

Zuversicht üben in der Krise

Crashkurs Hoffnung

Die lange Krise hat nicht nur viele Unternehmen und Mitarbeitende wirtschaftlich belastet und Existenzen zerstört. Sie hat auch vielen Menschen die Hoffnung genommen, dass sich bald etwas bessert – oder dass sie selbst etwas tun können. Umso wichtiger ist es, den Glauben an die Zukunft und die innere Kraft wiederzufinden. Vor allem für Führungskräfte.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Preview

- **Krise als Killer:** Wie kritische Ereignisse Menschen in die Hoffnungslosigkeit treiben können
- **Posttraumatisches Wachstum:** Wann Krisen zu einer Weiterentwicklung führen
- **Hoffnungs-Matrix:** Warum es viele Möglichkeiten fürs Hoffen gibt – und wie man die richtige findet
- **Helfen hilft:** Warum es leichter sein kann, für andere zu hoffen als für sich selbst
- **Raus aus dem Dilemma-Zirkel:** Wie Verbundenheit den Glauben an die Zukunft stärkt
- **Die innere Kraft:** Wie kritische Ereignisse und Ängste zum positiven Denken beitragen können

Kritische Ereignisse wie die Corona-Pandemie kosten nicht nur Kraft und Nerven. Sie führen uns auch die Vergänglichkeit des Menschen vor Augen und lösen damit tief greifende Ängste und Sorgen aus. Denn sie werfen die Frage auf, wie es in Zukunft weitergehen kann – und ob überhaupt. Nicht wenige Menschen erleben solche Grenz- und Ausnahmesituationen, in denen ihr seelischer Energietank dauerhaft auf Reserve läuft, als Hoffungskiller.

Wenn die Hoffnung verloren geht, ist das keine Kleinigkeit. Auch wenn in dem Wort mitunter etwas Weiches, Naives mitschwingt, ist Hoffnung etwas sehr Handfestes und Handlungsrelevantes. Das gilt besonders für Unternehmer und Führungskräfte. Denn Hoffnung ist die zentrale Kraft, die Menschen bewegt, etwas zu unternehmen oder in eine bestimmte Richtung zu lenken. Sie ist die wichtigste Quelle für Motivation und Resilienz. Und sie ist die Basis dafür, große Ziele und Träume zu verwirklichen.

Harald [bei allen im Text genannten Beispielen handelt es sich um anonymisierte Klienten des Autors, Anm. d. Red.] ist ein gutes Beispiel dafür, was Hoffnung ausmachen kann. Der Inha-

ber eines internationalen Reisekonzerns hält trotz Corona-Krise und monatelangem Lockdown an seinem Unternehmen fest, an den Mitarbeitenden und auch an der Geschäftsidee, die durch das Virus massiv infrage gestellt wird. Selbst in den Hochphasen der Pandemie, obwohl unklar ist, ob und wann der Reisebetrieb wieder aufgenommen werden kann, gibt er nicht auf. Er ist zutiefst davon überzeugt, dass eine Verbesserung gegenüber dem jetzigen Zustand eintreten wird, und das gibt ihm Kraft. „Ohne Hoffnung geht gar nichts. Nur wer hofft, hat Zukunft“, sagt er.

Genau das ist das Wesen der Hoffnung: Die Idee, dass mit dem nächsten Tag, der nächsten Unternehmung Veränderungen zum Besseren stattfinden. Damit ist kein passives Warten auf Rettung gemeint. Für Harald ist Hoffnung immer an Eigeninitiative und Selbstbestimmung gekoppelt, daran, dass er etwas entscheiden, tun oder in die Wege leiten kann, was einen Unterschied bewirkt. Wenn Manager wie Harald sich also Hoffnung machen, dann ist das nichts Blumiges oder rosarot Gefärb-



tes, sondern es ist der Grund, warum sie überhaupt handlungsfähig sind. Hoffnung wird so zur Voraussetzung für Veränderung, für Zukunft – und für den eigenen Einfluss darauf.

Wenn Krisen die Hoffnung killen

Entsprechend schwer wiegt es, wenn diese Hoffnung schwindet. Das haben viele Menschen in der Corona-Krise erfahren, während der belastenden Lockdowns oder allein schon aufgrund der Dauer der Belastung.

Und obwohl das Ende der Pandemie derzeit absehbar erscheint, häufen sich noch immer die Beratungsanfragen dazu, weil die lange Krise vielen zu viel Kraft genommen hat, um einfach weitermachen zu können, als wäre nichts gewesen.

