

Schäfer | Resilienz. 100 Seiten

* Reclam 100 Seiten *



BRIGITTE SCHÄFER, Diplom-Psychologin und Theologin, berät Führungskräfte und Unternehmen zu Führungsthemen und im Gesundheitsmanagement und unterstützt deren Angestellte beim Aufbau von Stressbewältigungskompetenzen, in der Verbesserung von Kommunikationsprozessen und bei der Suche nach fairen Konfliktlösungen.

Brigitte Schäfer
Resilienz. 100 Seiten

Reclam

Alle Rechte vorbehalten

© 2017 Philipp Reclam jun. GmbH & Co. KG, Stuttgart

Umschlaggestaltung: ZERO MEDIA GmbH, München

Umschlagabbildung: FinePic[®], München

Infografiken (S. 17, 88, 92 f.): Golden Section Graphics GmbH, Berlin

Gesamtherstellung: Reclam, Ditzingen. Printed in Germany 2017

RECLAM ist eine eingetragene Marke

der Philipp Reclam jun. GmbH & Co. KG, Stuttgart

ISBN 978-3-15-020424-5

Auch als E-Book erhältlich

www.reclam.de

Für mehr Informationen zur 100-Seiten-Reihe:

www.reclam.de/100Seiten



Inhalt

- 1 Ein Begriff macht Karriere
- 4 Was ist Stress überhaupt, und wie wirkt er sich aus?
- 9 Unsere Gesellschaft verändert sich
- 21 Wie resilient sind Sie?
- 23 Ein Blick in die Resilienzforschung
- 28 Die Resilienzfaktoren
- 73 Wege zur Resilienz
- 96 ... und dann ist alles gut?!

Im Anhang Lektüretipps



Ein Begriff macht Karriere

Anfang September 2016 war ich im Urlaub in Südfrankreich: Meine Vormieterin hatte die Wochenzeitschrift *L'Express* in der Ferienwohnung liegengelassen. Eine Überschrift darin fiel mir ins Auge: »Revivre! Les Secrets de la Résilience«. Es ging in dem Artikel darum, wie man mit traumatischen und schrecklichen Erfahrungen umgehen kann – wenn zum Beispiel der Vater sich umbringt oder wenn man als Frau Opfer eines sexuellen Übergriffs geworden ist.

Der Artikel selbst bezog sich nicht auf Fälle von Terrorismus, aber die mit abgedruckten Bilder ließen mich verstehen, warum er im Sommer dieses Jahres veröffentlicht wurde: Wie geht eine Nation mit den schrecklichen Erfahrungen von Paris und Nizza um? Wie können die Überlebenden der tragischen Ereignisse und die Angehörigen der Opfer in ein normales Leben zurückfinden, statt in der Verzweiflung zu versinken, wie können sie Glück und Freude wieder einen Platz einräumen und ein Gefühl der Kontrolle über das eigene Leben zurückgewinnen?

Resilienz – so lautet das Zauberwort, das dies ermöglichen soll, das Perspektive schafft, das Hoffnung erhält, die Chance auf ein neues Leben gibt. Es ist ein schillernder Begriff: Die

Theologin Cornelia Richter nennt ihn gar einen Sehnsuchtsbegriff, der derzeit in vieler Munde und auch bei uns in Deutschland häufig in Zeitungen und Zeitschriften zu lesen ist. Vor etwa zehn Jahren begegnete er mir erstmals außerhalb akademischer Mauern, und er hat seither eine steile Karriere gemacht.

Was verbirgt sich hinter diesem Begriff? Was meint er und wieso ist er so populär geworden in den letzten Jahren? Was heißt es, resilient zu sein – und wie werde ich resilient? In diesem Buch will ich Antworten auf diese Fragen geben. Dabei werden Hintergründe beleuchtet, die meiner Ansicht nach dazu beigetragen haben, dass das Thema Resilienz derzeit so präsent ist.

Resilienz, von lat. *resilire*, »zurück-, abprallen«, meint die psychische Widerstandsfähigkeit. Der Begriff beschreibt die Fähigkeit einer Person, mit den Widrigkeiten des Lebens, seien es Traumata, Krankheiten oder sonstige kritische Lebensereignisse und Stressbelastungen, umzugehen und sie so zu verarbeiten, dass keine bleibende Beeinträchtigung entsteht.

