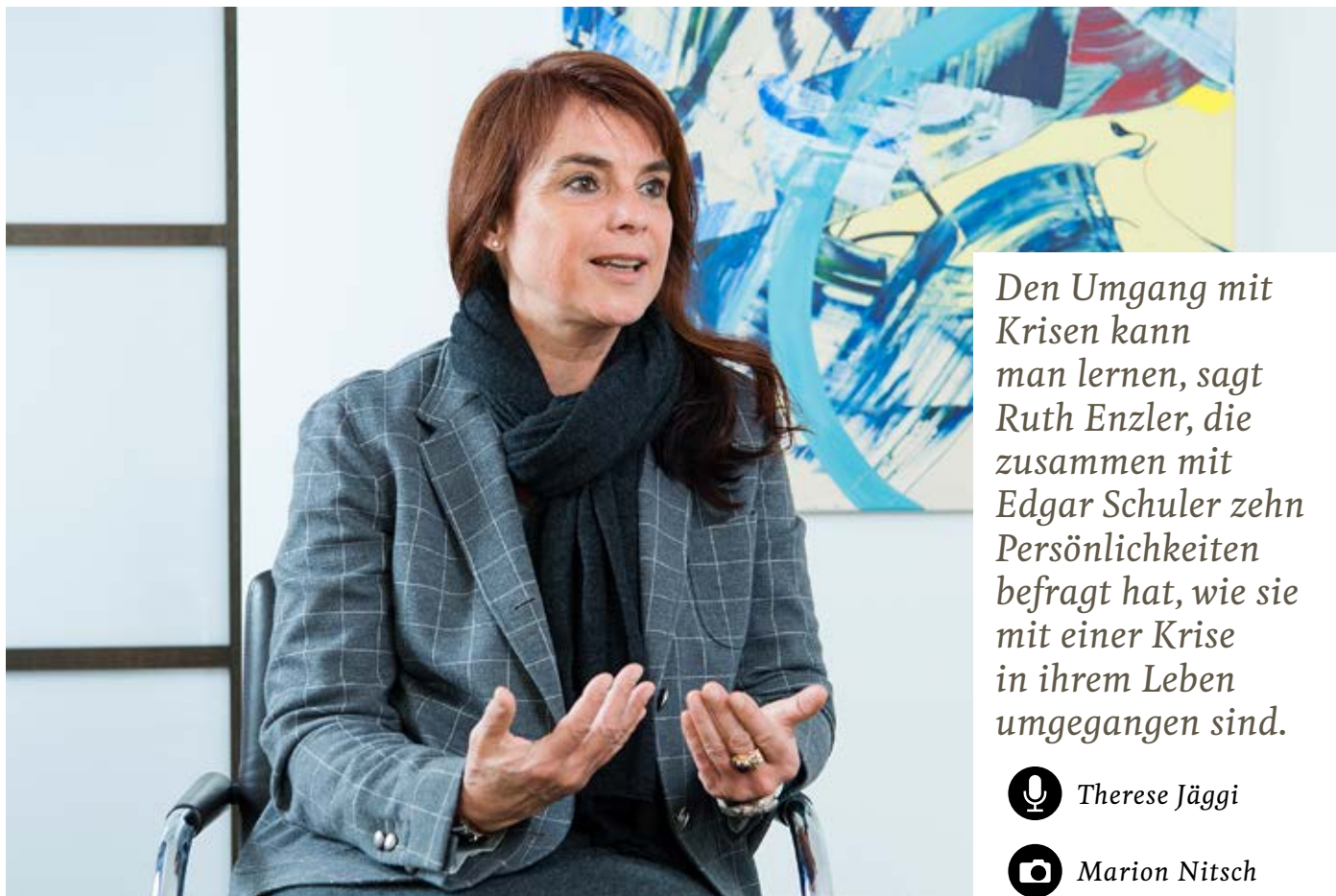


«Die Krise ist ein Wendepunkt»



Den Umgang mit Krisen kann man lernen, sagt Ruth Enzler, die zusammen mit Edgar Schuler zehn Persönlichkeiten befragt hat, wie sie mit einer Krise in ihrem Leben umgegangen sind.



