

*„Die Kunst ist,
einmal mehr aufzustehen,
als man umgeworfen wird.“*

Winston Churchill

*„Was au immer mag cho,
das schaukled mir scho.“*

Marco Kunz, Musiker

Markus Hunziker

**Resilienzkultur in Organisationen -
Ein Ansatz für nachhaltige organisationale Vitalität
in einem Umfeld des Wandels und der Unsicherheit**

Bern, 30.11.2017

Inhalt

Summary

1. Zum Kontext des Resilienzkonzeptes - Spannungsfelder und Herausforderungen	3
1.1 Die Herausforderungen der VUCA-Welt.....	5
1.2 Weniger Sach-Logik, mehr Psycho-Logik und Mitarbeiterorientierung.....	6
1.3 Wertewandel im Führungs- und Organisationsverständnis.....	7
2. Entstehungshintergrund des Resilienzkonzeptes	10
2.1 Emmy Werners Resilienzforschung und die Kraft der Widerständigen.....	10
2.2 Welche genetischen, inneren und kontextuellen Faktoren begünstigen das Entstehen von Resilienz?.....	12
2.3 Welche Fähigkeiten sind resilienz-unterstützend?.....	13
2.3.1 Persönliche Fähigkeiten und Ressourcen.....	13
2.3.2 Soziale Ressourcen.....	17
3. Mit dem Resilienzansatz wesensverwandte Konzepte	17
3.1 Der Ansatz der Salutogenese und ihre Fragestellung.....	18
3.1.1 Salutogenese versus Pathogenese.....	18
3.1.2 Generelle seelisch-geistige Einstellungen: Das Kohärenzgefühl.....	20
3.1.3 Stressoren, Spannungszustand und Widerstandsressourcen.....	24
3.1.4 Gemeinsamkeiten von Resilienz und Salutogenese.....	27
3.1.5 Die Frage der Korrelation von Kohärenzgefühl und psychischer Gesundheit: Ergebnisse aus der Salutogeneseforschung.....	28
3.2 Bezug des Kohärenzgefühls zum neurobiologischen Konstrukt „Resonanz“ und zum „Dialog“	29
3.3 Selbstwirksamkeit, Coping, Hardiness, Empowerment.....	30
4. Resilienzentwicklung in Organisationen	32
4.1 Drei Dimensionen resilienter Organisationssysteme.....	33
4.2 Ansätze organisationaler Resilienz.....	34
4.2.1 Der Sozial-Kapital-Ansatz, seine globale Orientierung und salutogenen Potentiale.....	34
4.2.2 Der Ansatz organisationaler Achtsamkeit als Konzept als Konzept der Entwicklung von Kommunikations- und Dialogstrukturen und –prozessen.....	35
4.2.3 Organisationale Resilienz nach xcellience.....	39
4.2.4 Der SALSA: Salutogenetisch subjektive Arbeitsanalyse.....	42
5. Fazit	43

Literatur

Summary

Wie kommt es, dass die einen Menschen bei Druck- und Belastungssituationen emotional stabil bleiben, während Andere daran zerbrechen? Welche innere Stärke haben die einen, die andere nicht haben. Das sind die Kernfragen, mit denen sich das Resilienzprinzip auseinandersetzt.

Der Ansatz der Resilienz ist ein Konstrukt, welches in der Entwicklungspsychologie erforscht und heute vornehmlich im Gesundheits- und Therapiebereich beheimatet ist. Angesichts turbulenter Veränderungen und Wandels in der Arbeitswelt ist er mittlerweile auch in der Organisationsführung und Organisationsgestaltung zum Thema geworden.

Einschneidende organisationale Veränderungen und Umbrüche bringen Organisationen häufig an die Grenze ihrer Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit. Arbeitspsychologische Studien weisen vermehrt darauf hin dass die Erschöpfung in der Arbeitswelt laufend zunimmt. Das zunehmende Interesse am Resilienzprinzip wird von der Annahme geleitet, dass eine hohe Resilienz emotionale Stabilität fördert und Organisationen widerstandsfähiger gegenüber Belastungssituationen macht. Der Ansatz der Resilienz geht davon aus, dass nachhaltige Leistungsfähigkeit bei steigenden Anforderungen und hoher Turbulenz nur erreicht werden kann, wenn sowohl Menschen als auch Organisationen über eine robuste psychische Belastungsfähigkeit und entsprechende Stressresistenz verfügen. Psychische Gesundheit und Stabilität der Mitarbeitenden werden immer mehr zu einem strategisch wichtigen Faktor der Organisationsgestaltung und der Organisationskultur.

„Diese Fähigkeit Resilienz in Unternehmen auszubauen wird ein Managementthema, das in die Strategiearbeit, die Weiterentwicklung der Organisation, die betriebliche Leistungsfähigkeit, in die Führung und in die Nutzung der Ressourcen (Finanzen, Wissens- und Netzwerkkapital) zu integrieren sein wird.“¹

Im Folgenden wird überblickartig der Entstehungshintergrund von Resilienz beschrieben, sowie die dem Ansatz zugeschriebenen intendierten Wirkungen auf das Verhalten und Handeln von Menschen. Im Weiteren werden Bezüge hergestellt zu wesensverwandten Ansätzen sowie der Frage nachgegangen, inwiefern der Resilienzansatz im institutionellen Bereich wirkkraftig werden könnte. Im Hinblick auf eine resilienförderliche Organisationskultur werden Ansätze zur Erfassung und Gestaltung organisationaler Resilienz erläutert und erprobte, organisierende Handlungsmodelle vorgestellt.

¹ Heitger, Barbara et al: Dem Zufall ein Schnippchen schlagen (Revue für postheroisches Management / Heft 6)

1. Hinführung: Zum Kontext des Resilienzkonzeptes

In Organisationen und der Managementliteratur ist Resilienz noch ein sehr junger Begriff, stösst aber zunehmend auf großes Interesse: „Mit Resilienz kraftvoll durch die Krise“, „resiliente Führungskräfte“, „das Unternehmen resilient machen“. Was seit manchen Jahren ein drängendes Thema in Organisationen ist, nämlich zunehmender Druck und Leistungsverdichtung, Hetze, beschleunigte Prozesse und das Gefühl diesen Stressoren machtlos ausgeliefert zu sein wird durch eine Fülle von Studien bestätigt. Gemäss dem „Job-Stress-Index“ 2016² leidet jeder vierte Erwerbstätige unter Stress. Das bedeutet, dass dem Stresserleben zu wenig entlastende sog. „Widerstandsressourcen“ (personale, soziale oder organisationale Ressourcen³) entgegengesetzt werden können, um mit Stress überhaupt adäquat umgehen zu können. Und jeder vierte Erwerbstätige ist erschöpft. Stress kostet die Arbeitgeber in der Schweiz rund CHF 5.7 Mrd. pro Jahr. Die Resultate der Erhebung 2016 bestätigen die Ergebnisse der zwei vorangegangenen Erhebungen.

Vergleichbare Ergebnisse zeigen sich auch in Umfragen im Bildungsbereich. Die bereits im Jahr 2002 im Kanton Basel-Stadt durchgeführte Studie zum Thema „Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen“ ergab bei Lehrpersonen wie bei Schulleitungen durchschnittlich 30%, welche kritische Werte für emotionale Erschöpfung aufwiesen.⁴ Eine länderübergreifenden Studie 2012 zur Arbeitssituation der Schulleiter in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz kommt zum Schluss, dass 16 Prozent der Schulleiter so stark beansprucht sind, dass sie kurz vor dem Arbeitsausfall stehen.⁵

Ein besonderes Echo im Bildungskontext löste aber eine der bisher grössten Studien zur Lehrergesundheit in Deutschland aus, die sog. Potsdamer Lehrerstudie (2000-2006), auch Schaarschmidtstudie (nach ihrem Verfasser benannt) genannt. Gemäss Studie weisen gerade einmal 17% der Lehrpersonen gesunde berufliche Verhaltens- und Erlebensmuster auf, d.h. sie haben ein hohes, aber nicht überzogenes Engagement, genügend Widerstandsressourcen gegenüber Alltagsbelastungen und eine entsprechend gute Arbeitszufriedenheit. Weitere ca. 17% der Lehrpersonen leben in einer Schonungshaltung und lassen es sich in der Komfortzone gut gehen. Ganze 66% aber der Pädagogen gehören zu den beiden Risikogruppen „resignierte Lehrpersonen“ bzw. „sich über alle Massen verausgabende Lehrpersonen“. Das heisst rund zwei Drittel der Lehrpersonen mangelt es an Widerstandsressourcen, Ausgeglichenheit und Freude an der Arbeit. Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren,

² Job-Stress-Index 2016, Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW und der Universität Bern im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz. Der Job-Stress-Index orientiert sich am Erhebungsinstrument SALSA

³ Siehe auch Kap. 2.3

⁴ Ulich, Eberhard, Inversini, Simone, Wülser, Marc (2002): Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen der Lehrkräfte des Kantons Basel-Stadt

⁵ Studie von Stephan Huber, Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule Zug

dass das vom französischen Sozialwissenschaftler Alain Ehrenberg beschriebene „Erschöpfte Selbst“ in der Arbeitswelt mehr und mehr Wirklichkeit wird.⁶

1.1 Die Herausforderungen der VUCA-Welt

In der neueren Managementliteratur wird Resilienz als eine wichtige Fähigkeit verstanden um in einer immer unberechenbareren (**V**olatility), unsichereren (**U**ncertainty), mehrdeutigen (**A**mbiguity) und komplexer werdenden Welt (**C**omplexity) bestehen zu können.

„Wir werden gerade Zeugen von weltweit beobachtbaren, gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozessen, in deren Verlauf wesentliche Parameter für das erfolgreiche Operieren von Organisationen grundlegend auf den Kopf gestellt werden.“⁷

Dies betrifft nicht etwa nur global agierende Unternehmen, sondern ebenso Organisationen der öffentlichen Verwaltung, politische Institutionen und Akteure, Gesundheitsorganisationen als auch Organisationen des Bildungs- und Wissenschaftssystems. Die Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Komplexität drücken deren typische Charakteristika aus.

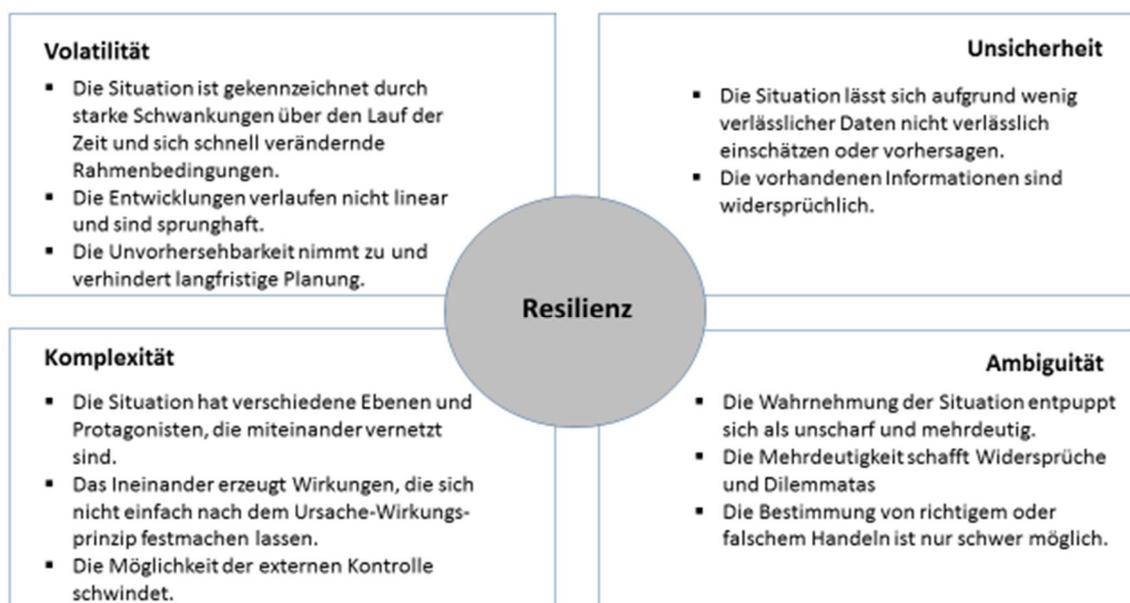


Abb. 1: Charakteristika der VUCA-Welt

⁶ Ehrenberg, Alain (2004): Das erschöpfte Selbst – Depression und Gesellschaft in der Gegenwart.

⁷ Wimmer, R. (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In J. Rüegg-Stürm & T. Bieger (Hrsg.) Unternehmerisches Management (S. 7). Bern Haupt-Verlag

Ohne Zweifel stellen einschneidende organisationale Veränderungen und Umbrüche bisherige Realitäten und Selbstverständlichkeiten in aller Regel auf den Kopf und generieren Belastungspotential. Trotzdem reagieren die weitaus meisten Organisationen wie bis anhin: Mit weiteren Programmen personaler Weiterbildung, Projekten und Planungen, die aber kaum wirksam sind. Diese gehen zumeist nicht über die individuelle, personale Unterstützung hinaus, fokussieren lediglich individuelles Verhalten und vermeiden die Perspektive auf die institutionellen Verhältnisse, Rahmenbedingungen. Das heisst sie konzentrieren sich auf die Verhaltensprävention des Individuums statt den Blick auf die verhaltensteuernde Organisationskultur und den darauf ausgerichteten Steuerungssystemen und Prozessen zu lenken.

1.2 Weniger Sach-Logik, mehr Psycho-Logik und Mitarbeiterorientierung

„Immer mehr Unternehmen und Organisationen erkennen, dass ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg nicht nur von sachlichen Faktoren, sondern vor allem vom Faktor Mensch abhängt.“⁸

Studien weisen in auffallender Konstanz immer wieder darauf hin, dass erfolgreicher Organisationswandel weniger von der Sach-Logik, d.h. von ausgefeilten Konzepten, detaillierten Plänen und deren strikter Umsetzungen abhängen, als vielmehr von Psycho-Logik, d.h. von psycho-sozialen Prozessen und vom „Faktor Kultur“.

Nicht umsonst gehören die psycho-sozialen Prozesse bei Glasl zu einem der sieben Basis- und Gestaltungsprozessen bei Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben.⁹

Vor dem Hintergrund zunehmenden Druck- und Belastungserlebens in der Arbeitswelt (und wohl auch darüber hinaus) rückt denn auch verständlicherweise die psychische, mentale Stabilität und damit Konzepte wie Resilienz, Achtsamkeit, Salutogenese u.a.m. in den Fokus der Organisationsgestaltung. Denn: „Ganz allgemein betrachtet ist Resilienz die Fähigkeit von Menschen, auf wechselnde Lebenssituationen und Anforderungen flexibel und angemessen zu reagieren und stressreiche, frustrierende, schwierige und belastende Situationen ohne psychische Folgeschäden zu meistern, d.h. aussergewöhnlichen Belastungen ohne negativen Folgen standzuhalten.“¹⁰

Resilienz ist also eine Widerstandskraft der Psyche, eine mentale „Kraftquelle“, welche Mensch und Organisation im Hinblick auf emotionale Stabilität unterstützt.

⁸ Hänsel, Markus und Kaz, Karl (2016): CSR und gesunde Führung – Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung, S.2.

⁹ Glasl, Friedrich et al (2008): Professionelle Prozessberatung – Das Trigon-Modell der sieben Basisprozesse)

¹⁰ <http://lexikon.stangl.eu/593/resilienz>

Die Einsicht, dass Organisationen nur dann nachhaltig erfolgreich bleiben können, wenn mitarbeiterorientierte (sog. weiche) Ansätze wie das Resilienzprinzip gleichrangig neben unternehmerischen Grössen wie Leistung, Exzellenz, Innovation oder Effizienz stehen, stösst zunehmend auf fruchtbaren Boden. Resilienzkultur und Effizienzstreben werden immer mehr als komplementäre Grössen in der Führung von Organisationen begriffen.¹¹

Das Konzept der organisationalen Resilienz geht von der Hypothese aus:

Ob Veränderungen und Umbrüche Menschen und Organisationen überfordern und aus der Bahn werfen, oder diese erfolgreich bewältigen, hängt mit deren Resilienzstärke zusammen. Eine robuste Resilienz von Mensch und Organisation ist das Schmiermittel zur Bewältigung einschneidender Belastungen, hoher Turbulenzen und für nachhaltige Leistungsfähigkeit.

1.3 Wertewandel im Führungs- und Organisationsverständnis

Fast gleichzeitig mit dem Aufkommen des Resilienzthemas erleben Unternehmen und Organisationen immer mehr, dass die bisher bewährten Führungs- und Organisationskonzepte in der VUCA-Welt an ihre Grenzen stossen. Es ist offensichtlich, dass die Veränderungsdynamik und die dramatische Zunahme der Komplexität nicht mehr durch „heroische“ Top down Führung bewältigt werden kann. Der Verlusts des Überblicks, aber auch Verstehensgrenzen und Kontrollverlust lassen die einzelne Führungskraft ratlos und überfordert.

