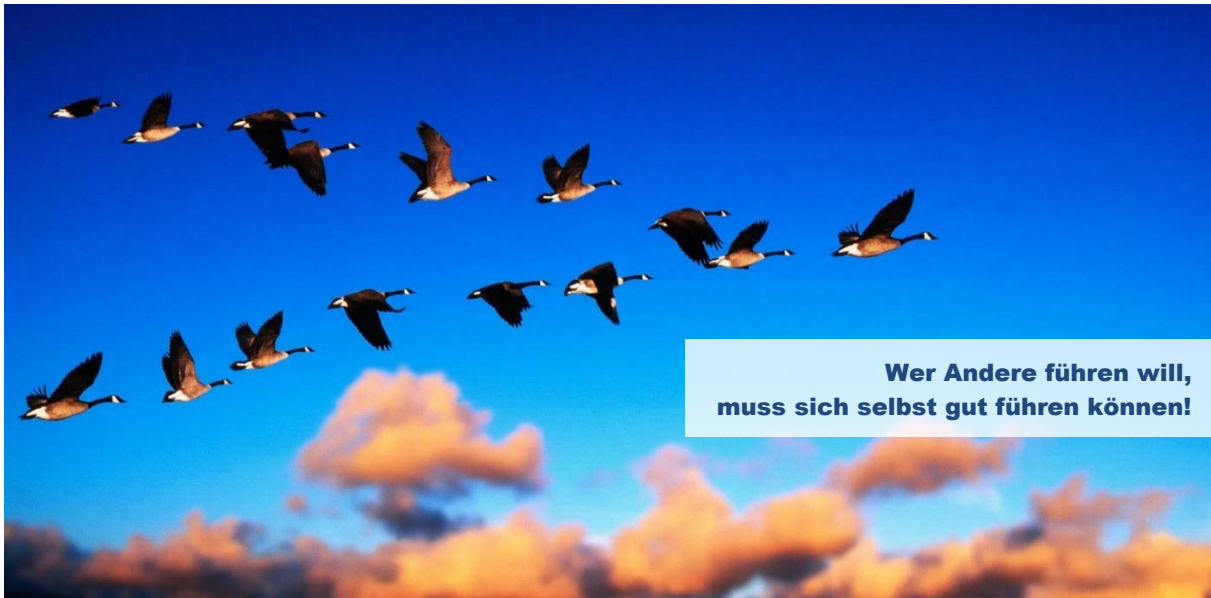
Wie gelingt es Menschen, unter schwierigsten Lebensumständen ihr volles Potenzial zu entfalten? Und was können Führungskräfte von diesen Menschen lernen? Wir haben über ein Jahrzehnt geforscht und mit zahllosen Managern gearbeitet, um die einzelnen Wirkfaktoren zu erkennen, die sich positiv oder aber auch negativ auf ihre Krisenfestigkeit auswirken. Und wir haben ein wissenschaftlich fundiertes Verfahren entwickelt, um die Schutz- und Risikofaktoren zu vermessen, denn es lässt sich an Kompetenzen nur das stärken, was man für sich auch als relevant und beeinflussbar erkennt. Nun sind wir in der Lage, erste Forschungsdaten zu präsentieren, die spannende Einsichten in den Zusammenhang von Krisenfestigkeit und Führungskarrieren geben.

Inhalt:

- *Wie funktioniert Resilienz?*
- *Was ist die wissenschaftliche Basis?*
- *Was macht den Executive FiRE Index besonders?*
- *Wie verlässlich sind die Daten?*
- *Erste Forschungsergebnisse*
- *Über die Stichprobe*
- *Erste Forschungsergebnisse*
- *In welchem Alter sind wir zufrieden?*
- *Geht Karriere mit Zufriedenheit einher?*
- *Frauen, Männer und Resilienz*
- *Macht uns wirklich stärker, was uns nicht umbringt?*
- *Resilienz und Karriere: Henne oder Ei?*
- *Was braucht es, um oben zu bleiben?*
- *Was müssen Top Manager lernen?*

Warum der Fokus auf Führungskräfte?

Seit 2008 unterstützen wir Top-Manager und ihre Teams bei der Bewältigung von Krisen. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich die Erfordernisse dieser Zielgruppe deutlich unterscheiden von den Bedürfnissen von Mitarbeitern. Der große Gestaltungswille in einer oft hochpolitischen Umgebung, die Freude an Macht und Verantwortung und die ausgeprägte Arbeitsethik bis hin zur Selbstgefährdung sind nur einige Beispiele für diese Unterschiede. Daher haben wir uns früh dafür entschieden, Resilienz als einen kritischen Aspekt der Führung zu verstehen, nämlich der Führung der eigenen mentalen und emotionalen Innenwelt.



**Wer Andere führen will,
muss sich selbst gut führen können!**

Wie funktioniert Resilienz?

Für unsere Arbeit mit Managern haben wir ein Modell entwickelt, das die heute vorliegenden Forschungserkenntnisse im Bereich Resilienz zusammenfasst: Das Executive FiRE Modell der Resilienz. Die Abkürzung "FiRE" steht dabei für „Factors improving Resilience Effectiveness®“. In diesem Modell sind die verschiedenen Wirkfaktoren mentaler und emotionaler Widerstandsfähigkeit zu einem räumlichen Konstrukt zusammengefasst. Es besteht aus acht flammenförmigen Sphären mit von innen nach außen zunehmendem Durchmesser. Die Schichtung soll dabei symbolisieren, dass die äußeren Ebenen der Resilienz leichter vom Individuum zu beeinflussen sind als der innere Kern, d. h. die eigene Biografie und die Persönlichkeit selbst. Die Sphären Sinn, Authentische Beziehungen, Hirn-Körper-Achse, Energie-Management, mentale Agilität und Haltung reprä-

sentieren verschiedenen Gruppen von Coping-Mechanismen, die mit einigem Aufwand vom Individuum beeinflusst werden können. Die Reihenfolge stellt vor allem eine inhaltliche Gliederung dar.

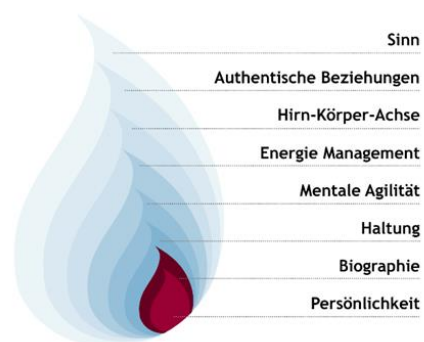


Abbildung 1: Das Executive FiRE Modell der Resilienz

Was ist die wissenschaftliche Basis?

