

Wirkfaktoren zur Stärkung der Stressresistenz und Resilienz in Krisenzeiten

Als Mitarbeiterin des Eichenberg Instituts Koblenz GmbH bin ich Mitglied des Projektteams ‚Gesunde Region Eifel‘ im Rahmen der Dienstleistungsgenossenschaft Nordeifel e.G. Jahrzehntlang habe ich beratend und psychotherapeutisch mit dem Schwerpunkt Psychotraumatologie und Resilienz gearbeitet. Das Eichenberg Institut lehrt, berät und forscht seit 12 Jahren im Bereich gesunde Führung und Förderung der Resilienzfähigkeit von und in Unternehmen und von ihren Beschäftigten. In diesem Artikel möchte ich Sie – anlässlich der aktuellen Corona-Pandemie - darin unterstützen, ihre Möglichkeiten der Resilienzförderung zu reflektieren.

Eine Pandemie bedeutet eine Bedrohung der gesundheitlichen Unversehrtheit und des Lebens für viele Menschen in unserer Gesellschaft und auf der Welt. Unsere Gesellschaft wird auf wirtschaftlicher, und auch psycho-sozialer Ebene vor eine immense Herausforderung gestellt und somit auch die Unternehmen, aller Branchen und Größe und mit all ihren Beschäftigten.

Die Corona-Pandemie stellt eine sogenannte Großschadenslage dar. Sie bedeutet eine inzwischen weltweite Krisensituation. Eine Krise bedeutet immer die Unterbrechung des sonst gewohnten Ablaufes. Es kommt zu einer Erschütterung bislang vorhandener Ressourcen, deren Einschränkung oder gar Verlust. Die Bedrohung vorhandener oder benötigter Ressourcen bezieht sich sowohl auf die private, die unternehmerische, wie auch die systemrelevanten Ebenen (z.B. Gesundheitssystem, Arbeitsmarkt).

Woran kann es liegen, dass diese Krise von den einen als eine Chance genutzt wird, während sich andere (zunächst) von Gefühlen wie Kontrollverlustangst, Hilflosigkeit oder hohem Stresserleben konfrontiert sehen?

Klaus Grawe (1998) ist in seiner Konsistenztheorie der Frage nachgegangen, welche Grundbedürfnisse im Menschen dabei eine Rolle spielen, psychisches Wohlbefinden herzustellen. Er ging dabei von einem Mechanismus der Suche nach Übereinstimmung zwischen neuronalen und psychischen Prozessen aus. Der Mensch strebt nach Bedürfnisbefriedigung und vermeidet gerne das, was einer Bedürfnisbefriedigung im Weg steht. In seiner erfahrungswissenschaftlichen Theorie analysierte Grawe vier Grundbedürfnisse, diese sind jeweils unterschiedlichen neuronalen Prozessen zuzuordnen.

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

Je höher die Übereinstimmung (Konsistenz) dieser Prozesse ist, desto ausgeprägter sind das psychische Wohlbefinden und die Gesundheit.

Diese vier Grundbedürfnisse sind:

- Orientierung / Kontrolle (→ fördert Sicherheitsgefühl und Beruhigung, s.u.)
- Bindung (→ fördert Kontakt, Anbindung, soziale Vernetzung, s.u.)
- Selbstwerterhöhung / Selbstwertschutz (→ fördert Selbstwirksamkeitserleben, Zuversicht und Hoffnung, s.u.)
- Lustgewinn / Unlustvermeidung (→ fördert positives Erleben, Beruhigung, s.u.)

Diese Grundbedürfnisse werden vor einem evolutionären Hintergrund gesehen und weisen darauf hin, dass bereits in früheren Zeiten diese Grundbedürfnisse mit der Möglichkeit, überleben zu können, verbunden waren.

Gerade in Krisenzeiten oder durch sehr belastende Lebensereignisse wird die Erfüllbarkeit dieser Grundbedürfnisse gefährdet. Eine Krise bedeutet eine Erschütterung. Sie kann zu einer Unterbrechung oder einem Abbruch der bislang gewohnten Strategien beim Versuch, obengenannte Grundbedürfnisse zu erfüllen, führen. Verunsicherung, erhöhte Verletzlichkeit und Erkrankungsrisiko können die Folge sein.

Die gute Nachricht ist, dass es in der Vorgeschichte zahlreiche Untersuchungen gegeben hat, was Menschen und Systemen (Unternehmen, Kommunen,...) unter psycho-sozialen Aspekten in einem Großschadensfall helfen kann, zu erstarren.

