



Die Chance in der Krise

## ■ Resilienz – wie wir gestärkt aus Krisen hervorgehen

«Das Leben ist kein Zuckerschlecken.» Jeder Mensch durchlebt gute und schlechte Zeiten. Doch warum gehen manche Menschen und auch Unternehmen gestärkt aus einer Krise hervor und warum zerbrechen andere an Schicksalsschlägen? Spannende Antworten hierzu bietet die Resilienzforschung. Sie untersucht, wieso es einigen Menschen, Teams und Unternehmen gelingt, mit extremen Belastungen in angemessener Weise umzugehen und dabei psychisch wie auch körperlich gesund zu bleiben. Die Resilienzforschung hat eine Reihe von lern- und trainierbaren Fertigkeiten herausgearbeitet, welche die Widerstandsfähigkeit eines Menschen erhöhen können. Wir stellen Ihnen nachfolgend drei Ansätze zur Verbesserung der persönlichen Resilienz vor. Auch bei der Stärkung der Widerstandskraft gilt: Jeder Mensch hat andere Fertigkeiten, um sein Leben zu meistern, und zeigt auch im Umgang mit Krisen seine eigene Handschrift.

Text: Gabriele Amann

## Resilienz ist lern- und trainierbar

Das Ziel des Resilienztrainings ist die Erhöhung der Wahlfreiheit eines Menschen. Ist der Mitarbeiter flexibel und kann er im Umgang mit verschiedenen Stress- und Belastungssituationen auf eine Vielzahl von Reaktionsweisen zurückgreifen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er mit einer Krise gut umgehen kann. Zu den erlern- und trainierbaren Fertigkeiten, welche resiliente Menschen mitbringen, gehören unter anderem folgende Kompetenzen:

- an Problemstellungen positiv und lösungsorientiert herangehen
- Eigenaktivität zeigen und persönliche Verantwortung übernehmen
- ein Feedbacksystem für das Selbstwirksamkeitskonzept nutzen
- keinen Selbstvorwürfen erliegen, sondern das Selbstwertgefühl stärken
- soziale Kompetenzen ausbauen, soziale Bindungen pflegen
- den Gefühlen Ausdruck geben und verschiedene Stressbewältigungsstrategien besitzen
- eine Situation realistisch einschätzen
- rechtzeitig nach Unterstützung fragen und mit anderen zusammenarbeiten.

## Drei Ansätze für das tägliche Resilienztraining

### 1. An Problemstellungen positiv herangehen

Wichtigste Grundlage der Resilienz ist, im Umgang mit Krisen eine positive und optimistische Grundhaltung zu entwickeln. Diese Haltung sollte nicht aus einem künstlichen Wunschenken hervorgehen, sondern aus Erfahrungswerten gespeist sein. Fast jeder Mensch hat in seinem Leben schon einmal die Erfahrung gemacht, dass auch Krisen und belastende Situationen vorübergehen können. Resiliente Menschen konzentrieren sich auf diese Erfahrungen. Sie fragen sich nicht ständig: «Warum ist das ausge-rechnet wieder mir passiert?» oder «Was habe ich falsch gemacht?» Ihr Augenmerk liegt auf der Frage: «Was kann ich jetzt tun, damit es mir besser geht?»

### Aus früheren Krisen lernen

Um die eigene Resilienz zu stärken ist es daher hilfreich, sich mit früheren Problemstellungen und Krisen bewusst auseinanderzusetzen und Erfahrungswerte abzuleiten. So können Sie aus früheren Fehlern, Niederlagen und Krisen Strategien ableiten, die ihnen auch bei der Bewältigung gegenwärtiger Belastungen helfen können.

### Resilienztraining: Der Krise etwas Positives gewinnen

Verbessern Sie Ihre Resilienz, indem Sie den Perspektivenwechsel trainieren. Welche positive Lernerfahrung könnte die gegenwärtige Belastung – bei allem Stress und Ärger, den sie mit sich bringt – für Sie bereithalten? Nehmen Sie sich ab und zu ein wenig Zeit und werfen Sie mit dem Abstand, den Sie heute haben, einen Blick auf eine frühere Krise.

