

Denis Mourlane

# Resilienz

Die unentdeckte  
Fähigkeit der wirklich  
Erfolgreichen



# Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage eBook

Lesen Sie bitte den eBook-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses eBook zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die eBook-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage eBook ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des eBooks erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des eBooks keine Haftung.



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

# BusinessVillage eBook-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses eBook speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses eBooks wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses eBook zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses eBook sofort zu löschen!

eBook-Nutzungslizenz: Das vorliegende eBook ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses eBook lizenziert, nicht verkauft.

## I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

### a) Verwendung des eBooks

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das eBook für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugsweise – das eBook zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben o.ä., es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des eBooks (z.B. Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des eBooks (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des eBooks) strengstens untersagt.

### b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das eBook für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses eBooks auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkspeicher, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das eBook über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses eBook nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk eröffnet werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das eBook über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

### c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem eBook eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

### d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses eBook ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem eBook entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

## II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses eBook und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

## III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

## IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender bzw. der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, 5 Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

## V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem eBook (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und „Applets“, die in dem eBook enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des eBooks liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

## VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des eBooks keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische o.ä. Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.





**Denis Mourlane**

# **Resilienz**

**Die unentdeckte  
Fähigkeit der wirklich  
Erfolgreichen**

## **Denis Mourlane**

Resilienz

Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen

1. Auflage 2012

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

## **Bestellnummern**

ISBN 978-3-86980-191-9 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-192-6 (E-Book, PDF)

Direktbezug [www.BusinessVillage.de/bl/888](http://www.BusinessVillage.de/bl/888)

## **Bezugs- und Verlagsanschrift**

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: [info@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)

Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)

## **Layout und Satz**

BusinessVillage GmbH

## **Autorenfoto**

Willi Müller-Sieslak, [www.mueller-sieslak.de](http://www.mueller-sieslak.de)

## **Druck und Bindung**

AALEXX Buchproduktion GmbH, Großburgwedel

## **Copyrightvermerk**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

# Inhalt

Über den Autor .....	5
<b>1. Vorworte .....</b>	<b>7</b>
1.1 Vorwort des Kapitäns.....	8
1.2 Vorwort des Autors: Landung in Phoenix, Arizona .....	14
<b>2. Einleitung: Sind wir hilflos frei? .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Viktor Frankl: Ein Beispiel für außergewöhnliche Resilienz .....</b>	<b>27</b>
3.1 Der dunkelste Sturm.....	28
3.2 Der Leuchtturm im dunkelsten Sturm .....	29
<b>4. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen .....</b>	<b>33</b>
<b>5. Und wie resilient sind Sie? .....</b>	<b>39</b>
5.1 Natürlich sind Sie resilient .....	40
5.2 Die Sache mit dem Schwamm .....	40
5.3 Emmy Werner und die Anfänge der Resilienzforschung .....	43
5.4 Die sieben echten Resilienzfaktoren.....	44
5.5 Zusammenfassung und Übergang.....	61
<b>6. Grundvoraussetzungen für wirklichen Erfolg .....</b>	<b>63</b>
6.1 »Ich weiß eigentlich gar nicht, was ich will!« .....	64
6.2 Die 5needs® – Entdeckung der fünf psychologischen Grundbedürfnisse.....	66
6.3 Menschliche Grundbedürfnisse und Resilienz .....	79
6.4 Ungleichgewichte bei der Befriedigung der Grundbedürfnisse.....	80
6.5 Die externen Feinde unserer Grundbedürfnisse.....	81
6.6 »Ich will! Nein, ICH will!« – Konkurrenz der Grundbedürfnisse ...	82
6.7 Zwanghafter Umgang mit Grundbedürfnissen – »Soll ich oder soll ich nicht?«.....	84
6.8 Zusammenfassung und Übergang.....	87
<b>7. Die Erkenntnis der Neurobiologie: Wir können mehr! .....</b>	<b>89</b>