So hat Stevan E. Hobfoll (2007) zusammen mit einem Forscherteam die Ergebnisse einer Metaanalyse vorgelegt, in der Maßnahmen im Kontext von Großschadenslagen und deren Effekte analysiert wurden.

Heraus kamen dabei fünf Wirkprinzipien, die nachweislich die **Stressresistenz** und **Resilienz** in Krisensituationen stärken. Diese fünf Wirkfaktoren können u.a. in einem Zusammenhang mit der Erfüllung oder Sicherung der o.g. Grundbedürfnisse gesehen werden und erklären auch dadurch Ihre Wirkkraft.

Mit **Stressresistenz** ist gemeint, dass ein Mensch (oder auch Unternehmen) Belastungen standhält und damit über eine erhöhte psychische und körperliche Belastbarkeit verfügt. Der einzelne Mensch oder

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

das Unternehmen bleiben auf längere Zeit belastbar und erkranken nicht. Sie bewerten die Krise und Stressauslösende Situation als Herausforderung.

Resilienz bedeutet eine Widerstandsfähigkeit und die Fähigkeit trotz widriger Umstände (und hoher Belastungen) elastisch, flexibel und anpassungsfähig zu bleiben. Widerstandsfähigkeit meint also nicht etwas Statisches oder Starres, sondern ganz im Gegenteil eine Beweglichkeit. Resilienz bedeutet eine positive Anpassungsfähigkeit und -leistung an (die Folgen) widriger Umstände.

Es gibt verschiedene Konzepte zu Resilienz. Trotz verschiedener Modelle zur Resilienzförderung (z.B. Reivich und Shatté, 2002; Rampe, 2005 in Siegrist, 2010) kann davon ausgegangen werden, dass Resilienz erworben und trainiert werden kann, sie kann ebenso wieder ‚verloren‘ gehen, sie wird mehrdimensional und in einem prozesshaft-dynamischen Verlauf betrachtet (vgl. Siegrist, 2010). Das bedeutet, ein Mensch kann in einem Lebensbereich resilient sein (z.B. am Arbeitsplatz) und gleichzeitig in einem anderen unbeholfen oder nur gering belastbar sein (z.B. Organisation des Familienlebens). So können ein Mensch, ein Unternehmen, aber auch eine Region unter dem Aspekt von Resilienz betrachtet und gestärkt werden.

Hobfoll und seine Kollegen und Kolleginnen haben die analysierten Wirkprinzipien hinsichtlich ihrer Wirkkraft auf unterschiedlichen Ebenen untersucht und bestätigt:

- die individuelle Ebene (der einzelne Mensch)
- auf eine Gruppe bezogen (z.B. Bevölkerungsgruppe, Altersgruppe)
- auf eine organisationale Ebene bezogen (Unternehmen, Organisationen, Institutionen) und
- auf eine regionale Ebene bezogen (Kommune, Gemeinde, Landkreis, Land).

Diese fünf Wirkprinzipien wirken sich damit für jeden und überall im Falle einer Katastrophensituation, einer Großschadenslage oder einer Krisensituation positiv und stärkend auf die Stressresistenz und Resilienz aus.

Im Folgenden sollen die fünf Wirkprinzipien vorgestellt werden und Anregungen zu deren Umsetzung auf unterschiedlichen Ebenen gegeben werden.

Die fünf Wirkprinzipien nach S.E. Hobfoll und Kollegen (2007):

1. Förderung des Erlebens von Sicherheit
2. Förderung von Beruhigung
3. Förderung des Erlebens von Selbstwirksamkeit und kollektiver (gemeinsamer) Wirksamkeit
4. Förderung von Kontakt und Anbindung
5. Förderung von Hoffnung

1. Wirkfaktor: Erleben von Sicherheit

Eine Krisensituation führt zu einer Erschütterung des bis dahin entwickelten Sicherheitserlebens und macht den Betroffenen auf einen Schlag bewusst, dass es im Leben keine ‚absolute‘ Sicherheit gibt. Hobfoll und sein Forscherteam heben deshalb hervor, dass in einer Krise die Förderung des Erlebens ‚relativer‘ Sicherheit notwendig und sinnvoll ist.

Ein Sicherheitserleben wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Dabei spielen z.B. die Herstellung von einem Überblick über die Situation, um Orientierung und Kontrolle (s. Grawe) zu ermöglichen, aber ganz konkret auch die (Wieder)Herstellung und Bereitstellung von Ressourcen eine entscheidende Rolle.

Kennzeichnend für eine Krisensituation oder kritische Lebensereignisse ist, dass sie mit einem Verlust von Ressourcen (z.B. Einkommenshöhe, Gesundheit, Kontaktmöglichkeiten, Zukunftsperspektive) oder deren Bedrohung (z.B. könnten die Ressourcen wegbrechen) oder dem Verlust eines bis dahin erwarteten Ressourcengewinns (Aufstieg, Gewinn, Zuwachs) einhergehen.

