

Podcast mit Jutta Heller

Werbung *00:05* Die Advents- und Weihnachtszeit. Ja, sie ist schön und heimelig, aber ganz ehrlich, oft bedeutet sie auch einfach nur Stress und Hektik. Wie wäre es stattdessen mit etwas mehr Ruhe und echten Glücksmomenten nur für dich? Dein Advent 24 Glücksmomente nur für dich ist genau das richtige Adventskalender Hörbuch von der Spiegel Bestseller Autorin Tanja Köhler. Jeden Tag schenkt dir dieses Hörbuch in der Adventszeit ein kleines Ritual, eine inspirierende Geschichte oder eine bezaubernde Achtsamkeitsübung. Übrigens, diese Geschichten kannst du auch wunderbar vor dem Urlaub oder einer großen Feier nutzen, um zu Ruhe und Klarheit zu kommen. Jetzt aber wünschen wir dir erstmal eine wirklich besinnliche Vorweihnachtszeit voller glücklicher Leichtigkeit mit unserem Adams Hörbuch auf den Ohren. Du findest dein Advent 24 Glücksmomente nur für dich auf allen bekannten Hörbuchplattformen oder zum Download auf Argon.de.

Werbung Ende *01:31*

Jutta Heller *01:46* Herzlich willkommen zur neuen Folge von Einfach ganz leben, dem Podcast für bewusstes Leben. Ich bin Jutta Ribbrock, Moderatorin, Redakteurin und Sprecherin unter anderem von Hörbüchern. In diesem Podcast bin ich alle zwei Wochen im Gespräch mit außergewöhnlichen, faszinierenden Menschen, mit Expertinnen und Experten in Sachen Gesundheit, Ernährung, Meditation, Yoga, Stressbewältigung, Entspannung, also in allem, was unser Leben schöner und freudvoller macht. Heute ist bei mir Professor Dr. Jutta Heller und sie weiß alles darüber, was uns innerlich stark macht und unsere seelische Widerstandskraft erhöht, um die Herausforderungen des Lebens und speziell auch im Job zu meistern. Der Fachbegriff dafür ist Resilienz und darüber sprechen wir jetzt. Viel Freude beim Hören.

Jutta Heller *03:13* Liebe Jutta Heller, herzlich willkommen.

Jutta Ribbrock *03:16* Ja, herzlichen Dank, dass ich hier sein darf heute und mit dir das Gespräch führen kann.

Jutta Heller *03:20* Ja, und da springen wir doch einfach gleich mal rein. Resilienz, das wünschen wir uns ja alle. Also, wenn das Leben uns mal wieder einen Streich spielt oder eine plötzliche Veränderung uns aus der Bahn zu werfen droht, dass wir uns dann einfach so in die Brust werfen und sagen können, hahaha, es kann mich doch gar nicht umhauen. Das ist so ein bisschen salopp übersetzt Resilienz, gell? Bitte erklär's doch zunächst etwas genauer, was sich hinter diesem Begriff verbirgt.

Jutta Ribbrock *03:59* Also, die kürzeste Version äh von Erklärung, was ich gerne verwende, ist, es geht darum, dass wir Situation elastisch agieren können. Also, das heißt, in der Situation, wo es einfach schwierig ist, wo wir einen gewissen Engpass reinkommen, dass wir da eben nicht irgendwie noch einmal tief einatmen und dann die Luft anhalten und sagen und jetzt wissen wir nicht, wie es weitergeht, sondern dass wir da eben genau diese

Elastizität auch haben und sagen, ah, ich könnte dies tun, ich könnte dies tun oder jenes, um ja, eben nicht in dem Engpass stecken zu bleiben. Darum geht's bei Resilienz. Und dafür braucht man einfach gewisse, ja, Fähigkeiten, ähm, wie man sich drauf einstellt, das kann man ein Stück weit trainieren. Ähm, ja, und damit befasse ich mich jetzt so seit gut 6, 7, 8 Jahren.

Jutta Heller *05:13* Mhm. Jetzt gibt's ja Situationen im Leben, da haben wir das Gefühl, uns entleitet alles. Also, wir haben keine Kontrolle mehr über das, was uns widerfährt. Wir verlieren einen Job, Beziehung geht in die Brüche. Junge Mutter steht mit Kind alleine da, oder wir haben einen neuen Chef, der uns triegt, Kollegen, die uns mobben. Wie können wir da Mut und Kraft schöpfen aus uns selbst heraus, die Situation in den Griff zu bekommen?

Jutta Ribbrock *06:01* Mhm. Ähm, also, eigentlich alles, was du jetzt aufgezählt hast, sind ja ähm Themen oder Situationen, die nicht irgendwie so zack, wie Schalter umlegen äh entstehen, sondern in der Regel sind es ja irgendwie so schleichende Prozesse, ähm Themen, die immer mehr sich dann auch irgendwie verschärfen oder auch aufschaukeln. Ähm, hilfreich wäre es natürlich möglichst frühzeitig überhaupt mitzukriegen, dass da irgendwas nicht stimmt und dass wir dann anfangen in so eine ja, Fürsorglichkeit für uns selber auch reinzukommen und zu sagen, was brauche ich denn? Was sind meine Bedürfnisse? Ist es äh Pause machen? Ist es von irgendwas Abstand gewinnen? Ähm, wie kann ich möglicherweise ja, mit kleinen Atemübungen überhaupt bei mir ankommen oder mir wieder einen Überblick verschaffen, was steht denn eigentlich an? Das sind alles so viele Facetten, was man dann so ja, fast ein bisschen technisch dann unter diesen Resilienzschlüsseln auch zusammenfassen kann. Und dafür gibt's für diese unterschiedlichen Resilienzschlüssel, die sind aus vielfältigen unterschiedlichen Forschungen auch entstanden, gibt's natürlich eine Menge kleine Interventionen, Handwerkszeug, was man da für sich tun kann.

Jutta Heller *07:54* Jetzt hast du die Schlüssel erwähnt. Wir zwei haben ja schon mal ein Projekt gehabt zusammen, ich habe dein Buch Resilienz als Hörbuch gesprochen und da geht es genau um diese sieben Resilienzschlüssel. Magst du die mal kurz benennen und beschreiben?

Jutta Ribbrock *08:14* Genau. Also, ähm das Konzept, mit dem ich arbeite oder mit dem ich angefangen hatte zu arbeiten, da waren es am Anfang sieben Schlüssel. Und inzwischen sind deutlich mehr dazu gekommen, einfach nur das so als kleinen Ausblick mit dazu. Ähm aufgrund der vielen Veränderungen, die es inzwischen gibt, sage ich, es braucht unbedingt auch z.B. Achtsamkeit dazu. Es braucht sowas wie eine ähm ja, eine Ungewissheitstoleranz, ja, oder auch eine Veränderungsbereitschaft. Es braucht auch Resilienz für das Team und es braucht Resilienz für die Organisation. So, und wenn ich jetzt bei diesen sieben Hauptschlüsseln einfach mal anfange, dann ist es ähm Akzeptanz. Also, klar, gerade in Unternehmen, wenn Dinge verändert werden, dann macht Sinn, solange noch was zu verändern ist, aktiv zu sein, zu kämpfen, möglicherweise dagegen anzugehen. Bloß ab dem Moment, wenn was entschieden ist, dann wär's natürlich irgendwie Quatsch, dann immer noch die Energie einzustecken und dagegen anzugehen, sondern dann geht's darum

zu sagen, ich akzeptiere und auf der Basis schaue ich dann wiederum proaktiv auch, was kann ich daraus machen?

Jutta Heller *10:07* Jetzt sind wir schon, jetzt unterbreche ich dich kurz, bei sagen wir mal, deinem Special, du arbeitest ganz viel mit Führungspersönlichkeiten in Unternehmen. Und äh jetzt kommen wir als Beispiel vielleicht mal nehmen, wenn eine Fusion ansteht oder wenn vielleicht klar ist, es müssen Mitarbeiter entlassen werden. Das wäre so eine Situation. Genau, dass man da merkt, aha, der Punkt, wo ich das noch verhindern kann und selbst mit Betriebsrat und allem, da ist nichts mehr zu machen, dann in diese Akzeptanz zu gehen.