<b>8. Boost your resilience – 9 plus X Wege, die sich lohnen .....</b>	<b>95</b>
8.1 Love it, change it, leave it (Skill 1).....	98
8.2 Schalten Sie Ihr Influenceradar ein (Skill 2) .....	101
8.3 Thought Crafting – Bastelstunde mit Ihren Gedanken (Skill 3) ..	113
8.4 Schalten Sie Ihr Emotionsradar ein (Skill 4) .....	124
8.5 Bringen Sie Ihre Eisberge zum Schmelzen (Skill 5) .....	133
8.6 Denkfallen vermeiden (Skill 6) .....	143
8.7 Positivity (Skill 7) .....	152
8.8 Achtsamkeit (Skill 8).....	163
8.9 Connection (Skill 9).....	177
8.10 Mensch sein (Skill X).....	183
<b>9. Wie resilient war eigentlich Steve Jobs? .....</b>	<b>189</b>
9.1 Steve Jobs und die sieben Resilienzfaktoren .....	191
9.2 Jobs stärkste Resilienzfaktoren .....	193
9.3 Jobs schwächste Resilienzfaktoren .....	197
9.4 Steve Jobs und die fünf menschlichen Grundbedürfnisse .....	203
9.5 Think differently – Empfehlungen vom Coach .....	207
<b>10. Statt eines Schlusswortes: Mein Wunsch für Sie! .....</b>	<b>215</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>219</b>

## Über den Autor



Dr. Denis Mourlane ist Diplom-Psychologe, Psychologischer Psychotherapeut und Systemischer Berater und Coach nach dbvc e.V. Er promovierte im Rahmen eines Stipendiums der Christoph-Dornier-Stiftung im Fach Klinische Psychologie an der Universität Münster bei Prof. Dr. Fred Rist. Mit seiner Frankfurter Beratung unterstützt er seit mittlerweile vierzehn Jahren internationale Konzerne in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung.

Er ist mit seiner Beratung derzeit exklusiver deutscher Partner von *adaptive learning systems*, einer der seit über zehn Jahren führenden Beratungen im Bereich Resilienztraining und Resilienzcoaching in den USA. Seine Beratung ist durch diese Verbindung derzeit einziger Anbieter eines Resilienztrainings, welches an der University of Pennsylvania im Team des weltweit renommierten Prof. Dr. Martin Seligman entwickelt, von Dr. Andrew Shatté, Karen Reivich (*The resilience factor*) und Dean M. Becker an die Bedürfnisse von Unternehmen angepasst und seitdem mit über 20.000 Mitarbeitern und Führungskräften durchgeführt wurde. Dieses wissenschaftlich fundierte Wissen und seine eigene langjährige Erfahrung machen Denis Mourlane zu einem der derzeit führenden Experten im Bereich Resilienz im Wirtschaftsumfeld in Deutschland und Europa.

### **Kontakt:**

[www.mourlane.com](http://www.mourlane.com), [dm@mourlane.com](mailto:dm@mourlane.com)

**Für Nadine**

**1.**

## **Vorworte**





Mustafa Güngör, Kapitän,  
Deutsche 7er-Rugby-  
Nationalmannschaft  
Foto: Marco Schmidt,  
[www.marcoschmidt.net](http://www.marcoschmidt.net)

## 1.1 Vorwort des Kapitäns

Es ist mittlerweile zweieinhalb Jahre her, dass ich Denis und den Begriff Resilienz zum ersten Mal kennengelernt habe. Wir befanden uns damals mit der Deutschen 15er-Rugby-Nationalmannschaft mitten im Abstiegskampf in der EM-Division 1 und drei Tage später sollte unser letztes Gruppenspiel gegen die Nationalmannschaft von Spanien stattfinden. Wir hatten fast alle anderen vorherigen Spiele in der Gruppe verloren und wussten, dass wir dieses Spiel gegen einen sehr schweren Gegner mit mindestens zwölf Punkten Unterschied gewinnen mussten, um nicht abzusteigen. Entsprechend hatte unser damaliger Trainer, Rudolf Finsterer, alle nur erdenklichen Räder in Bewegung gesetzt, um die Mannschaft bei der Vorbereitung auf dieses Spiel zu unterstützen. Als der Mannschaft dann angekündigt wurde, dass ein Psychologe und ehemaliger Rugby-Spieler einen dreistündigen Workshop mit uns machen würde, waren die Reaktionen sehr unter-

