

# Mit Training zum Teflon-Ich

**PSYCHOLOGIE:** Stress und Lebenskrisen besser bewältigen – Eigenschaft Resilienz kann man entwickeln

VON KATRIN NIEDERMAIR

Die Standpauke vom Chef, das verpatzte Kundengespräch, Zoff zu Hause: Kleinere und größere Krisen drücken den meisten von uns aufs Gemüt. Es gibt aber auch Menschen, an denen Stress und Ärger abperlen wie Wasser von einer Teflon-Pfanne. Sie sind Meister einer ganz besonderen psychologischen Disziplin: der Resilienz. Kann man ihr Schüler werden? Kann man sein Teflon-Ich trainieren?

In den Wochen nach den August-Ferien sollten in Südtirols Büros allenthalben entspannte Gesichter anzutreffen sein. Schließlich konnten die fleißigen Arbeitsbienen in den Ferien ihre leeren Energiespeicher wieder auffüllen. „Wir sollten uns fragen, wie nachhaltig es ist, sich bei der Arbeit zu verausgaben und sich nur in der Freizeit zu erholen“, wendet Heinold Pider, Direktor einer heimischen Bank und Experte auf dem Gebiet der Resilienz, ein. Denn wer nach den Ferien im Job wieder Vollgas gibt und wenige Wochen später nach der nächsten Aus-

zeit lechzt, bei dem sollten die Alarmglocken läuten.

„Wir müssen grundlegend umdenken: Die Arbeit muss uns erfüllen. Alles andere funktioniert auf lange Sicht nicht.“ Pider weiß, wovon er spricht: Er ist nicht nur im Finanzbereich tätig, sondern auch freiberuflicher Resilienz-Trainer – herausfordernde Tätigkeiten, die mit großen Belastungen verbunden sind. Pider hat für sich selbst 3 Lebens- und Arbeitsregeln gefunden:

- den Überblick über die verschiedenen Themen und Aufgaben behalten;
- sich das Interesse und die Freude an der Arbeit bewahren;
- die Herausforderung, täglich zu lernen, annehmen.

Als Resilienz-Trainer unterstützt er Menschen in ihrer geistigen Widerstandskraft und in ihrem Vermögen, mit schwierigen beruflichen, aber auch privaten Situationen umzugehen: „Vieles wirkt auf uns ein: private Probleme wie Trennung, Krankheit oder Tod, aber auch Drucksituationen im Berufsleben. Wenn Unternehmen in Schwierigkeiten sind, wenn es Konflikte gibt, dann geht das sehr stark zu Lasten der Energie des Einzelnen. Resilienz bedeutet, das gut aushalten zu können und trotz der widrigen Umstände einen guten Weg zu finden. Das heißt nicht, dass man nicht wackelt und auch mal hinfällt, aber man richtet sich schneller wieder auf.“ Ein beliebtes Bild, dies zu veranschaulichen, ist im Resilienztraining das Stehaufmännchen: Es springt immer wieder auf, auch wenn der Druck groß ist.

**Der Resiliente: Gelassen, zuversichtlich, proaktiv**

„Ein resilienter Mensch ist gelassen. Er weiß, wo seine Stärken liegen, und nimmt nicht die Opferrolle ein, sondern er ist bereit, selbst Verantwortung zu übernehmen“, sagt Heinold Pider. „Auch hat er stabile Beziehungen, baut sich ein festes soziales Netz auf, und kann so auch schwierige Situationen gut gestalten. Kurz gesagt: Es geht bei

(Fortsetzung auf Seite 4)

## WAS IST EIGENTLICH..?

### ...Resilienz

Der Begriff „Resilienz“ (zu lateinisch „resilire“, zu rückspringen) bezeichnet die Fähigkeit elastischen Materials, nach starker Verformung in seinen Ausgangszustand zurückzukehren. In den vergangenen Jahren hat der Begriff auch in andere wissenschaftliche Disziplinen Einzug gehalten: in die Psychologie, die Ökologie oder die Soziologie. Als „resilient“ werden nicht nur Menschen bezeichnet, die Krisen unbeschadet bewältigen, sondern auch Gruppen, Unternehmen oder Ökosysteme, die sich angesichts massiver Irritationen als stabil erweisen.



Menschen, an denen negative Eindrücke von außen abperlen wie Wasser von einer glatten Oberfläche, gibt es nicht.



