

Ulrich Siegrist

Alles anders – und trotzdem ein Gewinn?

Die Bewältigung von Krankheits-
folgen im Arbeitsleben



Nur ganz selten verläuft ein Leben wie geplant und erhofft. Meist wird es irgendwann, oft ganz unerwartet, von Krisen durchbrochen, von Krankheiten bedrängt oder vom Schicksal erschüttert. Dann sollte man innehalten, den bisherigen Weg überdenken und neu ausrichten.



„Von einem Tag auf den anderen war nichts mehr so, wie es eigentlich war.“

Alfred Heinisch (Name vom Autor geändert) war in der Vorbereitung auf sein Studium, als er nach einem Motorradunfall mit schweren Verletzungen ins Krankenhaus eingeliefert wurde. Trotz einer langen und intensiven Rehabilitation blieben ein gelähmter Arm, Dauerschmerzen und zahlreiche orthopädische Beschwerden zurück. Heute arbeitet Herr Heinisch als Sozialberater und sagt im Hinblick auf seinen beruflichen Werdegang: „Wenn ich eine Tendenz festlegen müsste, würde ich sagen, dass mich der Unfall eher noch vorwärts gebracht hat.“

„Die Anforderungen sind größer als die Kraft.“

Ruth Schwarz (Name vom Autor geändert) arbeitete als Ingenieurin bei einer großen internationalen Firma, als sie, knapp über 30, innerhalb eines Jahres zweimal an Krebs erkrankte. Nach einer langen Krankheitsphase – sie war für vier Jahre berentet – kam Frau Schwarz wieder auf die Beine. Heute arbeitet sie immer noch im damaligen Unternehmen, allerdings an einem neuen Arbeitsplatz, der ihren Fähigkeiten und Vorstellungen mehr entspricht. Insgesamt erlebt sie heute eine größere Freiheit und Zufriedenheit: „Die Krankheit hat mir geniale Möglichkeiten eröffnet, Dinge nicht mehr tun zu müssen. Es war ein Rundumschlag in alle Richtungen, mich von allem zu lösen.“

Menschen wie Alfred Heinisch und Ruth Schwarz stehen Pate für das Resilienz-Konzept, das in der Gesundheitswissenschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt. Ein Konzept, das nicht nach krankmachenden Faktoren und Bedingungen fragt, sondern sich mit den Dingen beschäftigt, die uns gesund erhalten, die uns trotz widriger Bedingungen gedeihen lassen.

Überraschende Entdeckungen der Wissenschaft

In den 1990er Jahren schloss die amerikanische Entwicklungspsychologin Emmy Werner mit der Kauai-Studie ein weltweit beachtetes Werk ab: In einer über 40 Jahre angelegten Langzeitbeobachtung beschäftigte sie sich mit Risikokindern, die sich trotz widriger Bedingungen zu kompetenten Erwachsenen entwickelten.

Zur Überraschung der Forscher und entgegen der ungünstigen Prognose aufgrund der sozialen, materiellen und emotionalen Risiken wuchs ein Drittel der untersuchten Kinder zu selbstsicheren, zuversichtlichen, schulisch und beruflich erfolgreichen und leistungsfähigen Erwachsenen heran. Werner nannte diese Kinder, die

psychisch und sozial besonders widerstandsfähig waren, vulnerabel, aber unbesiegbar. Gemeint war damit die Fähigkeit, Widrigkeiten des Lebens anzunehmen und aus diesen Erfahrungen gestärkt hervorzugehen.

2005 veröffentlichte der Arbeitsforscher Al Siebert eine Studie, in die 450 Mitarbeiter eines Tochterunternehmens des Telefonriesen AT&T einbezogen worden waren. Das Unternehmen erlebte zum Zeitpunkt der Studie eine schwere und lang anhaltende Krise, sodass radikale Einschnitte und Personalabbau unumgänglich erschienen.

Wie zu erwarten, führte die Ankündigung der Stellenstreichungen bei einem größeren Teil der Mitarbeiter zu schwerwiegenden Beeinträchtigungen. Sie misstrauten dem Management, fühlten sich kraftlos und verwirrt und ihre Krankheits- und Fehlzeiten nahmen zu. Die Beeinträchtigungen äußerten sich unter anderem in Migräne, Angstattacken, Depressionen und Herz-Kreislauf-Krankheiten. Überraschend war jedoch, dass die negativen Ankündigungen etwa einem Drittel der Mitarbeiter nichts anzuhaben schienen – sie blieben zufrieden und gesund, ihre persönlichen Beziehungen waren stabil und ihre Leistungen im Unternehmen gut. Sie empfanden es als Herausforderung, mit den schwierigen Umständen zurechtzukommen und nahmen diese Herausforderung an.