Jutta Ribbrock *10:55* Genau, ja. Und da natürlich, also, sowas unterstütze ich dann auch zum Teil im Einzelcoaching, ähm, dass jemand dann eben genau zu diesem Punkt dann kommt und sagt, ja, okay, es ist zwar nicht leicht und ähm manchmal muss man auch Dinge dafür aufgeben oder ja, ist eine schwierige Entscheidung, ähm, die auch reifen muss. Und dann aber zu sagen, was mache ich mit meiner Energie, eben nicht ins dagegen gehen, sondern zu schauen, welche Möglichkeiten habe ich. Und was dann wiederum sehr hilfreich ist, der Schlüssel Optimismus. Es macht einfach einen Unterschied, ob ich mit einem Pessimismus in die Welt hinausschaue und sag, irgendwie geht's gar nicht weiter, sondern eher mit dem Optimismus und Optimismus heißt eben auch nicht die rosarote Brille, sondern ähm gerade wenn's schwierig ist, vertraue ich drauf, dass es auch wieder besser wird. Ja. Und was ich sehr spannend finde, in dem Kontext, durch die positive Psychologie, gibt's inzwischen ja viele Forschungen und Belege und dann auch wiederum Übungen, die wir nutzen können, um letztlich genau diesen ja, eher optimistischeren Blick auf die Welt auch zu stärken und zu entwickeln. Ja, dann Selbstwirksamkeit, ein ganz großes Konzept aus der Psychologie. Ähm, da geht's einfach darum, ähm mit ähm ja, verschiedene Aspekte zu entwickeln, um so ein Gefühl zu haben, ähm ich habe wirklich so meine Hände ähm am Steuerrad und kann damit auch sagen, in die Richtung geht's. Da ist natürlich hilfreich, so die eigenen Stärken zu kennen und die und dann Möglichkeiten zu finden, wie man die auch einsetzen kann. Oder natürlich ähm Feedback Austausch, sich auch Feedback zu holen, wäre ein wichtiger Aspekt, weil damit kriege ich ja auch mit, wie werde ich gesehen, ich kann mich entsprechend dann anpassen oder verändern äh oder auch zu sagen, nö, das ist nicht mein Platz, wo ich hier bin, ne, sondern ich suche mir was passenderes. Dann Thema Eigenverantwortung. Auch das finde ich ein ganz zentraler Baustein, einmal ähm im Sinne von wo ist unsere Kraft und unsere Grenze und dann eben auch zu sagen, wie übernehme ich da wirklich für mich Eigenverantwortung, um möglicherweise dann auch zu sagen, ja, ich brauche da eine Veränderung, ne, fürsorglich für sich selbst zu sein. Und damit geht auch einher, was denke ich denn überhaupt über mich selbst? Ne, sind da so einschränkende Glaubenssätze dabei, ähm womit ich mich selber auch klein mache und mir Potenziale wegnehme. Ja, und dann ist es gut, sich soweas bewusst zu machen und auch ein Gegenprogramm dann zu entwickeln und es hat viel dann mit äh ja, Denkmustern zu tun, die da sind. Ähm das ist manchmal ziemlich heftige Arbeit, die auch eher dann im Einzelcoaching dann läuft und ähm im Training soweas eher dann so als ein ja, eine Basis schon mal gelegt werden kann, aber Feintuning, da braucht man dann noch mal anschließend das Coaching

dazu. Netzwerkorientierung finde ich auch extrem wichtig, weil ähm ja, wann holen sich Menschen tatsächlich Hilfe und Unterstützung.

Jutta Heller *17:09* Du bist nicht allein.

Jutta Ribbrock *17:11* Genau. Und das ist ganz oft in Unternehmen, gerade in den größeren Unternehmen, es gibt leider immer wieder noch, also begegnet mir das, ähm, dass Führungskräfte dann sagen, ja, wenn ich jetzt sagen würde, das ist für mich ein bisschen eng ist und dass ich eigentlich Hilfe und Unterstützung bräuchte, dann wird's kritisch für meine Karriere. Also, wenn quasi dieses ich hole mir Hilfe gleichgesetzt wird, ich bin nicht mehr fähig weiter auf der Karriereleiter zu ja, mich weiter zu entwickeln. Ähm das finde ich ist schade, ne, weil je frühzeitiger man sich Hilfe holt, desto leichter kann da irgendwas wieder in die richtige Bahn gebracht werden. Ja, und

Jutta Heller *18:18* das fühlt sich dann leicht an, wie ein Eingeständnis von Schwäche, als hätten könnten es nicht mehr händeln. Ja, und

Jutta Ribbrock *18:24* eigentlich geht's gar nicht um die Schwäche, sondern vielleicht braucht's irgendwie auch Ressourcen zur Unterstützung oder es braucht einfach einen anderen Blick dazu, ja, und dann kann's gut weitergehen. Also, da letztlich kooperativ ähm für sich zu sorgen und auch eben zu wissen, ja, wo kann ich denn hingehen und Freunde, Freundinnen zu haben, in der Familie auch Unterstützung zu haben, aber eben auch ganz wichtig Kollegen, mit denen solcher Austausch dann möglich ist. Ja, und das geht natürlich dann auch noch weiter und zu sagen, was, was habe ich für ein Netzwerk an ganz banal, vielleicht auch der Friseur, bei dem ich mal reden kann, ja, oder der Arzt oder ähm habe ich vielleicht auch ein Coach oder ein Therapeuten und und und. Also, all das gehört für mich letztlich zu dieser Netzwerkorientierung dazu. Lösungsorientierung ist natürlich auch hilfreich, möglichst viele Optionen sich auch zu erschließen. Und was dazu wieder ganz spannend ist, noch mal genau hinzugucken, was sind denn Werte, die für mich selbst wichtig sind oder auch in dem Kontext für das Team oder die Organisation, in der jemand arbeitet, weil das wiederum noch mal so Kriterien ja sein können, um ähm zu sagen, welche Lösungsoptionen, die ich mir erschlossen habe, welche ist die passende zu meinem Wertesysstem. Ja, und wenn wir dann noch sowas haben, wie Zukunftsorientierung, ich glaube, dann sind wir ganz gut aufgestellt.

Jutta Heller *20:39* Also Visionen auch entwickeln, wie was sein kann und sich schon hineinfühlen, das ist ja auch oft eine tolle Technik. So tun, so zu tun, als ob es wäre man schon da sich hineinfühlen. Können wir mal uns konkrete Beispiele anschauen? Also, du hast ja, du bist mit so unendlich vielen Lebensgeschichten in Berührung gekommen schon im Laufe der Zeit. Du arbeitest mit so vielen Menschen, die Krisen durchlebt haben, die Lösungsweg gefunden haben. Könntest du da was erzählen aus aus der Praxis?

Jutta Ribbrock *21:42* Oh ja, da gibt's etliche Beispiele, ne? Also, vielleicht ein Beispiel, weil du gerade vorhin bei Akzeptanz auch fragtest. Ähm, das war tatsächlich ein Geschäftsführer, der anrief und ähm berichtete, dass eben sein Unternehmen ja aufgekauft

oder fusioniert werden sollte mit einem anderen, äh die er gehörte selber zu einem ganz großen amerikanischen Konzern dazu, kleines Unternehmen mit 120 Mitarbeitern. Und der größte Konkurrent bis dato, der kam dann dazu mit über 1000 Mitarbeitern. Wow. Und er erzählte dann, das hat für ihn so quasi in Klausur gehen, fast zwei Wochen gebraucht, wo er mit niemandem darüber gesprochen hat und innerlich in so einem Kampf dann war und sagt, was, was mache ich denn damit? Wie gehe ich damit um, weil klar kann man sich vorstellen, in so einer Situation, hat sich dann überlegt, ne, da gibt's einen Geschäftsführer, da gibt's einen Geschäftsführer, ja, und alle Positionen der Firma durchgehend und wer bleibt dann übrig, ja? Und heute tatsächlich ist es so, diese Firma gibt es nicht mehr. Ähm das hat sich dann sehr verändert. Ich habe das mitbekommen, weil ich eben in dem Konzern an einer anderen Stelle wieder tätig war. Und in diesen 14 Tagen ist dieser Mensch zu dem Entschluss gekommen und zu sagen, ich lasse mich jetzt nicht verrückt machen, sondern ich schaue einfach, was möglich ist. Und das ist ein, finde ich ein super Beispiel für Akzeptanz und daraus resultierte dann für ihn auch, dass er sagte, er braucht jetzt eine Unterstützung für sich zusammen mit dem gesamten Führungskreis. Und dann haben wir zusammen zwei Tage gearbeitet, haben Strategien aufgestellt, ähm, wie gemeinsam der Weg dann für diese Menschen gehen konnte. Ja, und das war zumindest erstmal eine Entlastung. Natürlich die Situation ist gegeben, die können wir nicht verändern dann in dem Moment, aber jeder Einzelne konnte dadurch dann seinen Weg finden. Es gibt ja auch diesen schönen Spruch so, love it, change it or leave it. Da sind einige dann auch gegangen.

****Jutta Heller**** *24:43* Schon bevor das mit der Fusion überhaupt passiert ist, haben sich gleich so ihre Wege gesucht.

****Jutta Ribbrock**** *24:47* Haben sich ihre Wege gesucht und da hat eben dann auch dieser Geschäftsführer gesagt, ja, natürlich kriegen wir ein gutes Zeugnis, damit ihr einen guten Weg dann auch gehen könnt und hat da viel Unterstützung, viel Dinge möglich gemacht. Und es sind aber auch etliche dort geblieben und die sind an anderer Stelle dann in dem Konzern auch wieder untergekommen.

****Jutta Heller**** *25:05* Aber diese Zwischenphase, um da nicht in so eine Resignation oder eben äh sinnloses gerangeleien oder was immer dann auch in so einem Konzern entstehen kann, zu vermeiden, dafür ist es gut einfach einen Weg dann miteinander ja zu entwickeln. Also, das ist ein Beispiel. Da hat ja so ein Geschäftsführer auch äh in zwei Richtungen zu kämpfen. Also, erstens hat er um seine eigene Position gefürchtet. Zweitens sind da die Mitarbeiter, die schauen auf ihn und das ist, glaube ich, so ein bisschen wie bei den Kindern, die den Eltern ins Gesicht schauen und sehen, wow, die Mutter guckt sorgen, voll, da stimmt irgendwas nicht. Das heißt, ähm, er muss auch zu in Richtung seiner Mitarbeiter Sicherheit vermitteln, ohne unehrlich zu sein.