Durch Resilienz-Training kann aber jeder lernen, mit negativen Erlebnissen besser umzugehen, sagt Trainer Heinold Pider.

der Resilienz darum, auf negative Erlebnissen vorbereitet zu sein und mit ihnen gut umzugehen.“

Was einfach klingt, ist nicht so leicht zu erreichen: „Ich habe oft beobachtet, dass Mitarbeiter bei der Arbeit ausgelaugt wirken. Dabei ist es nicht immer die Arbeit, die sie frustriert. Sie schleppen oft ungelöste private Probleme wie einen Rucksack mit sich herum. Viele Menschen haben auch das Gefühl, dass sie immer nur geben und nichts zurückbekommen“, erklärt der Experte. „Wenn ich in den vielen Lebensrollen, die ich ausfülle – im Beruf, in der Familie oder bei Vereinen – immer nur gebe, muss ich mich auch fragen, wie ich mich selbst stärken kann. Was kann ich für mich tun, um dieses Ungleichgewicht wieder in die richtige Balance zu bringen?“ Piders Tipp: Im Kleinen, im Alltag anfangen.

#### Das Training: Innehalten und nachdenken

Darum beginnt das Resilienz-Training vorbeugend. Zielpublikum sind kompetente, engagierte Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer, die an ihre Leistungsgrenzen stoßen. „Wir sehen in der Burnout-Forschung, dass solche Krankheitsbilder immer jene Mitarbeiter betreffen, die nicht Nein sagen können, die Leistungsträger sind.“

Im Resilienz-Training übt Pider mit seinen Schützlingen, Grenzen zu setzen. „Wir sind Gewohnheitstiere. Wenn wir uns ein Verhalten angewöhnt



Wie jemand eine Krise bewältigt, lässt sich erst nach der Krise feststellen. Es hilft, in schwierigen Zeiten daran zu denken, dass sie überwunden werden können.

Shutterstock

haben, hinterfragen wir das nicht mehr. Nachdenken kostet Zeit und Kraft. Deshalb braucht es Momente, in denen man über gewisse Dinge in Ruhe nachdenken kann – um sich anschließend wieder neu auszurichten.“

#### Die Wirtschaft: Wer am Mitarbeiter spart, verliert

„Seit der jüngsten Finanzkrise ist auch in der Wirtschaft das Bewusstsein dafür gewachsen, wie wichtig so genannte weiche Faktoren – Menschliches und Soziales – für die Wettbewerbsfähig-

keit und den Erfolg eines Unternehmens sind“, betont Heindl Pider. „Denn die Krise hat die ohnehin schon angespannte Arbeitssituation verschärft.“

Die Folge: Weniger Menschen halten es langfristig in Positionen mit großer Verantwortung aus: „Das ist besonders im benachbarten Ausland zu einem Problem geworden. Dort hat man nun auf den Führungs- und Fachkräftemangel reagiert und versucht, die Mitarbeiter besser zu unterstützen.“ Es hat sich die Einsicht durchgesetzt: „Der Mitarbeiter kann viel leisten, wenn

er fit ist. Wenn er ausfällt, ist das auch für das Unternehmen ein immenser Schaden.“

#### Burnout: Situation im Land statistisch nicht erhoben

Vor Kurzem sorgte eine Warnung der oberösterreichischen Arbeiterkammer für Aufsehen: Sie hatte in einer Umfrage unter über 1000 Betriebsräten festgestellt, dass es bereits in jedem zweiten Unternehmen des Bundeslandes Burnout-Fälle, also Fälle von psychischer oder seelischer Erschöpfung, gebe. Im

## SELBSTTEST

### ► Habe ich einen selbstbestimmten Alltag?

Wir verbringen mehr Zeit im Job als mit der Familie. Wenn es im Büro keinen Spielraum für Selbstbestimmung gibt, hat das Einfluss auf das allgemeine Wohlbefinden.

### ► Wie groß ist mein Zeit- und Leistungsdruck?

Stress gilt als Hauptursache für die Zunahme von Burnout-Erkrankungen. Aber auch Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Magen-Darm-Probleme oder Rückenprobleme können die Folge sein.

### ► Wie ist mein Verhältnis zu meinen Kollegen?

Schlechtes Betriebsklima ist ein nicht zu unterschätzender Auslöser für Erschöpfungszustände. Streit zehrt an den Nerven. Eine

## Bin ich Burnout-gefährdet?

gute Gesprächskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern hat dagegen einen positiven Effekt. Ebenfalls wichtig: eine gute Fehlerkultur, damit Mitarbeiter nicht permanent Ängsten aller Art ausgesetzt sind.

### ► Fühle ich mich anerkannt?

Arbeiten, arbeiten, arbeiten – aber nie ein Wort des Dankes? Das kann die Psyche belasten. Fehlender Rückhalt im Team gilt als Risikofaktor für Burnout.

### ► Bin ich belastbar?

Manche Menschen sind von Natur aus anfälliger für Burnout: sehr gewissenhafte Personen und Menschen mit perfektionisti-

schen Tendenzen zum Beispiel. Wird die ständige Belastung zu groß, steigt das Risiko einer stressbedingten Erkrankung.