Ein Paradigmenwechsel im Führungsverständnis kündigt sich an, eine neue Führungshaltung, welche die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt anders als mit den üblichen tayloristischen „command and control-Reflexen“ begegnen will.

Das Postulat der Selbstverantwortung und ein kooperatives Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und den Hierarchieebenen spielen eine immer wichtigere Rolle. Der Ruf nach Beteiligung und Einflussnahme wird grösser.

Der zunehmende Trend, Führung überhaupt neu zu denken, hat auch mit der anbrechenden Digitalisierung und Robotik in der neuen Arbeitswelt Industrie 4.0 zu tun haben. Eine Welt, in welcher weniger Hierarchien, fluide Strukturen, virtuelle Arbeit und Selbstorganisation nur mit einer entsprechend mitarbeiterorientierten Führungs- und Organisationsgestaltung

¹¹ Kaz, Karl: Resilienz ergänzt Effizienz in der Unternehmensführung (in: Hänsel, Markus und Kaz, Karl (2016): CSR und gesunde Führung – Wertorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung)

funktionieren können. Die Bildung von flexiblen Netzwerken und entsprechenden Entscheidungsstrukturen wird daher zu einer zentralen Notwendigkeit in der VUCA-Welt. Nicht zuletzt hat der Trend, Führung neu zu denken, auch mit den veränderten Lebenseinstellungen der Mitarbeitenden zu tun. Der materielle Wohlstand hat die Einstellung zur Arbeit allmählich verändert. Es sind mitunter gerade die intrinsisch motivierten Mitarbeitenden, die sich für jene Organisationen entscheiden, die ihnen eine attraktive Kultur, Potentialentfaltung, Sinnhaftigkeit und Selbststeuerung bieten.

Den sich ankündenden Wertewandel im Führungs- und Organisationsverständnis fasst die Studie „Zukunft Führung“ (2013) des Organisationspsychologen Peter Kruse eingängig zusammen.¹² In diesem spielen Selbstverantwortung und ein kooperatives Verhältnis eine zentrale Rolle. Die Überforderung des Einzelnen ruft nach der Bildung von Netzwerken und flexiblen Entscheidungsstrukturen - eine zentrale Notwendigkeit als Antwort auf die Herausforderungen der VUCA-Welt.

Nach Kruse machen folgende Faktoren in Zukunft gute Führung aus:

- **Aufwertung von Kultur, Sinn und Werteorientierung statt der Dominanz der Zahlen, Daten und Fakten**
- **Partizipation, Demokratisierung und kooperative Führungsmodelle statt steiler Hierarchisierung und ausgefeilter Kontrollmechanismen**
- **Stimulation von Netzwerkdynamik statt klassischer Top-down-Strukturen**
- **Professionalisierung von Menschenführung und unternehmerischem Handeln statt technokratischer Managementsysteme**
- **Ausrichtung auf bereichsübergreifendes Handeln statt isolierenden Silodenkens**
- **Ergebnisoffene Prozesse moderieren statt sich auf Planbarkeit in einer technokratischen Change-Logik zu verlassen**
- **Achtsamkeit und Intuition für volatile Marktdynamiken statt des Vertrauens auf rationale Wachstumsprognosen**

Dass die von Kruse beschriebenen Faktoren zukünftiger Führung in hohem Masse mit den Werten und Prinzipien einer Resilienzkultur korrespondieren wird nachfolgend problemlos ersichtlich werden.

Die Studie zielt in eine Richtung, in die auch viele andere Ansätze und Initiativen zielen, wie z.B. Peter Senges Lernende Organisation, Willkes Kontextsteuerung, Wüthrich's Musterbrechende Führung oder Laloux's Reinventing Organisations u.a.m.

¹² Nach Hänsel, Markus und Kaz, Karl (2016): CSR und gesunde Führung – Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung, S. 24.

Allen Ansätzen gemeinsam ist ein systemischer Blick auf die Wirklichkeit, die Ausrichtung auf einen gemeinsamen Wertekanon, geteilte Führung und Partizipation, Kooperation und Kommunikation und vor allem: Reflexives, dialogisches Lernen.

Sie gehen davon aus, dass die Komplexität und Eigendynamik von Organisation sich nur durch eine mitarbeiter- und beteiligungsorientierte Kultur steuern lässt. Aus Sicht des "Organisationskultur-Experten" Sattelberger liegt das Thema "Demokratisches Unternehmen. Eine neue Art Organisationen zu leiten und zu strukturieren" in der Luft.¹³ Oder mit Heinz Förster: „ Wir sollten jedermann behandeln wie einen Manager.“¹⁴

Es existieren mittlerweile eine Vielzahl manch anregender, erprobter und innovativer Gestaltungskonzepte, wie eine solche Arbeit in Zukunft aussehen könnte (Laloux 2014¹⁵, Sattelberger 2015 u.a.m.).

Dass der Paradigmenwechsel Fahrt aufnimmt zeigt sich nicht nur im Führungs- und Organisationsverständnis sondern auch im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Hier haben die Konzepte Resilienz und Salutogenese längst Eingang gefunden und gelten als eigentliche Basiskonzepte. Dabei wird davon ausgegangen, dass gesunde Führung und eine entsprechende Kulturgestaltung eine Grundhaltung im gelebten Führungshandeln darstellen um den Wandel hinzukriegen und den Symptomen Burnout, Erschöpfungsdepressionen und Präsentismus entgegenzuwirken.¹⁶

Wie viele andere Ansätze der Organisations- und Unternehmensentwicklung auch hat das Resilienzkonzept seinen Ursprung in der Entwicklungspsychologie. Wie und unter welchen Bedingungen das Resilienzkonzept aus dem Kontext der Individualpsychologie auf Organisationen wie z.B. Schulen transformiert werden kann muss allerdings bedacht werden. Ein blosses und nicht reflektiertes Übertragen individualpsychologischer Erkenntnisse auf das „System Schule“ wäre der Sache nicht angemessen.

Für eine nachhaltige Entwicklung von Organisationen entwirft das Resilienzkonzept hilfreiche Leitlinien und Prinzipien, die nachfolgend beschrieben werden. Die Operationalisierung der Konzepte auf den Ebenen Führungsentwicklung, Organisations- und Personalentwicklung ist in vollem Gange.¹⁷

¹³ Sattelberger et al (2015): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft

¹⁴ Zitiert nach Hänsel, Markus und Kaz, Karl (2016): CSR und gesunde Führung – Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung, S. 36.

¹⁵ Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organisations – Ein Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeitens

¹⁶ Tagung 2016 der Schweizerische Gesundheitsförderung: Unternehmenskultur und Gesundheitsmanagement - Wie sich Unternehmen langfristig erfolgreich positionieren.

¹⁷ Tagung Wülser 2015/16

2. Entstehungshintergrund des Resilienzkonzepts

Mit Resilienz bezeichnet die Entwicklungspsychologie die Widerstandsfähigkeit von Kindern, sich trotz belastender Umstände und Bedingungen normal entwickeln zu können. Ganz allgemein betrachtet ist Resilienz die Fähigkeit von Menschen, auf wechselnde Lebenssituationen und Anforderungen in sich ändernden Situationen flexibel und angemessen zu reagieren und stressreiche, frustrierende, schwierige und belastende Situationen ohne psychische Folgeschäden zu meistern. Resiliente Menschen halten solchen außergewöhnlichen Belastungen ohne negative Folgen stand.

2.1 Emmy Werners Resilienzforschung und die Kraft der Widerständigen

Der Begriff Resilienz stammt ursprünglich aus der Werkstofflehre. Er bezeichnet die Elastizität eines Materials, das sich unter starker Spannung verformt aber widerstandsfähig bleibt ohne zu reißen und danach wieder in seinen ursprünglichen Zustand übergeht. Mit dem Konstrukt Resilienz beschreibt die Entwicklungspsychologie die Fähigkeit, sich angesichts andauernder gravierender Belastungen oder Stress wieder erholen zu können und nicht einzubrechen. Mit Resilienz ist also psychische Gesundheit und Stabilität gemeint - trotz Risikobelastungen.

Resilienz ist Bewältigungskompetenz.

Die Ursprünge der Resilienzforschung gehen auf Forschungsarbeiten der amerikanischen Entwicklungspsychologin Emmy Werner in den 1950-er Jahren zurück, welche internationale Bekanntheit erlangte durch eine Längsschnittstudie auf der Insel Kauai (Hawai-Gruppe). Im Zeitraum von vier Jahrzehnten beobachtete sie 698 Jungen und Mädchen, deren Chancen auf ein erfolgreiches Leben durch Armut, Vernachlässigung und Misshandlung ausgesprochen schlecht waren.¹⁸

Die 1977 veröffentlichte Studie zeigte auf, dass Kinder, die psychosoziale Hochrisikofaktoren und gravierende Belastungserfahrungen wie Armut, zerrütete Familien, psychisch erkrankte Eltern und Alkoholsucht, Misshandlungen, Vernachlässigung etc. ausgesetzt sind, sich im Durchschnitt negativer entwickeln als Kinder, die solchen Risikofaktoren nicht ausgesetzt sind.

Das eigentlich überraschende Ergebnis der Studie aber war, dass es nicht wenige Kinder gab, die - trotz zahlreicher Risikofaktoren und vorausgesagtem desaströsem Lebensweg - sich dennoch zu erfolgreich sozialisierten Erwachsenen entwickelten. Das traf immerhin auf einen Drittel dieser Kinder zu. Sie wirkten wie „unempfindlich“ gegen die Wirkung von

¹⁸ Emmy Werner: Studie Kauai (1977)

psychosozialen Risikofaktoren. Obwohl also alle Umstände dagegen zu sprechen schienen, gelang überraschend vielen Jungen und Mädchen nach einem schlechten Start ein gelingendes Leben. Sie wuchsen zu selbstbewussten, fürsorglichen und leistungsfähigen Erwachsenen heran, die im Beruf wie in persönlichen Beziehungen bestanden. Sie arbeiten, führen stabile Ehen, sind gesellschaftlich integriert und führen ein normales Erwachsenenleben. Sie kümmern sich um ihre Mitmenschen, begegnen anderen und sich selbst mit Respekt. Sie sind zu eigenständigen, zufriedenen und psychisch ausgeglichenen Erwachsenen geworden, die sich auch nach Enttäuschungen oder gar traumatischen Erlebnissen wieder schnell fangen, realistische und optimistische Zielvorstellungen entwickeln und Probleme lösen. Das Erstaunliche an diesem Forschungsprojekt war auch, dass keines dieser Kinder über den ganzen Untersuchungszeitraum Verhaltensstörungen aufwies, straffällig wurde oder auf staatliche soziale Unterstützung angewiesen war. Ein anregendes Konzept einer gegen Belastungen und schwierige Umstände immun machenden Kraft war geboren.

Grundsätzlich liess das Forschungsergebnis den Schluss zu, dass Risikofaktoren nicht zwingend zu sich negativ auf das Leben auswirkenden Störungen führen, sondern nur die Wahrscheinlichkeit für ihr Auftreten erhöhen.

Es gibt nicht wenige eindrückliche Biographien, welche massive Belastungen und das Chaos des Lebens trotz allem zu bewältigen vermochten und den Sieg über Armut, Gewalt und Verlust überlebten.

So beeindruckte etwa der ehemalige Bundeskanzler und Friedensnobelpreisträger Willy Brandt, der unter dem Makel der unehelichen Geburt litt und seine Familienverhältnisse als chaotisch und „unbehaust“ beschrieb.¹⁹ Oder der ehemalige US-Präsident Bill Clinton, der die Tyrannei seines Stiefvaters zu ertragen hatte und in Momenten der Trunkenheit seinen Revolver auf seinen Stiefsohn ansetzte. Oder Charlie Chaplin, der in bitterster Armut als Sohn einer psychisch kranken Mutter und ohne Vater aufwuchs und in Londons Armenhäusern Zuflucht suchen musste. Auch Nelson Mandela, der sich trotz 27 jähriger Haft als politischer Gefangener nicht brechen liess und als späterer Präsident Südafrikas mit Kraft und Grossmut massgeblich zur Aussöhnung zwischen Weissen und Schwarzen beitrug.

¹⁹ Willy Brandt: Erinnerungen. Ullstein-Taschenbuchausgabe, List, 2013, S. 85 ff.

2.2 Welche genetischen, welche inneren und welche kontextuellen Bedingungsfaktoren bzw. Voraussetzungen begünstigen das Entstehen von Resilienz?

Unter welchen Voraussetzungen lebten die starken, resilienten Kinder von Kauai, die die anderen nicht hatten? Werner fasste ihre Ergebnisse in folgenden protektiven Bedingungsfaktoren zusammen.

▪ **Genetische Faktoren**

Eine durchschnittliche Intelligenz und ein Temperament, das sich positiv auf Lehrer und Eltern auswirkt. In diesem Zusammenhang wird auch eine gewisse Robustheit, Energie und ein sozial verbindliches Wesen genannt, denn Kinder, die diese Eigenschaften besitzen, erhalten mehr positive Zuwendung von ihren Eltern oder Bezugspersonen als andere.

▪ **Situation im Elternhaus**

Auffallend bei diesen Kindern war auch, dass sie häufig innerhalb familiärer Strukturen lebten, welche kohäsive Beziehungen, Respekt für die Autonomie des Kindes, aber auch klare Regeln und Grenzen vermittelten. Sie konnten sich zumindest auf eine stabilisierende Vertrauensperson verlassen, die sich um sie kümmerte und die Kinder zu Vertrauen und Selbstständigkeit ermutigten.

▪ **Vertrauensvolle Beziehungen zu Personen ausserhalb der Familie**

Diese Vertrauensperson musste nicht unbedingt Mutter oder Vater sein. Auch Lehrer, Tante, Nachbarin können diese Rolle ausfüllen. Die Ergebnisse zeigten, dass es zumindest eine liebevolle Bezugsperson gab, die sich um sie kümmerte.

▪ **Zugehörigkeit zu festen Gruppen**

Die Zugehörigkeit zu Gruppen wie Pfadfinder, Sportverein u.a.m. gibt emotionale Stabilität und Verbindlichkeit. Die Interaktion mit Gleichaltrigen und die Treffen in einem verbindlichen Rhythmus schafft Sicherheit und Vertrautheit.

▪ **Kulturelles Umfeld**

Ein stabiles kulturelles und gesellschaftliches Umfeld (z.B. das Aufwachsen in einer Zeit des Friedens, statt Krieg, Krisen und Katastrophen) gilt als weitere Voraussetzung, die das Entstehen von Resilienz begünstigt. Ebenso die Einbettung in eine Gesellschaft, die haltgebende Werte vermittelt. Dabei scheint vor allem die Schule einen starken Einfluss auf die Bildung der Resilienz der Kinder zu haben, indem sie ein entsprechend soziales und stabilisierendes Umfeld zur Verfügung stellt und Kompetenzen der Kinder anerkennt und würdigt.

Zusammenfassung:

Mit Resilienz bezeichnet die Entwicklungspsychologie die Fähigkeit auf wechselnde Lebenssituationen und Anforderungen in sich ändernden Situationen flexibel und angemessen zu reagieren, außergewöhnlichen Belastungen und widrigen Lebensumstände ohne psychische Folgen standzuhalten. Resiliente Menschen verfügen offensichtlich über eine Art innere, psychische Fähigkeiten, belastenden Umwelteinflüssen zu widerstehen, eine Art Krisenkompetenz, die sie quasi immun macht gegen destruktiven Einflüsse des Umfeldes. Die Ergebnisse der Kauai-Studie sind in der Zwischenzeit vielfach bestätigt worden.²⁰

2.3 Welche Fähigkeiten sind resilienz-unterstützend?

Wenn Resilienz ein Set von Fähigkeiten im Umgang mit der Unbill des Lebens darstellt: Welche Fähigkeiten machen es denn aus, dass Menschen - trotz gravierender Belastungen - ihr Leben erfolgreich bewältigen und positiv weiterentwickeln, während andere daran zu Grunde gehen? Und wie manifestiert sich Resilienz in schwierigen Lebenssituationen?

