



Hochschule Neubrandenburg
Fachbereich Gesundheit, Pflege, Management
Studiengang Gesundheitswissenschaften

Resilienzförderung in der VUCA-Welt
Eine kritische Reflexion

B a c h e l o r a r b e i t
zur
Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Science (B.Sc.)

URN: urn:nbn:de:gbv:519-thesis 2020-0350-7

Vorgelegt von: Nele Schuy

Betreuer: Prof. Dr. Willi Neumann

Zweitbetreuer: M. Sc. Silke Brückner

Tag der Einreichung: 17.06.2020

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Definitionen und Merkmale von Resilienz	2
2.1 Individuelle Resilienz.....	2
2.2 Organisationale Resilienz.....	5
3. Historische Entwicklung der Resilienzforschung.....	7
4. Resilienz-Indikatoren.....	9
5. Zentrale Faktoren von Resilienz.....	10
5.1 Zentrale Faktoren der individuellen Resilienz.....	10
5.2 Zentrale Faktoren der organisationalen Resilienz.....	11
6. Einige verwandte Forschungszweige und Schutzfaktoren-Modelle.....	13
7. Problematiken in der Operationalisierung und Evaluation von Resilienz.....	17
8. Definition und Merkmale von der VUCA-Welt	22
9. Wurzeln und Entwicklungen von der VUCA-Welt	24
10. Problematiken der VUCA-Welt.....	26

11. Resilienzförderung in der VUCA-Welt.....	28
12. Problematiken von Resilienz-Förderungsprogramme in der VUCA-Welt.....	30
13. Fazit	35
14. Quellenverzeichnis	37
15. Eidesstattliche Erklärung	41

1. Einleitung

Die heutige moderne Arbeitswelt, die durch Schnelligkeit, Komplexität, einem stetig fortlaufenden Wandel in Bezug auf die Digitalisierung und das Einsetzen neuer Technologien im Unternehmen bestimmt wird, stellt sowohl die ArbeitnehmerInnen als auch die ArbeitgeberInnen vieler Unternehmen vor neue und komplexere Herausforderungen als je zuvor.

Zukunftssichernde, agile und wettbewerbsbeständige Organisationsstrukturen mit einem hohen Maß an Kundenorientierung sind zu unumgehbaren Voraussetzungen geworden, um auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt bestehen zu können.

Die heutige Arbeitswelt, auch VUCA-Welt genannt, ist gekennzeichnet durch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, vor allem aufgrund von Einflussfaktoren wie der konstanten Entwicklung der Digitalisierung, der Globalisierung und dem demographischen Wandel. Um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen und Herausforderungen gewachsen zu sein und dabei keinen physischen oder psychischen Schaden davonzutragen, wird von den Akteuren der VUCA-Welt ein hohes Maß an Flexibilität, Selbstwirksamkeit und ein Repertoire an Bewältigungsstrategien abverlangt. VUCA ist ein Akronym und steht für „volatility“ (Volatilität), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit). Diese Merkmale sollen die moderne Welt beziehungsweise Arbeitswelt charakterisieren. In Kapitel 8 wird noch näher auf die VUCA-Welt eingegangen.

Ressourcenstärkende Programme, wie die der Resilienzförderung oder der Stärkung psychologischer Schutzfaktoren sind im betrieblichen Gesundheitsmanagement von Unternehmen nicht erst seit kurzem Bestandteil von multimodalem Stressmanagement. Für ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen sind gesunde und motivierte MitarbeiterInnen essenziell.

In der folgenden Arbeit soll sich kritisch mit ressourcenstärkenden Programmen in Unternehmen und Organisationen auseinandergesetzt werden. Vor allem Trainingsprogramme, die die Akteure bezüglich ihrer psychischen Resilienz rüsten sollen, um in der derzeitigen VUCA-Welt bestehen zu können, sind hingehend ihrer Vor- aber auch Nachteile zu beleuchten. Es soll analysiert werden, ob die Förderung

von Fähigkeiten wie die Stärkung von Resilienzfaktoren, um Herausforderungen und Anforderungen händelbar zu gestalten, nicht auch in eine Überforderung für die Akteure der heutigen Arbeitswelt münden kann.

