

ARTIKELSERIE ZUM THEMA RESILIENZ

Stehaufmännchen-Qualitäten

MONIKA AUER-FURRER

*„Biegen statt brechen“ –
oder wie man Rückschläge
und Krisen gut meistert.*

Konstanter Wandel – das Umfeld

In der heutigen Arbeitswelt sind wir als Unternehmer, Führungskräfte, Mitarbeitende oder Berater mit steigenden Anforderungen und ständigen Veränderungen konfrontiert und sind mitunter gezwungen, Rückschläge und Misserfolge zu verkraften. Auf der Unternehmens-ebene müssen moderne Organisationen schnell und effizient, flexibel und innovativ auf unterschiedlichste Herausforderungen, wie beispielsweise Umsatzeinbrüche, Kundenverlust oder Wirtschaftskrisen reagieren. Die Fähigkeit der Einzelnen sowie der Organisationen mit Misserfolgen und Rückschlägen umzugehen, ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Im besten Falle werden diese positiv genutzt und der Einzelne oder das Unternehmen geht gestärkt daraus hervor – diese Art der Krisenbewältigung wird als Resilienz bezeichnet. Ein interessantes Konzept, das ich im Rahmen dieser Artikelserie näher ergründen möchte.

Resilienz – der Versuch einer Umschreibung

Das Wort Resilienz lässt sich nur mit etwas Glück in einem Nachschlagewerk finden und auch in der Fachliteratur existiert (noch) keine allgemeingültige Definition.

Resilienz lässt sich *ableiten* vom lateinischen Verb *resilire*, was so viel bedeutet wie „zurückspringen, abprallen“. In den Ingenieurwissenschaften beschreibt Resilienz die Schlagfestigkeit, Widerstandsfähigkeit, Stabilität oder Haltbarkeit eines Materials gegenüber störend oder zerstörend einwirkenden Kräften. Etwas umfassender beschreibt Resilienz die

Toleranz¹ eines Systems gegenüber Störungen. Anschauliche Beispiele für Resilienz im engeren Sinne sind Pappeln im Wind, die **sich biegen statt zu brechen** oder die Fähigkeit von **Stehaufmännchen**, sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufzurichten.

Der Versuch einer – psychologischen – Definition von Resilienz könnte folgendermaßen lauten: „Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen.“² Umgangssprachlich kann man also auch einen resilienten Menschen als Stehaufmännchen bezeichnen.

Die Kauai-Längsschnitt-Studie – der Hintergrund

Wissenschaftlich untermauert wird das Konzept der Resilienz unter anderem durch die „Kauai-Längsschnitt-Studie“ der Amerikanerin Emmy E. Werner. Die Entwicklungspsychologin beobachtete in ihrer Studie 40 Jahre lang 700 Kinder, die im Jahre 1955 auf der Hawaii-Insel Kauai geboren wurden. 210 dieser Kinder wuchsen unter sehr schwierigen sozialen Bedingungen auf – in ärmlichen Verhältnissen voller Gewalt, mit arbeitslosen, ungebildeten, teilweise alkoholkranken Eltern. Zwei Drittel dieser Kinder fanden erwartungsgemäß nicht den Weg in ein erfolgreiches Leben. Sie hatten Schul- oder Drogenprobleme, wurden aggressiv oder straffällig. Ein Drittel der Kinder zeigte erstaunlicherweise keine Verhaltensauffälligkeiten – weder im Kindes- noch im Erwachsenenalter. Sie waren selbstsicher, zuverlässig und leistungsfähig. Dieses letzte Drittel sind die resilienten Kinder.³

Die Forscher fanden verschiedene Faktoren, die dazu beitrugen, dass diese Kinder Resilienz ausbilden konnten: Die Robusten waren flexibel, ausgeglichen, kommunikativ und wenig ängstlich. Sie hatten gute Problemlösefähigkeiten, eine realistische Einschätzung von Dingen und ein positives Selbstbild. Zudem konnten sie stabile Beziehungen zu Bezugspersonen ausserhalb der Familie aufbauen, diese Kinder schienen ein Talent zu haben, sich selbständig „Ersatzeltern“ zu suchen.

¹ Toleranz ist hier im naturwissenschaftlich-technischen Sinne zu verstehen, also die zulässige Abweichung von vorgegebenen Sollwerten, welche die Funktion des Gesamtsystems noch nicht beeinträchtigt.

² Welter-Enderlin, R., 2008, S. 13

³ Vgl. Opp, G. Fingerle, M., 2007, S. 21

Stehaufmännchen-Qualitäten sind lernbar!

Im Verständnis der Resilienzforschung handelt es sich bei Resilienz aber nicht um einen Wesenszug von Individuen, sondern um spezifische Handlungs- und Orientierungsmuster der Krisenbewältigung.⁴ Resilienz ist somit keine angeborene Eigenschaft, stattdessen besteht die Möglichkeit, dass man sich diese Handlungsmuster aneignen kann. Anders ausgedrückt: **Resilienz ist lernbar!** – allerdings nur im eigentlichen Umgang mit schwierigen Situationen. **Wo keine Herausforderungen sind, gibt es auch keine Resilienz.**

„Der amerikanische Familientherapeut H. Norman Wright vergleicht einen resilienten Menschen mit einem Boxer, der im Ring zu Boden geht, ausgezählt wird, aufsteht und danach seine Taktik grundlegend ändert. Nichtwiderstandsfähige Personen dagegen ändern ihren „Kampfstil“ nicht und lassen sich erneut niederschlagen. Sie machen, so Wright, zwei grundlegende Fehler: Sie verfluchen ihre Krise – wodurch die ganze Angelegenheit noch schlimmer wird. Und sie nähren die Krise, indem sie ihre ganze Aufmerksamkeit dem Problem und seiner Entstehung widmen, aber über die Frage, wie es gelöst werden könnte, nicht nachdenken.“⁵

Dass wir im Umgang mit herausfordernden Situationen deren Bewältigung verbessern und uns so ein gewisses Maß an Resilienz aneignen können, ist – neben seiner wissenschaftlichen Untermauerung – einer der Hauptgründe, weshalb mich das Konzept der Resilienz fasziniert und ich überzeugt bin, dass es in der Unternehmenswelt noch einiges an Beachtung finden wird.

Abschließend möchte ich mich den Worten von Franziska Loth anschließen: „Der Charme dieses Konzepts liegt darin, dass es sich hier nicht um „graue Theorie“ handelt. Es entstand, nachdem in der Praxis ein gewisses Phänomen beobachtet werden konnte. [...] Das Resilienzkonzept entspringt also der Praxis und kann auch wieder für diese genutzt werden.“⁶ Nutzen wir also Krisen und Rückschläge, um zu lernen, wie wir und die Organisationen, in denen wir tätig sind, besser mit ihnen umgehen können. Wie das konkret aussehen kann, werde ich in den folgenden Artikeln vertiefen.

⁴ vgl. Hildenbrand, B., 2008, S. 205

⁵ Nuber, U. in Psychologie heute, 05/99 S. 20 ff.

⁶ Loth, F., 2008, S. 20

Quellen:

Loth, F.: Das Konzept der Resilienz, GRIN – Verlag für akademische Texte, 2008, München und Ravensburg.

Nuber, U.: So meistern Sie jede Krise. In Psychologie heute, 05/99, S. 20ff.

Opp, G. / Fingerle, M.: Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz, 2008, Reinhardt Verlag, München.

Welter-Enderlin, R. / Hildenbrand, B.: Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände, 2008, 2. Auflage, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg.