

nicht davon überwältigen. Sie verfügen über wirksame Methoden, um wieder in Balance zu kommen.

Im Prinzip bedeutet Resilienz, nach Turbulenzen die Kontrolle wiederzugewinnen. Diesen Anpassungsprozess durchläuft jeder Mensch auf seine eigene Art und Weise. Resilienz beschleunigt diese Anpassung, indem sie ungünstige und problemverschärfende Verhaltensweisen minimiert und die innere Balance wiederherstellt. Sie können Resilienz erlernen und trainieren, indem Sie sich resiliente Geisteshaltungen, Denk- und Verhaltensgewohnheiten zu eigen machen. An kleinen Herausforderungen lässt sich exemplarisch lernen und üben, wie man große Krisen meistert. Die sieben Resilienzfaktoren bilden die entscheidenden Bausteine für Ihr persönliches Krisenmanagement. Wenn Sie diese Schutzfaktoren in jeweils passender Kombination nutzen, haben Sie eine starke Kraft für persönliche Entwicklung zur Verfügung.

Wer resilient ist, kann Veränderungen und Umbrüche generell besser bewältigen. Da wir gesamtgesellschaftlich zunehmend mit Ungewissheit, Unbeständigkeit und Kurzlebigkeit zurechtkommen müssen, ist eine gute Anpassungsfähigkeit eine Kernfähigkeit der Lebensbewältigung. Darüber hinaus ist sie auch eine Kompetenz der bewussten Lebensgestaltung und persönlichen Entwicklung. Resiliente Menschen sind nicht nur in der Lage, Schwierigkeiten zu »managen«, sondern gerade im Überwinden dieser Schwierigkeiten Stärken zu entwickeln und als Persönlichkeit zu reifen. Das ist verbunden mit beständiger innerer Arbeit.

Resilienz heißt allerdings ganz und gar nicht »immer stark« zu sein. In schweren Krisen sind Zusammenbruch, Verzweiflung und Desorientierung zeitweilig angemessen und sogar heilsam. Sie sind eine Voraussetzung, um Wiederherstellung und Erneuerung in ihrer ganzen Tiefe und Tragweite zu erleben. Erst dadurch wird die Krise wirklich verarbeitet und die neuen Aspekte werden integriert. Kurz gesagt: Gerade durch die Krisenerfahrung kommt der Zuwachs an Resilienz. Mit der Art der Verarbeitung entscheiden Sie darüber, ob Sie eine Erschütterung übergehen, sie lediglich überstehen oder gestärkt daraus hervorgehen. Resilient zu sein bedeutet mehr, als nur mit dem Dasein zurechtkommen und sein Leben unter Schadensbegrenzung irgendwie zu bewältigen. Es bedeutet, zu gedeihen und seinen Weg zu finden. Es bedeutet, immer wieder die Steine auf diesem Weg zu überwinden und daraus Vitalität, Stärke und Lebensmut zu ziehen.

Ein resilienter Lebensstil durchzieht alle Lebensbereiche: Arbeit, Privatleben, Familie, Freunde, Teams. Ein Mangel in einem dieser Felder greift auf die anderen über. Ebenso wirkt sich die Erfahrung, eine Herausforderung in einem Bereich gemeistert zu haben, auf Ihre gesamte Lebensqualität aus. Sie sind der Architekt für die Balance in Ihrem Leben, die Balance zwischen den Resilienzfaktoren und die Balance zwischen sich ständig ändernden Umständen und Prioritäten.

2. Die 3 Grundhaltungen

Wie verschiedene Studien³ belegen, lassen sich als wesentliche Bestandteile von Resilienz sieben Schutzfaktoren beschreiben, die sich wechselseitig beeinflussen. Resiliente Menschen zeichnen sich durch eine effiziente Kombination von Eigenschaften aus, die auf drei Grundhaltungen beruht: Optimismus, Akzeptanz und Lösungsorientierung.