Der Resilienz-begriff umfasst, wie Tom Levold ausführt, eine »Erlösungskomponente«. Im Gegensatz zum Begriff »Stress« wirkt er weder pathologisierend (jemand mit schwächerer Resilienz ist genauso wenig krank wie jemand mit Schuhgröße 47), noch richtet er den Fokus auf die Defizite einer Person, die einem Stressor, also dem, was sie stresst, nicht gewachsen ist.

Beide Begriffe, sowohl der des Stresses als auch der der Resilienz, sind der Werkstoffkunde entlehnt. Dort beschreibt Stress die Veränderungen, die ein Werkstoff durch Druckeinwirkung erfährt, Resilienz wiederum die Eigenschaft eines Werkstoffes, nach Verformung oder Druckeinwirkung wieder

in seine ursprüngliche Form zurückzukehren. Ein resilienter Werkstoff kann also Belastungen ertragen, ohne sich dabei dauerhaft zu verformen oder Schaden zu nehmen.

Ähnlich wie der Werkstoff verhält sich auch eine resiliente Psyche. Denn es lässt sich zwar nicht verhindern, dass negative, schmerzhaft, traumatische oder auch einfach stressreiche und überlastende Situationen im Leben eines jeden Menschen vorkommen. Derjenige aber, der über ausreichend Resilienz verfügt, kann mit diesen Situationen und Belastungen so umgehen, dass er nicht dauerhaft aus der Bahn geworfen wird. Ganz im Gegenteil: Im Idealfall wird dieser Mensch sogar gestärkt und mit größerer psychischer Widerstandskraft seinen weiteren Weg gehen.

Wer in der Psychologie nach verwandten Konzepten sucht, wird zum Beispiel bei dem von Aaron Antonovsky vertretenen Modell der Salutogenese fündig, also der Lehre von den Bedingungen, unter denen Gesundheit entsteht. Als Gegenbegriff zur Resilienz wird meist die Vulnerabilität genannt, die die verletzbare, verwundbare Psyche eines Menschen und ihre Gefährdung bezeichnet. Dabei ist festzuhalten, dass Resilienz nicht die Unverwundbarkeit meint, sondern eine psychische Widerstandskraft, die sich im Umgang mit der eigenen Verwundbarkeit entwickelt, im Wissen, dass die eigene Identität und das eigene Selbstverständnis durch Schicksalsschläge in Frage gestellt oder beschädigt werden können.



Was ist Stress überhaupt, und wie wirkt er sich aus?

Sie alle sind wahrscheinlich sehr vertraut mit Stress. Manchmal ist er wie ein guter Freund, der dafür sorgt, dass wir leistungsfähig sind, und uns die Kraft gibt, die wir brauchen, um richtig gut zu sein. Denn erst mit der zum Teil als Eustress bezeichneten optimalen Anspannung können wir auch optimale Leistung bringen. Oft ist Stress aber auch so etwas wie der böse Nachbar, der einem mit seiner permanenten Präsenz die Luft zum Atmen nimmt und das Leben vergällt. Ganz sachlich definiert man Stress als die körperliche und psychische Reaktion eines Organismus auf belastende Reize.

An sich ist Stress eine sehr sinnvolle Reaktion des Körpers, um uns vor Bedrohungen zu schützen. Viele Lebewesen kennen die Stressreaktion – und in gewisser Weise hat sie wohl dazu beigetragen, dass unsere Vorfahren und damit unsere Art überlebt hat. Wenn der Urmensch hinter sich ein Knacken im Gebüsch vernommen hat, dann musste er schnell sein, um sich vor dem Säbelzähntiger zu retten – oder stark und mutig, das Mammut zu erlegen.

Ausgelöst werden diese Reaktionen durch eine Aktivierung der zum sogenannten limbischen System gehörenden Amyg-

dala (Mandelkern). Diese im Zwischenhirn liegende Gehirnstruktur hat eine zentrale Bedeutung für die Verarbeitung von Sinneswahrnehmungen, die Entstehung von Emotionen und die Regulation vegetativer Funktionen. Die Erregung der Amygdala führt zu einer Stimulierung einer als Locus coeruleus (wörtlich: blauer Kern) bezeichneten, am Übergang zum Rückenmark gelegenen Zellkernstruktur im Stammhirn, die bewirkt, dass im Gehirn massiv Noradrenalin freigesetzt wird. Dadurch wiederum wird der Sympathikus, ein Strang des vegetativen Nervensystems, aktiviert, was unter anderem dazu führt, dass im Nebennierenmark Adrenalin freigesetzt wird. Man spricht hier von der Stimulierung der Sympathikus-Nebennierenmark-Achse.