schiedlich. Sie reichten von hoher Zustimmung, vor allem bei unseren Profispielern, die im Ausland schon mit Sportpsychologen arbeiten, bis zu Aussagen wie »Wir brauchen doch keinen Psychologen« von eher unerfahrenen Spielern. Ich selbst stand irgendwo in der Mitte, sagte mir aber, dass es zumindest nicht schaden könne. Ich war gespannt auf das Thema und die Person.

Denis gelang es dann mit zwei sehr einfachen Fragen zu Beginn des Workshops, das Eis zu brechen. Er bat uns, noch einmal an das beste Spiel zu denken, das wir jemals gemacht hatten, und zu überlegen, ob es an unserer Technik, unseren körperlichen Fähigkeiten oder an unserer mentalen Einstellung gelegen hatte, dass wir gerade in diesem Spiel so gut gewesen waren. Gleich im Anschluss bat er uns, an das schlechteste Spiel, das wir persönlich jemals gemacht hatten, zu denken und uns auch hier zu überlegen, warum wir gerade in diesem Spiel so schlecht gespielt hatten. In beiden Fällen antworteten 80 Prozent der Spieler, dass es vor allem an unserer mentalen Verfassung gelegen hätte.

Auch wenn sich unsere Trainer, wir selbst sowieso nicht, nur sehr wenig mit dem Thema Sportpsychologie befassten, war uns natürlich immer klar, dass es neben unserer Physis, unserer Technik und unseren taktischen Fähigkeiten noch etwas anderes gab, das darüber entschied, ob wir ein Spiel gewannen oder verloren. Wir und unsere Trainer nannten dies dann mentale Stärke oder Siegermentalität. Die hatte man eben oder man hatte sie nicht. Natürlich kann ein Rugby-Spieler mit einer schlechten Kondition oder Technik, aber dafür einer ausgesprochenen Siegermentalität kein Spiel auf einem hohen Niveau gewinnen. Es verhält sich aber umgekehrt genauso: ein Spieler oder gar eine ganze Mannschaft, die konditionell, technisch und taktisch sehr stark ist, wird das Spiel auch nicht gewinnen, wenn es an dieser mentalen Stärke fehlt. Ich weiß dies aus eigener Erfahrung, denn gerade bei unserem sehr schnellen Sport ist zum Beispiel eine Abweichung von einem halben Zentimeter beim Passen aufgrund einer zittrigen Hand entscheidend dafür, ob ein Ball beim Gegenspieler ankommt

oder eben nicht. Ebenso müssen wir, wie in vielen anderen Sportarten auch, Entscheidungen in Bruchteilen von Sekunden treffen. Ein kurzer Zweifel und die Chance auf einen Durchbruch ist vergeben. Entsprechend ist das Mentale aus meiner Sicht zu mindestens 50 Prozent, wenn nicht sogar mehr, dafür verantwortlich, ob ein Team als Sieger oder Verlierer vom Platz geht.

Der Basketballtrainer Dirk Bauermann hat dies 2011 in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung, in dem es um Dirk Nowitzki und seinen Gewinn der NBA-Meisterschaft ging, aus meiner Sicht sehr klar ausgedrückt. Nowitzki hatte im letzten der sieben Spiele um die Meisterschaft einen sehr schlechten Start. Bauermann, der zu dem Zeitpunkt Deutscher Nationaltrainer war, wurde daraufhin von der Zeitung gefragt, was ihn bei Nowitzki in diesem Spiel am meisten beeindruckt hatte. Seine Antwort:

*»Dirks mentale Stärke, sich nach einer schwachen ersten Halbzeit nicht zu verstecken, geduldig zu warten, bis der Rhythmus wieder kommt. Das ist so schwer [...]. Dirk ist gelassen geblieben. [...] Das war bei diesem großen Druck eine absolute Ausnahmeleistung.«*

