EDITORIAL

Editorial

Simone Kauffeld¹

Online publiziert: 7. Juni 2016
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Was uns nicht umbringt, macht uns nur stärker (Friedrich Wilhelm Nietzsche); What defines us is how we raise after falling (Filmzitat aus *Maid in Manhattan*); Falldown seven times, stand up eight (Japanisches Sprichwort); Immer versucht. Immer gescheitert. Einerlei. Wieder versuchen. Wieder scheitern. Besser scheitern (Samuel Becket, Schriftsteller); My strength did not come from lifting weights. My strength came from lifting myself up when I was knocked down (Bob Moore, amerikanischer Musiker), Nec aspēra terrent (lat.) – auch Widrigkeiten schrecken nicht (Inscription auf dem Spruchband des braunschweigischen Landeswappens und aufgegriffen in der Strategie der TU Braunschweig).

Die Zitate stammen aus sehr unterschiedlichen Quellen, Zeiten und Kulturen. Sie beziehen sich auf die Fähigkeit, sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufzurichten – durch den Rückgriff auf eigene Ressourcen. Menschen, die über eine gute psychische Widerstandskraft verfügen, lassen sich auch durch starke Belastungen nicht aus der Bahn werfen, sondern erholen sich relativ schnell nach krisenhaften Ereignissen, stehen wieder auf – ähnlich einem Stehaufmännchen, das sich immer wieder aufrichtet, wenn es umfällt. Personen, denen dies gelingt, werden als resilient bezeichnet. „Resilienz“ (lat. „resilire“ – zurückspringen, abprallen) bedeutet „Widerstandskraft“. Dabei gilt: auch resiliente Personen zeigen Stressreaktionen bei Belastungen. Resiliente Personen sind jedoch weniger anfällig für die Auswirkungen von belastenden Situationen. Sie erholen sich relativ

schnell nach krisenhaften Ereignissen und gehen aus diesen Situationen möglicherweise sogar gestärkt hervor.

Der Begriff der Resilienz kommt ursprünglich aus der Physik und hat dort eine feste Bedeutung: Mit Resilienz wird die Fähigkeit eines Materials oder Körpers (z. B. eines Luftballons) beschrieben, sich nach der Deformation durch eine Fremdeinwirkung von außen (z. B. Verformung durch das Eindringen eines Daumens von außen), selbstständig – nachdem die Einwirkung von außen aufgehoben wird (z. B. wenn der Daumen entfernt wird) – wieder in seinen ursprünglichen Zustand zurückzusetzen (Fletcher und Sarkar 2013). In den Ingenieurwissenschaften ist Resilienz die Fähigkeit von technischen Systemen, bei einem Teilausfall nicht vollständig zu versagen.

In der Psychologie stammt das Konzept der Resilienz aus der Entwicklungs- und klinischen Psychologie. Die Ursprünge der Resilienzforschung liegen in den 1950er-Jahren, in denen die amerikanische Entwicklungspsychologin Emmy Werner auf der hawaiianischen Insel Kauai vier Jahrzehnte lang knapp 700 Jungen und Mädchen beobachtete. Das Leben der Mädchen und Jungen war von Armut, Verwahrlosung und Misshandlung bestimmt. Trotz dieser ungünstigen Ausgangsbedingungen wuchs ein Drittel der Kinder von Kauai zu selbstbewussten, fürsorglichen und leistungsfähigen Erwachsenen heran, die im Beruf wie in persönlichen Beziehungen reüssierten. Woran liegt es, dass manche Menschen trotz widrigen Umständen psychisch und physisch gesund bleiben, wogegen andere dies nicht schaffen? Ob Resilienz als relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft, oder als veränderbares Merkmal gilt, wird nach wie vor diskutiert (Windle 2010). Mit metaanalytischen Befunden kann mittlerweile belegt werden, dass Resilienz zu einer Reduktion von Stress, Angst und Depressivität beiträgt (Lee et al. 2013).

✉ Simone Kauffeld
s.kauffeld@tu-braunschweig.de

¹ Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie,
TU Braunschweig, Spielmannstr. 19, 38106 Braunschweig,
Deutschland

Erst im Kontext der zunehmend stärkeren Beachtung der positiven Psychologie, der damit einhergehenden Ressourcenorientierung (Seligman und Csikszentmihalyi 2000) und der zunehmenden Bedeutung der psychischen Gesundheit in der Arbeit verbunden mit der Diskussion begünstigender bzw. erschwerender Faktoren wurde das Konzept in den letzten fünfzehn Jahren in die Wirtschaft übertragen. Erste Ergebnisse legen nahe, dass sich die positiven Ergebnisse der Entwicklungs- und klinischen Psychologie auf den Arbeitskontext und Berufstätige übertragen lassen (vgl. auch Pauls, Schlett, Soucek, Ziegler & Frank, in diesem Heft). Forschungsergebnisse zeigen, dass höhere Resilienz von Mitarbeitern mit weniger Arbeitsunfähigkeitstagen einhergeht, moderiert durch ein geringeres Risiko in kritischen Zeiten krank zu werden (Siebert 2009). Resiliente Personen sind in der Lage kritische Ereignisse in Lernerfahrungen zu verwandeln, neue Fähigkeiten zu erlernen und altes Wissen durch neues zu ersetzen (Gorelick und Tantawy-Minsou 2005).