Diese Stressreaktion des Körpers ermöglicht innerhalb von Sekundenbruchteilen eine Aktivierung und Mobilisierung von Energie, so dass die lebensrettende Reaktion, sei es Flucht oder Kampf, möglich wird: Die Bronchien erweitern sich und der Atem wird schneller, Pulsrate und Blutdruck steigen an, die Muskelspannung erhöht sich und die Reflexe beschleunigen. Die Leber gibt zusätzliche Zuckerreserven ab, und auch sonst wird aus den Fettvorräten des Körpers Energie freigesetzt. Kurzfristig kommt es zu einer Erhöhung der sogenannten Killerzellen im Blut, also zu einer Steigerung der Immunkompetenz und einer Erhöhung der Schmerztoleranz. Gleichzeitig werden die Verdauungstätigkeit und die Empfindlichkeit der Geschlechtsorgane gehemmt.

Damit ist der Organismus innerhalb kürzester Zeit in optimaler Weise vorbereitet und in der Lage, die Bedrohungssituation zu bewältigen. Besteht der Stressauslöser aus einer einzelnen, einer singulären Bedrohung, die rasch bewältigt werden kann, wird die Aktivierung wieder gehemmt, und Adrenalin

und Noradrenalin zerfallen bereits nach kurzer Zeit. Auch der Puls beruhigt sich, die Atmung wird wieder langsamer, und die Muskeln entspannen sich zunehmend.

Wird der Stress allerdings durch Situationen ausgelöst, die eine eher längerfristige Bewältigung erforderlich machen, bleibt auch die Aktivierung aufrechterhalten. Darüber hinaus wird eine zweite Stressachse aktiviert: Diese als Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse bezeichnete nachfolgende, deutlich langsamere zweite Stressreaktion regt in der Nebennierenrinde die Ausschüttung von Kortisol an. Dieses Hormon ermöglicht dem Körper eine längerfristige Anpassung an die Stresssituation, weil es unter anderem die längerfristige und vermehrte Bereitstellung von Energiereserven anregt und überschießende Reaktionen des Immunsystems dämpft.

Gesundheitlich höchst problematisch für den Körper und die Psyche sind die mit einem chronischen Stress verbundenen langfristigen Folgeerscheinungen der ständig überhöhten (Nor-)Adrenalin- und Kortisolspiegel. Sind das vielleicht zunächst Kopfschmerzen oder auch Muskelverspannungen, stellen sich mit der Zeit Rückenschmerzen ein. Auf längere Sicht wird auch das Immunsystem empfindlich gestört, und es kann zu einer verstärkten Infektanfälligkeit oder auch zu Überempfindlichkeitsreaktionen im Sinne von Allergien und Autoimmunerkrankungen kommen. Auch der Verdauungsapparat wird beeinträchtigt, und es steigt das Risiko von Magen-Darm-Geschwüren. Darüber hinaus kann es zu Herz-/Kreislauf-erkrankungen bis hin zum Herzinfarkt oder Schlaganfall kommen.

Die neuronalen und psychischen Auswirkungen von Stress zeigen sich zunächst meist durch eine Einschränkung der

Stress-Signale

Körperliche Ebene	Behaviorale Ebene	Kognitiv-emotionale Ebene
<ul style="list-style-type: none">• Schneller Herzschlag• Erhöhte Muskelspannung• Schnellere Atmung• Schwitzen• Zittern	<ul style="list-style-type: none">• Hastiges und ungeduldiges Verhalten• Pausen und Mahlzeiten ausfallen lassen• Schnell und abgehackt sprechen• Betäubungsverhalten: Alkohol, Tabletten• Unkoordiniertes Arbeitsverhalten• Konfliktreicher und aggressiver Umgang mit anderen Personen	<ul style="list-style-type: none">• Innere Unruhe, Nervosität, Gehetztsein• Unzufriedenheit, Ärger• Hilflosigkeit• Selbstvorwürfe• Grübeln• Leere im Kopf (Blackout)• Denkblockaden• Eingeschränkte Merkfähigkeit• Angstgefühle

