

„Wer resilient ist, lässt sich von Krisen nicht so leicht umwerfen“

Die Welt verändert sich massiv. Daher ist der Wunsch nach innerer Stabilität nur allzu verständlich. Wie man die eigene Resilienz stärken kann, erklärt Prof. Dr. Jutta Heller.

Frau Heller, was kann man sich genau unter Resilienz vorstellen?

Der Begriff kommt ursprünglich aus der Physik und bezeichnet Materialien, die nach Verformung wieder in ihren Ursprungszustand zurückfinden. Inzwischen verwenden wir ihn vor allem für die Fähigkeit von Menschen, Organisationen und Unternehmen, mit Krisen und Belastungen umzugehen. Wer resilient ist, lässt sich von Krisen nicht so leicht umwerfen. Resiliente Menschen sind zugleich stabil und flexibel, können sich auf neue Gegebenheiten einstellen. Und manchmal lassen sich solche Momente der Unsicherheit nutzen, um umzudenken und Neues zu wagen.

Warum hört man den Begriff Resilienz in den vergangenen Jahren immer öfter?

Die Coronakrise und jetzt der Ukraine-Krieg – das sind Situationen, mit denen wir nicht rechnen konnten und auf die kaum einer eingestellt war. Solche Ereignisse zeigen uns, dass unvorhergesehene Herausforderungen jederzeit auftreten können. Deswegen schauen wir gerade jetzt sehr deutlich hin, wo wir als Menschen, Gesellschaft oder Unternehmen mehr Resilienz brauchen.

Kann man diese Fähigkeit erlernen?

Resilienz ist vielschichtig, es gibt insgesamt sieben Schlüssel für individuelle Resilienz. Das ist zuerst einmal Akzeptanz, also Unveränderliches so zu nehmen, wie es ist. Zweitens der Optimismus, mit dem Sie sich auf Positives konzentrieren und eher Gutes von der Zukunft erwarten. Drittens Selbstwirksamkeit, die Überzeugung, etwas bewirken zu können. Viertens Eigenverantwortung, also die eigenen Grenzen kennen und wissen, was einem guttut. Außerdem Netzwerkorientierung, eine stabile Beziehung zu anderen Menschen zu haben. Sowie sechstens Lösungsorientierung, also sich aktiv um Lösungen zu bemühen, und zuletzt Zukunftsorientierung: ein Ziel haben und wissen, wie man es erreichen will. Diese Schlüsselfähigkeiten sind alle trainierbar.

Gibt es ein paar einfache Methoden, um selbst resilienter zu werden?

Resilienz ist kein Wundermittel. Wenn wir kleine oder größere Krisen erleben, ist es normal, dass wir in Schieflage geraten. Die angesprochenen Resilienzschlüssel sind jedoch Schutzfaktoren, die dafür sorgen, dass man nicht so tief in die Krise gerät – und schneller lernt, damit umzugehen und wieder herauszufinden. Es ist daher immer sinnvoll, erst einmal herauszubekommen, wo man eigent-



Expertin

Prof. Dr. Jutta Heller ist Beraterin für individuelle und organisationale Resilienz. Die promovierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlerin war über zehn Jahre Professorin an der Hochschule für angewandtes Management (HAM, Ismaning). Sie unterstützt Unternehmen, Gruppen und Einzelpersonen bei der Resilienzentwicklung. Prof. Heller bietet auch einen Onlinekurs für mehr Resilienz an. Mehr dazu hier: juttaheller.de

lich steht, also einen „Resilienz-Check“ zu machen. Daraus ergibt sich dann meistens, welche Schlüsselfähigkeiten man fördern will. Das kann man trainieren, mit Büchern oder auch online mit einem Resilienzkurs, wie ich ihn entwickelt habe. In jedem Fall geht es darum, Einstellungen und Gewohnheiten zu ändern. Wer etwa in schwierigen Situationen reflektiert, wie viel Eigenanteil man an einer bestimmten Situation hat, was veränderbar ist und wo der eigene Handlungsspielraum liegt, der kann solche Situationen besser beurteilen und zielgerichtet handeln. Mit der Zeit automatisieren sich solche Prozesse.

Im Zusammenhang mit der Wirtschaft und den Finanzmärkten hat Resilienz eine besondere Bedeutung. Wie können wir resiliente Unternehmen erkennen?

Organisationen brauchen dringend finanzielle Reserven und Innovationsmut, sie müssen also gleichzeitig auf ihre Stabilität und Flexibilität achten. Dann kommen sie besser durch Krisen, sie überleben nicht nur, sondern gedeihen. Viele wichtige Ansätze kommen aus dem „Business Continuity Management“: Risiken analysieren, minimieren und effektive Gegenmaßnahmen entwickeln. Resiliente Unternehmen sind darüber hinaus sehr chancenorientiert. Eine gute Orientierung geben die neun Resilienzschlüssel aus der ISO-Norm zu organisationaler Resilienz.

Welche Rolle spielt das Thema für beratende Tätigkeiten, etwa in der Bank?

Jeder Mensch hat Sorgen und Nöte, und da kommt die Resilienz ins Spiel. Menschen, die diese Fähigkeit besitzen, können besser auf andere eingehen und lösungsorientiert handeln. Und ein Verständnis von Resilienz kann natürlich dabei helfen, Kunden zu unterstützen, damit diese Krisensituationen besser überstehen und langfristig zuverlässige Geschäftspartner bleiben.

- Felix Schütze