Therese Jäggi



Marion Nitsch

Context: «Es kommt immer etwas auf, das einen weiterbringt», sagt eine Ihrer Interviewpartnerinnen. Diesen Satz müsste eigentlich jeder lesen, der in einer Krise ist. Nur: Kann man überhaupt aus den Krisen von Anderen lernen?

Ruth Enzler: Ja sicher, denn obwohl jede Krise individuell verläuft, gibt es dennoch gewisse Grundmuster. Eine Krise läuft in mehreren Phasen ab. Wenn man weiss, welche Strategien für andere Personen in gewissen Phasen hilfreich waren, kann man durchaus davon profitieren. Unter anderem aus diesem Grund haben wir auch möglichst verschiedene Personen in unterschiedlichen Situationen befragt.

Ganz generell: Kann man den Umgang mit Krisen lernen?

Resilienz - gemeint damit ist die Fähigkeit, Probleme oder Krisen zu meistern - ist angeboren. Sie ist jedoch nicht bei allen gleich ausgeprägt, aber man

kann sie trainieren. Das ist vergleichbar mit Sport. Die einen müssen intensiver trainieren als andere. So ähnlich ist es auch mit der Krisenfestigkeit.

Sie haben zehn bekannte Persönlichkeiten interviewt, die mit einem Schicksalsschlag konfrontiert waren. Niemand spricht besonders gerne über Krisen und Misserfolge. Wie konnten sie die Betroffenen für Ihr Vorhaben gewinnen?

Es war gar nicht so schwierig. Allerdings mussten wir - mein Mitautor Edgar Schuler und ich - bei den Frauen einen etwas grösseren Effort leisten, um ihre Zusage zu erhalten. Da kamen auf eine Zusage drei Absagen, während es bei den Männern insgesamt nur sehr wenige negative Rückmeldungen gab.

Mehrere Ihrer Interviewpartner - und auch Sie selber - schildern, wie sie in den Fokus einer Medienkampagne gerieten. Handelt es sich dabei um das

Worst-Case-Szenario, wenn alles noch öffentlich ausgetragen wird?

Ja, absolut. Unter Ausschluss der Öffentlichkeit hat man immerhin noch eine bessere Möglichkeit von Kontrolle. Man kennt die involvierten Personen und weiss: Die kennen mich und können sich eine Meinung bilden. Gelangt etwas an die Öffentlichkeit, weiss man nicht mehr, wer das liest und welche Schlüsse er daraus zieht. Man fragt sich, in welche Richtung sich das entwickelt, wie lange es dauert und zu welchen Konsequenzen es führt. Man hat das Gefühl, dass einem alles zwischen den Händen zerrinnt.

Eine Interviewpartnerin sagt, das Heft werde einem aus der Hand genommen.

Sie sagt auch, dass nur noch über einen und nicht mehr mit einem geredet wird. Diese Beobachtung finde ich auch sehr zutreffend, ebenso wie die Feststellung eines weiteren Interviewpartners, der es so formulierte: Man ist nicht

mehr im Driver's Seat. Ich selber bekam es vor zwei Jahren mit dem «Blick» zu tun. Wenn die Meinung bei einem Boulevardblatt einmal gemacht ist, hat man keine Chance mehr. Man kann sagen, was man will, sich erklären, verteidigen oder Tatsachen beibringen, es wird alles nur noch auf die vorgefertigte These hin zurechtgebogen.

Wie haben Sie reagiert?

Ich habe sehr schnell die Konsequenzen gezogen und nicht mehr mit diesem Blatt gesprochen. Aber auch das wurde mir negativ ausgelegt. Es hiess dann etwa, ich sei «feige» oder «untergetaucht».

Alle Interviewpartner schildern, wie wichtig Familie und Freunde sind. «So jetzt kochen wir Spaghetti» kann laut einer Interviewten so ein von einem Angehörigen geäussertes Satz sein, der etwas Normalität ins Geschehen bringt. Und sonst? Wie geht man als nahe stehende Person mit jemandem um, der in einer Krise ist?