****Jutta Ribbrock**** *26:15* Ja, genau. Also, das ist für Führungskräfte, glaube ich, extrem wichtig und schwierig in diesen Situationen tatsächlich bei sich und bei den anderen zu sein, ja? Also, da immer wieder so die Balance hinzukriegen zu sagen, es bringt ja auch nichts, dann nur für die anderen quasi sich aufzuopfern, ja, und letztlich immer über die eigenen

Grenzen zu gehen, sondern wichtig ist erstmal bei sich selber hinzugucken und zu sagen, was brauche ich, damit dann auch wiederum die Energie da ist, entsprechend die anderen unterstützen zu können.

****Jutta Heller**** *26:59* Mhm. Und dann den Optimismus zu bewahren. Schlüssel zwei. Das äh ich noch Möglichkeiten habe und die wirklich, dass man nicht in so eine Starre verfällt. Mhm. Panik, heißt schließt sich und äh das Denken setzt aus und so weiter. Das sind ja alles so Anzeichen, dann den Optimismus zu bewahren. Mhm. Wie komme ich dahin?

****Jutta Ribbrock**** *27:36* Wie komme ich dahin? Hilfreich ist natürlich frühzeitig mitzukriegen, dass Veränderungen da sind, ja, und frühzeitig, und ich glaube, da eigentlich kann sich heutzutage ja niemand davon frei machen, dass es immer irgendwelche Engpasssituationen gibt oder wie man dann dazu sagt, Herausforderungen. Und dementsprechend, glaube ich, tats allen gut, so grundsätzlich bei sich einfach mal hinzugucken und sagen, was, was will ich denn? Wo stehe ich denn im Leben und wie kann ich mich da einfach so ein bisschen elastischer machen für solche Situationen, ja? Und ja, viele fangen damit an, dass sie irgendwelche Bücher lesen, ja, und sich dadurch entsprechend Input holen. Anderes Beispiel ein Unternehmen, mit dem ich aktuell arbeite. Ähm da kam der Geschäftsführer oder der Geschäftsführer hatte vor zwei, drei Jahren für sich eine ziemlich schwierige Phase, wo er auch nicht so genau wusste, wie soll es jetzt weitergehen, wie wie komme ich klar, hat dann angefangen, sich erstmal selbst Hilfebücher zu holen und da entsprechend Input zu zu bekommen, dann mit einem Coach gearbeitet und daraus resultierte dann jetzt in der großen Veränderung für seine gesamte Organisation, die ja haben neue Organisationsstrukturen eingeführt im Rahmen von ja Agilität, ähm, wo es darum geht eben möglichst schnell dieses Zusammenarbeiten eher über Rollen und jetzt nicht diese fixen Strukturen in der Organisation zu haben. Ähm und er hat dann entschieden, er möchte unbedingt als Unterstützung in dieser Phase, wo es verunsichernd ist natürlich für alle, die davon betroffen sind, also sämtliche Mitarbeiter und Führungskräfte in der Organisation, möchte eben dann mit Trainingsmaßnahmen ein Angebot ähm den Menschen geben, wo sie für sich selber individuell hingucken und sagen, was brauche ich? Und das kann bei jedem unterschiedlich sein. Und deswegen dann in einem so einem Training kann in zwei Tagen einfach so ein Überblick auch entstehen, Dinge ausprobiert werden und dann ist es hilfreich natürlich, dass jeder einzelne an seinen Themen weiterarbeitet und manche sagen dann, okay, jeden Tag mache ich eine Atemübung, ja. Jemand anderes sagt, ja, ich muss unbedingt bei meinen einschränkenden Glaubenssätze noch weiter arbeiten. Jemand anderes sagt, ja, Glückstagebuch ist ganz hervorragend z.B. um Optimismus zu stärken, ja, eine andere, eine positivere Sicht ähm und Grundstimmung für sich zu entwickeln.

****Jutta Heller**** *31:52* Ins Glückstagebuch schreibe ich z.B. Dinge, die heute schön waren oder die ich in der zurückliegenden Zeit, die sich gut entwickelt haben, solche Sachen.

****Jutta Ribbrock**** *32:04* Genau, das ist so eine typische Intervention aus der positiven Psychologie, wo es darum geht, dass man sich drei Dinge, ähm, die einen heute gefreut haben, notiert. Wichtig ist, zusätzlich dann noch zu fragen, was habe ich denn selbst dazu

beigetragen, dass ich genau diesen freudigen Moment erlebt habe, ja? Also, z.B., also, ich stehe ja drauf, in der Früh, ich brauche meinen Kaffee und mein Käsebrot. Tolle Mischung. So, und manchmal gerade so in der Früh, ich weiß nicht, wie es bei dir ist, nimmst du dir wirklich Zeit zum Frühstück oder bist du dann schon zack in irgendwelchen Themen drin?

****Jutta Heller**** *33:04* Oft bin ich schon unterwegs oder ich fahre in die Arbeit und frühstücke dort. Manchmal mag ja gerne warm gekochten Getreidebrei in der Früh und das ist natürlich ein bisschen aufwendiger als nur ein Kaffee und ein Käsebrot. Das fällt dann manchmal runter und dann wird's ein Croissant vom Bäcker unterwegs.

****Jutta Ribbrock**** *33:23* Na ja, aber z.B. jetzt bei diesem Glückstagebuch, wenn du dir an einem Tag tatsächlich diesen Getreidebrei gemacht hättest, kannst du, was habe ich selbst dazu beigetragen? Ja, ich habe mir die Zeit wirklich genommen, ja, oder überhaupt die Wahrnehmung dann so einen heißen Kaffee im Becher überhaupt in der Hand zu spüren, ja, und sich das bewusst zu machen oder wir sitzen hier in schönen Sesseln, angenehmen Sesseln und dann zu sagen, ja, das ist jetzt ein Moment, wo ich in meinem Sessel sitze und mich ein Stück, ja, ausruhen kann. Also, bewusst einfach die Dinge auch im Sinne von, was tue ich selber dazu und das nicht irgendwie so nebenbei und schon bei ganz anderen Themen zu sein.

****Jutta Heller**** *34:31* Das ist oft einfach die Dankbarkeit für so viele Sachen, die uns so klein erscheinen, aber natürlich unser Lebensgefühl ausmachen, das Schöne, also im Grunde auch könnte man sich abends ins Bett legen und sich bei den Füßen bedanken, dass sie einen durchs Leben tragen. All diese Selbstverständlichkeiten, wenn man gesund ist. Ich sage immer, wir leben in einem Land, wo wir seit Jahrzehnten Frieden haben und auch das vergessen wir oft und schimpfen über die EU und worüber man alles so schimpfen kann, Schimpfen macht ja auch Spaß, ne? Und letztlich äh gibt es so viel, was wir schon als selbstverständlich erachten und äh worüber wir froh sein können. Und dieses, was habe ich selbst dazu beigetragen, da sind wir ja bei der Selbstwirksamkeit auch wieder, ne? Das Gefühl, ich bewirke etwas. Das heißt, so eine kleine Sache.

****Jutta Ribbrock**** *35:36* Ja, klar, ne? Das ist etwas, womit man sich selber eben dann einfach auch ein gutes Gefühl geben kann, ne? Und es gibt viele Kombinationen von diesen Glücks- und Freuhetagebüchern, viel Forschung auch dazu und aufgrund der Forschung scheint es so zu sein, drei Dinge, über die man sich gefreut hat, was habe ich dazu beigetragen und wenn ich mich dann täglich und einmal pro Woche, wenn ich mich noch frage, wofür bin ich dankbar? Da scheint so die gelungene Kombination zu sein, um eben das eigene ja Stimmungsniveau ähm ja signifikant anheben zu können. Und dann, denke ich, schaut man einfach glücklicher, zufriedener in die Welt hinaus, ja, und kann damit einfach mit dem, wo es dann auch mal schwierig wird, viel lockerer mit umgehen. Eigentlich ist es nichts anderes, als ich bin heute mit dem richtigen Fuß aufgestanden, in solchen Haltung reinzukommen.

****Jutta Heller**** *37:11* Für mich ist gefühlt dieser Schlüssel Optimismus so einer, der auf alle anderen an abstrahlt. Also, du hast in deinem einem deiner Bücher oder vielleicht auch in mehreren auch Jens Korsen erwähnt, der ja auch seine Philosophie basiert quasi darauf. Der sagt so, wenn die Stimmung stimmt, dann läuft vieles wie von allein. Ich habe auch viel mit ihm gearbeitet und liebe diese Philosophie und tatsächlich dieses Meckelige und ach nee, was ist mir jetzt schon wieder passiert, ach du meine Güte, das gibt's doch gar nicht und so weiter. Man rammt sich damit so richtig schön in den Boden und dann sieht man auch seine Optionen nicht mehr. Also, ich denke, dass das wirklich wie in deinen Resilienzschlüsseln, dieser Optimismus so eine Strahlkraft in in alle Richtungen hat, auch die die anderen Schlüssel sozusagen beflügeln.