Durch diese Forschungserkenntnisse neugierig geworden, führte ich 2008 eine eigene Untersuchung durch und lernte dabei Menschen kennen, deren Leben und vor allem Arbeitsleben von Krankheiten und Krisen durchbrochen war. Besonders beeindruckt war ich dort, wo Unheil und Unbill nicht zu dauerhaften Stolpersteinen wurden, sondern zu Wegmarken, an denen das eigene Leben mit Lebendigkeit und Mut neu ausgerichtet wurde. Ich begann, Resilienz nicht als einen statischen Faktor zu begreifen, sondern als einen Prozess, der von den betroffenen Menschen gesteuert werden kann, und der es ermöglicht, auch im Arbeitsleben schwierige Folgen von Krisen und Krankheiten zu bewältigen. Von diesem Resilienz-Prozess soll in der Folge die Rede sein.

Resilienz

Synonym für Resilienz werden häufig die Begriffe Stressresistenz, psychische Robustheit oder psychische Elastizität verwendet. Walsh (2006, S. 43) definiert Resilienz als „Fähigkeit [...] zerrüttenden Herausforderungen des Lebens standzuhalten und aus diesen Erfahrungen gestärkt und bereichert hervorzugehen. Mit Resilienz sind nicht nur allgemeine Stärken gemeint, sondern auch dynamische Prozesse, die unter signifikant ungünstigen Umständen die Anpassung an eine gegebene Situation begünstigen.“

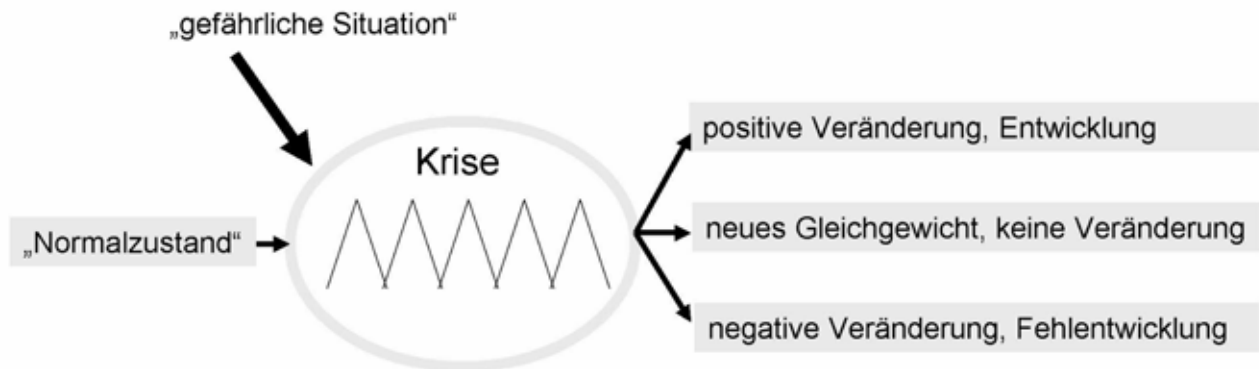


Abb. 1: Krisenmodell nach Ulich

Das Phänomen der Resilienz ist auch aus der Krisenforschung bekannt. Betrachtet man Krise als einen Zustand, der Folge einer Konfrontation mit einer „gefährlichen“ Situation, dann findet in ihr ein Veränderungsprozess statt, der entweder zu einem positiven Ergebnis (Entwicklung), zu einem neuen Gleichgewicht (keine Veränderung) oder zu einer negativen Veränderung (Fehlentwicklung) führen kann (Abb. 1). Der Krisenforscher Ulich warnt zwar davor, Krisen generell positiv zu betrachten und Leiden zu bagatellisieren, aber er sieht im Krisengeschehen doch die Möglichkeit positiver Entwicklung:

