

Veränderungskrisen meistern

# Stark im Wandel

Eine neue Rolle im Unternehmen, die Pensionierung, das Elternwerden ..., einschneidende Veränderungen im Leben wachsen uns manchmal über den Kopf. Wir bekommen in der neuen Situation kein Bein auf den Boden, alles, was wir versuchen, um sie zu erleichtern, läuft ins Leere: Wir schlittern in eine Veränderungskrise. Je länger die Krise andauert, desto mehr manifestiert sie sich, und desto schwerer kann es sein, aus ihr wieder herauszukommen. Wie sich (frühzeitig) gegensteuern lässt.



Grafik: AdobeStock/Annika Gandelreich

## Preview

### ► Stärkende Selbstfürsorge:

Warum wir uns in Krisen zu kleinen Auszeiten „zwingen“ sollten

### ► Das Gedankenkarussell

**stoppen:** Wie es gelingt, das Grübeln zu durchbrechen

### ► Raus aus dem Tunnel:

Wie wir in neuen Situationen neue Lösungswege finden

### ► Veränderungen akzeptieren:

Wie wir lernen, das Positive in veränderten Situationen zu entdecken

### ► Klar kommunizieren:

Wie wir in schwierigen Phasen unsere sozialen Beziehungen stabilisieren

### ► Aufbauender Austausch:

Warum es in Krisen hilfreich ist, mit Gleichgesinnten zu sprechen

### ► Zielführende Zuversicht:

Warum es so wichtig ist, sich positive Gedanken zu bewahren

Veränderung ist das Salz des Lebens. Es bewegt sich etwas, und wir bewegen uns. Es gibt Neues zu erkunden, Herausforderungen zu meistern, Hürden zu überwinden, wobei wir lernen, uns entwickeln, wachsen. Jeder kleine Erfolg steigert dabei unser Selbstwertgefühl und macht uns zuversichtlicher, mit der neuen Situation zurechtzukommen. So kann es laufen, und so läuft es – von den kleineren üblichen Rückschlägen einmal abgesehen – bei größeren Veränderungen in unserem Leben häufig auch. Aber eben nicht immer.

Manchmal steigen der Druck und die Belastung immer weiter an, und alles, was wir tun, um die neue Situation leichter zu machen, funktioniert nicht. Unser Selbstwertgefühl sinkt, und wir fühlen uns zunehmend hilflos, überfordert, der Situation ausgeliefert. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Veränderung für uns unausweichlich war – wie bei einer Pensionierung – oder wir sie gewählt haben, wie die neue Rolle im Unternehmen oder das Elternwerden. Die Abwärtsentwicklung ist die Gleiche. Im Worst Case führt sie zu Rückzug, Resignation, Frustration – hinein in eine psychosoziale Krise, genauer gesagt eine Veränderungskrise. Je länger die Krise andauert, desto mehr manifestiert sie sich, und desto schwerer kann es sein, aus ihr wieder herauszukommen. Bis es irgendwann ohne professionelle Hilfe kaum noch möglich ist (siehe Grafik S. 68).

Umso wichtiger ist es, selbst gegenzusteuern, am besten frühzeitig, bevor die Veränderungskrise sich voll entfaltet und uns ganz und gar im Griff hat. In dieser Phase reichen oft bereits einige Nudges, also kleine Stupser von außen, die helfen, einen Weg für sich selbst zu finden. Als solche Stupser sind die folgenden



Den Beitrag gibt es  
auch zum Hören:  
[managerseminare.de/  
podcast](https://managerseminare.de/podcast)



## Mehr zum Thema

### ► Johanna Gerngroß: Stark durch krisenhafte Zeiten – Resilienz fördern bei sich selbst und anderen.

Schattauer 2023, 38 Euro.