Der Verlust eines erwarteten Ressourcengewinns wird mit einer Fehlinvestition von Ressourcen in Anbetracht der Krisensituation gleichgesetzt. Der reale oder drohende Verlust von Ressourcen macht den Menschen und ein System (z.B. ein Unternehmen) anfälliger und verletzlicher gegenüber dem Ressourcenverlust und führt darüber hinaus zu weiteren Verlusten in der Zukunft.

Die umfangreichen Hilfspakete der Bundesregierung können somit als Versuch angesehen werden, diesen Prozessen entgegenzusteuern.

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

1.1. Relative Sicherheit auf der Unternehmensebene:

Transparenz in der Informationsvermittlung schafft Sicherheit. Dazu kann gehören:

- die kurzfristigen Ziele darzulegen,
- auf geplante Veränderungen vorzubereiten,
- in gewissem Maß aufzuklären, ob es zu wirtschaftlichen Auswirkungen kommt
- über neue Formen der Arbeitsorganisation aufzuklären und ggf. zu beraten
- den Kontakt aufrechtzuerhalten
- über außerbetriebliche Unterstützungsangebote zu informieren
- Benennung von Ansprechpersonen im Unternehmen zur Klärung bestimmter Fragestellungen
- etc.

Um Verunsicherung vorzubeugen, kann es wichtig sein:

- die Beschäftigten vor Falschmeldungen und Gerüchten zu schützen oder die Flurfunk-Botschaften kritisch wahrzunehmen

Kontrollerleben, Orientierung und relative Sicherheit können zusätzlich gefördert werden:

- durch einen aktiven Einbezug der Mitarbeiter in Problemlöseprozesse, Ressourcenstärkung und Kommunikation
- durch Förderung von Handlungsspielräumen

1.2. Relative Sicherheit auf der individuellen Ebene:

Menschen sind unterschiedlich hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, aber auch persönlichen Ressourcen. Es gibt kein ‚one fits for all‘. Dennoch sollen ein paar Beispiele genannt werden, wodurch ein individuelles Sicherheitserleben gefördert werden kann.

Beispiele, wie Einzelne ihr Sicherheitserleben stärken können:

- Für hochbelastete Menschen / Beschäftigte ist es wichtig, Informationen zu Unterstützungsangeboten zu erhalten
- Es ist stärkend, eine gewisse Mitsprachemöglichkeit zu haben

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

- Individuelle Unterschiede im Umgang mit den Herausforderungen dürfen sein, finden ihre Berechtigung und können sogar aktiv genutzt werden.
- Konstruktive und zielführende Lösungsstrategien sollten erlaubt sein und für andere zur Verfügung gestellt werden. (Dadurch könnten die Resilienten gleichzeitig Wertschätzung erfahren und die eher Hochbelasteten Unterstützung)
- Zugang zu Hilfestellungen im Umgang mit einer neuen Arbeitsorganisation und Akzeptanz bezüglich unterschiedlich schneller Anpassungsfähigkeit einzelner
- Private und berufliche Situation können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Psycho-sozialen Aspekten kommt in Krisenzeiten eine besondere Bedeutung zu.

1.3. Förderung eines relativen Sicherheitserlebens in der Region:

Beispiele:

- Das Ziel, Ressourcen zu stärken oder wiederherzustellen, um die regionale Landschaft, mit allen ihren Unternehmen und Menschen zu stärken;
- ein transparentes Krisenmanagement und eine transparente Informationspolitik;
- geschlossenes Handeln und Vorgehen, Einigkeit über Prioritäten und Handlungsschritte; gute Vernetzung von Unternehmen mit Interessensvertretern der Region

2. Wirkfaktor: Beruhigung

Maßnahmen, die mit einer Verbesserung des relativen Sicherheitsgefühls einhergehen, haben häufig auch eine beruhigende Wirkung. Die Berücksichtigung verschiedener Grundbedürfnisse (s.o.) haben beruhigende Effekte und stärken die Selbstregulationsfähigkeit.

Grundsätzlich ist es völlig normal mit Verunsicherung oder innerer Unruhe auf eine unerwartete und unvorbereitete Extrembelastungssituation mit all ihren Unwägbarkeiten zu reagieren. Da Unruhe oder gar Angst auf einer körperlichen Ebene mit Stressreaktionen und einer Überaktivierung des vegetativen Nervensystems einhergehen, ist es für das subjektive Wohlbefinden und die Stabilität wichtig, zu lernen, sich zu beruhigen oder Angebote gemacht zu bekommen, die einen beruhigenden Effekt haben.