Das Executive FiRE Modell der Resilienz dient dazu, Strategien zum Erhalt bzw. der Verbesserung der Resilienz von Führungskräften sowohl zu entwickeln als auch zu trainieren, damit sich schwierige Situationen oder Krisen weniger gravierend für den betroffenen Manager auswirken oder ihn im Idealfall sogar stärken. Entwickelt wurde das FiRE-Modell unter Zuhilfenahme fundierter Konzepte mehrerer anerkannter Psychologen, Psychiater, Soziologen, Biologen und Hirnforscher. Im Einzelnen sind das Lewis Terman mit seiner Studie „Genetic Studies of Genius“, Viktor Frankls Existenzanalyse, Emmy

Zum Verständnis: Traits, Habits und State

Die Widerstandsfähigkeit gegen Rückschläge scheint zu einem bestimmten Teil in der Persönlichkeit verankert zu sein. Wenn ein Mensch sich erschreckt, schließt er für eine kurze Zeit unwillkürlich die Augen. Es handelt sich hier um einen willentlich nicht steuerbaren Schreckreflex. Setzt man Versuchspersonen einem unerwarteten lauten Knall aus, so lässt sich anhand der Länge des Schreckreflexes vorhersagen, wie schnell ein Mensch negativ belegte Ereignisse wie Ärger, Unsicherheit oder Angst verarbeiten kann. In Experimenten konnte damit nachgewiesen werden, dass Menschen, die auf einen lauten Knall entspannter reagieren, generell eine positivere Einstellung zu Problemen und Schwierigkeiten aufweisen. Diese Persönlichkeitseigenschaften werden auch als „Traits“ bezeichnet. Eine solche Eigenschaft kann bestimmte über die Zeit gleichbleibende Verhaltensweisen einer Person in bestimmten Situationen beschreiben und vorhersagen. Zu den Traits, die mit Resilienz in Verbindung stehen gehören das Bedürfnis nach emotionaler Stabilität, das Maß an Extraversion und der Level an Offenheit für neue Erfahrungen. Traits lassen sich nicht willentlich dauerhaft ändern. Sie sind etwa zur Hälfte angeboren und der Rest wird in der Kindheit ausgeprägt. Daher werden sie auch als „rohe Resilienz“ bezeichnet.

Habits, also Gewohnheiten, hingegen sind bewusst und unbewusst erlernten Verhaltensweisen als Folge von Sozialisation, Lebenserfahrung sowie professionellem Verhalten oder sogar Weisheit. Im Gegensatz zu Traits sind Habits einfacher zu

beeinflussen und bedürfen dazu des Einsatzes von Energie beginnend mit einer Entscheidung. Gehe ich joggen oder nicht? Rufe ich eine vertraute Person an oder nicht? Schreibe ich meine Gedanken auf oder nicht? Diese Bewältigungsstrategien können helfen, besser mit Belastungen und den daraus in uns resultierenden Emotionen und Gedankenmustern umzugehen. Das können sie aber nur, wenn wir sie regelmäßig ausführen, so dass sie zur Gewohnheit werden. Daher werden diese Faktoren auch als „erlernte Resilienz“ bezeichnet.

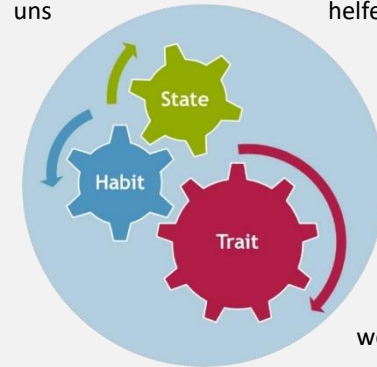


Abbildung 2: Traits, Habits, State

Der State zu guter Letzt beschreibt das aktuelle Maß an Lebenszufriedenheit. Von allen drei Gruppen ist dieser am häufigsten Schwankungen und Veränderungen unterworfen. So kann die aktuelle Lebenszufriedenheit durch widrige äußere Einflüsse negativ beeinträchtigt werden, während ein inspirierendes Gespräch oder Sonnenschein mit blauem Himmel sie in die Höhe treibt. Der State ist quasi die Schnittstelle zwischen unserer inneren Welt und unserer Umwelt.

Was macht den Executive FiRE Index besonders?

Die meisten Messinstrumente für Resilienz kommen aus der Persönlichkeitspsychologie und erfassen daher ausschließlich Traits, also willentlich unveränderliche und zeitstabile Persönlichkeitseigenschaften. Diese haben zwar in der Tat einen großen Einfluss auf unsere Krisenfestigkeit, aber wie wir bereits gesehen haben, sind sie nur die halbe Wahrheit. Der Executive FiRE Index hingegen misst sowohl die relevanten Traits als auch die Habits, also die erlernte Resilienz, sowie das Maß an aktueller Lebenszufriedenheit, den State.

Im Gegensatz zu anderen Messinstrumenten wird der Executive FiRE Index in der Praxis immer zweimal angewandt und wird typischerweise durch ein Coaching oder ein Entwicklungsprogramm für Resilienz begleitet. Die erste Messung erfolgt am Anfang der Intervention, die zweite Messung etwa sechs Monate später, um dem Klienten ausreichend Zeit zu geben, neue resilienzfördernde Verhaltensmuster zu etablieren.

Der Executive FiRE Index wendet sich an gesunde Führungskräfte, die sich weiterentwickeln möchten, und bedarf der Freiwilligkeit und der psychologischen Sicherheit, um die Effekte von sozial erwünschten Antworten zu minimieren. Er sollte ausschließlich für Maßnahmen der persönlichen Weiterentwicklung und Resilienzförderung eingesetzt werden und keinesfalls für Recruiting- oder sonstige Auswahlprozesse.

Wie verlässlich sind die Daten?

Jede wissenschaftlich orientierte Mess- und Erhebungsmethode muss bestimmten Qualitätskriterien genügen. In der psychologischen Diagnostik wird dabei zwischen den folgenden Aspekten unterschieden:

1. **Objektivität:**
Kommen verschiedene Testleitungen zu den gleichen Ergebnissen?
2. **Reliabilität:**
Wie genau sind die Messungen?
3. **Validität:**
Misst das Instrument, was es messen soll?

Objektivität

Bei der Objektivität wird gefragt, ob die jeweilige Testleitung einen Einfluss auf die Ergebnisse hat. Dies kann zum Beispiel passieren durch unterschiedliche Durchführung der Messung oder verschiedene Kriterien bei der Auswertung.

Der Executive FiRE Index wird komplett online erfasst und elektronisch ausgewertet. Dementsprechend sind die Ergebnisse unabhängig von der jeweiligen Testleitung und die Objektivität des Messinstrumentes gewährleistet.

Reliabilität

Reliabilität ist die Messgenauigkeit. Hierbei wird überprüft, ob das verwendete Messinstrument zuverlässig ist. Eine hohe Reliabilität zeigt sich zum Beispiel in einer hohen internen Konsistenz. Dies bedeutet, dass Fragen, die die gleichen Aspekte messen sollen, zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Ein weiterer Aspekt ist eine hohe Retest-Reliabilität.

Hierbei geht es um die Frage, ob sich die Ergebnisse bei einer wiederholten Messung unter gleichen Rahmenbedingungen reproduzieren lassen.

Die **interne Konsistenz** eines Messinstrumentes kann durch Cronbachs Alpha ausgedrückt werden. Diese nach dem US-amerikanischen Psychologen Lee Cronbach benannte Maßzahl beschreibt das Ausmaß, in dem die Items einer Skala miteinander in Beziehung stehen. Angestrebt werden Werte zwischen 0,65 und 0,95. Kleinere Werte als 0,65 bedeuten, dass Items einer Skala sehr verschieden sind und vermutlich unterschiedliche Dinge messen. Sehr hohe Werte (nahe 1) bedeuten, dass die Items sehr ähnlich sind, was auch ein Anzeichen dafür sein kann, dass sie ggf. redundante Informationen beinhalten und die Anzahl der Items reduziert werden kann.

Die Messwerte des Executive FiRE Index zeigen, dass die einzelnen Bereiche eine hohe interne Konsistenz besitzen. Es zeigt auch, dass beim Konstrukt der Habits die Items noch weiter geschärft werden können.

