

# Resilienz – die Kraftquelle der Seele

*Scheidung, Jobverlust, eine lange Krankheit – Krisen werfen manche Menschen komplett aus der Bahn. Andere hingegen entwickeln ungeahnte Kräfte mit Erschütterungen umzugehen. Was unsere Seele stark macht.*

**D**ramen spielten sich im Sommer dieses Jahres an Elbe, Saale und Donau ab. Billionen Liter Wasser stürzten in Deutschland vom Himmel, die Pegel der Flüsse stiegen ins Unermessliche – Deiche brachen, Gebäude wurden weggerissen, ganze Ortschaften überschwemmt. Die Helfer arbeiteten bis zur totalen Erschöpfung, viele Menschen standen vor den Ruinen ihrer Häuser – sie hatten alles verloren.

Den 22. Juli 2011 wird niemand in Norwegen je wieder vergessen. Er hat ein ganzes Land traumatisiert: An jenem Freitag tötete der norwegische Attentäter Anders Behring Breivik in Oslo und auf der Insel Utøya über 90 Menschen, vor allem Kinder und Jugendliche.

Über eineinhalb Jahre lang hat Frauke H. (Name von der Redaktion geändert) aus Hamburg ihren schwer kranken Mann zu Hause gepflegt. Sie wusste, dass es keine Hoffnung auf Heilung gibt, seine Tage gezählt sind und damit auch ihr gemeinsames Leben zu Ende geht.

Hat ihn getröstet, ihn versorgt, ihm Halt und Kraft gegeben und auch die letzten Stunden seines Lebens seine Hand gehalten.

Eine Umweltkatastrophe, eine Scheidung, der Tod eines nahen Angehörigen oder geliebten Tieres, der Verlust des Arbeitsplatzes – traumatische Ereignisse können jeden von uns treffen. Aber nicht jeden werfen sie komplett aus der Bahn, nicht jede Seele

## *Schicksalsschläge können jeden Menschen treffen*

zerbricht daran und reagiert als Folge darauf mit physischen oder psychischen Erkrankungen. So ergeht es nur etwa 30 Prozent der von existenziellen Krisen Betroffenen. Die meisten von ihnen lässt ein derartiger Schicksalsschlag zwar auf ihrem Lebensweg stürzen, sie stürzen aber nicht ab – etwa in Drogen oder eine Depression,

sondern stehen wieder auf, klopfen sich die Kleider ab, atmen tief durch und gehen ihren Weg relativ unbeschadet weiter. Zu dieser Einschätzung kommt der renommierte US-amerikanische Psychologe George A. Bonnano aufgrund seiner umfassenden Forschungen, und das belegen auch diverse internationale Studien. Über welche Fähigkeiten verfügen diese Menschen? Was unterscheidet sie von anderen?

## **Ist Resilienz erlernt?**

Und: Sind diese Kräfte angeboren oder können wir sie erlernen? Diese Fragen nach der Resilienz, der Widerstandskraft der Seele, beschäftigen die Wissenschaftler seit den 50er-Jahren. Damals startete die amerikanische Psychologin Emmy Werner eine Langzeitstudie auf der Insel Kauai. Über 40 Jahre lang begleitete sie die Entwicklung hawaiianischer Kinder desselben Geburtsjahrgangs (1955), die zum Teil aus extrem schwierigen Verhältnissen (Armut, desolate Familienverhältnisse)

stammten. Sie fand heraus, dass zwar etliche dieser Risikokinder kriminell wurden, ein Drittel allerdings ein gesellschaftlich anerkanntes Leben mit stabilen Beziehungen zustande brachte. Werner widerlegte so, dass schwierige Ausgangssituationen bei Kindern die Chancen, zu einem leistungsfähigen Erwachsenen zu werden, zwangsläufig versperren.

Wie viel Kraft unsere Seele mobilisieren kann, wie viel Gutes sich in unserem Inneren aktivieren lässt, das stellte in den 70er-Jahren auch der israelische Soziologe Aaron Antonovsky fest, der weibliche Überleben-

genau dies – aus eigener Kraft wieder aufzustehen, wenn wir meinen, längst am Boden zu liegen. Uns wie ein Gummiband bis an die Grenze unserer Belastbarkeit dehnen zu können und dennoch nicht zu „zerreißen“. Es geht also um Fähigkeiten, die es ermöglichen, dass unsere Seele nicht dauerhaft Schaden nimmt.