- Kennen Sie eine belastende Situation aus der Vergangenheit, die im Nachhinein auch etwas Gutes gehabt hat? Was hat die Krise möglich gemacht? Welche positiven Veränderungen hat sie gebracht? Was hätten Sie ohne diese Krise in Ihrem Leben nicht gelernt?
- Wenn Sie sich an einen Fehler oder eine Fehlentscheidung aus alten Zeiten erinnern – was haben Sie aus diesem Fehler gelernt? Was haben Sie früher gedacht, getan oder gewollt? Was denken, tun oder wollen Sie heute im Hinblick auf eine vergleichbare Situation von damals? Was hätten Sie ohne diese Krise in Ihrem Leben nicht erreicht?

### Der Begriff Resilienz

engl. resilience = Elastizität, Spannkraft  
lat. resilire = zurückspringen, abprallen

Resilienz umschreibt die Fähigkeit, erfolgreich mit belastenden Lebenssituationen umzugehen. Der Begriff steht für die psychische und physische Widerstandskraft eines Menschen, Lebenskrisen, Krankheiten oder andere schwere Beeinträchtigungen zu überwinden. Synonym für Resilienz werden auch Begriffe verwendet wie Stressresistenz, psychische Robustheit oder psychische Elastizität.

- Erinnern Sie sich an eine schwere Niederlage in Ihrem Leben? Welche neuen Ziele haben Sie danach für sich entwickelt? Inwieweit hat sich vielleicht Ihre Einstellung zu gewissen Dingen verändert? Was hätten Sie ohne diese Krise in Ihrem Leben nicht verändert?

### 2. Lösungsorientiert denken und realistische Ziele setzen

Wie viel Sinn macht es am Ende wirklich, sich zu lange mit der Schuldfrage zu beschäftigen? Warum bin ich in dieser Krise? Warum ist gerade mir das passiert? Wieso ändert keiner etwas an der verantwortlichen Situation? Resiliente Menschen wissen, dass es Situationen im Leben gibt, in denen man selbst keinen wirklichen Einfluss darauf hat, eine Situation zu ändern. Es gibt Momente, da ist man tatsächlich das Opfer. Es fehlt an Einfluss, Macht, Kompetenzen, Befugnissen oder Fähigkeiten.

Die wesentliche Frage ist, wie lange verbleibe ich in der Opferhaltung? Wann gehe ich dazu über, mich nicht mehr auf das zu konzentrieren, was schiefgelaufen und nicht zu ändern ist? Wann entscheide ich mich, meine Aufmerksamkeit schliesslich auf das zu lenken, was ich tun und ändern kann? Um wieder aktiv werden zu können, benötigt der Mensch zunächst eine ausreichende Motivation und ein attraktives Ziel. Attraktiv ist ein Ziel vor allem dann, wenn es an den persönlichen Fähigkeiten und Talenten ausgerichtet und realistischer Weise auch erreichbar ist. Denn: Die Krise ist schon Belastung und Überforderung genug. Da macht es wenig Sinn, sich auch noch selbst unter Druck zu setzen und sich mit zu hohen Erwartungen zu überfordern.

**Realistische Ziele setzen**

Sie stärken Ihre Resilienz, indem Sie sich darin üben, realistische und erreichbare Ziele zu setzen. Hierdurch übernehmen Sie auch automatisch die Verantwortung für Ihre Selbstmotivation und Ihre Erfolgserlebnisse. Üben Sie sich zudem in Geduld, Ausdauer und Nachsicht im Umgang mit sich selbst. Als resilienter Mensch schöpfen Sie Kraft schon aus den kleinsten Dingen, die Sie verändern können. Dies kann zunächst nur eine innere Haltung sein, eine Einstellung oder eine Sichtweise auf die Dinge. Dann folgen die Taten wie von selbst.

**Resilienztraining: Fähigkeiten und Talente für Ziele aktivieren**

Möchten Sie Ihre Resilienz trainieren, sollten Sie sich Ziele stecken, die im Rahmen des Möglichen und Machbaren bleiben. Unterteilen Sie ein grösseres Ziel in viele kleine Zwischenziele, damit Sie Schritt für Schritt eine spürbare Veränderung Ihrer Situation herbeiführen können. Setzen Sie sich nur solche Ziele, die auch Ihren Fähigkeiten und Talenten entsprechen.

