



Ella Gabriele Amann

# Resilienz

3. Auflage

TASCHEN  
GUIDE

**HAUFE.**

der Resilienzfaktoren kann, je nach Autor oder Trainingskonzept, abweichen.

Wir unterscheiden in unserer Arbeit die acht Resilienzfaktoren Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Selbstregulation, Selbstverantwortung, Beziehungen, Zukunftsgestaltung und Improvisationsvermögen.

### Die acht Resilienzfaktoren

Menschen sind widerstandsfähiger, wenn sie

1.	eine optimistische Grundhaltung gegenüber Veränderungen besitzen und im Umgang mit neuen Situationen auf ihre Fähigkeiten und Talente vertrauen.	Optimismus
2.	ihre objektiven Leistungsgrenzen akzeptieren und Rahmenbedingungen realistisch einschätzen können.	Akzeptanz
3.	Probleme offen ansprechen und lösungsorientiert vorgehen können.	Lösungsorientierung
4.	ein gutes Stress-Management entwickeln, für ihre Bedürfnisse sorgen und Regenerationszeiten einhalten.	Selbstregulation
5.	bereit sind, Selbstverantwortung zu übernehmen und Eigeninitiative zu ergreifen.	Selbstverantwortung
6.	bei Überforderung Hilfe von anderen annehmen können, sowie ihre Beziehungen und Netzwerke pflegen.	Beziehungen
7.	eigene Visionen, Werte, Sinnhaftigkeit und Ziele für ihr Leben entwickeln.	Zukunftsgestaltung
8.	im Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen offen bleiben und improvisieren können.	Improvisationsvermögen

Die Resilienz eines Menschen ist nicht immer und in allen Lebensbereichen gleich. Es gibt Lebenskontexte, in denen ein Mensch mehr Widerstandskraft gegenüber Krisen besitzt als andere. So kann ein Mensch im Umgang mit beruflichen Krisen sehr erfahren und resilient sein, im privaten Kontext aber sehr wenig Resilienz aufweisen, wenn es darum geht mit Krankheiten oder Beziehungsproblemen umzugehen.

Der Aufbau von Resilienz versteht sich als ein lebenslanger Lernprozess und kann, wie Sie im Kapitel »Resilienter werden« noch sehen werden, erlernt, verlernt und wieder neu erlernt werden. Bevor wir auf die Frage eingehen, wie wir Resilienz durch Übungen gezielt stärken und trainieren können, sehen wir uns an, wie wir tagtäglich dazu eingeladen werden, durch die Bewältigung von Alltagskrisen, unsere Resilienz auf- und auszubauen.

## Die Krise als Lehrmeister

Menschen sind von Geburt an Veränderungsprozessen und Krisen ausgesetzt. Dadurch bauen sie allmählich immer mehr Widerstandskraft auf. Krisen sind zwar anstrengend und können uns hart treffen, sie tragen jedoch zur Lebensreife eines Menschen bei. Er wächst anhand seiner Erfahrungen und Routinen, die er im Umgang mit Krisen aufgebaut hat.

## BEISPIEL

---

In den Beispielen vorher haben Sie bereits Herrn Stark kennengelernt. Heute geht es ihm in seiner Funktion als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens sehr gut. Er leitet ein Team von 36 Mitarbeitern und kann von sich behaupten, dass er schon zwei feindliche Übernahmen überlebt und gut gemeistert hat. So schnell bringt ihn nichts mehr aus der Ruhe.

Doch das war nicht immer so. Als er vor neun Jahren zum ersten Mal mit einer Übernahme konfrontiert war, hat dies gesundheitlich und psychisch enorm an ihm genagt. Monate lang ließen ihn seine Vorgesetzten damals im Ungewissen, er fühlte sich alleingelassen und hilflos. Doch zugeben durfte er das nie. Immer musste er nach außen so tun, als habe er alles im Griff. Er hat damals viele Fehler gemacht und vor allem die Mitarbeitergespräche gescheut. Er ist vielen Konflikten aus dem Weg gegangen, hat auf Entscheidungen anderer gewartet, anstatt selbst in die Offensive zu gehen.

---

## Krisen sind Ansichtssache

Schon Epiktet, ein griechischer Philosoph, wusste: »Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern unsere Meinung über die Dinge.« Ob eine Krise vorliegt, liegt zumeist im Auge des Betrachters.

Das Wort Krise stammt ab von dem griechischen Verb *krínein*, zu Deutsch »trennen«, »(unter-)scheiden«. Die Krise bezeichnet nach dem Duden eine »(Ent-)Scheidung« oder eine »entscheidende Wendung« und steht für eine »schwierige Situation oder Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt«. Eine Krise ist also gleichbedeutend mit einer schwierigen Situation in unserem Leben, in der wir wahrnehmen, dass wir mit den vorhandenen Fähigkeiten, Sichtweisen

und Handlungsstrategien nicht mehr weiterkommen und uns an einem Wendepunkt befinden. Wir stehen vor der Aufgabe etwas hinzuzulernen und uns weiterzuentwickeln. Oft müssen wir uns für oder gegen etwas entscheiden:

- Mache ich so weiter wie bisher oder ändere ich etwas?
- Wage ich etwas völlig Neues?
- Gehe ich ein Risiko ein?
- Verlasse ich meine Komfortzone?

## **Krisen gehören zum Leben dazu**

Krisen können überraschend und unvorhergesehen über uns hereinbrechen, beispielsweise durch eine Krankheit, einen Unfall, eine Kündigung, wegen wirtschaftlicher Veränderungen oder Naturkatastrophen.

Daneben gibt es sog. Entwicklungskrisen, die zu unserem Leben und unserer Persönlichkeitsentwicklung dazu gehören: So kommen wir als Säugling auf die Welt, gehen in den Kindergarten, kommen dann in die Schule, erleben die Pubertät und werden erwachsen. Wir machen eine Ausbildung bzw. studieren, arbeiten dann, machen vielleicht Karriere, werden Eltern, Großeltern. Schließlich scheiden wir aus dem Berufsleben aus, werden alt und verlassen diese Welt. Auch Entwicklungskrisen stellen uns vor mehr oder weniger große Wendepunkte in unserem Leben. Wir kommen an einen Punkt, an dem alte Verhaltensstrategien, mit denen wir Probleme gelöst haben, nicht mehr

ausreichen. Wir müssen uns an neue Lebensverhältnisse anpassen und/oder neue, zusätzliche Verhaltensweisen entwickeln.

Am Ende sind wir an unseren persönlichen, privaten und beruflichen Krisen gereift, durch Lebenserfahrung gestärkt und vielleicht auch ein wenig gelassen und weise. Eine Krise ist also nicht per se etwas Unüberwindliches und Schlechtes, was es in jedem Falle zu vermeiden gilt.

Blicken wir nun genauer auf alltägliche Krisen- und Lernsituationen, die uns im beruflichen Leben begegnen und die wir zum Aufbau unserer Resilienz nutzen können.

## **Krisen im beruflichen Kontext**

Auch Unternehmen und deren Mitarbeiter durchlaufen verschiedene Entwicklungskrisen, von der Firmengründung, über die Expansion oder Rationalisierung bis hin zur Abwicklung des Unternehmens. Jede Phase birgt besondere Herausforderungen und Lernerfahrungen, denen man sich bewusst werden sollte, um sie so für sich nutzbar zu machen.

Im Folgenden sehen wir uns die verschiedenen Arten von Krisen, die im beruflichen Kontext auftreten können, einmal etwas genauer an. Man kann Krisen dort einteilen in:

- Entwicklungskrisen
- Akute Belastungskrisen
- Chronische Belastungskrisen