kognitiven Leistungsfähigkeit: Zielgerichtetes Arbeiten ist beeinträchtigt und der Zugriff auf Gedächtnisinhalte oftmals blockiert, stattdessen stellen sich häufig kreisende und grüblerische Gedanken mit Selbstvorwürfen ein. Zudem bewirkt Stress oft ein Gefühl von innerer Unruhe und Gehetztsein. Es kann sich eine zunehmende Gereiztheit, Hektik oder auch eine abnehmende Frustrationstoleranz einstellen. Studien zeigen, dass es, wenn die Belastung zu lange anhält und der Kortisolspiegel dauerhaft hoch bleibt, dazu kommen kann, dass sich

bestehende neuronale Strukturen destabilisieren oder sogar rückbilden bzw. degenerieren und die Kommunikation zwischen den Nervenzellen gestört wird. Außerdem besteht ein enger Zusammenhang zwischen einem chronisch erhöhten Kortisolspiegel im Blut und dem Auftreten depressiver Störungen. Auch können aufgrund der Überaktivierung des Sympathikus Panikattacken oder verstärkte Angst entstehen.

Kurz: Stress ist ein nicht zu unterschätzender Faktor in unserem Leben und kann, vor allem wenn er über lange Zeit nicht nachlässt, erhebliche gesundheitliche Schäden verursachen.



Unsere Gesellschaft verändert sich

Natürlich gibt es die schicksalhaften, zum Teil sogar traumatischen Erfahrungen und besondere Krisen im Leben, in denen in höchstem Maße Stress entsteht und die psychische Widerstandsfähigkeit in besonderer Weise gefordert ist: Es ist erst weni-

ge Generationen her, dass unsere Vorfahren hierzulande von Krieg betroffen waren und traumatische Kriegserfahrungen verarbeiten mussten, heute sind es unzählige Menschen in den vielen Kriegsgebieten weltweit. Manche Menschen machen schon in ihrer Kindheit oder Jugend existenzbedrohende Erfahrungen von Missachtung oder gar Missbrauch. Sie bringen diese mit ins Erwachsenenleben, wo sie bis heute Verhalten und Erleben maßgeblich beeinflussen. Manche müssen hoch belastende Situationen bewältigen, weil sie Opfer von Gewalt werden oder anderweitig lebensbedrohliche Ereignisse zu meistern haben.

Da gibt es den jungen Mann, Dachdecker von Beruf, der eines Tages keinen sicheren Halt findet und abstürzt. Querschnittslähmung lautet die Diagnose, er habe keine Chance

Wenn wir eine Situation nicht ändern können, müssen wir uns selbst ändern.

(Viktor Frankl)

mehr, jemals wieder auf ein Dach zu steigen. Oder denken Sie an den Vater und die Mutter, deren Sohn, kaum die Schule abgeschlossen und mit vielen Hoffnungen ins Berufsleben gestartet, einen tödlichen Motorradunfall hat.

Aber solche besonderen Krisensituationen sind in unserer Gesellschaft nichts Neues, und es wird sie auch immer geben. Sie erklären nicht, was zu dem in den jährlichen Berichten der Krankenkassen nachzulesenden starken Anstieg psychischer Erkrankungen geführt hat, der meiner Ansicht nach ein wichtiger Grund dafür ist, dass das Resilienzkonzept immer größere Beachtung findet.

Ein Teil der gestellten Diagnosen mag mit einer erhöhten Sensibilisierung der Ärzte zu tun haben. Auf jeden Fall, so sind sich die Experten einig, ist eine nicht zu vernachlässigende Ursache für diese Zunahme psychischer Erkrankungen auch in den sich verändernden Bedingungen und steigenden Belastungen im beruflichen Kontext zu suchen (Stichwort »Globalisierung der Arbeit« oder »wachsender Rationalisierungsdruck«).

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hatte weitsichtig bereits zu Anfang des neuen Jahrtausends Stress zu einer der größten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts erklärt. Die Behörde sagte voraus, dass 2020 Herzinfarkte, Depressionen, Angststörungen und Verkehrsunfälle die größten Leiden der Menschheit darstellen würden. Zumindest die ersten drei stehen in direktem Zusammenhang mit Stresserleben.

Schöne neue Arbeitswelt?

Schon die Industrialisierung und Technisierung hatte weitreichende und revolutionäre Auswirkungen auf die westliche Gesellschaft, und sie hat in weiten Teilen der Bevölkerung zu materiellem Wohlstand und zu einem angenehmen Lebensstandard geführt. Die in den vergangenen 30 Jahren vollzogene Digitalisierung, die mit ihr verbundene Globalisierung und der einhergehende Strukturwandel aber stellen in vielen Bereichen eine ebenso radikale Revolution dar. Und sie haben enorme Auswirkungen sowohl auf die Arbeitswelt als auch auf die individuelle Psyche.