2.1 Optimismus

*Mitten im Winter habe ich erfahren,
dass es in mir einen unbesiegbaren
Sommer gibt.*
Albert Camus

Wenn Sie vor einer schwierigen Aufgabe oder Situation stehen, worauf richten Sie automatisch Ihre Aufmerksamkeit? Geht Ihnen eher durch den Kopf, welche Probleme sie beinhaltet und welche Konsequenzen folgen könnten, wenn Sie nicht damit fertig werden? Belasten Sie sich mit Gedanken an Ihre Unerfahrenheit mit dieser speziellen Anforderung? Oder denken Sie zuerst daran, was Sie an dieser Aufgabe reizt? Geht Ihnen durch den Sinn, wie viele Probleme Sie schon gelöst haben? Machen Sie sich bewusst, was der Lohn ist, wenn Sie es schaffen?

Optimisten und Pessimisten unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie sich selbst, andere Menschen und die Welt sehen, fühlen und erleben. Wenn Probleme auftauchen, aktivieren Optimisten automatisch ihre Strategien für Krisenmanagement, während Pessimisten sich auf die desolaten Anteile der Situation und mögliche kommende Schwierigkeiten konzentrieren.

Positive Weltsicht

Wie sehen Sie Ihre Umgebung? Wie ist Ihre grundsätzliche Haltung gegenüber anderen Menschen? Was erwarten Sie von der Zukunft?

Mit welcher Grundhaltung wir auf die Welt schauen und auf die Menschen in unserer Umgebung zugehen, wirkt wie ein Sieb für unsere Wahrnehmung. Aus ein und derselben Situation filtern wir ganz unterschiedliche Aspekte heraus. Wir sehen, hören und verarbeiten bevorzugt die Anteile, die wir erwarten und die unsere Vorannahmen bestätigen. Resiliente Menschen betrachten neue Situationen und Gegebenheiten vor allem als unerwartete Chancen, Gedanken an zukünftige Möglichkeiten geben ihnen einen Energieschub.

Rückschläge oder Enttäuschungen buchen sie zumindest im Nachhinein als Erfahrungen ab, die sie weiterbringen. Wenn die Umstände nicht so sind, wie sie es sich vorstellen, suchen sie nach dem Guten im Schlechten.

Patrick und Sven sind zwei befreundete Bereichsleiter in einer Pflegeeinrichtung. Beide sind davon ausgegangen, dass sie so lange in ihrer Funktion bleiben, bis sie weiter aufsteigen oder in Rente gehen. Als ein neuer Träger die Einrichtung übernimmt, werden die beiden Abteilungen zusammengelegt. Patrick gelingt es schnell, dieser Konstellation etwas Positives abzugewinnen. Als Optimist fallen ihm etliche Vorteile und Gestaltungsmöglichkeiten ein. »Vielleicht können wir uns die Leitung teilen, dann könntest du deine Weiterbildung machen und ich ein paar Sonderaufgaben übernehmen. Oder die Aufgaben werden ganz anders zugeschnitten, dann hätten wir Gelegenheit, unsere verschiedenen Interessen und Fähigkeiten ins Spiel zu bringen. Ist doch auch schön, wenn man wieder mal was Neues anfangen kann.« Sein Kollege Sven dagegen ist durch schlimmste Befürchtungen regelrecht gelähmt: »Sie werden uns beide gegeneinander ausspielen und unsere Freundschaft geht den Bach runter! Und die Kollegen werden ihren Frust an uns auslassen.« Durch seine negative Weltsicht fließt seine Energie in Richtung Grübeln, Sorgen und Vermeiden. Das bestätigt und verstärkt wiederum seine negative Wahrnehmung und erstickt Lösungsideen im Keim. Wie eine Person ein Ereignis wahrnimmt, sagt mehr über die Person aus als über die Situation an sich. Optimisten suchen auch in schwierigen Situationen nach positiven Aspekten, die darin enthalten sind: mindestens eine Herausforderung, an der sie etwas lernen können. Ihre positive Grundstimmung setzt mentale Energien frei und bringt sie auf kreativere Lösungen.

