DER SPIEGEL

DER SPIEGEL Wissen

Richtig scheitern

Wie Niederlagen zum Erfolg führen können

ABENTEUER

Rüdiger Nehberg: Bilanz eines extremen Lebens

AUFBRUCH

Neue Zukunft nach dem Karriereknick

Österreich € 8,70 Schweiz sfr 13,90 Benelux € 9,– Finnland € 12,70 Frankreich € 10,20 Griechenland € 11,20 Italien € 10,20 Norwegen NOK 114,– Polen Zl 53,50 Portugal (cont) € 10,20 Spanien € 10,20 Spanien/Kanaren € 10,50 Türkei TL 35,– Ungarn Ft 3.720,–

4016140005351 Deutschland

MONIKA GRUHL IST eine erfahrene Trainerin für Konflikt- und Stressmanagement. Vor etlichen Jahren fiel ihr auf, dass in ihren Kursen immer häufiger weinende Menschen saßen. „Die waren fix und fertig", so Gruhls Eindruck, „und verfügten über keinerlei Reserven, sich aus diesem Tief herauszuziehen."

Gruhl überlegte, wie sie den Menschen aus ihrer Ratlosigkeit und Erschöpfung heraushelfen könnte – und stieß auf einen Artikel über Resilienz. Darin war von seelischer Widerstandskraft die Rede, wie man sie neu für sich entdecken und nutzen könne.

Sie wusste sofort: „Das wird mein Zukunftsthema." Die Resilienz-Forschung bot neue Ansätze, innere Reserven von Menschen zu stärken. Gruhl beschloss damals, sich mit ihrem Kollegen Hugo Körbächer auf Resilienz-Training für Erwachsene zu spezialisieren. Denn zu jener Zeit, sagt sie, habe es nur Angebote für Kinder und Jugendliche gegeben.

Kinder lassen sich ermutigen, fördern, ihre Psyche lässt sich formen. Wie aber kann man die Widerstandsfähigkeit von Erwachsenen trainieren, ihre Belastbarkeit und Flexibilität gegenüber Lebenskrisen und Krankheiten, Enttäuschungen und Rückschlägen stärken?

Gruhl, 62, und ihr Kollege entwickelten ein eigenes Trainingskonzept, das auf wissenschaftlichen Studien und einem umfänglichen Spektrum von Coachingtechniken basiert. Die helle, gemütliche Praxis in Osnabrück wurde zum Resilienz-Zentrum, für Gruppen gibt es zudem das Seminar- und Gästehaus Rondo 35 Kilometer weiter im ländlichen Niedersachsen.

„Das Ermutigende für unsere Klienten ist, dass wir genau in den Lebenssituationen ansetzen, in denen es um Nöte, um Niederlagen und Scheitern geht. Sie lernen nicht nur, mit den Prozessen umzugehen, sondern sehen sich am Ende sogar gestärkt aus der Krise herauskommen." Erwachsene seien gerade auch in Krisen lernfähig, sagt die Trainerin und Buchautorin Gruhl, „sie brauchen nur jemanden, der ihnen dabei hilft".

Darin unterscheiden sie sich gar nicht sehr von Kindern. Die amerikanische Psychologin Emmy Werner hatte auf der zu Hawaii gehörenden Insel Kauai in der ersten Langzeitstudie über resiliente Kinder interessante Erkenntnisse gewonnen: Gemeinsam mit Ärzten, Psychologen und den örtlichen Sozialdiensten verfolgte sie über 40 Jahre die Entwicklung aller 698 Kinder, die 1955 auf Kauai geboren wurden. Für 201 Jungen und Mädchen unter ihnen standen die Chancen schlecht, Armut, Konflikte, Scheidung, Alkoholmissbrauch und psychische Erkrankungen der Eltern prägten ihr familiäres Umfeld. Dennoch entwickelte sich ein Drittel zu Erwachsenen mit stabilen Ehen, soliden Arbeitsverhältnissen und sozialen Netzwerken.

Werner fand heraus, dass sich diese Kinder Halt suchten in einer stabilen emotionalen Beziehung außerhalb der zerbrochenen Familie. Manchmal waren es die Großeltern, manchmal war es ein Lehrer, der Gemeindepfarrer, eine Tante – diese Vertrauenspersonen funktionierten offenbar als Rollenvorbild, Ermutiger, Mentor.