Schon vorher vereinfachten Maschinen die Produktion. Mit der Digitalisierung wird es aber möglich, dass Computer bestimmte Arbeitsprozesse ganz übernehmen und selbständig steuern und dass eintönige oder schwere Arbeit zum Beispiel nun vom Roboter geleistet wird. Das Internet mit seinen vielfältigen Kommunikationskanälen ermöglicht es, manche Geschäftsreise zu vermeiden und die Besprechungen stattdessen per Videokonferenz abzuhalten. Techniker können Maschinen reparieren, ohne vor Ort sein zu müssen, weil sie über das Internet Zugriff auf die Steuerung erhalten. Beinahe jedem Menschen scheint fast überall auf der Welt jederzeit jede gesuchte Information zur Verfügung zu stehen. Eltern kleiner Kinder können dank Homeoffice ihre Arbeit von zu Hause aus erledigen und kommen so weniger unter Druck bei der Bewältigung des Spagats, das Optimum für Familie und Job zu leisten. Und nicht nur für Eltern ist das Homeoffice ein Segen. Erspart einem doch die Arbeit von zu Hause aus den täglichen Stau oder die regelmäßige Panne im öffentlichen Nahverkehr. Der Wandel, der stattgefunden hat, das

zeigen diese wenigen Beispiele, bringt vielfältige Vorteile mit sich.

Wie die Ergebnisse des seit 2007 vom Deutschen Gewerkschaftsbund erhobenen »DGB-Index Gute Arbeit« zeigen, haben die mit den Stichwörtern »Digitalisierung« und »Globalisierung der Arbeit« einhergehenden Veränderungen aber oftmals zugleich auch belastende Begleiterscheinungen für die Menschen in Unternehmen. So angenehm es ist, über E-Mail schnell, unkompliziert und zeitnah kommunizieren zu können, sehen sich andererseits viele Menschen einer Flut von Nachrichten ausgesetzt, bei denen sie nicht eigentlicher Adressat sind, es aber doch erwartet wird, dass sie mitlesen. Gleichzeitig wird weniger direkt mündlich kommuniziert, was manchen Prozess unnötig kompliziert erscheinen lässt. Wie der Index zeigt, ist die Arbeitsmenge, die durch Digitalisierung doch eigentlich kleiner werden sollte, für viele eher größer geworden. Die E-Mailflut ist sicher nur eine von vielen Ursachen, aber sie trägt mit dazu bei.

Auch der mit der Globalisierung und der Wirtschaftskrise 2009 weiter gewachsene Rationalisierungsdruck führt in vielen Branchen zu einer zunehmenden Arbeitsintensivierung. Grund dafür sind die billige Konkurrenz aus dem Ausland oder auch sinkende Absatzzahlen. Zudem werden Personaldecken ausgedünnt, um Kosten einzusparen. Die Arbeitsmenge aber bleibt in vielen Unternehmensbereichen die gleiche. Nur die Last verteilt sich nun auf weniger Schultern, die dann in der gleichen Zeit mehr leisten müssen als früher oder eben mehr Überstunden machen müssen. Oftmals wird so ausgedünnt oder die Arbeit so verteilt, dass keine Krankheits- oder Urlaubsvertretung mehr möglich ist – und zudem werden Erwartungen laut, auch dann noch erreichbar zu sein, wenn man

eigentlich nicht mehr funktionieren kann oder sich regenerieren sollte. Der Anruf vom Vorgesetzten oder auch vom Kunden während einer Erkrankung oder im Urlaub ist für viele heutzutage eine mehr als fragwürdige Normalität. Und so angenehm neuere Erfindungen wie Smartphone und Tablet im Privatleben auch sind, wenn man damit von überall her Kontakt mit den Lieben zu Hause halten kann oder schon von unterwegs Urlaubsfotos teilt: wer sein Smartphone geschäftlich nutzt, ist damit dann auch rund um die Uhr und fernab des Arbeitsplatzes für seinen Vorgesetzten erreichbar. Wenn jemand dann keine funktionierenden Abgrenzungsstrategien hat oder von Unternehmensseite keine guten Regelungen abgesprochen sind, kann derjenige sich auf einmal nachts um elf Uhr noch Erwartungen ausgesetzt sehen, die E-Mail des Chefs beantworten oder für den nächsten Tag eine Präsentation vorbereiten zu müssen.