Was auch die Gründe für den Verlust von Hoffnung sind, die Wirkung ist niederschmetternd. So auch für Claus: Der plötzliche Tod seines langjährigen Geschäftspartners ist für den gestandenen CEO eines Pharmakonzerns ein schwerer Schicksalsschlag, der ihn hart trifft. Der Unternehmenslenker, der es

Die Hoffnungs-Matrix

Die Hoffnungs-Matrix veranschaulicht den Möglichkeitsraum für das Entstehen bzw. Stärken von Hoffnung. Der obere Bereich beschreibt die Dimension des aktiven Tuns, der untere die des passiven Seins. Die horizontale Achse unterscheidet, ob der

Faktor in seinen Auswirkungen auf die handelnde Person selbst (links) oder auf andere Menschen gerichtet ist (rechts). Daraus ergeben sich vier Quadranten, in die man sich oder andere auf einer gedanklichen Skala 1 bis 10 verorten kann:

► **Enthusiasmus (Selbst/Tun)**

Wenn Sie etwas mit Begeisterung tun, dann tun Sie dies „vom Geist erfüllt“, mit einem positiven Gefühl der freudigen Erregung. Hoffnung speist sich hier aus der aktiven Handlung, die das Gefühl von Kontrolle vermittelt und die Opferrolle fernhält. Verwandte Begriffe sind **Leidenschaft**, mit der man seine Aufgaben erfüllt, die man als Teil eines größeren Ganzen sieht, sowie **Tatendrang**, womit die Art Arbeit auf ein klares Ziel innerhalb des eigenen Kompetenzkorridors gemeint ist, die man genießen kann.

► **Sinn (Selbst, Sein)**

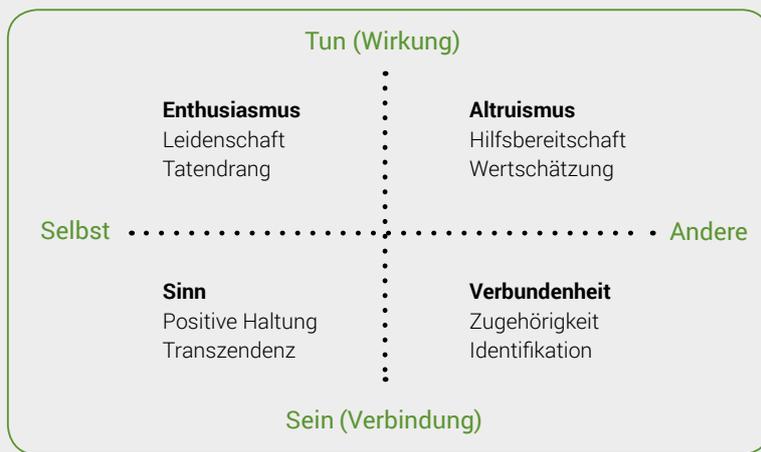
Hoffnung kann auch aus dem Sinn entstehen, den man aus allen Lebenslagen ziehen kann – letztlich auch aus kritischen Ereignissen, sofern sie eine Rückbesinnung auf das auslösen, was einem wirklich wichtig ist. Das setzt eine **positive Haltung** voraus, die sich etwa in der Zuversicht äußern kann, dass man Lösungen finden oder zumindest nach Kräften suchen wird. Auch **Transzendenz**, der Glaube an eine höhere Macht, das Erkennen von Schönheit und Großartigkeit in der Natur, sowie die Ehrfurcht und das Staunen helfen, die Hoffnung zu stärken.

► **Altruismus (Andere/Tun)**

Beim Altruismus oder der Selbstlosigkeit geht es um das empathische Anerkennen des anderen (lat. alter). Hoffnung entsteht hier durch den Nutzen, den man stiften kann, und durch die emotionale Belohnung, die sich daraus ergibt. Auf diese Weise können auch Menschen einen Grund zum Hoffen finden, die in ihrem bisherigen Tun keinen Sinn mehr sehen. In diesen Quadranten sind auch **Hilfsbereitschaft** und **Wertschätzung** einzuordnen, mit denen man Respekt, Sympathie und guten Willen signalisiert – und sich selbst besser fühlt.

► **Verbundenheit (Andere/Sein)**

Hoffnung entsteht hier nicht durch eine bestimmte Handlung oder Wirkung, sondern durch das Miteinander, durch die Nähe zu geliebten Personen, die Vertrauen schafft. Wichtig ist auch das Gefühl von **Zugehörigkeit** und **Identifikation** mit anderen. Hoffnung wird dadurch freigesetzt, dass man weiß, dass man nicht allein ist, durch Verständnis füreinander und durch gegenseitige Hilfe. Gute Beziehungen wecken positive Emotionen wie Dankbarkeit, Freude, Interesse, Liebe und erzeugen das Gefühl von Harmonie im Leben.



