Die Fachzeitschrift
für erfolgreiche
Unternehmensführung

KMU MAGAZIN

Nr. 04
05

April 2026
Mai 2026
29. Jahrgang
CHF 22.–

Interview

Sicherheitsexperte Christian Folini:
Wie sich KMU vor Cyberattacken schützen **6**

Digitalisierung & Transformation

IT-Sicherheit im Homeoffice und unterwegs:
Wenn der Schutzwall fehlt **30**

Recht

Rechtssicherheit beim Einsatz von KI:
Praxistipps für KMU **68**

Forschung & Entwicklung

Zoo Zürich: Hätten relationale Verträge den Streit
um Stahlträger verhindert? **102**

Schwerpunktthema
Digitalisierung & Cybersicherheit
ab Seite 30

Selbstmanagement

Stressresistenz: Talent oder Technik?

Stressresistenz gilt oft als angeborene Eigenschaft. Aktuelle Erkenntnisse aus Epigenetik und Neuroplastizität zeigen jedoch ein anderes Bild: Die individuelle Stressreaktion ist veränderbar. Für Führungskräfte eröffnet dies neue Perspektiven im Umgang mit Belastung und Leistungsfähigkeit im Arbeitsalltag.

› Yvonne Hartmann

Während einige Personen unter hoher Belastung schnell in Überforderung, Erschöpfung oder emotionale Instabilität geraten, bleiben andere in denselben Situationen ruhig, überlegt und konstant leistungsfähig.

Sind das einfach Glückliche mit einem angeborenen «Stressresistenz-Gen»? Und müssen alle anderen ihre höhere Stressanfälligkeit einfach akzeptieren?

Die gute Nachricht: Nein. Die Annahme, dass Stressresistenz eine reine Frage der Veranlagung ist, gilt aus heutiger wissenschaftlicher Perspektive als überholt. Forschung aus den Bereichen Epigenetik und Neuroplastizität zeigt, dass die individuelle Stressreaktion eine dynamische, veränderbare Fähigkeit ist – bis hin dazu, welche Gene an- oder abgeschaltet werden.

Stress als Folge von Bewertung

Stress ist zunächst eine sinnvolle biologische Reaktion. In potenziell gefährlichen Situationen aktiviert der Organismus ein Notfallprogramm: Stresshormone werden ausgeschüttet, was Energie mobilisiert, Aufmerksamkeit fokussiert und die Handlungsbereitschaft erhöht. Das Ziel ist Vorbereitung auf Kampf, Flucht oder Schockstarre – fight, flight, freeze.

Entscheidend dabei ist: Die Stressreaktion entsteht nicht durch die Situation selbst, sondern durch deren Bewertung. Das Gehirn prüft in Sekundenbruchteilen, ob eine Lage als bewältigbar oder als bedrohlich einzustufen ist. Diese Einschätzung erfolgt weitgehend unbewusst und basiert auf gespeicherten Erfahrungen und neuronalen Mustern.

Das erklärt, warum dieselbe Situation eine Person in höchsten Stress versetzen kann, während eine andere Person sie kaum registriert. Echte Stressresistenz bedeutet: Herausfordernde Situationen werden überwiegend als bewältigbar interpretiert, dadurch bleibt die Stressreaktion moderat und reguliert sich schneller.

