

A group of silhouetted figures are shown pushing a large, textured sphere. The figures are positioned around the sphere, with some pulling and others pushing, suggesting a collective effort. The background is a dark, gradient color, and the lighting highlights the texture of the sphere and the silhouettes of the figures.

Erich R. Unkrig

## RESILIENZFORSCHUNG

### at a glance

Inspirations by ILOS - Juni 2022

Der Begriff Resilienz wird in verschiedensten Kontexten und Disziplinen verwendet – in Bezug auf Individuen, Teams, Unternehmen und Institutionen, Gesellschaften wie auch in Bezug auf Infrastrukturen und Ökosysteme – wir können sagen, in Bezug auf Systeme allgemein. Beispielsweise definieren Ulrich Bröckling und Martin Endress Resilienz als das Vermögen eines Systems, Störungen und andere Stressoren zu absorbieren oder ihnen standzuhalten – und dies unter Aufrechterhaltung der grundlegenden Struktur und der grundlegenden Funktionen. Gemeint sind damit insbesondere Mechanismen dynamischer Selbstanpassung sowie effektive Reflexions-, Feedback- und Korrekturprozesse. Statt Unsicherheiten nach Möglichkeit zu minimieren, wird das Unvorhersehbare akzeptiert, und es werden Maßnahmen vorgedacht und geplant, das Unvermeidbare bei dessen Eintritt zu überstehen.

#### Organisationale Resilienz – Einblicke in die Entwicklung einer Idee

Da das Umfeld von Unternehmen und Institutionen immer komplexer, instabiler, unsicherer und widersprüchlicher wird, hat das Konzept der organisationalen Resilienz in der Managementlehre zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das bedeutet, dass Organisationen in der Lage sind, externe Schocks zu absorbieren und aus ihnen zu lernen, während sie sich gleichzeitig auf externe Erschütterungen vorbereiten und darauf reagieren. Dabei ist trotz allen Interesses organisationale im Vergleich zur personalen Resilienz in der Wissenschaft noch wenig erforscht. Erste Überlegungen und Konzepte finden sich im Bereich der Ökologie. So vertrat **Crawford Holling** die Ansicht, dass Resilienz die Beständigkeit und Nachhaltigkeit von Beziehungen innerhalb eines Systems bestimmt und ein Maß für die Fähigkeit ist, Änderungen zu absorbieren und trotzdem zu bestehen. Inspiriert von Martin Seligmans Positiver Psychologie beginnen Anfang dieses Jahrtausends Organisationsforscher wie **Fred Luthans** oder auch **Kim Cameron** und Kollegen, Faktoren und Prozesse zu erforschen, die zu einer Stärkung von Organisationen in Krisenzeiten beitragen. Andere Forscher wie bspw. **Karl Weick** und **Kathleen Sutcliffe** konzentrieren sich auf Abläufe in Unternehmen und stellen die gezielte Vermeidung von Krisen bzw. den Umgang mit Unerwartetem in den Mittelpunkt. Parallel bestimmen vor allem Standardisierungsbestrebungen die Diskussion.

Der Kern dieser Aktivitäten liegt in drei Hauptkomponenten:

- eine Bewegung weg von „Business as usual“-Prozessen
- ein zeitlicher Aspekt in dem Sinne, dass es Zeit braucht, um sich nach einem belastenden, ggf. zunächst überfordernden Ereignis zu erholen
- einen Elastizitätsaspekt in dem Sinne, dass die Notwendigkeit besteht, sich anzupassen bzw. zu verändern, um den Schock zu absorbieren

Der grundsätzlich dafür verwendete Begriff ist „Business Continuity“ und weniger der der organisationalen Resilienz. **Ran Bhamra** schreibt dazu, dass Kontinuitätsmanagement vor allem die Rückkehr eines Unternehmens zum Status „business as usual“ sei. Im Unterschied dazu ermögliche organisationale Resilienz nicht nur, mit dem Normalbetrieb fortzufahren, sondern auch zu lernen, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen, was wahrscheinlich zu einer Transformation führe bzw. damit einhergehe. Anders gesagt, Business Continuity bringt uns dorthin zurück, wo wir vor einem Ereignis waren, während organisationale Resilienz dabei hilft, sich als Organisation weiterzuentwickeln und zu wachsen.