2.3.1 Persönliche Fähigkeiten und Ich-Ressourcen

Allein schon der Wille in herausfordernden Situationen vorhandene Fähigkeiten und Ich-Ressourcen bewusst zu nutzen weist darauf hin, dass resiliente Menschen nicht bereit sind bei schwierigen Verhältnissen in Passivität, Ohnmachtsgefühle oder in den Opfer-Modus zu flüchten. Emmy Werner fand bei denjenigen Kindern, die trotz psychosozialer Hochrisikofaktoren ihr Leben erfolgreich meisterten, hohe Ausprägungen von Selbstwirksamkeits- und Kontrollüberzeugung, Bewältigungskompetenz, Flexibilität und Kreativität vor, also ausgesprochen persönliche Ressourcen.

Das heisst: Resiliente Menschen gehen widrige Umstände aktiv handelnd an und nutzen ihre persönlichen Stärken und Fähigkeiten um Belastungen zu reduzieren. Sie wollen aktive Subjekte ihrer eigenen Geschichte und nicht passive, hilflose Objekte des Schicksals oder der Umfeldbedingungen sein. Resiliente Menschen lenken ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf andere Personen und Umstände, sondern in erster Linie auf sich selber. Sie setzen sich aktiv mit bestehenden Situationen auseinander und versuchen, sie zu ihren Gunsten zu verändern. Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten beunruhigen sie kaum und sind für sie ein Teil der Realität, der ausgehalten werden muss (Ambiguitätstoleranz). Sie haben gelernt, dass sie es sind, die über ihr eigenes Schicksal bestimmen (sog.

²⁰ Bengel et al (2012), Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter – Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Band 43) u.a.m.

Kontrollüberzeugung). Auf Glück oder Zufall hoffen ist nicht ihre Sache. Sie nehmen die Dinge lieber selbst in die Hand, gehen ins Handeln und treiben sie voran. Diese Eigenschaften und Fähigkeiten gehen Menschen mit einem geringen Resilienzprofil verloren. Sie sind gefährdet die Opferrolle einzunehmen - und werden dadurch gewissermassen zu Tätern an sich selbst. Denn damit verpassen sie es ihre eigenen Potentiale und Fähigkeiten wirksam in den Fluss des Lebens zu bringen und auszuschöpfen. Hierzu passt folgende Parabel:

Ein Forscher erfuhr von zwei Zwillingen, die als Erwachsene unterschiedlicher nicht sein konnten: einer war erfolgreicher Manager, der andere arbeitslos und Alkoholiker. Der Forscher fuhr zuerst zum Alkoholiker um zu erfahren, was die Gründe seines Schicksals seien. „Mein Vater war Alkoholiker und arbeitslos, meine Mutter war Alkoholikerin und Prostituierte – ich hatte keine Chance“, antwortete er resigniert und vorwurfsvoll. Anschliessend fuhr der Forscher zum Manager. „Das ist wohl klar: mein Vater war Alkoholiker und arbeitslos, meine Mutter war Alkoholikerin und Prostituierte – ich wollte nicht so enden“, erwiderte er mit funkelnem Blick.

Für Menschen mit einem guten Resilienzprofil erscheint die Welt und das Selbst nicht einfach als vorgegeben und unergründlich, dem man hilflos ausgeliefert ist. Sie vertrauen darauf, dass ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Kreativität eine wichtige Basis sind für gute Entscheidungen und Lösungen und sie die Kraft haben diese auch zu realisieren (sog. Selbstwirksamkeitsüberzeugung). Dabei sind sie geleitet von einer realistischen Selbsteinschätzung und Zukunftsvorstellung. Wissen und Erfahrungen helfen ihnen auch Entwicklungen im Umfeld, Dynamiken in Situationen und Ereignissen zu verstehen, d.h. als gewissermassen strukturiert einzuordnen und vernünftig erklärbar zu machen.

Resiliente Menschen haben die Fähigkeit ihre Werte, ihre Ziele und ihr Handeln als lebenswert zu „konstruieren“ und dem, was um sie herum geschieht, eine Bedeutung und einen Sinn zu geben.

Sie wissen - oder ahnen wenigstens -, dass Sinn trägt. (vgl. auch 5.1.1 Das Kohärenzgefühl). Resiliente Menschen haben eine bestimmte Haltung und entsprechende Verhaltensmuster im Umgang mit Belastungen und Herausforderungen entwickelt.

Die Forschungsergebnisse der Kauai-Studie sind in den letzten Jahren durch diverse weitere Studien vielfältig bestätigt worden.²¹ Diese weisen viele Parallelen auf und überschneiden sich weitgehend. Als Resilienzfaktoren werden übereinstimmend Fähigkeiten genannt wie:

²¹ Vgl. Übersicht bei Götze, 2013; Bengel, Jürgen, Meinders-Lücking, Frauke & Rottmann, Nina (2009): Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter – Stand der Forschung zu psychosozialen Schutzfaktoren der Gesundheit. Köln: Bundeszentrale für

- Realistische Situationswahrnehmung und Realitätsbezug
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Handlungsfähigkeit
- Selbstbewusstheit und Reflexivität
- optimistische und positive Grundeinstellung
- Interaktionsstärke (tragfähige Beziehungen)
- offene Kommunikation und Transparenz.

Alle Studien gehen im Kern davon aus: Resilienz ist eine im Grunde optimistische Haltung, getragen von guten Beziehungen und einer realistischen Sicht auf die Wirklichkeit der Welt und auf die Möglichkeiten, in dieser verantwortlich handeln zu können.

Diese Resilienzfaktoren sind es, die vor pathogenen Einflüssen schützen, denen wir zunehmend ausgesetzt sind. Resilienz - sicher zwar kein Allheilmittel, aber immerhin eine gegen belastende Umwelteinflüsse immun machende Widerstandskraft.

Am wohl Bekanntesten ist das Modell der „Sieben Säulen der Resilienz“ der US-amerikanischen Wissenschaftler Reivich und Shatte (2003).²² Bei ihrer Definition von Resilienz fokussieren sie auf die Art und Weise des Denkens und weniger auf die Handlungsebene. Das Ausmass einer empfundenen Belastungssituation hängt davon ab, wie sie interpretiert bzw. konstruiert wird im Sinne von:

Es sind nicht Belastungssituationen die Angst und Stress machen, sondern unser Denken und unsere Konstrukte darüber.

Ziel ist es sich nicht von eigenen Annahmen und Denkmustern oder von spontanen Gefühlen hinreissen zu lassen, sondern diese im Sinne des Realitätsprinzips zu kanalisieren.

Emotionen steuern (emotion regulation)	Die Fähigkeit destruktive Gefühle mit innerer Distanz wahrzunehmen und zu neutralisieren Dem Lenken der Emotionen kommt im Resilienzkonzept die wahrscheinlich zentrale Bedeutung zu. Damit sind wir in der Lage unseren Job auszuüben und zusammenzuarbeiten. Menschen mit einer hohen Resilienz ergreifen die richtigen Massnahmen, dass es ihnen bei Belastungserfahrungen schnell wieder gut geht. Sie wollen sich nicht von den Gefühlen leiten lassen. Sie können sich zwar über Situationen ärgern, schaffen es aber sehr schnell, den eigenen Ärger zu überwinden im Sinne von: Habe ich das Gefühl oder hat das Gefühl mich?
Handlungskontrolle (impulse control)	Die Fähigkeit das eigene Verhalten in Krisensituationen zu steuern und sich nicht von langfristigen Zielen abbringen zu lassen. Resiliente Menschen sind diszipliniert und lassen sich kaum ablenken. Sie schaffen es, ihre Impulse - auch unter grossem Druck - zu steuern. Das ist beispielsweise bei Aufgaben, die man nicht so gerne erledigt von Vorteil: Resiliente Menschen bringen ihre Arbeit zielorientiert und konzentriert zu Ende. Das reduziert den Stress und die Komplexität.

gesundheitliche Aufklärung (BzGa); Studie von Siebert, 2006

²² Karen Reivich/Andres Shatté (2003): The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles.

Kausalität analysieren (Analysestärke) (causal analysis)	Die Fähigkeit einen Misserfolg gründlich und nüchtern zu analysieren um daraus für das nächste Mal zu lernen und den Fehler nicht zu wiederholen Menschen mit einer hohen Resilienz nehmen sich Zeit, Situationen genau zu analysieren. Sie verfügen über den Blick nach innen (Introspektion) und nehmen wahr, welche Dynamiken in einer bestimmten Situation die negativen Gefühle auslösen. Das ermöglicht ihnen, die entsprechenden Massnahmen zu ergreifen, um sich besser zu fühlen. Sie reflektieren solche Situationen und lernen daraus.
Selbstwirksamkeitsüberzeugung (self-efficacy)	Die Überzeugung, das eigene Geschick selbst beeinflussen zu können und den anstehenden Herausforderungen gewachsen zu sein. Menschen mit Selbstwirksamkeitsüberzeugung nehmen das Schicksal, ihr Leben in die eigene Hand. Sie sind überzeugt, dass sie durch ihr eigenes Verhalten sich selber und Dinge rundherum zum Besseren ändern können. Sie verfallen nicht in eine Opferhaltung, sondern wollen aktiv Handelnde, „Täter“ sein. Sie haben ein realistisches Bild von ihren Fähigkeiten und kennen ihre Grenzen.
Realistischer Optimismus (realistic optimism)	Die Überzeugung, dass die eigenen Ziele erreicht werden können obgleich sich Probleme auf dem Weg auftun, die gemeistert werden müssen. Resiliente Menschen glauben, dass sich Dinge zum Positiven wenden. Dies tun sie aufgrund von Tatsachen: sie schauen der Realität ehrlich ins Auge. Sie reden die Situation nicht einfach schön und versuchen diese dadurch zu verharmlosen. Sie leben nach der Devise: Die Realität ist das spannendste Erlebnis, das man sich vorstellen kann.
Empathie & Beziehungsfähigkeit (empathy)	Die Fähigkeit, die Gefühle einer anderen nachzuvollziehen und sich in die Lage dieser Person hinein zu versetzen. Menschen mit Empathie können sich in die Gedanken und Gefühlswelt eines anderen Menschen versetzen – und dadurch auch die Perspektive wechseln. In der heutigen auf das Individuum konzentrierten Welt, ist das eine wichtige Fähigkeit.
Das Ziel vor Augen! Entwicklung & Grenzerweiterung (reaching out)	Der Wille, sich unabhängig von der Meinung anderer zu entwickeln und sich aus eigenen Antrieb Ziele zu setzen, um diese konsequent zu verfolgen und schliesslich auch zu erreichen. Resiliente Menschen zeichnet in besonderem Maße aus, dass sie über klare Ziele verfügen und diese mit Disziplin verfolgen. Rückschläge entmutigen sie nicht. Sie wissen aber auch (vgl. Kausalanalyse) wann es Sinn macht, ein ins Auge gefasstes Ziel wieder aufzugeben – um sich danach neue Ziele zu setzen. Sie haben die Fähigkeit, dies relativ unabhängig vom Feedback anderer Menschen zu tun, also an das, was man tun möchte, zu glauben.

Abb. 2: Sieben Säulen der Resilienz nach Reivich & Shattle (2003)

Diese sieben Fähigkeiten hängen eng miteinander zusammen, überschneiden sich teilweise und sind optimalerweise in einem passenden Gleichgewicht. Nach Reivich & Shattle ist Resilienz lernbar - die beschriebenen Faktoren kann man trainieren. Die Ausprägung jedes einzelnen Faktors kann unterschiedlich sein. Man kann sich also in bestimmten Situationen beobachten und überlegen, an welchem Punkt man unbedingt arbeiten muss. Resilienz ist ein ganzheitliches Entwicklungskonzept, das den Menschen befähigt und darin stärkt, sich im beruflichen wie im privaten und gesellschaftlichen Kontext zu behaupten und ein selbstbestimmtes aktives Leben zu führen. Resilienz ist alles andere als Esoterik. Sie hat auch nichts mit Schönreden oder Umdeuten der Realität im Dienste der eigenen Sehnsucht zu tun.

Resiliente Menschen schauen den Tatsachen in die Augen. Sie stellen sich den unangenehmen Situationen und handeln angemessen und realitätsbezogen. Sie suchen Lösungen - nicht Schuldige.

2.3.2 Soziale Ressourcen

Ob ein Mensch resilient ist, also psychisch belastbar und mit innerer Widerstandskraft ausgestattet, hängt von unterschiedlichen Schutzfaktoren, bzw. Widerstandsfaktoren ab. Schutzfaktoren werden in diesem Zusammenhang als stärkende Ressourcen verstanden, gleichsam als Kraft- und Energiequellen. In der Resilienzforschung besteht Einigkeit darüber, dass das Resilienzniveau stark davon abhängt, inwiefern ein Mensch dazu fähig ist solche Schutzfaktoren zu aktivieren und zu nutzen, die ihm helfen schwierige Verhältnisse zu bewältigen: „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“.²³ Sowohl persönliche Ressourcen (Ich-Ressourcen) als auch soziale Ressourcen sind es, welche die Resilienzstärke erst aufbauen und nähren.

Zusätzlich zu den persönlichen Fähigkeiten und Ressourcen verfügen und nutzen resiliente Menschen soziale Ressourcen. Sie sind anderen Menschen zugewandt, treten ihnen mit Vertrauen und Offenheit entgegen. Sie sind interessiert und neugierig auf neue Erfahrungen und Ideen und lernen gerne Neues. Gegenseitige Hilfestellungen und Unterstützung gehören zu ihrem Ethos. Schwierige, belastende Themen gehen sie eher an als Nicht-Resiliente und suchen nach Lösungen. Über eigene Gefühle zu sprechen ist für sie wenig bedrohlich. Sie stehen zu eigenen Schwächen und Grenzen und suchen bei Bedarf bei anderen Hilfe. Sie betreiben aktive Netzwerkarbeit und erschliessen sich dadurch laufend neues Wissen und Ressourcen.

Der Rückgriff auf Ressourcen macht auf eine schützende Weise „unempfindlich“ gegen die Wirkung umfeldbedingter und psychosozialer Belastungsfaktoren, oder macht Belastungen für das subjektive Belastungserleben mindestens erträglicher.

Nicht umsonst bezeichnet die Stresstheorie Ressourcen solcherart als Entlastungsfaktoren in starken Drucksituationen und Kraftquellen für psychosoziale Gesundheit. Resilienz ist die Fähigkeit, nach Niederschlägen wieder aufzustehen und weiterzumachen.

3. Mit dem Resilienzansatz wesensverwandte Konzepte

Das Resilienzkonzept weist starke Bezüge zu einflussreichen Theorien der Stressforschung auf, insbesondere zum Salutogenesemodell. Die Konstrukte Resilienz und Salutogenese haben in den letzten 20 Jahren eine hohe Nachfrage erfahren und gehören zu den einfluss-

²³ Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2006, S. 13

reichsten Konzepten in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung, mehr und mehr auch in der der Organisations- und Führungsgestaltung.

3.1 Der Ansatz der Salutogenese und ihre Fragestellung

Der Ansatz der Salutogenese geht auf den Medizinsoziologen und Stressforscher Aaron Antonovsky (1923 – 1994) zurück. Salutogenese hat in vielen Bereichen der Gesundheitswissenschaften Einzug gehalten und ist gleichsam zu einem neuen Modewort geworden. Er deckt sich in vielerlei Hinsicht mit dem aus der Entwicklungspsychologie stammenden Ansatz der Resilienz, nicht nur in seiner inhaltlichen Ausrichtung, sondern auch der Gleichzeitigkeit der Entdeckung in den siebziger Jahren. In seinen Forschungsarbeiten ist Antonovsky immer wieder aufgefallen, dass viele Menschen trotz gravierender körperlicher und seelischer Strapazen allen Lehrmeinungen der Medizin zum Trotz gesund geblieben sind. „Warum und wie bleibt jemand trotz verschiedener (mikrobiologischer, chemischer, physikalischer, psychologischer, sozialer und kultureller) krankheitserregender Bedingungen gesund.“²⁴ Wie kommt es, dass Menschen trotz gravierender, gesundheitsgefährdender Belastungen wie ein Fels in der Brandung unversehrt und emotional stabil bleiben? Wie schaffen sie es, sich von Erkrankungen wieder gut zu erholen? Das sind die zentralen Fragen Antonovskys empirischer und theoretischer Arbeiten.²⁵

3.1.1 Salutogenese versus Pathogenese

Die Entstehung des Salutogenesemodells (lateinisch *salus* ‚Gesundheit‘, ‚Wohlbefinden‘ und *-genese* ‚Entstehung‘, also etwa „Gesundheitsentstehung“) wird verständlich vor dem Hintergrund des damaligen Kontextes der Gesundheitsversorgung. Antonovsky entwickelte das Salutogenesemodell zu einer Zeit, in der das traditionelle medizinische Versorgungsmodell mehr und mehr in der Kritik stand. In der Medizin ging es vornehmlich darum, Krankheiten so zu heilen, wie man Defekte heilt oder Defizite behandelt. Der Blick ist auf die Krankheit, auf die Beschwerden, die Symptome und ihre Ursachen und Gefahren gerichtet, die es möglichst schnell zu beseitigen oder zu bekämpfen gilt. Unter dem Eindruck einer immer stärkeren Technisierung der Medizin wurde die Vernachlässigung der Person, also die Vernachlässigung der Ganzheitlichkeit, beklagt. Beschwerden und Defekte standen im Fokus. Medizin wurde gleichsam als ärztliche Reparaturwerkstatt verstanden.

