

Prof. Dr. med. Gregor Hasler

DER BERSET- CODE

*Die Resilienz-Strategien
von Alain Berset*

Ein Dialog

WÖRTERSEH
WÖRTERSEH

*»Je planmässiger Menschen vorgehen,
desto wirksamer trifft sie der Zufall.«*

Friedrich Dürrenmatt

Inhalt

Einleitung	11
1 Entscheiden unter Stress	17
Positive Haltung gegenüber Veränderungen	17
Interdisziplinäres Fachwissen einbinden	22
Entscheidungsfreude	31
Druck aushalten	35
Die Fähigkeit, mit Aggressionen umzugehen	44
<i>Zusammenfassung</i>	54
2 Netzwerkorientierung	57
Soziale Sensibilität	57
Arbeiten im Team	60
Umgang mit Individualisten	65
Atomisierung der Gesellschaft	70
Soziale Unterstützung	77
Training in Selbständigkeit	82
<i>Zusammenfassung</i>	83
3 Selbstkontrolle	85
Die Ruhe im Sturm	85
Umgang mit emotionalen Ausbrüchen	88
Das Zwiebel-Modell	90
Angstmanagement	92
Selbstkontrolle und Kommunikation	95
<i>Zusammenfassung</i>	102

4	Neuroplastizität	105
	Mentale Ressourcen	105
	Selbstwirksamkeit	109
	Wirkung sorgfältig analysieren	112
	Neuronale Erholung	115
	Persönliches Wachstum	118
	<i>Zusammenfassung</i>	121
5	Der ethische Kompass	123
	Ethischer und moralischer Kompass im Vergleich	124
	Moralisierung kann die Resilienz schwächen	127
	Vorbilder für den ethischen Kompass	130
	Kohärenzgefühl	133
	Transparenz	136
	Verantwortungsbereitschaft	137
	Fairness und ethische Werte	142
	Recht und Resilienz	144
	Spasskultur	146
	<i>Zusammenfassung</i>	149
6	Die Kunst des Verbrennens	151
	Voller Einsatz als Erfolgsfaktor	151
	Gelassenheit	154
	Intrinsische Motivation	154
	Die Kunst der Langeweile	159
	Die Maslow-Pyramide der Bedürfnisse	160
	Lifestyle	161
	Burn-out aktiv vorbeugen	162
	<i>Zusammenfassung</i>	165

7	Realistischer Optimismus	167
	Optimismus als pragmatische Grundhaltung	168
	Lösungsorientierung	170
	Zukunftsaussichten	172
	<i>Zusammenfassung</i>	174
	Teamwork	175
	Was ist der Berset-Code? Konklusion	177
	Jenseits des Berset-Codes Nachwort	178
	Verdankung	180
	Anhang	
	<i>TIMELINE – Coronavirus EDI 2020–2022</i>	182



Einleitung

Seit vielen Jahren widme ich mich dem Thema Resilienz. Der Begriff meint die persönliche Widerstandskraft, um Stress und Krisen zu überstehen. In einer Zeit, in der sich immer mehr Menschen gestresst fühlen, ist dies von grösster Wichtigkeit. Im Jahr 2018 veröffentlichte ich das Buch »Resilienz: Der Wirkfaktor«, in dem ich unter anderem eine Pandemie als möglichen Stressfaktor diskutierte. Am 15. August 2020 luden mich der damalige Bundesrat Alain Berset und sein Team zu ihrer Re-traite ein, um einen Vortrag über Resilienz zu halten. Daraus entwickelte sich eine Zusammenarbeit rund um das Thema Widerstandskraft, die bis Ende August 2023 andauerte. Art und Inhalte dieser Kontakte fallen unter das Berufsgeheimnis.