Die Personen im engsten Umfeld befinden sich ebenfalls in einer ohnmächtigen Situation. Sie kennen einen gut und wollen einen schützen. Aber sie

sind auch nicht unbedingt nur eine Stütze. Insbesondere dann nicht, wenn sie Ratschläge erteilen – mach dieses, hör' auf mit jenem – oder Durchhalteparolen zum Besten geben wie: Es kommt schon gut. Das hilft nicht weiter und irgendwann mag man es auch nicht mehr hören. Ich glaube, der beste Satz, den Angehörige sagen können, ist so etwas wie: Wir stehen zu dir, und das wird so bleiben, ganz egal, wie diese schlimme Sache ausgeht.

«Man denkt praktisch Tag und Nacht an nichts anderes mehr.»

Angehörige und Freunde sind bestimmt auch oft überfordert.

Ein Mensch in der Krise ist sehr stark absorbiert. Man denkt praktisch Tag und Nacht an nichts anderes mehr. Der Gedankenstrom reisst nicht mehr ab. Das ist eines der typischen Merkmale. Und man redet auch endlos darüber und kann das gar nicht mehr steuern. Die Angehörigen sind versucht, sozusagen als emotionale Trittbrettfahrer alle Windungen dieser Achterbahn mitzumachen. Viel nützlicher aber wäre, wenn sie aussteigen würden und sagen könnten: Stopp. Genug geredet. Für heute kommt nichts Neues mehr hinzu. Reden wir über etwas anderes.

Wann soll man Hilfe von aussen holen?

Je früher, desto besser. Die Betroffenen versuchen aber ganz im Gegenteil sich so lange wie möglich gar nicht einzugeschlagen, dass sie in einer Krise sind. Und natürlich ist die Wahrnehmung davon auch individuell. Aber es gehört schon zum Wesen einer Krise, dass man sie am Anfang negiert. Was nicht sein darf, ist nicht. Am Anfang steht immer die Verweigerung. Externe Fachleute haben gegenüber Angehörigen den grossen Vorteil, dass sie nicht Teil des Systems sind. Sie stehen ausserhalb, sind neutral und können deshalb ganz andere Inputs geben.



Sie beschreiben in Ihrem Buch fünf Phasen einer Krise. Die Akutphase, die Phase der inneren Krisenarbeit, die Phase der Akzeptanz und Einsicht, die Phase der Kreativität und Evaluation sowie die Phase der Integration und Anwendung. Welches ist die wichtigste?

Es braucht alle Phasen, aber besonders wichtig finde ich die zweite Phase. Die Betroffenen realisieren, dass nichts mehr ist wie zuvor. Das Vertraute ist weg und das Neue noch nicht da. Diesen Zustand der Leere gilt es auszuhalten. Sie sind denn auch häufig versucht, diese Phase abzukürzen. Zum Beispiel jemand, der seinen Job verloren hat und nach dem ersten Schock – anstatt seine Krise zu verarbeiten – den ersten besten Job annimmt und sich möglicherweise wieder in eine ähnlich problematische Situation wie zuvor bringt. Dass man auch einmal nichts tut, ist in unserer Gesellschaft nicht vorgesehen. Und so fragen sich Betroffene denn auch: Wie kann ich mich noch in der Öffentlichkeit zeigen, wenn ich keine Arbeit mehr habe. Und womöglich noch nicht mal eine suche.

Läuft eine Krise bei allen Betroffenen ungefähr nach dem gleichen Muster ab?

Mehr oder weniger. Es kann aber auch zeitliche Verschiebungen geben. Die Krise hat eine eigene Zeitrechnung. Es kommt einem alles viel länger vor. Für

ZUR PERSON

RUTH ENZLER DENZLER (51)

ist Juristin, Psychologin, systemische Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach. In Zollikon bei Zürich führt sie ihr eigenes Unternehmen Psylance AG. 2016 geriet sie in den Fokus einer Medienkampagne. Als Präsidentin der Zürcher Sektion des Automobil-Clubs der Schweiz (ACS) wollte sie gemeinsam mit anderen Sektionspräsidenten die Abwahl des ACS-Präsidenten des Gesamtclubs erreichen. Die Geschichte wurde von einer Boulevardzeitung aufgegriffen und eine mehrere Wochen dauernde Schlammschlacht folgte. Dabei wurde sie als Intrigantin und Drahtzieherin dargestellt. Am Ende dieser Episoden wählten zwei Drittel der Sektionen einen neuen Präsidenten und wechselten zudem den gesamten Zentralvorstand aus, bis auf eine Person: Ruth Enzler wurde im Zentralvorstand bestätigt.



