# Gegenwind als Aufwind

## Wenn die Luft raus ist

*Die Arbeitsgruppe hatte das Konferenzzimmer verlassen. Ich war noch auf meinem Stuhl sitzen geblieben. Langsam wurde mir klar: Das Projekt war nun endgültig fehlgeschlagen. Wir hatten viel Zeit und Energie investiert. Nach und nach hatte sich das Vorhaben zu einer Prestige-Angelegenheit entwickelt. „Das sieht ja wie ein Pilot-Projekt aus", hatte erst kürzlich ein Kollege anerkennend gemailt. Natürlich hatte mir dieses Kompliment gut getan. Und nun das! Die Zahlen sprachen leider für sich. Am Ende scheiterte alles an finanziellen Altlasten. Faktoren, die nicht zu beeinflussen waren. Okay, man hätte vielleicht früher darauf kommen können. Trotzdem.*

*Ich fühlte mich unendlich müde. Die Luft war raus. Und das so richtig. Nichts ging mehr. Ich merkte, dass nun auch die besten geistlichen Vorsätze nicht mehr weiter halfen. Wut stieg in mir hoch. Ich war traurig und wurde seltsam gleichgültig gegenüber den Anforderungen des Tagesgeschäfts. Einsamkeit machte sich bemerkbar …*

Aber genau das muss nicht so sein. In solchen Momenten kommt es darauf an, ob wir über ein persönliches Überlebensprogramm in Stress-Situationen verfügen. Niemand in Beruf oder Gemeinde ist vor Rückschlägen sicher. Darum ist es entscheidend, dass wir auf Krisenmomente vorbereitet sind und Strategien kennen, die uns mit Perspektive und Kraft weiter arbeiten lassen. Welche Ressourcen stehen mir jetzt zur Verfügung?

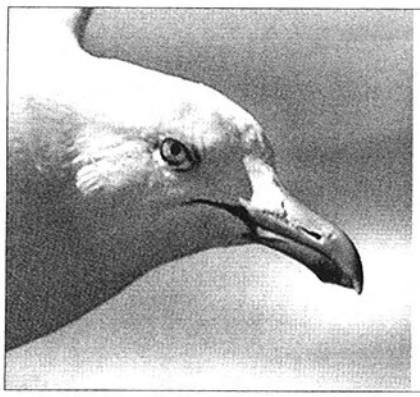
Entscheidend ist: Keiner ist den Schwierigkeiten hilflos ausgeliefert. Es gilt, die Kraft, die in jeder bedrängenden Lage steckt, wahrzunehmen, aufzugreifen und für die Umbruchsituation nutzbar zu machen. Helfen kann dabei ein „mentaler Überlebenskoffer", den ich in guten Zeiten vorbereitet habe. Er hilft mir jetzt, trotz Erschöpfung und Verwundung nach vorne zu schauen und neue Schritte nach dem Scheitern zu wagen – Erste Hilfe für erschöpfte Leiter.

## Von der Möwe lernen

Sie haben mich schon immer fasziniert. Schon als Kind an der See konnte ich ihnen lange zuschauen. Besonders bei Sturm zeigt sich, wie unterschiedlich Möwen auf Wind reagieren. Einige suchen Schutz hinter einem umgekippten Boot, andere lassen sich treiben, wieder andere nutzen den Gegenwind als Aufwind und erreichen damit beträchtliche Höhen. Gegenwinde als Aufwinde. Will sagen: Die Kraft der Gegenwinde kann genutzt werden! In bedrängenden Situationen denke ich deswegen gerne an Möwen. Dafür muss ich nicht einmal den Raum verlassen. Ich versetze mich mit meiner Fantasie an einen mir vertrauten Strandabschnitt. Der Wind treibt hohe Wellen an das Ufer. Und dann sehe ich sie – meine Möwe. Seitwärts kommt sie auf einmal in das innere Bild geflogen. Sie zieht sich nicht zurück, sie flieht nicht. Sie sucht den Gegenwind und wird mit der geballten Energie des Sturms nach oben getragen. Und manchmal, bevor sie abdreht, grüßt sie mich kurz – meine Möwe.

