



# Resilienz: Ist das lernbar?

## FRAGE

### 01 Was ist Resilienz?

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Menschen, mit den Herausforderungen des Lebens umzugehen. Wir alle sind früher oder später mit Stress konfrontiert, müssen Krisen überwinden, Rückschläge wegstecken oder lernen, mit Schicksalsschlägen umzugehen. Nicht jedem Menschen gelingt das gleich gut. Auf einen Jobverlust beispielsweise reagieren die einen mit Selbstzweifeln und sozialem Rückzug, während andere ihr Netzwerk aktivieren und sich nach Weiterbildungsmöglichkeiten umsehen. Der Unterschied liegt unter anderem in der individuellen Resilienz. Das Wort stammt aus dem Lateinischen (*resilire*) und bedeutet so viel wie «abprallen» oder «zurückspringen». Vom resilienten Menschen springen Schwierigkeiten des Lebens also gewissermaßen ab, er lässt sich von ihnen nicht kaputt machen sondern geht unbeirrt seinen Weg. «Niederlagen» akzeptiert er als Teil des

«Ever tried. Ever failed.  
No matter. Try again.  
Fail again. Fail better.»

Samuel Beckett

Lebens und entwickelt die Fähigkeit, immer wieder aufzustehen und ggf. sogar besser zu werden. Lange wurde der Begriff Resilienz vornehmlich in der Biologie und in der Materialkunde verwendet, wo er überlebens- und anpassungsfähige Systeme beschreibt oder Stoffe, die auch nach starken Verformungen stets in ihren ursprünglichen Zustand zurückkehren.

In der Psychologie ist Resilienz seit einem knappen Jahrhundert ein Begriff. In den letzten Jahren gewann er gerade im Zusammenhang mit der gestiegenen Komplexität und Volatilität der modernen Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Resilienz wird als Potenzial betrachtet, Handlungsstrategien für den Umgang mit

Phänomenen zu entwerfen, auf die das Individuum keinen Einfluss hat (z.B. die Dynamisierung der Arbeitswelt).

Wer Kreativität lebt,  
übt sich darin, neue  
Wege zu gehen.

FRAGE

02

## Wird man als Mensch resilient geboren?

Nein. Sicherlich ist ein Teil der individuellen Widerstandsfähigkeit auf die genetische Veranlagung zurückzuführen. Aber auch die Erfahrungen im Kindesalter sowie erlernte Strategien und Kompetenzen spielen eine wichtige Rolle. «Selbstwirksamkeit» nennen Psychologen die Fähigkeit, Herr und Meister seiner Handlungen zu sein, etwas beeinflussen zu können, also positive Lernerfahrungen zu verinnerlichen und daraus abzuleiten, sich kompetent und im besten Fall auch selbstsicher zu fühlen. Resilienz beinhaltet Persönlichkeitseigenschaften, aber auch Denk- und Verhaltensmuster, die für Stabilität im Umgang mit herausfordernden Situationen sorgen. Sie wird

unter anderem in der Reflexion mit sich selbst und im Austausch mit anderen Menschen erworben, ausgebaut und kann bis ins hohe Alter (weiter-)entwickelt werden.

Da der Mensch aus Werte der Hirnforschung lernfähig bleibt, geht es stark auch darum, die neuronalen Strukturen ein Leben lang aktiv zu halten und dadurch stets neue Muster zu etablieren.



TIPP 1

Energie-  
tankstellen  
schaffen und  
nutzen

FRAGE

03

## Also kann jeder lernen, resilienter zu werden?

Grundlegend ja, denn dank der neuronalen Plastizität unseres Gehirns sind wir Menschen geradezu dafür geschaffen, uns immer wieder zu verändern, uns anzupassen und neue Kompetenzen erwerben zu können. Die Wissenschaft hat im Laufe der Jahre auch herausgefunden, welche Denk- und Verhaltensweisen der Resilienz besonders förderlich sind. Dazu gehören beispielsweise Akzeptanz und Optimismus. Wem es gelingt, eine Krise als natürlichen Bestandteil eines erfüllten Lebens zu betrachten und in ihr eine Chance für eine positive Veränderung zu sehen, kann besser mit Rückschlägen umgehen. Auch Selbstachtsamkeit und Selbstverantwortung



Die Fokussierung auf lösungsorientiertes Denken und Handeln gehört dazu. Ebenso dass man sich bewusst wird, dass Lernen immer auch bedeutet, alte Verhaltensweisen zu «verlernen», sich also auch getraut, bewusst gewohnte Umgebungen zu verlassen und sich neuen Erfahrungen zu stellen. So kann z.B. die willentliche Absicht, jeden Tag etwas zu tun, was man nicht kennt, sich also neuen Erfahrungen auszusetzen, leicht als konkrete Übung in den Alltag eingebaut werden.



TIPP 2

Hobbys  
pflegen

gehören zu diesen resilienzfördernden Faktoren; also die Kompetenzen, Verständnis und Wertschätzung für das eigene Tun und Verhalten zu entwickeln und Verantwortung dafür zu übernehmen. Perfektionismus wirkt meist hemmend; ebenso, übertriebenen Ansprüchen genügen zu wollen. All das ist also lernbar. Ausserdem lohnt es sich, in das private und berufliche Netzwerk zu investieren. Wer mit der Gewissheit lebt, auch in schwierigen Zeiten auf die Unterstützung seiner Mitmenschen zählen zu können, hat gute Chancen, resilienter und auch glücklicher durchs Leben zu gehen.

FRAGE

## 04 Ist krankschreiben hilfreich?

Nein. Ein Thema, welches unter dem Gesichtspunkt der Resilienz kritisch beleuchtet werden muss, ist die undifferenzierte und unspezifische Krankschreibung von Mitarbeitenden. Die Massnahme mag zwar oft gut gemeint sein, ist aber hinsichtlich des Ziels einer nachhaltigen Wiedereingliederung resp. des Verbleibs im Arbeitsprozess schädlich.

Krankschreibung unterstützt ein «Vermeidungsverhalten», welches nicht selten ein negatives Selbstbild zementiert: ich bin krank, ich kann nichts mehr, ich bin «unbrauchbar». Neurologisch gesehen wird dadurch eine Negation aktiviert. Die Massnahme zielt also nicht auf die noch vorhandenen eigen-

nen Ressourcen ab und sendet somit «falsche» Signale aus. Es geht nicht darum, bei einer Grippe krank zur Arbeit zu erscheinen, also «Präsentismus» zu praktizieren, sondern darum, seine Aufmerksamkeit auf das zu richten, was noch funktional ist. Damit man sich als aktives und gestaltendes Wesen erleben kann. Die Verordnung von Passivität als Massnahme, also «warten», bis man wieder «gesund» ist, ist in einer Akutphase notwendig und sinnvoll, aber nicht, wenn es darum geht, einen Heilverlauf aktiv zu unterstützen. Der positive Effekt von Arbeit auf Genesungsverläufe ist wissenschaftlich belegt. Denn richtig ist, was zur Stärkung von Resilienz beiträgt.