Genau dies ist aus meiner Sicht, und dieses Buch bestätigt es, Resilienz. Es geht nicht immer nur darum, zu gewinnen, sondern gerade in schwierigen Situationen, in Situationen, in denen ein unvorstellbarer Druck auf einem lastet, vor allem eins zu bleiben: gelassen und weiterhin an sich und seine Fähigkeiten zu glauben. Ich habe noch viel darüber nachgedacht und mir auch die richtig guten Spieler, mit denen oder gegen die ich gespielt habe, vor meinem inneren Auge angeschaut und es ist tatsächlich so: wenn es ein Merkmal gibt, das sie alle gemeinsam haben, dann ist es Gelassenheit und dies vor allem dann, wenn es darum geht, ein Spiel wieder zu wenden, einen Rückstand aufzuholen.

Es war für mich und die gesamte Mannschaft enorm wichtig, zu sehen, dass wir alle schon über außerordentliche Stärken im Bereich Resilienz verfügen. *»Sonst könntet ihr gar nicht auf dem Niveau spielen, auf dem ihr derzeit spielt«*, so Denis. Jeder Hochleistungssportler will aber auch besser werden und so war es ebenso interessant zu erfahren, dass wir in Bezug auf verschiedenste Faktoren, sei es nun unser Optimismus, unsere Emotionssteuerung oder unsere Zielorientierung, wie sie in diesem Buch beschrieben werden, auch noch besser werden und dies trainieren konnten. Man erwartet dann natürlich eine außergewöhnliche Methode, von der man noch nie etwas gehört hat, um dies zu verbessern, und es ist fast enttäuschend zu hören, dass es die ganz einfachen Dinge sind, die uns dabei helfen, unsere Resilienz zu steigern. Aber man muss es eben auch tun. Dazu gehört dann zum Beispiel auch, sich vor schweren Spielen nicht auf die Stärken des Gegners oder die eigenen Schwächen zu konzentrieren, sondern sich seine eigenen Stärken und Situationen, in denen man wirklich gut war, noch einmal intensiv vor Augen zu führen und so positive Energien zu mobilisieren. Es ist wichtig, während des Spiels »in den Tunnel« zu gehen, im Hier und Jetzt zu sein, sich nur auf das zu konzentrieren, was man gerade tut, und sich nicht von anderen Gedanken ans Versagen oder durch Überheblichkeit ablenken zu lassen. Es ist zwischen den Spielen sehr wichtig, auch einmal abzuschalten, den Kopf freizubekommen, um dann während des Spiels mental und körperlich fit zu sein. Und es ist auch wichtig, sich immer wieder zu vergegenwärtigen, dass es im Spiel nicht immer nur um das Gewinnen geht, sondern vor allem darum, das Beste, das man geben kann, zu zeigen und so mit erhobenem Haupt das Spielfeld zu verlassen. Meistens gewinnt man mit dieser Einstellung dann auch die schweren Spiele. Auch das ist für mich Resilienz und diese zählt eben nicht nur im Sport, sondern auch in der Ausbildung, im Beruf und im Leben insgesamt.

Dies ist auch der zweite Grund, warum mir das Thema Resilienz nicht mehr wirklich aus dem Kopf gegangen ist. Rugby ist in Deutschland noch eine Randsportart und gerade deswegen liegt mir die Jugendarbeit sehr am Her-