Die kurze Auszeit am Meer tut gut. Sie mobilisiert Kräfte, die in mir sind: „Nein, ich ziehe mich nicht zurück. Selbstmitleid gilt nicht. Ich steige mental nicht aus!" Es geht nicht um das Beweisen des eigenen Mutes. Es geht einfach nur darum, wie ich die Kraft des Augenblicks nutzen kann, um das Ziel zu erreichen. Der Gegenwind wird zum Aufwind.

Wie man angesichts schwieriger Umstände Widerstandskraft entwickeln kann, ist das Aufgabengebiet der Resilienz-Forschung. Eines ihrer wichtigsten Ergebnisse ist für mich, dass wir die positiven Kräfte des Unbewussten für schwierige Situationen nutzbar machen können. Erschöpfte und enttäuschte Leiter lassen ihr Unbewusstes für sich arbeiten. Das kann vor allem durch Bilder ausgelöst werden. Das Alte und Neue Testament enthält viele solcher Bilder, die auf unser Unbewusstes einen tiefen Eindruck machen und Kraft zum Ausdruck bringen können. Seit Jahrtausenden machen



**Niemand in Beruf oder Gemeinde ist vor Rückschlägen sicher. Darum ist es entscheidend, dass wir auf Krisenmomente vorbereitet sind und Strategien kennen.**



Menschen diese Erfahrung. Da gibt es den Adler (Jesaja 40) oder den Baum, gepflanzt an Wasserbächen, der uns zur Identifikation einlädt (Psalm 1). Oder es ist der gedeckte Tisch im Angesicht der Feinde, der Mut macht (Psalm 23). Nicht zuletzt sind es immer wieder Bilder, die von der Bewässerung der Wüste sprechen, die einem erschöpften Menschen neuen Auftrieb geben (Jesaja 35). Die Resilienz-Forschung macht Mut, ein eigenes inneres Bild zu entwickeln, mit dem ein Weg zur inneren Kraftquelle hergestellt werden kann. Das Unbewusste übernimmt gerne die Führung von Innovations- und Veränderungsprozessen in Stresssituationen. Es kommt darauf an, in sich eine Galerie lebendiger Bilder aufzubauen. Altes und Neues Testament sind für diesen Prozess eine wahre Fundgrube.

## Risikofaktoren

Menschen in Leitungspositionen entwickeln nicht zufällig Erschöpfungszustände. Es sind in der Regel immer wieder die gleichen Fallen, in die sie laufen. Daher ist es wichtig, bestimmte Risikofaktoren zu kennen. Nach Prof. Elisabeth Nicolai benötigen gerade Führungskräfte und Helfer in den Gesundheits- und Sozialberufen ein hohes Maß an Selbstfürsorge, um ihre Risikofaktoren zu erkennen und ein persönliches Frühwarn- und Versorgungssystem aufzubauen.

**1. Mit Anstrengung ist alles machbar**

Die falsche Vorstellung: Wenn ich nur alles gebe, werden wir das Ziel erreichen. Gerade bei hohen Zielen ist es oft sehr schwierig, mein Maß an Einsatz festzulegen. Wir räumen zwar ein, dass geistliche Ziele vom Segen Gottes abhängig sind, dennoch dominiert die Idee der Machbarkeit durch Leistungssteigerung. Die kann zum Beispiel den Umfang frommer Rituale umfassen oder auch das Volumen unseres Gemeinde-Programms. Wenn objektive Kriterien für eine gute Mitte fehlen, ist Erschöpfung vorprogrammiert. Ständig mit dem Bewusstsein unerreichter Ziele trotz größter Hingabe zu leben, macht uns zu Menschen, die dann auch von anderen immer größeren Einsatz erwarten. Oft endet dieser Machbarkeitswahn in Zynismus und Herabsetzung der Leistung anderer.

**2. Verzicht auf Privatleben**

Es kann sicher einmal sinnvoll sein, zeitweise für ein Projekt einen Schwerpunkt zu setzen und dafür Höchstleistungen zu bringen. Ab einem bestimmten Zeitpunkt aber rächt sich diese vermeintliche Effizienzsteigerung. Nach und nach dünnen wir unsere persönliche Lebenskultur aus. Wir treiben weniger Sport, vernachlässigen Familie und soziale Kontakte und fahren das persönliche und geistliche Leben auf ein Minimum zurück. Alles wird dem beruflichen oder ehrenamtlichen Engagement untergeordnet. Aber solch ein Verzicht bleibt nicht ohne Folgen. Ohne Ressourcen geht es nicht. Nach und nach werden als Folge dann auch die Ressourcen anderer Mitarbeiter angezapft.