Neben persönlichen Krisen oder Schicksalsschlägen, die das Leben mit sich bringt, bestimmen seit einigen Jahren Krisen wie die Klimaerwärmung, internationale Kriege oder auch Pandemien mit das Weltgeschehen – und wirken sich auf das kollektive, aber auch individuelle Denken aus. Wir fühlen uns zunehmend verwundbar und sind es mithin auch. Wie können wir uns selbst und andere in diesen krisenhaften Zeiten stärken? Welche Abwehrkräfte können wir aufbauen? Und wie können wir uns selbst und andere unterstützen, wenn wir in einer psychosozialen Krise stecken? Mit vielen Fallbeispielen und Übungen.

### ► Cora Besser-Siegmund, Elke Hartmann-Wolff: Zukunftsresilienz – Die Kunst der Zuversicht.

[managerseminare.de/MS321AR06](http://managerseminare.de/MS321AR06)

Wie gelingt es, trotz der vielen schlechten Nachrichten, die täglich auf uns einprasseln, und problematischer Prognosen positiv in die Zukunft zu blicken? Die Beraterinnen Cora Besser-Siegmund und Elke Hartmann-Wolff nennen die dazugehörige Kompetenz „Zukunftsresilienz“. Wie sich diese entwickeln lässt.

entgegenwirken: Wir signalisieren unserem Gehirn, dass nicht alles von der Krise beeinträchtigt und gestört wird. Auf sich selbst zu achten, sich um sich selbst zu kümmern, ist daher immer ein guter erster Ansatzpunkt, um einen Weg aus der Krise zu finden.

Zur Selbstfürsorge gehört auch, für Momente der Erholung zu sorgen. In Krisen befinden wir uns nämlich in einem ständigen Stresszustand. Das ist extrem anstrengend und kostet Ressourcen. Kleine Auszeiten bieten die Gelegenheit, unsere Batterien wieder aufzuladen. Das kann ein Spaziergang in der Natur, der Besuch eines Yoga-Kurses, spielen und kuscheln mit Kindern, das Streicheln eines Tieres oder was auch immer sein. Das Paradoxe daran: Solche kleinen Erholungs-Auszeiten sind in Veränderungskrisen nicht nur besonders wertvoll, sie zu nehmen, fällt uns in diesen auch besonders schwer. Dafür braucht es eine bewusste Entscheidung, manchmal gar regelrechte Überwindung. Zum einen deshalb, weil viele entsprechende Möglichkeiten unserem in Krisen typischen Bedürfnis nach Rückzug (auf uns selbst) widersprechen. Zum anderen, weil sie den Drang konterkarieren, die gesamte Aufmerksamkeit auf die „schwierige neue Situation“ zu richten. Für alles andere haben wir gerade einfach keinen Kopf.

Anregungen und Hilfestellungen gedacht, die auf bewährten Therapie-Interventionen sowie jahrelanger Erfahrung aus der Arbeit mit Menschen beruhen, die Krisen durchlebt und bewältigt haben.

### Für sich selbst sorgen

Auch wenn diese Empfehlung im ersten Moment vielleicht etwas eigenartig klingt: In Krisenzeiten ist es wichtig, sich nicht gehen zu lassen. Ausreichend Schlaf, gesundes und regelmäßiges Essen und Körperpflege fördern nicht nur das körperliche, sondern auch das geistige Wohlergehen. Nicht zuletzt deshalb, weil die entsprechenden Routinen Halt geben und so dem Gefühl des Kontrollverlustes

### Das Grübeln durchbrechen

Eine typische Verhaltensweise in Veränderungskrisen ist das bekannte Grübeln, in der Fachsprache als Ruminatation bezeichnet: Unsere Gedanken kreisen immer weiter um dieselben Probleme und möglichen negativen Entwicklungen, die sich aus ihnen ergeben könnten. So werden die neuronalen Netzwerke, die diese Problemvorstellungen repräsentieren, sukzessive stabiler und können zunehmend leichter aufgerufen werden. Weniger fachlich formuliert: Die bedrohlichen Vorstellungen werden immer größer, scheinen immer realer, das Gedankenkarussell dreht sich immer schneller –



Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder  
[managerseminare.de/MS324AR06](https://managerseminare.de/MS324AR06)

