

Resiliente Beschäftigte in resilienten Unternehmen

## Krisen meistern – Psychische Widerstandskraft stärken

**Menschen und Organisationen erholen sich von Krisen und Schicksalsschlägen oft schneller, als sie es erwartet hätten. Zahlreiche Studien und Berichte zeigen, dass es systematische Strategien gibt, Krisen zu bewältigen, aus ihnen zu lernen und sogar gefestigt daraus hervorzugehen.**

### Resilienz stärkt das psychische Immunsystem

Resilienz kann gelernt und trainiert werden. Ebenso wie die körperliche Fitness gesteigert werden kann, lässt sich auch die psychische Stabilität und Widerstandskraft einüben. Natürlich kommen beim Resilienztraining andere Methoden zum Einsatz als beim körperlichen Fitnesstraining.

### Hilfsmittel und Methoden des Resilienztrainings

#### Geh in die Zukunft und schau' zurück!

Oftmals können Menschen und Organisationen einer Krise in der Rückschau sogar etwas Positives abgewinnen, weil sie erkennen, welche Kräfte sie mobilisieren konnten.

Der Zukunftsforscher Matthias Horx hat angesichts der aktuellen weltweiten Pandemie eine Methode empfohlen, die er im Gegensatz zur Prognose, die sich auf die Vorhersagbarkeit von Ereignissen bezieht, nunmehr als „Regnose“ (Rückschau) bezeichnet. Er lädt dazu ein, sich vorzustellen, wie man zu einem späteren Zeitpunkt in der Zukunft auf die jetzige Gegenwart zurückblickt. Dabei macht man sich in der vorgestellten Rückschau bewusst, welche Handlungsmöglichkeiten man während der Krise nutzen konnte und eingesetzt hat.

Häufig nehmen Menschen erst in der Rückschau erstaunliche eigene Kompetenzen und Ressourcen wahr, die sie tatsächlich in starken Belastungssituationen aktiviert

hatten. Die Regnose ist also eine hilfreiche Methode, das eigene Denken von einer ständigen Krisenzentriertheit zu befreien und die Aufmerksamkeit stattdessen auf Lösungen zu fokussieren.

Die Regnose, die Matthias Horx beschreibt, ist ein hilfreiches Werkzeug zur Stärkung der eigenen Ressourcen in Krisenzeiten. Inzwischen stehen uns vielfältige Methoden und systematische Strategien zur Stabili-



### Resilienz

Resilienz bedeutet Widerstandskraft, Belastbarkeit, Flexibilität, Leistungsfähigkeit, Vitalität und Gesundheit von Menschen und Organisationen. Das Wort kommt vom lateinischen *resilire* – zurückspringen, abprallen, nicht haften an. Es beschreibt die Fähigkeit von Materialien, nach Belastungen wieder in die alte Form „zurückzuspringen“.

Übertragen auf Menschen und Organisationen meint der Begriff die Fähigkeit von Menschen und Organisationen, in Krisenzeiten gelassen, (realistisch) optimistisch und zielorientiert zu bleiben und sie unbeschadet zu bewältigen.



„Hoffentlich  
wird es  
nicht so schlimm  
wie es schon  
ist.“

(Karl Valentin)

sierung psychischer Widerstandskräfte unter dem Stichwort „Resilienz“ zur Verfügung.

#### Akzeptanz des Unveränderbaren!

Eine Kernkompetenz resilienter Menschen und Organisationen besteht darin, dass Situationen und Gegebenheiten von ihnen daraufhin analysiert werden, ob es in ihrem Einflussbereich liegt, diese zu verändern oder nicht. Es liegt auf der Hand, dass es vergebliche Mühe ist, sich über Dinge aufzuregen oder zu grübeln, die man nicht ändern kann. Allerdings ist das nicht nur Energieverschwendung, sondern eine sehr wirksame Quelle innerer Stresserzeugung. Damit schwächen Menschen und Organisationen ihre Stabilität und Widerstandsfähigkeit sowie auch ihre Kreativität.

Wir kennen das von uns selbst: Wenn es regnet, hilft es uns nicht, dass wir uns darüber aufregen oder herumgrübeln, warum es ausgerechnet jetzt regnet. Wenn wir aber einen Regenschirm aufspannen oder eine Regenjacke anziehen, bleiben wir trocken!

#### Innere Stressoren zähmen!

Eine wohlwollend-kritische Haltung zu sich selbst und eine bewusste Lenkung der Aufmerksamkeit spielen eine zentrale Rolle beim Resilienz-Training. Das menschliche Gehirn ist ständig aktiv, und eine dieser Aktivitäten zeigt sich in unserem inneren Monolog. Wenn hierbei ein strenger innerer Kritiker allzu häufig das Wort führt, wird er zu einem starken inneren Stressor. Und Stress schwächt bekanntlich das menschliche Immunsystem. Das gilt auch für unser psychisches Immunsystem.