**3. Sinnkrise im System**

Leiten kann wirklich Spaß machen. Wir genießen unsere Aufgabe und setzen dabei ungewohnte Kräfte frei. Aber Leiten kann auch zu einer großen Last werden und viel Frust und Antriebsschwäche mit sich bringen. Das gilt besonders dann, wenn das System – sei es nun ein Betrieb oder eine Gemeinde – sich in einer Sinnkrise befindet. Umsätze, Mitgliederzahlen oder Gottesdienstbesuch gehen zurück. Die Diskussionen häufen sich: Wozu sind wir eigentlich noch da? Keiner ist mehr zu begeistern. Mehltau liegt über allem. Wir sind erschöpft und fragen uns, was wir falsch gemacht haben. Ständig spüren wir den stillen Vorwurf, nicht zu genügen. Unser Blickwinkel verengt sich, und wir nehmen gar nicht wahr, dass die Probleme vor allem eine Systemkrise offenbaren und zunächst gar nichts mit uns zu tun haben.

Systemtheorie und praktische Beratungserfahrung machen klar, dass Probleme in Betrieben und Gemeinden nur allzu oft an Systemfehlern liegen und oft gar nichts mit einem bestimmten Leiter zu tun haben. Im Gegenteil: Gerade leitende Mitarbeiter tragen solche Systemfehler als Symptomträger aus. Unsere Gesellschaft befindet sich in einem massiven Wandel, der sich auf alle Organisationen auswirkt. Wenn wir uns selbst für diese Auswirkungen verantwortlich sehen, ist es kein Wunder, wenn die Erschöpfung zunimmt. Die Folge ist oft, dass die Grenzen des Systems geschlossen werden: Wir schotten uns ab. Das Leben wird immer enger. Weite und Freiheit des Lebens gehen verloren.

**4. Mehrbelastung ohne Reduzierung**

Führungskräfte werden für ihre Aufgaben oft auch deshalb gerne berufen, weil sie besonders fleißig und engagiert sind. Sie bauen große Beziehungsnetzwerke auf und müssen sie pflegen. Die Zahl der Leitungsgremien wächst – und unmerklich, aber konstant, steigt die Belastung. Bald ist die Grenze der Belastbarkeit erreicht. Der Genuss, den neue Kontakte und Ämter, Ehre, Titel und Positionen mit sich bringen, beginnt merklich nachzulassen. Kinder und der Partner daheim maulen immer mehr wegen zu häufiger Abwesenheit. Müdigkeit und Unkonzentration nehmen zu. Fehler häufen sich und gute Vorsätze – in der Familie verspro-

chen – lassen sich dann doch nicht so einfach umsetzen. Erschöpfung macht sich breit. Ohne Reduzierung von bestehenden Verpflichtungen sind die ständig steigenden Belastungen nicht mehr zu bewältigen. Abgesehen von der gesundheitlichen Dimension verlieren wir als „Gremien-Funktionäre" Stück für Stück die Berührung mit der Wirklichkeit außerhalb unseres Systems und sind nicht mehr in der Lage, normale Beziehungen mit Menschen zu pflegen, die nicht in unseren Komitees mitarbeiten.

**5. Ergebnisse gegen eigene Überzeugungen erzielen**

Wer leitet, der muss andere überzeugen können. Zugleich müssen wir auch Kompromisse schließen können. Nicht immer ist eine Situation reif für eine neue Idee. Nicht immer kann die Mehrheit überzeugt werden. Manchmal müssen Abstimmungsergebnisse oder Entscheidungen umgesetzt werden, von denen ich nicht überzeugt bin. Und wie oft müssen widerstreitende Meinungen aus strategischen Gründen mit vertreten und integriert werden! Das kostet viel Kraft, gehört aber nun mal dazu. Was aber mache ich, wenn ich mich immer weniger mit den vorgegebenen Zielen oder dem Mainstream der Organisation identifizieren kann? Dann nimmt meine Erschöpfung zu – sei es, weil ich die eigene Meinung ständig unterdrücken muss oder weil ich mich in Dauerkonflikten abnutze. Irgendwann ist die seelische Kraft aufgebraucht – nichts geht mehr. Zumindest nicht, wenn ich mir einigermaßen treu bleiben will.