### **Krisensituationen bewältigen**

Resilienz ist die „Fähigkeit, Krisen durch Rückgriff auf persönliche und soziale Ressourcen zu überwinden“. Sie erhält im Zuge der derzeitigen gesellschaftlichen Umbruch- und Kri-

der Lage zu sein, Krisen zu meistern.“ Forschungen zum Thema Resilienz hätten die Frage, warum es Menschen gibt, die trotz schwerster Lebensumstände nicht krank werden, erst aufgeworfen, und, „auf diejenigen Faktoren hingewiesen, die die seelische Widerstandskraft stärken“, so der Chefarzt am Zentrum für seelische Gesundheit an der Asklepios Klinik Harburg. Einer davon, wenn nicht der wichtigste, ist die Überzeugung „Ich stehe am Steuer meines Lebens“.

### **Resilienz als Schutzschild**

Was unterscheidet nun aber Menschen, die Krisen relativ unbeschadet überstehen von solchen, denen dies weniger gut gelingt? Resiliente Personen verfügen über eine Art Schutzmechanismus, der ihr seelisches Immunsystem in Balance hält und ihnen hilft, mit Stress besser umzugehen. Vergleichbar ist dies mit einem Schirm, der einen Großteil des Regens abhält, zwar die Kleidung durchnässt, der Haut aber nichts anhaben kann. Urvertrauen, das in der Kindheit ausgebildet wird, scheint unerlässlich, um seelische Stärke aufzubauen. Darüber hinaus halten sich jedoch äußere Bedingungen und genetische Anlagen zu etwa gleichen Teilen die Waage, wenn es um die Ausbildung des inneren Schutzschildes geht.

Charaktereigenschaften allein lassen einen Menschen allerdings nicht resilient werden. Jedoch Überlebenskünstler ähneln sich in zentralen Merkmalen, das ist in der Wissenschaft unstrittig. Optimismus, so Coach und Heilpraktikerin Micheline Rampe in ihren „Sieben Säulen der Resilienz“, ist dabei das zentrale Element – die Fähigkeit, sich vom Schlechten nicht unterkriegen zu lassen, und der Glaube, dass Krisen überwunden werden. Dazu gehört jedoch

## *Eine Krise wird meist als Bedrohung empfunden. Sie bietet aber auch die Chance zur Weiterentwicklung*

de des Holocaust untersuchte: Trotz all der erlittenen Demütigungen, der Grauen und der Gewalt zeigte sich knapp ein Drittel seelisch stabil.

Frauke H. hat nach dem Tod ihres Mannes nicht aufgegeben. Sie trauert, ist aber nicht in eine Depression verfallen. „Für mich beginnt jetzt eine neue Phase“, so die 51-Jährige. „Ich bin noch jung genug, mein Leben neu zu gestalten. Ich habe Freundinnen, die mir immer zur Seite stehen, und weiß aufgrund meiner Lebenserfahrung, dass auch immer wieder gute Phasen kommen.“ Dass sie in ihrer Mutter eine starke Persönlichkeit hatte, die ihr Zuversicht ins Leben vermittelte, trägt, so glaubt die Hamburgerin, entscheidend zu ihrem Umgang mit Krisen bei. Sie zeigt in dieser für sie schwierigen persönlichen Situation die Qualitäten eines Stehaufmännchens. Es gerät ins Schwanken, berührt fast schon den Boden und erhebt sich dennoch wieder. Resilientes Verhalten meint

sensituationen zunehmende Bedeutung und Brisanz. „Unternehmen schauen vermehrt auf Kriterien wie Belastbarkeit, Selbstreflexion und Veränderungskompetenz. Diese Soft Skills erhalten einen viel höheren Stellenwert als noch vor etwa zehn Jahren“, erläutert Nicole Seifert, Managementberaterin und Geschäftsführerin von Feedbackpeople.

Krankschreibungen aufgrund psychischer Belastungen häufen sich. Einen Grund hierfür sieht der DAK-Gesundheitsreport 2013 in Arbeitsverdichtung, Konkurrenzdruck und langen Arbeitszeiten. Der Anteil der Fehlertage wegen psychischer Probleme steigt seit 15 Jahren beinahe an. 2012 rückten die psychischen Erkrankungen erstmals auf Platz zwei der Ursache für Arbeitsausfälle vor.

### **Am Steuer des Lebens**

„Seelische Gesundheit“, so Dr. Hans-Peter Unger, „bedeutet keinesfalls nur, sich wohl zu fühlen, sondern in

**Resilienz:** Das seelische  
Immunsystem in Balance  
halten.



auch, sich der Situation zu stellen, nicht wegzusehen, also zu akzeptieren, was gerade ist und sich nicht als Opfer zu fühlen. Nur wer an seine eigenen Kompetenzen glaubt, und daran, dass er sein Leben selbst in der

Hand hat (Selbstwirksamkeit), kann diesem auch eine Richtung geben und sich lösungsorientiert verhalten. Resiliente Menschen blicken nach vorn, sie übernehmen Verantwortung für ihr Handeln, scheuen sich aber auch

nicht, Freunde, Kollegen oder ihren Partner um Unterstützung zu bitten.