zen. Rugby ist, wie die meisten Teamsportarten, auch eine Schule für das Leben, denn man erlernt nicht nur den Sport selbst, sondern zum Beispiel auch, eigene Ängste zu überwinden und als Team, als Gemeinschaft auch in schweren Situationen zusammenzuhalten. Entsprechend lernt man auch, ich verwende gerne den Titel dieses Buches, ein *wirklich erfolgreiches* Leben zu führen. Wenn ich mir dann die sieben geschilderten Resilienzfaktoren genauer ansehe, kann ich nur sagen, dass es bei der Jugendarbeit im Rugby genau um diese Faktoren geht. Wir möchten die Empathie der Kinder und Jugendlichen fördern, indem wir ihnen Teamgeist, also das Unterstützen des Mitspielers, beibringen. Wir fördern ihre Fähigkeit, ihre Emotionen und ihr Verhalten zu steuern, weil ein falsches Wort oder eine falsche Geste dazu führen kann, dass sie den Platz verlassen müssen und dadurch schlimmstenfalls die ganze Mannschaft das Spiel verliert. Wir möchten ihre analytischen Fähigkeiten stärken, indem wir ihnen beibringen ein Spiel zu »lesen« und die Gründe für Rückschläge, für verlorene Spiele treffend zu analysieren. Lag es wirklich am Schiedsrichter oder hätte ich selbst nicht auch noch etwas mehr machen können? Gehe ich immer in eine Opferrolle oder übernehme ich Verantwortung für meine Fehler? Wir möchten ihren Optimismus und ihre Zuversicht fördern und ihnen zeigen, dass sie durch ihr eigenes Handeln und auch durch Mut zum Risiko einen entscheidenden Beitrag für die Mannschaft, für sich und auch für ihr Leben leisten können. Sie sollen nicht nur den Ball, sondern auch ihr Leben in der Hand halten. Und wir möchten, dass sie sich Ziele für das Spiel und das Leben setzen und diese konsequent, mit Disziplin und Selbstbewusstsein, niemals aber mit Arroganz, verfolgen. Mit anderen Worten: wir möchten ihre Resilienz fördern, in der Hoffnung, dass sie gute Rugby-Spieler werden und sich darüber hinaus zu erfolgreichen, aber vor allem glücklichen Erwachsenen entwickeln.

Wir haben dann übrigens ein sehr gutes Spiel gegen Spanien gemacht, haben einen hohen Rückstand aufgeholt, sind kurz vor Ende des Spiels in Führung gegangen, aber haben das Spiel doch noch knapp verloren und sind abgestiegen. Denis hat dann auch die sportpsychologische Betreu-

ung der 7er-Rugby-Nationalmannschaft, der olympischen Version, Rugby zu spielen, übernommen. Wir haben auch Dank seiner Arbeit 2011 den fast für unmöglich gehaltenen Aufstieg in die höchste europäische Spielklasse in einem dramatischen Turnier in Heidelberg, bei dem wir ein Maximum an Resilienz benötigt haben, geschafft. Ebenso ist es uns 2012 gelungen, uns auf diesem äußerst hohen Profiniveau zu behaupten und die Spielklasse zu halten.

Nicht alles, was Sie auf den folgenden Seiten lesen werden, ist neu, aber es gibt dem, worauf es im Sport und im Leben ankommt, einen neuen Namen, einen Rahmen und damit Orientierung. Dies ist neben den vielen hoch interessanten Inhalten vielleicht der größte Verdienst dieses Buches.

Freuen Sie sich auf eine spannende, teilweise bewegende und sehr lehrreiche Reise zum Thema Resilienz!

Heidelberg, im September 2012

Mustafa Güngör

### **Über Mustafa Güngör**

Mustafa Güngör, 31, ist Spieler der Deutschen 15er- und 7er-Rugby-Nationalmannschaft. Er ist aktueller Kapitän der Deutschen 7er-Nationalmannschaft und war von 2009 bis 2010 auch Kapitän der 15er-Nationalmannschaft. Er wurde mit der RG Heidelberg 2006 und 2007 Deutscher Rugby-Meister und spielt seit 2011 für den TV Pforzheim, mit dem er 2012 im Finale um die Deutsche Meisterschaft gegen den RK Heidelberg knapp unterlag. Er lebt mit seiner Frau und seinem Sohn in Heidelberg und studiert neben der Ausübung seines Sports BWL in Heidelberg mit den Schwerpunktfächern Sportmanagement und Gesundheitswesen.