Auch der Umgang mit dem enormen Wachstum von Wissen stellt eine neue Herausforderung dar. Wer up to date sein muss, kann sich nicht mehr auf das einmal erworbene Wissen verlassen, sondern muss, ob er es will oder nicht, die Forschungsergebnisse, die rund um die Welt publiziert werden, integrieren. Das betrifft den Arzt genauso wie den Ingenieur oder auch die Lehrerin.

Auf einer ganz anderen Ebene entsteht eine weitere nicht zu unterschätzende Belastung: Bringt die Digitalisierung auch vielfältige neue Berufe mit sich, so stehen andererseits viele Arbeitsplätze auf der Kippe. Nicht nur in der Produktion Tätige erleben die Angst, ersetzbar zu sein. Die Veränderungen betreffen genauso den Bankangestellten oder die Verkäuferin. Und so gesellt sich zum ganz normalen Alltagsstress bei vielen auch heute schon die Sorge um den Arbeitsplatz.

Aller Stress nur selbstgemacht?

Der gesellschaftliche Wandel hat auch enorme Auswirkungen auf die individuelle Psyche: Der moderne Mythos, dass alles machbar und nichts unmöglich ist, setzt enorm unter Druck und erzeugt oftmals überfordernde Erwartungen an den Einzelnen und Erwartungen des Einzelnen dem Leben gegenüber. Die in uns verankerten Bedürfnisse nach Bedeutsamkeit, nach Zugehörigkeit oder auch nach Selbstwertsteigerung sind über die Jahrtausende unverändert geblieben – aber die Referenzpunkte haben sich gewaltig verändert. In der Arbeit suchen wir Sinn und wollen uns selbst verwirklichen. Die Arbeit soll uns Identität und Selbstbewusstsein geben, sie soll Quelle des Glücks und der Zufriedenheit sein. Während aber der Schreiner vielleicht am Ende seines Arbeitstages den fertigen Tisch in der Werkstatt hat, haben die meisten Menschen das Ergebnis ihres Tuns nicht vor Augen und haben es deshalb schwer, in ihrer Arbeit die Befriedigung dieser Bedürfnisse zu erfahren.

Auch außerhalb der Arbeit wirken diese Bedürfnisse und die vielfältigen Erwartungen, die häufig mit einem extremen Perfektionismus verbunden sind: Neben der erfolgreichen Karriere sollen die perfekte Familie stehen und ein großer Freundeskreis, die unsere Bedürfnisse nach Nähe und Geborgenheit erfüllen. Daneben wartet ein anspruchsvolles Sport- und Wellnessprogramm, damit wir gesund bleiben und bis ins hohe Alter gut aussehen. Wir sollen uns nachhaltig ernähren und fortbewegen, politisch interessiert sein und unsere (Fort-) Bildung auf keinen Fall vernachlässigen. Denn wenn man diese Erwartungen nicht erfüllen kann, gerät man unter Stress, und es setzt unweigerlich ein Gefühl von Versagen ein.

Jeder Fall ist anders

Seit vielen Jahren leite ich Stressmanagementseminare. Dabei begegne ich Menschen, die an einer Vielzahl von Stressauslösern leiden. Bei den einen ist es Lärm oder auch Schmutz. Sehr häufig wird der Stress durch Konflikte ausgelöst oder durch die nicht mehr zu bewältigende Arbeitsfülle. Manche leiden unter Vorgesetzten, die sich den Mitarbeitern gegenüber abwertend verhalten oder unerreichbare Ziele setzen. Andere leiden unter Kollegen, die die eigenen Ideen stehlen oder von denen man anderweitig ausgenutzt wird. Manche geraten unter Druck, weil es mit der Kinderbetreuung nicht klappt oder aber weil die alt gewordenen Eltern auf einmal pflegebedürftig werden, sie selbst aber keinen Bewegungsspielraum oder Puffer mehr haben, mit dem sie diese zusätzliche Belastung auch noch stemmen könnten. Die persönlichen Erfahrungen hören sich nicht spektakulär an, ihre Auswirkungen können aber doch auch schicksalhaften Charakter haben:

Da ist zum Beispiel der junge Ingenieur, der nach dem Studium hoch ambitioniert weit weg von der Heimat bei einem Weltkonzern anheuert. Beim Einstellungsgespräch legt er seine Karriereziele offen, und es werden ihm weitreichende Zusagen gegeben. Er stürzt sich engagiert in die Arbeit. Dann aber kommt die wirtschaftliche Krise und mit der Krise der Umbau der Firma – Restrukturierung in allen Bereichen –, und am Ende steht er beruflich in einer Sackgasse: keine Karriere, kein funktionierendes soziales Umfeld am Arbeitsort, Ratlosigkeit, wie er weitermachen kann und will, und daraus folgend psychische Beeinträchtigungen.