Tabelle 1: Interne Konsistenz des Executive FiRE Index

| Konstrukt | Cronbachsches Alpha |
|-----------|---------------------|
| Traits | 0.91 |
| Habits | 0.97 |
| State | 0.93 |

Bei der **Retest-Reliabilität** wird überprüft, ob sich die Ergebnisse bei einer Wiederholung der Messung unter gleichen Rahmenbedingungen reproduzieren lassen. Die Ergebnisse der ersten und zweiten Messung werden dabei korreliert. Bei Eigenschaften wie Traits, von denen zeitliche Stabilität erwartet wird, werden Werte nahe 1.0 angestrebt. Bei veränderlichen Werten wie Habits, werden geringere Werte erwartet. Da zwischen Messzeitpunkt A und B des Executive FIRE Index typischerweise 6 Monate liegen, konnte zum jetzigen Zeitpunkt noch keine ausreichend große Stichprobe für die Untersuchung ermittelt werden.

Validität

Die Königsdisziplin in den Gütekriterien ist die Validität. Objektivität und Reliabilität sind hierbei notwendige (aber nicht hinreichende) Bedingungen für eine gute Validität. Validität bedeutet, dass der Test tatsächlich die Eigenschaft/ das Personenmerkmal misst, die es zu messen beabsichtigt. Wichtige Aspekte hierbei sind die **interne Validität** (Schlüssigkeit der Annahmen im Licht des aktuellen Forschungsstands) sowie die **Konstruktvalidität** (Inwiefern lassen sich theoretische Annahmen, zum Beispiel über zu unterscheidende Aspekte eines Konstrukts, empirisch bestätigen).

Die **interne Validität** betrachtet die Schlüssigkeit der zugrundeliegenden Hypothesen, die Logik der psychometrischen Konstrukte, und die Eignung des gewählten Messverfahrens in Anbetracht aktueller Forschung. Die Logik der Hypothesen und der psychometrischen Konstrukte, die zur Erstellung des Executive FIRE Modells der Resilienz führt, basiert hierbei auf breit angelegter Recherche, die im Buch „Resilienz in der Unternehmensführung“ (Haufe; 3. Auflage; 01/2023; Drath, Karsten) dokumentiert ist. Das Messverfahren Executive FIRE Index und die Items selbst wurden in Zusammenarbeit mit Dr. Lotte Pummerer, Expertin in der Durchführung und Auswertung psychologischer Studien, überprüft und weiterentwickelt.

Die **Konstruktvalidität** betrachtet die Struktur und Dimensionalität eines Instruments, und überprüft, inwiefern diese mit den theoretischen Annahmen übereinstimmt. Wenn zum Beispiel (wie auch beim FIRE-Modell) unterschiedliche Teil-Aspekte eines Konstrukts angenommen werden, so lässt sich

mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen überprüfen, ob sich die Unterteilung mit den Daten bestätigen lässt. Eine Grundannahme des FIRE-Modells ist die Unterteilung der Traits in Bedürfnis nach emotionaler Stabilität, Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen, sowie die Unterteilung der 8 Sphären des FIRE-Modells in 7 Habit-Sphären plus 1 Trait-Sphäre. Diese Unterteilung wurde jeweils mittels Faktorenanalyse überprüft.

Zur Bestimmung werden verschiedene Kennzahlen, sogenannte Model Fit Indices, herangezogen, zum Beispiel der *RMSEA* (engl. root mean square error of approximation) und *CFI* (Comparative Fit Index). Der *RMSEA* bewertet die Passung zwischen dem theoretischen Modell und den tatsächlichen Daten unter Berücksichtigung des Fehlers der Approximation. Niedrigere *RMSEA*-Werte (nahe 0) deuten allgemein auf eine bessere Passung hin. In der Literatur werden für den *RMSEA* unterschiedliche Grenzwerte genannt (wie z.B. 0.05 oder 0.08).

Der *CFI* gibt die Verbesserung der Passung des vorgeschlagenen Modells im Vergleich zu einem Basismodell der Unabhängigkeit an. Der *CFI* nimmt Werte von 0 bis 1 an, wobei in der Literatur meist Grenzwerte ab 0.90 oder 0.95 als zufriedenstellend genannt werden.

Die beobachteten Model Fit Indices des Executive FIRE Index bewegen sich um die gängigen Grenzwerte. Sie könnten zukünftig verbessert werden durch eine stärkere Abgrenzung verschiedener Persönlichkeitsaspekte und verschiedener Sphären. Da diese jedoch sowohl in Theorie als auch Praxis Überlappungen aufweisen, können die Model Fit Indices als für den Einsatzzweck des Messinstruments angemessen eingestuft werden.

Tabelle 2: Model Fit Index CFI

| Konstrukt | CFI |
|-----------|------|
| Traits | 0.83 |
| Habits | 0.74 |

Tabelle 3: Model Fit Index RMSEA

| Konstrukt | RMSEA |
|-----------|-------|
| Traits | 0.096 |
| Habits | 0.069 |

Erste Forschungsergebnisse

Angewandte Forschung ist für uns von essenzieller Bedeutung, weil sie uns ermöglicht, die Quellen der Krisenfestigkeit von Führungskräften besser zu verstehen und Wege aufzuzeigen, wie diese weiterentwickelt und gestärkt werden kann. Diese Erkenntnisse sind nicht nur für die teilnehmenden Manager selbst von unschätzbarem Wert, sondern auch für Unternehmen, da starke und widerstandsfähige Führungskräfte aufgrund ihrer Vorbildfunktion positive Auswirkungen auf Teams und ganze Organisationen haben. Im Juni 2022 haben wir daher eine erste Stichprobe aus der Datenbank des Executive FiRE Index gezogen.

Über die Stichprobe

Eine diverse und damit auch ausreichend große Stichprobe in statistischen Auswertungen ist wichtig, weil sie sicherstellt, dass vielseitige und genaue Schlussfolgerungen gezogen werden können, die auf die gesamte Zielgruppe zutreffen. Für den Executive FiRE Index bedeutet dies, dass Menschen in Führungspositionen unterschiedlichen Alters, Geschlechts, Bildungsniveaus und Karrierelevel in die

Untersuchung einbezogen werden. Eine diverse Stichprobe mit über 500 Datensätzen gilt als relativ robust, da sich zufällige Einflüsse ausmitteln.

In der hier dargestellten Untersuchung wurde eine Stichprobe von 538 Absolventen des Executive FiRE Index verwendet. Die Datensätze setzen sich dabei aus den folgenden demographischen Anteilen zusammen:

- Geschlecht:
 - Männlich: 237
 - Weiblich: 299
- Alter:
 - 20-29 Jahre: 32
 - 30-39 Jahre: 115
 - 40-49 Jahre: 178
 - 50-59 Jahre: 148
 - 60-69 Jahre: 47
- Ausbildung:
 - Bachelor: 72
 - Master: 214
 - Promotion: 37
 - Sonstige: 215
- Nationalität:
 - Deutsch: 367
 - Schweiz: 43
 - USA: 20
- Karrierelevel:
 - Angestellte: 49
 - Mittleres Management: 54
 - Gehobenes Management: 69
 - Top Management: 55
 - Freie Mitarbeiter: 76
- Branche:
 - Consulting/Coaching: 84
 - Weiterbildung: 34
 - Gesundheitswesen: 37
 - Professional Services: 20
 - Transport: 13
 - Bauindustrie: 11
 - Pharmaindustrie: 12

Bevor wir in die Details unserer Untersuchungen eintauchen, ist es wichtig zu erwähnen, dass es sich hierbei immer um Korrelationen handelt, nicht notwendigerweise um Wirkzusammenhänge, also Kausalitäten. Korrelation bedeutet, dass zwei Beobachtungen zusammen auftreten können, aber das heißt nicht, dass die eine die andere notwendigerweise verursachen muss. Zum Beispiel: Eiscremeverkäufe und Badeunfälle korrelieren im Sommer. Wenn es warm ist, wird mehr Eis verzehrt und es kommt auch zu mehr Badeunfällen. Das bedeutet aber nicht, dass der Verzehr von Eis Badeunfälle verursacht. Bei Korrelationen kann es immer auch verborgene

Variablen geben, wie z.B. Jahreszeit und Temperatur, die beide beobachteten Aspekte beeinflussen.

