

Die persönliche Krise öffnet neue Wege

RESILIENZ Arbeitsbelastung und -druck nehmen allerorten zu. Die Folge sind schnell Überbeanspruchungen mit erheblichen gesundheitlichen Problemen, bis hin zu Gefährdung und möglichem Verlust des Arbeitsplatzes. Solche angespannten Situationen können dann leicht in existenzbedrohenden Krisen münden. Resilienz bedeutet die Fähigkeit, solchen Herausforderungen zu begegnen, ihnen standzuhalten und aus diesen Erfahrungen gestärkt hervorzugehen. Mit entsprechendem Training und einer geeigneten Verhaltensweise kann Resilienz gezielt gestärkt werden. *Edgar Lange*

Keywords: Mitarbeiterführung, Personalmanagement, Psychologie

Lange Jahre arbeitete Marlene Bergermann*, knapp über 30, als Ingenieurin bei einem internationalen Unternehmen, bis sie plötzlich innerhalb eines Jahres gleich zweimal an Krebs erkrankte. Der Verlust der Arbeit, anstrengende Behandlungen mit daraus resultierenden tiefen Einschnitten ins persönliche Umfeld, führten sie in eine tiefe Krise. Erst nach einer langen Krankheitsphase, während der sie sogar berentet war, kam sie wieder auf die Beine. Doch Bergermann hat sich von all dem nicht unterkriegen lassen, unter anderem half ihr gezieltes Krisen-Coaching durch einen Experten. Die Psychologie bezeichnet diese Widerstandskraft als Resilienz (von lateinisch *resilire* – zurückspringen, auf deutsch etwa Widerstandsfähigkeit). Resilienz bedeutet die Fähigkeit, zerrüttenden Herausforderungen zu begegnen, ihnen standzuhalten und aus diesen Erfahrungen gestärkt und bereichert hervorzugehen.

Krisen aus dem beruflichen Umfeld resultieren oft aus zunehmendem Arbeitsdruck sowie -belastung, ständiger Erreichbarkeit oder Wochenendarbeit. Beispielsweise aus Zuspitzungen, die sich

aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation ergeben: etwa Umstrukturierungen im Unternehmen, hoher Zeit- und Produktivitätsdruck bei gleichzeitig eingeschränktem Handlungsspielraum in Projekten ► 1. Solche beruflichen Belastungen hinterlassen irgendwann ihre Spuren: Die Folge können länger andauernde, unerträgliche Überbeanspruchungen, gesundheitliche Probleme bis hin zum Burn-out sein. Häufig betroffen sind engagierte, dem Unternehmen sehr verbundene Mitarbeiter – nicht nur in Managementpositionen.

Krisen erfolgreich meistern

Der Coach und Resilienz-Experte Ulrich Siegrist, der auch Bergermann helfen konnte, hat tragfähige Konzepte ausgearbeitet, wie beruflich oder privat aus dem Tritt Geratene Resilienz erlangen können, sich innerlich aus der Krise aufrichten und fortan im Alltag bestehen können. „Ein tragfähiges Resilienzkonzept fragt heute weniger nur nach krankmachenden Faktoren und Bedingungen, sondern fokussiert sich auf Dinge, die uns trotz widriger Bedingungen gedeihen lassen“, sagt Siegrist. „An der Krise wachsen“, nennt der Arbeits- und Organisationspsychologe das. Heute arbeitet Bergermann wieder im gleichen Unterneh-

men – in einer neuen Funktion, die ihren Fähigkeiten und Vorstellungen mehr entspricht. Sie erlebt dort 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“, so Bergermann.

Vorwärts mit Gegenwind

Krisen entstehen bei vielen Menschen freilich auch aus dem persönlichen Umfeld. Siegrist führt hier neben zwischenmenschlichen Unstimmigkeiten und Konflikten im privaten Umfeld, Partnerschaftsprobleme, finanzielle Schwierigkeiten, schwere Erkrankungen oder den Verlust des Partners an, was sich zweifellos auch auf die Arbeitswelt auswirken kann. „Dies alles kann viel Produktivität in Unternehmen vernichten“, so Siegrist: Bekannte Lösungsansätze funktionieren in einer Krise jedoch nicht mehr. Der Experte gibt Tipps, wie man den Krisenstrudel durchbrechen kann: Es hilft, die Krise nur als vorübergehenden Zustand zu betrachten, seine eigene Perspektive weiten, d.h. zu sehen, dass es auch noch etwas anderes als die Krise gibt und zu erkennen, welche Aufgabe die Krise für einen beinhaltet.

Oft hilft es, Situationen aus einem anderen Blickwinkel zu sehen, sich nicht lange mit Umständen aufzuhalten, die man eh nicht ändern kann. Man sollte nicht in Angststarre verfallen, wenn man in eine Stresssituation gerät. Statt der Vogel-Strauß-Strategie ist es besser, die Initiative zu ergreifen. Dies alles führt zu einer inneren Stärke und damit eben zu mehr Widerstandskraft gegen Unbill.