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

Beruhigung und die Fähigkeit, sich selbst zu beruhigen, lässt eher positive oder zuversichtliche innere Haltungen zu als der Zustand innerer Anspannung, Angst und Stress.

2.1. Beruhigung auf organisationaler Ebene:

Viele Beschäftigte berichteten, dass sie in Anbetracht der Krisensituation zu Höchstleistung, sehr gutem Teamgeist, einwandfreier Zusammenarbeit und gemeinsamen Stärkegefühl gefunden haben und regelrecht ‚aufblühten‘. Das Erleben, sich auf die Teammitglieder und Vorgesetzte verlassen zu können, ist vertrauensbildend und beruhigend. Es stärkt die Zuversicht, gemeinsam die anstehenden Widrigkeiten und Herausforderungen meistern zu können.

Beispiele für Maßnahmen, die Beruhigung fördern können:

- Förderung des relativen Sicherheitserlebens
- Verantwortungsbewusstes, fürsorgliches und umsichtiges Verhalten von Entscheidungsträgern
- Stringenz, Transparenz und Logik in einer Argumentationsweise, wodurch gleichzeitig Vertrauen, Einschätzbarkeit, Glaubwürdigkeit und Zuversicht unterstützt werden.
- Belastende Informationen sollten wohldosiert und nicht in einem Rundumschlag mitgeteilt werden
- Positive Nachrichten / Informationen und Erfolgsmeldungen kommunizieren
- Nutzung von beruhigenden Angeboten, die über das Netz oder andere Medien zur Verfügung stehen.
- Wahrnehmung regelmäßig auf positive Informationen und positives Erleben lenken
- Kreativität nutzen und dadurch Neues entdecken oder Lösungen finden

2.2. Beruhigung auf individueller Ebene:

Menschen, die über eine gute Selbststrukturierungsfähigkeit verfügen, sind in Krisenzeiten im Vorteil. Sie können anderen Hilfestellungen geben. Beschäftigte, die keine gute (Selbst)Strukturierungsfähigkeit besitzen, sind unter Umständen mit z.B. Homeoffice überfordert. Wenn sie dann zusätzlich für ihre Kinder und vielleicht auch andere nahestehende Menschen eine

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

Strukturhilfe geben können müssten, kann dies zu ernsthaften persönlichen und psycho-sozialen Konflikten führen.

Folgende Beispiele können zu einer Beruhigung beitragen:

- Das Erleben von Normalität oder Aspekten davon
- Anknüpfung an vertraute Rituale im Alltag
- Das Wissen um Unterstützungsangebote,
- der Zusammenhalt in der Gemeinschaft,
- verlässliche Informationen und Orientierungshilfen
- Austausch mit anderen
- Kenntnis über das Wohlbefinden und den Gesundheitszustand anderer, z.B. nahestehender Menschen, die jedoch räumlich entfernt sind

Gründe, die zu erhöhtem Stresserleben führen können:

Während viele Beschäftigte, die sich in Folge von Homeoffice, Kurzarbeit oder wegen der Schulschließung zu Hause befinden berichten, es eher zu genießen mehr Zeit und Austausch mit der Familie oder dem Partner / der Partnerin zu haben, berichten andere, dass der Stresspegel ansteige, weil es z.B. nicht genug Beschäftigungsmöglichkeiten für die Kinder gibt oder im Falle von beengten Wohnverhältnissen zu wenig Bewegungs – und Ausweichräume (Quelle: Gespräche mit Beschäftigten und Medienberichte).

Hilfreich sein kann:

- Zeiten vereinbaren, in denen man ungestört ist
- Wahrnehmung regelmäßig auf positive Informationen und positives Erleben lenken
- Vertraute Strukturen aufrechterhalten (Frühstückszeit, Beginn der Arbeit, etc.)
- Nutzung medialer Angebote für Bewegung, aber auch Entspannung
- Konzentration auf positive Gedanken und Augenblicke

Es kann allgemein hilfreich sein, Entspannungstechniken, Achtsamkeitsübungen, Bewegungsangebote und sonstige ‚Techniken‘ zu reaktivieren oder auszuprobieren, um sich selbst beruhigen zu lernen und damit die Stressregulationsfähigkeit zu verbessern. Hierbei kann ein mentales Training auch hilfreich sein, katastrophisierenden Gedanken entgegensteuern.

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

2.3. Beruhigung auf der regionalen Ebene:

Positives Erleben kann innerhalb und für eine Region gefördert werden. In Zeiten einer Pandemie und Einschränkungen des sozialen Lebens und der persönlichen Bewegungsfreiheit können regionale Medien positives Erleben durch eine entsprechende Berichterstattung und gemeinsame Aktionen unterstützen.