### ► Welche Erwartungen habe ich an mich selbst?

Zu große Anforderungen können in eine seelische Sackgasse münden. Wer sich ständig anstrengt, um den Anforderungen zu genügen, ist eher von Burnout bedroht.

### ► Kann ich abschalten?

Ein paar erholsame Stunden am Tag sind wichtig. Wer aber in der Freizeit ständig mit Smartphone oder Tablet für die Arbeit verfügbar ist, kann nicht abschalten und schafft es nicht, sich zu er-

holen. Das erhöht das Risiko.

### ► Wie sieht mein Privatleben aus?

Wie viel Energie jemand für den Beruf hat, hängt auch von seinem Privatleben ab. Trennungen, pflegebedürftige Eltern, Krankheiten oder Schwierigkeiten mit den Kindern haben einen großen Einfluss auf alle Lebensbereiche. Umso wichtiger: stabile Beziehungen, Freundschaften und Vertrauenspersonen.

### ► Fühle ich mich im Büro wohl?

Lärm, Hitze, Kälte, Staub: Schlechtes Raumklima schadet dem Wohlbefinden. Experten sprechen in diesem Zusammenhang von krankmachenden Büros.

© Alle Rechte vorbehalten

Vergleich zum Vorjahr habe man eine Zunahme der psychosozialen Krankheitsfälle verzeichnet.

Der Grund: Die Belastung der Arbeitnehmer würde zusehends größer. Gleichzeitig würden die Unternehmen nur zurückhaltend Stellen nachbesetzen. Für Betroffene, aber auch für die Wirtschaft, ist das problematisch. Denn die Wiedereingliederung eines Mitarbeiters mit Burnout gilt als schwierig – sowohl für den Erkrankten als auch für das Unternehmen.

Wie es um die psychische Gesundheit der arbeitenden Bevölkerung in Südtirol bestellt ist, ist nicht bekannt. Denn es gibt keine umfassende Studie dazu, teilt **das Arbeitsförderungsinstitut Afi** mit. In ganz Europa könne nur geschätzt werden, wie viele Menschen davon wirklich be-



„Resilient ist nicht gleich stressresistent. Aber Resilienz hilft, mit Stresssituationen besser umzugehen.“

Heindold Pider,  
freiberuflicher Resilienz-Trainer

troffen sind. „Es ist ein heikles Thema und die Erhebung der Daten ist schwierig, denn viele Betroffene wollen sich dazu

nicht äußern“, sagt ein Afi-Mitarbeiter. In Deutschland und Österreich könne man auf die Daten der Krankenkassen zurückgreifen. „Allerdings sind das nur die erklärten Fälle. Die Dunkelziffer ist nicht bekannt.“

Liegt es daran, dass wir zu viel arbeiten? Heindold Pider dazu: „Nein. Es gibt Menschen, die 60 Stunden pro Woche arbeiten, denen es sehr gut geht, weil sie mit Freude dabei sind, und es gibt Menschen, die Bruchteile davon fast nicht schaffen.“ Der Resilienz-Trainer pocht darauf: „Das, was ich tue, muss mit meinen Werten und meiner Persönlichkeit übereinstimmen.“

Psychologisches Rüstzeug ist keine eheme Rüstung

Das Resilienz-Training ist nicht ohne Kritik. Dabei werde

das Gefühl vermittelt, man könne sich auf berufliche und private Katastrophen vorbereiten, mahnen die Kritiker. Unverwundbar wird man dadurch tatsächlich nicht. „Beim Resilienz-Training geht es darum, Bewusstsein und Achtsamkeit zu entwickeln“, klärt Heindold Pider. Gegen jede Krise gefeit ist man aber nicht. Außerdem: „Resilient ist nicht gleich stressresistent. Aber Resilienz hilft, mit Stresssituationen besser umzugehen.“

Wer nach den August-Ferien noch voller Elan ist, sollte die Gelegenheit nutzen, kurz auf die Bremse zu treten, das Hamsterad des Alltags anzuhalten und sich zu fragen: Was ist gut? Wo gibt es noch Entwicklungspotenzial?

© Alle Rechte vorbehalten

## Neurobiologie als Schlüssel zum Glück

FORSCHUNG: Resilienz mit interdisziplinärem Ansatz ergünden – Verhaltensstudien mit Tieren vielversprechend

Dauernder Stress macht krank – es gibt aber auch Leute, denen macht das gar nichts aus. Was ist die neurobiologische Grundlage dafür? Diese Frage lässt den Resilienz-Forscher Beat Lutz nicht mehr los. Gemeinsam mit Forschern unterschiedlicher Disziplinen gründete er vor 2 Jahren das Deutsche Resilienz-Zentrum (DRZ) in Mainz.