## 1.2 Vorwort des Autors: Landung in Phoenix, Arizona

Als ich im Juni 2009 gemeinsam mit Reinhold Preiss, meinem Geschäftspartner von *mourlane – effective people*, völlig übermüdet nach einem 14-Stunden-Flug mit nächtlichem, dreistündigen Aufenthalt in Dallas, Texas, in der heißen Wüste von Phoenix, Arizona, landete, war mir in keinster Weise bewusst, wie sehr mich das Thema Resilienz packen würde. Reinhold hatte die Idee eingebracht, eine Kooperation mit *adaptiv learning systems*, einer sehr renommierten Unternehmensberatung aus den USA in diesem Bereich, einzugehen. Es war auch damals vor allem Reinhold, den das Thema schon zu diesem Zeitpunkt mit einer echten, deutlich spürbaren Leidenschaft erfüllte. Reinhold war und ist zwar ein Geschäftsmann, aber ich konnte sehen, dass da mehr war als nur eine Möglichkeit, Geld zu verdienen. Ich selbst sah allerdings zunächst genau das darin: Eine Chance, zusätzliche Aufträge bei Kunden zu generieren und mich im Meer der deutschen Beratungen für Personal- und Organisationsentwicklung mit einem neuen Thema zu positionieren.

Ich wusste, dass wir am nächsten Tag die beiden Geschäftsführer von *adaptiv learning systems*, Dean M. Becker und Dr. Andrew Shatté, in unserem Hotel zu einem ersten Kennenlernen treffen würden. In den darauffolgenden Tagen würden sie uns dann ihr Wissen und ihre Methoden im Bereich Resilienz vermitteln. Ich war nicht schlecht aufgeregt. Einerseits weil mein Englisch zu diesem Zeitpunkt stark verbesserungswürdig war, andererseits weil ich wusste, dass Andrew Shatté fast ein Jahrzehnt in den Teams der weltweit anerkannten Psychologieprofessoren Aaron Beck und Martin Seligman gearbeitet und zum Thema Resilienz geforscht hatte. Beck und Seligman waren und sind noch heute für mich, als kognitiv-verhaltenstherapeutisch ausgebildeter Diplom-Psychologe, Überväter der modernen Psychologie, und es gibt sicherlich keine Universität auf der Welt, an der ihre Theorien und Methoden nicht gelehrt werden.

Ich wusste bereits, dass Andrew dann das Universitätslabor verlassen hatte und gemeinsam mit Dean M. Becker über weitere zehn Jahre die im Team von Seligman entwickelten Trainings an die besonderen Bedürfnisse von Wirtschaftsunternehmen angepasst und erfolgreich angewendet hatte. Einer der ersten Sätze, die Andrew mir zum Start in das Thema Resilienz dann sagte, war:

*»Denis: more than training, more than education, more than any other skill, it's resilience which determines who succeeds or who fails, who is healthy or not and who is happy or not.« (Deutsche Übersetzung: Mehr als Training, mehr als Ausbildung, mehr als jede andere Fähigkeit ist Resilienz die menschliche Eigenschaft, die darüber entscheidet, ob jemand Erfolg hat oder nicht, gesund ist oder nicht, glücklich ist oder nicht.)*

Ich zweifelte. Wie konnte eine Fähigkeit, von der ich als gut ausgebildeter Psychologe nur am Rande etwas gehört hatte und die in Deutschland kaum jemandem bekannt war, dazu führen, dass Menschen glücklich, gesund und erfolgreich sind? War das wieder eine typisch amerikanische Marketingmaschine (Andrew ist übrigens Australier), um ein Produkt an den Mann zu bringen?

Mittlerweile sind mehr als drei Jahre vergangen und nichts lässt mich daran zweifeln, dass dieser erste Satz von Andrew wahr ist. Ich konnte dies insbesondere durch meine intensive Arbeit mit Einzelpersonen und Teams und durch die Arbeit an meiner ganz eigenen Resilienz erleben. Auch ich selbst bin im Vergleich zu damals gesünder, glücklicher und erfolgreicher geworden. Zwischen Dean, Andrew, Reinhold und mir hat sich in der Zwischenzeit eine echte Freundschaft entwickelt und wir treiben, obwohl uns große Entfernungen trennen, das Thema Resilienz in den USA und in Europa gemeinsam voran. Auch aus diesem Grund ist dieses Buch entstanden.