- Gönnen Sie sich ein paar Minuten Zeit und erinnern Sie sich an verschiedenen Phasen in Ihrem Leben. Notieren Sie am besten schriftlich: Was konnten Sie als Kind, als Jugendliche und Heranwachsender ganz besonders gut? Was hat Ihnen immer schon viel Spass gemacht? Was fiel Ihnen leicht? Was haben Sie immer von sich aus getan, ohne dazu aufgefordert werden zu müssen? Was hat Sie motiviert? Was glauben Sie, würden Ihre besten Freunde sagen, wo liegen Ihre besonderen Fähigkeiten und Talente?
- Stellen Sie sich nun vor, Sie können aus der Fülle Ihrer Fähigkeiten und Talente die drei auswählen, die Ihnen zur Überwindung Ihrer derzeitigen Krise am besten helfen können. Welche drei wären das? Was können Sie ab heute und in der nächsten Zeit tun, um diese Fähigkeiten und Talente zu stärken, ggf. zu reaktivieren, zu kultivieren und auszubauen?

- Welche konkreten Ziele müssten Sie sich nun für die Überwindung Ihrer Krise setzen, damit diese drei Talente und Fähigkeiten zur Erreichung dieser Ziele optimal zum Einsatz kommen? Welche lang-, mittel- und kurzfristigen Ziele können Sie unterscheiden? Woran werden Sie merken, dass Sie auf dem Weg sind, Ihr Ziel zu erreichen? Und woran werden Sie merken, dass Sie es (Ihr Zwischenziel) bereits erreicht haben und sich einem neuen Ziel (einer neuen Etappe) zuwenden können?

**3. Aktiv werden, Ansprüche hinterfragen, Feedback einholen**

Oft sind es gerade die eigenen Perfektionsansprüche, die den persönlichen Stress und Druck im Umgang mit Krisen verstärken. Lernen Sie zu akzeptieren, dass Sie es nicht allen und jedem recht machen können. Es gibt Situationen im Berufsleben, in denen wir zwar gerne 100 Prozent oder noch mehr Leistung bringen möchten, die realen Umstände dies aber nicht zulassen. Oft ist auch gar nicht ein 100-prozentiger Einsatz von Ihnen gefragt.

Zudem wissen resilientere Menschen, dass das Leben Höhen und Tiefen besitzt. Sie haben auch die Erfahrung gemacht, dass nicht immer alle Konsequenzen einer Krise letztendlich so schlimm sind, wie man sie sich vielleicht zunächst ausgemalt hat. Sie lassen sich also weniger von ihren Ängsten in Beschlag nehmen, fühlen sich weniger hilflos und ohnmächtig und überprüfen daher zunächst, ob ihre Befürchtungen tatsächlich zutreffen.

Resilienz steht daher auch in enger Verbindung mit dem sogenannten Selbstwirksamkeitskonzept. Dies sagt etwas darüber aus, ob ein Mensch das Gefühl hat, mit seinem eigenen Verhalten etwas bewirken zu können. Um festzustellen, ob wir etwas mit unserem Verhalten bewirken können benötigen wir Feedback und Rückmeldungen von unserer Umwelt.

**Resilienztraining: Feedback und Unterstützung einfordern**

Ein wichtiges Instrumentarium zur Stärkung der Resilienz ist daher das Einfordern von Feedback und Rückmeldungen. Wenn Sie das nächste Mal das Gefühl haben, den eigenen

**Selbst aktiv werden**

Sie stärken Ihre Resilienz, wenn Sie in einer Krise Informationen sammeln, negative Aussagen und hohe Leistungsansprüche hinterfragen. Fassen Sie den Mut, sich mit der Situation, die sie belastet, zu konfrontieren. Holen Sie sich hierzu rechtzeitig Feedback ein. Warten Sie nicht zu lange, bis die befürchteten Konsequenzen tatsächlich eintreten. Stellen Sie sich der Realität, beugen Sie vor und handeln Sie rechtzeitig.

Ansprüchen nicht gerecht werden zu können, suchen Sie das Gespräch. Klären Sie die Situation und überprüfen Sie Ihren persönlichen Leistungsanspruch an den realen Gegebenheiten oder Vorgaben. Reden Sie mit Kollegen und Vorgesetzten über die belastende Situation. Anstatt sich Vorwürfe darüber zu machen, dass Sie die Situation nicht allein in den Griff bekommen, setzen Sie auf Team-



work und entwickeln Sie gemeinsam mit Kollegen Strategien, die helfen können, die Krise zu meistern.