Kontraproduktiv wäre es, wenn Versprechungen oder Ankündigungen gemacht werden, die nicht sicher erfüllt werden können. Dadurch würde die Glaubwürdigkeit von Aussagen in Frage gestellt werden.

3. Wirkfaktor: Förderung der Selbstwirksamkeit und kollektiven Wirksamkeit

Selbstwirksamkeit ist definiert als eine individuelle Wahrnehmung oder innere Überzeugung, dass Handlungen durch eigenes Zutun und durch die Selbststeuerung der Gedanken, der Gefühle und auch des Verhaltens zu einem positiven Ergebnis führen (Bandura, 1977).

Ereignisse außergewöhnlicher Bedrohung oder Auswirkung können das Selbst – und Weltbild eines Einzelnen, aber auch einer Gruppe von Menschen, sogar einer Gesellschaft zutiefst erschüttern oder auf den Kopf stellen. Junge Menschen machen derzeit z.B. die Erfahrung, dass es entgegen ihrer bisherigen Lebenserfahrung zu einer flächendeckenden Notsituation kommen kann und dadurch Ressourcen knapp werden oder verloren gehen, die bislang immer als selbstverständlich verfügbar galten. Deshalb ist in Zeiten von Krise die Selbstwirksamkeitserfahrung sehr entscheidend und stärkend. Sie hilft ein Kontrollerleben, Handlungsspielräume, Selbstwertstärkung (s. Grawe) und die Möglichkeit eines aktiven Umgangs mit einer sehr herausfordernden Situation zu entwickeln.

Gelingt es einer Gruppe oder einem System gemeinsam wirksam zu sein, dann führt dies zu einer kollektiven, also gemeinsamen Wirksamkeitserfahrung. Auch deshalb ist die Erfahrung, gemeinsam eine Herausforderung zu meistern, so stärkend.

Sowohl die Selbstwirksamkeit wie auch die kollektive Wirksamkeit nehmen einen positiven Einfluss auf Problemlösekompetenzen und den daraus entstehenden Lösungsstrategien. Dies wiederum ist in Zeiten einer Krise ausgesprochen wichtig.

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

3.1. Wirksamkeit auf organisationaler Ebene:

Auf unternehmerischer Ebene zeigt sich eine Wirksamkeit in den arbeitsorganisatorischen Planungen und deren Umsetzung, umso mehr dann, wenn sie der Situation angemessen und von Erfolg gekrönt sind. Eine handlungsfähige und –bereite Führungskultur kann das Sicherheitsgefühl, die Zuversicht und den Zusammenhalt im Unternehmen stärken. Umgebungsbedingte Faktoren und Prozesse nehmen Einfluss auf innerbetriebliche Prozesse des Unternehmens und umgekehrt haben diese eine Außenwirkung. Einige Betriebe machen gerade in der Krisensituation die Erfahrung, dass es eine hohe Bereitschaft bei den Beschäftigten gibt, zusammenzuhalten und gemeinsam an Lösungen oder Bewältigungsstrategien sowie deren Umsetzung mitzuwirken.

Beispiele für eine Förderung der Wirksamkeitserfahrung:

- Die Einbeziehung der Beschäftigten in Problemlöseprozesse
- Nutzung der Ressourcen, die von einzelnen mitgebracht werden
- Mut, neue oder alternative Wege zu gehen
- Überprüfung zugänglicher Ressourcen vor aktivem Handeln
- Es kann für einzelne stärkend sein, wenn sie für andere etwas Unterstützendes tun können.

Aus diesen gemeinsam gemachten Wirksamkeitserfahrungen können Strukturen entstehen, die zu einem späteren Zeitpunkt ebenso hilfreich und sinnstiftend sein können.

3.2. Selbstwirksamkeit

In Krisenzeiten wachsen manche Menschen regelrecht über sich selbst hinaus, indem sie ihrem Wunsch nachgehen, sinnvolle Handlungen, die einen positiven, nützlichen Effekt auf ihre Situation oder deren weiteren Verlauf nehmen, vorzunehmen. Indem sie dies tun, erleben sie sich selbst als wirksam und stärken damit eine zuversichtliche innere Haltung, die damit auf mentale Prozesse Einfluss nimmt.

Beispiele für innere Haltungen, die eine Selbstwirksamkeit unterstützen können:

- *Bereitschaft zu Aktivität:* viele Menschen berichten derzeit, dass sie nun Dinge tun, die schon lange gemacht werden wollten.