Für Antonovsky galt, dass eine solcherart pathogenetisch ausgerichtete Medizin lediglich Symptome betrachtet, den Erkrankten mit all seinen Ressourcen und gesunden Potentialen

²⁴ Antonovsky, Aaron (1979): Salutogenese (S. 12 ff)

²⁵ Antonovsky, Aaaran (1997): Salutogenese -

aber nicht in Diagnose und Therapie einbeziehen würde.²⁶ Mit seinem Modell der Salutogenese kritisiert Antonovsky die rein pathogenetisch-kurative Betrachtungsweise und stellt ihr eine salutogenetische Perspektive gegenüber, die statt nach Krankheitsursachen und Risikofaktoren danach fragt, warum Menschen eigentlich - trotz Stressoren - gesund bleiben. „Dies ist das Geheimnis, das die salutogenetische Orientierung zu enträtseln versucht.“²⁷

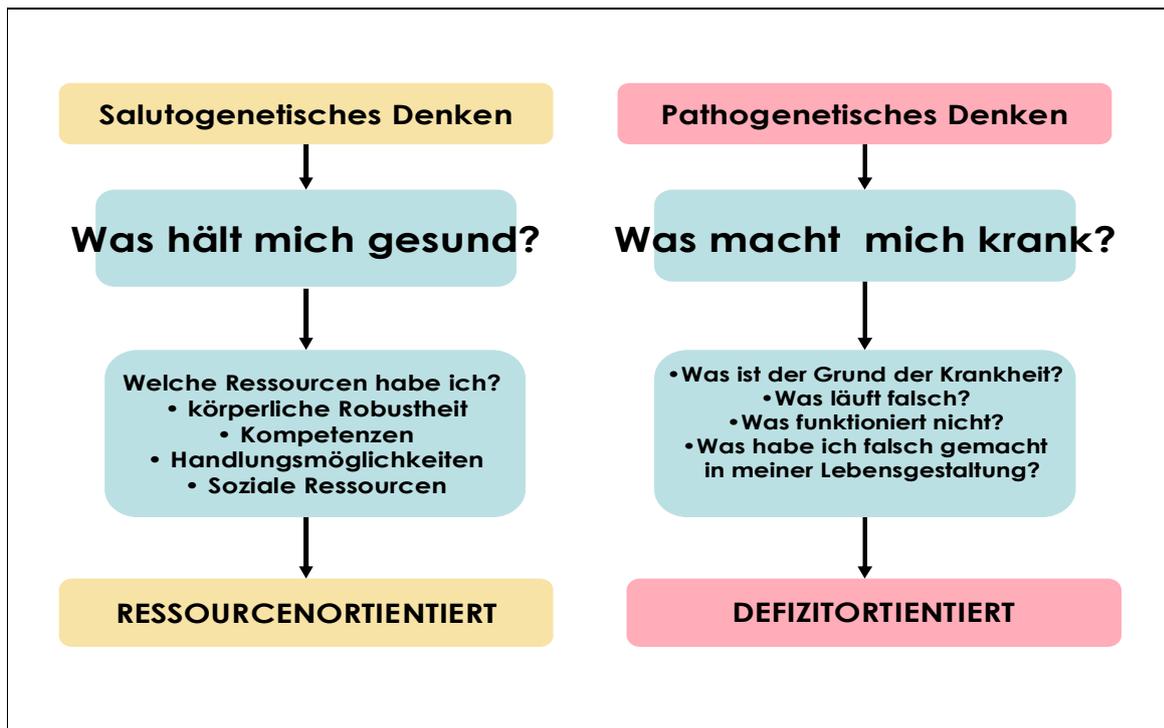


Abb. 3: Salutogenetisches vs pathogenetisches Denken

Antonovsky postuliert eine kommunikative Medizin, die nicht nur mit hohem technischem Aufwand die Leiden und Beschwerden diagnostiziert, sondern dem Gespräch zwischen Arzt und Patient ein hohes Gewicht gibt. Dabei sollen auch die gesunden, eben „salutogenen“ Anteile des Patienten und seine Ressourcen wahrgenommen und gefördert und - neben dem organmedizinischen Befund - auch den psychosozialen Aspekten Aufmerksamkeit gewidmet werden. Die Frage, was Menschen eigentlich gesund erhält, war in der pathogenetisch orientierten Medizin wenig von Bedeutung. Das Konstrukt „Gesundheit“ scheint kein positiver Begriff zu sein und keine eigene Qualität zu haben.

Antonovsky vergleicht die vorherrschende Denk- und Handlungsprämisse der Medizin mit der salutogenetischen Perspektive in der Metapher eines gefährlichen Flusses, in dessen

²⁶ Bengel, Jürgen et al (2001): Was erhält Menschen gesund - Antonovskys Modell der Salutogenese. Diskussionsstand und Stellenwert (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Band 6 aus der Reihe Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung)

²⁷ Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese

Strömungen, Stromschnellen, Strudeln und Windungen sich die Menschen in einem ständig bedrohten gesundheitlichen Gleichgewicht befinden. Die pathogenetische Medizin möchte Menschen mit hohem Aufwand aus dem reissenden Fluss retten ohne sich die Frage zu stellen, wie sie da hineingeraten sind und warum sie nicht besser schwimmen können. Die salutogenetische Handlungsweise hingegen will den Menschen ermöglichen, zu schwimmen, gut und immer besser zu schwimmen. Die individuelle Fähigkeit zu schwimmen entspricht einer Persönlichkeitseigenschaft, die von Antonovsky „Kohärenzgefühl“ bezeichnet wird. Sie verfügen über geistig-seelische Fähigkeiten und Sinnorientierungen, um mit Herausforderungen, Problemen und Bedrohungen umgehen zu können. Antonovskys Salutogenese zielt auf das Prinzip der Selbstverantwortung und Selbstorganisation, die von den Schwimmern gefördert werden soll.

Gleich den Stromschnellen, Strudeln und Untiefen des gefährlichen, realen Lebensflusses sind die Menschen zahlreichen Stressoren ausgesetzt. Diese müssen ver- und bearbeitet werden, damit sie keinen Schaden mehr anrichten. Bei der Verarbeitung von Stressoren helfen gut ausgeprägte sogenannte Widerstandsressourcen (auch Schutzfaktoren genannt), die es aufzufinden, zu mobilisieren und zu fördern gilt. Im Mittelpunkt aber stehen geistig-seelische Einstellungen, das sog. „Kohärenzgefühl“.

3.1.2 Generelle geistig-seelische Einstellungen: Das Kohärenzgefühl

Kernstück des Ansatzes der Salutogenese ist das Konstrukt „Kohärenzgefühl“ (Sense of coherence, SOC). Es ist eine zentrale Widerstandsressource im Antonovskys Salutogenesemodell. Antonovsky entdeckte das Kohärenzgefühl 1970 eher zufällig im Rahmen einer Forschungsarbeit über die Auswirkungen der Wechseljahre von Frauen aus. Eine Gruppe war 1939 zwischen 16 und 25 Jahre alt und war zu dieser Zeit in einem nationalsozialistischen Konzentrationslager inhaftiert. Ihr psychischer und körperlicher Gesundheitszustand wurde mit dem einer Kontrollgruppe verglichen. Wie erwartet war die Gruppe der ehemaligen Inhaftierten deutlich stärker gesundheitlich belastet als die der anderen Frauen. Aber immerhin 29% der inhaftierten Frauen berichteten über eine relativ gute Gesundheit. Die Tatsache, dass fast ein Drittel der Gruppe der KZ –Überlebenden Frauen trotz der traumatischen Erfahrungen des Lagerlebens als körperlich und psychisch „gesund“ beurteilt wurden, war für ihn ein unerwartetes Ergebnis.

Diese Beobachtung führte ihn zu der Frage: Was zeichnet diese Menschen aus? Welche Schutzfaktoren (Fähigkeiten, Charaktereigenschaften, Ressourcen) haben ihnen geholfen trotz destruktiver, lebensverachtender Bedingungen des Konzentrationslagers ihre psychische und körperliche Gesundheit zu erhalten?

Im weiteren Verlauf seiner Forschungsarbeiten stellte Antonovsky fest, dass die Frauen über eine gut ausgebildete geistig-seelische Grundorientierung verfügten, die Antonovsky als Kohärenzgefühl bezeichnete. Menschen mit einem gut ausgebildeten Kohärenzgefühl kommen mit den Widrigkeiten des Lebens gut zurecht. Sie sind - um die Flussmetapher nochmals aufzunehmen - gute Schwimmer. Sie finden sich im Leben zurecht. Auf sie zukommende Herausforderungen und Probleme stellen sie sich aktiv. „Die Hauptthese des salutogenetischen Modells ist, dass ein starkes Kohärenzgefühl entscheidend für erfolgreiches Coping mit den allgegenwärtigen Stressoren des Lebens und damit für den Erhalt der Gesundheit ist. Wenn diese These korrekt ist, stellt sich eine entscheidende Frage: Unter welchen Bedingungen wird ein starkes Kohärenzgefühl ausgebildet.“²⁸

Antonovsky versteht das Kohärenzgefühl als „eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass

- die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
- einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;
- diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.“²⁹

In drei (subjektiven) Empfindungsmerkmalen sieht Antonovsky die entscheidenden Größen, welche das Kohärenzgefühl ausmachen:

Verstehbarkeit: Die Fähigkeit, die Zusammenhänge des Lebens zu verstehen.

Diese Komponente beschreibt die Erwartung bzw. Fähigkeit von Menschen, Umwelt, Situationen, Ereignisse, Entwicklungen, andere Menschen und auch das eigene Selbst als strukturiert, geordnet, konsistent, verstehbar und in gewisser Weise als vernünftig vorhersagbar wahrzunehmen. Auch Probleme und Belastungen, die ich erlebe, kann ich in einem größeren Zusammenhang sehen. Welt und Selbst erscheinen deshalb nicht als schicksalhaft und unergründlich. Unter Verstehbarkeit versteht Antonovsky eine Art kognitives Verarbeitungsmuster.

²⁸ Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese, S. 150

²⁹ Ders. S. 36.

Handhabbarkeit/Bewältigbarkeit: Die Überzeugung, das eigene Leben gestalten zu können.

Diese Komponente beschreibt das Vertrauen darauf, dass Schwierigkeiten lösbar sind. Antonovsky nennt diese Komponente auch "instrumentelles Vertrauen", welches auf der Grundlage der Verstehbarkeit von Zusammenhänge erwächst. Er definiert dieses Vertrauen als "das Ausmass, in dem man wahrnimmt, dass man geeignete Ressourcen zur Verfügung hat, um den Anforderungen zu begegnen."³⁰ Man hat gleichsam die intuitive Gewissheit, generell über geeignete Ressourcen und Hilfsquellen zu verfügen, um innere und äußere Herausforderungen, Probleme und Schwierigkeiten tatsächlich meistern zu können. Dazu können eigene Ressourcen, aber auch externe Helfer oder das Vertrauen in "höhere Mächte" beitragen (vgl. Kap. 3.3: Selbstwirksamkeit)

Bedeutsamkeit bzw. Sinnhaftigkeit

Diese Komponente gilt als die Entscheidende. Es geht um das Ausmaß, in dem jemand sein Leben, seine Biographie, sein Tun, seine Ziele und Werte als sinnvoll, interessant und lebenswert erachtet. Wo Sinn ist lohnt sich Einsatz und Engagement, auch wenn nicht alles so klappt, wie man es sich manchmal vorstellt. Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit hängen eng zusammen: Sinn entsteht erst, wo Dinge in ihren Zusammenhängen verstanden werden und wo Bewusstheit ist.

Antonovsky stellt dieses Kohärenzgefühl - oder auch „Sinn für Kohärenz“ genannt - ins Zentrum seiner Antwort auf die Frage „Was hält Menschen widerstandsfähig und gesund?“

Menschen mit einem gut ausgebildeten Kohärenzgefühl lassen sich von Anforderungen und externen Stimuli nicht beunruhigen. Sie agieren in einem Modus des Grundvertrauens.

Menschen mit geringem Kohärenzgefühl hingegen werden auf Anforderungen eher abwehrend, rigide und starr reagieren, da ihnen weniger Ressourcen zur Bewältigung zur Verfügung stehen. Das Kohärenzgefühl umfasst die wesentlichen Faktoren für die Verarbeitung von Belastungen im Lebensvollzug. „Die Person mit einem starken SOC mobilisiert emotionale und kognitive intra- und interpersonelle sowie materielle Ressourcen, um Probleme zu bewältigen.“³¹ Zusammengefasst in den Worten des Sozialpsychologen Heiner Keupp: „Kohärenz ist das Gefühl, dass es Zusammenhang und Sinn im Leben gibt und das Leben nicht einem unbeeinflussbaren Schicksal unterworfen ist.“-„Der Zustand der Demoralisierung bildet den Gegenpol zum Kohärenzsinn.“³²

³⁰ Ders. S. 35

³¹ Antonovsky, Aaron: Salutogenese (S. 147)

³² Wikipedia: Salutogenese

Um das Niveau des Kohärenzgefühls zu messen, hat Antonovsky einen „Fragebogen zur Lebensorientierung“ mit 29 Items entwickelt, der nach der Ausprägung dieser drei Komponenten fragt.

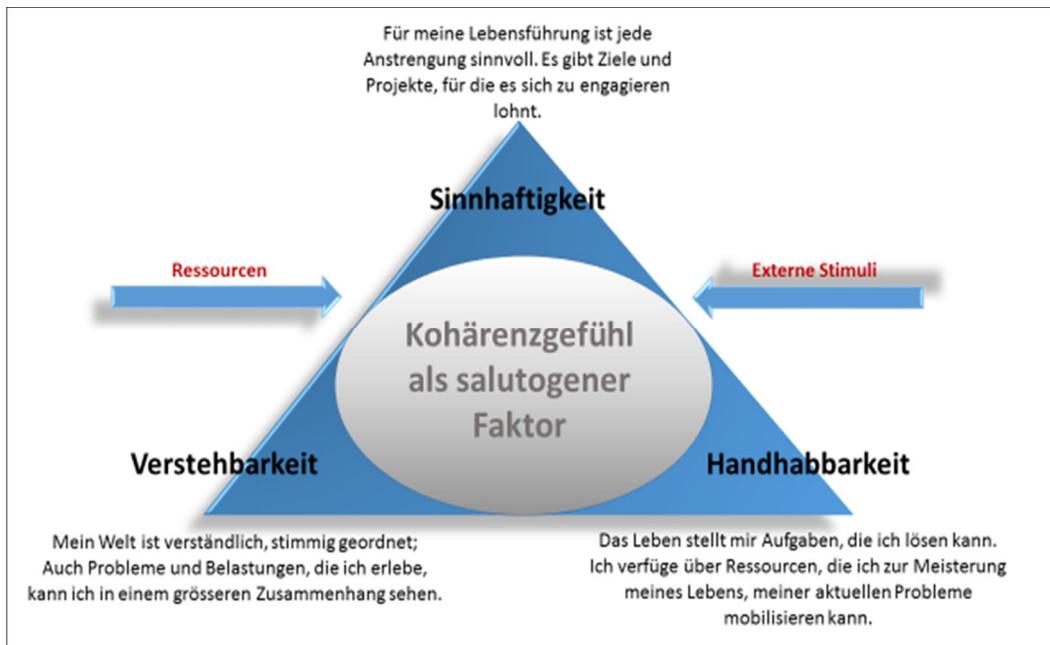


Abb. 4: Generelle geistig-seelische Einstellungen: Das Kohärenzgefühl

Um allfälligen Missverständnissen vorzubeugen: Antonovsky versteht das Kohärenzgefühl keineswegs etwa als eine Art Typologie zur Einteilung menschlicher Charaktere. Das Konstrukt Kohärenzgefühl bezeichnet lediglich eine Grundorientierung, ein Muster der Wahrnehmung, welches sich von Geburt bis ins Erwachsenenalter herausgebildet hat.

Aus Sicht Antonovskys gibt es eine direkte Beziehung und Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und Gesundheit. Das heisst, er reduziert Gesundheit in seinem Modell mehr oder weniger auf die körperlichen Aspekte. Über mögliche Zusammenhänge zwischen dem Kohärenzgefühl und psychischer Gesundheit (wie emotionale Stabilität, Wohlbefinden, Vertrauen ec.) äussert er sich sehr zurückhaltend: „Sollten andere Forscher von Daten berichten, die Zusammenhänge des SOC mit anderen Aspekten des Wohlbefindens nachweisen, wäre ich natürlich sehr geschmeichelt, aber ich werde von eher mässigen Ergebnissen nicht enttäuscht sein.“³³ Genau das aber ist geschehen.

