

Stark führen in schweren Zeiten

Was Chefs tun können, damit sie selbst trotz Wirtschaftskrise stabil bleiben und ihre Teams zusammenhalten **VON STEFFEN RANGE**

Eine Umfrage des Deutschen Mittelstands-Bunds (DMB) zeigt: 78 Prozent der kleinen und mittleren Betriebe geben der Bundesregierung gerade die Schulnote „mangelhaft“ oder „ungenügend“. Bürokratie, hohe Energiepreise und Steuern setzen ihnen zu. Trotzdem blicken 39 Prozent der Befragten mit Hoffnung auf 2026. Zuversicht trotz Krise - das ist mehr als Zweckoptimismus. Das ist Resilienz pur. Doch was genau verbirgt sich hinter Resilienz? Und wie lässt sie sich im Führungsalltag stärken, ohne dass Chefs und Mitarbeiter sich dabei überfordern oder gar ausbrennen?

Psychisches Immunsystem statt Heldenpanzer

Henrik Walter ist Professor für Psychiatrie an der Berliner Charité und erforscht seit Jahrzehnten, was Menschen widerstandsfähig macht. In seinem Buch „Resilienz - Zwischen Coach und Couch“ räumt er mit einem Missverständnis auf: Resilienz ist kein angeborener Heldenpanzer, den man hat oder nicht. Sie ist ein dynamischer Prozess. Walter vergleicht sie mit dem körperlichen Immunsystem. Auch das wird durch Konfrontation gestärkt. Wer in steriler Umgebung aufwächst, entwickelt keine Abwehrkräfte. Genauso verhält es sich mit psychischer Belastbarkeit.

Walter nennt das Prinzip „Stressimpfung“. Ein gesundes Maß an Problemen ist nötig, um resilient zu werden. Entscheidend ist aber die Dosierung. Wer dauerhaft überlastet wird, bricht zusammen. Wer lernt, Stress zu bewältigen, wächst daran. Zu den wissenschaftlich gesicherten Faktoren zählen laut Walter: aktive Problembewältigung, Selbstwirksamkeit, soziale Netze, Optimismus und vor allem Sinnhaftigkeit (siehe Tabelle rechts). Menschen, die ihr Tun als sinnvoll erleben, sind krisenfester. Das gilt besonders im Handwerk, wo sichtbare Ergebnisse, gesellschaftlicher Nutzen und Tradition Halt geben.

Doch Walter warnt auch: Resilienz darf nicht zur Ausrede für schlechte Arbeitsbedingungen werden. Wenn Unternehmen oder Politik nur noch „Sei resilient“ fordern, statt im Betrieb strukturelle Probleme anzugehen, wird das Konzept toxisch. Dann wird individuelle Belastbarkeit zum Deckmantel für Überforderung.

Genau hier setzt der Wirtschaftspsychologe Oliver Hoffmann an. In seinem Buch „Negative Psychologie“ kritisiert er das Diktat der guten Laune (siehe Gastkommentar rechts). Die ständige Aufforderung „Bleib positiv“ sei oft toxisch. Sie führe dazu, dass Menschen ihre Warnsignale ignorieren. Angst, Zweifel, Ärger seien keine Störfaktoren, sondern essenzielle Datenquellen. Wer sie verdrängt, verliert den Kontakt zur Realität. Resilient ist nicht, wer alles schönredet, sondern wer Probleme sieht und trotzdem handlungsfähig bleibt.

Ben Schulz übersetzt diese Erkenntnisse in die Führungspraxis. Der Unternehmensberater arbeitet mit Geschäftsführern und Führungsteams im Mittelstand. In seinem Buch „Führungskräfte als Hoffnungsträger“ fordert er: Hoffnung ist keine Emotion, sondern eine strategische Energie. Führungskräfte müssen lernen, auch in Krisen Perspektiven zu entwerfen. Nicht als naive Schönmalerei, sondern als bewusste Entscheidung. Schulz prägt den Begriff „Resilienz 2.0“. Es geht nicht mehr um die Rückkehr zur alten Normalität. Es geht darum, sich neuen Realitäten anzupassen. Ein zentrales Werkzeug dafür ist der „Circle of Influence“. Das Modell stammt von Stephen Covey und unterscheidet drei Bereiche: Was kann ich direkt steuern? Was kann ich beeinflussen? Und was betrifft mich zwar, liegt aber außerhalb meiner Gestaltungsmacht?