# Tutorial Grübeln durchbrechen



**Gerade in Krisenzeiten neigen wir zum Grübeln: Unsere Gedanken kreisen immer weiter um dieselben Probleme und möglichen negativen Entwicklungen, die sich aus ihnen ergeben könnten. Das ist nicht nur extrem erschöpfend, sondern hält uns auch davon ab, nach konstruktiven Lösungen zu suchen. Vier Methoden, das Grübeln zu durchbrechen.**

## Stopp-Technik

Eine erprobte Methode aus der Verhaltenstherapie ist die sogenannte Stopp-Technik. Sobald wir merken, dass sich unser Gedankenkarussell wieder einmal zu drehen beginnt, einfach laut „Stopp!“ sagen. Für viele Menschen ist es hilfreich, wenn sie sich dabei ein Stoppschild vorstellen oder eine entsprechende Handbewegung machen. Wichtig ist, anschließend sofort etwas zu ändern: etwa eine andere Sitzposition oder Körperhaltung einnehmen oder ein Lächeln aufsetzen. Um die Wirkung des Stopp-Signals zu steigern, sollten wir uns bewusst machen, dass wir die Kontrolle über unsere Gedanken haben und nicht unsere Gedanken die Kontrolle über uns. Zudem kann es hilfreich sein, die eigenen Metakognitionen, also die Gedanken über das Grübeln, aktiv zu kontrollieren. Statt „Ich kann einfach nicht aufhören zu grübeln, ich werde noch verrückt!“ uns selbst etwa sagen: „Ja, da gibt es etwas, worauf mich diese Gedanken hinweisen wollen. Ich werde mich zu gegebener Zeit damit beschäftigen.“

## Aufschreiben

Ebenfalls sehr effektiv, um das Gedankenkarussell zu stoppen: Das, was uns im Kopf herumgeht, aufschreiben. Wichtig ist, den Prozess bewusst zu gestalten. Also nicht irgendwo auf einen Zettel oder eine Magazinseite etwas hinkritzeln, sondern sich bewusst hinsetzen, ein sauberes Blatt Papier nehmen oder eine neue Notiz im Tablet oder Handy anlegen, und konzentriert niederschreiben, was uns beschäftigt. Empfehlenswert ist es, dazu einen Timer zu stellen (zum Beispiel 15 Minuten), um nicht Gefahr zu laufen, beim Schreiben übermäßig lange auf den Gedanken herumzukauen und vielleicht sogar wieder ins Grübeln abzugleiten. Das Aufschreiben hilft, zu strukturieren und Distanz herzustellen, und ermöglicht es so auch, die Gedanken

auf ihren Wahrheitsgehalt zu prüfen. Für Letzteres kann eine zweite Spalte angelegt werden, vielleicht versehen mit der Überschrift „Realitätscheck“. Handelt es sich um ein Problem, das tatsächlich vorhanden ist, oder nur um ein Produkt meiner Fantasie? Spielen mir meine Gedanken einen Streich? Wie wahrscheinlich ist es, dass dieses Szenario tatsächlich Wirklichkeit wird?

## Verschieben

Falls die Gedanken den Realitätscheck bestehen – das ausgemalte Negativszenario also doch gar nicht so unwahrscheinlich ist – lautet die Frage: Ist jetzt die richtige Zeit, mich mit diesem Problem zu beschäftigen? Falls ja, kann eine dritte Spalte angelegt werden, in der wir konkrete Schritte notieren, gegebenenfalls versehen mit Zeitmarkern (Mittwoch, diese Woche, im Mai ...). Falls nicht – etwa weil es vier Uhr morgens ist – sollten wir den Zettel bewusst zur Seite legen, am besten mit einem (laut ausgesprochenen) Satz wie „Ich kümmere mich zu gegebener Zeit darum. Jetzt entspanne ich mich“.

## Zeitreise

Häufig sind es Kleinigkeiten, die uns übermäßig beschäftigen, und erst in unserem Kopf groß werden. Um ein Gefühl für ihre wahre Dimension zu gewinnen, hilft ein Blick in die Zukunft: „Ist dieses Problem in fünf oder zehn Jahren noch relevant?“ Die Antwort wird in vielen Fällen „Nein“ lauten, womit sich die Frage anschließt: „Ist es es dann wirklich wert, mich jetzt so sehr damit zu beschäftigen?“ Vielleicht ist es ja auch eine Option, einfach darauf zu vertrauen, dass sich die Dinge von selbst regeln werden?



