

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Ulrich Siegrist
Martin Luitjens

Resilienz

GABAL

Vorwort

Stehaufmännchen – sicher kennen Sie diese Spielzeugfiguren noch aus Ihrer Kindheit. Egal, wie sehr Sie versucht haben, die Männchen aus dem Gleichgewicht zu bringen: Der tiefe Schwerpunkt oder eine Rückholfeder haben sie schnell wieder auf die Beine gebracht. Wäre es nicht schön, eine solche Rückholfeder nicht nur im Spiel, sondern auch im realen Leben zu haben? Nach Rückschlägen und Misserfolgen nicht zerstört am Boden liegen zu bleiben, sondern aufzustehen und zuversichtlich und kraftvoll in die Zukunft zu gehen?

Die Psychologie nennt diese Fähigkeit, trotz widriger Bedingungen zu gedeihen, Resilienz. Resiliente Menschen verfügen über psychische und mentale Widerstandskraft. Krisen werden für sie nicht zu Stolpersteinen, sondern zu Wegmarken für eine positive Zukunft. Resilienz als soziale Fertigkeit ist aus dem Berufsleben nicht mehr wegzudenken und gewinnt besonders in Zeiten des Umbruchs an Bedeutung.

Machen wir uns nichts vor: Widrigkeiten wie der Verlust des Arbeitsplatzes, eine finanziell angespannte Situation, persönliche Angriffe, gesundheitliche Einschränkungen oder eine länger anhaltende Über-

beanspruchung lassen sich nicht immer vermeiden. Berufliche Belastungen hinterlassen ihre Spuren, Zeiten der Neuorientierung gehören dazu. Die Auswirkungen können niederdrückend und lähmend sein. Sie können aber auch dazu dienen, das Leben neu auszurichten. Dann schaffen sie neue Energie, Hoffnung und Mut.

Wenn Sie zu den Menschen gehören wollen, die Krisen unbeschadet überstehen und gestärkt aus ihnen hervorgehen, dann sollten Sie sich mit dem Konzept der Resilienz vertraut machen und Ihre innere Widerstandskraft trainieren.

Mit diesem Buch helfen wir Ihnen, Ihr eigenes Resilienzkonzept zu entdecken und weiterzuentwickeln. Dafür stehen zahlreiche Menschen Pate, die auf ihrem Lebensweg mit Härten und Krisen konfrontiert waren. Menschen, die dann aber die Verantwortung für ihr Leben nicht aus der Hand gegeben, sondern gerade in der Krise die Initiative für eine hoffnungsvolle Zukunft ergriffen haben und sich ihre berufliche und private Zufriedenheit nicht nehmen ließen. Lassen Sie sich inspirieren und treten Sie ein in den Kreis der Stehaufmensen!

Martin Luitjens, Ulrich Siegrist



30 MINUTEN

Was sind Krisen und wie entstehen sie?

Seite 9

Welche Dynamiken wirken in einer Krise?

Seite 15

Welche Aufgaben und Chancen liegen in einer Krise?

Seite 19

1. Krisendynamik und Krisenbewältigung

Krisen gehören zu unserem Leben. Sie markieren den Übergang von einer Lebensphase in die nächste. Sie begleiten Innovationen und Veränderungsprozesse. Sie weisen uns darauf hin, dass wir neue Denkmuster und Lösungsstrategien benötigen, weil die bisherigen nicht ausreichen, um aktuelle Herausforderungen zu bewältigen. Insofern zielen Krisen auf Weiterentwicklung, auch wenn sie uns „durchschütteln“ und bisher sicher geglaubtes infrage stellen.

1.1 Krisen und ihre Entstehung

Krisen sind alltäglich: Kaum eine Nachrichtensendung, kaum eine Ausgabe der Tageszeitung, die nicht von einer Krise berichtet. Es gibt Regierungs-, Unternehmens-, Finanz-, Wirtschafts-, Vertrauens-, Identitäts-, Beziehungs-, Sinn-, Werte- oder Schaffenskrisen. Be-

troffene erleben eine Krise in der Regel als Bedrohung, weil sie etwas infrage stellt, das emotionale Gleichgewicht erschüttert und Ohnmachtsgefühle erzeugt.

Es fällt auf, dass Wissenschaftler den Krisenbegriff – vermutlich aufgrund seiner Unschärfe – eher selten verwenden. In der Psychologie dominieren – wenn es um die Auswirkungen belastender Lebensereignisse und ihre Bewältigung geht – die Begriffe **Stress** und **Coping**. Und auch in den Wirtschaftswissenschaften spielt der Krisenbegriff bisher eine eher unbedeutende Rolle.

