



«EIN VERTRAUENSVOLLES MITEINANDER WIRKT WIE EIN EMOTIONALER PUFFER»

Psychologin und Unternehmerin Benita Zimmer beschäftigt sich intensiv mit den psychologischen Faktoren, die Menschen und Organisationen helfen, mit Krisen umzugehen, sich anzupassen und gestärkt daraus hervorzugehen.

INTERVIEW: DESIREE VOGT

Frau Zimmer, wie wird Resilienz aus psychologischer Sicht definiert?

Benita Zimmer: Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, trotz widriger Lebensumstände, Krisen oder chronischem Stress psychisch gesund zu bleiben oder sich nach Belastungen wieder zu stabilisieren. Sie ist keine angeborene Eigenschaft, sondern ein Zusammenspiel biologischer, psychischer und sozialer Faktoren. Psychologisch versteht man darunter einen adaptiven Prozess, in dem Menschen innere und äussere Ressourcen aktivieren, um Herausforderungen zu bewältigen. Der Begriff wurde unter anderem durch die Langzeitforschung von Emmy Werner geprägt, die zeigte, dass selbst unter sehr schwierigen Bedingungen stabile Entwicklungsverläufe möglich sind, wenn Schutzfaktoren wie Bindung, Sinn und Selbstwirksamkeit vorhanden sind.

Und was ist der Unterschied zwischen Resilienz und Vulnerabilität?

Resilienz beschreibt die psychische Widerstandskraft eines Menschen, Vulnerabilität die Anfälligkeit für Stress und emotionale Belastungen. Beide Konzepte gehören zusammen und stehen in einem dynamischen Verhältnis: Niemand ist ausschliesslich resilient oder ausschliesslich

verletzlich – das Gleichgewicht kann sich je nach Lebensphase, Belastung und vorhandenen Ressourcen verschieben. Unternehmen können diesen Gedanken ebenfalls übertragen: Auch Mitarbeitende, Teams und ganze Organisationen reagieren – je nach Kultur, Struktur und Führung – resilenter oder vulnerabler auf Krisen.

Ist psychische Widerstandsfähigkeit im Erwachsenenalter denn noch lernbar und veränderbar?

Ja, psychische Widerstandsfähigkeit ist auch im Erwachsenenalter erlernbar und veränderbar. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass das Gehirn bis ins hohe Alter plastisch bleibt und sich emotionale wie kognitive Muster durch Erfahrung und Training anpassen lassen. Durch Selbstreflexion, Achtsamkeit, konstruktive Stressbewältigung und lösungsorientiertes Denken können neuronale Netzwerke gestärkt werden, die für emotionale Stabilität und Selbstwirksamkeit wichtig sind. Im Arbeitskontext zeigt sich, dass Resilienz besonders dann wächst, wenn Führungskräfte Lern- und Entwicklungsspielräume ermöglichen und eine Kultur fördern, in der Fehler und Rückschläge als Teil des Wachstums verstanden werden.

Welche Einflüsse wirken sich negativ oder positiv auf die psychische Widerstandsfähigkeit aus?

Negative Einflüsse sind vor allem Dauerstress, fehlende Erholung, Überforderung, unklare Rollen, mangelnde Wertschätzung und eine Kultur der ständigen Erreichbarkeit. Auch dysfunktionale Denkmuster oder das Gefühl, keine Kontrolle oder Entscheidungsspielräume zu haben, erhöhen die Anfälligkeit für Stress und Erschöpfung. Positiv wirken stabile Beziehungen, soziale Unterstützung, Sinnorientierung, Achtsamkeit, ausreichend Schlaf und Bewegung sowie Arbeitsbedingungen, die Vertrauen, Transparenz und Verantwortung ermöglichen. Menschen und Teams, die sich als handlungsfähig erleben und konstruktives Feedback erhalten, regulieren Stress schneller und entwickeln langfristig mehr Stabilität und Kreativität.

Wenn Sie von sozialer Unterstützung sprechen, wie wichtig ist diese gerade als Schutzfaktor im Berufsleben?

Soziale Unterstützung gehört zu den stärksten Schutzfaktoren der Resilienz. Ein vertrauensvolles, wertschätzendes Miteinander in Teams wirkt wie ein emotionaler Puffer und senkt das Risiko für Erschöpfung.



fung deutlich. Kollegialität, Zusammenhalt und psychologische Sicherheit – also die Möglichkeit, Fehler oder Unsicherheiten offen anzusprechen zu können – fördern Motivation, Lernbereitschaft und Kreativität, besonders in Krisenzeiten. In meiner Arbeit zeigt sich immer wieder, dass Resilienz weniger eine rein individuelle Fähigkeit ist, sondern wesentlich in Beziehungen entsteht.

Welche Massnahmen raten Sie Unternehmen für eine gesundheitsbewusste Kultur?

Eine gesundheitsbewusste Unternehmenskultur entsteht durch Haltung und gelebte Werte, nicht durch einzelne Massnahmen. Dazu gehören realistische Zielsetzungen, klare Rollen, transparente Kommunikation und Pausen, die echte Erholung ermöglichen. Führungskräfte haben dabei eine Schlüsselrolle: Ihr Verhalten prägt die Teamkultur und ent-

scheidet oft darüber, ob Belastungen offen angesprochen werden.