kurz & bündig

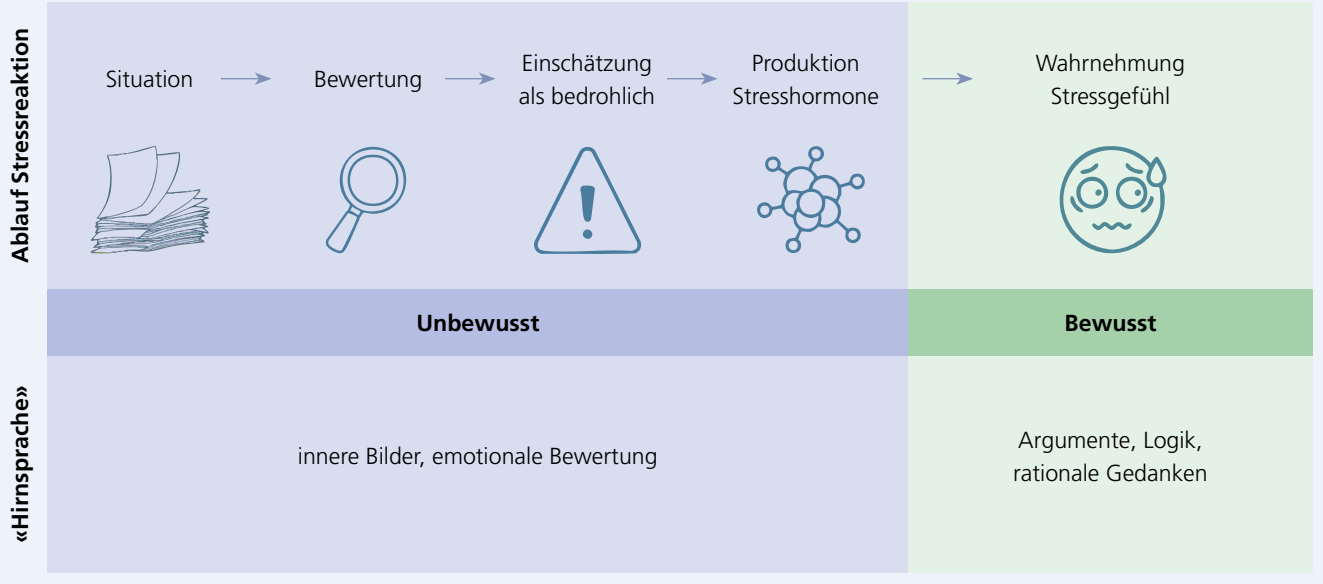
- Stressresistenz ist keine Frage der Veranlagung, sondern eine trainierbare Kompetenz.
- Stressreaktionen entstehen automatisiert in Hirnstrukturen, die nicht auf Logik reagieren.
- Wirksame Stressmanagement-Massnahmen adressieren diese tieferliegenden Prozesse – rein kognitive Ansätze greifen zu kurz. Möglicher Ansatz: Mentaltraining aus Leistungssport, Militär, Medizin, Aviatik.

Veranlagung ist veränderbar

Sowohl das Gehirn als auch Teile der Genregulation sind auf lebenslange Anpassung ausgelegt:

- Neuroplastizität beschreibt die Fähigkeit des Gehirns, sich durch Erfahrungen strukturell und funktional zu verändern. Jede wiederholte Erfahrung stärkt bestimmte neuronale Verbindungen – andere schwächen sich ab.
- Epigenetik geht noch einen Schritt weiter: Sie zeigt, dass Umweltfaktoren und Verhalten beeinflussen können, welche Gene aktiv oder inaktiv sind. Die Gene selbst bleiben unverändert – aber ihre Aktivität lässt sich steuern. Eindrück-

Abbildung: Stressreaktion und «Hirnsprache» der jeweils beteiligten Hirnregionen



lich zeigen Studien an eineiigen Zwillingen: Trotz identischer genetischer Voraussetzungen können sich deutlich unterschiedliche Stressprofile entwickeln, wenn sich Lebensbedingungen und Erfahrungen unterscheiden. Diese Unterschiede lassen sich durch epigenetische Veränderungen in stressrelevanten Genen erklären.

Das hat eine weitreichende Konsequenz: Selbst wer eine genetische Veranlagung zu höherer Stressempfindlichkeit mitbringt, kann diese durch gezieltes Training ausgleichen oder neutralisieren. Die individuelle Stressschwelle ist nicht in Stein gemeisselt. Sie ist veränderbar und damit eine trainierbare Fähigkeit. Stressresistenz wird damit zur trainierbaren Kompetenz.

Kognitiver Ansatz greift zu kurz

Viele klassische Stressmanagement-Ansätze setzen primär auf kognitive Strategien wie Reflexion, Umdeutung, bewusste Verhaltensveränderungen oder positives Denken. Diese Methoden adressieren jedoch vor allem bewusste Verarbeitungsprozesse. Diese Ansätze sind nicht wertlos, greifen aber oft nicht tief genug.

Der Grund liegt in der Funktionsweise des Gehirns: Die Stressreaktion entsteht blitzschnell in evolutionär älteren Hirnstrukturen, lange bevor der bewusste Verstand überhaupt eingreifen kann. Diese Strukturen arbeiten weitgehend unabhängig vom rationalen Denken und sind gegenüber logischen Argumenten meist unempfindlich. Sie arbeiten nicht mit Vernunft, sondern mit automatisierten Mustern, emotionalen Bewertungen und inneren Bildern. Eine nachhaltige Veränderung der Stressreaktion erfordert folglich Ansätze, die diese tieferliegenden Prozesse adressieren, und zwar in der Sprache, die diese Hirnstrukturen tatsächlich verstehen. Rein kognitive Interventionen greifen oft zu kurz, wenn sie nicht durch Techniken ergänzt werden, die diese Art der Informationsverarbeitung der entsprechenden Hirnregionen berücksichtigen.

Der Spitzensport als Vorbild

Genau hier setzt Mentaltraining an – eine Methode, die mit der Funktionsweise dieser tieferliegenden Hirnstrukturen arbeitet. Mentaltraining wurde ursprünglich für den Leistungssport entwickelt, ist dort seit Jahrzehnten etabliert und mittlerweile auch fester Bestandteil der Ausbildung von Piloten, Chirurgen und Spezialeinsatzkräften.