Aus meiner Lehrtätigkeit an der Universität und bei Fortbildungen weiss ich, wie herausfordernd es sein kann, Konzepte über Resilienz anschaulich und fesselnd zu vermitteln. Die Herausforderungen, mit denen Alain Berset als Gesundheitsminister während der Coronapandemie konfrontiert war, boten eine einmalige Gelegenheit, ein praktisches und anschauliches Buch über Resilienz zu verfassen. Deshalb bat ich ihn nach seinem Rücktritt aus dem Bundesrat, mit mir einen Dialog über Resilienz zu führen. Er sollte die Grundlage für dieses Buch werden. Unsere Gespräche fanden von Januar 2024 bis Mai 2024 statt.

Der Berset-Code Mit diesem Begriff meine ich die Prinzipien, Strategien oder Verhaltensweisen, die Alain Berset halfen, seine psychische Widerstandsfähigkeit zu stärken. Er umfasst Techniken zur Bewältigung einer grossen und komplexen Aufgabe, von Unsicherheit und sozialem Druck sowie von existenziellen Bedrohungen.

Vom Austausch mit Alain Berset während und nach der Pandemie lernte ich viel. Immer waren es Gespräche auf Augenhöhe. Wenn ich ihn unterbrach, ihn kritisierte oder ihm widersprach, hörte er aufmerksam zu. Ich beobachtete, wie meine Bemerkungen ihn berührten, und sah seine Reaktion darauf – sei es Erstaunen, Eingeständnis, Entgegnung oder Humor. Seine Widerstandsfähigkeit zeigte sich direkt im Gespräch.

Vom offiziellen Politiker Alain Berset war wenig zu spüren. Ich sprach auch nicht mit einem extravertierten Selbstdarsteller. Der Vorsteher des Eidgenössischen Departements des Innern erinnerte vielmehr an einen Schiffskapitän, der auf der Brücke seine Arbeit sehr ernst nahm, um mithilfe von Kompass, Checklisten, Echolot und Wetterradar das Schiff sicher zu steuern. Sein Wesen hatte nichts mit Glamour zu tun, sondern viel mit Kontrolle und Perfektion.

Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass der Bundesrat während der Coronapandemie in einer äusserst schwierigen Lage war, da er in unserem politischen System die Verantwortung für das Gemeinwohl trug. Eine solche Belastung hat es seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr gegeben. Die politischen Spannungen äusserten sich unter anderem in Morddrohungen gegen Politikerinnen und Politiker.

In diesem Buch geht es mir nicht darum, Alain Berset politisch herauszufordern oder ihn auf die Couch zu legen, um dunkle, unbewusste Wünsche und skandalöse Geheimnisse ans Licht zu bringen. Es ist auch nicht am Rande ein Buch über Strategien der Krisenbewältigung. Und auch nicht ein Buch über Alain Bersets Gesundheitspolitik, mit der ich als Arzt und Psychiater nicht glücklich war. Vielmehr handelt das Buch von der persönlichen Stärke, die mich an Alain Berset am meisten beeindruck-

te: von seiner Fähigkeit, über Monate und Jahre hinweg schier unvorstellbaren Druck und Belastungen ohne längere Erholungszeiten auszuhalten.

Ich durfte in Echtzeit miterleben, wie ein belastbarer Mensch bei seiner Tätigkeit und im Privatleben Stress, Unsicherheit und Komplexität bewältigt. Dabei fragte ich mich als Neurowissenschaftler oft, was in Berset's Gehirn vor sich ging. Um einen Eindruck vom Arbeitsvolumen und vom medialen Druck, dem Alain Berset ausgesetzt war, zu vermitteln, habe ich am Ende dieses Buches ab Seite 181 die »Timeline Coronavirus« beigefügt. Diese Zusammenstellung fasst die wichtigsten Aktivitäten des Eidgenössischen Departements des Innern während der Pandemie zusammen.

In Kenntnis des intuitiven Resilienzwissens von Alain Berset – das mir aus unserer Zusammenarbeit während der Pandemie bekannt war – wählte ich sieben wissenschaftlich bekannte Resilienzfaktoren aus, die dieses Wissen am besten abbilden. Diese Faktoren dienten mir dazu, die Gespräche mit Alain Berset zu strukturieren und seine Aussagen mit wissenschaftlichem Resilienzwissen zu ergänzen und einzuordnen. Jeder dieser Faktoren bildet ein Kapitel in diesem Buch, durch das die Lesenden einerseits ein tieferes Verständnis für Resilienz erhalten und andererseits praktische Ansätze für ihren Alltag finden.