Quelle: www.managerseminare.de; Günther Höhfeld

gewohnt ist, Stärke zu zeigen und anderen zu sagen, wo es langgeht, ist auf einmal macht- und orientierungslos. Der Verlust eines geliebten Menschen gehört – wie auch Trennung oder Scheidung vom Partner und das Erleiden einer chronischen oder akuten Krankheit – zu den leidvollsten Erfahrungen, die Menschen machen können. Wie Claus können viele Betroffene nach so einer tief greifenden Erschütterung nicht mehr zuversichtlich in die Zukunft schauen. Viele verlieren darüber hinaus das Vertrauen in andere Menschen. Und in sich selbst.

Wer aber die Hoffnung aufgibt, gibt sich auf. Denn wer keine Chancen mehr sieht, aus einer Situation heil herauszukommen, wird auch keinen Versuch zur eigenen Rettung unternehmen. Die tatsächlichen Überlebenschancen spielen dann keine Rolle – wenn sie nicht genutzt werden, verurteilt man sich selbst zum Untergang. Was also tun, wenn der wichtigste Antrieb verloren geht? Was bleibt, um aus der Resignation wieder herauszukommen? Wie finden Menschen den Glauben und den Willen, Zukunft gestalten zu können, wieder? An dieser Stelle sind vor allem zwei Dinge wichtig: erstens, dass man Hoffnung (wieder) erlernen und üben kann. Und zweitens, dass gerade in der Erschütterung auch die Chance liegt, sich selbst intensiv zu erleben und dadurch zur eigenen inneren Kraft zu finden.

Posttraumatisches Wachstum – aber wie?

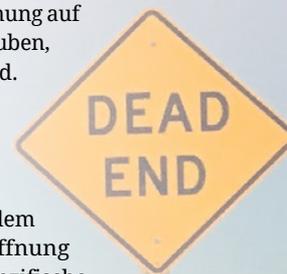
Das Schlüsselwort in diesem Zusammenhang heißt posttraumatisches Wachstum. Dazu kommt es, wenn es gelingt, kritische Ereignisse zu verarbeiten, zu bewältigen und in die eigene Biografie zu integrieren.

Im besten Fall führt das zu einer persönlichen Weiterentwicklung, die sich in einem tieferen Lebenssinn, besseren menschlichen Beziehungen, in einer verstärkten Spiritualität oder einer Rückbesinnung bzw. Neuausrichtung der eigenen Werte äußern kann.

Aber wie kommt man dahin, und was kann man selbst dafür tun? Selbsthilfe in Sachen Hoffnung beginnt am besten mit einem Blick darauf, was Hoffnung eigentlich ist bzw. wie sie wirkt. Hoffnung wird üblicherweise als „Glaube an ein erwünschtes Ereignis in der Zukunft“ verstanden. In der Psychologie wird häufig noch genauer unterschieden: zwischen der Hoffnung auf ein Ereignis oder Ziel und dem Glauben, dass dieses Ziel auch erreicht wird. Demnach kann man auf etwas hoffen, was man für unwahrscheinlich hält, und daraus Motivation ziehen, selbst wenn man keinen Einfluss darauf hat. Nach dem Philosophen Ernst Bloch ist Hoffnung nicht die Gewissheit, das eine spezifische Realität sicher eintreten wird, sondern vielmehr eine Art positiver Richtungsgeber. In allen Definitionen steht Hoffnung immer in engem Zusammenhang mit Menschen, Dingen oder Handlungen, die zum Hoffen veranlassen. Hoffen findet also nicht im luftleeren Raum statt. Vielmehr braucht es etwas innerhalb oder außerhalb von einem selbst, auf das es sich richten kann.

Dabei gibt es individuell und situativ große Unterschiede: Was die einen hoffen lässt, kann die anderen in ihrer Verzweiflung nicht erreichen. Was die Hoffnung bislang aufrechterhalten hat, kann durch kritische Erlebnisse hinfällig werden. Bei Harald etwa sind es die Leidenschaft für seinen Job, sein Unternehmen, mit

Hoffnung ist der Grund, warum Menschen überhaupt handlungsfähig sind. Hoffnung wird so zur Voraussetzung für Veränderung, für Zukunft – und für den eigenen Einfluss darauf.



