

Krisen überwinden

Resilienz: Innere Widerstandskraft stärken

Wie sehr lassen Sie sich von Krisen, Stress oder Schicksalsschlägen beeinträchtigen? Die psychische Widerstandsfähigkeit oder Resilienz ist ein Persönlichkeitsmerkmal, das gerade Führungskräften hilft.

Der Wohlstand wächst permanent, die körperlichen Belastungen werden geringer und die technischen Errungenschaften sollen das Leben leichter machen. Gleichzeitig nehmen aber die Ansprüche an Schnelligkeit, Professionalität und Genauigkeit im Berufsalltag zu. Der hohe Druck, endlose To-do-Listen auf dem Schreibtisch und im Kopf, die permanente Beschäftigung mit Problemen, die Sorgen um die eigene Gesundheit und um die Zukunft der Familie führen dazu, dass man sich ständig als Getriebener fühlt, im Hamsterrad rennt und sich keine Zeit für sich selbst gönnt. Bei manchen Menschen führt das in die Krankheit, zu Depressionen oder zum Burnout. Resiliente Menschen hingegen bewältigen große Herausforderungen und bleiben dabei gesund.

Gerade Führungskräfte kennen besondere Drucksituationen über eine lange Zeitdauer. Manch einer rackert, bis der Körper aufgrund massiver Erschöpfung, Depression oder Burnout die Notbremse zieht. Andere stehen ebenfalls unter enormem Druck, bleiben ruhig und scheinbar gelassen, lassen die Kritik von Cholerikern abprallen, finden für weniger nervenstarke Mitmenschen aufmunternde Worte und arbeiten länger, wenn eine wichtige Arbeit erledigt werden muss. Wie machen die das? Verfügen diese Menschen über eine unsichtbare Kraft, die sie auch in schwierigsten Zeiten aufrecht und auf Kurs hält? Haben sie besondere angeborene oder antrainierte Fähigkeiten?

In Wirklichkeit verfügen sie über eine besonders starke psychische Widerstandsfähigkeit, die man als Resilienz

bezeichnet. Resilient ist, wer die seelisch-emotionale Widerstandskraft aufbringt, das Beste aus einem Unglück zu machen und sich von Krisen, Stress und Schicksalsschlägen nicht charakterlich verändern lässt. Es geht also darum, private und berufliche Krisen, Rückschläge, Trennungen oder Verluste zu bewältigen, ohne langfristig beeinträchtigt zu sein oder sich davon „verbiegen“ zu lassen.

Hinfallen, aufstehen, weitermachen

Der Begriff Resilienz bedeutet „Elastizität“ und stammt aus der Werkstoffphysik. Materialien werden als resilient bezeichnet, wenn sie nach einer extremen Spannung wieder in ihren Ursprungszustand zurückkehren (z.B. Gummi). In der Psychologie bedeutet dies, dass Resilienz einen Menschen ähnlich eines Gummibandes in seinen normalen

Zustand zurückschnellen lässt, gleichgültig was ihm widerfährt. Resilienz beschreibt die Kraft, weiterzumachen und sich den Herausforderungen aufs Neue zu stellen, anstatt hilflos das eigene Leben zu betrachten. „Früher“ sprach man eher von Gelassenheit oder Abhärtung, nach dem Nietzsche-Motto: „Was mich nicht umbringt, macht mich stark!“ Oder auch vom „Stehaufmännchen“, das flugs wieder aufsteht, wenn es hingefallen ist, unverletzt, den Schmutz abwischt und einfach weitermacht.

Doch so einfach ist es nicht. Forscher haben zwar herausgefunden, dass Resilienz trainierbar bzw. erlernbar ist. Aber das ist ein langer Prozess und nicht in einem Dreitagesseminar zu erlernen.

Führungskräfte sind nicht immun gegen Unglück

In Führungskreisen wollte man jahrzehntelang mit „innerer Einkehr/Soft Facts“ nichts zu tun haben – hier zählten nur „die harten Kerle“, messbare und nachvollziehbare Fakten. Doch seitdem Prominente (z. B. Skispringer Sven Hannawald, Sportdirektor/Fußballtrainer Ralf Rangnick) öffentlich über ihre psychischen Probleme sprachen, boomen Seminare zu Selbstfindung, Entschleunigung und Achtsamkeit.

Damit eine „operative Hektik“ nicht „geistige Windstille“ ersetzt, sollte man sich zuerst einmal selbst analysieren: Bin ich jemand, der bei jeder Gelegenheit „Hier!“ schreit? Habe ich feste Werte und handle in allen Situationen danach? Welche innere Einstellung habe ich tatsächlich zu notwendigen Veränderungen?



Resiliente Menschen sind wahre Stehaufmännchen – das hat auch viele Vorteile im Beruf.

Foto: CurvaBezier – stock.adobe.com

Wie ist meine körperliche und geistige Reaktion auf Ad-hoc-Situationen?

Eine schwere Krankheit, der Tod eines nahen Angehörigen oder der Verlust des Arbeitsplatzes bedeuten auch für starke Charaktere einen schmerzlichen Tiefschlag. Doch „Krisen“ sind im menschlichen Leben eher der Normalfall als die Ausnahme. Der Unterschied liegt im Umgang mit der Situation, dem Leid und den Schmerzgefühlen sowie mit der Suche nach Auswegen und Lösungen.

