

RESILIENZ

"Eine Krise ist ein produktiver Zustand"

Resilienz ist die Fähigkeit, Krisen gut zu meistern. Diese hängt nicht von der Persönlichkeit ab, sondern lässt sich trainieren, sagt die Trainerin Nicole Willnow.
INTERVIEW: SABINE HOCKLING

20. Februar 2015



Resilienz wird die Fähigkeit genannt, Krisen besser zu meistern. Unternehmen lassen ihre Mitarbeiter darin schulen. | © ZWEISAM / photocase.com

ZEIT ONLINE: Ist das nicht eine Frage der Persönlichkeit?

Willnow: Nein, es ist eine Fähigkeit, die ich bis zu einem gewissen Grad erlernen kann.

ZEIT ONLINE: Wer profitiert noch davon?

Willnow: Resilienz nutzt jedem, weil jeder früher oder später mit Situationen zu tun hat, die Krisen sein oder in Krisen enden können. Es muss aber nicht immer gleich das Thema Tod oder schwere Erkrankungen sein, auch vergeigte Prüfungen oder schwierige Jobsituationen belasten sehr.

Wichtig ist zu realisieren, dass Krisen zeitlich begrenzt sind und überwunden werden können. Wie sagte schon Max Frisch? Eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen. Da unsere Berufswelt immer schnelllebiger wird, ist Resilienz auch immer mehr ein Berufsthema – vor allem, weil psychosoziale Erkrankungen so stark zunehmen. Und weil das Arbeitgeber viel Geld kostet.

ZEIT ONLINE: Was können Arbeitgeber tun?

Willnow: Zunächst sollten sie wissen, dass Resilienz vielfältig ist. Jeder einzelne Mitarbeiter verfügt über eine bestimmte Widerstandskraft, jedes Team und sogar das ganze Unternehmen in der Summe. Die Fähigkeit zur Resilienz kann Teil der Unternehmenskultur sein oder werden.
Generell können Arbeitgeber Mitarbeiter in Resilienz schulen, damit sie in Krisen auf

die gelernten Fähigkeiten zurückgreifen können und es so gar nicht erst zu einer Krise kommt. Und zwar sowohl privat als auch beruflich.

ZEIT ONLINE: Worauf kommt es da an?

Willnow: Auf Optimismus und Akzeptanz, aber auch eine Lösungsorientierung und die Bereitschaft, die Opferrolle zu verlassen und Verantwortung zu übernehmen. Resiliente Menschen bauen sich Netzwerke auf, planen ihre Zukunft und können außerdem gut improvisieren.

Das persönliche Resilienzprofil besteht aus diesen verschiedenen Faktoren, die je nach Person mehr oder weniger stark ausgeprägt sind. Häufig neigt man dazu, sich nur der stark ausgeprägten Fähigkeiten zu bedienen. Das läuft automatisch ab. Es ist aber effektiver, wenn man alle kennt und sein Verhalten und seine Einstellung entsprechend verändert.

ZEIT ONLINE: Wie schafft man das?

Willnow: Zunächst muss man wissen, welche Einstellungen und Handlungen einem helfen, eine Krise zu meistern. Und sich dann darauf fokussieren. Das erfordert einige Übung, man muss ja zunächst aus alten Verhaltensmustern ausbrechen. Aber es gelingt mit der Zeit immer besser.

ZEIT ONLINE: Was heißt das für Unternehmen?

Willnow: Führungskräfte können beispielsweise für ein wichtiges Projekt die Resilienzfaktoren benennen und darauf achten, dass die Mitarbeiter diese verinnerlichen und beherrschen. Das geht aber nur ohne Druck, denn das Ziel ist ja, die nötige Gelassenheit zu entwickeln, die man im Krisenfall braucht, um richtige Entscheidungen treffen zu können. Dann ist das Team besser gerüstet, wenn doch etwas schief geht.

NICOLE WILLNOW

2014 gründete die Trainerin Nicole Willnow mit ihrer Kollegin Silke Schippmann die [Gesellschaft für Resilienz](#), um für das Thema Resilienz zu sensibilisieren

SABINE HOCKLING

[Sabine Hockling](#) war lange selbst Führungskraft in verschiedenen Medienhäusern. Mit Ulf Weigelt schrieb sie den [Ratgeber Arbeitsrecht](#). Seit 2011 ist sie Autorin der Serie [Chefsache](#). Immer freitags spricht sie mit Managementexperten über Führungsfragen. Hockling bloggt mit [Tina Groll](#) unter [diechefin.net](#), das Blog für Führungsfrauen, über Frauen und Karriere.

Einführende Filme & Podcasts zu Resilienz

Folgende Filme erwähnen verschiedene Aspekte von Resilienz und stellen unterschiedliche Biographien mit verschiedenen Schicksalsschlägen dar. Sehen und hören Sie mal rein.

Krisen meistern – Gespräch mit Psychiater Bertrand Piccard - Sternstunde Philosophie - SRF Kultur

Die Corona-Krise traf uns unvorbereitet, unsere gegenwärtige Situation gleicht einem Blindflug. Der Abenteurer und Psychiater Bertrand Piccard kennt den Umgang mit dem Unvorhersehbaren und Rückschlägen. Im Gespräch mit Barbara Bleisch.

https://www.youtube.com/watch?v=UBN07PBGk_Y

Giiget's?: Die SRF 3-Alltagsphilosophie - Resilienz

SRF 3-Moderatorin Rahel Giger reflektiert mit den «SRF Sternstunde»-Philosophen Barbara Bleisch und Yves Bossart aktuelle Themen.

<https://www.srf.ch/audio/giiget-s/giiget-s-die-srf-3-alltagsphilosophie-resilienz?id=c2e12b44-b84a-4ac3-97d4-90a5b6995f05>