

| STRESSBEWÄLTIGUNG |

Wie Menschen mit Krisen fertig werden (können)

Angesichts dramatischer Hiobsbotschaften aus der Finanzwelt, schwerer Krankheiten oder Verlustes jeglicher Existenzgrundlage durch Katastrophen müssten eigentlich die davon attackierten Menschen in eine tiefe Depression fallen. Doch gibt es solche, die trotz oder gerade wegen solcher Erlebnisse sogar gestärkt wieder von vorne beginnen. Kann man das trainieren?

Menschen mit außergewöhnlichen Widerstandskräften gehen entsprechend offensiv mit Krisen um, packen an und verändern Situationen, improvisieren, stecken Rückschläge weg und nutzen selbst geringste Chancen zur Krisenbewältigung. Sie machen sprichwörtlich das Beste aus ihrem Unglück und lernen, das Heft des Handelns in die Hand zu nehmen. Psychologen nennen diese Fähigkeit Resilienz. (Der Begriff steht in der Werkstoffkunde für ein Material, das trotz Verformung wieder zu seiner ursprünglichen Form zurück findet).

Wie kommt es zu unterschiedlicher Widerstandskraft?

Eine Begründung der psychischen Widerstandskraft liegt in den Einstellungen der Menschen. Beherrscht im Allgemeinen ein Bild des Ausgeliefertseins, der Unfähigkeit und der generellen Opferrolle das Denken und Fühlen, ergibt sich ein Mensch schnell der Schicksalhaftigkeit der Situation, verzagt an den Herausforderungen und gibt auf. Andererseits führt die Einstellung und der feste Glaube, Gestalter zu sein, Umstände tatkräftig beeinflussen zu können und auch aus Niederlagen lernen zu können zur maximalen Ausschöpfung der vorhandenen Ressourcen eines Menschen. Sicherlich spielt bei der Resilienz die Genetik eine Rolle. Aber auch die braucht ein förderndes Umfeld, damit die Talente zum Ausbruch kommen. Eine angstfreie Kindheit, eine förderliche Partnerschaft, Menschen, die Neugierde belohnen und Eigeninitiative unterstützen sind Co-Akteure, die die genetischen Potenziale von außen unterstützen. Aktivieren, Einsetzen und Fortentwickeln muss sie der Betroffene. Zwar ist Resilienz anteilig dem Naturell eines Menschen geschuldet, sie kann aber auch gezielt von ihm selbst entwickelt werden. Wer seine Stärken, Schwächen und Reserven kennt, reflek-

tiert und sie entsprechend ihrer Funktionalität in Situationen einsetzt, kann das Selbstführungspotenzial gerade in Krisen beträchtlich heben und aktivieren.

Praktische Schritte zum Trainieren der seelischen Robustheit:

- Sensibilisierung für das Erkennen von gerade entstehenden Krisen.

- Reflektieren der Gefühle und Gedanken in schwierigen Situationen.

- Definieren von Chancen und Risiken der Krise.

- Bildhaftes Vorstellen und mentales Durchspielen von Notfallmaßnahmen.



Foto: Pivello.de/S. Hofschlaeger

- Herstellen innerer Transparenz über Stärken, Schwächen und Reserven.
- Soziale Kontakte knüpfen, um über das Gefühl der Gemeinsamkeit Sicherheit zu erhalten.
- Jeden noch so kleinen Erfolg als Ergebnis der eigenen Handlungskompetenz verbuchen.
- Bewusst das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Optimismus entwickeln.

Es ist wie beim Lernen von Fertigkeiten wie z. B. Malen, Radfahren etc. Am besten eignet man sich diese Fähigkeiten an, indem man sie übt. Übungsfelder, um mit dem Scherbenhaufen eines Schicksalsschlages besser fertig zu werden, sind nach Meinung von Psychologen in sieben Grundsäulen resilienten Verhaltens zu finden.

Die 7 Grundsäulen der Resilienz

■ Akzeptanz der Krise und der damit einhergehenden Gefühle

Etwa das Annehmen der belastenden Situation, indem betroffene Menschen proaktiv mit den Gefühlen wie Trauer, Ärger, Frustration etc. umgehen lernen.