Mittlerweile sind signifikante Korrelationen zwischen dem Kohärenzkonstrukt und psychischer Gesundheit bestätigt.³⁴

³³ Antonovsky, S. 163 Übersetzung durch Franke, 1997

³⁴ Siehe Kap. 3.1.5: Die Frage der Korrelation von Kohärenzgefühl und psychischer Gesundheit, S. 28.

Antonovskys Verdienst ist es darauf hinzuweisen, dass eine realitätsakzeptierende Wahrnehmung und die Überzeugung von Selbstwirksamkeit bei der Bewältigung von belastenden Situationen noch nicht genügt. Eine Person erlebt erst Kohärenz, wenn sie einen Zusammenhang zwischen der herausfordernden Situation und der eigenen Identität vermittelt, d.h. wenn die Situation eben verständlich, handhabbar und für die bedeutsam ist. „Als bedeutsam wird die Situation wiederum wahrgenommen, wenn sie eigene Werte und Standards berührt (Höfer, 2010). Dann macht die Auseinandersetzung mit der Situation büchstäblich Sinn.“³⁵

Ähnlich wie das Resilienzmodell beschreibt auch das Salutogenesemodell psychische Schutzfaktoren³⁶, welche Menschen widerstandsfähig gegenüber Belastungen, seelischen und körperlichen Erkrankungsrisiken machen. Menschen mit einem gut ausgebildeten Kohärenzgefühl stehen damit mentale Ressourcen (Ich-Ressourcen) zur Verfügung, mit denen sich die Kraft von Stressoren abfedern und Belastungssituationen bewältigen lassen.

3.1.3 Stressoren, Spannungszustand und Widerstandsressourcen

Menschen sind - um im Bilde des Flusses von Antonovsky zu bleiben - den Strudeln und Stromschnellen des gefährlichen Lebensflusses, d.h. zahlreichen Stressoren ausgesetzt. Diese müssen bearbeitet und bewältigt werden, wenn sie keinen Schaden anrichten sollen. Antonovsky geht davon aus, dass innere oder äussere Stressoren einen Spannungszustand generieren, mit dem man umgehen muss.³⁷ Ob die Spannungsverarbeitung gelingt hängt – wie wir gesehen haben - von den Faktoren (Ressourcen) ab die die Verarbeitung bestimmen. „Damit wird die Untersuchung der Faktoren, die die Verarbeitung von Spannung determinieren, zur Schlüsselfrage der Gesundheitswissenschaften.“³⁸

Bei der Verarbeitung von Stressoren und dem Umgang mit Stressreaktionen (subjektivem Spannungserleben) sind - neben einem gut ausgebildeten Kohärenzgefühl - die einer Person zur Verfügung stehenden Widerstandsressourcen wichtige Instrumente, um belastende Situationen aller Art bewältigen zu können. Als Widerstandsressourcen benennt Antonovsky neben körpereigenen und genetischen Abwehrkräften, auch individuelle, kulturelle und soziale Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Problemlösung wie Ich-Stärke, Intelligenz, Einfühlungsvermögen, soziale Unterstützung, materieller und geistiger Wohlstand und alltagspraktische Bewältigungsstrategien (wie Höflichkeit, Notlügen usw.). Auch die

³⁵ Philipsen, Geerd & Ziemer, Frank (2013): Resilienzentwicklung in Organisationen: Wie geht resiliente Führung? (Vortrag auf der „Zukunft Personal, 12.09.2013)“

³⁶ Antonovsky nennt sie Widerstandsressourcen

³⁷ Die Ähnlichkeit mit dem transaktionalen Stressmodell der Forschergruppe um Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984) wird von Antonovsky bestätigt. Im Mittelpunkt des Modells stehen Wechselwirkungen zwischen der Person mit ihren verfügbaren Ressourcen.

³⁸ Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese (S.16)

Erinnerung an Erfolgserfahrungen, d.h. an Gefühle tiefer Befriedigung und Freude bei früheren Tätigkeiten, kann Kraft geben. Der Einsatz von Widerstandsressourcen hilft einem Individuum mit den gegebenen Spannungen und Belastungen so zurechtzukommen, daß dies zum eigenen Nutzen und zur Förderung der eigenen Entwicklung beitragen kann. Widerstandsressourcen wirken als Potential, das aktiviert werden kann, wenn es für die Bewältigung eines Spannungszustandes erforderlich ist. Personale, soziale und organisationale Ressourcen sind Kraftquellen für emotionale Stabilität.

Das Salutogenesemodell der Gesundheitswissenschaften weckte schon früh das Interesse der Arbeits- und Organisationspsychologie. Udris und Rimann von der ETH-Zürich haben die Erkenntnisse der Salutogenese aufgenommen und für den institutionellen Kontext weiterentwickelt.³⁹ Grundsätzlich gehen sie davon aus, dass Ressourcen Unterstützungsfaktoren sind, die mithelfen, Belastungserleben zu vermeiden bzw. zu bewältigen und zu ermöglichen, Belastungen besser zu ertragen.⁴⁰ Im Zusammenhang mit dem ihrem Forschungsprojekt SALUTE⁴¹ Zürich konkretisierten und kategorisierten sie die Widerstandsressourcen in drei Gruppen:

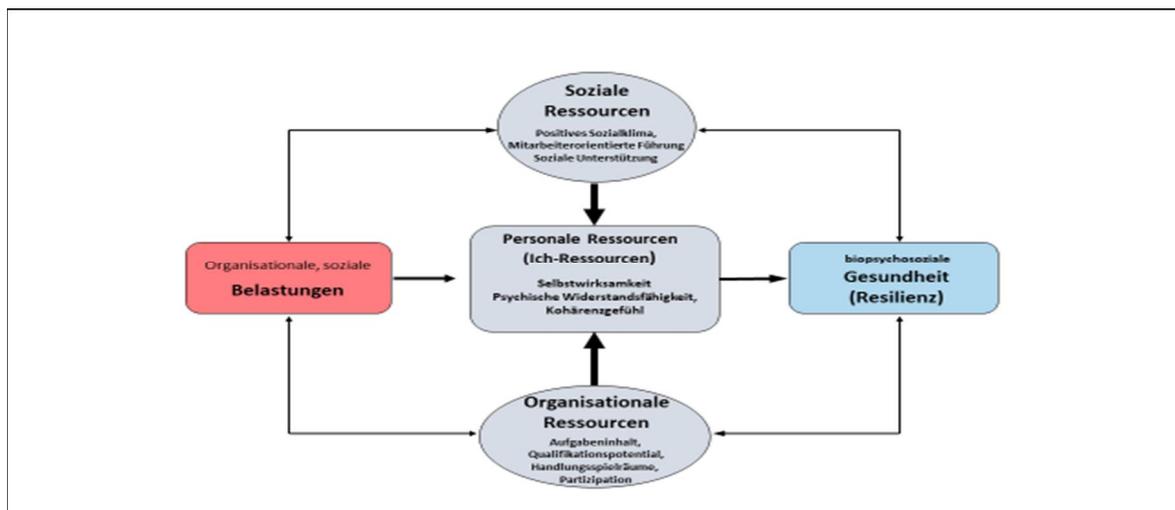


Abb. 5: Ein vereinfachtes Belastungs-Gesundheits-Ressourcenmodell⁴²

Personale Ressourcen

Eine zentrale Rolle für emotionale Stabilität spielt die personale Ressource der sog. Überzeugungssysteme wie das bereits besprochene Kohärenzgefühl. Dazu gehören auch Kontrollüberzeugungen, d.h. das Wissen darum, dass ich nicht die Kontrolle über die Sache und mich selbst verloren habe. Ebenso den Überzeugungssystemen zugehörig sind

³⁹ Udris, Ivars, Rimann (1998)

⁴⁰ Mitarbeiterbefragung und betriebliches Gesundheitsmanagement - SALSA, ein Instrument für die Praxis

⁴¹ Udris, Ivars: Salutogenese in der Arbeit - ein Paradigmenwechsel? (Wirtschaftspsychologie, Heft 2/3, 2006)

⁴² Projekt SALUTE, Udris et al., 1992, 1994 ; Udris & Rimann, 2002

Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, Robustheit (Hardiness) und dispositionaler Optimismus. Auch fachliche Qualifikationen und soziale Kompetenzen, aber auch die Fähigkeit eigene Kompetenzen realistisch einzuschätzen (Selbstkonzept) sowie positive Erfahrungen mit erfolgreich angewandten Coping-Strategien.

Soziale Ressourcen

Soziale Unterstützung, wie beispielsweise gegenseitige Hilfeleistungen, gehört zu den wichtigsten Druck- und Belastungsgefühle reduzierenden Ressourcen. Ein positives, soziales Arbeitsklima beinhaltet gegenseitiges Interesse, Vertrauen und Offenheit im Umgang mit anderen Personen bei der Arbeit. Als soziale Ressourcen werden insbesondere Formen sozialer Unterstützung verstanden, wie:

- gegenseitige Hilfeleistungen
- Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleg/innen
- kooperativ-partizipatives Vorgesetztenverhalten etc.

Soziale Unterstützung spielt eine gewichtige Rolle für den Schutz und die Förderung des individuellen Wohlbefindens und psychischer Stabilität. Das heisst konkret:

Personen, die genügend soziale Unterstützung erfahren, weisen weniger psychische Symptome auf.⁴³

Organisationale Ressourcen

Mit Blick auf den institutionellen Kontext erweitern die Organisationspsychologen Udris und Rimann die oben beschriebenen Ressourcen mit der Kategorie der organisationalen Ressourcen, wobei mit organisationalen Ressourcen natürlich nicht, wie im engeren betriebswirtschaftlichen Sinn, nur Zeit und Geld gemeint sind. Zu den organisationalen Ressourcen zählen alle Tätigkeitsbedingungen, betrieblichen Institutionen und Hilfsmittel, die es einer Person erleichtern können, mit den Anforderungen bei der Arbeit zurechtzukommen und Belastungen zu bewältigen, sie zu tolerieren oder ihnen auszuweichen. Als wichtige organisationale Ressourcen gelten:

- Entscheidungsspielräume: Möglichkeiten, Entscheidungen zu treffen, die Arbeit selbständig einzuteilen und bei der Erledigung der Aufgaben über verschiedene Ausführungsvarianten entscheiden zu können.

⁴³ Ulich, Eberhard / Wülser Marc (2005): Gesundheitsmanagement im Unternehmen

- Partizipationsmöglichkeiten: Erfassen den Grad, in dem Eigeninitiative, Mitsprache und Beteiligung möglich sind. Das Kriterium der Partizipation an Entscheidungsprozessen gilt als entscheidend für die Entwicklung und Aufrechterhaltung des Kohärenzgefühls.

Weitere organisationale Ressourcen sind: Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit von Aufgaben, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Tätigkeitsspielräume sowie Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten.

Diese drei Ressourcenebenen sind für einen erfolgreichen Umgang mit belastenden Situationen zentral. Ressourcen sind das Insgesamt der einer Person zur Verfügung stehenden, von ihr genutzten oder beeinflussten, gesundheitsschützenden und gesundheitsfördernden Kompetenzen (innere Ressourcen) und Handlungsmöglichkeiten (äussere Ressourcen). Eine Umfrage von Udris & Rimann weist insbesondere auf die hohe Relevanz des Kohärenzgefühls hin. Die Studie macht augenfällig, dass hochbelastete Mitarbeitende mit einem ausgeprägten und guten Kohärenzprofil ihre Gesundheit deutlich positiver einschätzen, als Mitarbeitende mit einem suboptimalen Kohärenzgefühl.

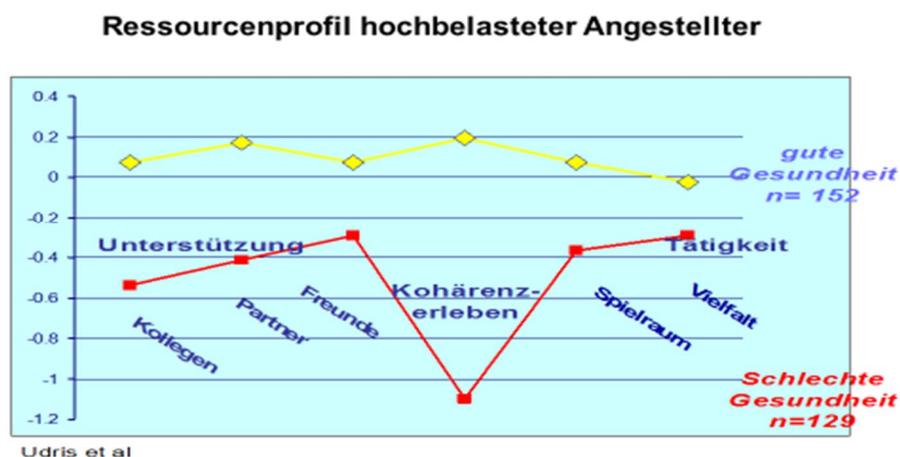


Abb. 6: Ressourcenprofil hochbelasteter Angestellter

3.1.4 Gemeinsamkeiten von Resilienz und Salutogenese

Das Konzept der Resilienz weist zweifelsohne starke Bezüge zum Salutogenese-Konzept auf. Eine Unterscheidung der beiden Ansätze ist kaum erkennbar. Augenfällig ist, was die beiden verbindet:

- Salutogenese und Resilienz basieren auf sozialwissenschaftlicher Forschungsarbeit.
- Beide Ansätze gehen der Frage nach, welche inneren und äusseren Bedingungen Menschen dabei unterstützen in Belastungssituationen emotionale stabil zu bleiben.

- Dabei zielen sie darauf ab, die Widerstandsfähigkeit zu erhalten bzw. (weiter) zu entwickeln um an Herausforderungen nicht zu zerbrechen.
- Im Mittelpunkt beider Ansätze stehen die Ressourcen, welche als Kraftquellen ⁴⁴ zur Bewältigung schwieriger Situationen verstanden werden.
- Salutogenese und Resilienz stimmen überein mit der Tradition personorientierter Gestaltung humaner Arbeit und dem Prinzip der Humanisierung der Arbeitswelt.
- Resilienz und Salutogenese liefern wertvolle phänomenologische Beschreibungen und Begriffe zu den Schutzfaktoren/Widerstandsfaktoren .

3.1.5 Die Frage der Korrelation von Kohärenzgefühl und psychischer Gesundheit: Ergebnisse aus der Salutogeneseforschung

Für Organisationen und Unternehmungen dürfte die Frage nach dem Zusammenhang von Kohärenzgefühl und psychischer Gesundheit und Stabilität von besonderer Relevanz sein. Dazu gibt es interessante Forschungsergebnisse.⁴⁵

Entgegen Antonovskys Skepsis gegenüber einer direkten Korrelation zwischen dem Kohärenzgefühl und psychischer Gesundheit weisen mehrere Studien auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und verschiedenen Aspekten psychischer Gesundheit hin. Die Studie Lundberg (1997) konnte nachweisen, dass das Risiko psychischer Beschwerden bei Personen mit einem hohen Kohärenzgefühl 3.5-fach geringer ist als bei Personen mit niedrigem Kohärenzgefühl. Die Studie von Larsson und Kallenberg (1996) weist auf eine Korrelation des Kohärenzgefühls zu Aspekten psychischer Gesundheit wie Verstimmtheit, Ruhelosigkeit, Konzentrationsprobleme u.a. hin ($r=.18$ und $r=.53$). Besonders interessant sind die hohen Zusammenhänge zwischen Kohärenzgefühl und Ängstlichkeit, sowie zur Depressivität. Verschiedene Studien weisen hier auf Korrelationskoeffizienten bis zu $r=.85$ nach.

Der Zusammenhang zwischen Kohärenz und Ängstlichkeit lässt aufhorchen. In der Tiefenstruktur organisationaler Veränderungsprozesse spielen Angstdynamiken eine, wenn nicht die entscheidende Rolle.

Resiliente, vitale Organisationskulturen sind aber nicht geprägt von kollektiver Ängstlichkeit, sondern von Angstfähigkeit.

Diese zeigt sich in vielfältigen Formen der bewussten Angstverarbeitung.

⁴⁴ Der Begriff Ressource stammt von Source (französisch) ab und meint wörtlich „zurück zur Quelle“.