„In der Krise erkennt und erarbeitet sich die Person – bei positivem Ausgang – neue und bessere Wege der Bedürfnisbefriedigung, sie ordnet ihre Beziehungen zur Umwelt neu, es kommt zu einer Reorganisation „innerer Kräfte“, neue Bewältigungsmuster werden zum integrierten Bestandteil der Persönlichkeit.“ (Ulich, 1987)

Wichtig im Hinblick auf Erkrankungen ist dabei, dass mit der positiven Veränderung nicht in erster Linie eine umfassende Genesung gemeint sein muss. In der Antike wurde Gesundheit häufig als Zustand von Ausgeglichenheit, Gleichgewicht und Ausgewogenheit betrachtet. Dieser homöostatische Gesundheitsbegriff ist auch heute der wohl weitverbreitetste. Eng verwandt mit dieser Sichtweise und doch gegensätzlich ist der Begriff der Heterostase. Hier wird Gesundheit definiert als die Fähigkeit eines Menschen, den Störungen, mit denen er konfrontiert wird, aktiv zu begegnen und sie zu überwinden. Diese Sichtweise spielt im Resilienzgeschehen eine wichtige Rolle.

Ressourcen

Auch wenn immer wieder die Prozesshaftigkeit der Resilienz betont werden muss, gibt es auch Faktoren, die die Widerstandskraft begünstigen können. Diese Faktoren

können als Ressourcen betrachtet werden, die im Idealfall schon vor dem Auftreten einer Belastung vorhanden sind, um bei Bedarf darauf zurückgreifen zu können. Die relevanten Ressourcen lassen sich in vier Gruppen aufteilen:

1. Umfeldressourcen

- Familie (Partner, Eltern)
- Freundeskreis
- Kollegen
- Vorbilder, Berater

Ein unterstützendes Umfeld kann Resilienz begünstigen, indem es die Betroffenen während des Bewältigungsprozesses begleitet, ohne sich vorschnell auf bestimmte Einstellungen der Erkrankung gegenüber festzulegen und ohne den Betroffenen in eine bestimmte Richtung dirigieren zu wollen. Wichtig ist lediglich, dass das Umfeld eine eigene positive Sicht auf die Zukunft entwickelt. Betroffene können selbst einen Beitrag zur Schaffung und Stabilität dieses Umfelds leisten. Ein solcher Beitrag kann die Bereitschaft zur Annahme von Hilfe sein oder auch oder eine regelmäßige Information an das Umfeld, allerdings nicht nur in Form einer unbestimmten Kurzaussage wie z.B. „mir geht es schlecht“, sondern als sachliche Auskunft über Gesundheitszustand, Auswirkung und Behandlung der Erkrankung.

2. Arbeitsbezogene Ressourcen

- Arbeitgeber
- flexible Organisation
- materielle Absicherung

Das Arbeitsumfeld der Betroffenen spielt im Resilienzkonzept eine oft unterschätzte Rolle. Arbeitgeber, die ihre Mitarbeitenden für den Fall der Fälle materiell gut absichern und bei Bedarf individuelle und flexible Pläne im Dialog mit den Betroffenen erarbeiten, begünstigen den

Resilienzprozess wesentlich. Häufig ist es wichtig, diese arbeitsbezogenen Pläne schon frühzeitig zu erarbeiten und z.B. nicht erst gegen Ende einer Rekonvaleszenz-Zeit.

3. Personale Ressourcen

- kognitive Fähigkeiten
- emotionale Stabilität
- Sinnkonzepte und Glaubensüberzeugungen

Mit kognitiven Fähigkeiten sind nicht in erster Linie intellektuelle Kompetenzen gemeint, sondern Aspekte wie das Erkennen und Neubewerten von Zusammenhängen, das bewusste Steuern von Gedanken und der Versuch, sich selbst Gutes zu tun. Dazu gehören Mechanismen wie das Beiseiteschieben von Gedanken, das Setzen und Verfolgen von Zielen, die Entscheidung gegen Selbstmitleid und Bitterkeit, das Aufgreifen früherer Erfahrungen, die Übernahme von Verantwortung und die Bereitschaft, Hilfe anzunehmen.