Im Altgriechischen bezeichnet „**crisis**“ eine „(Ent-)Scheidung“: Ein Konflikt oder eine andere bedrohliche Situation hat sich zugespitzt; am Wendepunkt (der Krise) entscheidet sich, ob die Gefahr abgewendet, der Konflikt, das Problem oder die Krankheit bewältigt werden kann – oder nicht. In diesem Sinne wird der Begriff heute noch in der Medizin und in wirtschaftlichen Zusammenhängen verwendet.

Bei einer **psychischen Krise** besteht die Zuspitzung darin, dass die bisherigen Versuche, belastende Ereignisse oder Lebensumstände zu bewältigen, fehlgeschlagen sind. Dadurch glaubt der Betroffene, der Situation hilflos ausgeliefert zu sein und die Kontrolle verloren zu haben. Diese Wahrnehmung erzeugt Angst, führt häufig zu Schlaf- und Appetitlosigkeit und somit zu weiteren Beeinträchtigungen (siehe Kapitel 1.2).

Auslöser von Krisen

Die Auslöser einer Krise können vielfältig sein. Sie lassen sich grob unterteilen in ...

- plötzlich eintretende, einschneidende Ereignisse:
 - **beruflich**: überraschende Kündigung, nicht erwartete massive Kritik oder Infragestellung, ein wichtiger Kunde beendet „aus heiterem Himmel“ die Zusammenarbeit etc.
 - **privat**: plötzliche, schwere Erkrankung, Unfall, Tod eines nahestehenden Menschen, Gewalterfahrung, der Partner ist fremdgegangen etc.
- veränderte Rahmenbedingungen/Lebensumstände, die eine Anpassung erfordern:
 - **beruflich**: Umstrukturierung, Fusion, neue Aufgabe, neuer Vorgesetzter, neuer Mitbewerber, verändertes wirtschaftliches Umfeld etc.
 - **privat**: neue Lebensphase, Umgang mit einer chronischen Erkrankung, Trennung vom Partner, Pflegefall in der Familie etc.

Es sind jedoch nicht die Ereignisse an sich, die eine Krise bewirken. Entscheidend ist, wie Betroffene zum einen die Geschehnisse und zum anderen ihre Fähigkeiten, die Situation zu bewältigen, bewerten. Dabei spielen **Grundannahmen** über sich selbst, über die Welt und das Leben sowie **Vorerfahrungen** eine wichtige Rolle. Konnte jemand bisher Misserfolge,



Rückschläge oder andere kritische Ereignisse gut bewältigen, dann wird er das Ereignis vermutlich weniger bedrohlich finden als jemand, der heute noch an den Folgen einer nur ansatzweise bewältigten Krise leidet. Und wer sich grundsätzlich viel zutraut, wird eher davon ausgehen, über ausreichend Handlungsmöglichkeiten zur Bewältigung der kritischen Situation zu verfügen, als jemand, der ein schwaches Selbstbewusstsein hat.

Beispiel 1

Herr Raible und Frau Grundmann arbeiten als Sachbearbeiter bei einem Versicherungskonzern. Nacheinander wird im Zuge einer Neugliederung der Geschäftsbereiche ihre Abteilung aufgelöst. Während Herr Raible die Situation als Katastrophe empfindet und in der Folge in eine schwere Krise stürzt, sieht Frau Grundmann den mit einer Abfindung verbundenen Auflösungsvertrag als Chance, sich als Versicherungsmaklerin selbstständig zu machen.

Beispiel 2

Frau Bauer ist am Boden zerstört. Seit einigen Tagen ist klar, dass es sich bei dem bei einer Routineuntersuchung festgestellten „Schatten“ um Krebs handelt. Nun befürchtet sie das Schlimmste. Sie zieht sich zurück, will niemanden sehen. Bei einer weiteren Untersuchung lernt sie Herrn Schott kennen. Auch er muss mit der Diagnose „Krebs“ leben, strahlt aber eine merkwürdige Zuversicht aus, die Frau Bauer fasziniert. Wie kann ein Mensch derart überzeugt sein, die Krankheit zu besiegen? Herr Schott erzählt ihr, dass er vieles in seinem Leben umgestellt hat und seither bewusster lebt.

Kritische Lebensereignisse lösen also nicht zwangsläufig eine Krise aus. Aber sie durchkreuzen unsere Pläne, stellen bisher Selbstverständliches infrage und zwingen uns, unser Leben zu überdenken.

In einem wichtigen Lebensbereich ist eine **gravierende Veränderung** eingetreten. Diese muss akzeptiert und oftmals auch „verschmerzt“ werden. Und sie verlangt eine Anpassung an die veränderte Realität. Dies erfordert Zeit und kollidiert mit dem Anspruch, im Alltag funktionieren zu müssen. Eine auf Schnelligkeit, Hochleistung und Stärke programmierte Gesellschaft empfindet kritische Lebensereignisse als „Störungen“, die möglichst schnell zu beheben sind. Nicht selten ist es gerade dieser Anspruch, trotz einer durch eine belastende Situation ausgelösten Verunsicherung und

emotionalen Instabilität stark sein zu müssen, der zusätzlichen Druck aufbaut und in die Krise führt. Sinnvoller wäre, die vorübergehende **Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit** zu akzeptieren und sich die für die Bewältigung nötige Zeit zu nehmen.