«Eine Krise ereilt einen, ist Schicksal.»

die Betroffenen ist es hilfreich, wenn sie wissen, in welcher Phase sie sich gerade befinden. Meiner Erfahrung nach dauert eine Krise zwischen einem halben Jahr und zwei Jahren. Das heisst aber nicht, dass es einem während der ganzen Zeit immer nur schlecht geht. Das negative Ereignis holt einen immer mal wieder ein, das schon, und man ist nicht ganz so stabil und präsent, wie man eigentlich sein möchte.

Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Krise und Schuld?

Gar keinen. Eine Krise ereilt einen, ist Schicksal. Ich finde es wichtig, dass man es so interpretiert. Aber viele suchen die Schuld bei sich und sagen dann etwa: Man hat mich ja gewarnt, welche Risiken ich eingehe, wenn ich diese Funktion übernehme. Trotzdem habe ich es getan, also bin ich selber schuld. Wer sich in einer Krise schuldig

fühlt, entwickelt oft auch körperliche Symptome.

Auffällig viele Befragte berichten, dass sie während ihrer Krise zusätzlich mit gravierenden gesundheitlichen Problemen konfrontiert waren.

Hat Sie das überrascht?

Nein, gar nicht. Es kommt häufig vor, dass Betroffene oft Beschwerden entwickeln, für die es keine medizinische

ANZEIGE

ESPRIT.COM



ESPRIT

MITGLIEDERAUSWEIS VORZEIGEN UND BEI ESPRIT PROFITIEREN!

Mitglieder des Kaufmännischen Verbandes profitieren von **20% Rabatt***.

*Weitere Informationen zum Angebot unter: kfmv.ch/esprit

Ursache gibt. Manche sind dann fast enttäuscht, wenn nichts Konkretes vorliegt. Oft sind Krankheiten nach aussen hin einfacher zu begründen und statt langwieriger psychologischer Prozesse erwarten viele Betroffene raschere Hilfe durch ein Medikament.

Schlaflosigkeit scheint fast zwingend zu einer Krise zu gehören.

Wenn man nicht mehr schläft und sich alles nur noch im Kreis dreht, dann kommt man auch tagsüber nicht mehr in die Gänge, ist ständig müde und fällt immer tiefer in ein Loch. Gegen Schlaflosigkeit gibt es aber immerhin ein paar wirksame Mittel. Und da es sich um eine vorübergehende Phase handelt, finde ich es in Ordnung, auch einmal zu einem Schlafmittel oder einem niedrig dosierten Antidepressivum – welches schlafanstossend wirkt – zu greifen. Wenn es sich um eine kürzere Phase handelt und nicht die alleinige Strategie darstellt, muss man dabei nicht befürchten, dass man gleich süchtig wird. Meditation hilft natürlich auch, aber das ist nicht jedermanns Sache, und vor allem braucht es viel Training.

Ein Interviewpartner sagt: «In der Nacht erscheinen die Probleme grösser, als sie eigentlich sind.» Womit hängt das zusammen?

Nachts kann man sich nicht ablenken. Die Gedanken drehen sich im Kreis. Die Vorstellung von einer Situation ist immer schlimmer als die Situation selber. Nachts ist man sozusagen handlungsunfähig. Klar, man könnte aufstehen und etwas tun, aber dazu ist man meistens zu müde. «The biggest enemy is your brain», sagt ein Interviewpartner. «Man sagt sich, es reicht, wenn ich morgen weiter darüber nachdenke, aber es hört nicht auf.» In dieser Phase, so erzählte uns der Betroffene, habe er medikamentöse Hilfe in Anspruch genommen, um wieder durchschlafen zu können.

Viele vergleichen eine Krise mit der Fahrt durch einen Tunnel. Finden Sie dieses Bild zutreffend?

Dieses Bild wird häufig verwendet, ich selber arbeite aber nicht damit, sondern mit einem Krisenhaus. Ein Tunnel hat etwas Auswegloses. Man muss einfach abwarten, bis man an seinem Ende angelangt ist. Ein Haus ist freundlicher. Es hat Türen und Fenster.