Quelle: [managerseminare.de](https://managerseminare.de); Johanna Gerngroß: Stark durch krisenhafte Zeiten, Schattauer 2023; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

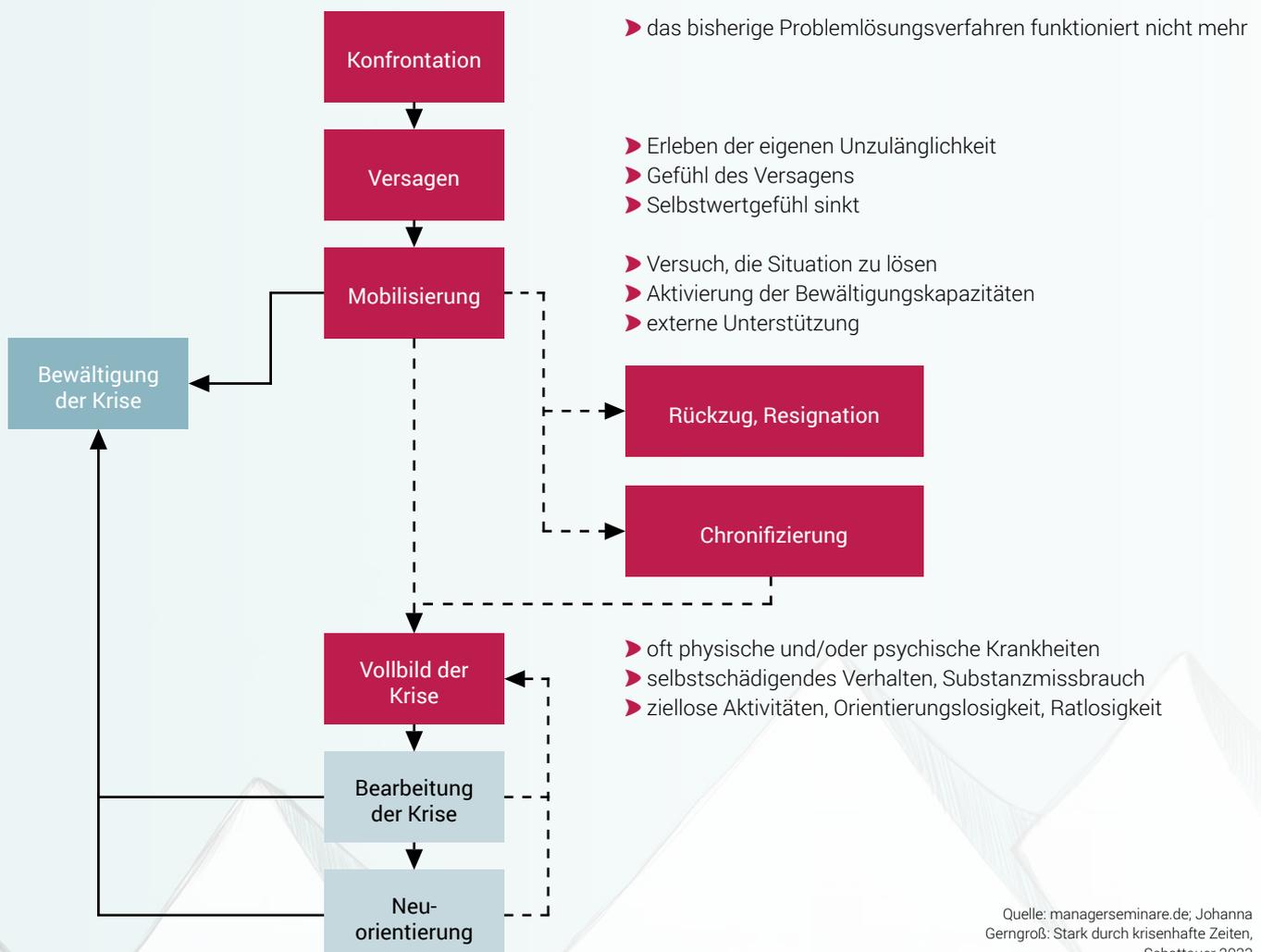
und wir verlieren zunehmend die Kontrolle über unsere Gedanken.