STUDIEN IN PHILADELPHIA, Virginia, Minneapolis oder Maryland ergaben Ähnliches. Demnach kann ein schlechter Start durchaus in ein gutes Leben münden.

Werner gehörte zu den Ersten, die den Begriff „Resilienz" in der Psychologie benutzten. Eigentlich stammt er aus der Werkstoffkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Materials, nach einer Dehnung oder Quetschung wieder in seine Ursprungsform zurückzukehren. Und genau darum geht es auch beim Menschen: Resilienz bedeutet, sich nicht dauerhaft vom Unglück verformen zu lassen.

Der Grundstock für diese Kraft wird meist in der Kindheit gelegt. Dabei ist niemand, egal wie behütet und geliebt er aufwächst, gefeit gegen Schicksalsschläge.

Die Münchnerin Anna war 51 Jahre alt, als sie vor zwei Jahren wegen Umstrukturierungen in der Firma ihre Stelle als Managerin verlor. Zunächst war sie sich sicher, rasch eine neue Stelle zu finden.

Abwehrkraft: Auch die Psyche kann Stärke und Belastbarkeit trainieren.

Gestärkt aus der Krise

Resilienz nennen Experten die Fähigkeit, die uns Niederlagen souverän bewältigen lässt. Was genau ist das? Und: Kann man Resilienz lernen?

VON ANGELA GATTERBURG FOTOS BEN FRANKE

Anna sieht gut aus, ist temperamentvoll, lebendig und zuversichtlich. Das Arbeitsamt genehmigte ihr eine sechsmonatige Umschulung zur Immobilienfachfrau, damit habe sie gute Aussichten. Anna freute sich über die neue Herausforderung und hatte durchaus Spaß an der beruflichen Neuausrichtung. Seither hat sie über 80 Bewerbungen geschrieben, bisher vergebens. Häufig erhält sie die Antwort: „Sie haben keine Berufserfahrung, tut uns leid." Oder aber: „Sie sind überqualifiziert."

Natürlich spielt ihr Alter eine Rolle, das ist ihr inzwischen klar. „Dabei bin ich motiviert und flexibel, spreche gut Englisch, würde auch fachfremd arbeiten." Die Arbeiten, die ihr bisher angeboten wurden, waren wenig attraktiv, sowohl inhaltlich wie finanziell.

Ihre Eltern sind an ihrer Seite, „und sie sehen mich nicht in der Opferrolle, das tut mir gut". Für ihr Selbstvertrauen hilft ihr vor allem Sport. In Bewegung kommen, laufen, sich auf den Crosstrainer auspowern, „bevor ich anfange zu grübeln, treibe ich Sport". Denn ist ihr Körper kraftvoll, glaubt sie, ist es ihre Psyche auch.

Anna ist immer noch überzeugt, eine Neuanstellung zu finden – und dafür auch bereit zu Kompromissen. Immerhin: Derzeit arbeitet sie für wenig Honorar bei einer Immobilienfirma, zunächst zeitlich begrenzt, aber mit Aussicht auf Festanstellung. „Das ist mein Plan B", sagt sie. „Auch wenn es nur wenig Geld gibt, Hauptsache, ich arbeite wieder."

Einen Plan B zu haben sei gut und gehöre zur Selbstakzeptanz, findet Monika Gruhl. „Man gesteht sich ein, mir glückt nicht alles, ich muss ein Scheitern einkalkulieren, aber das ist menschlich und normal."

DIE FÄHIGKEIT ZUR RESILIENZ schwankt mit dem normalen Auf und Ab des Seelenlebens, die Widerstandskraft ist keine stabile, unverrückbare Größe. So können Menschen zu einer Zeit in ihrem Leben resilient sein, zu einem späteren Zeitpunkt verletzlich. Und, sagt Gruhl, „jemand kann bei beruflichen Niederlagen resilient sein, bei Beziehungsproblemen aber überhaupt nicht".

Man könne Resilienz auf jeden Fall nicht festhalten, wohl aber kultivieren. Indem man im Alltag etwa Akzeptanz übe, wieder und wieder.