****Jutta Ribbrock**** *38:15* Ja, und Jens Korsen, also ich mag ihn wirklich sehr. auch Akzeptanz, ne? Dieser eine Satz von ihm, da, wo ich bin, da will ich sein. Ja? Und nicht zusammen, eigentlich möchte ich jetzt am See sein. Eigentlich möchte ich jetzt irgendwo anders im Café sitzen oder oder oder oder, ne? Sondern

****Jutta Heller**** *38:52* Das kann schon sein, aber du hast Gründe gehabt, weshalb du jetzt hier bist. So, das zu erkennen, dass man selber aus gutem Grund sich diese Situation so ausgewählt hat, ist auch sehr sehr erleichternd. Da es gibt auch mit Jens Korsen in dieser Podcast Serie ein Gespräch, also lohnt sich immer mal kreuz und quer reinzuhören. Du hast eben das mit der Firma erwähnt und vielleicht können wir da noch mal drauf schauen, weil in dem Moment, wo man das Gefühl hat, aha, eine Sache ist entschieden, es wird diese Fusion geben, wahrscheinlich gibt's Entlassung oder aus einem Geschäftsführer wird vielleicht eine Führungskraft auf einer niedrigeren Ebene, wenn man in so einen riesen Laden einsteigt, da den Optimismus zu bewahren und die Akzeptanz, das ist natürlich schon ziemlicher Brocken.

****Jutta Ribbrock**** *40:30* Ja, aber jetzt gerade äh aus der Führungsrolle rauszugehen, muss ich sagen, als ich das gemacht habe, bei mir an der Hochschule, ich konnte nichts besseres tun. Es waren viele Sachen, die ich nicht mehr machen musste, irgendwelche Statistiken, Reports, ja, die irgendwo abgegeben werden mussten. Ähm meine Mails haben sich sofort deutlich verringert, ja, und ich konnte viel mehr wieder Energie da reinstellen, wo ich sag, da bringt's dann auch was und hat dann Projekte gemacht und ähm habe dadurch auch viel mehr Zufriedenheit für mich rausziehen können.

****Jutta Heller**** *41:26* Du warst an der Hochschule für angewandtes Management, genau.

****Jutta Ribbrock**** *41:29* Die hatten ihren Sitz in Erding, die sind jetzt in Ismaning, also Münchener Umfeld. Ich war da in der Fakultät für Wirtschaftspsychologie, habe insbesondere Training und Coaching unterrichtet, also das, was ich in meiner eigenen Firma auch tue. Ähm und anfangs fand ich es auch spannend, diese Führungsrolle zu haben, weil natürlich das war äh viel Aufbuarbeit, ich konnte viel gestalten, ich konnte mit Kollegen zusammen was entwickeln. Ähm aber zunehmend habe ich dann gemerkt, nee, es ist nicht mehr mein Ding, ja, und ich bin jetzt seit äh ersten Viertel, also kein Aprilscherz, sondern ersten Viertel 2017

bin ich bei der Hochschule rausgegangen, weil ich gesagt habe, es sind einfach zu viele unterschiedliche Dinge, in denen ich da unterwegs bin und seitdem mache ich nichts anderes mehr als von meiner Firma aus diese unterschiedlichen Resilienzprojekte und Maßnahmen durchzuführen.

Jutta Heller *42:47* Ja, lass uns gleich mal dabei bleiben, was du so alles machst. Du hast dich ja nun entschieden in deinem Leben, dass du andere unterstützt mit deiner Arbeit und das ist sehr vielfältig. Zähl das doch mal gerade auf.

Jutta Ribbrock *43:03* Ja, also, es ist Einzelcoaching, dafür kommen die Menschen direkt dann zu mir, wo wir ja, in das sind meistens Termine mit ein, zwei Stunden, die ich mit den Menschen dann zusammen verbringe. Das können ganz unterschiedliche Themen sein. Also in der Regel sind es tatsächlich Führungskräfte, die kommen und das kann jetzt von also erste, zweite Ebene in dem Unternehmen sein bis runter Teamleitung. Engpass Situationen haben alle, ja, und da einfach hinzugucken und sagen, wie komme ich letztlich für mich besser durchs Leben? Das sind da so die Hauptthemen. Das kann sein eine Führungskraft, mit der ich auch immer wieder noch zu tun habe. Die hatte so einen inneren Antreiber, mach's anderen recht. Und als Führungskraft muss ich vielleicht auch ab und zu mal sagen, da geht's lang oder so mag ich es jetzt nicht. Und da gab's durchaus dann Gründe, die bei ihr einfach in der Geschichte, in ihrer Lebensgeschichte lagen, weshalb sie sich da so stark auch angepasst hat und es für sie in der anderen Phase, Lebensphase sehr wichtig und hilfreich war. Aber in der Rolle als Führungskraft braucht es das eigentlich so nicht mehr, ja, und da dann in der Klarheit reinzukommen, wo, in welcher Rolle passt auch welches Verhalten und wie geht's mir damit gut. Ähm, ja, dann gibt's natürlich Trainingsmaßnahmen, wo ich zu Unternehmen gehe. Ich habe aber auch meine eigene Akademie, wo Menschen zu mir kommen und wir dort dann in einem offenen Training zusammenarbeiten, also, dass sie also ihren eigenen Weg entwickeln. Ich habe in den letzten drei Jahren zunehmend angefangen, das Thema organisationale Resilienz auch zu anführungsstrich zu bespielen.

Jutta Heller *45:51* Was kann man sich darunter vorstellen?

Jutta Ribbrock *45:53* Ähm, es reicht oft nicht aus, dass nur der Mensch für sich selber schaut, wie bin ich gut aufgestellt. Ähm es gibt so diesen klassischen Begriff ähm Verhaltens- und Verhältnisprävention, ja? Und Verhältnisprävention würde eben auch bedeuten, in welchem Kontext ist ein Mensch unterwegs und ja, und natürlich eine Firma ist ein Kontext, in dem wir unterwegs sind. Und auch da gibt es natürlich Dinge, womit es leichter fällt in kritischen Situationen auch als Firma gut überleben zu können. Ja, also, wenn es einfach ein Engpass gibt, was viele Abteilungen dann machen, sie schotten sich ab und sagen, wie können wir für uns jetzt gerade gut durchkommen? Aber wenn der große Engpass da ist, dann macht's doch viel mehr Sinn zu sagen, hey, wie können wir miteinander kooperieren? Was ist jetzt irgendwie alles nice to have und was sind unsere Kernthemen, wo wir alle zusammenhelfen, dass die noch weiter laufen?

****Jutta Heller**** *47:11* Du hast jetzt gerade als kleinere, als kleine Einheit die Abteilung erwähnt. Zuvor hast du eingeleitet, na ja, wenn jeder für sich einzeln versucht an sich zu arbeiten, ist ja alles gut und schön, aber es braucht die Gruppe. Gehen wir noch mal eine Einheit zurück, weil das ist ja auch oft so was wie, ja ha, also, ich arbeite an mir und habe Dinge erkannt, aber die Kollegen machen nicht mit. Und deswegen kommen wir nicht voran. Das heißt, auch da empfindet man eine Blockade und denkt so, ach ja, man selber macht's ja gut, aber die anderen nicht, also kann man nichts machen. Kann man da was machen? Also, die anderen ins Boot holen, infizieren quasi im schönen Sinne mit der Entwicklungsarbeit.

****Jutta Ribbrock**** *48:31* Mhm. Also, äh wir können schlecht andere verändern, sondern das muss jeder einzelne tun. Aber klar, du hast recht, im Team, wenn die Interaktion, wenn das miteinander schwierig ist, dann zieht einem das hier auch wieder Energie ab. Und es gibt ganz spannend hier von der LMU, also Uni in München, eine Studie über Palliativteams, also die mich absolut begeistert, weil habe ja auch mal im Krankenhaus gelernt vor vielen Jahren. Und bei diesen Palliativteams wurde untersucht eben diese Teamresilienz, was macht das aus? Und das Interessante ist ja, auf einer Palliativstation gibt es ganz ganz viele unterschiedliche Personengruppen, die mit den Patienten in Kontakt kommen. Und wer ganz oft in Kliniken vergessen wird, als relevante, wichtige Berufsgruppe, das sind die Reinigungskräfte. Ja, weil die sind in den Zimmern, die verbringen eine Menge Zeit in den Zimmern, wo sie mit den Patienten reden können.

****Jutta Heller**** *50:18* Das sind schwerkranke Patienten, die wahrscheinlich bald sterben.

****Jutta Ribbrock**** *50:24* Genau, ja. Und wenn jetzt z.B. so eine Reinigungskraft dann nicht auch fürsorglich ist, und dann mit dem Putzbesen gegen, ja, oft sind das Patienten, die starke Schmerzen haben, gegen das Bett stößt, ja, dann ist es ja noch mal verschärfend, erschwerend für den Patienten. Wenn diese Reinigungskräfte aber von den anderen Personen, also, ob das jetzt Pflegekräfte sind, Ärzte und so weiter, nicht als wichtig und nebenbei und ihr stört eigentlich nur wahrgenommen werden, dann fühlen die sich ja nicht unbedingt als ja, relevante Teammitglieder. Also, es braucht und das kam bei dieser Studie bei raus, wirklich für diese Unterschiedlichkeit, wie da die Menschen zusammenarbeiten, eine Wertschätzung. Also, dass wirklich jeder seinen Beitrag liefert. Ja, und geteilte Werte, also, warum, wieso machen wir das hier, wofür ist das gut? Und dann noch ein ganz wichtiger Punkt, was bei diesen Palliativteams rauskam, klar, natürlich passierte auch, dass dann eben gerade ein Mensch, den man länger begleitet hat, dass der dann stirbt. Und das ist ja sicherlich auch immer wieder ein ähm ja, schwerwiegendes Ereignis für diejenigen, die nah im Kontakt waren mit demjenigen. Und wenn danach z.B. sich ein Team Zeit nimmt, um miteinander noch mal darüber zu sprechen und zu sagen, wer hat denn was in der letzten Phase für den Patienten gemacht? Weil, wenn wir nicht die komplette, vollständige Information haben, was jeder von uns macht, sofort diese Lücken füllen wir mit irgendeiner Vermutung und Annahme. Und was dann natürlich schnell passieren kann und sagen, ja, vielleicht hätte ja der oder diejenige noch was tun können, ja? Und aus einer

Vorannahme entsteht dann quasi eine Überzeugung, ja, und dann machen wir uns damit Konflikte in dem Teams, ja?