Eine stabile Persönlichkeit mit emotionaler Stabilität, kognitiven Fähigkeiten, guten Kontaktfähigkeiten sind das beste Abwehrmittel gegen Krisen. Wichtig seien auch, so Siegrist, eine proaktive Grundhaltung mit tragfähigen Sinnkonzepten, Selbstverantwortung und ein lösungsorientierter Ansatz. Und zu guter Letzt hilft ein förderliches Umfeld am Arbeitsplatz, in der Familie und im Bekanntenkreis. Mitarbeiter jedoch, die neben dem Job keine anderen stabilisierenden und Sinn gebenden Faktoren im Alltag haben, empfinden eine Krise häufig als wesentlich einschneidender und belastender als solche, die auf ein stabiles soziales Umfeld und außerberufliche Interessen als Ressource zurückgreifen können.

Nach Plan aus der Krise

So sieht ein Plan zur Krisenbewältigung aus (Resilienz-Konzept):

Schritt 1: Nichts Unüberlegtes tun, wenn man die schlechte Nachricht erhält. Versuchen Ruhe zu bewahren, keine vorschnellen Handlungen einleiten, was oftmals schon Herausforderung genug ist. Unter Schock zu reagieren, ist meist nicht förderlich.

Schritt 2: Am Tag darauf folgt meist die Krise in der Krise - der emotionale Tiefpunkt. Das sollte man sich eingestehen. Man darf ruhig wütend oder traurig sein und sogar schimpfen, das ist vollkommen normal.

Schritt 3: Nach einer angemessenen Zeit der Wut und der Trauer gilt es, aktiv zu

beschließen, sich nicht zurückzuziehen, nicht mental auszusteigen und die Niederlage auch nicht zu verdrängen. Auch Selbstmitleid gilt nicht mehr. Ab jetzt steht aktive Krisenbewältigung an.

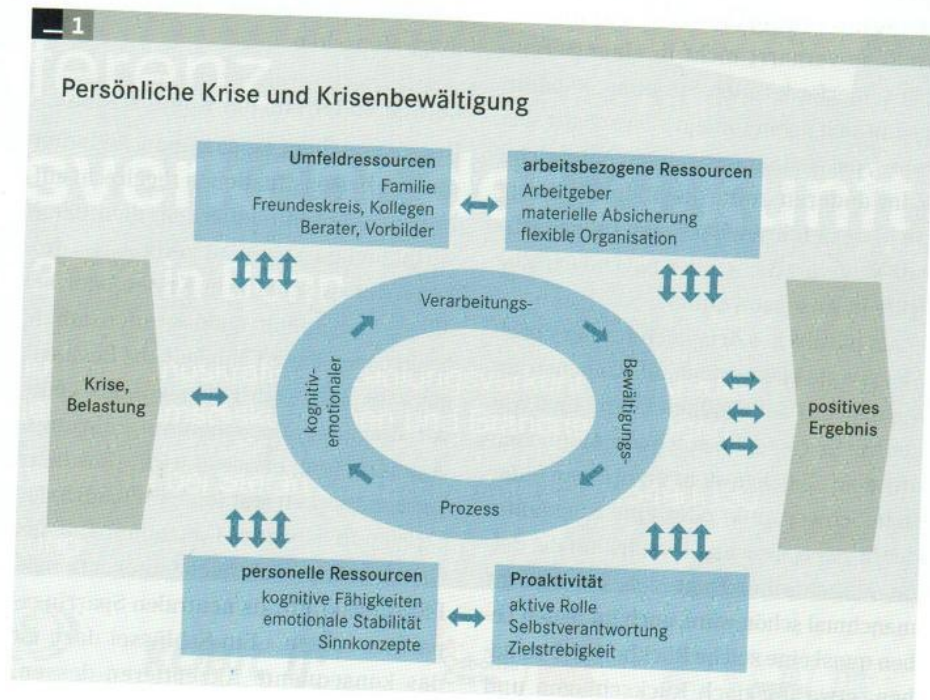
Schritt 4: Den Ist-Zustand analysieren und sich fragen: Wie kam es zu diesem Ereignis? Hatte ich überhaupt einen Einfluss darauf? Wenn ja, was kann ich in Zukunft besser machen? Hilfreich sind in dieser Phase Gespräche mit Freunden und Bekannten, aber auch mit Kollegen und Vorgesetzten. Fragen Sie zum Beispiel Ihren Chef, warum es mit der Beförderung oder Gehaltserhöhung nicht geklappt hat. Nur so können Sie die Situation realistisch einschätzen und angemessen reagieren.