Dafür wird in der folgenden Arbeit beleuchtet, was man unter resilienzbeziehungswise ressourcenfördernden Trainings versteht, welche Probleme sich für die Forschung durch verschieden Begriffsbestimmungen ergeben und wie sich Resilienz-Programme in der heutigen Arbeitswelt etabliert haben. Daraufhin soll aufgezeigt werden, was genau man unter der VUCA-Welt versteht, welche Problemstellungen sich für Mitarbeitende in dieser Arbeitswelt ergeben können und warum Resilienz-Programme in der gegenwärtigen Unternehmenskultur genutzt werden. Darüber hinaus soll untersucht werden, welche möglichen Konflikte sich daraus ergeben können, dass Resilienz-Trainings in Unternehmen genutzt werden. Am Ende der Arbeit wird aus den vorliegenden Fakten ein Resümee gezogen.

2. Definitionen und Merkmale von Resilienz

2.1 Individuelle Resilienz

Der Begriff der Resilienz leitet sich vom englischen Wort „resilience“ ab (vom Lateinischen „resilire“) und bedeutet so viel wie „abprallen, zurückspringen“ und wird als Widerstandsfähigkeit, Spannkraft oder Elastizität beziehungsweise Flexibilität verstanden. Resilienz wird in verschiedenen Wissenschaften und Kontexten verwendet, zum Beispiel in der Soziologie, der Pädagogik, der Psychologie, der Ökologie oder den Wirtschaftswissenschaften. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff der individuellen Resilienz aus Sicht der Psychologie behandelt. Für Resilienz-Programme in Unternehmen sind sowohl die individuelle als auch die organisationale Resilienz relevant. In Kapitel 2.2 wird noch näher auf die organisationale Resilienz eingegangen. In der psychologischen Fachliteratur wird Resilienz als Widerstandsfähigkeit gegenüber belastenden Situationen oder Ereignissen im Leben verstanden (vgl. Henninger 2016: 158). Individuelle Resilienz wird ebenfalls als Rolle von mentalen Prozessen und Verhaltensweisen beschrieben, die persönliche Fähigkeiten stärken und den Menschen vor negativen Effekten von

Stressoren schützen (vgl. Fletcher/Sarkar 2013: 16). Eine weitere Definition von Resilienz beschreibt Resilienz als erfolgreiche Anpassung trotz herausfordernden Bedingungen (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2014:9).

In Anlehnung an die Definition von Mirjam Rolfe soll individuelle Resilienz in der folgenden Arbeit als ein dynamischer Prozess verstanden werden, der es einem Individuum ermöglicht, auch unter erschwerten Bedingungen und Voraussetzungen zu bestehen, sich anzupassen und sich so zu entwickeln, dass sein Befinden nach der Krise wie davor oder besser ist (vgl. Rolfe 2019:24). Diese Definition wird gewählt, da sie all die genannten Aspekte und Bedingungen aufgreift, die Resilienz charakterisieren.

Der Begriff Resilienz kommt ursprünglich aus der Materialwirtschaft und wird als Fähigkeit eines Körpers beschrieben, sich unter Druck einer äußeren Einwirkung, zu verformen und in die Ursprungsform zurück zu gelangen, ähnlich wie eine Sprungfeder (vgl. Heller 2015: 13f.).

Der Ursprung von Resilienz findet sich in der Beobachtung wieder, dass einige Individuen aus belastenden Lebenssituationen und Krisen, wie Traumata, Verlust oder weiteren stressreichen Erfahrungen unbeschadet gehen und nach Verarbeitung der belastenden Ereignisse, das Erlebte zum Anlass für Entwicklung nehmen können (vgl. Henninger 2016: 158). Beispiele hierfür sind Menschen, die den Holocaust überlebt haben, Kinder, die in einer risikoreichen Umwelt aufgewachsen sind oder Opfer der Terroranschläge am 11.September 2001.

Zu Beginn der Resilienzforschung wurde vermutet, dass Resilienz bei einigen Menschen ein Persönlichkeitsmerkmal darstellt, widrigen Umständen zu trotzen, im Vergleich zu Anderen und somit angeboren ist. Nach aktuellem Forschungsstand weiß man aber, dass Resilienz eine Kombination von phänotypischen Fähigkeiten einschließt, die über die Lebensspanne erlernbar sind und von mehreren Faktoren abhängt. Diese Faktoren sind zum Beispiel persönliche, umweltbezogene und sozial Ressourcen und Bedingungen sowie Interaktionsprozesse zwischen dem Individuum und seiner Umwelt (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2014:10).