Jutta Heller *53:23* In dem Team wird im Grunde dann noch mal rekapituliert, bestenfalls, wir haben unser Möglichstes getan, unser Bestes gegeben, um dem Patienten noch einen guten Lebensabend zu bereiten.

Jutta Ribbrock *53:43* Genau, und gerade dann auch relevant, also die die letzten, ja, Stunden oder Minuten, was da passiert ist. Und was dann natürlich auch möglich ist, über Emotionen zu sprechen, weil mit Emotionen haben wir ja auch zu tun und bleib doch bitte mal sachlich funktioniert nicht. Ja, das ist so schöner Da schießt die Emotion erst recht. Was, was sagst du mir, dass ich sachlich bleiben soll? Ja. Und bei diesen Palliativteams gehört natürlich dann auch sowas wie ein Stück weit Trauerarbeit auch mit dazu, ja? Aber das kann man natürlich diese Erkenntnisse hervorragend nehmen und sagen, in jedem anderen Team, wenn ich Wertschätzung habe für meinen Kollegen, egal, ob das jetzt Mann oder Frau ist, welche Nationalität das ist, welche Fachkompetenz derjenige mitkriegt und wir das gegenseitig anerkennen und sagen, und jeder hat seinen Beitrag dadurch. Wir haben geteilte Werte, wir wissen, wozu wir etwas tun. Also, das hat dann auch mit Vision möglicherweise zu tun, wiederum. Und wenn es sowas gibt, wie ähm ja, man könnte es fast nennen, ritualisierte Besprechungen, wo es einerseits darum geht, immer wieder mal hinzugucken und sagen, ähm wie haben wir das jetzt hier gemacht, unsere Arbeit? Wie geht's uns damit? Also, die Emotionen auch mit reinzunehmen und natürlich erst recht, wenn es kritische, schwierige Situationen gibt. Also, kann man wunderbar übertragen und dann gibt's noch auch sehr spannend von Google eine Studie zur psychologischen Sicherheit oder ähm ja, es war ein anderer Fokus, aber es kam bei raus, dass psychologische Sicherheit ein ganz ganz zentraler Punkt ist, damit Menschen auch produktiv sein können. Und zu dieser psychologischen Sicherheit zählt dazu, ähm wenn ein Team zusammen ist und wenn jemand jetzt irgendwie einen Vorschlag macht, wenn da z.B. die Kollegen dann sofort losgehen und sagen, ne, Quatsch, ne, was soll das? Was hast denn der da wieder gedacht, ja? Also, auch das kennen wir aus ganz ganz vielen Teams. Und manchmal können es ja vielleicht auch schräge Vorschläge sein. Und wenn jetzt so ein Klima in dem Team da ist, dass jeder so ein Grundvertrauen hat und sagt, ich kann auch mal Quatsch reden, ja, und dann werde ich nicht gleich in die Ecke gestellt, ja, sondern, ja, das ist halt mal so und deswegen bin ich trotzdem trotzdem akzeptiert und habe meinen Platz hier im Team. Auch das ist ein ganz zentraler Punkt, der für diese Teamresilienz mit einzhält.

Jutta Heller *57:51* Das klingt toll. Also, das haben ja viele, die Arbeitssituation, dass sie das Gefühl haben, ich darf Unsicherheiten nicht zeigen, dann werde ich ausgelacht oder habe sogar schlimmere Folgen zu tragen. Dieses Gefühl, ich kann einen Gedanken mal präsentieren oder auch eine Frage stellen. Du, wie geht denn das noch mal? Das ist ja am Schluss produktiver, wenn man eingesteht, dass man was nicht kann oder was noch nicht ganz verstanden hat, wenn man irgendeine neue Technik lernen muss und so weiter. Das finde, da würde ich auch sagen, Hut ab, wenn das gelingt, auch einem Teamleiter diese

Offenheit herzustellen in in einem Team, dass man sich so fühlt. Toll. Denn oft ist ja so, man möchte seine Sache so gut wie möglich machen. Man möchte Kompetenz ausstrahlen und fürchtet Folgen, wenn man Unkenntnis oder Unsicherheiten zeigt.

Jutta Ribbrock *59:17* Ja, und deswegen ist es so wichtig, dass Menschen für sich auch erkennen, was sind denn wirklich meine Stärken und damit für sich innerlich tatsächlich auch so eine Sicherheit entwickeln, weil wenn sich jemand innerlich sicher fühlt, ja, dann ist es ja gar nicht mehr unbedingt so nötig zu sagen, ja, was wird hier jetzt gerade von mir erwartet und so ein Blick nach außen zu haben und sagen, wie kann ich mich da am besten irgendwie verkaufen oder anpassen, damit ich gut ankomme. Ich glaube, wenn wir da mehr an unserem eigenen Kern arbeiten und sagen und so bin ich und so kann ich mich hier für euch mit einbringen, für das Unternehmen, für unser Team, dann haben alle was davon.

Jutta Heller *01:00:20* Mhm, also ein Bewusstsein davon, was kann ich hier beitragen und man weiß auch, dass einem die ein oder anderen Sachen nicht ganz so sehr liegen, aber das, wenn man das einbringt, was man besonders gut kann, das hilft ja auch meistens.

Jutta Ribbrock *01:00:37* Ja, und wenn man dann in Synergien zusammenarbeiten kann, das wäre doch hervorragend.

Jutta Heller *01:00:43* Mhm. Ja, jetzt haben wir schon jede Menge aufgezählt, was und du hast ganz viele Veröffentlichungen. Magst du damit mal erzählen?

Jutta Ribbrock *01:01:01* Ja, also, das erste, genau, wo du sagtest, das Hörbuch, was du ja eingesprochen hast, das war eigentlich das erste Buch zum Thema Resilienz, was ich gemacht habe. das war, ja, eigentlich durch einen Zufall entstanden, dass jemand anderes mich empfohlen hat bei einem Verlag und die dann sagten, ja, sie wollen genau dieses klare Konzept haben. Es ist ein Selbsthilfebuch letztlich geworden, dieses Resilienz sieben Schlüssel für mehr innere Stärke, wo viele Übungen mit drin sind, die genau erklärt sind und man die dann für sich selber dann auch machen kann. Und das wäre z.B. so ein erster Ansatz, wie Menschen für sich einfach ja, besser sorgen können, sagen, wie kann ich mich da anders aufstellen. Ähm, dann kam danach ein Buch dazu, was speziell für die Zielgruppe der Führungskräfte kam war, wo eben auch wiederum für sich selbst und für das Team dann viele Tipps mit drin sind. Und dann kam ein ganz ganz schönes Büchlein, nämlich mit einem Käguru. Das wirft mich nicht um, den Titel hast du vorhin indirekt zitiert. und zwar wollte da der Verlag von mir was haben, wo einfach auf so eine leichtere Art das Thema auch mal erklärt wird. Und ich finde, das Käguru ist einfach total genial, um Resilienz zu erklären, weil z.B. die kleinen Kängurus, die im Beutel von der Mutter heranwachsen, die fangen an natürlich so mit fünf, sechs Monaten gehen die so auf ja, nach draußen auf Nahrungssuche, Entdeckungen, ne, was man dann so alles hier in der Welt tun könnte. Wenn die in etwa acht Monate alt sind, die passen nicht mehr in den Beutel rein. Sie müssen akzeptieren, dass sie draußen bleiben. Ja, ne, so ist es. Oder auch Zukunftsorientierung, finde ich auch eigentlich total putzig, wenn wir diese Kängurus sieht, wie die diese riesen Sprünge machen. Also, die balancieren ja dann, also, das sind nur auf den Hinterbeinen, also, sie man muss sagen, das

sind natürlich diese großen, riesen Kängurus. Also, es gibt ja ganz viele unterschiedliche so äh Tiere, die auch zu dieser Beuteltierrasse dazu gehören. Die balancieren mit ihrem Schwanz wunderbar, dass sie diese Sprünge machen können. Aber wenn die auf dem Boden sind, ein Hund, eine Katze kann ja wunderbar rückwärts gehen. Das kann das Känguru nicht. Ah, tatsächlich, das kann sich natürlich so im Kreis dann drehen, das funktioniert. Genau, aber rückwärts gehen kann es nicht. Also, deswegen, es muss nach vorne Zukunftsorientierung. Und so habe ich dann einfach verschiedene Aspekte gesucht, gefunden beim Känguru und das dann auch wiederum verknüpft mit kleinen Übungen.

Jutta Heller *01:05:41* Sehr süß. Ja, und dann habe ich hier noch was liegen für für Menschen mit wenig Zeit, was wir ja eigentlich alle sind. In 30 Minuten wissen Sie mehr. Resilienz für Unternehmen ist ja ein Titel z.B..