In ihre Seminare kommen erstaunlich viele junge Menschen, sie berät Angestellte, aber auch Manager und Rentner. Manche haben Probleme mit ihrem Chef, andere mit ihren Ehen. „Die Teilnehmer empfinden Verzagtheit, sie hängen fest", erklärt die Trainerin. In der Mitte ihres Resilienz-Modells, das sie mit den Teilnehmern bespricht, stehen die drei Begriffe „Akzeptanz, Optimismus, Lösungsorientierung", also Lebenshaltungen. Im äußeren Rahmen finden sich die Schlagworte „Beziehungen gestalten, Verantwortung übernehmen, sich selbst regulieren, Zukunft gestalten", das sind für Gruhl die zugehörigen Verhaltensmaximen. „Alle Faktoren stehen miteinander in Beziehungen, beeinflussen, aktivieren und stärken sich gegenseitig", sagt sie.

Gruhl dekliniert mit den Teilnehmern die verschiedenen Resilienz-Aspekte durch, jeweils bezogen auf das konkrete Problem. Braucht es mehr Akzeptanz? Wofür will ich Verantwortung übernehmen? Wie gewinne ich die Kraft, an eine Lösung zu glauben? Wie kann ich aktiv meine Beziehungen gestalten? Welche Strategien muss ich dafür entwickeln?

Eine Teilnehmerin mit unerfülltem Kinderwunsch lernte Akzeptanz – das gelang, indem sie sich mit einem Versöhnungsritual von ihrer nicht gelebten Mutterolle verabschiedete. Akzeptanz verändert Gefühle und machte in diesem Fall möglich, dass die Frau ihre Zukunft wieder als etwas Verheißungsvolles sah.

Einem Mann, der seine Stelle verloren hatte, gelang es mithilfe von gezielten Fragestellungen, sich aus seiner starren Opferrolle zu befreien und nach Alternativen für eine berufliche Neuorientierung zu suchen.

Manchmal gehen Veränderungsprozesse schnell, manchmal dauern sie länger – nicht zuletzt deshalb bieten Gruhl und Körbächer nach ihren Workshops eine Nachsorge an. Die Teilnehmer begreifen, so Gruhl, „es gibt resiliente Reaktionen, die kann ich immer wieder neu hervorbringen. Scheitern kann man auf vielen Ebenen, oft sitzt das Scheitern im Kopf, in Form von Selbstverurteilung". Bei vielen, beobachtet Gruhl, sei das Selbstbild total im Keller.

Die Broschüre „The Road to Resilience", eine Anleitung zum Erlernen von Resilienz von der amerikanischen Psychologenvereinigung, empfiehlt denn auch: Sorge für dich selbst, glaube an deine Kompetenz, baue soziale Kontakte auf, entwickle realistische Ziele, verlasse die Opferrolle, nimm eine Langzeitperspektive ein. Vor allem: Betrachte Krisen nicht als unüberwindbare Probleme.

KLINGT EINFACH, ist es aber nicht. Natürlich gebe es dabei Grenzen, sagt

TIPPS ZUM THEMA

CHRISTINA BERNDT: **„Resilienz. Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. Was uns stark macht gegen Stress, Depressionen und Burn-out".** Deutscher Taschenbuch Verlag, München; 288 Seiten; 9,90 Euro.

Umfassender, kluger Ratgeber mit neuen Ergebnissen der Resilienz-Forschung und wichtigen Erkenntnissen der Neurobiologie, Genetik und Psychologie.

JÜRG FRICK: **„Die Kraft der Ermutigung. Grundlagen und Beispiele zur Hilfe und Selbsthilfe".** Verlag Hans Huber, Bern; 380 Seiten; 24,95 Euro.

Spannendes Lesebuch, vor allem für Eltern: Der Schweizer Entwicklungspsychologe Jürg Frick zeigt anhand von Lebensläufen, etwa denen von Charlie Chaplin, Ray Charles und Nelson Mandela, wie Menschen trotz widriger Lebensumstände zufrieden und erfolgreich werden können. Kompetent referiert er über die Praxis der Selbstermutigung und die Bedeutung des Humors.

