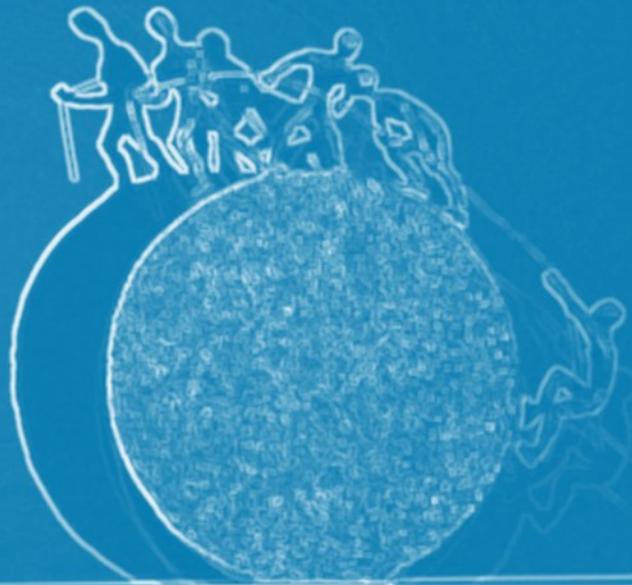


Erich R. Unkrig

RESILIENZ MESSEN?

Inspirations by ILOS

Februar 2025



Der Aufbau einer nachhaltigen und kosteneffizienten Resilienzstrategie beginnt mit einem klaren Verständnis des Status quo!

- Wo steht das Unternehmen in Bezug auf Resilienz?
- Welche Bereiche sind besonders anfällig?
- Und wo entfaltet gezielte Unterstützung die größte Wirkung?

Nur wenn die wichtigsten Ziele und Prioritäten präzise identifiziert sind, können Unternehmen gezielt Ressourcen steuern, Budgets sinnvoll einsetzen und Maßnahmen dort implementieren, wo sie am meisten bewirken. Eine fundierte Analyse schafft nicht nur Klarheit über den aktuellen Entwicklungsstand, sondern legt auch den Grundstein für eine strategische Resilienzförderung – effektiv, messbar und nachhaltig.

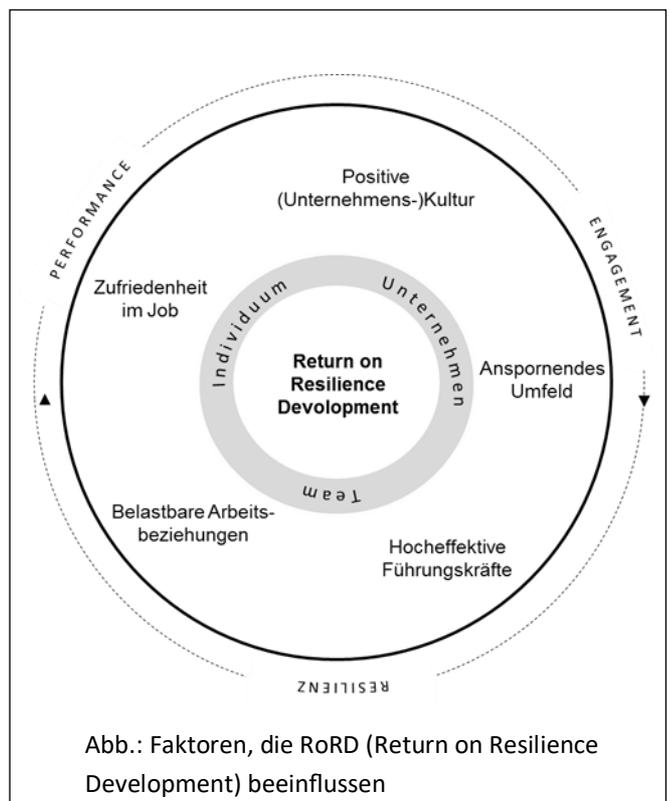


Abb.: Faktoren, die RoRD (Return on Resilience Development) beeinflussen

Die Wirksamkeitsmessung von Resilienz ist eine komplexe Herausforderung, die mit grundlegenden Unsicherheiten behaftet ist. Der kausale Zusammenhang zwischen einer Intervention (Input) und der tatsächlichen Veränderung (Output) ist oft schwer eindeutig nachzuweisen. Besonders schwierig wird es, wenn resilienzfördernde Maßnahmen einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, der darauf abzielt, Resilienz auf mehreren Ebenen und in unterschiedlichen Prozessen zu stärken. Die Ergebnisse solcher Maßnahmen werden von zahlreichen, oft nicht kontrollierbaren Faktoren beeinflusst.

Wachsende Bedeutung der Resilienzforschung und deren Messung

In den letzten Jahren hat die internationale Resilienzforschung erheblich an Bedeutung gewonnen – insbesondere als Alternative zu traditionellen Defizitmodellen, die Verwundbarkeit, Krankheit und psychische Belastungen in den Fokus rücken. Zunehmend steht die Messung von Resilienz im Mittelpunkt wissenschaftlicher und praktischer Diskussionen, da belastbare Instrumente erforderlich sind, um individuelle, organisationale und gesellschaftliche Widerstandsfähigkeit systematisch zu erfassen. Die Entwicklung standardisierter Resilienzskalen, wie der Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) oder der Brief Resilience Scale (BRS), ermöglicht eine valide und reliabel quantifizierbare Erfassung von Resilienzmerkmalen. Zudem bieten neurobiologische Marker, beispielsweise durch Cortisol-Level-Messungen als Indikator für Stressbewältigung, sowie KI-gestützte Analysemethoden, die durch digitale Plattformen eine großflächige und individualisierte Erfassung ermöglichen, neue Wege zur objektiven Messung von Resilienz.