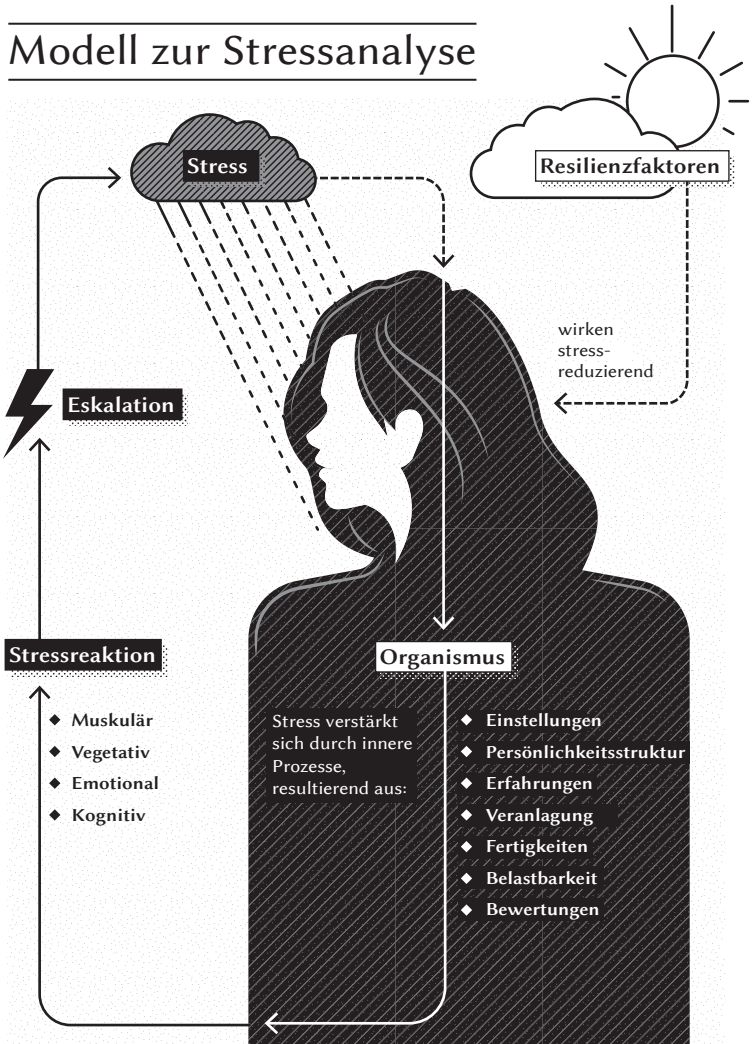
Dann gibt es die Sachbearbeiterin in der Personalabteilung, die heute dreimal so viele Mitarbeiter zu betreuen hat wie

noch vor 15 Jahren. Es ist nicht so, dass der Aufwand weniger geworden wäre, aber mal wurden Stellen in der Abteilung gestrichen, später konnten frei werdende nicht wiederbesetzt werden. Und so wurde ihre Arbeitsüberlastung zum Dauerzustand. Manchmal kann sie es nicht verhindern, dass sie in Situationen, in denen etwas von ihr verlangt wird, das sich auch nur ein klein wenig außerhalb der Routine bewegt, und in denen vielleicht etwas Druck ausgeübt wird, in Tränen ausbricht. Das ist ihr oft auch noch peinlich, und sie empfindet es als beschämend, weil sie sich in diesen Momenten nicht mehr im Griff hat.

Da ist die Krankenschwester, deren Patienten besonders intensive Pflege benötigen (diejenigen, die etwas selbständiger sind, werden möglichst schnell entlassen). Aufgrund des massiven Fachkräftemangels erlebt sie kaum einen freien Tag, an dem sie nicht angerufen und gebeten wird, für eine kranke Kollegin einzuspringen. Jedes Mal kommt sie in Gewissenskonflikte. Besteht sie auf ihrem freien Tag, befürchtet sie, als egoistisch und unkollegial wahrgenommen zu werden. Springt sie ein, treibt sie Raubbau an ihren Kraftreserven, weil sie sich keine Regenerationszeit mehr nimmt.