Eine Kausalität liegt hingegen vor, wenn ein Faktor tatsächlich einen anderen verursacht. Zum Beispiel: Rauchen verursacht Gesundheitsprobleme. Hier gibt es eine klare Korrelation. Zusätzlich dazu gibt es jedoch zusätzlich eine wissenschaftlich nachgewiesene Ursache-Wirkungs-Beziehung.

Die vorliegenden Ergebnisse sollten daher stets mit gesundem Menschenverstand und Offenheit für verschiedene Wirkmechanismen betrachtet werden, um zu vermeiden, dass aus einer Korrelation eine Kausalität abgeleitet wird.

In welchem Alter sind wir zufrieden?

Beim Executive FIRE Index wird neben dem Alter, Geschlecht und Karrierelevel des Probanden auch die aktuelle Lebenszufriedenheit erfasst. Dies umfasst sowohl die Zufriedenheit in Bezug auf den Beruf und die finanziellen Mittel als auch in Bezug auf soziale Faktoren wie Partnerschaft, Familienleben und soziales Engagement, sowie Zufriedenheit in Bezug auf die eigene Gesundheit und die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Dieser sogenannte State ist dabei weniger ein Schutz- oder Risikofaktor von Resilienz an sich. Vielmehr ermöglicht dieser Wert Aussagen darüber, inwieweit eine Person ihr Leben aktuell als gelingend ansieht. Die Lebenszufriedenheit kann also durch externe Faktoren beeinflusst oder ein Resultat der eigenen Resilienz sein. Eine Kombination aus beidem ist am wahrscheinlichsten.

Bei unserer Untersuchung fiel auf, dass die Lebenszufriedenheit im Alter zwischen 30 und 39 Jahren einen signifikanten Unterschied im Vergleich zu den benachbarten Altersgruppen aufweist. In dieser Phase erleben viele Menschen offenbar eine Art "Krise", in der berufliche und persönliche Erwartungen nicht der Realität entsprechen. Beruflicher Stress und die Belastungen des Familienlebens, einschließlich der Herausforderungen bei der Familiengründung und Kindererziehung, beeinflussen die Zufriedenheit möglicherweise negativ. Gleichzeitig sind finanzielle Verpflichtungen in diesem Alter oft höher, während die berufliche Laufbahn mit Unsicherheit versehen ist. Resilienz ist in solch einer Zeit besonders wichtig. Diese muss jedoch erlernt werden. Jobwechsel und Veränderungen im sozialen wie beruflichen führen dazu, dass neue Strategien der Resilienz erarbeitet werden müssen.

Im Gegensatz dazu sind Menschen in ihren 40ern oftmals bereits freier von Verpflichtungen und erleben eine höhere Zufriedenheit durch persönliche Entfaltung oder stabile Verhältnisse.

Die Lebenszufriedenheit hat für die Kohorte zwischen 50 und 59 Jahren die höchste Ausprägung. Mit dem Erreichen dieser Lebensphase haben viele Menschen berufliche Erfolge erzielt und sind finanziell stabiler. Sie können auf eine breite Palette an Lebenserfahrungen zurückblicken, die dazu beigetragen haben, Lebenskompetenzen zu entwickeln und Herausforderungen besser zu meistern.

In dieser Lebensspanne sind viele Kinder bereits aus dem Haus, was zu mehr Freiheit und Flexibilität führt. Die berufliche Belastung kann abnehmen, und die Möglichkeit, sich neuen Interessen und Hobbys zu widmen, steigt. Die sozialen Beziehungen sind gefestigt, und viele Menschen haben ein stabiles Netzwerk von Freunden und Familie aufgebaut. Dies führt zu einem gesteigerten Gefühl der Sicherheit, Zufriedenheit und inneren Ausgeglichenheit, was den Höhepunkt der Lebenszufriedenheit in dieser Altersgruppe erklären können.

Die Gruppe zwischen 60 und 69 Jahren zeigt wieder ein geringeres Maß an Lebenszufriedenheit. Für diesen Lebensabschnitt ist charakteristisch, dass er mit einigen Herausforderungen einhergeht. Zunächst treten altersbedingte physische und gesundheitliche Einschränkungen häufiger auf, welche die Mobilität und Unabhängigkeit einschränken können. Des Weiteren

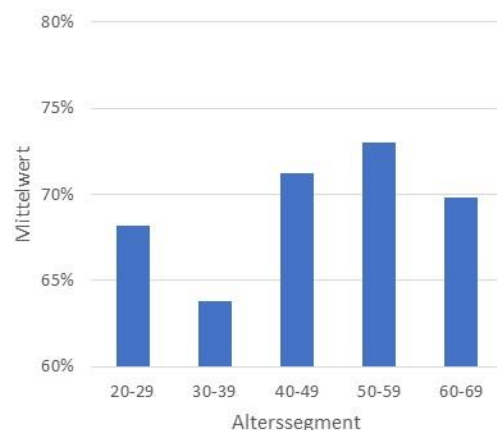


Abbildung 3: Lebenszufriedenheit und Alter

ren nähern sich viele Menschen in dieser Altersgruppe dem Rentenalter, was Veränderungen in der sozialen Struktur mit sich bringen kann. Der Verlust von beruflicher Identität und sozialen Kontakten am Arbeitsplatz kann zu Gefühlen der Isolation führen. Auch der Verlust von geliebten Menschen und die Auseinandersetzung mit Sterblichkeit können die Lebenszufriedenheit beeinträchtigen.

Unsere Lebenszufriedenheit ist stark abhängig von unserer Lebensphase und damit von unserem Alter. Der Tiefpunkt wird in der Gruppe 30er Jahren erreicht und der Höhepunkt liegt in den 50er Jahren.

Geht Karriere mit Zufriedenheit einher?

Wie sich zeigt, gibt es einen Zusammenhang zwischen Lebenszufriedenheit und Karrierelevel. Bei Mitarbeitern liegt sie statistisch gesehen am niedrigsten. Das mittlere Management erreicht höhere Werte und in der Kohorte Top Management erreicht die Zufriedenheit ihr Maximum. Das könnte daran liegen, dass ein höheres Karrierelevel mit mehr Gestaltungsfreiheit, Sinnempfinden und Status verbunden ist. Eine andere Erklärung wäre, dass nur Mitarbeiter mit einer hohen Lebenszufriedenheit und einer ausgeprägten Resilienz überhaupt zur Führungskraft befördert werden. Um ins höhere Management zu gelangen, sind mehrere solcher Auswahlverfahren zu bestehen, was dazu führen könnte, dass aufgrund sozialer Selektion, Top Manager trotz der großen Verantwortung und des allgegenwärtigen Drucks über den höchsten Durchschnittswert an Lebenszufriedenheit verfügen.