⁴⁵ Bengel, Jürgen et al (2001): Was erhält Menschen gesund - Antonovskys Modell der Salutogenese. Diskussionsstand und Stellenwert (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Band 6 aus der Reihe Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung)

Wenn Angst nicht tabuisiert wird sondern - freundlich beachtet - Raum erhält, offenbart sie ihre konstruktive Botschaft. Angst kann nicht beseitigt oder weggeredet, sondern nur dialogisch erforscht werden. Der Dialog erweist sich als ein wirksames Instrument, mit dem Verstehen, Sinnerfahrung und Selbstvertrauen aufgebaut und kollektive Ängste verarbeitet werden können.⁴⁶

Wenn die These, dass ein nachhaltiger Wandel nur von Menschen und Organisationen mit einer gewissen Robustheit und emotionalen Belastbarkeit getragen werden kann, wirklich ernst genommen wird, sollten diese Studienergebnisse genügend Motivation sein, sich aktiv mit dem Ansatz des Kohärenzgefühls auseinanderzusetzen. Erst recht vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass der Ansatz des Kohärenzgefühls nicht nur die psychische Stabilität fördert sondern insbesondere Faktoren wie Ängstlichkeit und Depressivität signifikant minimiert.

Es stellt sich die Frage, ob vitale Organisationskulturen nicht prinzipiell in einem direkten Zusammenhang stehen mit einem kollektiven Kohärenzgefühl, bzw. ob kollektives Kohärenzgefühl als zentrale Dimension für eine vitale Organisationskultur bezeichnet werden muss.

Mit ängstlichen, emotional ausgebremsen, sich „depressiv“ verhaltenden Mitarbeitenden lassen sich Herausforderungen und Wandel jedenfalls nicht erfolgreich angehen.

Aber lässt sich das Kohärenzgefühl überhaupt auch über die Adoleszenz hinaus noch positiv beeinflussen? Antonovsky verstand das Kohärenzgefühl als Gesundheitsressource, die vor allem in der frühen Kindheit erworben wird und nach dem 30. Lebensjahr abgeschlossen ist. Inzwischen sind sich bei dieser Frage alle Experten einig, dass das Kohärenzgefühl auch im fortgeschrittenen Alter immer veränderbar bleibt – wenn auch schwieriger.⁴⁷

3.2 Bezug des Kohärenzgefühls zum neurobiologischen Konstrukt „Resonanz“

Eine interessante Verbindung zwischen dem Kohärenzgefühl und den Ergebnissen der Neurowissenschaften machte der Psychotherapeut Klaus Grawe, der unter anderem im Bereich der Erforschung neuronaler Prozesse arbeitete und die Neuropsychotherapie weiterentwickelte.⁴⁸ Grawe geht aufgrund neurobiologischer Erkenntnisse davon aus, dass bei Menschen ein Sinn, d.h. eine stimmige Verbundenheit sowohl mit sich selbst als auch im

⁴⁶ Vgl. Markus Hunziker: Der Dialog als Kunst gemeinsamen Denkens und des Kulturwandels - Ein Ansatz zu einer ganzheitlichen Reflexionskultur in der Schule (<https://www.zemces.ch/de>)

⁴⁷ Quelle: <https://anthrowiki.at/Salutogenese>

⁴⁸ Klaus Grawe: Neuropsychotherapie. Hogrefe, Göttingen 2004.

sozialen System angeboren ist. Die Neurobiologie spricht in diesem Zusammenhang vom Konstrukt „Resonanz“.

Wenn wir also von unseren nächsten Mitmenschen positive Resonanz auf unser Dasein erhalten, dass wir wahrgenommen werden so wie wir sind, das heisst, wenn unser Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Angenommensein befriedigt wird, dann entsteht ein Kohärenzgefühl im Sinne eines tiefen Zugehörigkeitsgefühls, einer erfüllenden und aufbauende Bindung und ein tiefes Vertrauen.⁴⁹

Das Kohärenzgefühl entsteht also unter anderem durch Resonanzerleben, durch in Beziehung sein, durch zwischenmenschliche Kommunikation, die aber in ihrer Qualität den blossen Informationsaustausch bei Weitem übersteigt. Deshalb ist eine prozesszentrierte Gesprächsführung und Kommunikation das entscheidende Instrument zur Anregung bzw. Erzeugung von Kohärenzgefühl. Aus diesem Kohärenzgefühl heraus entsteht das Gefühl von Sicherheit, von Wohlbefinden. Damit Menschen sich auf Neues einlassen, sich Herausforderungen stellen und bisherige Verhaltensroutinen anpassen, müssen sie sich sicher fühlen. Resonanz ist also genauso ein salutogener, und emotionale Stabilität und Gesundheit stiftender Faktor wie Kohärenz.

Vor allem ein im Sinne des Dialogs geführtes Gespräch führt zu Resonanzerfahrung und Kohärenzerleben.

3.3 Selbstwirksamkeit, Coping, Empowerment und Hardiness

Selbstwirksamkeit

Mit Selbstwirksamkeit bzw. Selbstwirksamkeitserwartung nach Albert Bandura ist die generelle Überzeugung verbunden, aufgrund eigener Kompetenzen und Hilfsquellen Ziele erreichen und sein Leben steuern zu können. Aus beruflicher Perspektive versteht man unter Selbstwirksamkeit das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, in bestimmten Situationen so zu handeln, dass man mit dem sich stellenden Problem fertig werden kann. Bei der kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung geht es darum, überindividuelle Überzeugungen von der Handlungskompetenz einer Gruppe zu konzeptualisieren. So wie der Einzelne optimistische Selbstüberzeugungen haben kann, so soll dies auch für Gruppen gelten. Das stabile Vertrauen einer Gruppe in seine Kapazitätsreserven schafft eine optimistische Auffassung von der Bewältigung zukünftiger streßreicher Ereignisse. Die kollektive Selbstwirksamkeit wird daher einen Einfluß darauf haben, welche Ziele sich Gruppen setzen, wieviel

⁴⁹ Christina Krause, Nadja Lehmann, Rüdiger-Felix Lorenz, Theodor Dierk Petzold (Hrsg.): Verbunden gesunden - Zugehörigkeitsgefühl und Salutogenese. Verlag Gesunde Entwicklung, Bad Gandersheim 2007

Anstrengung sie gemeinsam in ein Projekt investieren und wieviel Widerstand sie leisten, wenn Barrieren auftreten. So wird z.B. ein Lehrerkollegium mit einem hohem kollektive Selbstwirksamkeitserleben sich eher zutrauen, anspruchsvolle Veränderungen und Entwicklungen zu verwirklichen oder sich leichter von Rückschlägen erholen, sollten die gemeinsamen Bemühungen einmal scheitern.

Coping

Coping (to cope: zurechtkommen, bewältigen) als Bewältigungsstrategie ist eine Fähigkeit Aufgaben entweder durch genaue Vorbereitung und Ressourcenaktivierung oder auch ablenkend durch Verdrängung und z.B. Einüben von Entspannungstechniken zu meistern. Coping ist ein zentrales Konstrukt im Stressmodell von Richard Lazarus.

Empowerment

Ursprünglich in der psychosozialen Praxis entstanden findet die Idee des Empowerment zunehmend Eingang in Managementkonzepte. Generell werden mit Empowerment (Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung) Maßnahmen bezeichnet, die die Autonomie und Selbstverantwortung von Mitarbeitenden erhöhen sollen. Mit Empowerment sind Prozesse gemeint, die Menschen unterstützen ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen wahrzunehmen und zu nutzen. Voraussetzungen für Empowerment innerhalb einer Organisation sind eine Vertrauenskultur und die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung auf allen Hierarchieebenen.

Im Kern zielt der Empowermentansatz auf stärkere Beteiligung und Einbindung der Mitarbeitenden, um ihre Aufgaben möglichst eigenständig und eigenverantwortlich bewältigen zu können. Empowerment ist ein stärken- und ressourcenorientierter Ansatz und Instrument für Entwicklung der Organisation und für die Stärkung der Motivation der Mitarbeitenden. „Durch flache Hierarchien, Partizipation an Entscheidungen, Öffnung von Gestaltungsräumen, eine positive, anerkennende Teamkultur, Selbstevaluation, Übernahme von Verantwortung (auch für Ergebnisse), mehr Selbstbestimmung und ständiges Weiterlernen soll eine subjektive Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bewirkt werden, die eine optimale Nutzung der vorhandenen Potenziale und Fähigkeiten erlaubt.“⁵⁰

Hardiness (Widerstandsfähigkeit)

Widerstandsfähigkeit oder Kraft (Hardiness) von Suzanne Kobasa, d.h. der Fähigkeit, Krankheiten, Problemen und Herausforderungen realistisch und kompetent zu widerstehen, weil man über Verantwortungsgefühl, Vertrauen und Veränderungsbereitschaft verfügt

⁵⁰ Wikipedia: Empowerment

Fazit:

Der Resilienz- sowie der Salutogeneseansatz, aber auch alle weiteren oben vorgestellten Konzepte und Modelle sind Ansätze aus den Sozial- und Gesundheitswissenschaften. Sie gehören heute zum Standardwissen von Therapeuten, Medizinerinnen, Pflegenden, teilweise auch Pädagogen, also von Berufen, die tagtäglich mit der Frage konfrontiert sind: Wie können wir Menschen in Belastungssituationen so unterstützen, damit Sie sich möglichst aktiv am Entwicklungsprozess beteiligen und für sich selbst Verantwortung übernehmen.

Gemeinsam ist allen vorgestellten Modellen...

- ein positives Menschenbild, eine positive, humanistische Psychologie
- dass Ressourcen wichtige Kraft- und Energiequellen zur Alltagsbewältigung sind⁵¹
- die Überzeugung, dass Menschen vorhandene Ressourcen nutzen können, um ihre Belange eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt gestalten und vertreten zu können.
- dass sie der Orientierung an Defiziten eine alternative Sichtweise beifügen.

Eine differenzierte theoretische Abgrenzung der einzelnen Ansätze und Konzepte ist sicher schwierig und vielleicht auch gar nicht nötig. Die phänomenologischen Übereinstimmungen sind unverkennbar und in Begriffen wie Kontrollüberzeugungen, Selbstwirksamkeitserwartungen, Vertrauen in sich selbst und andere, Optimismus, Selbstverantwortung, Widerstandskraft u.a.m. verifizierbar. Die Salutogenese legt den Fokus auf die sog. Widerstands- bzw. Schutzfaktoren, d.h. auf die Ressourcen, während Resilienz – zumindest ursprünglich – sich auf den Prozess erfolgreicher Anpassung und Bewältigung konzentriert. Dies dürfte vornehmlich mit der Herkunft der Konzepte zu tun haben. Die Wurzeln der Resilienz liegen in der Entwicklungspsychologie, während die Salutogenese aus der Stressforschung und Gesundheitspsychologie her kommt. Allen gemeinsam ist die Zielrichtung, salutogene Ressourcen zu mobilisieren und damit die Widerstandskraft von Menschen zu stützen und zu stärken.

4. Resilienzentwicklung in Organisationen

Zum Thema Resilienz in Organisationen existieren mittlerweile viele Initiativen, Programme und Projekte, häufig im Zusammenhang mit Fragen zur Organisationskultur und Corporate Social Responsibility, betrieblichem Gesundheitsmanagement oder der Frage nach gesunder

⁵¹ Der Begriff Ressource stammt von Source (französisch) ab und meint wörtlich „zurück zur Quelle“.

Führung. Eine umfassende systematische, theoretische Aufarbeitung des Themas ist aber noch nicht in Sicht.

4.1 Drei Dimensionen resilienter Organisationssysteme

In der langjährigen Erforschung der ökologischen Frage, also wie Menschen Ökosysteme beeinflussen und wie diese in Umbruchphasen darauf reagieren und überlebensfähig bleiben, hat die Ökologie den Begriff der systemischen Resilienz eingeführt. Die Resilienzforschung sozioökologischer Systeme hat drei zentrale Dimensionen formuliert:⁵²

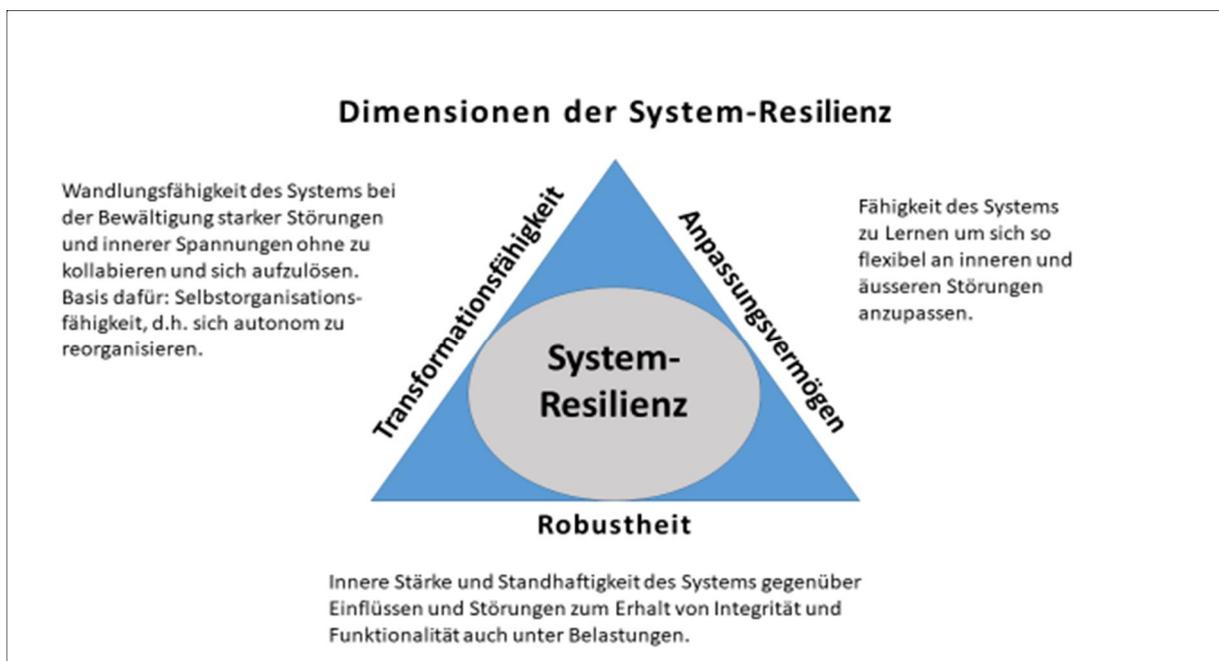


Abb. 7: Dimensionen der System-Resilienz

Erst eine möglichst dynamische Balance dieser drei Resilienz-Dimensionen Robustheit, Anpassungsvermögen und Transformationsfähigkeit führt zu gelingenden Veränderungs- und Anpassungsprozessen. Dabei unterstützt eine entsprechende Lern- und Reflexionskultur die System-Resilienz massgeblich.

⁵² Vgl. Folke et al., zit. nach Hänsel, Markus und Kaz, Karl (2016): CSR und gesunde Führung – Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung, S. 27.

4.2 Ansätze organisationaler Resilienz

4.2.1 Der Sozialkapital-Ansatz, seine globale Orientierung und salutogenen Potentiale

Die Praxis zeigt, dass sich individuelle Resilienz durch Trainings von Führungskräften und Mitarbeitenden deutlich steigern lässt. Entlang der oben genannten Resilienzfaktoren sind denn auch manche Trainingsprogramme entstanden.⁵³ In Weiterbildungsprogrammen boomt die Resilienzfrage, so dass der Eindruck besteht, dass das Thema gut gesichert und bearbeitet sei. Aus Sicht einer systemischen Organisationsgestaltung reicht es bei weitem nicht aus, Führungskräften und Mitarbeitenden lediglich Resilienztrainings anzubieten ohne Resilienz dauerhaft und nachhaltig in der Organisation zu verankern. Es ist anzunehmen, dass die Effekte individueller Resilientrainings schnell verpuffen und versanden. Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie die individuumorientierten Ansätze der Resilienz (wie auch der Salutogenese) transformiert werden können zu institutionellen, kollektiven Ansätzen?

Um das Konstrukt Resilienz über das Individuelle hinaus in Organisationen zu nutzen und systematisch zu fördern, ist der Blick auf die organisationale **und** die psycho-soziale Wirklichkeit zu lenken. Reden wir im Kontext von Organisationen von Resilienz, so reden wir von Kommunikation und Kooperation in Gruppen und Teams, von unterstützenden Prinzipien und Prozessen der Organisation und von steuerndem Führungshandeln. Der Gesundheitswissenschaftler Bernhard Badura sieht salutogene Potentiale in drei Formen auftreten:

„Salutogene Potenziale sozialer Systeme treten nach bisher vorliegenden Erkenntnissen insbesondere in dreierlei Form auf:

- als vertrauensvolle Bindungen an einzelne Menschen, an soziale Gruppen oder Kollektive
- als positiv bzw. hilfreich empfundene Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld in Form von Zuwendung, Information, Anerkennung oder praktischer Unterstützung
- als gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln, die Berechenbarkeit und Steuerbarkeit sozialer Systeme ermöglichen und die zwischenmenschliche Kooperation erleichtern.“⁵⁴

Tragende soziale Bindungen, unterstützende Feedbacks und ein kollektiver Wertesrahmen sind nach Badura die Grundelemente des Sozialkapitals einer Organisation, die ihrerseits für eine effiziente und salutogene Verknüpfung von Sach- und Humankapital unverzichtbar sind und in ihrer Bedeutung allzu häufig unterschätzt werden.