Jutta Ribbrock *01:06:01* Genau. Das ist jetzt zu diesem Ansatz der organisationalen Resilienz. Es gibt seit letzten vorletzten Jahr gibt es eine neue ISO-Norm. Jeder in Unternehmen, vor allem produzierende Unternehmen, wenn die ISO-Norm hören, die sagen, oh, der will jemand Audits machen. Wir werden geprüft und kontrolliert. Also, es gibt eine ISO-Norm zur organisationalen Resilienz. die hat aber nichts mit Audits im Hintergrund, nicht im Sinne, sondern es ist eher so was wie ein Orientierungsrahmen. Da haben sich kluge Menschen aus der ganzen Welt zusammengesetzt und überlegt, was braucht's denn gerade, wenn so richtig Krisen gibt für Unternehmen, wo man möglicherweise sogar von der Insolvenz bedroht ist. was braucht's denn, damit sich Unternehmen da gut aufstellen können? Und Krisen können ja auch sein Naturkatastrophen. Und da waren Experten, vor allem also aus dem Risikomanagement damit dabei, aus Australien, aus Japan, geleitet wurde diese ganze Kommission von einem Briten, der dort den Ausstieg aus der Atomindustrie begleitet. Also, sehr spannend, wer da auch so alles, was sich jetzt herausfinden konnte, zusammen saß, um dieses Konzept zu entwickeln. Und die haben letztlich neun Elemente abgeleitet, die man eigentlich auch als Resilienzschlüssel dann für das Unternehmen bezeichnen könnte. also auch wiederum Ansatzpunkte, was hilft, dass eben diese Flexibilität in dem Unternehmen gegeben ist, wenn es eng wird. Und eigentlich, muss man sagen, das sind so zwei Quellen, die die nutzen, einerseits aus der Supply Chain Management, also diese Zulieferketten, also wird ja inzwischen so auch so ein Begriff Just in Time produziert. Das heißt, damit spart man sich natürlich eine Menge Geld. Andererseits natürlich, wenn ein Stau auf der Autobahn ist, dann kommt ja der LKW nicht mehr durch und das führt manchmal dazu, dass die ganz teuer mit dem Hubschrauber dann ihre Produkte noch anliefern mussten, weil sie halt Produktionsverzögerungen hatten und und und. Also, es heißt in der Lieferkette kann es ganz schnell Engpässe geben. Und deswegen wäre ein Konzept, was mit Resilienz zu tun hat, um dieses Situationselastische aufbauen zu können, man braucht sowas wie Redundanzen, also eine doppelte Kapazität oder noch mal eine doppelte Sicherung. oder zumindest doch ein kleines Lager für die Dinge, die tatsächlich zu den Kernprozessen gehören.

Jutta Heller *01:10:18* Die einfach essenziell sind.

Jutta Ribbrock *01:10:20* Genau, ja. Also, das so die eine Seite und die andere Seite, worauf sich organisationale Resilienz von den Ideen her speist ist, es gibt sogenannte Hochrisiko oder Hochzuverlässigkeitsorganisationen, sagt man dazu. Also, eine Feuerwehr z.B.. Ja, also eine Feuerwehr oder auch eine Notaufnahme in einem Krankenhaus. die haben ja wirklich hochstress Situationen und die müssen in dem Moment komplett funktionieren. Ja, und da gibt's ein paar Beispiele gerade aus dem Bereich der Feuerwehren. Wenn die Entscheidungskompetenz für das, was bei diesem Großbrand gemacht werden soll, irgendeinen Kommandanten hat, der weit weg irgendwo in der Verwaltung sitzt, der vielleicht genau zu dem Zeitpunkt gar nicht erreichbar ist, um dann noch irgendwelche Kapazitäten, Ressourcen freizugeben. Kann nicht funktionieren. Es muss vor Ort entschieden werden. Ja. Und so gibt's natürlich in jedem Unternehmen ganz oft Situationen, wo vor Ort eine Führungskraft entscheiden muss und sie kann nicht drauf warten, bis der oberste Boss endlich Zeit hat, da ist, sich mit diesem Thema befassen zu können. Also, auch da braucht gerade für solche Engpass Situationen, auch vielleicht ganz andere Strukturen in Unternehmen.

Jutta Heller *01:12:44* Also, auch dass jemand sozusagen, also den den Mut fasst, zu sagen, ich entscheide das jetzt. Tut mir leid, Oberboss nicht zu erreichen. Also die es muss ihm ja sozusagen erlaubt sein auch und er muss selber die Initiative ergreifen.

Jutta Ribbrock *01:13:02* Genau. Ja. Und äh sowas wie schlechte Nachrichten müssen erwünscht sein im Unternehmen. Haha. Ja. Also, wenn es irgendwo einen Engpass gibt, was ja ganz viele machen in vielen Unternehmen, sagen, boah, hoffentlich kriegt das jetzt keiner mit. Oder ein Fehler ist passiert. Schön unterm Teppich kehren. Gerade, wenn eine Null Fehlerquote belohnt wird, ja, dann wäre es natürlich fatal, wenn ein Fehler passiert, ja, und der ist vielleicht dann noch bei dem eigenen Team passiert und dafür wurde ein Bonus ausgegeben, ja, und den hat dann der eine Mitarbeiter jetzt gerade riskiert.

Jutta Heller *01:14:14* Das mit den Fehlern, was du gerade angesprochen hast, das finde ich spannend, weil so sind wir ja die meisten von uns konditioniert. Es dürfen keine Fehler passieren. Also von klein auf in der Schule war es schon blöd. Wenn man zu Hause irgendwie Mist gemacht hat, war auch nicht so toll. Dieses darf kein Fehler passieren. Das haben wir irgendwie ziemlich in unseren Zellen stecken, oder?

Jutta Ribbrock *01:14:40* Mhm. Ja. Und da müssen wir von wegkommen. Das bringt uns nicht wirklich weiter.

Jutta Heller *01:14:52* Wir lernen ja auch daraus. Es gibt zwar den Spruch aus Fehlern kann man lernen und trotzdem fühlt man das immer wie scheitern.

Jutta Ribbrock *01:15:00* Mhm. Ja. Ähm und was dazu sehr spannend ist, ähm der Otto Konzern, die haben angefangen, sogenannte Fail Nights zu machen mit gescheiterten Projekten der Geschäftsleitung.

Jutta Heller *01:15:23* Kannst du da ein Beispiel sagen? Also, was etwas was schief gegangen ist, wird angeschaut und

Jutta Ribbrock *01:15:31* Genau. Also, ich habe es auch nur aus der aus Zeitschriften Artikeln bekommen. Und das ist natürlich ein Signal im Sinne von selbst wir hier oben als die obersten Bosse, wir sind fehlbar. Also, es ist was völlig normales, dass Fehler gemacht werden, weil Fehler und das ist uns eben beigebracht worden, sind meistens mit Scham behaftet, wo man sich verstecken muss, wo ja, man nicht dazu stehen darf, oder auch dann entsprechend Strafe ausgesprochen wird von den Eltern und dann den Lehrern oder wir wenn wir unsere Schularbeiten früher zurückgekriegt haben, immer schön rot, dass man sofort sieht, was alles falsch ist. Also, es ist Furchtbar. Genau. Ja. Und diese Bewertung, ja, die ja sowas von automatisch in uns sofort angetriggert wird. Da müssen wir umlernen und dieses umlernen kann natürlich durch solche Beispiele dann auch positiv mit unterstützt werden, dass sich da so ein Geschäftsführer mal hinstellt.

Jutta Heller *01:17:15* Mhm. Finde ich toll. Du hast eben Glaubenssätze erwähnt, da passt das passt ja jetzt dazu. Ich darf keinen Fehler machen.

Jutta Ribbrock *01:17:21* Genau. Ja, ich darf keinen Fehler machen, wäre ein hinderlicher Glaubenssatz.

Jutta Heller *01:17:26* Und wir sind ja erstaunlicherweise so unglaublich gut darin, dass wir die negativen Glaubenssätze ganz toll immer herbeten können und so wenig Positive über uns haben. Das ist ein Phänomen.

Jutta Ribbrock *01:17:47* Mhm. Ja. Ähm, das ist sehr spannend, diese Glaubenssatzarbeit mit Menschen zu machen. Ähm, üblicherweise im Training mache ich das so, dass ich am besten so zwei, drei Leute zusammen einfach mal ermuntere, schreibt runter, was euch einfällt, alles zu diesen einschränkenden Glaubenssätzen. Also, alle Sätze, die da irgendwie vielleicht aus der Kindheit stammen oder woher auch immer. Immer misslingt mir das, ich kann das halt nicht. Genau, dafür bin ich zu alt und ja, oder das gehört sich nicht, ne? oder ich muss gefallen. Da gibt's ja auch so innere Antreiberkonzepte noch dazu. Das erstmal wie so ein Download zu machen, alles was einem da einfällt, vielleicht auch mal so ein bisschen von der Seele zu sprechen, das loszuwerden, loszulassen und dann hinzugucken und sagen, welcher dieser Sätze ist denn tatsächlich der, der mich am meisten blockiert und einschränkt, ja, mein Potenzial nicht ausschöpfen lässt. Und da ist es natürlich dann interessant genauer hinzugucken und zu sagen, ja, womit hat denn das zu tun, was wird dadurch verunmöglicht, ja, und dann wiederum zu sagen, was könnte denn jetzt so ein Satz sein, der richtig groß ist, mit dem ich ähm für mich eher diesen Möglichkeitsraum auch eröffnen kann.