Frauen, Männer und Resilienz

Unsere Untersuchung zeigt außerdem interessante geschlechtsspezifische Unterschiede in bestimmten Aspekten der Resilienz. Zum Beispiel haben Frauen leicht erhöhte Werte beim Trait „Bedürfnis nach emotionaler Stabilität“, was als Risikofaktor für die Resilienz zu werten ist. Dieser Trait beschreibt unter anderem die Sensitivität einer Person und ihren Zugang zu Empathie mit anderen Menschen. Dies spiegelt sich auch in höheren Werten für das Habit „Authentische Beziehungen“ wider. Frauen scheinen also im Schnitt sensibler und anfälliger für Selbstzweifel zu sein. Sie reagieren eher empathisch und scheinen ein größeres Interesse an tiefgehenden Beziehungen und Stabilität zu haben. Frauen zeigen zudem höhere Werte in den Bereichen Selbst-

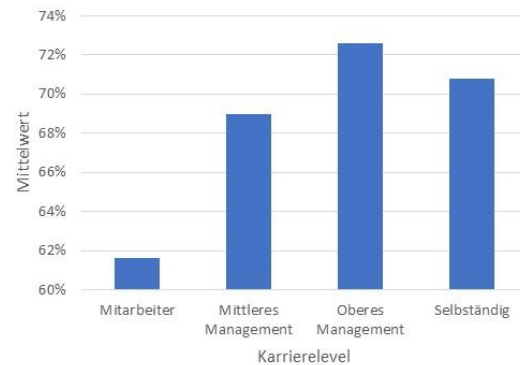


Abbildung 4: Lebenszufriedenheit und Karrierelevel

Lebenszufriedenheit und Führungsverantwortung korrelieren. Manager an der Unternehmensspitze sind deutlich zufriedener als Mitarbeiter. Unklar ist, ob die höhere Zufriedenheit Ergebnis des Karriereerfolgs ist oder aber eine notwendige Voraussetzung dafür.

Management und Energie-Management. Auch insgesamt schneiden Frauen höher im Bereich der Habits ab. Dafür haben Männer im Schnitt niedrigere Werte beim Trait „Bedürfnis nach emotionaler Stabilität“ und höhere Werte beim Trait „Offenheit für neue Erfahrungen“ sowie beim Habit „Mentale Agilität“. Männer scheinen also im Schnitt weniger leicht von Selbstzweifeln verunsichert zu werden und neigen eher dazu, neuen Herausforderungen gegenüber positiv eingestellt zu sein.

Weibliche Führungskräfte verfügen über insgesamt niedrigere Werte im Bereich der rohen Resilienz, während die männlichen Probanden etwas schwächer im Bereich der erlernten Resilienz aufgestellt sind.

Rohe Resilienz

Bedürfnis nach emotionaler Stabilität (Trait)
 Offenheit für neue Erfahrungen (Trait)
 Persönlichkeit (Sphäre)

Männer Frauen



Erlernete Resilienz

Selbst-Management (Habit)
 Authentische Beziehungen (Habit)
 Energie Management (Habit)
 Mentale Agilität (Habit)

Männer Frauen



Macht uns wirklich stärker, was uns nicht umbringt?

Eine weitere zentrale Forschungsfrage war: Nimmt die verfügbare Resilienz, also die Kombination aus Trait- und Habit-basierter Resilienz, mit zunehmendem Alter zu, beispielsweise aufgrund der gemachten Lebenserfahrungen, oder nutzt sie sich im Laufe der Jahre eher ab, z.B. aufgrund von ansteigendem Stress und zunehmenden gesundheitlichen Einschränkungen? Oder könnten sogar beide Effekte zutreffen?

Die nebenstehende Grafik illustriert eindrucksvoll den Verlauf der Resilienz über verschiedene Altersgruppen hinweg. Dabei bleibt die Resilienz im Übergang von den 20ern zu den 30ern zunächst gleich. In der Gruppe der 40er ist sie dann deutlich höher. Möglicherweise sind Menschen in diesem Alter beruflich und persönlich mehr gefestigt, haben Meilensteine des Lebens erreicht und dabei über die Zeit Aspekte von Resilienz für sich verinnerlicht. Das höchste Maß an Resilienz wird in den 50ern erreicht, wenn Lebenserfahrung und Stabilität ihren Höhepunkt erreichen. Die verfügbare Resilienz ist in dieser Altersgruppe gut 6% höher als bei jungen Menschen. In den 60ern ist das Maß an verfügbarer Resilienz wieder geringer

ausgeprägt, was auf die Herausforderungen des Alterns hinweisen könnte. Bemerkenswert ist dabei, dass die rohe Resilienz, also der Trait-basierte Anteil, über alle Altersgruppen hinweg nahezu gleichbleibt. Dies unterstützt die These, dass Traits sich im Laufe des Lebens kaum verändern.

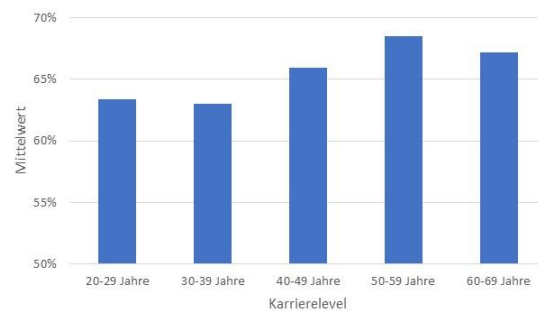


Abbildung 5: Resilienz und Alter

Die Entwicklung unserer Resilienz ist zwar abhängig vom Lebensalter, verhält sich dabei aber nicht linear, sondern beschreibt eine Art Kurve mit dem niedrigsten Wert in den 30er Jahren und dem höchsten Stand in den 50er Jahren.

Kollektive Entwicklungsfelder?

Doch wie genau sieht es mit der Entwicklung der Habits, also der zur Gewohnheit gewordenen Bewältigungsstrategien, bei zunehmendem Alter aus? Die folgende Grafik zeigt die Übersicht der Ergebnisse. Zur besseren Vergleichbarkeit der einzelnen Sphären ist die Darstellung z-standardisiert, d.h. die Nulllinie stellt den Mittelwert über alle Altersgruppen dar und Unterschiede zwischen den Altersklassen werden mittels positiver und negativer Standardabweichung dargestellt.

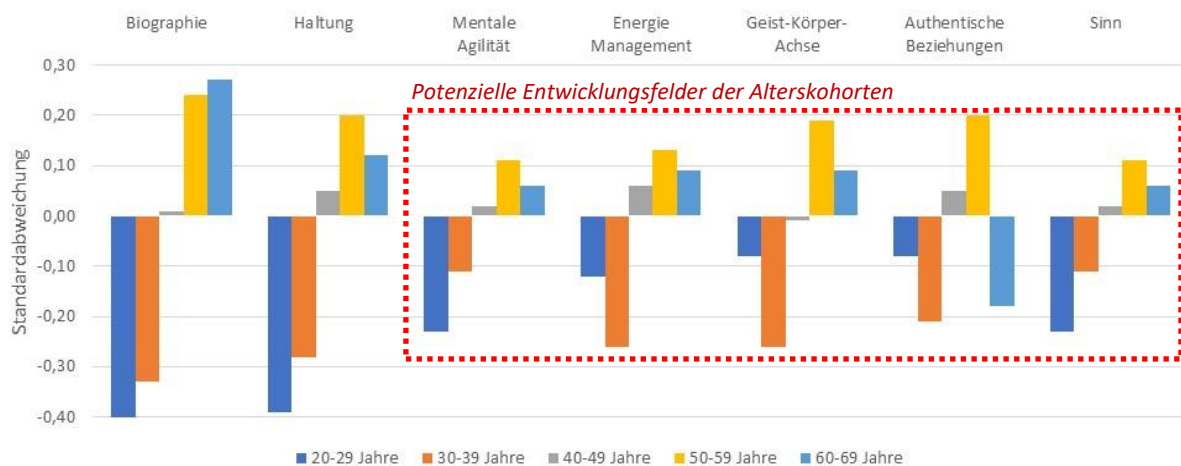


Abbildung 6: Habits nach Altersgruppen

Auf den ersten Blick wird deutlich, dass die ersten beiden Sphären die größten Unterschiede zwischen den Altersgruppen zeigen, während die übrigen eine deutlich geringere Dynamik aufweisen. Eine mögliche Erklärung hierfür wäre, dass es sich hier um potenzielle Entwicklungsfelder der Alterskohorten im Bereich einiger Habits handelt, die durch gezielte Resilienztrainings adressiert werden könnten.