Illustration: Barbara Stefan/die Kleinkert.de

Was uns innerlich stark macht

Diese Eigenschaften helfen, Krisen besser zu meistern

| | | |
|--|--|-------|
| Religiosität oder Spiritualität oder religiöses Coping | Die Zugehörigkeit zu einer Glaubensgemeinschaft oder die Ausrichtung auf einen höheren oder tieferen Sinn sowie das Praktizieren religiöser oder spiritueller Rituale. | +++++ |
| Positive Emotionen | Das regelmäßige Erleben positiver Gefühle. | ++++ |
| Hardiness | Die Tendenz, Situationen eher als Herausforderungen, denn als Bedrohung wahrzunehmen und aktiv zu gestalten. Das Konzept stammt aus der Managementforschung. | ++++ |
| Selbstwertgefühl | Die Wertschätzung der eigenen Person. | ++++ |
| Kohärenzgefühl | Die Tendenz, das Leben als stimmig, also verstehbar, bewältigbar und sinnhaft erleben. | +++ |
| Sinn oder Zweck im Leben | Das Leben als bedeutsam, stimmig und an wichtigen Zielen und Werten orientiert zu erleben und gestalten. | +++ |
| Kontrollüberzeugung | Die Annahme, dass Ereignisse unter unserer eigenen Kontrolle stehen. | ++ |
| Coping-Flexibilität | Die Flexibilität in der Nutzung aktiver Bewältigungsstrategien. | ++ |
| Hoffnung | Eine zuversichtliche innere Einstellung zur Zukunft. | + |
| Humor | Die Fähigkeit das Witzige, Absurde, und Widersprüchliche zu erkennen, damit heiter und spielerisch umzugehen und andere erheitern zu können. | + |
| Altruismus | Die Bereitschaft, freiwillig und uneigennützig zu helfen. | (+) |

Quelle: Henrik Walter: „Resilienz – Zwischen Coach und Couch“, basierend auf Kunzler et al. 2020 sowie Gilan und Helmreich 2020

Resilienz-Selbsttest

Wie widerstandsfähig sind Sie?

| | Stimme überhaupt nicht zu | Stimme eher nicht zu | Neutral | Stimme eher zu | Stimme vollkommen zu |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ich neige dazu, mich nach schwierigen Zeiten schnell zu erholen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Es fällt mir schwer, stressige Situationen durchzustehen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ich brauche nicht viel Zeit, um mich von einem stressigen Ereignis zu erholen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Es fällt mir schwer, zur Normalität zurückzukehren, wenn etwas Schlimmes passiert ist. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Normalerweise überstehe ich schwierige Zeiten ohne größere Probleme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ich brauche tendenziell lange, um über Rückschläge in meinem Leben hinwegzukommen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Deutsche Version der Brief Resilience Scale (BRS) nach Chmitorz et al. 2018

Wer seine Energie auf den Einflussbereich konzentriert, statt sich an Politik oder Weltgeschehen abzugeben, bleibt handlungsfähig. Das ist keine Resignation. Es ist kluge Ressourcensteuerung. Die Erhebung des Mittelstands-Bunds zeigt: Die wichtigsten Probleme der Betriebe sind Bürokratie, Energiepreise und Sozialabgaben. All das liegt außerhalb des direkten Einflussbereichs. Trotzdem können Chefs im Betrieb an Strukturen, Kommunikation und Teamkultur arbeiten. Dort entscheidet sich, ob ein Betrieb krisenresistent ist oder nicht. DMB-Vorstand Marc Tenbier betont: „Es ist die Resilienz und die Grundeinstellung des Mittelstands. Seit Generationen beweisen unsere

Unternehmerinnen und Unternehmer, dass sie in Zeiten der Krise nicht aufgeben. Dass sie Umwälzungen als Chance verstehen.“

Ohne Entspannung wird jeder Kopf müde

Maren Ulbrich kennt diese Muster aus ihrer täglichen Arbeit. Die Coachin begleitet seit mehr als 15 Jahren Handwerksbetriebe. Ulbrich sagt: „Viele Führungskräfte im Handwerk neigen dazu, alles selbst zu regeln und delegieren nur ungern. Das führt schnell zu Arbeit in Dauerschleife, ohne genügend Mini-Ruhestände und Pausen einzubauen.“ Ohne Entspannung werde jeder Muskel irgendwann sauer - ohne Entspannung

werde auch jeder Kopf irgendwann müde.