Fähigkeiten resilienter Menschen

Auch resiliente Menschen leiden bei „persönlichen Katastrophen und Unglücken“. Doch durch ihren hohen Resilienzwert gelingt ihnen deren Überwindung schneller als dem Durchschnittsmenschen. Sie verharren – gleichgültig, was gerade geschieht – nicht bzw. sind nicht lange auf dem Tiefpunkt und lassen sich nicht schnell aus der Balance bringen. Sie verfallen nicht in selbstzerfleisendes Grübeln und suchen die Schuld nicht ausschließlich bei sich selbst. Sie werden nicht schwermütig, depressiv oder passiv, sondern suchen schnell und zielstrebig nach Wegen aus der misslichen Situation. So wird eine Krise zu einem zeitlich begrenzten Ereignis, aus dem man sich selbst herausführen kann.

Resiliente Menschen haben zudem ihre Launen und Emotionen im Griff und können sie regulieren. Sie können die eigenen Gefühle sowohl wahrnehmen als auch bis zu einem gewissen Grad steuern. Sie denken und handeln zielorientiert, sind empathisch und optimistisch („Dieses Mal hatte ich eben Pech – das Leben geht weiter und das nächste Mal läuft es besser für mich!“). Das macht sie zuversichtlicher und gibt ihnen zudem die Hoffnung, dass sie die Situation beherrschen und verbessern können.

Sie wollen nicht um jeden Preis und nicht auf Kosten anderer ihre Ziele erreichen, sondern sind „achtsam“, wenn es um die Bedürfnisse anderer geht. Und sie kennen alle ihre Fähigkeiten (Selbstwirksamkeitsüberzeugung). So zum Beispiel auch, dass Gedanken, die man sich zu einem gewissen Geschehen macht, Gefühle verursachen, die wiederum das eigene Handeln leiten.

Fazit: Psychologen haben herausgefunden, dass bestimmte besonders gut ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale oder Charaktereigenschaften dafür sprechen, dass jemand eine starke Fähigkeit zur Stress- und Krisenbewältigung besitzt (siehe Kasten). Dadurch ist dieser Mensch mit hoher Wahrscheinlichkeit gesünder, emotional stabiler und weniger „neurotisch“. Der resiliente Mensch weiß, dass er das eigene Leben selbst ge-

stalten kann, den Glauben an den Sinn des Lebens hat und die Zusammenhänge des Lebens verstehen kann. Dieses Wissen ist ein entscheidender Vorteil, gerade in der momentan unsicheren, schnelllebig und wirren Zeit.

In einer Studie der Bertelsmann Stiftung mit der Goethe-Universität Frankfurt am Main und der Moulane-Beratung wurde herausgefunden, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen Resilienz, Burnout und psychosomatischen Beschwerden gibt. Je höher der Resilienzwert ist, umso geringer ist die Anfälligkeit für gesundheitliche Beschwerden. Weitere Erkenntnis: Zwischen dem positiv wahrgenommenem Führungsverhalten und erhöhter Resilienz der Geführten gibt es einen Zusammenhang. Eine hohe Resilienz scheint sich also positiv auf die Mitmenschen auszuwirken.

In der heutigen Zeit kann eine resiliente Führungskraft ein entscheidender Erfolgsfaktor sein, um Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Weil sich die Führungskraft auf das wirklich Wichtige konzentriert und in der Lage ist, kurzfristige Trends von langfristigen Veränderungen zu unterscheiden. Und weil sie für ihre Mitarbeiter der „ruhende Pol, der Fels in der Brandung“ ist – und so eine höhere Bindung an das Unternehmen und eine höhere Teamleistung zustande kommen kann.

Wolfgang Zechmeister

Persönlichkeitsmerkmale einer starken Resilienz

1. Akzeptanz und Selbstvertrauen: Resiliente Menschen akzeptieren eine Krisensituation, haben Selbstvertrauen, entwickeln selbst Lösungen, sind davon überzeugt, dass sie „sich selbst am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen können“ und werden aktiv. Sie gewinnen dadurch das Vertrauen und die Bewunderung anderer (z.B. Mitarbeiter) und stärken so ihr Selbstvertrauen noch mehr.

2. Kontaktfreude: Resiliente Menschen haben ein großes soziales Netzwerk, kommunizieren gerne. Sie besitzen emotionale Intelligenz und deuten das Verhalten anderer richtig. Dadurch sind sie in der Lage, gute und lang anhaltende Beziehungen/Netzwerke aufzubauen.

3. Gefühlsstabilität: Resiliente Menschen besitzen die Fähigkeit, ihre Gefühlswelt zu analysieren und eigene Emotionen so zu steuern, dass hohe Belastungen nicht als Stress, sondern als Herausforderung empfunden werden.

4. Optimismus: Resilienz basiert auf der Überzeugung, dass sich die Dinge früher oder später zum Guten wenden. Resiliente Menschen akzeptieren eine Situation so wie sie ist, beschönigen nichts, sehen aber weiterhin optimistisch in die Zukunft.

5. Handlungskontrolle: Resiliente Menschen sind in der Lage, auf (negative) Verhaltensanreize von außen kontrolliert und überlegt zu reagieren. Sofortige Belohnungen schieben sie zugunsten

der Erreichung eines höheren Ziels in die Zukunft (Gratifikationsverzicht).

6. Realismus: Resiliente Menschen werden nicht durch plötzlich auftretende Ereignisse aus der Bahn geworfen, weil sie die Situation realistisch bewerten, nichts beschönigen, sich gedanklich schnell auf „das Leben nach der Krise“ vorbereiten und dadurch neue Herausforderungen schneller und souveräner meistern.

7. Analysestärke: Die Fähigkeit resilienter Menschen, die Ursachen eines negativen Erlebnisses genau zu identifizieren, zu analysieren, konstruktiv damit umzugehen und eingefahrene Denkpfade zu verlassen, ermöglicht ihnen, alternative und oft bessere Lösungen zu finden.