Bei der Sphäre „Biographie“ liegt der Wert bei 20-29-Jährigen noch -0,40 Standardabweichungen unter dem Mittelwert, während er bei über 60-jährigen 0,27 Standardabweichungen über dem Mittelwert aller Altersklassen liegt. Es handelt sich hier auch um die einzige Sphäre, bei der der Wert über alle Altersgruppen hinweg kontinuierlich ansteigt. Das könnte insofern Sinn ergeben, als es in dieser Sphäre darum geht, sich bewusst mit seiner Lebensgeschichte auseinanderzusetzen und die Krisen, Erfolge, Entscheidungen und Lernerfahrungen des Lebens als Ressourcen zu nutzen. Je älter jemand wird, desto mehr beschäftigt er oder sie sich möglicherweise auch mit dem Verlauf seines Lebens.

In der Sphäre „Haltung“ geht es darum, bewusst zwischen Opfer- und Gestalterhaltung zu wählen und trotz widriger Umstände, Verantwortung für sein Wohlergehen zu übernehmen. Auch diese Verhaltenspraxis liegt bei 20-29-Jährigen um 0,39 Standardabweichungen

unter dem Mittelwert über alle Altersklassen. In den 50er Jahren liegt der Wert dann 0,20 Standardabweichungen über dem Mittelwert. Beim Übergang in die Gruppe der 60er Jahre fällt der Wert jedoch wieder leicht ab.

Bei der Sphäre „Mentale Agilität“ geht es darum, sich bewusst aus der eigenen Komfortzone zu bewegen und regelmäßig Neues auszuprobieren. Auch hier steigt der Wert über die verschiedenen Altersgruppen leicht an und fällt in den 60er Jahren wieder ab.

Die Sphären „Energie Management“ und „Geist-Körper-Achse“ zeigen ziemlich parallele Unterschiede. Bei beiden geht es um die regelmäßige Anwendung von mentalen oder körperlichen Praktiken, die der emotionalen Selbstregulation dienen.

Die Sphäre „Authentische Beziehungen“ beinhaltet die Beziehungspflege zu den Mitgliedern des „persönlichen Beirats“, also den Menschen, die den eigenen Lebensstil und die gesetzten Prioritäten nachvollziehen können und ehrlich mit uns sind. Auch hier sehen wir Unterschiede in der Gruppe der 30er und später wieder in den 60er Jahren. Die erste Differenz dürfte sich durch die Herausforderungen in der Familiengründung erklären lassen, während das zweite Delta mit dem Ausstieg auf dem Berufsleben einhergehen könnte.

Auch die Sphäre „Sinn“ zeigt über die Alterskohorten Unterschiede. Hierbei geht es darum, sich seiner Werte bewusst zu werden, also den Aspekten, die einem im Leben besonders wichtig sind. Und es geht darum, das eigene Leben im Einklang mit diesen Überzeugungen zu leben. Der Rückgang im Alter dürfte auf das Ausscheiden aus dem Berufsleben und dem damit einhergehenden Rückgang an Sinnerleben zurückzuführen sein.

Resilienz und Karriere: Henne oder Ei?

Der Zusammenhang zwischen dem Karrierelevel und dem individuellen Maß an Resilienz ist faszinierend. Menschen, die über ein hohes Maß an Resilienz verfügen, haben oft bessere Chancen, in ihrer beruflichen Laufbahn erfolgreich zu sein. Dieser Zusammenhang ist bekannt und so weit nachvollziehbar. Unklar ist jedoch, ob Resilienz hier Ursache oder Wirkung ist. Werden Führungskräfte befördert, weil sie resilient sind, oder werden sie resilient, weil sie lernen müssen, mit dem Druck und der Unsicherheit auf dem höheren Karrierelevel umzugehen? Oder trifft sogar beides zu?

Der Executive FiRE Index misst sowohl die rohe Resilienz, d.h. den Anteil an Resilienz, der auf die Persönlichkeitsfaktoren (Traits) zurückgeht, als auch das Maß an erlernter Resilienz, d.h. die Summe der resilienzfördernden Verhaltensweisen (Habits), die sich jemand zu eigen gemacht hat. Dadurch lässt sich gut differenzieren, ob die bewusst schwer veränderbaren Traits den Ausschlag geben, oder aber die erlernten Habits oder gar beides.

Fokussieren wir zunächst auf die Traits. Folgende Ausprägungen an Persönlichkeitsfaktoren korrelieren mit einem hohen Maß an roher Resilienz und werden vom Executive FiRE Index gemessen:

- Bedürfnis nach (emotionaler) Stabilität: niedrig
- Extraversion: hoch
- Offenheit für neue Erfahrungen: hoch

Die Werte im folgenden Diagramm zeigen eine klare Korrelation zwischen roher Resilienz und

Die Habits, die unsere erlernte Resilienz ausmachen, entwickeln sich sehr dynamisch und heterogen über die verschiedenen Altersgruppen. Die Sphären „Biographie“ und „Haltung“ zeigen dabei mit Abstand die größte Entwicklung. Dieses Wachstum dürfte am ehesten dem Sprichwort „Was uns nicht umbringt, macht uns stärker“ entsprechen. Die übrigen Sphären hingegen lassen kollektive Entwicklungsfelder vermuten, die durch gezielte Interventionen adressiert werden könnten.

Karrierelevel. Die Probanden aus dem mittleren Management haben rund 5% höhere Werte als die Mitarbeiter. Bis zum Top Management sind es weitere 5% an Differenz. Ein Unterschied von rund 10% in roher Resilienz erklärt den Unterschied zwischen Mitarbeiter und Top Management. Selbständige liegen dagegen im Schnitt deutlich unter dem Level an der Unternehmensspitze etwa auf Höhe des Mittleren Managements.

Das ist insofern nachvollziehbar, da ein Groß-

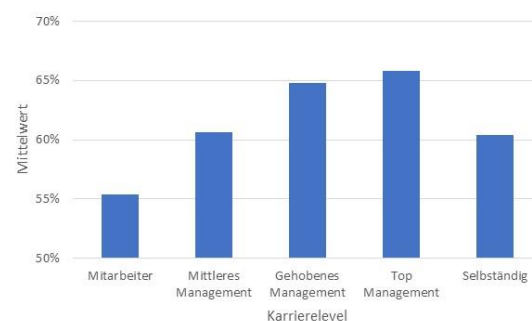


Abbildung 7: Karrierelevel und rohe Resilienz (Traits)

teil der teilnehmenden Selbständigen tatsächlich Coaches waren, also eine Berufsgruppe, in der Empathie und Sensibilität wichtiger sind als emotionale Robustheit und ein dickes Fell.

Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Level an roher Resilienz und dem Karrierelevel. Die Ergebnisse legen nahe, dass Resilienz mit Ausschlag dafür gibt, ob eine Person als Führungskraft identifiziert und entsprechend befördert wird.

Was braucht es, um oben zu bleiben?

Doch wie verhält es sich mit den Habits? Bleiben diese unverändert oder zeigen sie eine ähnliche Korrelation? Wie in der nebenstehenden Grafik zu sehen ist, sind auch die resilienzfördernden Habits bei Mitarbeitern im Schnitt weniger stark ausgeprägt als im mittleren Management und im gehobenen Management.

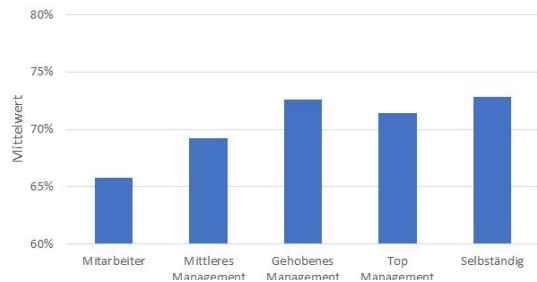


Abbildung 8: Karrierelevel und erlernte Resilienz (Habits)

Die Differenz zwischen Mitarbeitern und dem gehobenen Management liegt bei immerhin 7%. Selbständige haben übrigens ebenso stark ausgeprägte Habit-Werte, wie das gehobene Management. Sie scheinen das Mehr an Freiheitsgraden, welches ihr Beruf mit sich bringt, unter anderem dafür zu nutzen, gut für sich zu sorgen.

Rohe Resilienz kann helfen, um karrieretechnisch aufzusteigen, allerdings bedarf es auch einer ausgeprägten erlernten Resilienz, um auf Dauer mit den Anforderungen der verschiedenen Stakeholder in großer Flughöhe umzugehen. Oder einfacher ausgedrückt: Traits erleichtern den Aufstieg an die Spitze während Habits dafür sorgen, dass man „oben“ bleibt.



Resilienz kann auf unterschiedliche Arten erreicht werden

Und wie sieht es nun mit dem insgesamt zur Verfügung stehenden Maß an Resilienz aus? Diese lässt sich näherungsweise aus den Werten für Traits und Habits ermitteln. Ein zentrales Konstrukt im Executive FIRE Index ist dabei die nebenstehende Grafik des „Executive Resilience Summary“. Mit dieser

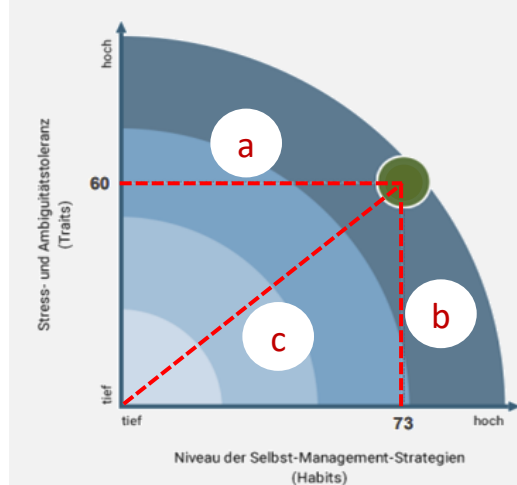


Abbildung 10: Traits, Habits und die Gesamt-Resilienz

In der nebenstehenden Grafik sehen wir die Werte der insgesamt zur Verfügung stehenden Resilienz in Abhängigkeit des Karrierelevels. Wie zu sehen ist, addieren sich die Effekte aus Traits und Habits nicht linear, sondern neutralisieren sich aufgrund der Dreiecksfunktion in gewissem Maße. So liegt der Mittelwert für gehobenes und Top Management 8% über dem Wert für Mitarbeiter. Zur Erinnerung: bei den Traits betrug dieses Delta 10%, bei den Habits waren es 7%. Die Teilnehmer aus gehobenem und Top Management erreichen in der Gesamtschau gleich hohe Werte, da sich Unterschiede in Traits und Habits hier aufheben.

Das Maß an verfügbarer Resilienz steht im Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit, ob eine Person Führungskraft wird und es auch bleibt. Sowohl Traits als auch die erlernbaren Habits könnten nicht nur eine wichtige Rolle spielen, ob jemand es bis in die Unternehmensspitze schafft, sondern auch, ob sie der Last der Verantwortung in dünner Luft auf Dauer standhalten können.

idealisierten Darstellung wird verdeutlicht, dass sich ein hohes Maß an verfügbarer Resilienz, gekennzeichnet durch die dunkelblaue Fläche, sowohl aus den Werten der rohen als auch aus denen der erlernten Resilienz zusammensetzt. Dazu werden die Werte für Habits und Traits auf x- und y-Achse dargestellt, in diesem Fall 73 für Habits (b) und 60 für Traits (a). Das insgesamt zur Verfügung stehende Maß an Resilienz

(c) lässt sich im grün eingefärbten Schnittpunkt der beiden rot gestrichelten Linien abgreifen. Der dazugehörige Wert von $c = 94$ lässt sich über den Satz des Pythagoras ermitteln

($c = \sqrt{a^2 + b^2}$). Dies ist sicherlich eine der wenigen Anwendungen dieses Satzes im Kontext der Resilienzforschung.

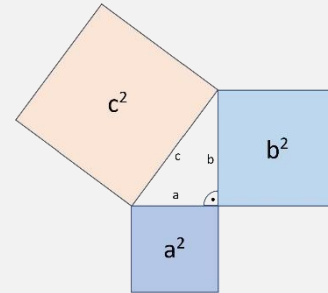


Abbildung 9: Satz des Pythagoras

Selbständige rangieren bei der Gesamt-Resilienz aufgrund ihrer stärker ausgeprägten Habits knapp unter dem Niveau der Unternehmensspitze.

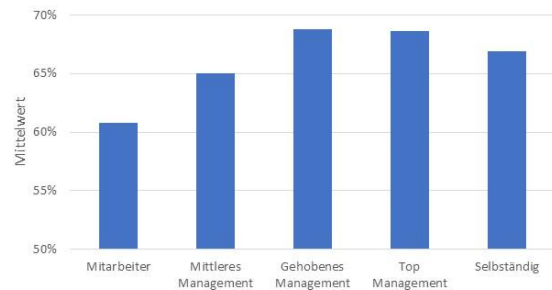


Abbildung 11: Karrierelevel und Gesamt-Resilienz

Was müssen Top Manager lernen?

Inwieweit unterscheidet sich nun die Ausprägung von Coping Strategien auf den unterschiedlichen Karriereleveln und was lässt sich daraus ableiten? Die folgende Grafik zeigt den Zusammenhang sehr deutlich.