Resilienz entsteht meist früh, lässt sich aber auch im späteren Leben noch erlernen, wie entsprechende Trainingsprogramme zeigen. Pauls, Schlett, Soucek, Ziegler und Frank (in diesem Heft) zeigen die Wirksamkeit einer e-learning gestützten Achtsamkeitsintervention auf mit der eine offene und unvoreingenommene Haltung gegenüber neuen Erfahrungen erreicht wird. Das Erlernen einer unvoreingenommenen Wahrnehmung ohne Bewertung beugt dabei starken unmittelbaren Reaktionen vor. Es soll eine Lücke zwischen Reiz und (habituellem) Reaktion entstehen, in der unterschiedliche Perspektiven wahrgenommen und Lernchancen fokussiert werden können und so angemessenere, weniger bedrohliche Antwort auf die vorliegenden Situationen gefunden werden können.

Während Resilienz in diesem Sinne als individuelle personale Ressource konzeptionalisiert ist und ihre Auswirkungen auf die psychische Gesundheit im Fokus steht, gehen neuere Überlegungen darüber hinaus, und betrachten resiliente Teams, resiliente Organisationen und resiliente Kooperationen.

Organisationen setzen auf Teams, um der Komplexität von Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. Die Aggregation der individuellen Resilienz der einzelnen Teammitglieder reicht dabei nicht aus, um dem kollektiven Phänomen der Team-Resilienz gerecht zu werden. Resiliente Teams verkraften externe Störungen, erreichen relativ schnell wieder den Ursprungszustand („bounce back“), oder können flexibel ihre internen Strukturen verändern und sich den so den veränderten Bedingungen anpassen. Semling und Ellwart (in diesem Heft) leiten die Teamresilienz aus zwei großen Forschungstraditionen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen hinsichtlich Anwendungsbereichen und Kernvariablen ab: der Sicherheitsforschung, in der der Mensch bzw. das Team als Risikofaktor für Fehler und Un-

fälle lange Zeit verstanden wurde und der Teamforschung, die das Team mit seinen Merkmalen, Interaktionen und Leistungen in Bezug zu den Aufgaben und Situationsanforderungen setzt. Darauf aufbauend entwickeln Sie ein Modell für Teams in kritischen Ausnahmesituationen (TiKAS).

Resilienz muss sich jedoch nicht nur auf Individuen und Teams beziehen, sondern kann sich auch auf ganze Organisationen beziehen, denen es möglich ist, ihre Handlungsfähigkeit angesichts einer Krise aufrechtzuerhalten. In der Forschung standen dabei v. a. Organisationen mit einem hohen Gefährdungspotential im Fokus, wie z. B. Kernkraftwerke. Darüber hinaus wurde auch die Anpassung von Organisationen an sich verändernde Bedingungen in den Blick genommen. Die Fähigkeit, sich in einer neuen Situation z. B. aufgrund von Marktveränderungen, demografischen Wandel oder Digitalisierung schnell anzupassen und angemessen zu reagieren, wird als Resilienz bezeichnet. Den Blick auf die Organisation werfen Ritz, Kleindienst, Koch und Brüngger in diesem Heft. Sie zeigen anhand eines Schulungskonzeptes, wie erfolgskritische Handlungsweisen einzelner Teams veranschaulicht und über die Teamgrenzen hinweg anderen Teams zugänglich gemacht werden können und wie durch die organisationsweite Verbreitung dieser erfolgskritischen Handlungsweisen Einfluss auf die resilienzerichtete Entwicklung der Organisationskultur genommen werden kann.