## Wieder innere Stärke gewinnen

In einer Langzeitstudie untersuchten amerikanische Psychologen alle Kinder des Geburtsjahres 1955 auf der Insel Kauai im Hawaii Archipel. Sie wurden nach der Geburt, im zweiten, zehnten, achtzehnten und dreißigsten Lebensjahr untersucht. Dabei machten die Forscher eine aufregende Entdeckung: Es gab Kinder, die sich – obwohl ihre Lebensumstände belastend und mitunter sehr schwierig waren – physisch, kognitiv und sozial gut oder sogar sehr gut entwickelten. Welche Faktoren sorgten dafür, dass sie all den widrigen Umständen standgehalten hatten? Eine neue Forschungsrichtung entstand: Resilienz.

„Resilienz ist die Fähigkeit, aus widrigen Lebensumständen gestärkt und mit größeren Ressourcen ausgestattet herauszukommen" (Froma Walsh). Ursprünglich kommt der Begriff aus dem Lateinischen (Resilio) und bedeutet „abprallen", „zurückspringen". In der englischen Sprache beschreibt er die Eigenschaften von Werkstoffen, die nach starken Verformungen in die ursprüngliche Form zurückspringen. Mittlerweile gibt es weltweite Forschungen. Sie alle kommen zu ähnlichen Ergebnissen, die in den „sieben Säulen der Resilienz" beschrieben werden.

Sieben Indikatoren, die bei einem Menschen darauf hinweisen, dass er über eine starke Fähigkeit zur Bewältigung von Stress und Krisen verfügt. In Krisen und Katastrophen wachsen Menschen über sich hinaus. Aber auch in der normalen Lebensführung ist es möglich, diese Resilienz-Faktoren zu berücksichtigen und sie gezielt umzusetzen.

Es ist interessant: Bereits die Bibeltexte des Alten und Neuen Testaments kennen diese Faktoren. In Jesaja 42,3 weist der Prophet darauf hin, dass es Gott selbst ist, der Menschen hilft, ihren inneren Kräften zu vertrauen. Mit den Bildern vom glimmenden Docht, der nicht ausgelöscht wird und dem geknickten Rohr, das nicht brechen wird, hilft er, die innere Stärke zu entwickeln und zu fördern. Der Mensch als Ebenbild Gottes lebt mit einer inneren Ressource, die er auch nach dem Sündenfall nicht verloren hat. Im Gegenteil: Auch wenn wir nur wenig zu spüren meinen davon, sind wir eingeladen, diese Ressource in Anspruch zu nehmen. Sie wird nicht vernichtet. Der Knecht Gottes sieht seine Berufung gerade darin, die manchmal sehr geringe innere Widerstandskraft zu schützen und neu zu dynamisieren. Vieles in der Seelsorge Jesu weist darauf hin, dass er sich diesem Anliegen des Knechtes Gottes aus dem Jesaja-Buch verpflichtet weiß und Menschen in der Begegnung mit ihm neu ihre Lebenskräfte entdecken, bejahen und mit Kraft leben – mitten in widrigen Umständen.



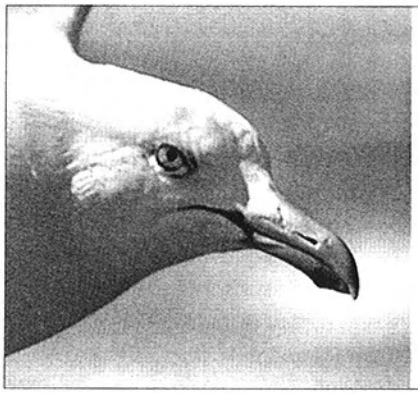
## Die sieben Säulen der Resilienz

**1. Zuversicht:** Eine zuversichtliche Grundeinstellung ist der Kern jeder erfolgreichen Bewältigung einer Krise. Resiliente Menschen glauben, dass die erlebte Schwierigkeit zwar sicher nicht zu verniedlichen ist, aber insgesamt nur einen vorübergehenden Charakter hat. Am Ende wird sich in ihrem Leben das Gute durchsetzen. Es wird im Leben eine nächste Chance geben. Resiliente Menschen haben Ziele, die über die aktuelle Krise hinausgehen. Christen wissen davon, dass ihr Leben von Gottes Güte geleitet wird und sich deshalb alles Negative nicht nur zum Guten weiterentwickeln wird, sondern ihnen auch Krisen und Scheitern zum Besten dienen werden. Dieser Glaube erweist sich – das zeigen die Studien – als eine unersetzbare Ressource. (Römer 8,28)