4. Proaktivität

- aktive Rolle
- Selbstverantwortung
- Zielstrebigkeit

Proaktive Menschen haben erkannt, dass sie auch unter schwierigen Umständen immer noch selbst für ihr Leben verantwortlich sind. Sie übernehmen die Initiative zur Gestaltung des Lebens und ihres direkten Umfelds und orientieren sich dabei an ihren Werten und Zielen. Sie begreifen ihr Leben als eine Funktion ihrer Entscheidungen, nicht der gegebenen Bedingungen. Proaktivität wird sich in unterschiedlichen Bereichen hilfreich auswirken: Der Genesungsprozess kann gut gelingen, wenn das Individuum eine aktive Rolle bei der Behandlung einnimmt. Das schließt eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ärzten und Therapeuten ein, schließt jedoch ein rein passives Dulden der Behandlungen aus. Die Genesung folgt hier weniger dem homöostatischen als dem heterostatischen Gesundheitsbegriff, bei dem es darum geht, Störungen aktiv gegenüberzutreten und sie zu überwinden. Auch beim Umgang mit dem Arbeitgeber sind eine selbstverantwortliche Wahl des Zeitpunkts für den beruflichen Wiedereinstieg und das proaktive Setzen und Verfolgen von Zielen wesentlich für einen gelingenden Eingliederungsprozess.

Bewältigungsprozess

Menschen, die über Resilienz verfügen, sind nicht von vornherein erhaben über die Krise. Auch sie kennen die Gefühle der Enttäuschung und Verzweiflung, die Gedanken der Hoffnungslosigkeit und Sinnlosigkeit, den Wunsch nach Rückzug oder nach kurzfristiger Erleichterung. Aber sie finden dann zu einem Bewältigungsprozess, der Schlimmes nicht ausgrenzt und ihnen doch neue Horizonte für ihr Denken und Fühlen eröffnet. Dieser Prozess gelingt durch eine emotionale und kognitive Auseinandersetzung mit der Situation, und er gelingt vor allem dann, wenn die Betroffenen die Dialektik des Bewältigungsprozesses zulassen.

1. Dialektik

Auffallend ist, dass die Verarbeitungsprozesse sehr individuell und in einer gewissen Gegensätzlichkeit verlaufen. Schwere Erkrankungen und andere Krisen polarisieren. Sie entfalten ein Spannungsfeld, in dem das Individuum eine Position finden muss – sowohl persönlich als auch in beruflicher Hinsicht. Es wird eine Balance zwischen folgenden Aspekten gesucht (Abb. 2):

- sinnloses Schicksal versus Sinnhaftigkeit
- Enttäuschung versus Optimismus
- Information versus Unbeschwertheit
- Rückzug versus Kontakt
- kurzfristiges Denken versus langfristige Planung
- Widerstand und Kampf versus Anpassung
- Ehrgeiz versus Gelassenheit