Digitales Trainingskonzept

Führen mit Tugenden




LESEPROBE

Trainer-Einzellizenz mit einsatzfertigen Materialien für ein dreitägiges Training: Tugenden im Führungsalltag. Moralisch handeln im Dilemma. Fürsorge und Selbstfürsorge, Achtsamkeit. Eigene Tugenden erkennen und stärken.

Direktdownload **248 EUR** | als USB-Stick **268 EUR**
198 EUR für Profipaket-Mitglieder

Jetzt bestellen unter: www.managerSeminare.de/tb/tb-11965

„You need to change your life!“

Have you received that feedback before?
But with no suggestions what you can do?

Break Your Pattern

is a great platform for ...

Discussions
Meet & Chat

Forums

Networking
Community

Online

Self-reflection
Useful links

Coaching



BY

breakyourpattern.net



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS281AR08

Tutorial

Zwölf Wege zur Hoffnung

Hoffnung ist die Grundlage, auf der Menschen handeln und Zukunft gestalten. Die Hoffnungs-Matrix hilft, den eigenen Möglichkeitsraum zu überblicken und neue Hoffnungs-Potenziale zu entdecken: durch zwölf Fragen an sich selbst.

► **Enthusiasmus**

ist das **Herz** der Hoffnung. Aktiv bleiben, Kontrolle ausüben und die Opferrolle vermeiden stärken es und geben Zuversicht.

Hoffnungsfrage: Was lässt mich auch in schweren Zeiten beherzt nach vorne gehen?

► **Leidenschaft**

bedeutet, die eigene Aufgabe als Berufung zu sehen. Eine harmonisch-leidenschaftliche Haltung lautet: „Auch wenn ich nicht tue, was ich liebe, versuche ich dennoch zu lieben, was ich tue.“

Wobei erlebe ich Freude? Wie sehr begeistert mich, was ich tue? Wie kann ich das fördern?

► **Tatendrang**

ergibt sich, wenn man fokussiert klare Ziele innerhalb seines Kompetenzkorridors verfolgt und genießt, was man tut.

Was bringt mich ins Tun? Was will ich verwirklichen?

► **Altruismus**

entspricht den **Augen** der Hoffnung. Andere im Blick zu haben, nährt eine positive Weltsicht. Man kann sich bewusst vornehmen, im Alltag empathisch und altruistisch zu sein, etwa durch Gesten der Freundlichkeit und Akte der Nächstenliebe.

Wem hilft, was ich tue? Was brauche ich, um für andere da zu sein?

► **Hilfsbereitschaft**

zeigt sich etwa in der aktiven Unterstützung der Kollegen. Eine Quelle der Fürsorge, Inspiration und Freude zu sein, tut nicht nur anderen gut, sondern auch einem selbst. Umgekehrt sollte man sich in Krisen selbst helfen lassen.

Wer braucht meine Unterstützung? Wem kann ich etwas Gutes tun?

► **Wertschätzung**

ist das Erkennenlassen von Sympathie und gutem Willen. Man kann sie üben, indem man Mitgefühl kultiviert und dem Gesprächspartner gedanklich gute Wünsche sendet.

Wie wichtig sind mir andere Menschen? Wie kann ich ausdrücken, dass ich sie schätze?

► **Verbundenheit**

entspricht den **Händen** der Hoffnung: Gemeinsamkeit bündelt Kräfte und weckt positive Emotionen. Verbundenheit lässt sich bewusst

erleben, indem man sich Gesprächspartner achtsam vergegenwärtigt. Anhaltende Aufmerksamkeit kann eine vertrauensvolle Beziehung entstehen lassen.

Was tue ich, um vertrauensvolle Beziehungen zu gestalten?

► **Zugehörigkeit**

entsteht durch ähnliche Erfahrungen, etwa von Menschen, die vergleichbare Probleme erlebt und gelöst haben. Im privaten Umfeld oder im Internet gibt es viele Möglichkeiten, am Beispiel zu lernen.

Wessen Meinung ist mir wichtig, wer inspiriert mich? Welchen Menschen möchte ich mich anschließen?

► **Identifikation**

bedeutet, sich in die Rolle oder Situation eines Kollegen, einer Kollegin hineinzuversetzen. Identifikation kann das Gefühl der Zugehörigkeit erzeugen und Hoffnung freisetzen.

Wie kann ich mich in mein Gegenüber einfühlen? Was hilft mir, Verständnis zu entwickeln?

► **Sinn**

entspricht den **Füßen**, auf die Hoffnung gestellt werden will. Das „Wofür“ im Leben bringt einen sicheren Stand und einen zuversichtlichen Blick in

die Zukunft. Sinn entsteht, indem man die Werte verwirklicht, die einem wichtig sind.

