

## Resilienz – ein ungenutzter Rohstoff

*In unserem Inneren schlummern Potenziale, die wir nicht mal ansatzweise ausschöpfen. Unser Bewusstsein, unsere Fähigkeit zur Selbstreflexion und balancierten Selbststeuerung, ist ein ebenso kostbarer Rohstoff wie Öl, Kohle oder Erdgas. Mit dieser geistigen Kraft, die in uns ruht, können wir vielen Herausforderungen die Stirn bieten – wir müssen uns diese ureigenen Kraftquellen nur erschließen! Unser Bewusstsein ist wie ein unerforschtes Organ unseres Organismus und wartet darauf, entdeckt zu werden. Es birgt ungeahnte Möglichkeiten, die jeder von uns nutzen kann.*

### **Woher stammt der Begriff „Resilienz“ - Von der Werkstoffkunde in die Psychologie**

Das Wort „Resilienz“ kommt aus dem Lateinischen (resilire) und bedeutet „zurückspringen“ oder „abprallen“. Im Deutschen existiert keine allgemein gültige Definition für diese Vokabel – sie wird als Synonym für Widerstandsfähigkeit, Belastbarkeit oder Flexibilität benutzt. Im Englischen wird das Adjektiv „resilient“ im Sinne von Materialeigenschaften wie „elastisch“ oder „unverwüstlich“ gebraucht. Es beschreibt die Fähigkeit eines Werkstoffs, nach einer Verformung durch Druck- oder Zugeinwirkung wieder in seine alte Form zurückzukehren. Der Terminus veranschaulicht also die Toleranz eines Systems gegenüber von innen oder von außen kommenden Störungen. Ein resilientes System kann Irritationen ausgleichen oder ertragen, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der eigenen Integrität. Es übersteht Verformungen, ohne dabei die eigene, ursprüngliche Form einzubüßen. Das assoziierende Bild dabei ist das Stehaufmännchen, das sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufzurichten vermag.

Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts begann sich die Psychologie, für dieses Konzept zu interessieren. Bisher richtete die psychologische Forschung ihren Fokus fast ausschließlich auf die negativen Einflüsse von biologischen und psychosozialen Risikofaktoren wie Armut, Hunger, Gewalt, Traumatisierung, Unfälle, Krankheit, Scheidung der Eltern etc. Man wendete sich hauptsächlich den Kindern und Jugendlichen zu, deren psychische Entwicklung einen ungünstigen Verlauf genommen hatte. Die Forschung konstatierte bislang, dass psychosoziale Risikofaktoren stets nachteilig auf die Entwicklung eines Menschen wirken. Das Resilienzmodell hingegen inspiziert das Phänomen, warum es Menschen gelingt, an seelischen Krisen und Überforderungen nicht zu zerbrechen, sondern ganz im Gegenteil, daran zu wachsen und ihr Selbstbewusstsein auszubilden.

Die Amerikanerin Emmy E. Werner lieferte hierfür einen wichtigen Beitrag. Die Entwicklungspsychologin begleitete über vierzig Jahre lang die Entwicklung von ca. 700 Kindern, die im Jahre 1955 auf der Hawai-Insel Kauai geboren wurden. Die Untersuchung führte Werner gemeinsam mit Kinderärzten, Psychologen und Mitarbeitern der Gesundheits- und Sozialdienste durch. Erforscht wurden dabei die biologischen und psychosozialen Risiko- und Stressfaktoren als auch die Schutzfaktoren (Ressourcen in der eigenen Person und im Umfeld), welche Einfluss auf die Konstitution der Kinder nahmen. Die Kinder wurden erstmals in der pränatalen Entwicklungsperiode und dann im Alter von ein, zwei, zehn, achtzehn, zweiunddreißig und vierzig Jahren nochmals untersucht. 210 dieser Kinder wuchsen unter sozial schwierigen Bedingungen auf und waren chronischer Armut, Krankheit, Disharmonien in der Familie, Alkoholsucht oder Scheidung der Eltern ausgesetzt. Erstaunlicherweise zeigten ein Drittel dieser Kinder während des gesamten Untersuchungszeitraums keinerlei Verhaltensauffälligkeiten. Sie waren selbstbewusst, leistungsorientiert und zuverlässig. Sie wurden weder straffällig noch wiesen sie Schul- oder Drogenprobleme auf.

Im Alter von vierzig Jahren traten in dieser Gruppe die wenigsten Todesfälle und Gesundheitsprobleme auf. Keiner verursachte Probleme mit dem Gesetz oder benötigte Sozialhilfe. Alle hatten Arbeit, die meisten Ehen waren stabil, die Personen schauten positiv in die Zukunft und offenbarten Mitgefühl für andere Menschen in Not.