Der erste Faktor beschreibt die Notwendigkeit, unter Stress die Kontrolle zu bewahren, Entscheidungen nicht aufzuschieben oder zu meiden und sich nicht von impulsiven Stressreaktionen leiten zu lassen. Sogar das Abwarten und Nichtstun sollte eine bewusste Entscheidung sein.

Der zweite Faktor hebt die grosse Bedeutung von sozialen Beziehungen in stressreichen Zeiten hervor. Der Dialog zeigt auf, wie riskant es in einer Krise sein kann, sich sozial zurück-

zuziehen und den Kontakt zu anderen zu meiden, da gerade unter Druck das Netzwerk aus Unterstützern und Individualisten unverzichtbar ist.

Der dritte Faktor behandelt die Selbstkontrolle und die Kontrolle über die Umgebung, etwa mittels geeigneter Kommunikation, weil ein gutes Mass an Kontrolle eine zentrale Fähigkeit ist, um resilient und erfolgreich zu sein. Alain Berset betont, dass echte Kontrolle situativ ist und nicht durchgehend aufrechterhalten werden kann. Wichtig sind Pausen zum Nachdenken und Regenerieren, die es erlauben, in entscheidenden Momenten einen klaren Kopf zu behalten.

Alain Berset hat die Begabung, selbst unter chronischem Stress Lösungen zu entwickeln und Prioritäten neu zu ordnen. Diesen vierten Faktor nenne ich »Neuroplastizität«, also die Fähigkeit des Gehirns, aus anhaltendem Stress zu lernen und sich anzupassen.

Beim fünften Faktor geht es um die Bedeutung eines starken ethischen Kompasses, weil die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und in Einklang mit den eigenen Grundwerten zu handeln, entscheidend ist, um Krisen unbeschadet zu überstehen.

Der sechste Faktor bezieht sich auf die positiven Gefühle und die Inspiration, die insbesondere unter Druck zentral für die Bewältigung sind, wenn negative Emotionen durch die Stressreaktion dominieren.

Der letzte Faktor – der realistische Optimismus – ist für Alain Berset ein pragmatisches Werkzeug, das hilft, auch in schwierigen Zeiten Lösungen zu finden.

Die Wiedergabe des Dialogs schliesslich habe ich entlang wissenschaftlich fundierter Resilienzfaktoren strukturiert. Fachwörter der Resilienzforschung und wissenschaftliche Zu-

sammenhänge erkläre ich in Boxen, die in das Gespräch eingeschoben sind. Die Untertitel strukturieren es und beziehen sich auf einzelne Elemente des Berset-Codes, die am Ende jedes Kapitels zusammengefasst sind.

Und: Auch in diesem Buch äussert sich Alain Berset nicht zu den Ereignissen, die in der Öffentlichkeit gelegentlich als »Skandale« um seine Person dargestellt wurden. Die Strategie der Nichtstellungnahme zu solchen Vorwürfen ist, wenn sie nicht stichhaltig sind, ein wesentlicher Bestandteil des Berset-Codes und wird in diesem Buch erklärt.

Gregor Hasler, im Sommer 2024

1 Entscheiden unter Stress

Panikreaktionen und das Erstarren wie ein Reptil sind typische Stressreaktionen, die oft zu ungünstigen, überstürzten oder falschen Entscheidungen führen. Diese Reaktionen haben sich entwickelt, um akute Gefahren zu überleben wie etwa den Angriff eines Raubtiers. Sie sind jedoch nicht geeignet, um anhaltenden Stresssituationen standzuhalten wie einer Pandemie, einer Wirtschaftskrise, unberechenbaren Eltern oder einem angsterfüllten Arbeitsumfeld.

