TRAINER SOCIETÄT BERLIN
Beratung Coaching Training

Resilienz

„Achte auf deine Gedanken! Sie sind der Anfang deiner Taten.“
Chinesische Weisheit

In einem anderen Artikel hatten wir uns mit dem Begriff **Salutogenese** auseinandergesetzt und den Konsequenzen dieses Denkmodells für Veränderungsprozesse. Eng verbunden damit ist der Begriff der **Resilienz**, er korrespondiert mit dem gesundheitspsychologischen Konzept der “Salutogenese” und ist ebenfalls ressourcenorientiert ausgerichtet. Resilienz stammt aus der Entwicklungspsychologie und hat damit einen anderen Fokus, der zusätzliche Aspekte beleuchtet und Ansatzpunkte bietet. Herausforderungen zu bewältigen und belastende Situationen unbeschadet zu überstehen und zu meistern. Vereinfacht ausgedrückt, warum verhält sich ein Teil der Mitarbeiter wie **Stehaufmännchen** und die anderen halten belastenden Situationen in Veränderungsprozessen nicht stand, gehen in den Widerstand und schlimmstenfalls in die innere Kündigung.

Bevor wir Ansatzpunkte beleuchten, Mitarbeiter in schwierigen Prozessen zu stärken, werfen wir zunächst einen Blick auf die Wirkmechanismen und Einflussfaktoren von Resilienz.

Hintergrund

Rutter definiert Resilienz als das Vermögen einer Person oder eines sozialen Systems (z.B. Familie), sich trotz schwieriger Lebensbedingungen auf sozial akzeptiertem Wege gut zu entwickeln. Dieses Vermögen umfasst

- den Widerstand gegen die Zerstörung der eigenen Integrität (Unbescholtenheit, Unverletzlichkeit, Unbestechlichkeit) unter äußerem Druck und
- den Aufbau eines positiven Lebens unter widrigen Umständen.

Für den Business Kontext halte ich die Definitionen von Staudinger und Walsh für aufschlussreicher. Nach **Staudinger** werden “mit Resilienz **Prozesse oder Phänomene** beschrieben, die eine **positive Anpassung** (Anmerkung: Aufrechterhaltung und Widerherstellung) des Individuums trotz vorhandener **Risikofaktoren** widerspiegeln”. Damit wird deutlich, dass mit Resilienz sowohl das Ergebnis als auch der Prozess gemeint sein können. Unter Risikofaktoren werden Faktoren verstanden, die statistisch gesehen häufig beim Individuum zu negativen psychischen und/oder physischen Konsequenzen führen. Diese Definition zeigt klar auf, dass es keine eindeutig abgrenzbaren Risikofaktoren gibt, sondern diese immer im Kontext und im Wechselspiel gesehen werden müssen, mit den sonstigen Umständen und Voraussetzungen.

Nach **Walsh** ist Resilienz kurz und bündig die Fähigkeit, “aus widrigsten Lebensumständen gestärkt und mit größeren Ressourcen ausgestattet als zuvor herauszukommen...“

Die bekannteste entwicklungspsychologische Längsschnittstudie ist die Kauai-Studie von **Emmy E. Werner** (1992). Sie hat auf der Hawai-Insel Kauai 1955 begonnen über vier Jahrzehnte 700 Kinder ab ihrer Geburt in regelmäßigen Abständen zu beobachten. Die Mehrzahl dieser Kinder ist in großer Armut aufgewachsen. E. Werner hat ihre Entwicklung (im zweiten, zehnten, achtzehnten und dreißigsten Lebensjahr) und ihre Biographien verfolgt und dabei festgestellt, dass sich 1/3 der Kinder - trotz unterschiedlichster Widrigkeiten - relativ unbeeinträchtigt entwickelt hat. Ihr weiteres Forschungsanliegen war es daher, herauszufinden, was Kinder, die in beeinträchtigten und risikobelasteten Lebensverhältnissen aufwachsen, stärkt - was sie dazu befähigt, sich mehr oder weniger unbeschädigt zu entwickeln und zu störungsfreien Personen heranzuwachsen, die als Erwachsene selbstsicher, zuverlässig und leistungsstark sind. Das Ergebnis war unter anderem ein **theoretisches Model von Resilienz**, in dem Hauptstressquellen (extern während der Entwicklung), Schutzfaktoren (intern) und Unterstützungsquellen (extern) mit den Hauptrisikoquellen (extern bei Geburt) in ein Wechselspiel (Beziehungsgefüge) gebracht wurden. Für alle Faktoren konnten eindeutige Einflüsse und Dispositionen bestimmt werden die für die Entwicklung in die eine oder andere Richtung verantwortlich waren, allerdings konnten sie bei Änderung eines der Einflussfaktoren jeweils eine andere Wirkungen entfalten.