In eine Krise geraten Menschen immer dann, wenn sie die aktuelle Situation als sehr bedrohlich und die eigenen Möglichkeiten, sie zu beeinflussen oder zu bewältigen, als gering einschätzen. Verstärkt wird diese Einschätzung dadurch, dass erste Bewältigungsversuche fehlgeschlagen sind.

Dass Menschen unterschiedlich auf Widrigkeiten wie Misserfolge, Konflikte oder gesundheitliche Beeinträchtigungen reagieren und diese auch unterschiedlich gut verarbeiten, hat bei Forschern die Frage aufgeworfen, welche Faktoren einen Einfluss darauf haben, dass manche Menschen kritische Ereignisse besser überstehen als andere. Ein Modell zur Erklärung dieser Beobachtung ist das in diesem Buch vorgestellte **Resilienzkonzept**.



Eine Krise ist eine bedrohliche Störung des normalen Lebens- oder Betriebsablaufs, die mit den bisher erworbenen Problemlösefähigkeiten nicht bewältigt werden kann.

1.2 Krisendynamik und Krisenstress

Charakteristisch für eine Krise ist die Dynamik, die sie entwickelt. Sie ist wie ein **Strudel**, der einen Menschen oder eine Organisation erfasst und in die Tiefe zieht.

Beispiel

Elke Hamann betreibt ein Bistro. Da sie längerfristig auch ausbilden möchte, nimmt sie außerdem an einer Weiterbildung teil. Ihre Tage sind gut gefüllt, aber da ihr die Arbeit Spaß macht, hat sie das Gefühl, den Anforderungen gewachsen zu sein. Dies ändert sich schlagartig, als ihre Mutter schwer erkrankt. Plötzlich muss sie auch noch Besuchstermine im Krankenhaus einplanen. Die Sorge um die Mutter raubt ihr beim Lernen für eine Prüfung die Konzentration und nachts den Schlaf. Sie fühlt sich immer kraftloser und hat zunehmend den Eindruck, dass ihr die Situation über den Kopf wächst. Fehler schleichen sich ein, Arbeiten bleiben liegen, das Prüfungsergebnis ist unbefriedigend. Schließlich muss sie für ihre Mutter auch noch einen Platz in einem Pflegeheim organisieren. Je mehr die Gedanken um die für sie immer bedrohlicher werdende Situation kreisen, desto mehr wird sie von der Krise erfasst.

Das Beispiel zeigt, welche Dynamik ein belastendes Ereignis entwickeln kann – wenn wir es als bedrohlich und unsere Handlungsmöglichkeiten als gering einstufen. Doch wie kommen wir zu dieser Bewer-

tung? Eine wichtige Rolle spielen unsere **Grundannahmen**. Sie sind die Brille, durch die wir die Welt betrachten. Glauben wir an ein freundliches oder ein feindliches Schicksal? Sind wir zuversichtlich, dass am Ende alles gut wird, oder blicken wir ängstlich in die Zukunft? Maßgeblichen Einfluss haben auch **bisherige Erfahrungen** mit kritischen Lebensereignissen. Konnten wir diese angemessen bewältigen? Sind wir aus Krisen gestärkt hervorgegangen? Oder haben sie uns hilflos und verwundet zurückgelassen?

Schätzen wir eine Situation als bedrohlich und unsere Möglichkeiten, sie positiv zu beeinflussen, als gering ein, dann entsteht **Stress**. Stress blockiert unser Stirnhirn – den Teil unseres Gehirns, den wir brauchen, um eine Situation zu erfassen, verschiedene Handlungsmöglichkeiten abzuwägen und dann angemessen zu reagieren. Dies äußert sich in einem Nachlassen der Konzentration, in Fehleinschätzungen und – vor allem bei komplexen Aufgaben – in Leistungseinbußen.

Somit nimmt auch die Wahrscheinlichkeit, dass Bewältigungsversuche gelingen, unter Stress ab. Gleichzeitig verstärken erfolglose Bewältigungsversuche den Stress und lassen die Situation immer bedrohlicher und unsere Handlungsmöglichkeiten immer geringer erscheinen. **Gefühle der Ohnmacht** und Angst nehmen zu. Auch Alltägliches gelingt plötzlich nicht mehr. Die Krise hat eine Eigendynamik entwickelt. Die Grafik auf Seite 17 veranschaulicht diese Dynamik.