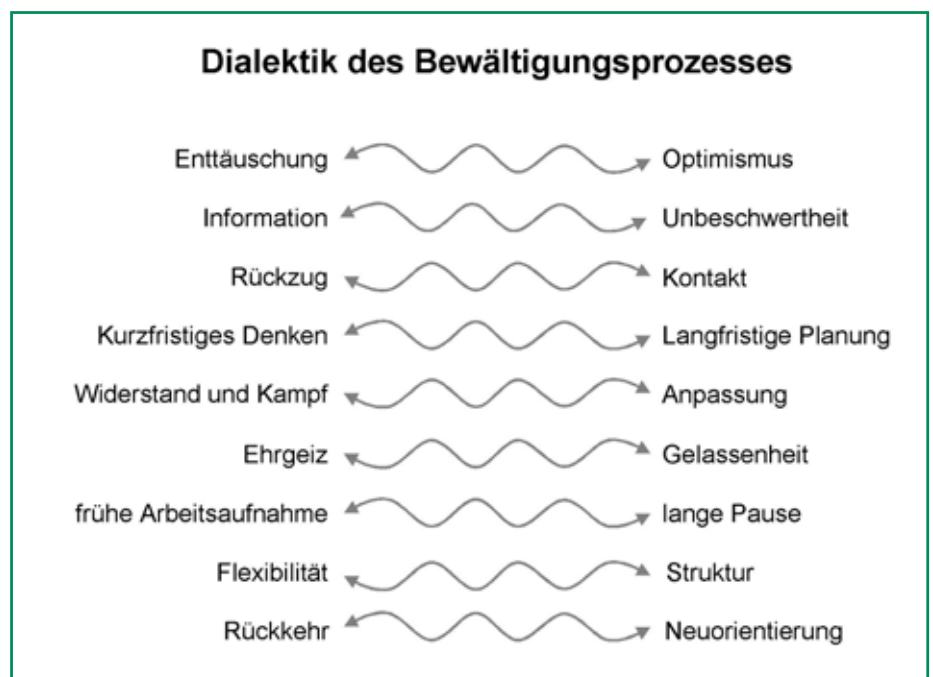


Abb. 2: Dialektik des Bewältigungsprozesses

- frühe Arbeitsaufnahme versus lange Pause
- Flexibilität versus Struktur
- Rückkehr versus Neuorientierung

Die Balance besteht allerdings nicht aus einer exakten Positionierung in der Mitte zwischen den jeweiligen Polen, sondern in einem individuellen Gewichten und Trieren der gegensätzlichen und doch zusammengehörenden Aspekte im Sinne eines multidirektionalen, interaktiven oder dialektischen Entwicklungsgeschehens, das abhängig ist von persönlichen Vorerfahrungen, Persönlichkeitsmerkmalen und Umweltfaktoren.

2. Prozessorientierung

Krankheitsphasen und Lebenskrisen wirken sich verändernd aus und nehmen zumindest in Teilen Einfluss auf das eigene Verhalten und die eigene Orientierung. Insofern wirken die beschriebenen Ressourcen ebenso wie

die Krankheit oder der Krisenauslöser selbst reflexiv aufeinander ein und können sich im Lauf des Verarbeitungsprozesses selbst verändern. Im Resilienzmodell stellen diese Faktoren damit Moderatoren eines Verarbeitungsprozesses dar, der seinerseits ebenfalls Einfluss auf die Moderatoren nimmt. Das Zusammenspiel zwischen Umwelt und Person ist dynamischer Art mit wechselseitigen Wirkungsmechanismen. Auch verläuft der Verarbeitungs- und Bewältigungsprozess nicht grundsätzlich linear, sondern kann Phasen beinhalten, die zunächst nicht zu einem positiven Entwicklungsergebnis zu führen scheinen.

Resilienzmodell

Der Resilienzprozess kann modellhaft in einem Schema dargestellt werden, in dessen Zentrum ein kognitiver Be-