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

- *Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen:* viele treffen jetzt Entscheidungen und verspüren eine innere Klarheit, die ihnen vielleicht lange gefehlt hatte.
- *Kreativität:* viele entwickeln im Rahmen der eingeschränkten Möglichkeiten, die durch ein Kontaktverbot und Ausgangseinschränkung entstehen, Kreativität und beschreiten neue Wege.
- *Aktiver Umgang mit Ressourcen:* viele konzentrieren sich auf nutzbare und verfügbare Ressourcen und deren aktive Nutzung und stärken oder schützen damit sich selbst (s. Grawe)

Selbstwirksamkeit findet in Krisenzeiten immer in einem sozialen Kontext statt. Menschen haben das Bewusstsein, dass sie genauso von der Einwirkung der Krise und den damit verbundenen Veränderungen betroffen sind wie andere. Es stärkt damit die Wahrnehmung für ein gemeinschaftliches Prinzip: zusammen wird man die Krise bewältigen oder gemeinsam daran scheitern. Es liegt nicht in der Hand eines einzelnen.

3.3. Wirksamkeit auf regionaler Ebene:

In einer Region wird im günstigen Fall eine hohe Hilfsbereitschaft ausgelöst. So bieten z.B. Vereine, Gemeindezentren oder Nachbarschaftsinitiativen attraktive, kreative oder unterstützende Angebote an. Positives Erleben, gemeinsamer Austausch, Beschäftigung, Aktivität im Rahmen der Möglichkeiten und vieles mehr hilft der Bevölkerung, sich zum einen verbunden, zum anderen aber auch ganz konkret unterstützt fühlen zu können. Es kann dabei auch ein wichtiges Signal sein, wenn eine Kommune, Gemeinde oder ein Verein materielle Ressourcen zur Krisenbewältigung bereitstellt.

Die digitalen Mittel und social media stellen dabei eine unermessliche Chance dar, möglichst viele Menschen erreichen zu können, ohne dass diese sich dafür an einen bestimmten Ort begeben zu müssten.

Die EU-Kommissionspräsidentin von der Leyen hat am 26.03.20 in ihrer Rede vor dem Europäischen Parlament an alle appelliert. Europa möge in der Krise durch die Corona-Pandemie geschlossen gegen den ‚unsichtbaren Feind‘ kämpfen und gemeinsam dafür sorgen, dass die Schere zwischen „Arm und Reich“ nicht noch weiter auseinanderdriften möge und es nicht zu einer Teilung der Gesellschaften in „die Wohlhabenden und die Habenichtse“ käme.

4. Wirkfaktor: Förderung von Kontakt und Anbindung

Eine Großschadenslage findet immer in einem sozialen Kontext statt, weil sie viele Menschen gleichzeitig und viele auch in gleicher Weise erfasst und betrifft. Es ist ein Grundbedürfnis des Menschen, sich mit anderen zu verbinden (s. auch Grawe). Bindung und soziale Unterstützung (Antonovsky, A., 1997) stellen zentrale Schutzfaktoren dar. Sie tragen maßgeblich dazu bei, dass Menschen sich gestärkt fühlen können und helfen, die psychische Gesundheit zu erhalten und zu stärken. In Krisenzeiten wird das Bedürfnis nach Kontakt und Verbundenheit deutlich erhöht. Umgekehrt ist die Gefährdung oder der Verlust von Bindung, wichtigen Bezugspersonen und dem Zugang zu sozialer Unterstützung ein vehementer Risikofaktor und massive Schwächung eines jeden Einzelnen. In diesem Zusammenhang ist die Aufforderung zu ‚social distancing‘ erklärungsbedürftig. Für die Eindämmung des Virus ist es unerlässlich, räumlich-körperliche Distanz, in Höhe von 1,5 – 2 m einzuhalten. Dies ist eine unverzichtbare Schutzmaßnahme. Gleichzeitig beunruhigt die Formulierung ‚soziale Distanz‘ viele, weil er suggeriert, man solle Kontakt zu anderen vermeiden oder gar abbrechen. Dies ist zwar auf der einen Seite gemeint, jedoch auf der anderen Seite nur auf die körperlich-räumliche Distanz bezogen. (Der Begriff ‚social distancing‘ kommt aus einer Kategorisierung unterschiedlicher räumlicher Distanzen zwischen Menschen und deren allgemeinen Bedeutungszuschreibung).

4.1. Anbindung und Kontakt auf organisationaler Ebene:

Für Beschäftigte, die erstmalig Homeoffice machen und die sonst gewohnt sind, im Team zu arbeiten oder zumindest nicht alleine am Arbeitsplatz zu sein, stellt diese veränderte Situation eine große Herausforderung dar. Zumal viele mit technischen oder organisatorischen Mängeln oder Fragen konfrontiert sind. Homeoffice ist unter dem Aspekt des Gesundheitsschutzes ausgesprochen sinnvoll.