Dieses wachsende Interesse aus Politik und Praxis an validen Messverfahren reflektiert die Relevanz von Resilienz für Gesundheit, Wohlbefinden und Lebensqualität sowie für die Anpassungsfähigkeit von Individuen und Unternehmen in einer zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Welt. Gerade in Krisenzeiten, wie während der COVID-19-Pandemie, wurde deutlich, dass Resilienzmessung nicht nur für die psychische Gesundheit von Einzelpersonen, sondern auch für das Krisenmanagement von Unternehmen und politischen Institutionen von entscheidender Bedeutung ist. Studien wie die vom Robert-Koch-Institut aus 2022 kommen zu dem Ergebnis, dass Menschen mit höherer Resilienz ihre psychische Gesundheit besser einschätzen. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Notwendigkeit, Resilienz nicht nur zu fördern, sondern auch präzise zu messen, um gezielte Interventionen entwickeln und deren Effektivität evaluieren zu können.

Fehlende Standardisierung in der Resilienz-Messung

Die Evaluierung der Wirksamkeit resilienzfördernder Interventionen erfordert zuverlässige, valide Messkriterien. Doch hier liegt eine zentrale Herausforderung: Es gibt keine einheitliche Definition oder Operationalisierung von Resilienz, was zu methodischen Inkonsistenzen führt. Unterschiedliche Messansätze erschweren die Einschätzung von Risikofaktoren, Schutzmechanismen und der tatsächlichen Häufigkeit von Resilienzerfahrungen. Dies wirft eine entscheidende Frage auf:

- Messen Forschende tatsächlich Resilienz – oder ein völlig anderes Konstrukt?

Die Auswahl der Indikatoren hängt stark davon ab, wie Resilienz definiert wird, und hier fehlt es bislang an allgemeiner Übereinstimmung. Interessanterweise vertreten einige Wissenschaftler die Auffassung, dass weder Resilienz noch ihre „Gegenspielerin“, die Vulnerabilität (ein individueller Zustand oder eine Situation, in der das individuelle oder auch kollektive Risiko erhöht ist, eine mentale oder körperliche Krankheit oder auch Verhaltensprobleme zu entwickeln), direkt beobachtet oder gemessen werden können.

Psychometrische Skalen – ein erster Schritt, aber keine Lösung

Eine von Theodore Cosco und KollegInnen 2016 durchgeführte Analyse von rd. 5.500 Studien ergab, dass nur 426 dieser Studien psychometrische Messmethoden verwendeten. In die Endanalyse flossen sechs verbreitete Resilienz-Skalen ein, darunter:

- Connor Davidson Resilience Scale (CD-RISC) & die verkürzte 10er-Version (CD-RISC10)
- Resilience Scale & ihre verkürzten 5- (RS-5) und 11- (RS-11) Item-Versionen
- Brief Resilient Coping Scale

Alle Skalen zeigten akzeptable Werte hinsichtlich interner Konsistenz, konvergenter/diskriminierender Validität und theoretischer Konstruktvalidität. Dennoch bleibt die Nutzung dieser Skalen begrenzt, und keine von ihnen gilt als überlegen.

Fehlender Bewertungsrahmen – eine Herausforderung für die Praxis

Obwohl es also einige etablierte Skalen zur Resilienz-Messung gibt, sind sie weder weit verbreitet noch standardisiert. Das bedeutet, dass die Forschung bislang nur wenige belastbare Daten zur Wirksamkeit resilienzfördernder Maßnahmen liefern kann. Gleichzeitig fehlt ein solider Bewertungsrahmen, der eine verlässliche Einordnung der Ergebnisse ermöglicht. Ohne einheitliche Kriterien bleibt die Interpretation von Resilienz-Scores – etwa auf einer Skala von „nicht akzeptabel“ bis „vollkommen akzeptabel“ – schwierig und mit Unsicherheiten behaftet.

(M)ein Fazit an dieser Stelle

Die Messung von Resilienz bleibt eine methodische Herausforderung. Während erste psychometrische Skalen wertvolle Einblicke liefern, fehlt es an einheitlichen Definitionen, validierten Messinstrumenten und belastbaren Langzeitdaten. Um die tatsächliche Wirksamkeit von resilienzfördernden Interventionen zu belegen, braucht es eine weiterentwickelte, standardisierte Methodik, die sowohl den komplexen Einflussfaktoren als auch den vielschichtigen Wirkmechanismen von Resilienz gerecht wird.

! Resilienz ist messbar – aber erst, wenn wir verstehen, was wir wirklich messen.

Mehr zu diesen und anderen Aspekten der Resilienz findet sich in der 2. vollständig überarbeiteten Auflage von „Das resiliente Unternehmen – Earned not given“ aus dem Jahr 2018, die zu Beginn des 2. Quartals 2025 bei BoD erscheinen wird.