⁵³ Mourlane (2014), Heller (2013) u.a.m.

⁵⁴ Badura, Bernhard: Gesundheitsmanagement: Eine Investition in das betriebliche Sozialkapital, S. 8

Insbesondere gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln sind aus Sicht Baduras ein zentraler konstituierender Faktor sozialer Systeme und ihrer Kultur. Sie ermöglichen und erleichtern nicht nur die Zusammenarbeit, reduzieren den Aufwand an Koordination, motivieren und orientieren ihre Mitglieder zu gemeinsamem Handeln und verpflichten sie auf gemeinsame Ziele und Handlungsprinzipien. Sie reduzieren auch mögliche Quellen sozialer Konflikte, von Unsicherheit und Ungewissheit und helfen Stress zu vermeiden oder mit ihm schädigungsfrei umzugehen. Und nicht zuletzt: Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln erleichtern es den Mitgliedern sozialer Systeme, ihre Welt als sinnhaft und verstehbar zu erleben. Werte sind Orientierungspunkte in disruptiven Zeiten. Je geringer der Vorrat an gemeinsamen Überzeugungen, Werten und Regeln in einer Organisation, je höher der Bedarf an Koordination und Abstimmung und desto konfliktreicher die Kooperation der Mitglieder, desto zahlreicher und schwerwiegender sind die daraus sich ergebenden negativen Auswirkungen für Befinden und psychische Stabilität. In diesem Sinne ermöglicht ein Wertesystem den nötigen Halt, so dass sie in der Lage sind die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen (soziale, personale und organisationale) zu nutzen und situativ und improvisierend zu handeln.

Ein weiterer Faktor ist die Beeinflussbarkeit sozialer Systeme aus Sicht ihrer Mitglieder. Je partizipatorischer ein soziales System, d.h. je mehr bottom-up Einflussmöglichkeiten es einräumt, umso salutogener ist es. Die zahlreichen Forschungsarbeiten zur Handlungsspielraumthese belegen diesen Zusammenhang. Nach Badura sind diese Faktoren die wichtigsten Voraussetzungen zur Entstehung des Kohärenzempfindens.

Systematische Resilienzentwicklung in Organisationen kann also nicht tel qel die individuumsorientierten Faktoren einfach parallel auf die Organisation übertragen oder sich auf Personaltrainings beschränken. Es gilt die Integration des Resilienzprinzips in Werten und Regeln, in Strategien und Strukturen sowie in der Steuerung und in Prozessen zu verankern.

Eine bloße Aggregation individueller Effekte wird der Komplexität einer organisationalen, kollektiven Resilienz nicht gerecht. Resiliente Teams bzw. Organisationen zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, sich der Realität, dem „factum brutum“, zu stellen. Für sie ist die Realität nicht bedrohlich, sondern vielmehr ein spannendes Erlebnis. Dabei ist Resilienz insbesondere unter den Aspekten Kooperation und Kommunikation zu betrachten. Zweifelsohne kann das Resilienzprofil von Teams vor allem durch die Verbesserung der Beziehung und Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern erhöht werden. Resilienzunterstützend sind in diesem Kontext positive gemeinsam erlebte und ausgedrückte Emotionen wie Enthusiasmus, Leidenschaft für die Sache, Zufriedenheit, Wohlbefinden und Entspannung, letztlich ein transformationaler Führungsstil, geteilte Führungsaufgaben im

Team, gemeinsames Lernen und die Entwicklung einer gemeinsamen sozialen Identität. Die Resilienzstärke eines Teams oder einer Organisation zeigt sich auch darin, ob schwierige und belastende Themen genügend Platz finden und nicht einfach aus dem Diskurs weggedrängt und tabuisiert werden.

Dort wo Themen - die manchmal auch Gefühle von Versagen, Ernüchterung und Scham aufkommen lassen - Raum haben dürfen, ohne dass man sich dabei in seinen Grundfesten erschüttert fühlt und sich integriert weiss, ist Resilienz zu einer echten Kultur geworden.

4.2.2 Der Ansatz organisationaler Achtsamkeit als Konzept der Entwicklung von Kommunikations- und Dialogstrukturen und -prozessen

Dass der Organisationswandel im 21. Jahrhundert nicht als einmaliges Übergangsphänomen zu betrachten ist, sondern als Daueraufgabe verstanden werden muss, gilt mittlerweile als Binsenwahrheit. Das bedeutet: Es gilt die Veränderungsfähigkeit von Organisationen in dynamischen Umwelten nachhaltig zu fördern und dabei möglichst die negativen Nebeneffekte von Veränderungsvorhaben zu minimieren. Als zentrale Kompetenz wurde dabei in der Studie Projekt 8iNNo der Universität Bremen organisationale Achtsamkeit eruiert bei der Frage, wie sich Organisationen den Anforderungen kontinuierlichen Wandels erfolgreich stellen und was ihre Veränderungsfähigkeit fördert. Das Konzept Organisationale Achtsamkeit umfasst „die systematische organisatorische Aufgeschlossenheit für Veränderungspotentiale und –grenzen sowie ungeplante Folgen geplanter Veränderungen“ (Becke et 2011, S.35).⁵⁵

Nicht umsonst hat “ in den vergangenen Jahren das Konzept der Organisationalen Achtsamkeit an Bedeutung gewonnen.⁵⁶

„Ziel der Entwicklung organisationaler Achtsamkeit ist es, die Adaptionen- und Transformationsfähigkeit der Organisation zu erhöhen. Als Grundlage dient das in der Psychologie gut evaluierte Achtsamkeitsprinzip, das heisst die Fähigkeit zur offenen, differenzierten Wahrnehmung innerer Prozesse wie auch äusserer Umweltereignisse sowie deren Wechselwirkungen.“

Achtsamkeit (Mindfulness-Based Stress Reduction MBSR) ist ein Verfahren zum bewussteren und konstruktiveren Umgang mit Belastungserfahrungen und zur Stressbewältigung. MBSR wurde 1979 vom Molekularbiologen und Naturwissenschaftler Jon Kabat-Zinn an der Universitätsklinik von Massachusetts (USA) entwickelt und eingeführt und wird heute

⁵⁵ Zitiert nach: Kaz, Karl: Resilienz ergänzt Effizienz in der Unternehmensführung (in: Hänsel, Markus und Kaz, Karl (2016): CSR und gesunde Führung – Wertorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung)

⁵⁶ Becke, Guido et al (2013): Organisationale Achtsamkeit als Basis für Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Ein Konzept zur Verbindung von Flexibilität und Stabilität durch Vertrauensförderung, Universität Bremen.

weltweit an vielen Kliniken, sozialen sowie pädagogischen Institutionen und in Unternehmen mit grossem Erfolg angeboten.

MBSR ist wissenschaftlich gut evaluiert und in seinen positiven Wirkungen bestätigt. Weick und Suitcliffe (2006) übertragen das Konzept Achtsamkeit mit „high reliability organisations“ auf die organisatorische Ebene. Als zentrales Entwicklungsinstrument für organisationale Achtsamkeit gelten Dialogkonferenzen. Sie beruhen auf freiwilliger Partizipation und intrinsischem Engagement der Teilnehmenden.

Als Königsweg organisationaler Achtsamkeit gelten dabei sozial-kommunikative Prozesse, insbesondere der Dialog.

Die Fähigkeit, in einer nicht-bewertenden und gelassenen Weise im Kontakt mit dem eigenen Erleben zu sein, stellt eine Grundlage für psychische Gesundheit dar. Sie ist aber auch der Schlüssel zur persönlichen Weiterentwicklung und zu einem bewussteren, selbstbestimmteren Leben. Studien bestätigen, dass Achtsamkeit nicht nur trainierbar ist, sondern dass ein solches Training mit einer Vielzahl von positiven Effekten verbunden ist. Die Studien zeigen, dass Menschen, die Achtsamkeit praktizieren, ein höheres Wohlbefinden und eine grössere Belastbarkeit entwickeln als Vergleichsgruppen, dass sie mehr Empathie und Toleranz im Umgang mit anderen Menschen zeigen und sich hinsichtlich ihrer Konzentrationsfähigkeit und Handlungssteuerung verbessern.

„Achtsamkeit kann als klares und nicht-wertendes Gewahrsein dessen bezeichnet werden, was in jedem Augenblick geschieht. Sie ermöglicht uns, Körperempfindungen, Gedanken, Gefühle und alle anderen Wahrnehmungen, ob angenehm, unangenehm oder neutral, zu erfahren und so zu akzeptieren, wie sie sind – das Leben also tatsächlich zu erleben, wie es sich von Augenblick zu Augenblick entfaltet.“

Die Praxis der Achtsamkeit befähigt uns in herausfordernden Lebenssituationen innere Ruhe, Akzeptanz und Klarheit zu finden. Durch eine offene und annehmende Orientierung an der direkten Erfahrung des Augenblicks gewinnen wir ein tieferes Verständnis für uns selbst. Wir lernen, die Funktionsweise des Geistes und damit auch unsere gewohnheitsmässigen Reaktionsweisen zu erkennen. Dadurch führt Achtsamkeit zu einer umfassenderen Sichtweise, die uns neue, sinnvolle und oft kreative Handlungsmöglichkeiten eröffnen kann. Die Schulung der Achtsamkeit ist deshalb ein einfaches, konkretes und äusserst wirksames Mittel, um Stressgefühle abzubauen und Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern. Sie erlaubt uns, mit grösserer Intensität und Freude zu leben und bringt uns in tiefen Kontakt mit unseren inneren Kräften, die es uns ermöglichen zu erkennen, zu lernen, zu wachsen und zu gesunden.

Jon Kabat Zinn:⁵⁷

„Achtsamkeit bedeutet, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: bewusst, im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen. Diese Art der Aufmerksamkeit steigert das Gewahrsein und fördert die Klarheit sowie die Fähigkeit, die Realität des gegenwärtigen Augenblicks zu akzeptieren. Sie macht uns die Tatsache bewusst, dass unser Leben aus einer Folge von Augenblicken besteht. Wenn wir in vielen dieser Augenblicke nicht völlig gegenwärtig sind, so übersehen wir nicht nur das, was in unserem Leben am wertvollsten ist, sondern wir erkennen auch nicht den Reichtum und die Tiefe unserer Möglichkeiten zu wachsen und uns zu verändern. Achtsamkeit ist eine einfache und zugleich hochwirksame Methode, uns wieder in den Fluss des Lebens zu integrieren, uns wieder mit unserer Weisheit und Vitalität in Berührung zu bringen.“

Im Gegensatz zu den üblichen Changemanagementansätzen liegt der Fokus organisationaler Achtsamkeit auf der Tiefenstruktur und orientiert sich an folgenden Grundprinzipien:⁵⁸

Emotionale Stabilitätsanker setzen	Wertschätzung, Vertrauen, Verlässlichkeit geben Menschen die notwendige Sicherheit, wenn sich Strukturen und Arbeitsprozesse verändern. Gleichzeitig braucht es Aufmerksamkeit für negative Nebenwirkungen dieser Stabilitätsanker, z.B. wenn eingefahrene Netzwerke gleichzeitig der Veränderung entgegenwirken.
Kommunikation für betriebliche Vertrauensanker fördern	Dialog und Kommunikation zwischen Menschen aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen der Organisation fördern eine verlässliche Vertrauenskultur – unterstützt durch das Vereinbaren von Kommunikationsregeln und geeigneter Verfahren der Kommunikation.
Selbstreflexion und Antizipation fördern	Die Förderung organisatorischer Selbstlernprozesse ist die Grundlage für Organisationslernen und die Entwicklung eines Frühwarnsystems um Risiken ungeplanter Nebeneffekte durch Veränderungsmaßnahmen zu antizipieren und zu minimieren.
Perspektivenvielfalt im Hinblick auf Veränderung fördern	Informationsvorsprung entsteht durch Perspektivenvielfalt, dies bedingt das Fach- und Erfahrungswissen vieler Mitarbeitenden einzubeziehen und zu nutzen. Dialogräume ermöglichen die organisationsinterne Reflexion von Veränderungen und die Veränderung der Veränderung.
Betriebliche Auseinandersetzungskultur etablieren	Die Kooperation unterschiedlicher Stakeholder benötigt konstruktive Klärungsprozesse auf Augenhöhe. Geregelter Verfahren der Konfliktbearbeitung gewährleisten die konstruktive Bewältigung von Interessen- und Erwartungskonflikten in Veränderungsprozessen. So kann

⁵⁷ Kabat Zinn, Jon: Im Alltag Ruhe finden

⁵⁸ Ders. S. 32

	eine ausgehandelte Balance von Geben und Nehmen in sozialen Beziehungen hergestellt werden.
Resilienz und Gesundheitsressourcen aufbauen	Verminderung gesundheitsschädigender Belastungen und Stärkung von basalen Gesundheitsressourcen, wie dem Kohärenzgefühl durch Verstehbarkeit der Situation, Bewältigbarkeit der Anforderungen und Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns (Antonovsky, 1997).

Abb. 8: Grundprinzipien Organisationaler Achtsamkeit

Es gilt in den Organisationsstrukturen geeignete Kommunikationsverfahren und -routinen zu entwickeln, die dem Management im Sinne eines „Radars“ frühzeitig entstehende Probleme aufzeigen können, sozusagen als Frühwarnsystem. Im Mittelpunkt der Praxis organisationaler Achtsamkeit steht das Entwicklungssetting Dialograum. Hierarchie- und bereichsübergreifende Dialogkonferenzen sind zentrale Entwicklungsinstrumente in Veränderungsprozessen um sozial-kommunikative Prozesse anzustossen. Diese Prozesse sind nicht zu vergleichen mit klassischen, operativ ausgerichteten Arbeitsmeetings zur Planung des Alltagsgeschäfts.

Worum geht es in den Dialogprozessen? Was ist das Profil dieser Prozesse?

- Sie beruhen auf Freiwilligkeit und intrinsischer Motivation
- Es geht sowohl um vertikalen Austausch verschiedener Hierarchieebenen, als auch um horizontalen Austausch innerhalb von Teams oder Organisationsbereichen
- Sie sollen unterschiedliche Perspektiven auf eine Situation oder ein Thema sichtbar machen
- Es stehen grundlegende Aspekte von Führung und Kommunikation im Mittelpunkt
- Auch emotionale und atmosphärische Themen können sichtbar gemacht werden
- Schwierige und sensible Themen können bei offener und konstruktiver Atmosphäre besprochen werden

Es ist unschwer zu erkennen, dass der Ansatz Organisationaler Achtsamkeit eine deutliche Wesensverwandtschaft aufweist mit Konzepten der Lernenden Organisation, dem Dialog und natürlich dem Resilienzprinzip und Kohärenzgefühl.

4.2.3 Das Modell Organisationaler Resilienz des xcellence Instituts

Steht man vor der Herausforderung Resilienz in der Organisation zu fördern und zu entwickeln kommt man nicht darum herum das Resilienzmodell handlungsorientiert und organisierend weiterzuentwickeln. Philipsen und Ziemer (Beratungsinstitut xcellence) haben

einen Ansatz entwickelt, der dieses Kriterium ernst nimmt. Dieser nimmt die diejenigen Faktoren auf, die sich in der Literatur, wie oben bereits beschrieben, übereinstimmend als Determinanten von Resilienz gezeigt haben. Dabei priorisieren sie die Resilienz-Qualitäten von oben nach unten in der Reihenfolge ihrer angenommenen Bedeutsamkeit.⁵⁹

Resilienz Qualitäten	Merkmale der einzelnen Resilienzqualitäten
Sinn der im Fokus stehenden Sache	Sinn und Bedeutung finden, Orientierung haben, verstehen
Einbindung und soziale Verantwortung	Zugehörigkeit und Heimat empfinden, integriert sein
Selbstbewusstheit und Bewusstheit der eigenen Verantwortlichkeit	Positives Selbstkonzept, emotionale Stabilität, Verantwortlichkeit, Selbstwert
Positive Werthaltung und daraus folgend emotionale Stabilität	Klare Werte haben: Glaubwürdigkeit, Fairness, Teamgeist, Respekt
Fähigkeit zur konstruktiven Wirksamkeit	Aktivität zeigen, Überlebensfähigkeiten besitzen, sich entwickeln, Innovationen wahrnehmen, Lösungen aktiv anstreben
Situationsakzeptierend, realitätsadaquat und lösungsorientiert handeln	Herausforderungen wahrnehmen und annehmen, handeln, verwandeln, kooperieren, lösen
Offene, robuste, angemessene Rahmenbedingungen	Materielle, zeitliche, soziale, personelle Voraussetzungen schaffen um die obigen Merkmale und Qualitäten in die Prozesse zu integrieren.