Jutta Heller *01:19:40* Das kann lassen. Auf jeden Fall erstmal, ich kann das, was immer es auch ist.

Jutta Ribbrock *01:19:46* Das wäre mir jetzt fast noch zu zu bescheiden. Ja.

Jutta Heller *01:19:50* Okay, sag mal einen großen Satz, bitte.

Jutta Ribbrock *01:19:54* z.B. ich darf die Nummer eins sein. Toll. Das war tatsächlich ein Satz, den sich eine eine Frau, eine Führungskraft erarbeitet hat, die in so einem rein Männerteam unterwegs war und natürlich auch immer so dieses, ja, was ist jetzt mein Platz und wie viel darf ich denen auch sagen? Und das heißt jetzt nicht, dass die sich da hinstellt und immer nur ich bin jetzt die Nummer eins und niemand anderer darf was sagen, sondern diese einschränkenden Glaubenssätze, die führen ja dazu, dass wir uns innerlich kleiner machen. Und wenn wir jetzt so einen großen Satz und deswegen sage ich, die sollten eben nicht bescheiden sein, sondern durchaus auch richtig, ja, mit einem hohen Anspruch versehen, dann kann dadurch passieren, dass dieses innerliche Klein fühlen in ein größer fühlen dann rutscht oder steigt und dadurch in dem Verhalten, wenn man mit den anderen zusammen ist, es auf Augenhöhe kommt. Und genau darum geht's ja, dass wir uns begegnen auf Augenhöhe.

Jutta Heller *01:21:23* Ja, da gefällt mir auch eine Übung ganz toll. Warte mal, dieses so eine bestimmte Pose einnehmen nach Amy Kadi, glaube ich. Ja. Kannst du das kurz beschreiben? Fand ich.

Jutta Ribbrock *01:21:39* Also, Amy Kadi hat Untersuchungen gemacht, also da gibt's gerade neuere Untersuchungen, die da wieder was anderes auch erzählen, also ja, man findet immer wieder was Neues. Ich find es auch sehr überzeugend und zwar hat sie Experimente gemacht, um hinzuschauen, wie gibt's Veränderungen in unserem inneren Hormoncocktail, wenn wir eine bestimmte Körperhaltung gehen. Also Vorannahme ist einfach so, wie wir uns äußerlich zeigen. Da gibt's irgendwie auch einen Zusammenspiel mit unserem Inneren und eben in dem Fall die Vorannahme, dass es tatsächlich bis auf die Hormonebene runterspielt, so dass dieses Powerposes dazu führt, wenn man zuvor eher in der stressigen ja Empfindung drin war, dass man eher in dieses Stärke empfinden dann auch reinkommt und das kann tatsächlich sein so, wie die ja, die Muskeldarsteller letztlich das machen, so ich eine Powerpose dann einzunehmen, das heißt, man stellt sich da sehr sehr selbstbewusst hin mit Muskelanspannung, das ist dafür wichtig, weil nur durch diese Muskelanspannung letztlich dann auch diese Hormone wohl angetriggert werden. Also, so habe ich das verstanden. Und ich habe es für mich an vielen Stellen auch ausprobiert. Gerade, wenn ich dann Vorträge halte, dass ich dann z.B. wirklich dafür sorge, dass ich zuvor in einer sehr aufrechten ja aufgerichteten oder wie man oft sagt, so mit Kopf hochhaltung dann auch bin oder dass ich so mit kraftvollen Bewegungen auch noch mal mich durchaus auch ein bisschen aufputsche. Ich hatte, es ist eine Zeit lang her auf einer Messe in Hamburg, ich werde es nicht vergessen. Es waren fast keine Besucher da. Auf dieser gesamten Messe, es waren zwei Tage und ich hatte den letzten Slot, bevor die Messe dann schloss. Und das waren, ne, du kennst solche, kennst solche Messesituationen, wo dann diese kleinen Bereiche schon sind, wunderbar bestuhlt, das war so ungefähr für 40 Personen. Und ich hatte wirklich fünf Leute dann nur sitzen. Und das war auch in diesem ganzen Messebereich,

war fast nichts mehr los. Und dann trotzdem eine halbe Stunde guten Vortrag zu halten, weil die fünf Leute haben sie ja verdient.

Jutta Heller *01:24:43* So ist es. Wie hast du das gemacht?

Jutta Ribbrock *01:24:46* Ich war auf der Damentoilette. Ich habe quasi geturnt. Ich habe für mich Power Posing gemacht, um in einen guten Zustand zu kommen. Also, dass ich wirklich mit voller Energie dann da auf die Bühne bin. Das hat dann auch ganz gut funktioniert. Und das hat danach, ich bin dann gleich zum Zug, weil ich nach Hause fahren musste. Das war dann so die letzte Verbindung schon, um wieder heimzukommen. Ich konnte mir selber zugucken, wie es ungefähr eine Stunde gebraucht hat, bis ich wieder so energetisch auf dem normalen Level war.

Jutta Heller *01:25:27* So hast du dich sozusagen selber dahin geputzscht.

Jutta Ribbrock *01:25:31* Genau, ne? Also, wir können das hervorragend, dass wir also vor allem durch Bewegung geht das und eben Muskelanspannung. Sportler kennen das wunderbar, ne, so von dem Wettkampf, dass sie entweder durch Relaxen oder eben durch Powern auch genau auf den Moment dann kommen.

Jutta Heller *01:25:52* Und die fünf Zuhörer haben dir auch aufmerksam zugehört. Die waren dabei. Natürlich auch nicht getraut, in dem Moment, das fällt ja auch, wenn von fünf Leuten einer. Genau, ja.

Jutta Ribbrock *01:26:04* Das traut man sich dann auch nicht. Also von daher, ich finde diese Übungen und man kann es auf YouTube wunderbar anschauen von Amy Kadi, wo sie eben genau solche Power Posen dann auch ähm ja vormacht bzw. auch ganz spannend ähm es gibt einen Vortrag von ihr, wo sie ganz viele Fotos von Politikern auch kommentiert. Und das ist sehr spannend. Also, Politiker werden ganz oft auch in solchen Power Posen dann aufgenommen, dass sie da entsprechend eben groß, mächtig, stark dann auch wirken.

Jutta Heller *01:27:07* Wir haben ja gerade einen US-Präsidenten, der angeblich äh sich gelegentlich Bilder von sich zeigen lässt, wenn er besonders äh schaut und besonders ähm entschlossen reinschaut und so weiter. Habe ich gelesen. Ja, also so in der Art.

Jutta Ribbrock *01:27:40* Amy Kadi hatte sehr viele Fotos in ihrer Präsentation auch von Barack Obama, der sehr stark eben auch in diesem Power Posen unterwegs war. aber sehr stimmig und natürlich aus meiner Wahrnehmung raus, finde ich, kam das immer rüber, was eben durchaus um eine gewisse Raumgreifende, aber sympathisches offenes Lächeln, was noch mit dazu kommt. einfach so eine Selbstsicherheit dann auch rüber bringt und das ist das, was ich bei Trump vermisste. Also, klar, er er ist oder er tut ein Fragezeichen gibt's ja viele Diskussionen, äh selbstsicher, aber das Gesicht passt nicht dazu. Ja, und das fand ich, also bei dem Vorgänger deutlich sympathischer.

Jutta Heller *01:28:44* Dürfen wir hier einfach mal so sagen. Wir sind ja nur Menschen. Du hast das schon mal erwähnt, äh dieses diese wachsende Globalität, alles wird komplex

gefühlt, immer komplexer und ist ja eigentlich auch so. Auch die Vernetzung wächst immer mehr und da ist so ein bisschen dieses dabeisein müssen, auch privat Facebook und Co und WhatsApp-Gruppe und die unterhalten sich schon wieder über was und die haben ein Foto gepostet und wenn ich jetzt nicht mitmache, bin ich nicht dabei. Also, das ist ja schon etwas, wo man auch das Gefühl hat, man verliert so ein bisschen die Kontrolle, das wächst einem über den Kopf. Also, da in einem guten Verhältnis zu bleiben, mit tun, aber noch so, dass man bei sich bleibt.

Jutta Ribbrock *01:29:56* Mhm. Also, es gibt ja schon viele Empfehlungen, die sagen, wir brauchen eine digitale Abstinenz, ne? Ja? Und für viele ist es ja tatsächlich auch schon Sucht, dass man sagen kann, genau diese Abstinenz, es nicht mehr zu tun oder zumindest sich Pausen zu gönnen. Ein früherer Freund, ich habe das damals nie verstanden, der hat sich so einmal pro Monat tatsächlich von Freitagabend bis Sonntagabend abgekapselt, war nicht per Telefon zu erreichen, ja? Also für keinen, ne? Er wollte nur mit sich sein und gut, das hat ihm gut getan, im Sinne von einfach ja, abhängen, andererseits aber auch dadurch mit diesem alleine sein Energietanken für sich und dann konnte er wieder gut in Kontakt gehen. ne, sind gerade diejenigen, die eher so eine eher introvertierte Orientierung haben, die brauchen eben diesen Raum für sich alleine auch. Und eigentlich wär's genau das, dass wir uns das auch mal trauen und zu sagen, hey, ich bin trotzdem wichtig und ich gehöre trotzdem dazu, auch wenn ich jetzt nicht ständig erreichbar bin und nicht nach 3 Minuten schon geantwortet habe. Natürlich muss da jeder für sich prüfen, was jetzt auch nötig ist aufgrund äh der eigenen ähm Firma. Bei mir natürlich als Selbständige, klar, natürlich laufen viel Kontakte darüber. Manche Sachen kann man ja eventuell auch noch an eine Mitarbeiterin, an Mitarbeiter delegieren und da sich Unterstützung holen. Ähm, aber ich glaube, wir müssen nicht ständig online sein.