Grübeln steigert nicht nur das Stressempfinden und ist extrem erschöpfend, sondern hält uns auch davon ab, nach konstruktiven Lösungszu suchen, um unsere Situation zu verbessern – wir kauen immer weiter auf dem Problem herum, denken aber keinen Schritt weiter Richtung Lösung. Deshalb wird Grübeln auch als eine Form von Vermeidungsverhalten bezeichnet. Und zwar eine, die im Worst Case zur selbsterfüllenden Prophezeiung wird: Weil wir gedanklich in den Negativszenarien festhängen,

entwickeln wir keine Lösungen, weshalb die Negativszenarien tatsächlich wahr werden.

Eine erprobte Technik aus der Verhaltenstherapie, um das Grübeln zu durchbrechen, ist die sogenannte Stopp-Technik: Sobald wir merken, dass sich unser Gedankenkarussell wieder einmal zu drehen beginnt, einfach laut „Stopp!“ sagen. Für viele Menschen ist es hilfreich, wenn sie sich dabei ein Stoppschild vorstellen oder eine entsprechende Handbewegung machen. Wichtig ist, anschließend sofort etwas zu ändern: etwa eine andere Sitzposition einnehmen oder ein Lächeln aufsetzen. Um die Wirkung des Stopp-Si-

## Verlauf einer Veränderungskrise



gnals zu steigern, sollten wir uns bewusst machen, dass wir die Kontrolle über unsere Gedanken haben und nicht unsere Gedanken die Kontrolle über uns. Zudem kann es hilfreich sein, die eigenen Metakognitionen, also die Gedanken über das Grübeln, aktiv zu kontrollieren. Statt der Meinung zu sein „Ich kann einfach nicht aufhören zu grübeln, ich werde noch verrückt!“ uns selbst etwa zu sagen: „Ja, da gibt es etwas, worauf mich diese Gedanken hinweisen wollen. Ich werde mich zu gegebener Zeit damit beschäftigen.“ (Zu weiteren Möglichkeiten, das Grübeln zu stoppen, siehe Tutorial)

### Neue Wege ausprobieren

In Veränderungskrisen wird es „eng“: Wir fühlen uns gefangen in der neuen Situation, und auch unser Denken wird immer „enger“. Der berühmte Tunnelblick stellt sich ein, was dazu führt, dass wir immer mehr vom Selben machen, andere Möglichkeiten und Wege gar nicht mehr wahrnehmen. Das ist so, als ob wir einen riesengroßen Schlüsselbund mit vielen Schlüsseln haben, aber immer weiter erfolglos versuchen, ein und denselben ins Schloss zu stecken. Um dieses Verhaltensmuster durchbrechen zu können, müssen wir es zuerst einmal wahrnehmen: Wie reagiere ich auf die aktuellen Schwierigkeiten? Versuche ich tatsächlich immer wieder das Gleiche? Daran anknüpfend gilt es, bewusst neue „Schlüssel“ auszuprobieren. Solange, bis wir einen passenden gefunden haben. Ein Motto, was bei der „Schlüsselsuche“ helfen kann: „Finde heraus, was *einmal* gut funktioniert hat – und tu mehr davon.“ Konkreter: In welchen anderen schwierigen Situationen habe ich was getan, um sie zu lösen? Und inwieweit könnte ich dies oder Ähnliches jetzt auch tun?