«Krise ist ein Bruch, der Neues ermöglicht», sagt ein Interviewpartner.

Inwiefern können Krisen Menschen verändern?

Die Krise ist ein Wendepunkt. Man kann sie auch als Wiedergeburt bezeichnen. Es entsteht Neues. Und viele sind mit ihrem Leben nach überstandener Krise zufriedener als zuvor. Was auch zu einer Krise gehört: Die Betroffenen werden radikal auf sich selber zurückgeworfen. Man stellt fest: Um mich herum ist alles in Aufruhr, aber ich bin noch da. Oft ist das die einzige Gewissheit, die man noch hat. Man ist noch am Leben. Alles andere ist dann gar nicht mehr so wichtig.

Gibt es Tipps, wie man eine Krise gut übersteht?

Vor allem in der Phase der Leere gehört es dazu, dass man sich auch ablenken kann, um Distanz zum Geschehen aufzubauen. Viele gehen auf eine Reise, andere treiben Sport, fangen an zu meditieren, begeben sich auf den Jakobsweg. Oder man liest die Zeitung nicht mehr, die einem das Leben schwer macht. Das ist ganz individuell und man muss herausfinden, was einem am besten tut. Natürlich ist es auch wichtig, darüber zu reden und das Geschehene einzuordnen. Da können einem zum Beispiel externe Fachleute, ein Coach, gut helfen.

Angst, Wut und Trauer gehören anscheinend zu einer Krise. Welches ist das vorherrschende Gefühl?

Die Angst. Häufig ist es pure Existenzangst beziehungsweise Todesangst. Man verliert den Boden unter den Füßen. Und vor allem denkt man, dass es immer so bleiben wird, dass die prekäre Situation, in der man sich befindet, immer andauern wird.

Geht jede Krise einmal zu Ende?

Ja, mit Sicherheit. Es gibt immer eine Lösung. Vielleicht sieht man sie noch nicht, aber allein das Vertrauen darauf, dass es eine gibt, hilft enorm. ✕



Ruth Enzler/Edgar Schuler:
Schuler:
Krisen erfolgreich bewältigen.
Springer Verlag 2017,
ca. 30 Franken.



DIE KUNST DES ZUHÖRENS

Reden tun wir alle. Doch hören wir auch richtig zu? Diese Frage zu stellen, lohnt sich. Denn aktives Zuhören zahlt sich aus – für einen selbst und auch für andere. Studien belegen, dass man durch echtes Zuhören bessere Ergebnisse erzielt. Dies, weil sich aktives Zuhören positiv auf Gesprächssituationen auswirkt und man adäquater reagieren kann. Zudem ist empathisches Zuhören ein Zeichen von Achtsamkeit und Wertschätzung. Oder wie Immanuel Kant es einst formulierte: «Der Zuhörer ist ein schweigender Schmeichler.»

Ein aktives Zuhören bedingt jedoch, sich selbst zurückzunehmen. Denn echtes Zuhören ist ein Sicheinlassen, ein In-Beziehung-Treten. Es bedeutet, seinem Gegenüber ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken – auch wenn man nicht gleicher Meinung ist. Zugegeben, dies bedarf der Übung. Man könnte gar sagen: Zuhören ist eine Kunst!

Im Gegenzug erfährt man nicht selten Ungeahntes: Man öffnet Türen zu neuen Erkenntnissen und neuen Möglichkeiten. Denn wer zuhört, erweitert nicht nur den eigenen Horizont, sondern erntet auch Sympathie und Vertrauen. Und gerade in einer Welt, die immer häufiger versucht, mittels Big Data die schnellste und einfachste Antwort zu finden, kann leicht vergessen gehen, dass in der Frage selbst ein grosses Potential liegt: der Wert des sicht- und spürbaren Interesses am Gegenüber. Wer also echte Gespräche führen will, sollte sich vor Augen halten: Dreinreden hemmt. Fragen stellen, adelt. Den Fragenden. Den Gesprächspartner. Und das Gespräch.

YVONNE SEITZ, Head Diversity und Employer Attractiveness AXA Winterthur und frei schaffende Journalistin