Ich freue mich sehr, Ihnen im Rahmen dieses Buches nicht nur mein Wissen, sondern auch das Wissen von *adaptiv learning systems* weiterzugeben. Ich möchte ausdrücklich darauf hinweisen, dass ich, auch wenn ich es im Sinne der Lesbarkeit des Textes nicht immer genau betone, außer im Kapitel 6 *Grundvoraussetzungen für wirklichen Erfolg* und bei den Kapiteln 8.8 *Achtsamkeit (Skill 8)* und 8.10 *Mensch sein (Skill X)* immer auch von der Arbeit und der Erfahrung von *adaptiv learning systems* spreche. Eine wichtige Grundlage meines Wissens ist weiterhin das bisher nur in englischer Sprache erschienene Buch *The Resilience Factor* von Dr. Karen Reivich und Dr. Andrew Shatté. Ich danke Dean und Andrew von ganzem Herzen für ihr Vertrauen und die enge Freundschaft, die uns mittlerweile verbindet, und besonders danke ich auch Reinhold, der das große menschliche Potenzial des Themas Resilienz so früh erkannt hat.

Frankfurt, im September 2012

Dr. Denis Mourlane

**2.**

**Einleitung: Sind wir hilflos frei?**



Machen wir uns nichts vor: Wenn wir insbesondere auf die westlichen Nationen schauen, kommen wir nicht um die Feststellung herum, dass die Umstände wahrscheinlich noch nie so günstig waren, um erfolgreich und glücklich zu sein. Wir haben ausgezeichnete Bildungseinrichtungen, die auch für Personen zugänglich sind, die wenig finanzielle Mittel haben. Wir haben ein exzellentes Gesundheitssystem, das es uns ermöglicht, ein langes Leben zu führen. Wir haben alle nur erdenklichen Versicherungen, die uns auch in schwierigen Lebensumständen absichern. Und wir haben die Möglichkeit, zwischen einer Vielzahl von Wegen zu wählen, und sind nicht nur auf einen oder zwei berufliche Wege beschränkt, wie es noch vor einigen Jahrzehnten der Fall war. Viele Menschen müssen erst wieder Urlaub in einem Entwicklungsland, auf einem anderen Kontinent machen, um sich dieser Tatsache bewusst zu werden, und viele reisen entsprechend demütig in ihr westliches, reiches und sichereres Land zurück. »Wir haben es schon gut«, das ist der Satz, den man dann meistens hört. Allerdings nur zwei Wochen lang, dann ist das bei vielen auch schon wieder vergessen und die Aufmerksamkeit schweift zu dem neuen Auto des Nachbarn oder der Beförderung des Kollegen, der es doch viel besser hat als wir selbst.

Trotz dieser Tatsache steigt die Zahl von psychischen Erkrankungen wie Angststörungen und besonders Depressionen seit einem Jahrzehnt kontinuierlich und scheinbar unaufhaltsam an. Während wir also während der letzten Jahrzehnte die äußerlichen Rahmenbedingungen geschaffen haben, um glücklich und erfolgreich zu sein, werden wir scheinbar immer depressiver und, betrachtet man einen der Kernaspekte einer Depression, immer trauriger und hoffnungsloser. Und dies obwohl wir alles haben, um hoffnungsvoll in die Zukunft zu schauen. Dementsprechend scheint das 1979 erschienene Buch *Haben oder Sein* des Frankfurter Philosophen Erich Fromm nie aktueller als heute gewesen zu sein. Haben wir uns doch vor allem auf das »Haben« konzentriert, um über diesen Prozess zu entdecken, dass es da scheinbar noch etwas mehr gibt: also das »Sein«.

