

MANAGEMENT & KARRIERE

MARION MEYER-RADTKE

Bei seinem ersten Gespräch mit Sabine Horn war Manfred G. das heulende Elend – buchstäblich, wie er selber sagte. Nach einem Jahr als Oberarzt in einem großen Krankenhaus fühlte er sich am Ende seiner Kräfte. Zu wenig Personal für die viele Arbeit, dazu hohe Verantwortung, unzufriedene Mitarbeiter und kaum Rückhalt vom Chef. Jeden Tag gab G. alles, und trotzdem reichte sein Einsatz nie. Und mit jedem Tag, an dem er seinen eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden konnte, wuchs sein Gefühl, zu versagen. Als G. auf eine Depression zusteuerte, zog er die Reißleine und traf sich in fünf Arbeitssitzungen mit der Resilienztrainerin Sabine Horn. „Als die Sitzungen vorbei waren, habe ich ein halbes Jahr gar nichts von ihm gehört“, berichtet Horn. „Dann hat er sich gemeldet und erzählt, dass es ihm jetzt gut geht. Er hat es geschafft, diesen permanenten Druck nicht mehr an sich persönlich herankommen zu lassen. Das ist ein Ergebnis, das mich total gefreut hat.“

Die Unternehmensberaterin und Coaching-Expertin Sabine Horn arbeitet immer wieder mit Klienten wie Manfred G. zusammen: Menschen, die zu ihr kommen, weil sie mit ihrem Job hadern, weil sie sich überlastet fühlen, weil sie sich aufreiben zwischen Beruf und Familie oder weil sie um ihre berufliche Existenz fürchten. „Die Frage, um die es dabei im Kern immer wieder geht, lautet: Will ich eher Opfer sein, oder will ich das Heft selbst in die Hand nehmen?“, sagt Horn, Inhaberin der Offenbacher Agentur Arbeit im Gleichgewicht.

Um mit ihren Klienten daran zu arbeiten, nutzt sie das vom Resilienz-Zentrum Osnabrück entwickelte „Resilienzmodell“. Damit sollen sieben Faktoren gestärkt werden, die Menschen helfen, eine innere Stärke aufzubauen und sie so mit mehr Zuversicht durch schwierige Phasen gehen zu lassen. Dazu zählt zum Beispiel, keine Gedankenspiele zuzulassen, was in der Vergangenheit hätte anders laufen können. Ein optimistischer Blick auf die Dinge ist wichtig, mit dem Positives bewusst wahrgenommen wird, ebenso wie lösungsorientiertes Denken (siehe Kasten).

Der Begriff der Resilienz geht zurück auf die US-Psychologin Emmy Werner. Auf der Hawaii-Insel Kauai hatte Werner von 1955 an über vier Jahrzehnte hinweg den Lebensweg von 700 Kindern verfolgt, von denen etwa ein Drittel unter



Ruhe bewahren, auch wenn es anstrengend wird. Eine Fähigkeit, die sich durch Üben verstärken lässt GETTY IMAGES

Der innere Panzer

Einige Menschen halten dem Stress im Job stand, andere reibt er auf.

Training hilft, sich aus der Opferrolle zu befreien und mit Druck umzugehen

äußerst schwierigen Bedingungen aufwuchs. Doch trotz der widrigen Umstände schafften es von diesen belasteten Kindern wiederum 30 Prozent, ihre Kindheitstraumata wie Misshandlungen, Scheidung der Eltern oder Vernachlässigungen zu überwinden und als Erwachsene ein privat glückliches, beruflich erfolgreiches Leben zu führen. Aus ihren Beobachtungen entwickelte Werner ihr Resilienzkonzept: die Annahme, dass bestimmte Schutzfaktoren Menschen „resilient“ machen, das heißt, sie so zu stärken, dass sie selbst an tiefen Krisen nicht zugrunde gehen.