Daher ist es eine gute Übung, ab und zu die Aufmerksamkeit nach innen zu lenken und diesem inneren Monolog

zu lauschen. Zeigt sich die innere Stimme als nerviger innerer Begleiter, der uns ständig mit erhobenem Zeigefinger kritisiert, gilt es, ihn zu unterbrechen und in einen wohlwollend-kritischen inneren Begleiter zu verwandeln. Dieser kann zum Beispiel dann statt zu schimpfen konstruktiv auf eigene Fehler reagieren: „Das war jetzt ein Fehler und ganz bestimmt nicht hilfreich. Was war denn die Ursache hierfür? Das nächste Mal werde ich es besser machen. Wie kann das funktionieren? Was brauche ich dafür?“

In Organisationen ist es wichtig, nicht nach Schuldigen zu suchen, sondern eine Fehlerkultur zu praktizieren. Aus Fehlern lernen wir alle, und alle gemeinsam lernen wir in Organisationen und optimieren damit die Abläufe: In Betrieben nennt man das „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP).

#### Gedanken sind Gedanken und keine Fakten!

Wie unterscheidet sich das Grübeln vom Nachdenken? Ganz einfach: Durch Nachdenken können Problemlösungen gefunden werden, durch Grübeln nicht. Das Grübeln oder Gedankenkarussell besteht im fortwährenden Kreisen der Gedanken um das immer Gleiche, ohne jemals zu einer Lösung zu kommen. Das bedeutet aber nicht, dass das Grübeln wirkungslos ist. Im Gegenteil – es schwächt und destabilisiert unseren psychischen und körperlichen Zustand. Um negative Gedanken zu stoppen hilft es, die Aufmerksamkeit gezielt zu verlagern: weg vom negativen Inhalt und ausrichten auf andere, positive Inhalte. Glaube nicht alles, was du denkst, denn Gedanken sind Gedanken und keine Fakten!

Eine bewährte Methode ist der Gedankenstopp. Wenn wir energisch das Wort „Stopp!“ denken und uns dabei ein

”The problem  
is not the problem.  
The problem  
is your attitude  
about the problem.“ \*

(Virginia Satir)

rotes Stopp-Schild vorstellen, wird der negative Gedankenstrom sofort unterbrochen. Allerdings nur für kurze Zeit. Unser Gehirn ist nicht in der Lage, zwei unterschiedliche Gedanken gleichzeitig zu denken. Wie können wir verhindern, erneut in die Grübelfalle zu tappen? Eine gute Methode ist es, das Signalwort „Stopp“ gezielt einzusetzen und gleichzeitig an etwas Positives zu denken. Als sehr hilfreich haben sich innere Bilder bewährt, mit denen wir etwas Angenehmes und Schönes verknüpfen. Das kann ein im Team erreichter Erfolg sein oder ein Projekt, bei dem alle gedacht haben „Das schaffen wir nie“, und dann wurde es doch geschafft!

Betrieblich hat sich im Arbeitsschutz bewährt, in sicherheitswidrigen Situationen „Stopp!“ zu sagen, und damit sicherheitswidrige Gewohnheiten zu unterbrechen und ein positives Gefühl des sicheren Handelns zu erzeugen.

#### Im gegenwärtigen Augenblick verweilen!

Gefahren und Gefährdungen entstehen bei Unachtsamkeit. Dinge passieren, wenn wir nicht achtsam sind. Wie oft stolpern wir, weil wir unachtsam sind und an andere Dinge denken? Oftmals sind wir in Gedanken schon einen Schritt weiter und sehen die Stolpersteine nicht. Mit Achtsamkeitsübungen können wir unseren Geist beruhigen, den ständigen Gedankenstrom unterbrechen und uns auf das Hier und Jetzt konzentrieren.

Hierbei ist die Aufmerksamkeit ohne Wertung auf den gegenwärtigen Augenblick gerichtet, ohne in die Zukunft oder Vergangenheit abzuschweifen. Wir können lernen, im gegenwärtigen Augenblick zu verweilen und Abstand zu nehmen vom Lärm des Alltags. Gerade in unruhigen Zeiten können wir uns stabilisieren, indem wir Achtsamkeitsübungen anwenden, um innere Ruhe zu finden und Gelassenheit zu erlangen. Dies ist in Krisenzeiten sowohl für den Einzelnen als auch für die Organisation unerlässlich, um sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können.

#### Mentaltechniken

Übungen wie der Body Scan oder die Körperreise ergänzen die individuelle achtsamkeitsbasierte Stressbewältigung. Beispielsweise richten wir beim Body Scan unsere Aufmerksamkeit auf unseren Körper, wir „scannen“ ihn von den Füßen bis zum Kopf. Hierbei wird ausschließlich Achtsamkeit geübt: Es geht nicht darum, etwas zu verändern, sondern den Körper zu beobachten und alles, was man von Augenblick zu Augenblick spürt, ohne Bewertung so anzunehmen wie es ist. Bei einer Körperreise werden Körperregionen gedanklich aufgesucht und unter Anwendung von Atemtechniken entspannt.

#### Die Kraft positiver Glaubenssätze

Oftmals lähmt die Fixierung auf die Krisensituation den Blick auf die eigenen Ressourcen und inneren Stärken. Wahrscheinlich hat jeder Mensch in seinem Leben schon einmal starke Belastungen und Krisen erfolgreich durchgestanden. Jede bewältigte Krise zeigt uns unsere innere Stärke. Wir können erkennen, dass wir handlungsfähig waren und Lösungen gefunden haben. Die Erinnerung daran gibt uns Mut und Kraft für weitere Herausforderungen im Leben.