Was ist mir wirklich wichtig? Wobei erlebe ich Sinn? Was ist mein „Wofür“?

► **Positive Haltung**

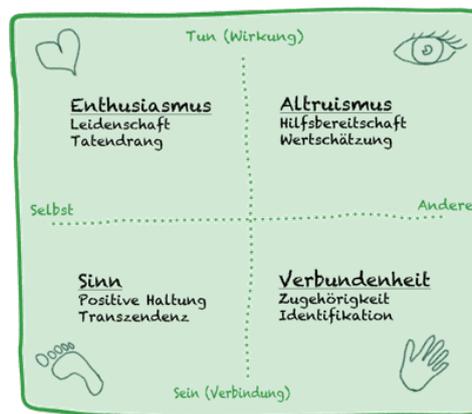
zeigt sich in der Gewissheit, eine Lösung zu finden – oder zumindest alles dafür zu tun. Um sich in Krisen zu ermutigen, hilft es, an positive Erfahrungen und gemeisterte Situationen zu denken sowie Freude, Dankbarkeit, Interesse und Liebe zum Leben zu kultivieren.

Wie gelingt es mir, positive Emotionen in mir zu wecken? Was hilft mir, diese zu kultivieren und auszudrücken?

► **Transzendenz**

ist der Glaube an eine höhere Macht oder ein großes Ganzes. Das Erkennen von Schönheit und Großartigkeit der Natur, Ehrfurcht und Staunen, aber auch Achtsamkeit, Meditation oder Kunst helfen, Transzendenz zu kultivieren.

Welchen Glauben, welche Spiritualität erlebe ich als stärkend? Welche Werte sind wesentlich für mich?



Quelle: www.managerseminare.de, Günther Höhfeld, Karin Dölla-Höhfeld; Grafik: Günther Höhfeld

dem er sich identifiziert, die Verantwortung und die Gestaltungsmöglichkeiten, die ihn immer wieder neu antreiben und weitermachen lassen. Für Claus hingegen hat das Pharma-Business, das er sonst mit großer Energie und durchaus auch mit einer gewissen Gier verfolgt hat, keine Bedeutung mehr, die Macht- und Gewinnmöglichkeiten interessieren ihn nicht länger, alles erscheint ihm unnützlich und zwecklos. Er braucht etwas anderes, auf das sich seine Hoffnung richten kann, aber er weiß nicht, was das sein könnte.

Vier Dimensionen der Hoffnung

Entscheidend für einen „Crashkurs Hoffnung“ ist daher, sich die Bedingungen und Möglichkeiten bewusst zu machen, wie neue Zuversicht entstehen kann – und herauszufinden, welche davon für einen selbst infrage kommen. Dabei hat sich die Hoffnungs-Matrix als hilfreich erwiesen, die auf Basis bisheriger Forschungsergebnisse und zahlreicher Coachinggespräche entstanden ist. Sie hilft Beratern wie Betroffenen, Hoffnung greifbar und besprechbar zu machen, die individuelle Hoffnungsstruktur zu reflektieren und das Spektrum an Lösungsmöglichkeiten zu erweitern.

Die Matrix zeigt ein klassisches 2x2-Schema mit vier Quadranten, die für verschiedene Konstellationen stehen, die persönlichen Hoffnungs-Potenziale zu entwickeln. Sie werden durch die Pole „Tun“ und „Sein“ (vertikale Achse) sowie den Bezug auf das „Selbst“ und auf „Andere“ bestimmt (horizontale Achse, s. Grafik).

Haralds Hoffnung kommt aus dem Selbst und ist auf aktives Tun ausgerichtet, sie ist demnach in dem Quadranten **Enthusiasmus** angesiedelt. Das Wort kommt von griechisch „en“ und „theos“ und meint „in Gott“. Es bedeutet, dass man etwas mit Begeisterung und leidenschaftlich gerne tut, mit ganzem Herzen und nicht nur mit dem Verstand. Manager wie Harald handeln gewissermaßen „vom Geist erfüllt“, sie möchten nicht nur ein Ziel erreichen oder eine Aufgabe erledigen. Sie möchten Neues schaffen, Grenzen überwinden, Unbekanntes entdecken, und sie erleben dabei das positive Gefühl einer freudigen Erregung, des Tatendrangs, der

Hochstimmung. Ihr Handeln ist aus einer inneren Kraft gespeist. Sie haben Hoffnung auf Fortschritt und Wachstum. Umgekehrt können sie aus dem Handeln Hoffnung generieren.