### Personale Resilienz – Einblicke in die Entwicklung einer Idee

Grundsätzlich lassen sich vier Phasen in der Resilienzforschung unterscheiden, bei denen jeweils folgende Fragestellungen im Mittelpunkt stehen:

- Phase 1 „Beschreibung“: Was ist Resilienz?
- Phase 2 „Prozesse“: Wie kommt es zu Resilienz?
- Phase 3 „Förderung“: Kann man Resilienz fördern?
- Phase 4 „Interdisziplinäre Forschung“: Resilienz als multidisziplinärer Forschungsgegenstand

**Jack Block** führt Resilienz als Begriff zu Beginn der 1950er Jahre in die Psychologie ein. Er nutzt ihn im Sinne von „ego-resiliency“. Diese ist mit der Fähigkeit zur Selbststeuerung („ego-control“) verflochten, was sich insbesondere darauf bezieht, Wut und Aggression zu kontrollieren. Bei der „ego-resiliency“ geht es also darum, wie wir uns an Faktoren in unserer Umgebung anpassen können, die uns stressen, und Selbststeuerung meint die Fähigkeit, Impulsen zu widerstehen, wenn wir gestresst sind.

**Norman Garmezy** kommt in seinen „Competence Studies“ und in den daran anschließenden Forschungen zu der Erkenntnis, dass die Herausbildung von Resilienz in engem Zusammenhang mit der Zahl der zu bewältigenden Risiken und den jeweils zugänglichen Schutzfaktoren zu sehen ist. Dabei unterscheidet er zwischen individuellen, familiären und externen Risiko- und Schutzfaktoren und entwickelte zu ihrer Wirkungsweise drei Modelle: das Kompensations<sup>2</sup>, das Herausforderungs- und das Interaktionsmodell.

**James Anthony** verwendet den Begriff des „psychologically invulnerable child“ aus Erkenntnissen des St. Louis Research Project, in dem Kinder aus „Problemfamilien“ über einen längeren Zeitraum beobachtet wurden. Ein Teil dieser Kinder war in der Lage, sich trotz ungünstiger Entwicklungspotenziale und widriger Umfeldbedingungen mental gesund zu entwickeln. Ein wichtiger Faktor ist hierbei insbesondere ein stabiles emotionales Klima, das ein Gefühl der Sicherheit vermittelt und förderlich für die psychische Entwicklung und Reife ist. Er beobachtete auch, dass eine einmal erworbene Resilienz nicht überdauern muss, da Menschen, die in früheren Lebensabschnitten „unverwundbar“ erschienen, in späteren Lebensabschnitten und in Zeiten erhöhten Stresses unter Umständen wenig oder gar kein resilienzförderndes Verhalten zeigten.

**Emmy Werner** und **Ruth Smith** beobachteten in einer mehr als 40 Jahre dauernden Langzeitstudie auf der Hawaii-Insel Kauai rund 700 der im Jahr 1955 auf der Insel Kauai geborenen Kinder von der Geburt bis ins mittlere Erwachsenenalter. Dabei stellten sie fest, dass etwa ein Drittel der sogenannten Hochrisikokinder, die in ihrer frühen Kindheit mehrfachen Entwicklungsrisiken ausgesetzt waren, diese weitgehend unbeschadet meisterten (d. h. im Erwachsenenleben in einer glücklichen Beziehung lebten, beruflich erfolgreich und sozial integriert waren), während andere Kinder angesichts vergleichbarer Problemkonstellationen mentale Schäden davontrugen oder verhaltensauffällig wurden. Die grundlegende Erkenntnis aus dieser Studie ist, dass bei Kindern ungünstige Voraussetzungen nicht zwingend zu Misserfolg führen müssen und dass resiliente Heranwachsende über bestimmte Eigenschaften verfügen, die es ihnen ermöglichen, sich trotz widriger Umstände positiv zu entwickeln.

**Aaron Antonovsky** untersuchte parallel zu Werners und Smith' Kauai-Studie den mentalen und körperlichen Gesundheitszustand von Frauen, die Konzentrationslager überlebt hatten. Er fand, dass knapp 30 Prozent der Frauen aus den KZs trotz dieser Erfahrungen gesund waren. Diese Beobachtung ließ ihn die Frage nach Eigenschaften und Ressourcen dieser Menschen stellen, und er entwickelte in Folge sein Konzept der Salutogenese, der Theorie der Entstehung von Gesundheit.

Ähnliche Erfahrungen regten **Viktor Frankl** zu seiner Logotherapie an, bei der Lebenssinn und Resilienz im Mittelpunkt stehen. Dahinter steht sowohl die Auseinandersetzung mit Holocaustüberlebenden als auch seine kritische Haltung der modernen Konsumgesellschaft gegenüber, in der Menschen (so seine Meinung), die Glück oder Erfolg hinterherlaufen, den Sinn niemals finden können.