Denkt man an das »Sein«, fällt Ihnen vielleicht, genauso wie mir, auch der Satz von Descartes »Cogito ergo sum« (deutsch: »Ich denke also bin ich«) ein. Wir wissen aus der modernen Psychologie – erlauben Sie mir an dieser Stelle die Entfremdung des Descartes-Satzes –, dass unsere Art zu denken tatsächlich in ganz entscheidender Weise unser Sein beeinflusst. Wenn ich in einer schwierigen Situation denke, dass ich nichts an meiner Lage ändern kann, werde ich mich als Opfer fühlen, mich so verhalten und wahrscheinlich depressiv werden, während eine andere Person in einer ähnlichen Situation ihr Leben anpackt und selbst gestaltet. Es gibt Millionen von Beispielen, die belegen, dass all dies relativ unabhängig von dem passiert, was wirklich um uns herum geschieht, welches Schicksal wir auf unseren Schultern tragen oder eben auch nur ertragen. Sätze von erfolgreichen Unternehmern wie beispielsweise der Satz von Henry Ford: »*Whether you think you can or your can't you're usually right*«, sinngemäß übersetzt mit »*Ob du denkst, dass du es kannst oder nicht kannst, ist egal: du wirst in der Regel recht haben*«, drücken dies in nahezu perfekter Weise aus.

Wie kann es sein, dass ein solch zutiefst paradoxes Phänomen wie das oben beschriebene auftritt? Wie kann es sein, dass wir in den letzten Jahrzehnten, durch unsere ganz eigenen Anstrengungen, alles geschaffen haben, um glücklich und erfolgreich zu sein und trotzdem immer unglücklicher werden? Viele Forscher geben als Grund die gestiegene Komplexität und Dynamik unserer Welt an, die uns einfach überfordert. Ich konnte selbst immer wieder während Veranstaltungen in die vielen betroffenen-zustimmenden Gesichter der Zuhörer schauen, wenn ich diese These formulierte, die ich, wie alle anderen auch, kritiklos übernommen hatte. Ich bin aber mittlerweile zu einem ganz anderen Schluss gekommen.

Es sind nicht die Dynamik und die Komplexität, die uns unter Druck setzen. Es ist die damit einhergehende enorme und in noch in keiner Generation vor uns da gewesene Freiheit, die die Menschen der heutigen Zeit unter Druck setzt und hoffnungslos macht.

Warum ist das so? Weil uns alle Chancen und Türen offenstehen und somit ein persönliches Scheitern fast immer darauf zurückzuführen sein wird, dass wir selbst eben nicht in der Lage waren, das Beste aus unserem Leben zu machen. Es gibt keine externen Gründe mehr wie die Unterdrückung der Frau, autoritäre Strukturen in Unternehmen, massive gesellschaftliche Benachteiligungen oder Kriege, die wir dafür verantwortlich machen können. Wenn wir uns dann noch die Erkenntnis des österreichischen Psychiaters Viktor Frankl vergegenwärtigen, dass *»die letzte der menschlichen Freiheiten die der Einstellung zu den Dingen ist«*, was sich insbesondere auf die oben beschriebenen Situationen ungerechter Behandlungen bezieht, dann bekommt der Begriff Freiheit eine noch ganz andere, viel größere Dimension und Tragweite.

Wir waren noch nie so sehr unseres eigenen Glückes Schmied und dadurch auch noch nie so sehr unseres eigenen Unglückes Schmied. Das kann man nicht voneinander trennen.

Entsprechend bedarf es auch einer Weiterentwicklung des Menschen, eines ganz neuen Selbstbewusstseins. Das hat Konrad Lorenz einmal mit folgendem Satz ausgedrückt (Hüther 2011: 144):

*»Der Übergang vom Affen zum Menschen, das sind wir.«*

Konrad Lorenz, Biologe

Dies ist beispielsweise das Selbstbewusstsein zu sagen, dass mir das, was ich habe, reicht, um glücklich zu sein, und dem durch Medien und unser Umfeld aufgebauten Druck, dass wir doch viel mehr aus unserem Leben machen könnten, zu widerstehen. Also eher einen Weg der Suffizienz als einen Weg der Effizienz zu wählen, wie es der Psychologieprofessor Wolfgang Roth mit dem folgenden Satz sehr treffend ausdrückt (Hüther/Roth/von Brück 2010: 17):