Inzwischen hat man erkannt, dass sich das Konzept der Resilienz nicht nur in der Kinderpädagogik eignet, sondern auch für Erwachsene: „Es gibt bestimmte Schutzfaktoren, die Beschäftigte da-

SIEBEN WICHTIGE GRUNDSÄTZE

In ihrem Buch „Resilienz – Sieben Schlüssel für mehr innere Stärke“ stellt Personalcoach Jutta Heller Übungen vor, mit denen man die Faktoren stärken kann, die für mehr psychische Robustheit sorgen. Dazu zählen folgende Einstellungen: **Akzeptanz:** Gedankenspiele um „hätte“, „wenn“ und „wäre“ führen in die Sackgasse. Vergangenes lässt sich nicht ändern. Damit abzuschließen ist der erste Schritt zur Selbstbestimmung. **Optimismus:** Wer eher die positiven Aspekte einer Aufgabe im Blick behält, kommt auch mit Krisen besser zurecht. **Selbstwirksamkeit** heißt, die eigenen Bedürf-

nisse wichtig zu nehmen. **Verantwortung:** Sind wirklich die anderen allein Schuld an einer schwierigen Lage? Was kann man selbst daran ändern? **Netzwerk-Orientierung:** Nicht alles muss man alleine stemmen. Wer sich zugesteht, Hilfe anzunehmen, macht es sich leichter. **Lösungsorientierung:** Um Probleme kann man ewig kreisen – ohne je voranzukommen. Weiter bringt es einen, den Blick auf mögliche Lösungen in der Situation zu richten. **Zukunftsorientierung:** Wer sich selbst Ziele setzt, fühlt sich einer ungewissen Zukunft weniger ausgeliefert. *mey*

vor bewahren, dass sie unter den Stressbelastungen des modernen Arbeitslebens krank werden“, sagt der Medizinsoziologe Johannes Siegrist, Seniorprofessor für psychosoziale Arbeitsbelastungsforschung an der Universität Düsseldorf. Sowohl die Arbeitsbelastung als auch die Jobunsicherheit hätten zugenommen. Das alleine sorgt schon für Stress.

Innerhalb von Arbeitsverhältnissen gebe es aber vor allem zwei „toxische Kombinationen“, die viele Leute krank machten, sagt Siegrist: „Erstens die sogenannte berufliche Gratifikationskrise – eine Kombination aus hoher Verausgabung eines Mitarbeiters, der aber gleichzeitig keine angemessene Belohnung seiner Arbeit erfährt, sei es durch Wertschätzung, Arbeitsplatzsicherheit oder das Gehalt.“ Das zweite Muster seien Jobs, die an die Mitarbeiter zwar hochgradige Anforderungen stellen, ihnen zugleich aber keine Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten zugestehen. „Es wäre wichtig, hier die Arbeitsorganisation und Rahmenbedingungen in Unternehmen so zu ändern, dass es Schutzfaktoren für Mitarbeiter im Betrieb gibt“, sagt Siegrist. Die Arbeitgeber könnten dadurch hohe Kosten sparen. „Aber es gibt da immer noch Wissensdefizite und Widerstände.“

Organisationsberater und Coaches wie Sabine Horn und Jutta Heller, Professorin für Training und Coaching an der Fachhochschule für angewandtes Management Erding in Bayern, bieten deshalb auch schon Resilienztraining für Unternehmen an, mit dem diese ihren Betrieb schlagkräftiger für Krisenzeiten machen können.

„Es ist gut, wenn die Menschen präventiv für sich sorgen, damit sie gar nicht erst in einen Burn-out hineinschlittern“, sagt Jutta Heller. Grundsätzlich sei jeder in der Lage, an seiner Widerstandskraft zu arbeiten. „Am Anfang einer Maßnahme kann ein Teilnehmer sich bewerten, wie ausgeprägt die sieben Schutzfaktoren bei ihm sind. Und wenn sich jemand anfangs auf einer Skala von eins bis zehn auf einer vier einstuft und durch Training auf eine sechs kommt, ist das schon eine deutliche Verbesserung.“

Oft seien es schon kleine Impulse, die einen großen Unterschied machten, berichtet Sabine Horn. „Wenn ich im Training mit den Teilnehmern analysiere, auf welche Dinge sie in ihrem Job keinen Einfluss haben, die sie also akzeptieren müssen, und dann mit ihnen durchgehe, wie viele persönliche Einflussmöglichkeiten sie trotzdem haben, dann sehe ich richtig, wie es in ihnen rattert. Das kann einen Rieseneffekt haben.“ Überhaupt würde sie raten, Verantwortung zu übernehmen und sich nicht mit Kompromissen abzugeben. „Man muss nicht erst krank sein, um auch mal Nein zu sagen.“