Um jedoch den sozialen Aspekt der Bindung und Verbundenheit aufrechtzuerhalten, sind regelmäßige Austauschforen und Kontaktmöglichkeiten gerade in Zeiten einer Krise besonders wichtig.

Hilfreich kann sein:

- Videobesprechungen: sie können dabei helfen, andere lebendiger und unmittelbarer und dadurch als ‚näher‘ erleben zu können. (Selbst Telefonieren kann für viele eine etwas größere

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

Distanz schaffen, als die Kommunikation über Bild, weil dort die Körpersprache genutzt werden kann, die immerhin ca. 60 % unserer Kommunikation ausmacht.)

- Gruppenbildungen – unter Berücksichtigung der Corona bedingten Schutzmaßnahmen - können stärkenden Effekt haben und beugen dem Erleben von Isolation und Unverbundenheit vor.
- Es kann hilfreich sein, sich als Unternehmen über außerbetriebliche und vielleicht regionale Unterstützungsangebote in unterschiedlichen Fragen zu informieren, um Beschäftigte darin ermutigen zu können, sich Unterstützung zu holen, wenn sie diese benötigen.
- Bei denjenigen, die in Branchen tätig sind, die in der Krisensituation Hochbetrieb haben, kann es zu einer Überflutung durch zu viele oder zu dichte Kontakterfahrungen kommen und Rückzugsräume erforderlich machen.

4.2. Anbindung und Kontakt auf individueller Ebene:

Auf den Einzelnen bezogen ist es wichtig, sich die Erlaubnis zu geben, dass in der Krisensituation der Kontakt zu ganz bestimmten Personen oder Gruppen besonders hilfreich und erwünscht ist. Krisen stellen für viele Beziehungen einen Prüfstein, aber auch eine Chance dar. Es entstehen neue Bedürfnis – und Interessenslagen. Viele Menschen stellen nach der Überwindung einer Krise fest, dass sie sich mit anderen Menschen sehr verbunden oder zu anderen eher etwas distanzierter fühlen, als es vor der Krisensituation der Fall gewesen war. Es kann schwerfallen, den Kontakt zu gefährdeten Personen eher gering halten zu müssen, um sie zu schützen. Informationen oder Beratungen zur Installation sozialer Plattformen für z.B. ältere Menschen oder andere Risikogruppen sind daher nützlich. Alleinstehende Menschen ängstigen sich in Krisenzeiten u.U. verstärkt vor einer zunehmenden Vereinsamung, die dann nicht nur für das psychische Wohlbefinden bedrohlich wäre, sondern auch Ängste vor mangelnder Hilfeleistung im Falle körperlicher Erkrankung mit sich ziehen dürfte.

4.3. Anbindung und Kontakt auf regionaler Ebene:

Wie oben beschrieben, ermöglichen Vereine, Gemeinden und andere soziale Gruppierungen oder Vereinigungen vor allem mit Hilfe der digitalen Möglichkeiten virtuelle Zusammenkünfte, Austausch oder Informationsvermittlung. Diese Plattformen und deren Angebote können wesentliche Strukturierungshilfen für einzelne darstellen.

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

Es ist in Krisensituationen zu beobachten, dass es in der akuten Anfangssituation zu einem Anstieg sozialer Austauschangebote kommt. Dies führt jedoch häufig zu einer zeitversetzten Überforderung entweder der Systeme oder der aktiven Hilfe anbietenden Personen. Daraus ergibt sich eine Gefährdungslage für diejenigen, die ohnehin zurückhaltender sind und sich schwer damit tun, aktiv Unterstützung einzufordern. Deshalb ist es sehr beeindruckend, wie viele Netzwerke entstanden sind, weil das die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie stabil vorhanden bleiben. Die Unterstützungsbereitschaft steigt ebenfalls in der akuten Anfangssituation eher an. Je mehr Menschen jedoch selbst von den unmittelbaren Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass Unterstützungssysteme infolge einer Überforderung und Selbstbetroffenheit wegbrechen. Die Kunst liegt darin, dies zu verhindern.

5. Wirkfaktor: Förderung von Hoffnung

Eine optimistische Grundhaltung unterstützt die Aufrechterhaltung von Zuversicht und konstruktive, positive Bewältigung einer Krise und deren Auswirkungen. Gleichzeitig können die Begleiterscheinungen einer Corona-Pandemie dazu führen, ‚vom Glauben abzufallen‘, weil vieles nicht mehr gilt, was bis dahin galt. Deshalb sind Erfolgsmeldungen und –erfahrungen sehr wichtig, um Kraft und Zuversicht zu schöpfen (s. Grawe).