FRAGE

## 05

### Warum ist das Thema Resilienz auch für Unternehmen wichtig?

Weil Wirtschaft und Arbeitsmarkt gegenwärtig auf eine harte Probe gestellt werden. Globalisierung, Digitalisierung und Automatisierung haben viele Branchen- und Geschäftsmodelle nicht nur verändert, sondern grundlegend transformiert. Diese Disruption auf institutioneller Ebene bildet sich im beruflichen Alltag der Arbeitnehmenden ab: Anforderungsprofile verändern sich, Berufsbilder verschwinden, Karrieren lösen sich auf und die Unsicherheit der Arbeitnehmenden, was ihre berufliche Zukunft betrifft, wird grösser. Ein Unternehmen, welches kompetitiv und als Arbeitgeber attraktiv bleiben möchte, tut deshalb gut daran, in die Resilienz der Mitarbeitenden zu investieren. Dabei bedarf es mehr als Merkblätter und Workshops. Die Förderung von Resilienz in einem Unternehmen ist vor allem eine Frage der Haltung und der Kultur – und sie ist Führungssache. Das Verhalten wird stark durch selbst Erlebtes und eigene Erfahrungen geprägt. Dessen sind sich Funktionen mit Vorbildcharakter oft zu wenig bewusst. Unsichere und überforderte Chefs werden kaum in der Lage sein, die Mitarbeitenden in ihrem Resilienzverhalten zu fördern und

zu unterstützen. Überforderung ist jedoch in den allermeisten Unternehmen kein bewusstes Thema, obwohl die Dynamisierung der Arbeitswelt zu Stress- und Überforderungssituationen führt.

Die Komplexität nimmt zuweilen stetig zu und der Mensch ist nicht auf Veränderung ausgerichtet, sondern auf Bewahren. Hier setzt Resilienz an: indem sie nämlich den Menschen auf Augenhöhe mit dem Wandel bringt. Resiliente Menschen können nicht alles, aber sie entwickeln Fähigkeiten und das Vertrauen, den Herausforderungen begegnen zu können. Und das heisst auch, eigenes Nichtgenügen und punktuell Versagen zu ertragen.



TIPP 4

### Private Beziehungen pflegen



TIPP 3

### Ausreichend Bewegung und ausgewogene Ernährung



## FRAGE

## 06 Und was kann ich tun?

Zuallererst: Sorgen Sie gut für sich. Ein stabiles Selbstvertrauen und sich selber wertschätzen sind beste Voraussetzungen dafür, resilient durchs Leben gehen zu können. Finden Sie Antworten auf die Frage, was Ihr Leben sinn- und lebenswert macht – und handeln Sie danach! Übernehmen Sie Verantwortung und vertrauen Sie darauf, dass die Zukunft Gutes mit sich bringt. Scheuen Sie sich aber auch nicht davor, Dinge loszulassen und so zu akzeptieren, wie sie sind. Investieren Sie in tragfähige Beziehungen zu Ihren Mitmenschen. Und entwickeln Sie eine Haltung der Offenheit, Neugier und Lernbereitschaft.



## TIPP 5

Vorbild sein

## Resilienz bedeutet nicht...

... Sorgen zu verdrängen, Schwierigkeiten zu ignorieren oder Probleme schönzureden. Sie dient auch nicht dem Zweck, den Menschen nach einem Rückschlag möglichst schnell wieder leistungsfähig zu machen. Resilienz bedeutet vielmehr, **Belastungen und Schwierigkeiten als Teil des Lebens zu akzeptieren** und die Gewissheit zu haben, auch aus Krisen gestärkt hervorgehen zu können.

Weitere Informationen unter: [www.vivit.ch](http://www.vivit.ch)

«Business Fit Info» als PDF herunterladen: [www.css.ch/businessfitinfo](http://www.css.ch/businessfitinfo)

Besuchen Sie unseren Blog: [blog.css.ch/unternehmen](http://blog.css.ch/unternehmen)

## IMPRESSUM

Redaktion: CSS Versicherung, Trebschenstrasse 21, Postfach 2568, 6002 Luzern, [www.css.ch/unternehmen](http://www.css.ch/unternehmen) | Gestaltung: Andrea Federer, Typografische Gestaltung, Luzern | Bilder: Fotolia (Cover), istockphoto

## Wer kann mich beraten?

Welcher CSS-Unternehmensberater oder Makler für Ihr Unternehmen zuständig ist, erfahren Sie hier:

[info.unternehmen@css.ch](mailto:info.unternehmen@css.ch)

058 277 18 00

**vivit**  
Gesundheit ist unser Business

**CSS**  
Versicherung