Positiv zu denken ist nach Einschätzung des Wissenschaftlers wahrscheinlich einer der Faktoren, der verhindert, dass Menschen bei Stress vulnerabel, also verletzlich reagieren. So lautet der Gegenbegriff zu resilient, wo psychische und neurologische Schutzmechanismen gegen Stress aktiv werden (siehe nebenstehende Seite).

### Hormone bringen Glück ins Gehirn

Den entsprechenden Abläufen im Gehirn widmet sich der 55-jährige Biochemiker schon seit Jahren. Etwa der Frage, wie das Gedächtnis funktioniert und wie der Körper Stress verarbeitet. Etliche Faktoren zur Förderung von Resilienz wurden bereits identifiziert, zum Beispiel Charaktereigenschaften, kognitive Fähigkeiten oder auch soziale Unterstützung.

Der Direktor des Instituts für Physiologische Chemie an der Universitätsmedizin Mainz forscht seit etwa 15 Jahren über Endocannabinoide: Das sind kör-

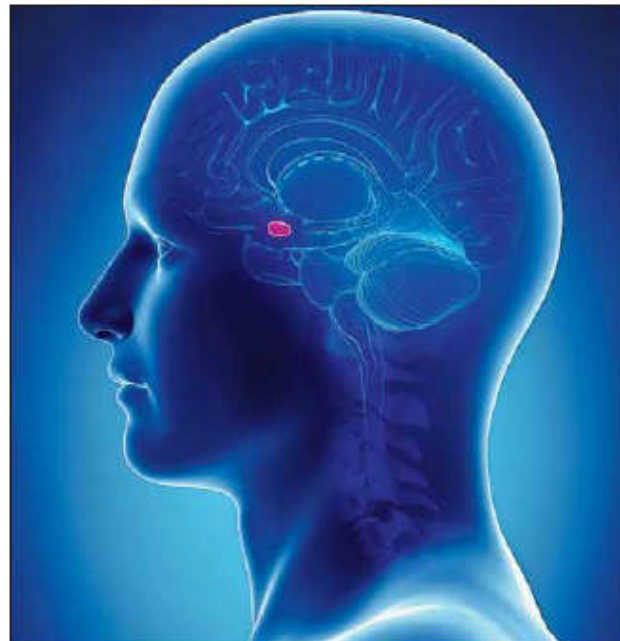
pereigene Botenstoffe, die ähnlich wie Haschisch wirken und im Gehirn Schutzmechanismen aktivieren können – etwa indem sie Reaktionen dämpfen und so eine Balance zwischen unterschiedlichen Erregungszuständen herbeiführen. Sie können auf diese Weise auch ein Faktor für die Resilienz sein.

„Prävention statt Therapie ist unser Anliegen“, sagt Lutz. „Wir wollen Probleme erkennen, bevor sie zum Ausbruch kommen.“ Angesichts der hohen Kosten von stressbedingten Erkrankungen wie Burnout-Syndrom, Angstzuständen und Depressionen wäre es volkswirtschaftlich sinnvoll, rechtzeitig vorzubeugen. „Resilienz ist nicht in die Wiege gelegt“, sagt Lutz. „Das ist ein dynamischer Prozess, das kann man lernen.“

Methodisch nähern sich die Forscher dem Geheimnis der Resilienz auf verschiedenen Wegen. In einer jetzt beginnenden Langzeitstudie werden rund 1200 Menschen über mindestens 4 Jahre hinweg begleitet, um ihre Stresserfahrungen zu erfassen und zusammen mit psychologischen und neurologischen Faktoren zu analysieren.

### Biologie: Strenger Chef wie angreifendes Raubtier

Auch Tierversuche gehören zum Instrumentarium der Forscher – etwa mit einem Zebrafisch, der simulierten Vogelangriffen ausgesetzt wird, oder ei-



Die im Gehirn ablaufenden neurobiologischen Mechanismen entscheiden darüber, ob eine Situation als Stress empfunden wird und wie schnell sich jemand darauf einstellen kann. Eine zentrale Rolle dabei spielt die Amygdala (auch Mandelkern genannt).

Shutterstock

ner Maus, die mit Attacken eines stärkeren Artgenossen gestresst wird. Dabei kann untersucht werden, ob einzelne Gene, neuronale Netzwerke oder bestimmte Neurotransmittersysteme als Überträger von Informationen Resilienz unterstützen.

Im Arbeitsleben muss sich Resilienz bewähren, „wenn ein

Chef die Untergebenen sehr traktiert und großen Stress macht“, erklärt Wissenschaftler Beat Lutz. „Dann haben wir dieselbe Situation wie bei den Mäusen – es ist klar, dass man dann einen solchen Chef meidet und nichts mit ihm zu tun haben will.“

(dpa)

© Alle Rechte vorbehalten