Abb. 9: Das Modell organisationaler Resilienz, xcellence Institut, 2013

Mit diesen Resilienz-Qualitäten soll Einfluss genommen werden auf den drei Interventionsebenen Führung, Mitarbeitende und Organisation (siehe Abb. 10). Das xcellence-Modell postuliert einen auf Konsistenz ausgerichteten Zusammenhang zwischen den drei Interventionsebenen, d.h. es geht davon aus, „dass nur eine auf allen Ebenen wirksame Veränderung letztlich zu Resilienzstärkung führt.“⁶⁰

Nach Philipsen und Ziemer benennen die Konzepte der Wahrnehmungssteuerung und der Selbstwirksamkeit jene Faktoren, die massgeblich für die Resilienzentstehung und -entwicklung beitragen. Um aber Stressoren nicht nur als Belastungen, sondern in resilienter Weise als Herausforderungen in einer schwierigen Situation zu verstehen, an denen man sich weiter entwickeln kann, genügt eine realitätsakzeptierende Wahrnehmung und Überzeugung von Selbstwirksamkeit noch nicht. Es muss ein Kohärenzgefühl vorhanden sein, das der Person einen Zusammenhang zwischen der herausfordernden Situation und der

⁵⁹ Philipsen, Geerd & Ziemer, Frank (2013): Resilienzentwicklung in Organisationen: Wie geht resiliente Führung? (Vortrag auf der „Zukunft Personal, 12.09.2013)“

⁶⁰ Dies. S.4

eigenen Identität vermittelt. Das heisst die Person erlebt erst Kohärenz, wenn die Situation für sie verständlich, handhabbar und bedeutsam ist. Das heisst: Als bedeutsam wird die Situation von der Person dann wahrgenommen, wenn sie eigene Werte und Standards berührt. „Dann macht die Auseinandersetzung mit der Situation buchstäblich Sinn.“⁶¹ Philipsen und Ziemer gehen davon aus, dass die Entwicklung von Resilienz erst dann erfolgreich verläuft, „wenn auf der Basis klarer Werte ein kohärenter Sinnzusammenhang zwischen Tun (und „Sein“), angestrebtem Ergebnis und persönlicher Identitätsvorstellung besteht. Damit wird der Zugang zu den persönlichen und gemeinschaftlichen Ressourcen möglich, die sich in den Fähigkeiten manifestieren, wirksam auf realistisch eingeschätzte Situationen einzuwirken. So wird Stress effektiv reduziert und Leistungsvermögen freigesetzt. Die persönliche Komfortzone erweitert sich und die Bereitschaft wächst, sich auch ausserhalb dieser zu bewegen.“⁶²

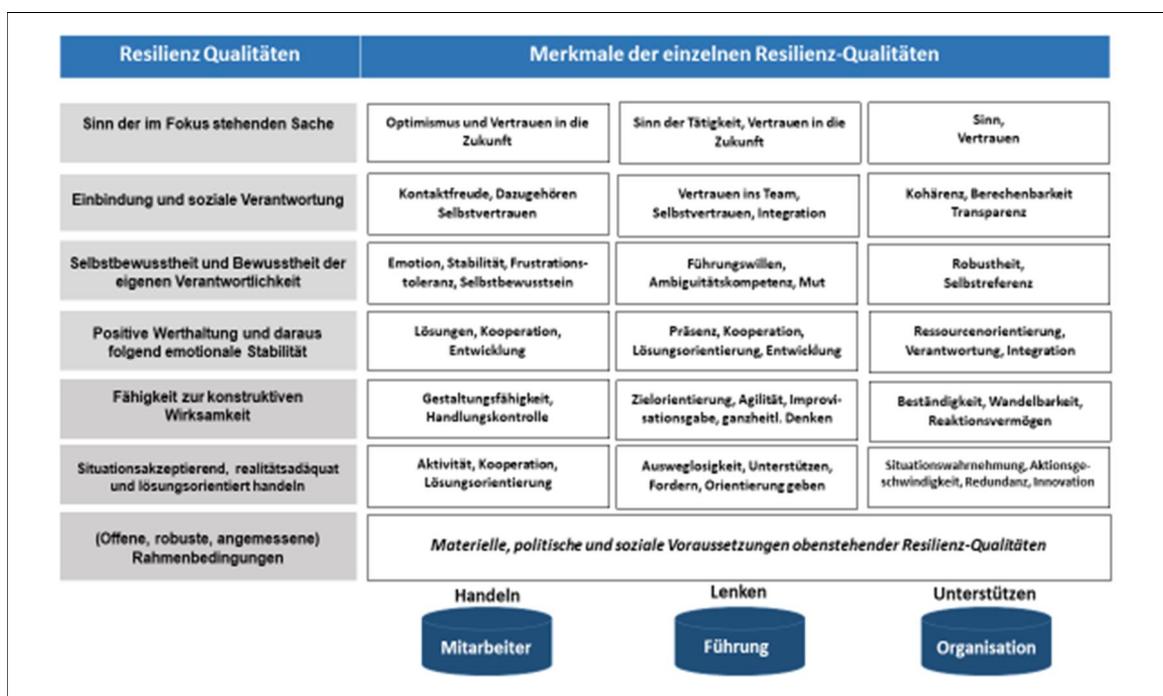


Abb. 10: Sieben Resilienz-Qualitäten und drei Interventionsebenen

Darum steht die Resilienz-Qualität „Sinn“ in diesem Modell auch prominent an oberster Stelle. Die Entwicklung der Resilienz auf diesen drei Interventionsebenen wird demnach dadurch gefördert, dass über die Sinnggebung bzw. -identifikation die Einbindung in der Organisation unterstützt wird und sich auf diesem Weg das angemessene Selbstbewusstsein in der Organisation entfaltet.

Dieses Selbstbewusstsein wird zum Ausgangspunkt konstruktiver Werthaltungen, aus denen situationsangemessene Verhaltensweisen und schlussendlich eine resilienzförderliche

⁶¹ Dies: S. 4

⁶² Dies: S. 4

Ausrichtung der Organisationskultur entstehen kann. Dazu bietet das xcellence-Modell eine Handlungsgrundlage

4.2.4 Der SALSA: Salutogenetisch subjektive Arbeitsanalyse⁶³

Die Salutogenetisch subjektive Arbeitsanalyse SALSA geht zurück auf das Forschungsprojekt SALUTE (1993) „Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese der ETH Zürich. In diesem Forschungsprojekt untersuchten die Arbeits- und Organisationspsychologen Udris und Rimann die von Antonovsky aufgeworfene Frage nach den Bedingungen von Gesundheit: Warum und wie bleiben Menschen trotz Belastungen gesund? Dieser Frage wird mit dem im Forschungsprojekt entwickelten Fragebogen SALSA bezüglich der individuellen Wahrnehmung, Meinung, Einstellung und Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes nachgegangen. Das besondere am SALSA ist, dass der Schwerpunkt auf den Arbeitsbedingungen und Schutzfaktoren der Arbeit („salutogenetische Ressourcen“) liegt, die dazu beitragen, dass Beschäftigte ihre Gesundheit trotz Belastungen aufrechterhalten und wiederherstellen können. Der SALSA ist ein wissenschaftlich validierter Fragebogen zur Erfassung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Er gilt heute im betrieblichen Gesundheitsmanagement als das wohl bekannteste und verbreitetste Diagnoseinstrument, um eine solide Datenbasis für Projekte der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu erhalten. Der SALSA ist branchen- und berufsübergreifend einsetzbar und ermöglicht so einen Gruppenvergleich hinsichtlich verschiedener Kriterien (z.B. Tätigkeits- und Berufsgruppen, Betriebe mit unterschiedlicher Arbeitsgestaltung).

Das Befragungsinstrument SALSA versteht sich als personenbezogene Arbeitsanalyse und erfasst ein ganzheitliches Ressourcenprofil auf den drei Ebenen Person, Soziales und Klima und Organisation. Udris & Rimann gehen von der Annahme aus, dass der Einsatz von Ressourcen **DER** Hebel ist, um mit Belastungen und schwierigen Situationen gut umgehen zu können und stabil und gesund zu bleiben. Vornehmste Aufgabe einer resilienzorientierten Organisation ist es demzufolge, Ressourcen solcherart zu erschliessen, zu fördern und aufzubauen.

⁶³ Udris, I. (2006). Salutogenese in der Arbeit – ein Paradigmenwechsel? In P. Richter & T. Wehner (Hrsg.), Salutogenese in der Arbeit (Themenheft). *Wirtschaftspsychologie*, 8, Heft 2/3, 4-13. / Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: Ein Mehrebenenansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 281–298). Zürich: vdf

	Bereiche	Auswahl möglicher salutogener Merkmale	
Ressourcen / Schutzfaktoren	Personale Ressourcen (SOC etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Glaube an den Sinn der eigenen Tätigkeit ▪ Vertrauen in die Zukunft ▪ Selbstwirksamkeitserleben (handeln statt Opferrolle) ▪ Innere Distanzierungsfähigkeit ▪ Einfühlungsvermögen (ermöglicht Perspektivenwechsel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimismus und positiver Umgang mit Schwierigem ▪ Analysestärke: logisches Denken, genaues Beobachten ▪ Hohe situative Anpassungsfähigkeit ▪ Realitätssinn: Umwelt und sich selbst gegenüber ▪ Stabiles soziales Netzwerk für Support
	Soziale Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebliche Dialogräume für sozial-kommunikative Prozesse ▪ Diversität / Ambiguitätskompetenz ▪ Positives Sozialklima, soziale Bindungen ▪ Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten ▪ Soziale Unterstützung durch Mitarbeitende und Vorgesetzte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen ins Team ▪ Teamerfolg vor Einzelerfolg ▪ Allgemeine Wertschätzung ▪ Teamlernen
	Organisationale Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Überzeugungen, Werte, Regeln (Wertekonsens) ▪ Kollaborative Führung (Geteilte Führung) ▪ Handlungsspielraum ▪ Mitsprache ▪ Wertschätzung (Gratifikation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partizipationsmöglichkeiten ▪ Übernahme dezentraler Verantwortung ▪ Freiräume für Experimente ▪ Aufgabenvielfalt ▪ Fehler- & Lernkultur ▪ Betriebliche Auseinandersetzungskultur

Abb. 11: Ressourcen als Unterstützungssysteme und Schutzfaktoren (Udris & Rimann)

5. Fazit

Kulturgestaltung und –wandel sind Prozesse, die in die Tiefenstruktur einer Organisation eingreifen: Routinen und Gewohnheiten werden aufgelöst, müssen „verlernt“ werden, Rollen und Aufgaben ändern sich, bisherige Sichtweisen müssen modifiziert, die Wirklichkeit neu konstruiert werden. Vor diesem Hintergrund ist die gegenwärtige Popularität des Resilienz-Prinzips nicht erstaunlich und nachvollziehbar. Damit verbunden ist die Annahme, dass Mitarbeitende gerade in turbulenten Zeiten in ihrer Leistungs- und Handlungsfähigkeit wirksam unterstützt, mental und psychosozial befähigt werde. Das Resilienz-Prinzip birgt aber einige problematische Seiten, die nicht unterschlagen werden sollten. Als leicht popularisierbares Phänomen der Psychologie läuft es Gefahr zum Einen trivialisiert, d.h. zum Modetrend zu verkommen und somit um das eigentlich Wertvolle entkernt zu werden. Zum Anderen kann es zur Illusion verführen, man müsse nur genügend biegsam und anpassungsfähig sein und die richtige mentale Einstellung haben, dann seien auch

schwierige persönliche Situationen und organisationale Herausforderungen unbeschadet zu überstehen - eine Art gnadenloser Optimismus und Omnipotenzwunsch, der mit Sicherheit an der Realität zerbrechen wird. Zweifelsohne ist es auch verführerisch, sich mit dem scheinbar Unabänderlichem der organisationalen Realität zu einfach zu arrangieren, es auszuhalten, statt sich dagegen zu wehren und zu versuchen, die Gegebenheiten und den Kontext zu verändern. Doch Resilienz ist kein rundum-sorglos-Paket, das man sich in einem Wochenendkurs aneignen kann im Sinne von „und morgen sind wir unkaputtbar.“

Resilienz ist immer disziplinierte persönliche und kollektive Arbeit und umfasst Verhaltensweisen wie Emotionssteuerung, Einfühlung in Menschen und Situationen, Impulskontrolle, Kausalanalyse, realistischer Optimismus, Selbstwirksamkeit, Zielorientierung, Netzwerkorientierung, Vermeiden der Opferrolle, Übernahme von Verantwortung und natürlich laufende Reflexion und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.

Das psychologische Konstrukt Resilienz und die mit diesem verwandten Ansätze stimmen weitgehend mit den personorientierten Werten und der Tradition der Humansierung der Arbeitswelt überein, wie sie von der Arbeits- und Organisationspsychologie vertreten wird.⁶⁴ Es wäre sicher nicht unklug, gerade beim aktuellen Wandel zur Arbeitswelt 4.0 dieser Tradition gebührend Raum zu geben.

⁶⁴ Ulich, Eberhard et al.

Literatur

Badura, Bernhard (2004):

Auf dem Weg zu gesunden Schulen: Was Schulen dabei von Unternehmen lernen können. Unveröff. Gutachten für die Landesregierung NRW. Düsseldorf.

Bengel, Jürgen, Strittmatter, Regina, Willmann, Hildergard (2001):

Was erhält Menschen gesund. Antonovskys Modell der Salutogenese – Forschungsstand und Stellenwert (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung)

Bohm, David (2017)

Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussion

Bruch, Heike, Menges, Jochen (2010):

Wege aus der Beschleunigungsfalle (Harvard Business Manager, 2010 Heft 5) u.v.a.m.

Carmeli, Abraham/Yair Friedman/Asher Tishler (2012):

„Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness“. Faculty of Management, Tel-Aviv University, Ramat-Aviv

Döring-Seipel, E. & Dauber, H. (2010).

Was hält Lehrer und Lehrerinnen gesund – die Bedeutung von Ressourcen, subjektiver Bewertung und Verarbeitung von Belastung für die Gesundheit von Lehrern und Lehrerinnen. Schulpädagogik heute, 1(2).

Dauber, H.; Döring-Seipel, E. (2010):

Salutogenese in Lehrberuf und Schule. Konzeption und Befunde des Projekts SALUS. Pädagogik, 62(10), S. 32-35

Ehrenberg, Alain (2004):

Das erschöpfte Selbst – Depression und Gesellschaft in der Gegenwart

Hänsel, Markus / Kaz, Karl (2016):

CSR und gesunde Führung - Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung (Springer Gabler)

Heitger, Barbara/Annika Nora Serfass:

Dem Zufalle ein Schnippchen schlagen - durch Resilienz Unerwartetes meistern (Revue für postheroisches Management / Heft 6)

Kéré Wellensiek, Sylvia (2012):

Resilienz-Training für Führende

Laloux, Frederique (2017):

Reinventing Organisations

Lantermann, E.-D., Döring-Seipel, E., Eierdanz, F. & Gerhold, L. (2009):

Selbstsorge in unsicheren Zeiten - resignieren oder gestalten. Weinheim, Beltz PVU.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984):

Stress, appraisal and coping.

Mourlane, Denis (2017):

Resilienz – Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen

Mühlfelder, Manfred & Steffanowski, Andres (Hrsg.) (2015):

Resilienz – Perspektiven und Konzepte aus der wirtschaftspsychologischen Forschung und Praxis.
Wirtschaftspsychologie 4.

Reivich, Karen/Andrew Shatté (2002):

The Resilience Factor. 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles.

Broadway Books

Udris, Ivars (2006):

Salutogenese in der Arbeit - ein Paradigmenwechsel? *Wirtschaftspsychologie*. 8 (2-3), 4-14.

Weick, Karl E./Kathleen M. Suthclife (2001):

Managing the Unexpected

Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (2012):

Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände (4. Aufl., S.13)

Wüthrich, Hans A./Dirk Osmetz/Stefan Kaduk (2006):

Musterbrecher, Führung neu leben

Wüthrich, Hans A. (2012):

Zutrauen, loslassen, experimentieren – Eine neue Führungshaltung ist gefragt