Spitzensportler trainieren nicht nur ihre körperlichen Fähigkeiten, sondern auch ihren Umgang mit Druck. Sie simulieren anspruchsvolle Situationen mental, spielen sie in entspanntem Zustand innerlich durch und verknüpfen sie mit konstruktiven, hilfreichen Reaktionsmustern. Das Erstaunliche dabei: Das Gehirn verarbeitet intensiv vorgestellte Erfahrungen nahezu gleich wie reale Erlebnisse. Wiederholte mentale Simulationen schaffen neue neuronale Muster, ganz ohne dass die Situation real stattfinden muss.

Dabei greifen neuroplastische und epigenetische Mechanismen ineinander: Neue neuronale Verknüpfungen entstehen – und gleichzeitig verändert sich die Aktivität stressrelevanter Gene. Das Gehirn wird buchstäblich neu kalibriert: sensibler oder robuster, je nachdem, welche Muster regelmässig aktiviert werden. Durch regelmässige Anwendung solcher mentalen Trainingstechniken lässt sich die Reaktionsschwelle gegenüber Stressoren erhöhen, die Erholungsgeschwin-

Epigenetik – Veränderbarkeit der Genaktivität

Das Forschungsfeld der Epigenetik untersucht, wie äussere Einflüsse wie Ernährung, Bewegung, Schlafrhythmus, soziale Beziehungen oder mentale Gewohnheiten auf die Aktivität der Gene wirken. Gene selbst verändern sich dabei nicht. Stattdessen wird reguliert, ob diese «an-» oder «abgeschaltet» werden. Dies entscheidet mit, wie sensibel oder stabil ein Organismus auf Stress reagiert.

digkeit steigern und langfristig ein stabileres Stressverarbeitungssystem aufbauen.

Wirksamkeit in der Praxis

Viele Unternehmen investieren in ergonomische Bürostühle, aber nicht in die mentale Ausstattung ihrer Leute. Dabei ist Letzteres deutlich wirkungsvoller.

Stressresistenz ist trainierbar. Das ist keine Motivationsbotschaft, sondern ein wissenschaftlicher Befund. Für Unternehmen heisst das: Es gibt keinen Grund, dieses Training dem Zufall oder der Eigeninitiative zu überlassen. Wer die Belegschaft in wirksamen Techniken der Stressregulation schult, investiert direkt in Gesundheit, Entscheidungsqualität und Leistungsstabilität. In einem KMU, wo einzelne Personen oft breite Verantwortung tragen und wenig Puffer vorhanden ist, hat dies eine besonders hohe Relevanz.

Für hohe Wirksamkeit ist der Einbezug von Ansätzen nötig, die jene tieferliegenden, automatisierten Prozesse erreichen, die für die Stressreaktion zuständig sind. Rein kognitive Massnahmen greifen zu kurz – solange sie nicht durch Techniken ergänzt werden, die in der richtigen «Hirnsprache» arbeiten.

Fazit

Stressresistenz ist trainierbar. Das zeigen Epigenetik und Neuroplastizität übereinstimmend. Die Folgefrage für Unternehmen lautet deshalb nicht, ob, sondern wie – und mit welchen Methoden – Stressresistenz im Unternehmen gefördert werden soll. Nachhaltig wirksam sind Ansätze, die tief genug ansetzen: nicht nur kognitiv, sondern dort, wo automatisierte Stressreaktionen wirklich entstehen. Es lohnt sich deshalb, genau hinzuschauen, welche Massnahmen das wirklich leisten. «

Porträt

Yvonne Hartmann
Inhaberin KopfKompetenz

Yvonne Hartmann ist Betriebsökonomin (BSc) und Betriebliche Mentorin mit eidg. Fachausweis. Sie trainiert Führungskräfte und Teams in mentaler Leistungsfähigkeit und Stressresistenz.

Kontakt

info@kopfkompetenz.ch
www.kopfkompetenz.ch

Anzeige

SWISS EXCELLENCE FORUM
Network to Success

Wirkungsorientierte Unternehmensführung

Unternehmens- und Führungsanalysen
Fundierte Analysen und Entscheidungsgrundlagen zur zielgerichteten Weiterentwicklung Ihrer Organisation.

Vereinbaren Sie Ihr kostenfreies Erstgespräch.

Zukunftsfähige Unternehmensführung
Management-Seminare für nachhaltigen Erfolg: wirkungsorientiert, nutzenbasiert, praxiserprobt.

Ab September 2026.
Limitierte Plätze verfügbar.
Jetzt informieren.

SWISS EXCELLENCE FORUM
Kompetenzzentrum für wirkungs- und zukunftsorientierte Unternehmensführung

Telefon 041 229 30 40
swiss-excellence-forum.ch