Das Gegenbild sind Unternehmen, die Krisen gut wegstecken. Ulbrich nennt sie Leuchtturmbetriebe. „Die haben eine starke Teamkultur, in der Aufgaben klar und nach Talenten verteilt werden und Verantwortung gemeinsam getragen wird. Leuchtturmbetriebe haben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementiert, der ihnen ermöglicht, stets besser zu werden, statt wieder in alte Muster zurückzufallen.“

Wer morgen damit beginnen will, die Resilienz im eigenen Betrieb zu stärken, sollte laut Ulbrich zunächst bei sich selbst ansetzen. „Ein erster Schritt für die Führungskraft könnte

sein, regelmäßig Pausen und Reflexionszeiten einzuplanen, um den eigenen Stress besser zu managen und Vorbild für das Team zu sein. Strategien entstehen in der Ruhe - doch die muss aktiv erschaffen werden.“

Entscheidend ist auch die Haltung. Ulbrich beschreibt das so: „Eine resiliente Führungskraft erkennt man im Alltag daran, dass sie gerade in schwierigen Situationen ruhig und lösungsorientiert bleibt. Sie vermittelt den Mitarbeitern Vertrauen und Sicherheit, bleibt handlungsfähig, ohne sich von Druck oder Krisen emotional überwältigen zu lassen.“ Das ist keine Heldengeschichte. Es ist harte Arbeit. An sich selbst, an Strukturen, an Kommunikation.

GASTKOMMENTAR

Die Tyrannei des Positiven

Wir leben in einer Kultur, die das Positive zur Pflicht erklärt hat. Optimismus gilt als Tugend, Resilienz als Mantra, Selbstoptimierung als Glaubenssatz. Wer zweifelt, wirkt schwach; wer Angst zeigt, gilt als defizitär; wer scheitert, als Versager. Die neue Höflichkeit heißt: lächeln, funktionieren, „alles bestens“ sagen - selbst dann, wenn innerlich längst etwas knirscht. Besonders deutlich wird das in Organisationen. Auf Konferenzen meidet man das Wort „Krise“, als sei es ansteckend. In Interviews zählt oft weniger fachliche Tiefe als die Fähigkeit, Begeisterung wie eine zweite Haut zu tragen. So entstehen Hochglanz-Biografien: Brüche werden



Oliver Hoffmann
Foto: privat

unsichtbar, bis sie sich körperlich melden. Man muss nur den archetypischen Gewinner beobachten. Auf der Bühne spricht er von Wachstum, Kontrolle, Zukunft, mit der Sicherheit eines Menschen, der alles im Griff hat. Später, allein, kippt die Bilanz: Schlaflosigkeit, Reizbarkeit, Leere. Der Körper sendet Warnsignale, doch das innere Berichtswesen ist gefälscht: Es dürfen nur Pluszeichen erscheinen. Wer Schwäche ausblendet, verliert den Kontakt zur eigenen inneren Ökonomie. Ressourcen werden verbraucht, als seien sie unendlich, und man lebt psychologisch wie ökonomisch auf Pump. Optimismus, wenn er zur Pflicht wird, ist keine Stärke, sondern ein Betäubungsmittel. Er überspielt Alarmzeichen, verstärkt Selbsttäuschung und verführt zu riskanten Entscheidungen. Schatten verschwinden nicht, nur weil das Licht heller wird. Aber mentale Gesundheit wächst nicht im Dauerlicht, sondern in der Integration des Dunklen. Angst ist ein Frühwarnsystem, Zweifel eine Investition in Denkfähigkeit, Scheitern die Entladung überlasteter Systeme. Nietzsche, Freud und später Antonovsky erinnern daran, dass psychische Stabilität nicht bedeutet, frei von Bruch zu sein, sondern fähig, Bruch in Sinn und Handlungsfähigkeit zu übersetzen. Unsere Zeit lehrt uns, nur Gewinne zu sehen: Likes, Karrieren, Wachstumsraten. Doch Leben ist kein endloser Aufwärtstrend. Souveränität heißt nicht, Schatten zu tilgen, sondern in die Bilanz aufzunehmen. Wer tragfähig leben will, muss rote Zahlen verbuchen können - nicht als Niederlage, sondern Teil der Wahrheit.

Prof. Oliver Hoffmann ist Experte für Wirtschafts- und Innovationspsychologie

Acht Eigenschaften bzw. Persönlichkeitsmerkmale schreibt Führungskräfte-Trainerin Nikola Doll widerstandsfähigen Menschen zu:

- Positives Denken
- Selbstwertgefühl
- Problemlösefähigkeit
- Selbstverantwortung
- Selbstwirksamkeit
- Soziale Kompetenz
- Achtsamkeit
- Stressbewältigungsstrategien

Diese Fähigkeiten und Eigenschaften würden in fast allen Menschen schlummern, sagt Doll. Sie müssten nur aktiviert werden.

Mehr Tipps zu Führung in schwierigen Zeiten: www.dhz.net/resilienz