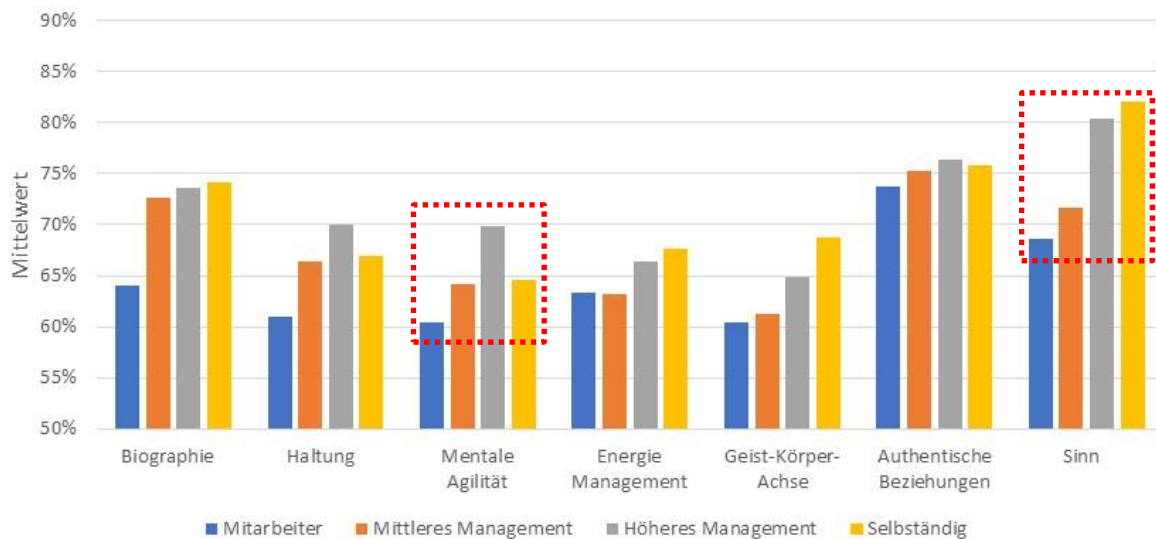


Abbildung 12: Karrierelevel und Bewältigungsstrategien

Bei den meisten Sphären liegen die Werte des höheren Managements etwas höher als den Mitarbeitern. Besonders deutlich sind die Unterschiede bei den Sphären Mentale Agilität ($\Delta = 10\%$) und Sinn ($\Delta = 11\%$). Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass dies Habits sind, die nötig sind, um auf Dauer im höheren Management zu bestehen. Während das mittlere Management vor allem unter der Sandwich-Rolle zwischen Mitarbeitern und Chefetage und dem damit einhergehenden Druck leidet, bündeln sich an der Unternehmensspitze die schlechten Nachrichten aus der Organisation. Wenn etwas schiefgeht, wird es typischerweise nach oben eskaliert. Menschen im Top Management sind also oft mit Krisen und Schiefständen konfrontiert und müssen daher während ihrer gesamten Karriere trainieren, möglichst schnell aus einer Opferhaltung in einen souveränen und gestaltenden Modus zu kommen. Dieses fortwährende Krisenmanagement zahlt ein auf die hohen Werte der Sphäre „Haltung“ und mit einer etwas abgewandelten Logik auch auf die Sphäre „Mentale Agilität“. Bei letzterer kommt noch hinzu, dass Personen im Top Management daran gewöhnt sein müssen, sich mit Marktdynamiken aktiv auseinanderzusetzen, zwei oder mehr Jahre nach vorne zu denken und bei Bedarf das eigene Vorgehen und auch die Unternehmensausrichtung anzupassen.

Wie wir zudem gesehen haben, verfügen die meisten Führungskräfte aufgrund ihrer hohen rohen Resilienz, insbesondere aufgrund des Traits „Extraversion“, über einen vergleichsweise starken Impuls zur Übernahme von Verantwortung. Führungsarbeit bringt zwar viel Ärger mit sich aber auch viele Gestaltungsmöglichkeiten, die von den meisten Managern als durchaus sinnstiftend empfunden wird, was die hohen Werte beim Habit „Sinn“ erklären dürfte.

Ein höheres Sinnerleben kommt sonst nur noch bei Selbständigen vor, die in dieser Untersuchung zu einem großen Teil aus Coaches bestehen und den Weg in die Selbständigkeit genau aus diesem Grunde, der Suche nach Sinn, angetreten haben. In den Sphären „Haltung“ und „Mentale Agilität“ entsprechen die Werte der Selbständigen in etwa denen des mittleren Managements, vielleicht weil bei Ihnen nicht ganz so viele Krisen zusammenlaufen. Bei den Sphären „Energie Management“ und „Geist-Körper-Achse“ sind die Werte der Selbständigen im Vergleich zu den Mitarbeitern hingegen stärker ausgeprägt. Beide Sphären beschäftigen sich mit der emotionalen Selbstregulation, was Coaches aufgrund ihrer Beziehungsarbeit und ihrer durchschnittlich höheren Sensibilität öfter benötigen als Top Manager.

Bei Top Managern sind vor allem die Habits „Haltung“, „Mentale Agilität“ und „Sinn“ stärker ausgeprägt, was darauf schließen lässt, dass insbesondere diese benötigt werden, um sich über eine längere Zeit an der Unternehmensspitze zu halten. Auch die Sphären „Energie Management“ und „Geist-Körper-Achse“, die sich mit mentaler und emotionaler Selbstregulation beschäftigen, sind etwas stärker ausgeprägt, was nachvollziehbar ist angesichts der vielen schlechten Nachrichten, die sich in Richtung Top Management bündeln.

Σ

Die Ergebnisse auf einen Blick

- Unsere Lebenszufriedenheit und unsere Resilienz sind altersabhängig. Beide sind in der Kohorte der 30-39-Jährigen am geringsten und in der Kohorte der 50-59-Jährigen am stärksten ausgeprägt.
- Die Lebenszufriedenheit ist auch abhängig vom Karrierelevel. Je größer die Führungsverantwortung, desto höher ist auch die Lebenszufriedenheit.
- Männliche Führungskräfte haben eine höhere rohe Resilienz und weniger Selbstzweifel. Sie sind neuen Herausforderungen gegenüber positiver eingestellt.
- Weibliche Führungskräfte haben eine stärker ausgeprägte erlernte Resilienz und sind dabei sensibler, empathischer und eher anfällig für Selbstzweifel. Sie sind eher beziehungsorientiert und schätzen Stabilität mehr.
- Im Vergleich der Altersgruppen zeigen die Habits „Biographie“ und „Haltung“ bei allen TeilnehmerInnen die stärksten Unterschiede.
- Die Krisenfestigkeit von Führungskräften setzt sich zusammen aus förderlichen Anteilen der Persönlichkeit und erlernten Verhaltensweisen, die Resilienz stärken und zu Angewohnheiten geworden sind.
- Manager an der Unternehmensspitze verfügen über ein höheres Maß an Resilienz als Mitarbeiter.
- Ein hohes Maß an roher Resilienz könnte mit dafür verantwortlich sein, ob ein Mitarbeiter zur Führungskraft wird.
- Erlernte Resilienz steht im Zusammenhang mit beruflichem Erfolg. Dies könnte bedeuten, dass erlernte Resilienz mit ausschlaggebend dafür ist, wie lange eine Führungskraft dem Druck an der Unternehmensspitze standhält.
- Bei den Kohorten Mitarbeitern und Top Management sind vor allem Unterschiede in den Habits „Mentale Agilität“ und „Sinn“ zu beobachten. Hier scheint es sich um Lernfelder zu handeln, die im Laufe des beruflichen Aufstiegs zu meistern sind.

Über den Autor

Karsten Drath ist einer der führenden Resilienz-Experten in Deutschland. Er ist Diplom-Ingenieur und MBA, zertifizierter Executive Coach und Heilpraktiker für Psychotherapie. Daneben ist er tätig als Autor, Dozent, Speaker, Podcast Host und Weltumradler. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Führungserfahrung in mehreren internationalen Rollen. Er ist einer der geschäftsführenden Partner der Leadership Choices GmbH und Mitgründer der gemeinnützigen Cosmikk-Foundation.

Email: karsten.drath@leadership-choices.com