Jutta Heller *01:32:05* Und das ist ja wieder ein Problem auch für viele Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter auf anderen Ebenen, diese dauernde Erreichbarkeit. Das ist ja politisch auch ein riesen Thema, ja, dass man es gibt jetzt hat VW, glaube ich, auch äh das verfügt, dass an Wochenende keine Mails mehr verschickt werden dürfen an Mitarbeiter, Sie dürfen geschrieben und in den Entwürfe Ordner gestellt werden, aber nicht abgeschickt werden, denn selbst wenn man sich entscheidet, okay, ich muss am Wochenende keine Mails lesen, wenn ich aber doch sehe, dass eine Mail eingeht von meinem Chef, von einer Führungskraft in der Firma, dann ist auszuhalten, nicht reinzugucken und zu sagen, mache ich Montags früh, ist ja auch schwierig.

Jutta Ribbrock *01:33:04* Ja, ist schwierig. Ja, es ist schwierig, dass manche da auch tatsächlich Druck kriegen, wenn sie nicht sofort reagieren und sagen, hast du es noch nicht gesehen und gelesen und ähm, das schon eine große innere Freiheit braucht, dann zu sagen und das auch zu kommunizieren, da bin ich privat, ja, und sich da auch ein Stück weit diese Grenzsetzung zu erlauben, ne? Ich glaube, es ist wichtig sowas in Teams auch miteinander zu diskutieren. Klar, es hat was mit der Kultur der Firma zu tun. Bei mir natürlich als Selbständige, also, vor allem auch mein Mann hat ein kleines Hotel, das heißt, also oft ist es

so, dass er dann am Samstag und Sonntag eben auch noch mal ins Hotel geht. Das ist für mich eine wunderbare Zeit, wo ich sag, okay, da kann ich ganz in Ruhe, weil keine Telefonate reinkommen, eben auch mal an dem Konzept arbeiten oder ich kann auch durchaus Mails abarbeiten. Deswegen kann schon vorkommen, dass ich dann, ja, meistens denke ich dran und sag, okay, ich sollte eigentlich erst Montag früh dann auf den Senden-Knopf drücken, ja, weil es für andere irritierend sein könnte. Also von daher, dieses normale Wochenende, wie ein Arbeitnehmer, ein Angestellter, das hat, das kenne ich selber bei mir im Leben nicht so. Andererseits, nehme ich mir dann halt andere Auszeiten, wo ich dann sag, boah, da geht's mir jetzt gut und das muss ja dann kein Samstag oder Sonntag sein. Wobei, mit meinem Mann zusammen, wir machen das so, dass wir tatsächlich jetzt ein Wochenende pro Monat uns im Vorfeld ausgucken, das muss bei uns blockiert werden, weil sonst ist es irgendwie von einem von uns beiden weg und dass wir inzwischen auch gesagt haben, idealerweise und meistens machen wir das, dass wir dann auch wegfahren, weil sonst natürlich lockt sofort irgendwie der Computer oder irgendwelche anderen Dinge, wo man sonst irgendwie nicht dazu kommt. Und es ist schwierig da für sich gute Regeln zu finden. Ja, das weiß ich von mir, da bin ich auch immer wieder am Kämpfen und Suchen. Und andererseits, man kann so schnell in dieses Getriebensein reinkommen und da bin ich auch jetzt gerade wieder an so einer Phase, wo ich sag, ich habe es von jemand anderem gehört, mach doch deine Non-To-Do-Liste. Ach, das ist schön. Ja, genau. Also, nicht, dass wir immer unsere To-Do-Listen machen, sondern dass wir uns auch mal aufschreiben und sagen, was will ich denn nicht mehr tun oder was will ich nicht mehr tun, um damit letztlich auch sowas wie eine Bereinigung für sich selber dann auch zu bekommen.

****Jutta Heller**** *01:36:58* Schöne Idee. Also, auch dieses Festlegen, dann ist mal ein Wochenende, das ist einfach nur für uns persönlich freigehalten. Egal, was da kommt.

****Jutta Ribbrock**** *01:37:11* Ja.

****Jutta Heller**** *01:37:12* Wir haben in diesem Podcast habe ich immer eine bestimmte Frage auch an meine Gesprächspartner, weil es geht auch immer um das persönliche Glück. Kannst du sagen, was ist Glück für dich? Jetzt

****Jutta Ribbrock**** *01:37:41* könnte ich viele Antworten geben. Das ist schon mal toll. Ja. Ähm, ich hatte endlich wieder jetzt über Weihnachten vier Wochen Urlaub.

****Jutta Heller**** *01:37:58* Ach, nein.

****Jutta Ribbrock**** *01:38:00* Ich war, also, das ist schon mal Glück. Ich meine gut, ich kann's mir ja auch selber planen. So, aber was für mich einfach total klasse ist, wenn ich Spanisch höre, wenn ich Wasser habe und wenn ich Sonne habe, wenn es richtig warm ist. Und ich war auf Kuba. Ach,

****Jutta Heller**** *01:38:29* nein. Ich sehe schon so weißer Sand.

****Jutta Ribbrock**** *01:38:33* Genau. Und ich habe jetzt auf meinem Handy eine wirklich ein total kitschiges Foto. Weißer Sand, blaues Meer und diese Palme, die darüber, und

normalerweise es gibt, es gibt solche, es gibt solche Fotos, wo man sagt, ist totaler Kitsch. Aber das Foto habe ich selber gemacht und ich war da gestanden und eben solchen Moment dann zu haben. Oder bei dem einen Strand, also das war echt genial, da war so richtig dieses Kristallklare so blaugrüne Türkisfarbene Wasser. Und du stehst drin und du siehst trotzdem noch deine Zehenspitzen unten. Und da konnte man ein gutes Stück dann so reinlaufen, dann haben wir ein kleines Inselchen vorgelagert. Es ist schon so ein richtiges Highlight.

Jutta Heller *01:39:46* Da muss ich seufzen so ein bisschen.

Jutta Ribbrock *01:39:51* Genau. Ja, und was natürlich auch schön ist, also wir haben uns das gegönnt, mein Mann und ich, dass wir da jetzt auf einem Landhof wohnen. Das heißt, wenn ich mein Arbeitszimmer ist jetzt wirklich so, dass es drei Seiten gibt mit Fenstern, große Schiebetür, die ich dann aufmachen kann. Und jetzt gerade, wenn es dann jetzt Frühling wird und wenn es dann warm ist, Schiebetür auf und dann ist das Gefühl, ich sitze zwar am Schreibtisch, aber ich bin fast wie draußen. Und da gibt's jetzt dann auch einen Teich und gut, das ist dann die Seite von meinem Mann, da gibt's auch eine Menge Tiere. So und das ist dann eben auch so kleines Glück. Oder auch gestern habe ich es gemacht, ich habe mir einen Kaffee geholt und dachte ich, auch eigentlich Sonne scheint so schön und bin dann nur 5 Minuten da außen ein bisschen rumgelaufen. Boah, tut es gut. Und dann wieder an Schreibtisch zurück.

Jutta Heller *01:41:03* Die kleine Auszeit.

Jutta Ribbrock *01:41:05* Genau. Ja.

Jutta Heller *01:41:06* Mach mal Pause, sagen wir jetzt unseren Hörerinnen und Hörern auch. Mach ab und zu die klitzekleine Pause. Ist zum Krafttanken, ne?

Jutta Ribbrock *01:41:17* Mhm. Absolut, ne? Und das kann sein aus dem Urlaub eine Muschel auf dem Schreibtisch zu haben, die in die Hand zu nehmen und kurz quasi sich da wieder gedanklich hinzubeamen und dann geht's ja auch irgendwie besser weiter.

Jutta Heller *01:41:34* Wunderbar, ein schöner Abschluss. Vielen Dank, liebe Jutta Heller. Ja,

Jutta Ribbrock *01:41:40* Ich danke dir. War sehr schön. Bis zum nächsten Mal.

Jutta Heller *01:41:48* Wenn euch dieser Podcast gefallen hat, dann freuen wir uns sehr, wenn ihr uns eine kleine Bewertung schreibt und auf die fünf Sternchen klickt. Ein großes Dankeschön dafür. Und noch viel mehr Tipps und Anregungen für einen bewussten Lebensstil und alles rund um die Themen Achtsamkeit, gesunde Ernährung, Fitness, Work Life Balance, findet ihr auf einfachganzleben.de. Weitere Podcasts gibt es auf Podcast.argon-verlag.de. Ihr könnt diesen Podcast überall hören, wo es Podcasts gibt und dort auch kostenlos abonnieren. Alle zwei Wochen gibt es von diesem Podcast eine neue Folge und ich freue mich sehr, wenn ihr wieder reinhört. Ciao.