Positives Selbstbild

Wie denken Sie über sich selbst? Was trauen Sie sich zu? Bringen Sie sich selbst Respekt und Wertschätzung entgegen? Sprechen Sie sich selbst in schwierigen Zeiten Mut zu? Oder werten Sie sich und Ihre Fähigkeiten in Gedanken und Selbstgesprächen ab?

Resiliente Menschen sehen sich grundsätzlich in der Lage, mit den Wechselfällen des Lebens fertig zu werden. Ihr Selbstwertgefühl ist im Kern weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen. Schicksalsschläge oder Misserfolge führen sie nicht in erster Linie auf eigenes Versagen oder persönliche Unzulänglichkeiten zurück. Patrick ist überzeugt, dass er die neue Situation meistern kann. Er geht davon aus, dass er gegebenenfalls lernen kann, was er dazu braucht, und dass er dabei auf Hilfe und Unterstützung zählen kann. Auch wenn sie vorübergehend Enttäuschungen, Leid und Frustration ertragen müssen, fühlen Optimisten sich nicht auf Dauer hilflos ausgeliefert. Patrick ist überzeugt, dass er sowohl auf seine Kollegen und Vorgesetzten als auch auf die Entwicklungen in der Einrichtung zumindest teilweise Einfluss nehmen kann. Sven dagegen versucht erst gar nicht, seine Probleme aktiv anzugehen und Lösungsmöglichkeiten durchzuspielen. Gerade dadurch vermindert er seine Fähigkeiten, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen und die damit verbundenen Widrigkeiten zu überwinden. Menschen mit einem negativen Selbstbild deuten Schwierigkeiten oder Rückschläge oft als Beweis für ihre eigene Unfähigkeit oder Minderwertigkeit. Wer hingegen

fest davon überzeugt ist, dass er es trotz aller Unsicherheiten und Unwägbarkeiten schaffen kann, ist viel eher bereit, erste kleine Schritte zu gehen, und erfährt dadurch Schubkraft für die nächsten, vielleicht schwierigeren Phasen.

Ein optimistisches Selbstbild zu haben, ist nicht gleichzusetzen mit unkritischer Selbstüberschätzung. Resiliente Menschen bagatellisieren ihre Unzulänglichkeiten nicht und leugnen nicht, dass ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten begrenzt sind. Doch sie glauben an ihre Selbstwirksamkeit⁴: Sie sind überzeugt, dass sie ihre Probleme lösen und ihr Leben meistern können. Weder machen sie sich klein und geben sich selbst die Schuld am Lauf der Dinge noch fühlen sie sich persönlich gekränkt oder vom Schicksal benachteiligt.

Realistischer Optimismus

Resiliente Optimisten machen sich ein sehr klares Bild von ihrer Lebenssituation: Sie konzentrieren sich auf das Positive, ohne dabei die Schwierigkeiten aus dem Blick zu verlieren. Der Optimismus resilienter Menschen ist weder Wunschdenken noch blinde Vertrauensseligkeit oder Ignorieren der Realitäten. Es ist die Überzeugung, dass in nahezu jeder Schwierigkeit ein verborgener Gewinn steckt. Wir müssen nur die Fähigkeit entwickeln, ihn zu finden.

Resiliente Menschen halten den Prozess *vom naiven zum fundierten Optimismus*⁵ durch. Sicher haben Sie auch schon erlebt, dass Sie schwungvoll mit neuen Vorsätzen gestartet sind, dann aber gemerkt haben, wie mühsam es ist, das Ganze wirklich durchzuziehen. Häufig werden dann neue Wege resigniert abgebrochen oder das Vorhaben verläuft stillschweigend im Sande. Wenn bei der Umsetzung von Vorhaben und Vorsätzen der anfängliche Enthusiasmus durch neue Informationen oder unerwartete Schwierigkeiten erlahmt, suchen resiliente Menschen praktikable Lösungswege und angemessene Erfolgsstrategien. Sie ignorieren gravierende Risiken und Hindernisse nicht, sondern bereiten sich darauf vor. Und sie sind bereit, sich anzustrengen, um sie zu überwinden. So entsteht ein *fundierter Optimismus*, das bedeutet Zuversicht und Vertrauen auf einen guten Ausgang im Bewusstsein der damit verbundenen Mühen und Schwierigkeiten. Resiliente Menschen entwickeln und erweitern beständig ihre Möglichkeiten, zu einem positiven Ausgang beizutragen.