Unser Gehirn ist nicht optimal darauf ausgelegt, mit andauerndem, diffusem Stress umzugehen. Solcher chronische Stress ist häufig eine Hauptursache für Fehlentscheidungen, Entscheidungsunfähigkeit oder stressbedingte Krankheiten. Langfristiger Stress kann das rationale Denken beeinträchtigen und zu gesundheitlichen Problemen wie Bluthochdruck, Herzkrankheiten und mentalen Störungen führen.

Positive Haltung gegenüber Veränderungen

Gregor Hasler Herr Berset, als Bundesrat und Gesundheitsminister haben Sie in der Coronapandemie eine Zeit grosser Unsicherheit aushalten müssen. Was hat Ihnen dabei geholfen?

Alain Berset Im Umgang mit Unsicherheit hat es mir geholfen, einen weiten Blick zu versuchen, der die Gesamtsituation erfasst. Ich habe immer wieder Situationen erlebt, in denen zahl-

reiche Parameter nicht direkt kontrollierbar waren. Es ist ja immer wieder unmöglich, alles zu verstehen, vieles bleibt ungewiss. Doch in der Bewegung, in der dynamischen Seite der Situation, hat man die Möglichkeit, Parameter in eine bestimmte Richtung zu pushen.

GH Das tönt nach viel Dynamik und wenig Sicherheit. Ich persönlich bevorzuge das Verlässliche und Bewährte, die wissenschaftliche Evidenz. Deshalb bin ich Arzt und Forscher geworden und nicht Künstler oder Fantasy-Buch-Autor. Im Gegensatz zur Wissenschaft, wo ein scharfer Fokus der Schlüssel zum Erfolg ist, war es für Sie in Ihrer Krisenbewältigung wichtig, einen weiteren Blick zu haben, da man sich nicht auf wenige Faktoren konzentrieren kann. Doch kritisch hinterfragt: Besteht bei diesem Mangel an Fokus und Konkretisierung nicht die Gefahr von beliebigen Entscheidungen?

AB Folgendes habe ich in der Politik gelernt: Es ist wichtig, nicht den Versuch zu unternehmen, alles Ungewisse klären und vollständig verstehen zu wollen – das ist unrealistisch. Vielmehr muss man versuchen, die Entwicklung zu verstehen und herauszufinden, welche Parameter man am ehesten beeinflussen kann. Der Gesamtbundesrat und mein Team, alle haben das damals intuitiv gemacht.

GH Für mich als Wissenschaftler löst das Denken aus dem Bauch heraus nicht nur Begeisterung aus. Ihre Aussage erinnert mich jedoch an die zentrale Botschaft der Stoa – der antiken Lehre zur Resilienz –, klar zwischen dem zu unterscheiden, was wir verändern können, und dem, was wir nicht kontrollieren können.

AB Ja, genau. Dieser Grundsatz ist jedoch auf eine Entwicklung anzuwenden, ist nicht statisch. Wir betrachten die Ausgangslage, verfolgen die Entwicklung und beurteilen den Einfluss, den wir auf den Fortgang ausüben konnten. Bei jeder Massnahme und bei jeder Entscheidung haben wir uns immer gefragt: Ist die Folge davon »neutral oder eher positiv« oder ist sie »neutral oder eher negativ«? Wir wollten stets sicherstellen, dass die Massnahme eher positiv oder neutral ist, das heisst, dass sie keinen Schaden anrichtet. Nur solche Massnahmen kamen infrage. Wenn wir eine Massnahme nur als neutral oder gar als potenziell negativ einstufen, schien es uns besser, sie nicht umzusetzen.

GH Nun ist auch die Beurteilung einer Massnahme nie sicher. Die Ungewissheit betraf ja nicht nur die Gefahr des Virus, sondern jede einzelne Massnahme gegen das Virus.