**Hans Selye** stellte die Zusammenhänge von Stress und der Reaktion des Organismus auf diesen ins Zentrum seiner Überlegungen und beschreibt das „Allgemeine Adaptationssyndrom“, das besagt, dass sich die Stressantwort des Körpers nicht nach der Art des Stressors richtet, sondern nach der wahrgenommenen Notwendigkeit einer Anpassungsreaktion. Stress sei, als hormonell gesteuerte Anpassung, die psychosomatische Reaktion des Körpers auf schädliche Einflüsse. Die physiologische Stressreaktion erfolge in drei Phasen:

- Alarmreaktion (Reiz wird als Belastung wahrgenommen),
- Phase des Widerstands (Anpassung an Belastung) und
- Phase der Erschöpfung (Ermüdung/Überlastung).

**Michael Rutter** stellte anhand der Ergebnisse seiner Isle-of-Wight-Studie fest, dass bestimmte Faktoren die kindliche Entwicklung positiv beeinflussen, vor allem eine enge Eltern-Kind-Beziehung. Auch stellte er heraus, dass das Umfeld für ein resilientes Verhalten und Handeln eine zentrale Rolle spielt. In Bezug auf die personalen Resilienzfaktoren wies er auch auf die Relevanz biologischer und genetischer Aspekte hin. Ausschlaggebend für die Fähigkeit zu resilientem Verhalten seien unter anderem mentale Eigenschaften und Haltungen wie planvolles Handeln, Selbstkontrolle, Selbstreflexion, Selbstvertrauen und Selbstbestimmung.

**Suniya Luthar** untersuchte unterprivilegierte Jugendliche und kommt zu dem Ergebnis, dass sich resiliente Jugendliche vor allem durch eine ausgeprägte interne Kontrollüberzeugung sowie ausgeprägte soziale Verhaltensweisen auszeichnen. Ihre Erkenntnis, dass ein bestimmter Schutzfaktor in bestimmten Konstellationen zum Risikofaktor wird, öffnete eine neue Dimension in der wissenschaftlichen Diskussion. Analog zu Rutter stellte sie die Rolle von biologischen Faktoren für die Entwicklung psychischer Erkrankungen heraus.

**Ann Masten** vertritt die Position, dass Resilienz nicht eine außergewöhnliche Fähigkeit, sondern weit verbreitet ist. In ihren Studien mit Kindern identifiziert sie Kompetenzen in drei Bereichen: Bildung („academic achievement“), Verhalten („rule abiding“ vs. „antisocial behavior“) und soziale Kompetenz („acceptance“, „friendship“). Als ausschlaggebend für resilienzförderndes Verhalten werden von ihr Lernfähigkeit, Problemlösefähigkeit sowie die Fähigkeit, sich ein unterstützendes Umfeld zu schaffen, identifiziert. Auch erklärt sie, dass es bei Risiken und Krisen auf die individuelle Wahrnehmung ankomme und dass insofern auch die Reaktion auf die jeweilige Belastung komplex, unterschiedlich und für den/die Einzelne/n schwer vorhersagbar sei. Deshalb auch ihr Plädoyer: Resilienz ist ein kultur- und kontextgebundenes Phänomen.

**Michael Ungar** greift das Thema Kultur- und Kontextgebundenheit auf und benennt sieben resilienzfördernde Faktoren: Zugang zu materiellen Ressourcen, Beziehungen, persönliche Identität, Zugang zu Gesundheitsressourcen, soziale Gerechtigkeit, kulturelle Eingebundenheit, soziale Zugehörigkeit. Er lenkt damit die Aufmerksamkeit auf den sozialen und ökologischen Kontext, in dem der/die Einzelne agiert, und versteht Resilienz als das Ergebnis des Zusammenwirkens von Individuum und dessen Umgebung.

Während sich international vor allem im anglo-amerikanischen Bereich sehr viel getan hat, nimmt die **Resilienzforschung im deutschsprachigen Raum** erst recht spät an Fahrt auf.

Ab 1986 engagieren sich **Günter Esser** und **Martin Schmidt** in der von 1986 bis 2011 durchgeführten Mannheimer Risikokinderstudie. Als besonders relevant für eine (psychisch) gesunde Entwicklung stellen sich dabei eine positive frühe Eltern-Kind-Beziehung und das Kind bestätigende (Interaktions-)Erfahrungen im Alter von zwei Jahren heraus. Auch spielen sprachliche, kognitive und sozial-emotionale Kompetenzen, ein positives Selbstkonzept und belastbare Beziehungen resp. Freundschaften eine wichtige Rolle. Im Gegensatz zu anderslautenden Positionen kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass Resilienz ein Persönlichkeitsmerkmal ist, das ab dem frühen Erwachsenenalter eine hohe Stabilität besitzt.