In komplexen Situationen hilft eine *leichte* Tendenz zur Selbstüberschätzung, um Wagnisse einzugehen, neue Erfahrungen zu machen, Grenzen zu überschreiten und dazuzulernen. Wer immer versucht, *alle* riskanten oder problematischen Einzelheiten, die mit einer Entscheidung verbunden sind, zu bedenken und einzukalkulieren, wird sich auf viele grundsätzlich positiven Vorhaben gar nicht einlassen können.

Zusammenfassung:

Ausgeprägt negative Sichtweisen schränken unsere Wahrnehmung für Positives ein und »vergiften« sie. Resiliente Menschen entwickeln und festigen ihre positive Weltsicht, indem sie

besonders den erfreulichen Aspekten ihrer Umgebung ihre Aufmerksamkeit schenken, ohne jedoch Probleme, Gefahren und Risiken zu ignorieren.

Menschen mit einem negativen Selbstbild nehmen Fehlschläge leicht persönlich. Sie glauben, dass diese nur ihnen widerfahren und führen das auf ihre eigene Minderwertigkeit zurück. Menschen mit einem positiven Selbstkonzept dagegen ist bewusst, dass viele Vorfälle gar nichts mit ihnen persönlich zu tun haben, sondern vielen anderen auch passieren oder passieren könnten. Ein negatives Selbstbild hält uns davon ab, die Bewältigung von Schwierigkeiten in Angriff zu nehmen und geeignete Fähigkeiten zu erlernen.

Realistische Optimisten hoffen auf einen positiven Ausgang und arbeiten aktiv darauf hin. Sie gehen nicht naiv davon aus, dass die Dinge automatisch und ohne jedes Zutun eine positive Wendung nehmen. Resiliente Menschen freuen sich, wenn das geschieht, sind aber auch bereit, das Ihre zu tun, um gewünschte Ergebnisse hervorzubringen.

Wege zu mehr Optimismus: s. Kap. 6.1.

Woran Sie fehlenden Optimismus erkennen

So wie wir eingeschlifene Verhaltensweisen lernen, die wir nach Bedarf »abspulen« können, so entwickeln wir auch Denkgewohnheiten, die automatisiert ablaufen und uns nicht bewusst sind. Auf bestimmte Reize, z. B. Ereignisse oder Verhaltensweisen anderer Menschen, reagieren Sie unwillkürlich: Ihnen schießen ganz bestimmte vertraute Gedankenmuster durch den Kopf. Diese wirken sich unvermittelt auf Ihre Befindlichkeit aus; mit Ihren Gedanken können Sie sich lähmen, beruhigen oder motivieren.

Dauer und Wechsel:

»Nach Sonne kommt immer Regen.«

Pessimistische Menschen erinnern sich und andere immer wieder daran, dass die guten Zeiten und die glücklichen Momente vorbeigehen. Sie neigen dazu, zu vergessen, dass dieser Satz auch umgekehrt gilt. Ihre vorherrschenden Gedanken an den Wechsel zum Schlimmeren beeinträchtigen auch ihre glücklichen Momente. In der Krise dagegen fühlen sie sich bestätigt, dass sie es schon vorher gewusst (und gesagt) haben.

Verallgemeinerung: »Alles ist verloren.«

Pessimistische Menschen verallgemeinern Fehlschläge und Misserfolge. Wenn sie in einem Fall eine Enttäuschung oder Niederlage hinnehmen müssen, weiten sie diese Erfahrung auf weitere Bereiche aus oder schreiben sie fest für alle Zeiten. Indem sie fest davon ausgehen, dass ihnen Ähnliches immer wieder passieren wird, schaffen sie durch ihre Erwartungen die besten Voraussetzungen dafür, dass es auch so kommt.

Persönliche Zuschreibung: »Das passiert nur mir.«