Helfen hilft hoffen

Claus hingegen kann sein Leid nicht aus sich selbst bzw. einer Leidenschaft heraus überwinden, ihm geht es am besten, wenn er nicht darüber nachdenkt und seine Aufmerksamkeit auf etwas anderes richtet. Dabei findet er tatsächlich etwas, das ihm hilft, wieder zu hoffen, und es ist nahezu das Gegenteil von dem Streben nach Profit und Einfluss, das ihn bisher angetrieben hat. Die Erschütterung des erfahrenen Verlustes hat ihm klargemacht, dass er nicht noch weitere Menschen verlieren will, er besinnt sich darauf, dass Pharma-Unternehmen nicht nur dem Profit, sondern auch den Menschen und dem Erhalt von Leben dienen sollen. Er entdeckt seinen **Altruismus**, ändert seinen Führungsstil, wird großzügiger, wertschätzender, lockert enge Regeln und erhöht Gehälter und Boni. Er will anderen etwas Gutes tun, und seine Hoffnung knüpft sich an die sinnvolle Aufgabe, anderen Menschen zu helfen.

Claus würde sich in dieser Matrix also in dem Feld oben rechts einordnen, das auch vom Tun geprägt ist, aber weniger aus einem inneren Drang heraus kommt, als vielmehr auf andere gerichtet ist. Beim Altruismus geht es um das Anerkennen und das Wohlergehen des anderen (lat. alter), um das echte Interesse an ihm. Und es geht um eine Leistung für Einzelne oder die Gemeinschaft, ohne dafür eine unmittelbare Gegenleistung zu erwarten. Altruistische Führungskräfte helfen, wenn Hilfe nötig ist. Das heißt nicht, dass sie das Wohl der anderen über das eigene stellen müssen oder dass es verkehrt wäre, dabei auch an sich zu denken. Im Gegenteil, auf lange Sicht bereiten sich altruistisch Handelnde sogar die besten aller Belohnungen: Sie fühlen sich gut, weil sie etwas Gutes getan haben. So hoffnungs- und wertvoll die Erfahrung ist, wenn Menschen einem in schwierigen Situationen beistehen, so erfüllend ist es, selbst anderen Menschen helfen zu können.



**FRAGEN
KOSTET
NICHTS?**

**NICHT FRAGEN
KOSTET!**

Return on Investment
durch Employee
Experience

robin mood
robinmood.eu

das Online-Stimmungsbarometer
für MitarbeiterInnenzufriedenheit



TRAININGSKONZEPT
**PROFESSIONELL
VERHANDELN**
ADVANCED

Einsatzfertiges, flexibel anpassbares 2-Tages-Training für den Umgang mit anspruchsvolleren Verhandlungssituationen. Themen: Unter Druck die Kontrolle behalten, Beeinflussungstechniken erkennen, Maßnahmen gegen schmutzige Tricks.

www.managerseminare.de/tb/tb-12080

Online **248 EUR**
USB-Stick **268 EUR**

ProfiPaket-Mitglieder:
198 EUR



LESEPROBE



Mehr zum Thema

► Joachim Hasebrook: Die Teamresilienz-Matrix – Gemeinsam cool bleiben.

www.managerseminare.de/MS277AR03

Die Corona-Pandemie setzt Teams gleich mehrfach unter Druck: Zur akuten Angst vor Infektion und Sorge um den Job kommt die Zermürbung durch die Dauerkrise. Eine Matrix hilft, die Art der Belastung einzuordnen und gezielte Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

► Günther Höfeld: Krisenbewältigung nach Art der Polynesier – Sei dein eigener Kompass!

www.managerseminare.de/MS270AR06

Wie findet man Orientierung in einer Krisenzeit, in der nichts sicher scheint? Eine Antwort liefert das Volk der Polynesier, das vor Jahrhunderten Tausende Inseln im Südpazifik besiedelte.

► Günther Höfeld, Karin Dölla-Höfeld: Umgang mit Traumata – Wachsen an Widrigkeiten.

www.managerseminare.de/MS248AR15

Burnout, Herzinfarkt, Insolvenz – Manager stehen unter erhöhtem Risiko, traumatische Erfahrungen zu erleiden. Gewusst wie, kann die Krise jedoch zur Wachstumschance werden und in ein gesünderes Leben führen.