Emmy Werner konnte verschiedene Faktoren identifizieren, die diese Kinder bzw. Erwachsenen von den anderen zwei Dritteln unterschieden. Es waren zum einen schützende Charaktereigenschaften, über die die Kinder selbst verfügten. Sie wurden als gutmütig, liebevoll und ausgeglichen beschrieben. Außerdem waren sie kommunikativ, wenig ängstlich, konnten analysieren und planen. Sie besaßen gute Problemlösefähigkeiten und konnten Dinge realistisch einschätzen.

Darüber hinaus gab es psychisch schützende Faktoren in ihrem Umfeld. Wichtig war, dass die Kinder eine stabile Bindung an einen Erwachsenen aufbauen konnten und von diesem zuverlässig unterstützt wurden. Die resilienten Kinder neigten dazu, sich in Krisenzeiten nicht nur auf Eltern zu verlassen, sondern suchten auch bei Verwandten, Freunden, Nachbarn oder älteren Menschen in ihrer Gemeinde Rat und Trost. Die Verbindungen mit Freunden aus stabilen Familien hielten oft ein Leben lang und halfen den Kindern, eine positive Lebensperspektive zu generieren. Ein Lieblingslehrer oder ein Pfarrer konnte für die Kinder zum positiven Rollenmodell werden.

Die Längsschnittstudie deckte Einflussfaktoren auf, die das Risiko von psychosozialen Störungen bzw. Erkrankungen mildern bzw. einschränken konnten:

- Angeborene Eigenschaften des Individuums
- Fähigkeiten, die der Einzelne in Interaktion mit seiner Umwelt entfaltet
- Umgebungsbezogene Faktoren

Diese Ergebnisse weisen daraufhin, dass eine gezielte Resilienzförderung auf vielen Ebenen gleichzeitig ansetzen kann: bei der Selbststeuerung des Einzelnen, in seinem Kontakt zu anderen Menschen und bei den umgebenden Einflussfaktoren. Resilienz fungiert nicht als Eigenschaft, die ein Mensch von Natur aus mitbringt. Es beschreibt eine Veranlagung, die in jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt ist und aktiv angestoßen sowie gestärkt werden kann.

Bruno Hildebrand, Professor für Mikrosoziologie und Psychotherapeut, verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff des Musters: *„Im Verständnis der Forschung handelt es sich bei der Resilienz ... um Handlungs- und Orientierungsmuster, die Individuen in der Konfrontation mit und der Bewältigung von widrigen Lebensumständen herausbilden.“*

Aus: Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände (2006), S. 205.

Der Begriff des Handlungs- und Orientierungsmuster hebt hervor, dass es einem resilienten Menschen möglich ist, die eigenen Denk, Fühl- und Verhaltensweisen positiv auszurichten und proaktiv zu gestalten. Neben dieser konstruktiven Selbststeuerung gelingt es ihm, unterstützende Ressourcen in seiner Umgebung zu erkennen und gezielt zu nutzen. Aus dieser Kombination kreiert er sich einen souveränen Umgang mit Schwierigkeiten. Resilienz entsteht durch einen wechselseitigen Austausch zwischen Mensch und Umwelt.

## Verwandte psychologische Modelle

Einen wesentlichen Beitrag zum Perspektivwechsel in der Psychologie leistete auch der Soziologe Aaron Antonovsky. Dieser entwarf in den siebziger Jahren das Konzept der Salutogenese und schuf einen Gegenpol zu der üblichen pathogenetischen Sicht, die sich den Störungen und Defiziten zuwendet.

Antonovsky entwickelte die Salutogenese als ein Konzept der Entstehung von Gesundheit. Ins Zentrum seiner Antwort auf die Frage „Wie entsteht Gesundheit?“ platziert Antonovsky einen *sense of coherence (SOC)*, einen „Sinn für Kohärenz“, sprich „Kohärenzgefühl“.

„Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß eine Person ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens darauf hat, dass

- die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
- die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen zu begegnen, die diese Stimuli stellen;
- diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.“

aus Aaron Antonowsky: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. 1997, S. 36

Das Konzept der Salutogenese ist eng verwandt mit dem Resilienzmodell, deshalb sieht man Antonowsky auch als Wegbereiter für die soziologische Auseinandersetzung mit denen von Emmy Weber erforschten Phänomenen. Allerdings ging er davon aus, dass die Entwicklung des Kohärenzgefühls mit dem frühen Erwachsenenalter abgeschlossen ist. Die Resilienzforschung beschreibt dagegen, es sei ein Leben lang möglich, Denk- und Verhaltensweisen zu verändern bzw. weiterzuentwickeln. Ein Mensch sei jederzeit in der Lage, in sich selbst oder in seinem Umfeld neue Ressourcen zu generieren, die ihm helfen, Krisen zu meistern. Dieser Beobachtung wird von der Neurobiologie derweilen bestätigt.