### Die Veränderung akzeptieren

Häufig mit ein Grund, warum wir in neuen Situationen in eine Veränderungskrise mit ihren typischen dysfunktionalen Verhaltensmustern wie Grübeln und Tunnelblick-Handeln verfallen: Wir haben die Veränderung – genauer gesagt die Veränderungen, die

die Veränderung mitgebracht hat – nicht akzeptiert. Stattdessen versuchen wir, die alten Vorteile und Gewohnheiten in die neue Situation hinüberzuretten bzw. trauern ihnen nach, wenn das nicht möglich ist. Das geht hin bis zu regelrechten Verlustschmerzen. Ein Beispiel: In unserer alten Rolle im Unternehmen hatten wir immer alle Strippen in der Hand und letztlich jede wichtigere Entscheidung selbst getroffen. In der neuen Rolle ist das aufgrund ihrer höheren Komplexität jedoch nicht möglich, zumal für uns vieles neu ist und wir uns zuerst einfinden müssen. Trotzdem versuchen wir immer weiter (erfolglos) alles zu kontrollieren – worüber wir zunehmend verzweifeln und uns mithin nur umso mehr die alten gewohnten und „sicheren“ Verhältnisse zurückwünschen.

Sich bewusst zu machen, was es eigentlich genau ist, was man in der neuen Situation vermisst, weshalb man der alten nachtrauert, ist der erste Schritt, um den „Verlust“ zu verarbeiten. Der zweite und zentrale besteht in der Einsicht, dass es nicht mehr so „wie früher“ ist, also darin, die Veränderungen zu akzeptieren. Der dritte, der dann möglich wird: Den Fokus darauf richten, was „stattdessen“ da ist. Zum Beispiel: weniger Alleinverantwortung, was Druck von den eigenen Schultern nehmen kann. Oder: lösungsorientierte und proaktive Mitarbeitende, was einen von der Pflicht entbindet, für jedes Problem selbst eine Lösung zu finden.

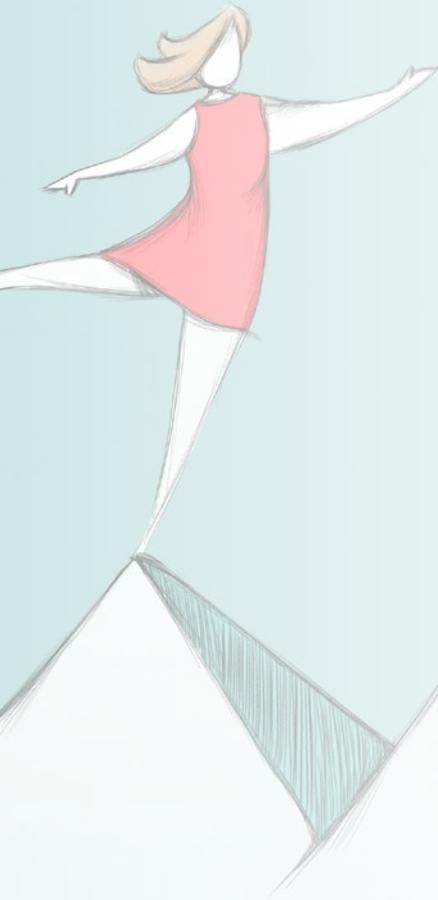
### Klar kommunizieren

Verzweiflung, Verlustschmerzen, Frustration – das sind typische Gefühle in Veränderungskrisen, die sich auch auf unser soziales Umfeld auswirken: Wir ziehen uns zurück, werden gereizter, „schwieriger“. Für unsere sozialen Beziehungen kann das zu einer Belastungsprobe werden, was den psychischen Druck weiter erhöht – nicht zuletzt durch die Angst, irgendwann alleine dazustehen. Um dem entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, das eigene Verhalten zu begründen. Das kann im Zwischenmenschlichen geradezu Wunder wirken – selbst dann, wenn die Begründungen nur knapp und allgemein sind. Ein Satz wie „Tut mir leid, dass ich im Moment so gereizt bin, die Situation in der

Gedanken sind nicht nur Gedanken, sondern sie gestalten unser Gehirn und unsere Wirklichkeit.

Firma macht mir zu schaffen“ oder „Sorry, dass ich mich derzeit kaum melde, ich muss mich gerade in meiner neuen Rolle erst einmal sortieren“ wird mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit für Nachsicht und Geduld sorgen.