Wichtige Ergebnisse

Resilienz besteht nicht von Geburt an, sondern hängt vom Zusammenwirken dieser Faktoren ab und ist damit beeinflussbar und entwickelbar und wird in der Kindheit am leichtesten gelernt. Resilienzfaktoren wirken in jeder Situation anders je nach Kontext, sodass sich keine Gesetzmäßigkeit ableiten lässt und jedes Mal wieder eine Auseinandersetzung stattfinden muss. Mit anderen Worten Resilienz muss in jeder Situation neu aufgebaut werden.

Für den Wirkmechanismus gibt es 3 verschiedene Konstrukte:

1. Kompensationsmodell:

Risikofaktoren können durch Schutzfaktoren in ihrer Wirkung vermindert (oder neutralisiert) werden.

2. Herausforderungsmodell:

Die positive Bewältigung von Risiken (oder Stressoren) steigert die Resilienzfähigkeit.

3. Schutzfaktorenmodell (derzeit am häufigsten verwendet):

Schutzfaktoren haben eine moderierende Funktion, wobei eine Wechselwirkung zwischen Risiko- und Schutzfaktoren unterstellt wird, d.h. Schutzfaktoren steigern beim Vorhandensein eines Risikos ihre Wirkung.

Weitere Studien

- Isle-of-Wight Studies von Michael Rutter (1990)
- Mannheimer Risikokinderstudie von Manfred Laucht, G. Esser und M.H. Schmidt (2003)
- Bielefelder Invulnerabilitätsstudie von Lösel und Bender (1999)

Untersucht wurde jeweils die Frage:

Was unterscheidet die Kinder, die sich trotz widriger Bedingungen gut entwickelten von der Gruppe der “Hochrisiko-Kinder”, die sich schlecht entwickelten?

Das Ergebnis ist sehr verkürzt zusammengefasst, eine Auflistung von Schutzfaktoren und deren Wechselwirkungen, die nach Altersgruppen unterteilt wurden.

Ollson hat die **Resilienzfaktoren in 3 Ebenen aufgeteilt** und hat damit wichtige Ansatzpunkte geschaffen Resilienz gezielt zu fördern.

Auch **Lösel** und **Bliesener** haben aus den diversen Studien unter anderem Rückschlüsse gezogen, welche Eigenschaften Menschen verstärkt mitbringen, die eine ausgeprägte Resilienz haben:

Prägende Faktoren

1. auf individueller Ebene sämtliche Merkmale, die innerhalb des Individuums liegen

- Konstruktives Bewältigungsverhalten bei Belastungen und Veränderungen (Akzeptanz, Adaption an verschiedene Rollenerwartungen)
- Balance von sozialen Verantwortlichkeiten und Leistungsforderungen
- Kognitive Kompetenzen und internale Selbstkontrolle (Impulskontrolle, Fähigkeit zum Belohnungsaufschub, Neugierverhalten, Anpassungsbereitschaft)
- Temperamentsmerkmale, die effektives Problemlöseverhalten begünstigen wie z.B. Flexibilität, Frustrationstoleranz, Soziabilität, Humor, Durchhaltevermögen, Kreativität und Explorationslust
- Positive Selbstwirksamkeitserfahrungen (Erwartung an die eigene Kompetenz: Ich bin kompetent und trage Verantwortung) und Selbsteinschätzung (Einschätzung über sich selbst: ich bin wertvoll und werde geliebt)
- Positive Stressbewältigungsstrategien
- Erfahrung von Sinnhaftigkeit, Struktur und Bedeutung in der eigenen Biographie
- Selbstmanagement (Unabhängigkeit, Eigenständigkeit, Dinge selber erledigen die im eigenen Einflussbereich liegen, keine Opferrolle einnehmen, intrinsische Motivation)
- Vitalität (Körperliches Wohlbefinden, Sport etc.)
- Grundeinstellung (Optimismus, das Gute im Schlechten sehen, Fähigkeit zu Perspektivenwechsel)