Um das Verständnis von Resilienz auf den drei Betrachtungsebenen Individuum, Team und Organisation zu vertiefen, werden diese im Beitrag von Soucek, Ziegler, Schlett und Pauls (in diesem Heft) voneinander differenziert und inhaltlich ausgelegt. Ansatzpunkte eines betrieblichen Resilienz-Managements, das diese drei Ebenen einzeln berücksichtigt, werden praxisrelevant vorgestellt. Dass sich die Forschung hauptsächlich auf die individuelle Resilienz am Arbeitsplatz fokussiert hat, könnte u. a. daran liegen, dass bislang auch Messinstrumente individuell konzeptionalisiert wurden und geeignete Möglichkeiten fehlten, Resilienz effizient und reliabel auf allen drei Ebenen simultan zu messen. Um die ökonomische Messung der Resilienz der drei Ebenen Individuum, Team und Organisation und die Ermöglichung einer effizienten Anwendung in der Praxis geht es daher in dem Beitrag von Schulte, Gessnitzer und Kauffeld in diesem Heft. Das Messinstrument ermöglicht alle im Arbeitskontext relevanten Ebenen von Resilienz simultan und vergleichbar zu messen, um Wechselwirkungen identifizieren zu können: Reichen resiliente Individuen aus, um resiliente Teams und Organisation zu formen? Ziehen Verbesserungen auf einer Ebene, Verbesserungen auf einer anderen Ebene nach sich?

Über die Organisationsgrenze hinweg gehen Reuter, Ludwig und Pipek in diesem Heft. Sie betrachten die Resilienz in der Zusammenarbeit verschiedener Akteure (z. B. Feuerwehr, Polizei, Bevölkerung) im Anwendungsfeld des

Katastrophenschutzes als soziotechnisches Konstrukt und zeigen Möglichkeiten der Förderung der Anpassungsfähigkeit an geänderte Realitäten durch Kooperationstechnologie auf.

In dem Heft ist so neben der individuellen, der Team- und der organisationalen Resilienz auch die organisationsübergreifende Resilienz adressiert. Neben der Stärkung der Widerstandskraft der Menschen und der Unterstützung von Personen, sich vor Katastrophen zu schützen, die eine individuelle Verantwortung betont, sind Teams und Organisationen gefordert, ihrer Verantwortung – auch organisationsübergreifend – gerecht zu werden. Dem individualisierten Umgang von Einzelpersonen mit den Symptomen wird in diesem Heft durch die Betrachtung auf den verschiedenen Analyse – und Gestaltungsebenen und der Bearbeitung auf diesen entgegengewirkt.

Erscheint der Begriff der Resilienz, der in vielen Bereichen schon zu einem Art Modebegriff geworden ist und dessen Nutzung durch viele Überlappungen und unscharfe Abgrenzungen erschwert wird, an einigen Stellen sehr reaktiv (es muss sich an Veränderungen von außen angepasst werden) und wenig proaktiv (Veränderungen werden gestaltet), bleibt zu betonen, dass die Beseitigung von Belastungen und strukturellen Probleme nicht aus dem Fokus geraten. Diese werden u. a. als Prädiktoren, an deren Vermeidung gearbeitet werden sollte, in die Resilienzmodelle aufgenommen. Dennoch gilt das Verletzlichkeitsparadoxon (vgl. Reuter et al., in diesem Heft): Insbesondere ausdifferenzierte, sehr gut funktionierenden Systeme, in denen viele Belastungen und strukturelle Probleme ausgeräumt wurden, sind besonders verletzlich, da sie eine hohe Versorgungssicherheit gewohnt sind. Mit zunehmender Robustheit und geringerer Störanfälligkeit entwickelt sich ein trügerisches

Gefühl von Sicherheit. Das oft unerwartete Eintreten eines Störfalls kann in seiner Auswirkungen daher überproportional hoch sein, wie die Autoren am Beispiel eines Stromausfalls erläutern. Ausfälle und Störungen müssen daher bedacht werden, um das Handeln des Einzelnen, von Teams und Organisationen mit den verfügbaren Mitteln den Störungen und den damit verbundenen Begrenzungen anzupassen. Genau hier setzt die Resilienzforschung an. Neben theoretisch-konzeptuellen Beiträgen, werden in diesem Heft Messinstrumente und Interventionsansätze zur Resilienz vorgestellt, die für Forschung und Praxis ein Nutzen stiften können.

Literatur

- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European Psychologist*, 18(1), 12–23.
- Gorelick, C., & Tantawy Monsou, B. (2005). For performance through learning, knowledge management is the critical practice. *The Learning Organization*, 12(2), 125–139.
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A.-R., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). Resilience: a meta-analytic approach. *Journal of Counseling & Development*, 91(3), 269–279.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Siebert, A. (2009). *The resiliency advantage: master change, thrive under pressure, and bounce back from setbacks*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Windle, G. (2010). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2), 152–169.

Univ.-Prof. Dr. Simone Kauffeld, Dipl.-Psych., 1999 Promotion und 2005 Habilitation an der Universität Kassel. Zahlreiche Beratungsprojekte in der Industrie, Professur an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Seit 2007 Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig. 2008 Gründung der 4A-SIDE GmbH. Seit 2012 Vizepräsidentin an der TU Braunschweig. Forschungsschwerpunkte: u. a. Kompetenz, Team und Karriere/Coaching.