Wichtig sind zudem flexible Arbeitsmodelle, die Enttabuisierung psychischer Gesundheit und Angebote wie Stresskompetenz- oder Achtsamkeitstrainings, die in die Arbeitsstrukturen eingebettet sind. Eine Kultur, die auf Vertrauen statt Kontrolle setzt, schafft Motivation, Stabilität und langfristige Leistungsfähigkeit.

Gibt es da auch Denkansätze, die helfen, negative Erlebnisse positiv umzudeuten?

Zentral ist die Fähigkeit, eine belastende Situation neu zu interpretieren und den Blick bewusst auf mögliche Lernchancen zu lenken. Das von der Psychologin Carol Dweck entwickelte «Growth Mindset» unterstützt diesen Perspektivenwechsel, weil es Fehler und Rückschläge als natürlichen Bestandteil von Entwicklung betrachtet. Hilfreich sind zudem regelmässige Reflexion,

konstruktives Feedback und eine Fehlerkultur, die nicht nach Schuldigen sucht, sondern Wachstum ermöglicht. Wer sich fragt, «Was zeigt mir diese Erfahrung und was kann ich daraus lernen?» statt «Warum ist das passiert?», entwickelt langfristig mehr psychische Stabilität und Zukunftsorientierung.

Wichtig scheint auch das Thema Akzeptanz. Wie kann man diese üben, um handlungsfähig zu bleiben?

Akzeptanz bedeutet, eine Situation realistisch anzuerkennen, ohne in Resignation oder inneren Widerstand zu verfallen. Entscheidend ist die Unterscheidung zwischen dem, was man beeinflussen kann, und dem, was ausserhalb des eigenen Einflussbereichs liegt. Diese Klarheit verhindert Grübeln und ermöglicht es, Energie auf konkrete Handlungsschritte zu richten. Hilfreich sind kurze Achtsamkeits- oder Atem-

pausen, die helfen, Abstand zu gewinnen und emotional zu regulieren. Im beruflichen Kontext unterstützt zudem eine offene Kommunikationskultur, in der Unsicherheiten angesprochen werden dürfen, bevor sie zu innerer Blockade führen.

Wie beeinflussen die künstliche Intelligenz oder das Daueronline-Sein unsere Resilienz?

Digitale Technologien beeinflussen unsere Resilienz in zwei Richtungen. Zum einen führt die ständige Erreichbarkeit häufig zu Reizüberflutung, Konzentrationsverlust und chronischer Erschöpfung. Zum anderen kann künstliche Intelligenz, sinnvoll eingesetzt, entlasten, indem sie Routinetätigkeiten übernimmt und kognitive Ressourcen freisetzt.

Entscheidend ist der bewusste Umgang: klare digitale Grenzen, feste Offline-Phasen und das Zulassen echter Erholungsmomente. Unternehmen sollten deshalb eine Form der digitalen Achtsamkeit fördern – mit klaren Kommunikationszeiten, reduzierter Dauererreichbarkeit und einer Kultur, die Pausen respektiert.

**Das können also Unternehmen tun.
Was raten Sie Menschen, die ihre Resilienz ganz persönlich stärken wollen?**

Resilienz entsteht im Alltag durch kleine, kontinuierliche Schritte. Hilfreich sind Routinen, die Stabilität geben und das Stresssystem entlasten – etwa regelmässige Bewe-

gung, bewusste Pausen, gute Schlafhygiene und soziale Verbundenheit. Ebenso wichtig ist es, den Blick auf eigene Fortschritte und Fähigkeiten zu richten, um das Gefühl von Selbstwirksamkeit zu stärken. Achtsamkeits- und Atempausen unterstützen dabei, innere Anspannung zu regulieren und Abstand zu belastenden Gedanken zu gewinnen.

In meiner Arbeit zeigt sich immer wieder, dass Resilienz keine aussergewöhnliche Stärke ist, sondern eine Fähigkeit, die durch Übung, Wiederholung und einen achtsamen Umgang mit sich selbst wachsen kann.

Welche Rolle spielt dabei die körperliche Gesundheit?

Körperliche und psychische Gesundheit sind eng miteinander verbunden. Bewegung, Schlaf, Ernährung und Regeneration beeinflussen direkt das Stresssystem und damit die Fähigkeit, Belastungen zu bewältigen. Menschen mit hoher Resilienz regulieren Stresshormone schneller, erholen sich körperlich besser und gehen insgesamt stabiler mit gesundheitlichen Belastungen um. Umgekehrt führt körperliche Erschöpfung dazu, dass emotionale Stabilität leichter ins Wanken gerät. Gerade für Unternehmen bedeutet das: Massnahmen zur Förderung von körperlicher und mentaler Gesundheit sind keine zusätzlichen Benefits, sondern grundlegende Investitionen in Leistungsfähigkeit, Stabilität und langfristige Mitarbeiterbindung.

“Eine gesundheitsbewusste Unternehmenskultur entsteht durch Haltung und gelebte Werte, nicht durch einzelne Massnahmen.”

Ihr aussergewöhnlicher Anlass im Seminarzentrum Stein Egerta

Ob Teamsitzung, Strategieworkshop, Kundenevent oder Jahresabschluss, die Stein Egerta bietet den idealen Rahmen für geschäftliche Anlässe jeder Art. Unsere vielseitigen Räume, kombiniert mit moderner Technik und der inspirierenden Umgebung, schaffen eine Atmosphäre, die produktives Arbeiten und kreative Begegnungen fördert.



**stein
egerta**

bildet.



In der Steinegerta 26 9494 Schaan Liechtenstein
+423 232 48 22 info@steinegerta.li steinegerta.li