Dilemma-Zirkel und Vertrauensverlust

Die zwei Beispiele zeigen bereits, dass Hoffnung auf sehr unterschiedliche Weise entstehen kann – und dass es mitunter eben nicht die gewohnte Methode ist, die den Weg zur Hoffnung weist. Daher ist es sinnvoll, sich mit der Matrix die verschiedenen Möglichkeiten vor Augen zu führen, von denen man vielleicht einige bisher nicht beachtet hat. Dabei helfen Fragen an sich selbst, z.B. „Was möchte ich verwirklichen“ oder „Was kann ich für andere tun?“ (s. Tutorial). Man muss sich dabei nicht eindeutig für einen Quadranten entscheiden, vielmehr kann man sich gedanklich für jeden Quadranten auf einer Skala von 1 bis 10 einordnen, um ein differenziertes Bild zu erhalten. Richtig oder Falsch gibt es dabei nicht, Hoffnung kann sich aus allem ergeben, auf das sich die Hoffnung richten und an dem sie sich hochziehen kann.

Das muss nicht unbedingt ein bestimmtes Handeln oder Wirken sein, wie das Beispiel von Petra zeigt. Während Harald und Claus auf unterschiedliche Weise tätig werden müssen, um der Hoffnungslosigkeit zu entgehen, hat die selbstständige Unternehmerin

diese Option nicht, weil sie jeden Tatendrang verloren hat. Krisen können ein Nährboden für Resignation, Angst und Sorge sein – und diese negativen Gefühle können die eigene Wahrnehmung trüben und die Annahmen über die Welt färben. Petra erlebt genau das, sie empfindet die Entwicklungen rund um Corona und die Auswirkungen auf ihr Geschäft als zutiefst besorgniserregend. Zwar kann Petra die Lage noch kontrollieren, die drohende Insolvenz vielleicht noch abwenden. Doch für ihre Zukunft sieht sie schwarz, mehr noch: Es entsteht in ihr zunehmend das Gefühl, alles ist zufällig und jede Anstrengung darum sinnlos. Ob noch eine Welle kommt etc., ob die Zeit zur Konsolidierung reicht, ob sich der Aufwand lohnt, das alles erfüllt sie mit lähmendem Zweifel. Sie fühlt sich machtlos und unfähig, irgendetwas zu verändern.

Nicht tun, aber sein

Menschen in einer Situation wie Petra können also nicht auf eigenes Engagement bauen, um in kritischen Situationen wieder Halt zu finden. Was Petra bräuchte – Vertrauen in eine positive Entwicklung der Dinge, in die menschliche Natur, in das Gute in der Welt –, kann sie nicht alleine herstellen. Dass sie trotzdem zur Hoffnung zurückfindet, verdankt sie vor allem einer Freundin und Kollegin, die ebenfalls sehr unter der Krise leidet. Dass es beiden ähnlich geht, bringt sie näher zusammen, sie sind über das Leid verbunden, können darüber sprechen und helfen sich damit gegenseitig.

Auf der Hoffnungs-Matrix ist diese Hoffnungsquelle im Quadranten unten rechts angesiedelt, der vom Sein und dem Fokus auf andere geprägt ist und für **Verbundenheit** steht. Hoffnung kann nämlich nicht nur aus Engagement und Verantwortung für sich und andere erwachsen, sondern auch durch Beziehungen, durch das Miteinander, durch das Verständnis von und die Nähe zu geliebten Personen. Dieses Gefühl lässt sich auf die allerersten Erfahrungen im Leben zurückführen. Hoffnung ist die ursprünglichste aller sozialpsychologischen Tugenden. Sie bildet sich bereits beim Säugling heraus, als Urvertrauen, das zu einem Bestandteil der persönlichen Identität wird und zu einer Voraussetzung für eine positive Einstellung zum Leben.

Sich in Krisensituationen mit anderen Menschen verbunden zu fühlen und sich mit ihnen zu identifizieren, hilft, die eigenen Probleme zu verstehen und zu überwinden. Insbesondere in lebensbedrohlichen

Situationen gibt es Hoffnung, sich jemand anderem zuzuwenden und anzuvertrauen – und als Mensch angenommen zu werden. In kritischen Situationen spielen daher Partner, Familie, Freunde und auch das weitere soziale Umfeld wie Ärzte, Therapeuten und Berater eine tragende Rolle. Die Beziehungen ermöglichen es den Betroffenen, Verständnis und Trost zu erfahren, und damit wieder Vertrauen und Zuversicht zu tanken.

Hoffnung trotz Angst und Sorge

Positive Gedanken und positive Gefühle sind auch für sich genommen ein Weg zur Hoffnung. Dafür steht der vierte Quadrant der Hoffnungs-Matrix, der von den Polen „Selbst“ und „Sein“ definiert ist und mit **Sinn** überschrieben ist. Hoffnung gründet sich dabei auf den Willen oder die innere Überzeugung, dass man, wenn die Aussichten auch schlecht sind, so doch wenigstens das Richtige tut bzw. versucht.