■ Lösungsorientierung

Aus der Akzeptanz der Krise entsteht das offensive Suchen nach Lösungen bzw. Chancen. Seien sie auch noch so klein,

sie werden aufgegriffen, im Sinne von „die Hoffnung stirbt zuletzt“ fortgeführt und erst dann verworfen, wenn sie nicht mehr zielführend sind.

■ Netzwerken

Krisen rauben individuelle Energie und sind in der Regel gemeinsam mit anderen Personen leichter zu ertragen. Resiliente Menschen suchen Kontakt zu anderen Leuten, nutzen ihr persönliches Netzwerk und ihre Feedbackmöglichkeiten. Damit verhindern sie das Gefühl des Alleingelassen-seins und verstärken die Überzeugung, aus dem Dilemma herauszukommen.

■ Sich nicht als Opfer fühlen

Schicksalsschlägen und schlimmen Krisen nehmen resiliente Menschen die lähmende Schockstarre, indem sie proaktiv ihre Sichtweisen verändern und Umfeldbedingungen beeinflussen.

■ Optimismus überwiegt

Das Gefühl der Selbstwirksamkeit führt zu einer optimistischen Grundhaltung, die die Selbstmotivation unterstützt. Der unerschütterliche Glaube an sich selbst, und dass irgendetwas immer geht, erzeugt Zuversicht, ohne euphorischem Machbarkeitsglauben zum Opfer zu werden.

■ Übernahme von Selbstverantwortung

Resiliente Menschen übernehmen die Verantwortung, mit eigener Kraft aus der Situation herauszukommen, das Mögliche zu suchen und umzusetzen und alle Erfahrungen zur Lösung des Problems einzubringen.

■ Aktive Zukunftsplanung

Die Krise bedeutet sozusagen der Startpunkt, von dem aus die Zukunft geplant wird. Dabei lassen sie sich von Bildern und Gedanken inspirieren, wie sie sich nach Überwindung der Katastrophe fühlen werden, was genau sich verändert hat und welche neuen Chancen sich ergeben werden.

Warum und wie ist psychische Widerstandskraft trainierbar?

Die oben genannten Grundkompetenzen krisenfester Menschen sind hauptsächlich verhaltensbezogen und damit auch trainier- bzw. erlernbar. Problemlösefähigkeit und Konfliktlösestrategien lassen sich fördern, Selbstwirksamkeit und realistisches Zuweisen von Ursachen und Wirkungen entwickeln, Netzwerken und soziale Interaktion trainieren und letztendlich Selbstführungsstrategien zur Aus-





Foto: Pivello.de/Peter Kirchhoff

schöpfung der inneren Ressourcen erlernen. Ein Curriculum zum Resilienztraining hat in der Regel folgende Bausteine:

- **Baustein 1:** Identifizieren der inneren Ressourcen wie z. B. Entspannungsfähigkeit, Denkstile etc.
- **Baustein 2:** Herausarbeiten der Chancen von kritischen Situationen wie z. B. Zuwachs an Selbsterfahrung.
- **Baustein 3:** Entwickeln individueller Handlungsstrategien in Krisen wie z. B. mentales Programmieren..
- **Baustein 4:** Einüben von Verhaltensfertigkeiten anhand von Übungen zu den 7 Grundsäulen der Resilienz.

Warum Resilienz auch für Organisationen wichtig ist?

Unternehmen befinden sich seit Jahren in einem zunehmend starken Veränderungsdruck. Die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise als Konsequenz von kaum mehr zu steuernden Marktmechanismen einer global vernetzten Wirtschaft befeuern nicht nur allgemeine Unsicherheiten, sondern

verstärken die Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes und erhöhen die Perspektivlosigkeit, in einem zusammenbrechenden Absatz- und Arbeitsmarkt noch Fuß fassen zu können.

Gesundheitsberichte von Krankenkassen zeichnen ein düsteres Bild über die körperliche und geistige Fitness von Mitarbeitern. So nehmen signifikant die Arbeitsunfähigkeitszeiten wegen psychischer Störungen zu und mehr als ein Viertel von befragten Führungskräften leidet unter Leistungs- und Termindruck. Auch die bislang eher sozialen Berufen vorbehaltene Burnout-Problematik wird immer häufiger auch in Führungskreisen beobachtet.

Resiliente Mitarbeiter sind gerade in Wirtschaftskrisen für Unternehmen daher unverzichtbar. Sie blicken in der Regel optimistisch in die Zukunft, sind seltener krank, krempeln sprichwörtlich die Ärmel hoch und vertrauen unerschütterlich den eigenen Fähigkeiten, Krisen zu überwinden.