Das sind nur ein paar wenige Beispiele alltäglicher belastender und zum Teil zermürbender Situationen. Solche Erfahrungen führen zu dem, was der Medizinsoziologe Johannes Siegrist als »Gratifikationskrise« bezeichnet. Damit beschreibt er ein Missverhältnis zwischen dem gezeigten Engagement einer Person (ihrem Einsatz von Zeit, Wissen, Leistung und auch der Identifikation mit der Aufgabe) und der für diesen Aufwand erhaltenen Belohnung (die nicht nur im Sinne von angemessener Bezahlung, sondern auch in Wertschätzung, Beförderungschancen und Ähnlichem besteht). Dieses Missver-

Modell zur Stressanalyse



hältnis kann bei denjenigen, die aufgrund ihrer Abhängigkeit vom Arbeitsplatz oder auch aufgrund persönlicher starker Leistungs- und Verausgabungsbereitschaft in der belastenden Situation verbleiben, massive Stressreaktionen hervorrufen. Die langfristigen Folgen solcher Gratifikationskrisen bestehen nach Siegrist in erhöhten Risiken, zum Beispiel ein Burnout (ein krisenhafter Prozess mit den Kernsymptomen emotionale Erschöpfung, reduzierte Leistungsfähigkeit und negative, mitunter sogar zynische Haltung seinen Mitmenschen gegenüber) zu erleiden oder an einer Depression oder einer Angststörung zu erkranken. Genau aus diesem Grund rückt die Frage nach der psychischen Widerstandsfähigkeit verstärkt ins Blickfeld.

Denn ob und wie Menschen mit den Belastungen ihres Lebens umgehen und ob sie »gezeichnet« oder gestärkt aus ihnen hervorgehen, ist eine Frage ihrer individuellen psychischen Widerstandsfähigkeit, ihrer Resilienz.

Je nach Stärke ihrer Widerstandskraft reagieren Menschen, die ähnliche Situationen erleiden, unterschiedlich. Die einen sehen sich selbst und ihre Identität in Frage gestellt, andere werden ihre Lebens- und Arbeitssituation als Herausforderung zur Veränderung, zum Wachstum und zur Entwicklung interpretieren, und wieder andere reagieren mit Resignation. Manche nehmen solche Situationen zum Anlass, die eigenen Werte und Ziele neu zu justieren, andere scheitern an ihren Ansprüchen. Und im schlechtesten Falle werden Letztere Stresssymptome, wie zum Beispiel Grübeln, schwindendes Selbstvertrauen, vielleicht auch Hoffnungslosigkeit entwickeln und aus einer der Stressfolgen heraus krank werden.

Übung macht den Meister

Aus der Erfahrung heraus, dass nicht jeder Mensch in gleicher Weise auf belastende Reize reagiert, hat Richard Lazarus das »transaktionale Stressmodell« entwickelt: Dieses macht besonders deutlich, dass vor allem die dynamische Beziehung zwischen Umwelt und Person zu einem Stresserleben führt. Zwei Bewertungsprozesse spielen eine Rolle, wenn es zu Stress kommt: erstens die Bewertung der Situation als wichtig für das eigene Wohlbefinden und zweitens die Einschätzung, keine ausreichenden Bewältigungsressourcen zu haben. Demnach bedeutet resilient(er) zu sein nichts anderes als das Wissen, vielfältige Ressourcen und Möglichkeiten zur Verfügung zu haben und sie in belastenden Situationen richtig einsetzen zu können.

Welche Ressourcen aber sind das? Und wie können sie eingesetzt werden, oder was machen die sogenannten »resilienten« Menschen anders als andere? Was macht Menschen widerstandsfähig? Gibt es so etwas wie ein Immunsystem für die Seele und wenn ja, wie kann man es trainieren?

Ich bin der tiefen Überzeugung, dass Übung und Stärkung möglich sind, dass wir Einfluss nehmen können auf unsere Ressourcen, auf unsere äußeren und inneren Möglichkeiten, mit belastenden Situationen umgehen zu können – dass wir negativen Gedanken und Gefühlen nicht ausgeliefert sind, dass wir lernen können, Situationen neu und anders zu bewerten, und dadurch wieder mehr Selbstvertrauen in unsere eigene Kraft gewinnen und unsere Möglichkeiten ausbauen können, unser Leben selbst zu gestalten.

In meinen Seminaren sind für mich die Momente am schönsten, wenn deutlich wird, dass es Teilnehmenden ge-