MONIKA GRUHL: **„Resilienz. Die Strategie der Stehauf-Menschen. Krisen meistern mit innerer Widerstandkraft".** Kreuz Verlag, Freiburg; 288 Seiten; 14,99 Euro.

Eine der bekanntesten deutschen Resilienz-Trainerinnen beschreibt mit Fallbeispielen, wie man den Alltag als Übungsfeld nutzen kann, um seine innere Kraft zu stärken.

JUTTA HELLER: **„Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke".** Gräfe und Unzer Verlag, München; 192 Seiten; 14,99 Euro.

Ein Buch mit vielen praktischen Übungen, um seine Wahrnehmung zu verändern und mit Krisen und Belastungen besser fertig zu werden.

FOTOS: BEN FRANKE

Auch wer den Boden unter den Füßen verliert, muss nicht an sich verzweifeln.

Gruhl. Manches im Lebens sei so unerträglich, dass man auf Anhieb schwerlich Optimismus und Zuversicht erwarten könne. Auch sei es normal, gelegentlich in die Opferrolle zu rutschen, sich machtlos zu fühlen. Doch nicht langfristig festzustecken, darauf komme es an.

Ähnlich wie die Resilienz-Forschung hat sich auch die Salutogenese, die Wissenschaft des Entwicklungs- und Erhaltungsprozesses von Gesundheit, damit befasst, wie und warum Menschen Schwierigkeiten in ihrem Leben gut bewältigen.

Der amerikanische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky untersuchte schon in den Siebzigerjahren, was Menschen gesünder macht. Sein Fazit: Wie stark Kriege, Hunger, schlechte hygienische Bedingungen die Gesundheit eines Menschen beeinflussen, hänge wesentlich von seiner seelischen Grundstimmung ab, von seiner Fähigkeit, der Welt mitsamt den eigenen Problemen eine Bedeutung zuzuschreiben.

Eine positive Grundhaltung sei entscheidend, um Gesundheit zu erhalten oder wiederherzustellen. Je ausgeprägter das „Kohärenzgefühl" eines Menschen sei, seine Überzeugung, dass er sein Leben verstehen und Anforderungen erfolgreich begegnen könne, fand Antonovsky heraus, umso stabiler sei die Gesundheit des Menschen.

Wer Sinn erkennen kann, verkraftet Scheitern körperlich und seelisch besser. „Und unsere Fähigkeit, mit Scheitern umzugehen", so Gruhl, „spielt eine Rolle bei der Frage, wie erfolgreich und glücklich wir sind."

Begeisterungsfähigkeit, Zuversicht, Kreativität, Humor und Entschlossenheit tragen – wenig überraschend – nach Ansicht der Resilienz-Forscher sehr zu dieser Widerstandskraft bei.

Psychologen fanden auch heraus, dass psychisch robuste Menschen nicht hadern, sondern nach Lösungen suchen.

So wie Liane Böske. Sie hatte in Stadtilm, rund 25 Kilometer von Erfurt entfernt, mehr als 20 Jahre lang bei Schlecker gearbeitet, bevor das Unternehmen im Januar 2012 Insolvenz anmeldete. Böske verlor ihren Job, unverschuldet, unerwartet. Was nun?, fragte sich die Mutter zweier Kinder. Böske, damals 41, ging zum Arbeitsamt, sie bewarb sich, aber überall suchten sie nur junge Leute.

Schließlich fragte ihr Mann: „Wieso machst du nicht selbst die Drogerie wieder auf?" Böske dachte nach – und erstellte ein Konzept. Der Plan gefiel der Bank, Böske erhielt Unterstützung von der Industrie- und Handelskammer und vom Verein Pro Gründung. Sie bekam einen Kredit und eröffnete wenige Monate später ihren eigenen Drogeriemarkt in Stadtilm.

BIS JETZT LÄUFT ES SEHR GUT, die Unternehmerin Böske spricht über Facebook die jüngere Kundschaft an, mit ihren Mitarbeiterinnen plant sie dauernd neue Aktionen. „Ich war schon immer eine Kämpfernatur. Auf dem Sofa liegen, Hartz IV kassieren? Kommt nicht infrage." Sie sieht sich als Stehauftyp, und ja, natürlich war Unterstützung von außen gut. „Aber am wichtigsten ist, dass man die Kraft in sich selbst findet." ■