S.E. Hobfoll (2007) wurde nach Veröffentlichung der Ergebnisse der Metaanalyse in einem Interview (2013) gefragt, ob er immer noch der Meinung sei, dass lediglich fünf Wirkprinzipien für die psychosoziale Erstarkeung in einer Großschadenslage entscheidend seien. Und Hobfoll gab nach einigem Nachdenken zu bedenken, dass er den Eindruck habe, Glaube, Spiritualität und Religiosität seien ebenfalls wesentliche Wirkfaktoren. Allerdings würden diese – im Gegensatz zu den fünf Wirkprinzipien - nicht auf jede Gruppe in einer Bevölkerung zutreffen.

Nach Ausbruch der Corona-Pandemie in Deutschland nahm die Teilnehmerzahl an Predigten im Netz enorm zu. Menschen suchen vermehrt darin Halt. Positive, geeinte Nachrichten sind ebenfalls ausgesprochen wichtig, um das Vertrauen der Bevölkerung in die eigenen Bewältigungskompetenzen und die Hoffnung und Zuversicht auf eine Zukunft nach Überwindung der Corona-Krise zu stärken.

Der Zukunftsforscher Horx versucht die möglichen positiven Entwicklungspotenziale, die sich aus der Krise für jeden Einzelnen, für Unternehmen, aber auch die Gesellschaft als solche ergeben, zu

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

antizipieren. Dabei stellt er zur Diskussion, dass Werte, wie etwa das soziale Miteinander und das gemeinsame Gestalten, vielleicht auch in der Zukunft einen höheren Stellenwert einnehmen werden.

Manche Menschen brauchen in der aktuellen Situation Unterstützung darin, alternative Zukunftspläne zu entwickeln, weil die vor der Krise bestehenden möglicherweise nach der Krise nicht mehr umsetzbar sein werden.

Deshalb wird auf unterschiedlichen Systemebenen der Gesellschaft zu geschlossenem Handeln und gemeinsamer Ausrichtung aufgefordert.

Ausklang:

Ich hoffe, Sie haben Anregungen erhalten, wie Sie in Ihrem Unternehmen und vielleicht auch in Ihrer Region die Resilienz und Stressresistenz in Zeiten der Krise stärken können. Viele Interventionen oder Maßnahmen sind nicht nur im Hier und Jetzt hilfreich und sinnstiftend, sondern werden in der Zukunft ein großer Gewinn sein.

Wenn es Ihnen gelingt, jetzt Ihre Ressourcen und Kräfte zu erkennen und zu nutzen, dann werden Sie sie auch morgen noch nutzen können. Dies kann Ihnen dabei helfen, heute über sich hinauszuwachsen, um morgen erstarkt voranzuschreiten.

Sollten Sie Fragen oder Anregungen zu den fünf Wirkprinzipien nach Hobfoll et al. haben, dann würde ich mich freuen, wenn Sie mir schreiben.

Literatur:

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Hrsg. von Alexa Franke. Tübingen: DGVT.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.

Dückers, M. (2013). Five Essential Principles of Post-Disaster Psychosocial Care. Looking Back and Forward with Stevan Hobfoll. *European Journal of Psychotraumatology*, 4.

Grawe, K. (1998): *Psychologische Therapie*. Hogrefe, Göttingen.

Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50 (3), 337-421.

Erika Sander (Erika.Sander@Eichenberg-Institut.de)

Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J. et al. (2007). Five Essential Elements of Immediate and Mid-Term Mass Trauma Interventions: Empirical Evidence. *Psychiatry*, 70 (4), 283-315.

Horx, Matthias (19.03.2020): *Die Welt nach Corona: Wie wir uns wundern werden, wenn die Krise vorbei ist*. Kress news. Heruntergeladen am 25.03.2020 unter

<https://kress.de/news/detail/beitrag/144775-die-welt-nach-corona-wie-wir-uns-wundern-werden-wenn-die-krise-vorbei-ist.html>

Sigrist, U. (2010). *Der Resilienzprozess – Ein Modell zur Bewältigung von Krankheitsfolgen im Arbeitsleben*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

von der Leyen, U. (26.03.2020): Rede von der Kommissionspräsidentin von der Leyen vor dem Plenum des Europäischen Parlaments zur koordinierten europäischen Antwort auf den Ausbruch von COVID-19. PDF heruntergeladen am 27.03.2020 von https://ec.europa.eu/germany/news/20200326-von-der-leyen-coronavirus_de;