- Fragen Sie daher im Zweifelsfalle bei Vorgesetzten und Kunden nach und klären Sie, wo der Auftraggeber seine Prioritäten setzt. Bis wann müssen die Aufgaben spätestens erledigt sein? Wie viel Zeit wird Ihnen für die Aufgabe zur Verfügung gestellt? Was lässt sich in dieser Zeit realistisch erreichen? Wie gründlich soll die Aufgaben erledigt werden? Wo müssen, dürfen oder sollen Sie Abstriche machen, wenn Sie die Zeitvorgabe einhalten – in der Quantität oder bei der Qualität?
- Oft können Sie Belastungen ganz einfach reduzieren, indem Sie um Unterstützung nachfragen. Dies ist kein Zeichen von Schwäche. Wer sich Hilfe holt zeigt, dass er ernsthaft um die Lösung eines Problems bemüht und in der Lage ist, die vorhandenen Ressourcen im Team zu nutzen!



Foto: ISTOCKPHOTO

## Kolumne

### Der Millionenverlust

Aus: Martin Suter, Huber spannt aus und andere Geschichten aus der Business Class, © 2005 by Diogenes Verlag AG Zürich

An den getönten Scheiben des Mercedes S500 zieht ein unpassend schöner Spätsommernachmittag vorbei. Fentner sitzt mit ausgestreckten Beinen tief in den Lederpolstern des Fonds und starrt auf die Schuppen auf Buchers Schultern. «Warteschleife», hatte er ihm befohlen, als das Logo auf dem Dach der achtzehnstöckigen Konzernzentrale in Sicht kam. Bucher kennt das Prozedere. Es kommt oft vor, dass Fentner die Zeit in der neutralen Zone zwischen Abfahrt und Ankunft etwas verlängern will.

Ob es Bucher diesmal wohl auch trifft, fragt sich Fentner. Er kann sich zwar keine Krise vorstellen, deren personelle Konsequenzen sogar den Abbau der Stelle seines Fahrers nötig machen könnten. Aber dass man sie durch eine Neubesetzung etwas kostenbewusster gestalten müsste, ist in der jetzigen Situation nicht ganz ausgeschlossen. Bucher ist doch schon über zwölf Jahre dabei. Da läppern sich doch ein paar Gehaltsanpassungen zusammen.

Achtundzwanzig Millionen! Immer wieder donnert die Zahl wie ein Paukenschlag durch sein Inneres. Dabei hat sie Gulberger, sein CFO, fast geflüstert.

Bucher wirft einen kurzen Blick in den Rückspiegel, taxiert den geistesabwesenden Gesichtsausdruck seines Chefs und biegt in die Autobahnauffahrt ein. Kurz darauf gleiten sie auf die Überholspur am Schwerverkehr vorbei. Die Luftfederung der Limousine filtert die Unebenheiten aus dem Asphalt, vom 5-Liter-V8-Motor ist nichts zu hören. Fentner versucht, nicht an die Aktionäre zu denken, aber es gelingt ihm nicht. Immer wieder tauchen vor seinem inneren Auge Gesichter von Menschen auf, die ihm vertraut haben. Sie sagen: «Du hast uns enttäuscht, Fentner. Wir haben dir vertraut. Wir haben unser Schicksal in deine Hände gelegt. Aber du warst unseres Vertrauens nicht würdig. Wo sind unsere achtundzwanzig Millionen, FENTNER?»

Und erst die Analysten! Sie werden ihm die Schuld in die Schuhe schieben, statt der Weltwirtschaftslage. Sie werden seinen Kopf fordern, wenn er sie nicht mit ein paar hundert anderen Köpfen abspeisen kann.

Sie haben die Autobahn verlassen und kreuzen jetzt auf einer Landstrasse an einem Sonnenblumenfeld vorbei. Traurig hängen die Köpfe der noch nicht voll erblühten Pflanzen. Wie die Köpfe seines Heers von Aktionären.

Er wird vor sie hintreten müssen. Er wird sie mit einschneidenden Massnahmen besänftigen müssen. Zehn Arbeitsplätze pro Million werden nicht reichen, unter zwanzig wird er nicht wegkommen.

Über eine Stunde lässt sich Fentner von Bucher durch das Niemandsland zwischen zwei Terminen chauffieren. Und überlegt, wie er der Öffentlichkeit beibringen soll, dass der Gewinn des Unternehmens um achtundzwanzig Millionen runtergerasselt ist. Auf eine Milliarde dreihundertzwölf Millionen.