2. auf sozialer Ebene

- Stabile emotionale Beziehungen
- Soziale Unterstützung und Akzeptanz

3. auf gesellschaftlicher Ebene:

Einflüsse, die durch gesellschaftliche Normen und Institutionen entstehen, Verfügbarkeit bestimmter gesellschaftlicher Ressourcen.

Fazit dieses Ansatzes:

Letztendlich liegt in der Aufzählung der Eigenschaften, die dem Erhalt der Funktionsfähigkeit trotz vorliegender beeinträchtigender Umstände dienen, auch der Ansatz zur Intervention und zur Stärkung der Resilienz. Micheline Rampe beschreibt in Ihrem Buch “Der R-Faktor“ die 7 Säulen der Resilienz: Optimismus, Akzeptanz und Zielorientierung sowie den Fähigkeiten, die Opferrolle zu verlassen, Verantwortung zu übernehmen, Netzwerke zu nutzen und die Zukunft zu planen. Diese Ansatzpunkte, die im eigenen Einflussbereich liegen sind zum Teil deckungsgleich mit den oben beschriebenen Faktoren, beschäftigen sich nach meiner Meinung aber etwas zu einseitig mit dem Selbstmanagement. Grundeinstellungen, Selbsteinschätzung und Selbstwirksamkeit sind die Basis für die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und der Grundpfeiler für eine positive Grundeinstellung auf der die 7 Säulen überhaupt erst aufsetzen können. Einige Modelle der Transaktionsanalyse (z.B. Antreiber und Erlauber, die 4 Grundhaltungen zum Leben) bieten hier gute Ansatzpunkte zur positiven Verstärkung. Sinnvoll ist eine Erweiterung der Säulen um weitere Themenbereiche: Vitalität, Stressbewältigungsstrategien und der Weiterentwicklung von Temperamentsmerkmalen wie z.B. Kreativität. Die Erkenntnisse der Resilienzforschung machen deutlich, welche Fähigkeiten der Mitarbeiter gestärkt werden müssen, um sie “fit zu machen“ Veränderungsprozesse aktiv zu unterstützen. Nicht von ungefähr werden laut einer Studie des Management of Change 1997 vom Internationalen Institut für Lernende Organisation und Innovation (ILOI) bei 4 von 10 Veränderungsprojekten weniger als 60 Prozent der Ziele erreicht.

Empfehlenswerte Bücher:

»Der R-Faktor. Das Geheimnis unserer inneren Stärke«

von Micheline Rampe, Droemer/Knaur (ISBN 3426872609)
Unsere Meinung: Guter Einstieg ins Thema.

»Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit«

von Aaron Antonovsky, Dgvt (ISBN 978-3871591365)
Unsere Meinung: Eine gut nachvollziehbare Darstellung eines Paradigmenwechsel: Weg von der Betrachtung der Krankheitssymptome, hin zur Überlegung was hält uns gesund.

»Die Transaktionsanalyse«

von Ian Stewart und Vann Joines, Herder Spektrum (ISBN 3-451-05523-6)
Unsere Meinung: Die Modelle werden gut verständlich mit Beispielen erklärt die das Nachvollziehen erleichtern, gut geeignet für das Selbststudium.

Wir freuen uns auf Sie!

Mit freundlichen Grüßen
Ihre

Ina Jachmann

TrainerSocietät Berlin
Johann-Georg-Straße 6
10709 Berlin

Telefon 030 / 39 88 56 18
Web: www.tsberlin.de
E-Mail: i.jachmann@tsberlin.de

Seminare, Inhouse Training.
Beratung und Coaching.