Und wer nun nicht zu denjenigen gehört, die Meister in der Krisenbewältigung sind? Die Forschung behauptet, resilientes Verhalten lässt



**Stehaufmännchen-Prinzip:**

*Resiliente Menschen blicken nach vorn und übernehmen Verantwortung.*

sich erlernen und trainieren. Etwa mit der „Road to Resilience“, einer Anleitung, die die amerikanische Psychologinnenvereinigung (APA) veröffentlicht hat. Entscheidende Kriterien, um innerlich widerstandsfähig zu werden, sind demnach unter anderem der Aufbau und die Pflege sozialer Kontakte, eine optimistische Grund-

## Die Kraft, mit Krisen und Belastungen im Alltag umzugehen, wird in Zukunft immer wichtiger

haltung, ein positives Selbstbild und das Akzeptieren der Tatsache, dass Veränderungen ein Teil des Lebens sind. Kriterien, die immer dann zum Tragen kommen, wenn es überhaupt darum geht, seine Persönlichkeit zu entwickeln, ihr Tiefe und Stärke zu verleihen. Klar ist auch, dass Krisenbewältigungsstrategien ihre Grenzen haben. Wer wollte schon einem durch Gewalt und Diktatur bedrohten Menschen oder einem, der ökonomisch oder gesundheitlich stets auf der Schattenseite des Lebens stand, munter zurufen: „Sorge dich nicht, lebe!“?

### Resilienz im Beruf

Die Ergebnisse der Forschung werden seit längerem auch in beruflichen Kontexten angewandt. Organisationale Resilienz meint, dass Unternehmen, trotz Umbrüchen und Strukturveränderungen weiter effizient agieren können. Das setzt eine enorme Flexibilität der Mitarbeiter und Führungskräfte voraus. Denn sie müssen sich immer schneller und öfter an veränderte Bedingungen anpassen, alte Verhaltensweisen aufgeben und neue

hinzugewinnen, während sie schon damit rechnen, von der nächsten Entlassungswelle betroffen zu sein. Die Folge sind häufig Gefühle der Überforderung und damit Stress, Resignation und Krankheiten.

„Bei Resilienz-Trainings schafft man echte Nachhaltigkeit und eine Transfersicherung der Inhalte in den

Arbeitsalltag nur, wenn es anschließend Gesprächsrunden gibt, bei denen sich Mitarbeiter und Führungskräfte austauschen und darin bestärken, die Resilienz hochzuhalten“, sagt Managementberaterin Nicole Seifert von Feedbackpeople. „Ist keine Bereitschaft für die Stärkung der Resilienz in der Organisation und bei den Mitarbeitern vorhanden, bleiben einzelne Resilienztrainings in vielen Seminarkatalogen gutmeinender Personalabteilungen eher Kosmetik.“ Dr. Andreas Genz vom Institut für Karriere und Gesundheit spitzt diese Sichtweise noch zu. Er hält Resilienz „für ein akademisches Perpetuum mobile“ und ist eher skeptisch, ob sie sich überhaupt in Unternehmen verankern lässt.

### Ja zum Leben sagen

Resilienz ist inzwischen zu einem Begriff geworden, der für die gesellschaftliche Entwicklung insgesamt Anwendung findet. Für den New Yorker Trendforscher Andrew Zolli etwa ist die Widerstandskraft eine zentrale Zukunftsfrage, denn seiner Einschät-

zung nach werden Katastrophen und Krisen in den nächsten Jahren zunehmen. Davon gehen wohl auch die Veranstalter des Weltwirtschaftsgipfels in Davos im Januar dieses Jahres aus – sie luden Johan Rockstrom ein, den Direktor des Stockholmer Resilience Centers.

Veränderungen und Krisen sind Teil des Lebens. Wer sie weniger als Bedrohung denn als Chance zur eigenen Entwicklung begreift, wächst mit und an den Herausforderungen und kann – wie der österreichische Psychiater Viktor Frankl, der das Konzentrationslager überlebte – vielleicht irgendwann „...trotzdem ja zum Leben sagen“.

Märthe Walden

## ASPEKTE EINES RESILIENTEN FÜHRUNGSKULTUR

- Die Vermittlung von Wertschätzung
- Realistische Zielvorgaben
- Ein konstruktives Feedbackverhalten
- Raum für eigene Ideen und Kreativität
- Eine konstruktive Fehlerkultur
- Eine klare Kommunikation
- Eine nachhaltige Weiterbildung