**Friedrich Lösel** und **Doris Bender** kommen in der Bielefelder Invulnerabilitätsstudie zu der Erkenntnis, dass es bei Risiken und Krisen auf die individuelle Wahrnehmung ankomme (s. o. Masten). Wer also Stress und Risiken als besonders belastend wahrnehme, entwickle stärkere Verhaltensprobleme. Die resilienten Jugendlichen in der Untersuchung verfügten vor allem über mehr Flexibilität, Kontaktfreudigkeit, eine eher höhere Intelligenz, ein positives Selbstkonzept, Selbstbewusstsein und höhere Selbstwirksamkeitserwartungen, Leistungsmotivation, ein aktives Bewältigungsverhalten und ein größeres soziales Netzwerk.

Am **DRZ (Deutsches Resilienz Zentrum)** werden seit 2014 mit dem Forschungsansatz PASTOR (= Positive Appraisal Style of Resilience) weniger die einzelnen, resilienzfördernden Faktoren in den Mittelpunkt der Untersuchungen gestellt als vielmehr das Gehirn selbst. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Gehirn als wichtiges „Resilienz-Organ“ über übergeordnete Schutzmechanismen verfügt. Grundlage für diese Ansicht ist die Überzeugung, dass es vorrangig darauf ankommt, wie das Gehirn eine bestimmte Belastungssituation bewertet. **Isabella Helmreich** und **Klaus Lieb** stellen dazu fest, dass ein positiver Bewertungsstil resilientes Verhalten fördert.

## Resilienzforschung – (m)ein Resümee

Trotz der Unterschiedlichkeit der hier holzschnittartig genannten Trends und Entwicklungen der Resilienzforschung gibt es deutliche Schnittmengen bei den Faktoren, die eine Wirkung auf die Entwicklung von resilienzfördernden Fähigkeiten (bei Kindern und Jugendlichen) haben.

- Emotional belastbare Bindung an eine Bezugsperson

Fehlt eine Bezugsperson, dann stellt dies ein hohes Risiko dar, denn eine Bezugsperson ist ein entscheidender Faktor für eine positive Entwicklung: Sie vermittelt emotionale Wärme und nimmt die Gefühle anderer ernst. Dabei wird u. a. auch darauf hingewiesen, dass die Beziehung zur Bezugsperson altersgemäß sein muss, damit es nicht zu emotionalen Abhängigkeiten kommt.

- Positives Erziehungs- bzw. Entwicklungsklima

Es zeigt sich, dass sich Kinder dann gut entwickeln, wenn zu Hause ein inspirierendes, emotional zugewandtes Klima herrscht. Ein entsprechender Kontext ist gekennzeichnet durch emotionale Wärme, Gemeinschaftssinn und Herzlichkeit, aber auch klare Strukturen und Verhaltensregeln sowie Kontrolle und Konsequenz. Zu letzteren zeigen Untersuchungen, dass Kontrolle und klare Verhaltensregeln für Kinder umso wichtiger sind, je gefährdeter sie in ihrem (sozialen) Umfeld sind.

- Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung ist von hoher Bedeutung, weil Rückhalt und Unterstützung durch Familienmitglieder, Verwandte, Freunde etc. Kinder direkt oder indirekt stärken. Bei stressauslösenden Verhältnissen im Elternhaus können positive Beziehungen in der Schule oder dem Freundeskreis eine ausgleichende Wirkung haben. Untersuchungen zeigen, dass sich Menschen mit hoher Bewältigungskompetenz bei Belastungen sehr häufig gezielt Unterstützung im sozialen Umfeld suchen. Dabei ist anzumerken, dass soziale Unterstützung nicht so weit gehen sollte, dass sie zu Abhängigkeit oder Unselbständigkeit führt.

- Temperament

**Alexander Thomas** und **Stella Chess** verstehen unter Temperament, „wie“ jemand etwas tut. Temperamentsmerkmale treten schon sehr früh in der Entwicklung in Erscheinung, lange bevor man von einer Persönlichkeitsbildung sprechen kann. Resilienzfördernde Temperamentsmerkmale sind bspw. eine vorwiegend positive und ausgeglichene Stimmungslage und eine geringe Irritierbarkeit sowie ein gutes Anpassungsvermögen an Veränderungen. Menschen mit „problematischen“ Temperamentsmerkmalen haben dann ein höheres Risiko, wenn die sozialen Ressourcen und Kompetenzen in ihrem Umfeld gering sind und sich die Bezugspersonen durch ein solches Temperament gereizt fühlen.

Mehr zu dem Thema siehe u.a. in

[Unkrig, E. \(2021\). Resilienz im Unternehmen – den Faktor Mensch fördern. Springer](#)