Vielleicht hat jemand aus dem eigenen Umfeld ja auch Lösungsansätze. Perspektiven von außen ermöglichen oft neue Sichtweisen. Dabei gilt: Wir können uns alles anhören, müssen es aber nicht. Wenn wir Rat gerade nicht vertragen oder über „unser Thema“ nicht sprechen wollen, dann sollten wir das klar sagen. Das schützt uns nicht nur vor energieverzehrenden Ratschlägen, sondern sorgt auch für das in Krisen so wichtige Kontrollerleben: Die Kommunikation über meine Krise, die „Krisenkommunikation“ habe ich in der Hand – und niemand anders.



### Gleichgesinnte suchen

Besonders Gespräche mit Menschen, die gerade Ähnliches erleben oder erlebt haben, können hilfreich sein. Schon die Gewissheit, nicht der oder die Einzige in einer solchen Situation, damit nicht allein zu sein, kann viel Kraft geben. Festzustellen, dass auch jemand anders die eigenen Ängste und Befürchtungen teilt, lässt diese zudem meist unmittelbar kleiner werden und weniger bedrohlich erscheinen. Und falls die andere Person die Krise schon bewältigt hat, kann sie eventuell als Role Model dienen: Was hat dir damals besonders geholfen? Was hat dir

Kraft gegeben? Oder auch: Wie hat es sich angefühlt, als du in der neuen Situation voll und ganz angekommen warst?

### Die Zuversicht bewahren

Auch wenn die Versuchung vielleicht groß ist, sich selbst zu bemitleiden, sich von allen ungerecht behandelt zu fühlen, mit dem Schicksal zu hadern und sich in düsteren Zukunftsaussichten zu verlieren – ein solches inneres Drama hilft niemandem, am wenigsten uns selbst. Aus der Forschung wissen wir, dass die Gedanken, die Menschen nach einem traumatischen Ereignis haben, wesentliche Auswirkungen darauf haben, ob sie sich rasch erholen oder eine posttraumatische Störung entwickeln. Ähnliches gilt für Veränderungskrisen. Es macht einen großen Unterschied, ob wir denken, „Das überleb ich nicht“ oder „Ich komm da schon wieder raus“. Je besser es uns gelingt, die Zuversicht zu bewahren beziehungsweise (wieder) Zuversicht zu entwickeln, desto eher und desto schneller werden wir die Krise bewältigen. Denn Gedanken sind eben nicht nur Gedanken, sondern gestalten unser Gehirn und unsere Wirklichkeit. So wie negative Gedanken negative Netzwerke im Gehirn ausweiten und stabilisieren, fördern positive Gedanken positive Netzwerke. Und so wie negative Gedanken uns Energie rauben und passiv werden lassen, verleihen uns positive Kraft und lassen uns aktiv werden.

Ein gedankliches Bild, das die Zuversicht fördern kann: Wenn wir einen Schritt vorwärtsgehen, setzen wir zuerst das eine Bein nach vorne. Dann kommt das Schwierige: Wir müssen auch das zweite Bein heben – und das bringt uns kurz in einen Zustand der Instabilität – bevor wir es dann ebenfalls nach vorne setzen. Erst dann stehen wir wieder sicher auf beiden Beinen. Dieser Moment der Instabilität, das Stehen auf nur einem Bein, ist vergleichbar mit einer Veränderungskrise. Wir befinden uns in einem wackligen Zustand, der aber – und das ist der entscheidende Punkt – nicht dauerhaft ist, sondern nur eine Momentaufnahme. Wir werden bald wieder stabil stehen – und damit einen weiteren Schritt im Leben gemeistert haben.

*Johanna Gerngroß*

Foto: Eva Würdinger



Die Autorin: Die Psychologin **Dr. Johanna Gerngroß** ist klinische Psychologin sowie Gesundheits- und Notfallpsychologin mit eigener Praxis in Wien. An mehreren österreichischen und deutschen Universitäten leitet sie Lehrgänge zur Notfall- und Traumapsychologie, Traumapädagogik und Suizidprävention. Kontakt: dr-gerngross.at