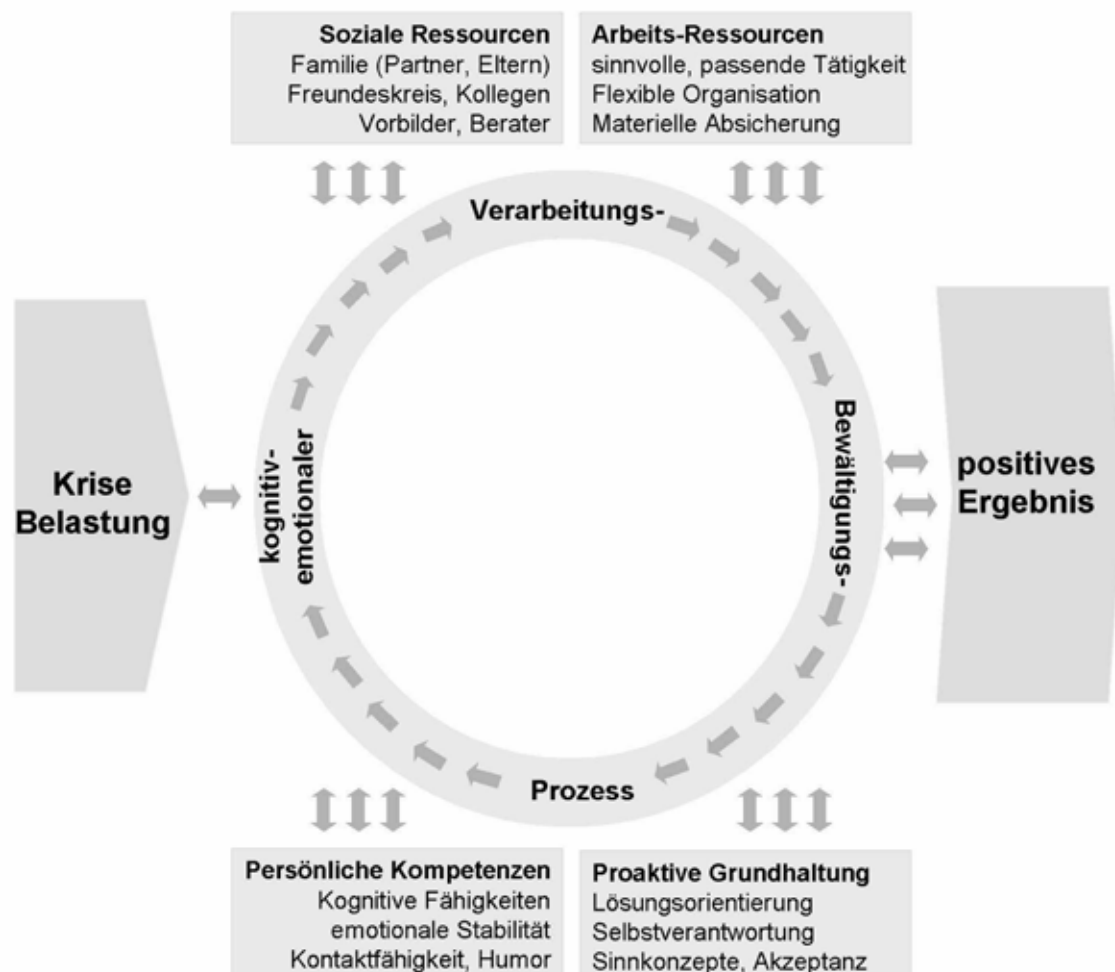


Abb. 3: Resilienzmodell

Buch-Tipp



30 Minuten Resilienz

Ulrich Siegrist, Martin Luitjens

Gabal, 6. Auflage, 2011, 96 S., 8,90 €

Widrigkeiten wie der Verlust des Arbeitsplatzes, eine finanziell angespannte Situation, persönliche Angriffe, gesundheitliche Einschränkungen oder Stress lassen sich nicht immer vermeiden. Die Auswirkungen können niederdrückend sein. Sie können aber auch dazu dienen, das Leben neu auszurichten. Menschen, die unbeschadet Krisen überstehen und gestärkt aus ihnen hervorgehen wollen, sollten sich mit dem Konzept der Resilienz vertraut machen und ihre innere Widerstandskraft trainieren – dieser Ratgeber hilft dabei.

wältigungs- und Verarbeitungsprozess im Sinne der beschriebenen Dialektik steht. Dieser ist kreisförmig dargestellt, um die Nicht-Linearität abzubilden und zu verdeutlichen, dass es im Verlauf des Resilienzprozesses auch zu Phasen kommt, bei denen das Individuum sich aus seiner subjektiven Sicht als weit entfernt von einem positiven Entwicklungsergebnis erlebt. Wirkt also eine gesundheitliche Beeinträchtigung in Form einer Unfallfolge oder einer Erkrankung auf das Individuum ein, setzt sich bei diesem, abhängig von der Art und Schwere und der individuellen Wahrnehmung und Bewertung der Beeinträchtigung, ein Verarbeitungsprozess in Gang. Dieser ist beeinflusst von den allgemeinen Umfeldressourcen, den arbeitsbezogenen Ressourcen, den personalen Faktoren und der Proaktivität des Individuums. Im Lauf des Verarbeitungsprozesses wirkt das Individuum wiederum auf die Einflussfaktoren ein, so dass eine wechselseitige Einflussnahme entsteht.

Resilienz in der Praxis

Krisen haben die Kraft, uns aus der Bahn zu werfen, aber sie können auch Wegmarken sein, die uns innehalten und den bisherigen Weg überdenken und neu ausrichten lassen. Dann verliert der Lebensriss seine lähmende Macht und versorgt mit neuer Energie. Die Erfahrungen mit Resilienz sind ein Appell an von Krisen und Krankheit Betroffene und ihre Begleiterinnen und Begleiter, nicht die Hoffnung sinken zu lassen, sondern anfangs tastende, später feste Schritte in eine neue Zukunft zu gehen.

Literaturhinweise beim Verfasser

Abbildungen: Ulrich Siegrist



Kontakt

Ulrich Siegrist
Supervisor und Coach
Fuchsbau 18
76228 Karlsruhe
mail@ulrichsiegrist.de
www.ulrichsiegrist.de