Sinn und positive Werte schenken Hoffnung, weil sie den Grund liefern, sich selbst zu verändern und zu verbessern. Eine Hoffnung, die von Sinn genährt wird, ist mit der Überzeugung verbunden, dass Menschen sowohl in den guten als auch in den schlechten Momenten immer das Beste aus ihrem Leben machen können. Paradoxerweise können auch kritische Ereignisse, bei allem Leid, dazu beitragen, dass man sich neu und anders mit der Welt und mit sich auseinandersetzt und Wege zur inneren Kraft findet, die man zuvor vielleicht übersehen hat. Denn Grenzsituationen können einen tieferen Sinn in sich tragen, indem sie einem bewusst machen, was wirklich wichtig ist – und was nicht.

So wird die Ungewissheit und Sorge, was die Zukunft bringt, zur Gewissheit – wenn nicht in Bezug auf bestimmte Ziele oder Ereignisse, so doch auf die eigenen Beweggründe. Dann ist es im Grunde genommen egal, wie eine Situation aussieht, weil in jeder ein tieferer Sinn und dadurch auch Gelegenheiten zum persönlichen Wachstum enthalten ist. Um diesen Sinn zu erkennen, braucht es eine positive Haltung gegenüber allen Lebenslagen, ob sie einem gefallen oder nicht. Umgekehrt kann das Besinnen auf Sinn und Werte die positive Haltung herbeiführen.

Wieder hoffen können

Das heißt nicht, dass Personen, die wie Petra oder Claus jegliche Hoffnung verlor-

ren haben, sich ihre Angst versagen oder sich in einen Zwangsoptimismus flüchten sollen. Angst ist zwar unangenehm und lähmend, kann sich zur Panik steigern und zur Flucht drängen. Sie hat aber eine positive Funktion, auch in der Hoffnungslosigkeit. Wenn Führungskräfte nicht hoffen, werden sie von der Angst gelähmt. Aber wenn sie nur hoffen und die Gedanken an Gefahren unterdrücken, werden sie sich überschätzen, sich nicht vorbereiten und daran scheitern. Hoffen, isoliert betrachtet, kann sehr weise und zugleich sehr töricht sein. Man kann ein sinnvolles Risiko eingehen, weil man hofft, dass es gut geht. Oder man kann unbedacht etwas zerstören, weil man naiv davon ausging, es könne nichts schiefgehen. Beides gehört zusammen: Hoffen kann die Angst erträglich und Angst die Hoffnung sehend machen.

Es geht also nicht zuletzt um die Sichtweise, wie man auf Hoffnung blickt und auf die Angst, die die Hoffnung nimmt. Das Wissen, dass Angst und Hoffnung die zwei Seiten einer Medaille sind, kann helfen zu erkennen, dass kritische Ereignisse und ein sorgenvoller Blick in die Zukunft nicht das Ende allen Hoffens sein müssen. Sie können im Gegenteil sogar dazu beitragen, sich mit den eigenen Wünschen und Gefühlen auseinanderzusetzen und nach dem Sinn zu fragen, den Werten, die einem wichtig sind. Hoffnung entsteht, ebenso wie ihre Gegenspieler Angst und Sorge, nicht von alleine. Sie ist an bestimmte Grundvoraussetzungen geknüpft. Was im Menschen Hoffnung entstehen lässt, ist individuell unterschiedlich, der Möglichkeitsraum spannt sich über Arbeiten auf ein Ziel hin, über die Fürsorge für andere, über tiefe Beziehungen oder den Sinn, den man in Veränderungen und sogar Krisen entdecken kann.

Günther Höhfeld

Der Autor: **Günther Höhfeld** ist Psychologe, Theologe sowie Experte für Resilienz und Krisenkompetenz. Auf Höhfelds Hof, Zentrum für Selbst- und Gesundheitsmanagement (Dolgesheim bei Mainz), stärkt er zusammen mit seiner Frau Karin Dölla-Höhfeld Unternehmerpersönlichkeiten. Kontakt: www.hoehfelds-hof.de



Foto: Günther Höhfeld

Wenn Führungskräfte nicht hoffen, werden sie von der Angst gelähmt. Aber wenn sie nur hoffen und die Gedanken an Gefahren unterdrücken, werden sie sich überschätzen, sich nicht vorbereiten und daran scheitern.