*„Ein menschliches Gehirn zeichnet die zeitlebens vorhandene Fähigkeit aus, einmal im Hirn entstandene Verschaltungen und damit die von ihnen bestimmten Denk- und Verhaltensmuster, selbst scheinbar unverrückbare Grundüberzeugungen und Gefühlsstrukturen, wieder zu lockern, zu überformen und umzugestalten.“*

Gerald Hüther (2005), aus: *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*, S. 23

Diese wissenschaftliche Erkenntnis kann ich aus meiner Praxiserfahrung nur ganz und gar bestätigen.

Neben der Salutogenese gibt es auch andere psychologische Modelle, die dem der Resilienz nahe stehen: Vulnerabilität, Selbstwirksamkeit, Hardiness oder Coping beschäftigen sich alle mit der menschlichen Fähigkeit, mit schwierigen Erlebnissen, Stressoren oder anhaltenden Belastungen einen konstruktiven Umgang zu finden. Es sind durchweg Konzepte, die sich der Erforschung persönlicher Eigenschaften verschreiben. Das Verständnis der Resilienz geht darüber weit hinaus, da es die Bedeutsamkeit der äußeren Faktoren und die Interaktion von Mensch und Umwelt integriert. Es erscheint mir, ein übergeordnetes System abzubilden.

### **Die Erfahrungen eines außergewöhnlichen Menschen**

An dieser Stelle möchte ich noch den besonderen Lebensweg Viktor Frankls hervorheben. Der österreichische Neurologe und Psychiater überlebte unter unvorstellbaren Umständen den Holocaust. Sein bewegendes Buch „... trotzdem Ja zum Leben sagen“ legt ein unvergleichliches Zeugnis darüber ab, wie es einem Menschen gelingt, unter grauenhaften Bedingungen nicht nur zu überleben, sondern dabei auch die eigene Integrität zu bewahren. Schon kurz nach Ende des Krieges vertrat er die Ansicht, vor allem Versöhnung könne einen sinnvollen Ausweg aus den Katastrophen des Weltkrieges und des Holocaust weisen. Seine von ihm formulierte Methodik, die Logotherapie, unterstellt die Annahme, der Mensch sei existentiell auf Sinn ausgerichtet und nicht erfülltes Sinnerleben könne in psychischen Krankheiten resultieren sowie psychische Erkrankungen würden von einem eingeschränkten individuellen Sinnbezug begleitet.

Sein Leben und seine Arbeit stehen für mich außerhalb der normalen Forschungsarbeit. Sie spannen eine Brücke über unvorstellbare menschliche Abgründe und sind ein Aufruf an uns alle, sich immer wieder neu für Werte und tief verstandene Menschlichkeit einzusetzen.

### **Sieben Säulen und sieben Schlüssel der Resilienz**

Die US-amerikanischen Wissenschaftler Karen Reivich und Andrew Shatté postulierten 2003 (in: The Resilience Factor, Trade Paperback) sieben Faktoren, um Veränderungen besser bewältigen zu können. Diese sieben „Säulen“ sind tragfähige Eigenschaften, um Krankheiten, Verluste, Überbelastungen, Problemen im Privat- oder Berufsleben besser meistern zu können.

Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Opferrolle verlassen, Verantwortung übernehmen, Netzwerkorientierung und Zukunftsplanung – diese internen und externen Ressourcen definierten sie als Standbeine, auf denen der Mensch sicher durch Krisen wandern kann. Je mehr Beine eine Person ausgeprägt hat, umso fester steht sie und gerät nicht ins Wanken. Neben diesen Säulen postulierten sie auch sieben Schlüssel zur Resilienz, die eine Anleitung zum „richtigen Denken“ liefern sollten: Gedanken beobachten, Denkfallen identifizieren, Eisberg-Überzeugungen aufspüren, Problemlösekompetenz trainieren, Katastrophendenken stoppen, Beruhigen und Fokussieren, R-Praktiken in Echtzeit praktizieren. Aus ihren wissenschaftlichen Erkenntnissen ergibt sich der Schluss, dass sich Resilienz gezielt fördern und trainieren lässt – nicht nur in der Kinder- und Jugendzeit, sondern das ganze Leben lang.