Schritt 5: Jetzt gilt es, neue Ziele für die Zukunft zu entwickeln. Wo kann es für mich neue Chancen geben? Wo liegt vielleicht sogar das Gute im Schlechten? Handlungsmöglichkeiten müssen bewertet werden. Vielleicht tut sich nach einer Kündigung die Möglichkeit für einen Auslandsaufenthalt oder eine Fortbildung

auf? Die neu gefassten Ziele sollten konsequent verfolgt werden, damit sich möglichst schnell auch wieder Erfolgserlebnisse einstellen können.

Experte Siegrist unterscheidet zwischen Resilienz-Training und Krisenberatung. Resilienz-Training findet schon im Vorfeld einer Zuspitzung zur Krise statt, quasi als Prophylaxe und zur Stärkung der eigenen Widerstandskräfte. Resiliente Menschen verfügen über psychische und mentale Widerstandskraft. Krisen werden für sie nicht zu Stolpersteinen, sondern zu Wegmarken für eine positive Zukunft. Ist dann aber eine Krise eingetreten, benötigt es konkrete Krisenstrategien, die man sich aber bereits im Resilienz-Training aneignen kann, um sie bei Bedarf zur Verfügung zu haben. Oder man kann sie sich dann gemeinsam mit einem Krisenberater erarbeiten.

Eine weitere Grenze im Blick auf das Arbeitsleben liegt darin, dass durch Resilienz-Training keine unendliche Stärke aufgebaut werden kann. Vielmehr ist es Teil des Resilienz-Trainings, auch die eigenen Grenzen zu erkennen und zu res-





Coach und Resilienz-Experte Ulrich Siegrist berät Menschen in besonders herausfordernden Situationen. Der Sozialpädagoge sowie Arbeits- und Organisationspsychologie arbeitet mit einem personenzentrierten Ansatz und systemtheoretischen Modellen.

pektieren. Durch regelmäßiges Schärfen seiner Resilienz-Kompetenzen erkennt ein Mensch frühzeitig Situationen, die ihn überfordern und kann daraus die Konsequenzen ziehen, sich also etwa einen anderen Arbeitsplatz suchen. Weiterer positiver Effekt von Resilienz: Der Betroffene verharrt nicht in einer permanent überfordernden Situation, sondern begibt sich in ein Umfeld oder schafft sich eines, das seinen Ressourcen entspricht. Zum anderen sollte Resilienz-Training nicht dazu führen, dass man im Bedarfsfall keine ärztliche oder psychologische Hilfe in Anspruch nimmt.

Als plastisches Beispiel führt der Coach Siegrist die kleinen Stehaufmännchen an, die man aus der Kindheit kennt: Egal wie sehr man versucht, solch ein Männchen aus dem Gleichgewicht zu bringen – der tiefe Schwerpunkt oder eine Rückholfeder bringen sie schnell wieder auf die Beine. Manch einer fragt sich, ob es nicht manchmal schön wäre, auch im realen Leben quasi eine solche Rückholfeder zu haben, etwa um nach Rückschlägen und

Misserfolgen nicht zerstört am Boden liegen zu bleiben, sondern um sofort wieder aufstehen zu können und zuversichtlich und kraftvoll in die Zukunft zu gehen. Solche Felsen in der Brandung kann so schnell nichts aus der Bahn werfen. Jeder von uns kennt solche Fels-in-der-Brandung-Menschen.

Lernen außerhalb der Komfortzone

Doch woran liegt es, dass manche Individuen in Krisensituationen regelrecht aufblühen, während andere an dem damit verbundenen Stress zu zerbrechen drohen? Wer es schafft, in Krisen oder bei Misserfolg immer wieder aufzustehen, besitzt eben diese Fähigkeit, die Resilienz genannt wird – ein Potenzial, das heute vor allem von Menschen mit Führungsverantwortung erwartet wird. „Resilienz kann entwickelt werden“, weiß auch der Coach und Executive Consultant Thomas Gelmi, auf den zahlreiche internationale Führungskräfte als neutralen Sparringspartner setzen: „Ein Schlüssel dazu ist das konsequente Akzeptieren dessen,

was ist, den Tatsachen keinen Widerstand zu leisten und innerlich mitzugehen.“

Doch was sich auf den ersten Blick nach passiver Resignation anhört, ist laut Gelmi alles andere als das: Das Akzeptieren einer Situation – auch, wenn diese noch so unangenehm ist – mache es nämlich erst möglich, aus einer ganz anderen Grundhaltung heraus zu agieren, statt aus dem Widerstand heraus zu reagieren. „Doch das kann Mut erfordern, denn womöglich verlässt man damit seine eigene Komfortzone“, weiß Gelmi und ergänzt: „Ein solches Lernen findet vor allem außerhalb unserer Komfortzone statt.“ Begibt man sich aber dosiert und bewusst in besonders anspruchsvolle und fordernde Situationen und bewältigt diese erfolgreich, so werden diese allmählich zum Teil der eigenen Komfortzone und die persönliche Elastizität wächst – so etwa wie bei einer Impfung gegen gefährliche Krankheitserreger. Der Widerstand gegen bereits bestehende, widrige Tatsachen wirkt sich hingegen eher kräfteaufwendend, nervenaufreibend und erschöpfend auf den Menschen aus.

Resilienz wird laut Gelmi unter anderem durch einen klaren Fokus auf die eigenen Ziele und Prioritäten gefördert, eine gesunde Portion Optimismus und Pragmatismus, größtmögliche Unabhängigkeit in den eigenen Entscheidungen und die Fähigkeit auch mal „Nein“ zu sagen. Aber auch eine hohe Selbstakzeptanz und ein ausgeprägtes Bewusstsein für die eigenen Bedürfnisse sowie Wertschätzung und Toleranz gegenüber Meinungen und Ansichten anderer, fördern die Entwicklung der eigenen Resilienz.

Führungskräfte können so nicht nur ihre eigene Resilienz steigern, sondern auch die einzelner Teammitglieder oder ihres ganzen Teams. Dies passiert, indem auch hier ein regelmäßiges Verlassen der Komfortzone gefördert und begleitet wird. Darüber hinaus können ganze Unternehmen so über die Vorbildfunktion der Führungsmannschaft ihre Resilienz

steigern und damit zum Beispiel Krisenzeiten wie in den vergangenen Jahren deutlich besser überstehen, als rigide und starre Organisationen.

Resilienz-Training – HR-Standardthema

Mit Stress in Krisensituationen befasst, hat sich auch Heiko Schulz, Psychologe bei der Techniker Krankenkasse. Beim diesem Thema empfiehlt der Psychologe eine entspannte Herangehensweise: „Viele erleben heute in ihrem Job, dass sich Arbeit verdichtet und durch die mobile Kommunikation verschwimmen zusehends die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit.“ Eine aktuelle Stressstudie der Techniker Krankenkasse zeigt, dass fast 60 Prozent der Menschen in Deutschland regelmäßig gestresst sind. „Es ist also eher unwahrscheinlich, dass der Stress künftig abnimmt. Möglich ist aber, sich einen gelasseneren Umgang anzutrainie-

ren“, so Schulz. Resiliente Menschen haben ein stärkeres seelisches Abwehrsystem. Sie können auch mit extremer Anspannung umgehen und sich von Stress-Situationen schnell erholen.

Resilienz ist zwar zum Teil Veranlagung, aber auch Schulz glaubt, dass dies trainiert werden kann. Viele Betriebe setzen nach seinen Erfahrungen im betrieblichen Gesundheitsmanagement bereits Resilienz-Trainings ein, um stressfest zu werden. Heute mausert sich gezieltes Resilienz-Training von Fach- und Führungskräften hierzulande zum HR-Trend, der ursprünglich aus den USA herüberschwappte. Dr. Denis Mourlane, Unternehmensberater unter anderem im Bereich Resilienz, weiß aufgrund seiner Kooperation mit der amerikanischen Beratung Adaptiv Learning Systems, dass die Entwicklung dort vor 15 Jahren startete: „Resilienz-Training war damals noch nie-

mandem bekannt, und wurde zunächst mit großer Vorsicht beäugt, um heute schließlich zu einem Standardthema moderner Personalentwicklung zu werden.“

Jeder Einzelne kann jedoch auch für sich dazu beitragen, sein psychisches Immunsystem zu stärken. Eine wichtige Grundlage sind stabile Beziehungen zu Menschen, die Halt und Zutrauen geben. Und die Stressstudie der Techniker Krankenkasse bestätigt das: Nur ein Sechstel der Befragten, die in einer Beziehung leben, gaben an, in den letzten drei Jahren seelisch belastet gewesen zu sein. Bei den Singles waren es fast 30 Prozent. „Außerdem spielt es eine entscheidende Rolle, ob man mit dem eigenen Leben zufrieden ist, und ob man zum Beispiel einen Job hat, der Spaß macht“, schließt TK-Gesundheitsexperte Schulz. ■

*Name geändert.

Jetzt anmelden!

Fachkonferenz Zahlungsverkehr der Zukunft

21. bis 22. Mai 2014 in Bonn

Die Konferenz für Fach- und Führungskräfte im Zahlungsverkehr von Kreditinstituten mit Fachvorträgen, Podiumsdiskussionen und Branchendialogen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei Stefan Lödorf, Telefon: 0221/5490-133

Sponsoren der Veranstaltung

omikron
e-banking solutions

syngenio

KOBIL III
secure your identity

**Osborne
Clarke**



GEVA

www.zv-konferenz.com