Sowohl bei der Mitarbeiterauswahl als auch bei der Mitarbeiterförderung sollte daher das Verhaltensmerkmal „Widerstandskraft“ eine zentrale Rolle spielen. Z. B. kann durch eine gezielte Mitarbeiterbefragung das Resilienzprofil erfasst werden. Die Fragen richten sich z. B. danach, inwieweit Mitarbeiter

- aus ihren Erfahrungen lernen können,
- Spaß an neuen Entwicklungen haben,
- Veränderungen als Chance erleben,
- auch in schwierigen Situationen sich gut fühlen,
- kreativ auf neue Herausforderungen reagieren,
- emotionale Belastungen konkret wahrnehmen und in positive Energie umsetzen.

Die Förderung und Stabilisierung der Krisenfestigkeit können mit den weiter oben genannten Trainings- und Coachingsansätzen gewährleistet werden. Der Wettbewerbsvorteil wird dann nicht alleine nur bei den Unternehmen größer, auch der einzelne Mitarbeiter profitiert davon, indem er neue Fähigkeiten aufbauen und aus Belastungen neue Selbstwirksamkeit erleben kann.

Der Autor

Diplom-Psychologe Walter Braun ist Lehrbeauftragter für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bamberg und Geschäftsführender Gesellschafter der System-Management GmbH in Heiligenhaus.

www.system-management.com



Trainingsprogramm zur Verbesserung der psychischen Widerstandskraft

Ziele: Die Teilnehmer kennen die Bedeutung von Krisen und Rückschlägen für die eigene Persönlichkeitsentwicklung und können Strategien sowie Methoden zu deren Bewältigung einsetzen. Sie finden die für ihre Persönlichkeit wichtigen Ansatzpunkte und Wachstumspfade, um aus dem Scheitern bzw. der Krise gestärkt hervorzugehen.

Agenda: Wo liegt der Sinn des Scheiterns und wie können wir ihn identifizieren und nutzen?
Erkenntnisse zu Belastungsgrenzen, Stimmung und Emotionalität, individueller Denk-/Handlungsstil, wo nützt er uns, wo schadet er?
Belastungen als Kraftquellen für die persönliche Entwicklung
Echtsituationen als Trainingsfeld, situatives Differenzieren, kontrollierte Offensive im Umgang mit Belastungen
Nach dem Spiel ist vor dem Spiel
Lernfeld Krise, was lässt sich aus konkret erlebten Krisen schlussfolgern, an Strategien ableiten und Sichtweisen verändern?
Strategien und Methoden, um robust zu werden
Mentale Simulation von krisenhaften Situationen, psychologische Copingstrategien, Gedankenkontrolle, Perspektivwechsel, Ziele zum Neuanfang
Herstellen innerer Transparenz der Ressourcen
Achtsamkeit sich gegenüber, persönlich-spezifische Frühwarnhinweise, Denkstil-/Präferenzanalysen
Wie sich peu a peu das Gefühl der Selbstwirksamkeit steigern lässt
Mit daily hassles anfangen, Korrekturstrategien im Denken und Handeln, Attributionsstrategien zur Stärkung des Selbstbewusstseins
Körper, Fühlen, Denken und Verhalten im Licht der Ressourcen
Was sagt wann unser Körper, wie können innere Bilder und Vorstellungen unser Verhalten beeinflussen? Embodiment als Feedbackinstrument
Einstellungen und Werte wahrnehmen und neu justieren
Vom harten Kern der Einstellung zur weichen Schale des Verhaltens
Die Psychologie der Einstellung, der lange und der kurze Weg zur Veränderung von Einstellungen
Netzwerken als soziale Selbsttherapie
Aufbauen und Pflegen von Netzwerken, Aktivierungsstrategien im Akutfall
Vom Opfer- zum Gestalterdenken
Mentale und kognitive Schemata - wie sie wirken und sich beeinflussen lassen, Persönlichkeitstypologien und ihre Funktionalität in der Krise, die wichtigsten Gestalterstrategien

Methoden: Impulsvorträge
Reflexion in Gruppen
Einzelgespräche
Methoden des Erfahrungslernens

Dauer: 2 Tage + Vor- und Nachbereitung im Selbstlernverfahren