AB Korrekt, man kann nicht warten, bis alles eindeutig ist, man muss handeln. Wir konnten nicht ewig beobachten. Unmittelbar vor der Entscheidung mussten wir den Sprung wagen und loslassen. Das Loslassen habe ich während meiner Dissertation gelernt. Ich habe gesehen, dass es Menschen gibt, die an ihrer Dissertation kleben, über viele Jahre, weil sie ein perfektes Werk abliefern wollen. Jemand hatte mir dazu einmal gesagt, dass eine Dissertation nicht perfekt sein wird, dass sie nicht perfekt sein muss. Ihre Fertigstellung gleicht eher einer Etappe, bei der man einen Endpunkt bewusst wählen muss. Dieses Loslassen ist bei jeder Entscheidung wichtig.

GH In Sachen Dissertation teile ich Ihre Meinung nicht. Ich lese gerne durchdachte und ausgereifte wissenschaftliche Beiträge. Ich gebe Ihnen recht, dass Perfektionisten im Durchschnitt we-

niger resilient sind als Menschen, die auch mal eine Fünf gerade sein lassen. Können Sie ein anderes Beispiel nennen, bei dem Perfektion ein Problem darstellen kann?

AB Die Beendigung der Pandemie ist ein gutes Beispiel. Eine Pandemie hört dann auf, wenn es jemand mit Autorität behauptet. Aber klar, diese Behauptung muss im richtigen Zeitpunkt kommen, nämlich dann, wenn die Pandemie unter den politischen Radar fällt. Das ist immer künstlich, denn man kann den Radar politisch beeinflussen. Die Pandemie ist auch jetzt da, wo wir zusammen reden. Aber – wenn man entschieden hat, dass die Pandemie vorüber ist, muss man loslassen.

GH Und nach dem Loslassen? Kamen nicht gelegentlich Zweifel an den »losgelassenen« Entscheidungen auf?

AB Ja klar, dies hat mit der Dynamik der Situation zu tun. Das Loslassen funktioniert nur für einen Moment. Danach verändert sich die Situation von Minute zu Minute. Ich kann mich sehr gut an die Zeit zwischen Weihnachten und Neujahr 2021 erinnern, als die Unsicherheit um die Entwicklung der Omikron-Variante am grössten war. Ich war in einem Chalet in den Bergen und habe die Situation jeden Vormittag und Nachmittag verfolgt. Ich wollte sicherstellen, dass wir unsere Strategie nicht korrigieren mussten.

GH Sie betonen die Ungewissheit in der Politik und auch eine gewisse Willkür in den Entscheidungen, selbst bei der Beendigung der Pandemie. Kann man diese Unsicherheit in der Beurteilung offenlegen? Löst das nicht Angst aus?

AB Viele Politiker und Führungspersonen vermitteln in Situationen grosser Unsicherheit den Eindruck, dass sie alles ver-

stehen und alles meistern können. Ich mache das nicht und habe immer klar gesagt, dass ich auch nicht sicher bin, ob jeder Entscheid richtig ist. Ein solches Vorgehen relativiert die Macht des Entscheids im Wissen, dass man ihn immer später korrigieren kann. Ich habe immer gesagt: Es ist unmöglich, alles zu wissen, und wenn jemand mehr weiss als ich, bin ich interessiert, von ihr oder ihm zu lernen. Aber ich musste trotzdem etwas tun, auch wenn ich nicht alle Antworten hatte. Es war meine Verantwortung als gewählter Bundesrat, Entscheidungen zu treffen und zu vertreten. Transparent zu kommunizieren, wie man entscheidet, stösst auf Zustimmung bei den Menschen, weil sie erkennen, man nimmt die ganze unsichere Situation ernst. Was auch der Fall ist, ich beschönige nicht, ich vermittele nicht den Eindruck, alles zu wissen.

GH Haben Sie diese Haltung zur Transparenz in der Pandemie entwickelt?

AB Nein, ich habe schon immer mit Zweifeln gearbeitet und nicht gegen sie angekämpft. Ich bezweifle praktisch alles. Zweifel stimulieren meine Kreativität. Das hat mit Bewegung zu tun, mit meiner Sympathie für Bewegung, der dynamischen Seite der Politik. Natürlich ohne die Kohärenz zu verlieren – oder vielmehr mit dem dauernden Bemühen darum, die Kohärenz nicht zu verlieren. Diese beiden Elemente, die Überzeugung, dass Ungewissheit eine Realität ist und dass Leben Bewegung bedeutet, waren für mich als Ausdauersportler eine gute Ausgangslage, um die Pandemie zu bewältigen.