Glaubenssätze beeinflussen unsere Stimmung und färben unsere Wahrnehmung. Auf die Spur kommen können wir solchen Glaubenssätzen, wenn wir uns selbst erforschen. Negative Glaubenssätze, wie zum Beispiel „Das schaffe ich nie“ oder „Ich muss alles allein bewältigen und darf niemanden um Hilfe bitten“ können gezielt entschärft werden. Es gilt zu überlegen, mit welchen positiven Glaubenssätzen wir uns selbst Mut und Vertrauen schenken können, wie etwa „Das schaffe ich!“ oder „Vor ein paar Jahren habe ich auch schon mal eine starke Belastung bewältigt – ich kann das!“ Auf diese Weise können wir innere Unterstützer aufbauen, die wir bei Bedarf zu Rate ziehen können.

\* frei übersetzt: „Das Problem ist nicht das Problem. Das Problem ist, wie wir damit umgehen.“

**Weitere Infos**

Zu den genannten Methoden und Techniken finden Sie Anleitung und Übungsmöglichkeiten im Gesundheitsmagazin der BG RCI „Fit für Job und Leben“ ([gesundheitsmagazin-bgrci.de](https://gesundheitsmagazin-bgrci.de)):

- Zum Thema Achtsamkeit im Betrieblichen Gesundheitsmanagement: [gesundheitsmagazin-bgrci.de/magazin/arbeit40/?active\\_video=2545#active-video](https://gesundheitsmagazin-bgrci.de/magazin/arbeit40/?active_video=2545#active-video)
- Eine Anleitung zur Körperreise: [gesundheitsmagazin-bgrci.de/magazin/burn-out/?active\\_video=1166#active-video](https://gesundheitsmagazin-bgrci.de/magazin/burn-out/?active_video=1166#active-video)
- Progressive Muskelrelaxation: [gesundheitsmagazin-bgrci.de/magazin/stress/?active\\_video=1353#active-video](https://gesundheitsmagazin-bgrci.de/magazin/stress/?active_video=1353#active-video)
- Meditationstechniken für den Alltag: [gesundheitsmagazin-bgrci.de/magazin/burn-out/?active\\_video=1163#active-video](https://gesundheitsmagazin-bgrci.de/magazin/burn-out/?active_video=1163#active-video)

**Die Opferrolle verlassen**

„Warum trifft es immer mich?“ oder „Die anderen sind schuld, dass ich jetzt in dieser Lage bin. Ich kann da gar nichts machen.“ Solche Gedanken, die andere Menschen oder diffuse Mächte für das Leid verantwortlich machen, helfen in der Krise nicht weiter. Im Gegenteil: Wenn solche Gedanken unsere Sicht auf die Dinge prägen, blockieren sie aktives Handeln. Sie führen zu Verbitterung und geradewegs hinein in die Opferrolle.



„Eine Krise kann ein produktiver Zustand sein.“ (Max Frisch)  
 Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Krisenbewältigung lässt sich beschreiben wie das Navigieren durch schwierige Gewässer. Wenn wir mit einem Segelboot unterwegs wären, würden wir ja auch nicht das Steuer loslassen, wenn plötzlich starker Wind aufkommt, sondern Wind, Strömung und Route analysieren, die Segel reffen und das Ruder fest in die Hand nehmen. Im übertragenen Sinn gilt es in Krisensituationen, das Ruder des Lebens fest in die Hand zu nehmen und zu überlegen, was jetzt am besten zu tun ist und wer uns dabei unterstützen kann.

**Ressourcen pflegen**

In besonderen Zeiten können besondere Kräfte nur mobilisiert werden, wenn ein Energievorrat vorhanden ist. Mit einem leeren Tank kann man nicht Gas geben. Es macht also Sinn, den Ressourcentank beständig aufzufüllen. Das ist übrigens auch die beste Burn-out-Prävention. Wer seine Kraftquellen kennt, kann diese gezielt nähren und bei Bedarf aktivieren – gute Gründe, sich zu fragen: Was sind denn meine persönlichen Kraftquellen? Wie kann ich sie stärken?

**Die wichtigste Ressource: Gute Beziehungen zu anderen Menschen**

Am besten sorgt man für seine psychische und physische Gesundheit, wenn man Partnerschaft, Freundschaften und gute Beziehungen zum Beispiel in der Nachbarschaft und am Arbeitsplatz pflegt. Verbundenheit mit anderen Menschen und das Gefühl dazugehören füllt unseren Ressourcentank beständig auf. Vertrauensvolle Beziehungen zu anderen Menschen spenden Schutz, den wir besonders in Krisenzeiten brauchen. Salopp gesagt: Mehr „wir“ und weniger „ich“ stärkt unsere Kraftquellen.

Dr. Helmut Nold, BG RCI, Mainz;  
 Brigitte Milkau, Diplom-Psychologin,  
 Bamberg