### **Das Interesse an innerer Widerstandskraft nimmt stetig zu**

In den letzten Jahren rückt das Thema der inneren Widerstandsfähigkeit immer mehr in den öffentlichen Fokus: zum einen in der Kinder- und Jugendziehung:

*Investitionen in gute Fürsorge und Bildung von Kindern sind gesellschaftlich ausgesprochen lukrativ. Eine Studie des „Instituts der deutschen Bildung“ in Köln von 2007 errechnete eine 8%ige Rendite bei Investitionen in die frühkindliche Bildung für den Staat und 13% für die Volkswirtschaft.*

*Durch achtsame Beziehungen zu den Jüngsten legen wir in ihnen also ein Konto von werthaltigen Erinnerungen an, die sich später auszahlen. Der Gewinn für die einzelne Person kann in Zeiten von Depression und Burnout nicht hoch genug eingeschätzt werden. Kinder, die zu resilienten Menschen heranwachsen, bringen die beste Prophylaxe gegen viele Zivilisationserkrankungen mit und sind damit den Herausforderungen des Lebens gut gewachsen!*

*Annette Drüner, aus einem Vortrag in Hannover auf der Didacta „Kinder sind mehr wert“*

Zum anderen aber auch in der Erwachsenenbildung. Dieses Interesse korrespondiert im engen Zusammenhang mit dem dramatischen Anstieg der psychosozialen Erkrankungen, der zunehmend in der Öffentlichkeit reflektiert wird. Die Printmedien agieren dabei, wie so oft, als treibender Faktor. Im Jahre 2000 erschienen zum Thema „Burnout“ nur ca. 65 Artikel in den großen, meinungsbildenden Zeitungen und Magazinen. 2005 waren es bereits 300 Artikel, im ersten Halbjahr von 2010 waren es nun schon 600 Artikel.

Der Begriff „Burnout“, der in den meisten Fällen die medizinische Diagnose einer Depression, Befindlichkeitsstörung oder anhaltender Erschöpfung ummantelt, ist ein Symptom. Die drastische Zunahme dieser Erkrankungsbilder quer durch alle Berufsbilder und Branchen unterstreicht, dass unsere Gesellschaft kollektiv dazu lernen sollte – und zwar möglichst schnell!

Burnout wird derweilen nicht nur im Kontext der Einzelpersonen verwandt, sondern auch für ganze Organisationen. Am 30.12.2010 veröffentlichte die Nachrichtensendung *heute* ein Interview mit dem Unternehmensberater Gustav Greve (siehe auch S....), der sich in seinem aktuellen Buch dem Thema „Organizational Burnout“ widmet und versteckte Phänomene ausgebrannter Organisationen aufdeckt. Im Gegenzug leitet sich das Wort „Unternehmensresilienz“ ab. Resilienz wird in der Wirtschaft quasi als Gegenmittel verstanden, um für all diese schwierigen, kaum zu greifenden Probleme Lösungen zu finden.

Darüber hinaus wird der Terminus auch für Gemeinschaften und Kulturen benutzt. Der Historiker Greg Bankoff forscht seit Langem über „Katastrophenkulturen“, die Erdbeben, Vulkanausbrüche, Taifune, Überschwemmungen etc. überstanden und aus ihnen gelernt haben. Er spricht in diesem Kontext von resilienten Gemeinschaften.

Die zunehmenden Turbulenzen der letzten Jahre auf wirtschaftlicher, politischer und ökologischer Ebene werden künftig keine singulären Ereignisse bleiben, sondern in immer schneller werdender Folge auftreten. Die vielfältigen Themen der Globalisierung, die Herausforderungen der Energie- und Umweltpolitik, drohende Staatsbankrotte oder andere Finanzdebakel – all das und noch viel gravierendere Probleme wie Naturkatastrophen, kriegerische Auseinandersetzungen oder Terrorismus – verlangen von uns Erdenbürgern einen Bewusstseinsprung. Wir müssen so schnell wie möglich einen neuen Umgang mit komplexen Zusammenhängen und den daraus resultierenden Chancen und Schwierigkeiten erlernen.

Das vorliegende Buch widmet sich dem Gedanken der inneren Widerstandskraft und Flexibilität in facettenreicher Form. Neben den Möglichkeiten zur persönlichen Belastungsfähigkeit und Stärke werden die Potenziale eines Teams und auch ganzer Organisationen reflektiert. Durch meine vielfältigen Erfahrungen der letzten Jahre ist es mir ein Anliegen, dem heutigen Resilienzverständnis neue Blickpunkte hinzuzufügen.