**2. Wirklichkeitssinn:** Es ist passiert, was passiert ist. Resiliente Menschen akzeptieren die Krise. Das kann sehr wehtun: Ja, die Position hat ein anderer bekommen; die Kündigung ist ausgesprochen; der geliebte Mensch ist tief verletzt; die Wahl wurde verloren; der Unfall ist passiert; der geliebte Mensch hat sich getrennt. Ja, man/frau ist gescheitert! Dieser Realismus aber ist gepaart mit der Überzeugung, dass es selbst jetzt nächste Schritte gibt, die gegangen werden können. Bereits in der Krise gibt es den Weg *aus* der Krise. Die Zukunft ist Teil der Gegenwart. Resiliente Menschen spüren die Anziehungskraft der Zukunft und denken bereits über neue Strategien nach. Es gibt ein Leben nach der Krise! Der Blick richtet sich nach vorne. Welche Vorteile bringt das Abschiednehmen? Welche Vorteile bringt das Neue? Aus Niederlagen entstehen Siege. (Apostelgeschichte 16,23-40)

**3. Lösungsorientierung:** Eine Krise hat immer mehrere Ursachen. Resiliente Menschen analysieren die Gründe für eine Krise. Sie wissen um ihren eigenen Anteil daran, bleiben aber nicht dabei stehen. Es geht ihnen nicht in erster Linie um das immer neue Meditieren von Problemen. Sie fragen vielmehr, welche Chancen in der erlebten Krise für ihr Leben stecken. Sie sind bereit, sich von übernommenen Meinungen zu lösen. Sie nehmen einen mentalen Standpunkt außerhalb der Krise ein. Und erkennen so neue Lösungen, die in der Krise bereits schlummern und darauf warten, entdeckt zu werden. Resiliente Menschen denken und handeln lösungsorientiert. (Apostelgeschichte 4,23-31)

**4. Selbstwirksamkeit:** Es ist natürlich, in den Stürmen des Lebens Ohnmacht zu fühlen. Resiliente Menschen verlassen aber zügig diese Opferrolle. Ihr Klagelied ist nur kurz.



**In Krisenzeiten zeigt es sich, ob diese Zukunftsbilder eine Ressource darstellen.**



Jammern bringt nicht nur nichts, sondern verschlechtert auch noch die Zukunftschancen. Ständige Schuldvorwürfe gegenüber Dritten rauben Energie und vermindern darüber hinaus die eigene Glaubwürdigkeit. Stattdessen wissen resiliente Menschen um ihre Kompetenz. Sie spüren ihr eigenes Dasein und nehmen den Strom des Lebens in sich wahr. Sie werden aktiv. Der innere Flow wird nach außen gewendet. (Johannes 5,1-16)

**5. Entschlossenheit:** Wer aus einer Krise herauskommen will, überlässt das nicht dem Zufall. Ein neuer Masterplan wird entwickelt. Die nächsten Schritte werden geplant. Emotionen werden den Zielen zugeordnet. Die Ereignisse des Lebens werden als Gelegenheiten und Ressourcen für die neuen Ziele in Anspruch genommen. Resiliente Menschen wissen, dass ihr Gefühlsleben beeinflussbar ist. Sie stecken für ihren Weg in die Zukunft realistische Etappen ab. Das Erreichen von jeweiligen Etappenzielen wird mit selbst gewählten Belohnungen gefeiert. So kann das Gefühlsleben positiv beeinflusst werden. Resiliente Menschen tun nur das, was sie wirklich wollen, um nicht in ihrem Inneren eine ständige emotionale Hängepartie zu erleben. Durch die Kontrolle der Aktivitäten stabilisieren sie ihr Gefühlsleben. (Lukas 19,1-10)

**6. Netzwerke:** Krisen können Menschen in eine große innere und äußere Einsamkeit stürzen. Freunde, von denen man/frau es nie erwartet hatte, ziehen sich zurück. Das kann schnell zu Verbitterungen führen. Oft reicht auch die eigene seelische Kraft nicht mehr aus, noch irgendwelche Kontakte zu pflegen. Dieses Stadium im Durchlaufen einer Krise ist typisch und sollte sich und anderen auch gestattet werden. Resiliente Menschen wissen aber, dass dieser Rückzug nur vorübergehend sein kann. Krisen sind nachhaltig nur mit Hilfe anderer zu lösen. So leben resiliente Menschen schon vor einer Krise in einem Netzwerk von Familienangehörigen, Freunden und Bekannten. Sie pflegen dieses Netzwerk durch dauerhafte Beziehungen. Sie „netzwerken". Wer anderen in ihren Krisen beisteht, wird erleben, dass auch ihm dann Unterstützung zukommt. Voraussetzung ist allerdings die Bereitschaft, eine persönliche Krisensituation auch zu kommunizieren, Hilfe zu suchen und Unterstützungsangebote anzunehmen. (Markus 2,1-12)

**7. Zukunftsorientierung:** Jeder Mensch hat im Kopf und im Herzen Zukunftsbilder. *Seine* Zukunftsbilder. Die Erwartung der persönlichen, aber auch der weltgeschichtlichen Zukunft hinterlässt in uns bestimmte Bilder. In Krisenzeiten zeigt es sich, ob diese Zukunftsbilder eine Ressource darstellen. Das Nachdenken über globale Untergangsszenarien untergräbt auf Dauer die eigene Widerstandsfähigkeit. Wenn die eigene Zukunft nur als eine einzige Plattform von Niederlagen vorstellbar ist, mache ich mich selbst zum ewigen Verlierer. Die Zukunftsbilder resilienter Menschen dagegen sind von Offenheit geprägt. Nichts ist festgelegt. Es gibt keine Vorherbestimmung. Die Zukunft ist offen und wartet auf Gestaltung. Sie ist nicht nur offen, sondern wird ganz wesentlich von der Hoffnung geprägt, die Menschen mit ihr verbinden. Resiliente Menschen tragen in sich ein großes Potenzial an Hoffnung, wenn sie an ihre eigene Zukunft und an die Zukunft der Welt denken. Für Christen ist die Zukunft durch den wiederkommenden Christus bestimmt. Er kommt der Welt und jedem einzelnen Menschen entgegen und hält seit seiner Auferstehung die Welt tagtäglich für unser Handeln offen. Diese Ressource ist unerschöpflich – in großen und kleinen Krisen. (Offenbarung 1,8)

Natürlich schmerzen Krisen. Sie hinterlassen Spuren, die sehr weh tun können. Sie konfrontieren uns mit Widerständen. Der Gegenwind mag manchmal so stark werden, dass er uns die Luft zum Atmen nehmen will.

Aber genau in diesen Momenten beginnen uns Widerstände bereits auch zu stärken. Sie machen uns vertraut mit den Ressourcen des Lebens zum Leben. Wir haben Mut zum Widerstand, wenn wir den Vorteil einer Krise bejahen. In jeder Krise steckt eine verborgene Lösung für die Zeit nach der Krise. Wenn wir das begreifen, wird Gegenwind zum Aufwind. ←

Lesezeit: 25–40 Minuten

Literatur
Hüther, „Die Macht der inneren Bilder", 2006
Lauterbach/Hilbig, „So bleibe ich gesund", 2006
Moltmann, „Im Ende der Anfang", Eine kleine Hoffnungslehre, 2003
Rampe, „Der R-Faktor", 2005
Scharmer, „Theorie U", 2009
Welter-Enderlin/Hildenbrand, „Resilienz, Gedeihen trotz widriger Umstände", 2006

**Michael Borkowski** ist Theologe, Systemischer Berater und Familientherapeut. Er arbeitet als Geschäftsführer des Diakonie-Werkes Kirchröder Turm e.V. und Leiter des Kirchröder Instituts für Organisationsberatung, Supervision und Coaching in Hannover.