Interdisziplinäres Fachwissen einbinden

Das psychologische Dilemma von Expertinnen und Experten

Im Alltag, beispielsweise im Umgang mit einem unberechenbaren Chef oder einem launischen Ehepartner, müssen wir die sozialen Gefahren durch eigene Erfahrung und Intuition abschätzen. In der Pandemie gab es zum Glück die wissenschaftliche Forschung, die half, eine empirische Grundlage für politische Entscheidungen zu schaffen. Dadurch kamen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler plötzlich in die Lage, als Experten öffentlich Stellung nehmen und die Politik beraten zu können. Dies beinhaltete verschiedene Herausforderungen: die dürftige Datenlage, die eine wissenschaftlich solide Einschätzung oft gar nicht erlaubte, die vielen unterschiedlichen Risiken, welche die Kompetenz eines oft sehr eingegrenzten Fachgebiets überstiegen, der Bedarf nach zukunftsorientiertem prognostischem Wissen, das oft nicht die Kernkompetenz von Forschenden ist, und schliesslich die komplexen Interaktionen mit den Medien, die alarmierende Meldungen den positiven vorzogen.

Ausserdem gibt es auch Studien, die aufzeigen, dass Expertinnen und Experten, die angsteinflössende Aussagen machen, im Durchschnitt kompetenter erlebt werden als solche, die ein Risiko eher als gering einschätzen, was wiederum einen Einfluss auf ihr Selbstvertrauen hat. Dazu kam noch die Herausforderung, dass die Öffentlichkeit und die Medien von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Entscheidungen oder Empfehlungsempfehlungen erwarteten. Der Verzicht, solche Empfehlungen öffentlich auszusprechen, weil dies nicht zu ihrer Aufgabe gehörte, war für viele von ihnen eine grosse Belastung.

GH Sie sagten einmal, dass Sie zu Beginn der Pandemie die Wissenschaft überschätzt haben. Was meinten Sie damit?

AB Zuerst möchte ich klarstellen, dass sich im Verlauf der Pandemie eine sehr gute Zusammenarbeit zwischen Politik und Wissenschaft entwickelt hat. Einen so engen Austausch hat es meines Wissens wohl noch nie gegeben. Den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern verdanken wir zu einem sehr grossen Teil die gelungene Bewältigung der Pandemie. Vor allem am Anfang gab es Momente, die ich als problematisch erlebte.

Es gibt in der Schweiz eine Vielzahl von Expertinnen und Experten, sie kommen aus der Epidemiologie, der Virologie und anderen Fächern, die alle über eine relevante Expertise verfügen. Viele dieser Personen haben sich von Anfang an zurückhaltend verhalten, und nur eine kleine Gruppe von Opportunisten hat die Pandemie ausgenützt, um mehr Sichtbarkeit für eigene Ideen zu erhalten. Ich nehme an, aus guten Absichten. Es gab zuerst eine grosse Vielfalt an Einschätzungen, und man hörte dann oft nur von den Personen, die sehr pessimistische Szenarien verbreiteten. Das führte am Anfang zu einem Chaos. Dann haben wir gelernt, die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft besser zu organisieren, und eine Science-Taskforce mit Epidemiologen, Virologen und Ethikerinnen gebildet, ausserdem eine Wirtschafts-Taskforce und eine Zivilgesellschafts-Taskforce. Später hat sich daraus eine Kerngruppe gebildet, in der alle Expertisen zusammenkamen.

Diese Science-Taskforce, die viele Expertinnen und Experten vereinte, hat hervorragend und beispielhaft gearbeitet. Ihre Existenz hatte auch den Vorteil, dass diejenigen, die in der Taskforce waren, sich an der Gruppenarbeit beteiligt, Gruppenaussagen unterstützt und sich an den Positionen der Taskforce