Darüber hinaus ist Resilienz multidimensional zu betrachten, da viele Aspekte beispielsweise biologischer, psychologischer oder psychosozialer Natur für die

Entwicklung von Resilienz eine Rolle spielen. Somit stellt Resilienz einen dynamischen Entwicklungs- beziehungsweise Anpassungsprozess dar. Die Veränderung bzw. Entwicklung der Resilienzfaktoren hängt von den Erfahrungen und überstandenen Ereignissen eines Menschen ab. Somit kommt es bei Resilienz sowohl auf Risiko- als auch auf Schutzfaktoren an. Die Kumulation von Schutzfaktoren kann ebenfalls einen Effekt auf die eigene Resilienz haben.

Wie in Kapitel 5 noch beschrieben wird, ist das Erleben und Einordnen eines Risikofaktors genauso von Bedeutung wie der Faktor selbst, das heißt wer eine Krisensituation als händelbar und überwindbar einstuft, wird das Risiko als solches nicht wahrnehmen. Ein resilientes Verhalten in einer Situation oder einem Lebensbereich lässt nicht zwangsläufig darauf schließen, ob ein Mensch in einem anderen Bereich auch resiliente Fähigkeiten entwickelt hat und ist somit nicht übertragbar. Vielmehr handelt es sich um ein situationspezifisches Konstrukt (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2014: 11). Das Gleiche gilt für die Lebensspanne: Resiliente Fähigkeiten, die in der Kindheit erworben wurden, müssen nicht automatisch bis ins hohe Alter eine konstante Invulnerabilität voraussetzen. Resilienz kann somit als eine variable Größe beschrieben werden. Weiterhin führen Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse an, dass Resilienz immer an zwei Bedingungen geknüpft ist: Einerseits muss eine Risikosituation für das Individuum vorliegen, andererseits muss die Voraussetzung gegeben sein, dass das Individuum die belastende Situation aufgrund vorhandener Schutzfaktoren positiv bewältigt (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2014:10). Da es in der Literatur keine einheitliche Begriffsbestimmung von Resilienz gibt, kann auch nicht klar definiert werden, ob Resilienz als ein Prozess, eine Fähigkeit beziehungsweise als ein Persönlichkeitsmerkmal oder als ein Ergebnis verstanden werden kann. So werden sowohl psychobiologische Ansätze zur Stressbewältigung in der Fachliteratur angeführt sowie auf Modelle zurückgegriffen, die Resilienz als universelles Lebenskonzept verstehen (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 13).

Anzumerken ist, dass Resilienz in den letzten Jahren, vor allem in den westlichen Ländern stark an Popularität zugenommen hat (besonders im englischsprachigen Raum), förmlich zu einem Trendbegriff deklariert wurde (vgl. Weiß /et al. 2018: 30).

Wie bereits erwähnt, unterscheiden sich in der Fachliteratur die Definitionen von Resilienz je nach Fachbereich und Disziplin. Kapitel 11 und 12 setzt sich weiterhin mit den Vor- und Nachteilen von Resilienzförderung in der heutigen Arbeitswelt auseinander.

2.2 Organisationale Resilienz

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, wird in Bezug auf die individuelle Resilienz der Zusammenhang von Eigenschaften und Handlungsweisen von Menschen in ihren jeweiligen Lebenslagen diskutiert. Der Begriff der organisationalen Resilienz bezieht sich auf soziologische, psychologische und wirtschaftswissenschaftliche Aspekte. Der Begriff organisationale Resilienz legt nahe, dass auch Organisationen resilient sein können. Organisationen können genauso Krisen erleben oder existenzgefährdende Erfahrungen machen, an Herausforderungen wachsen oder scheitern., wie auf individueller Ebene. Hier stellt sich dann die Frage, ob es systematische strukturelle Faktoren im Unternehmen gibt, die unterschiedliche Entwicklungslinien erklären können und ob diese mit einer organisationalen Resilienz zu tun haben. Organisationale Resilienz meint nicht nur die Vermeidung oder Minderung von Risiken oder einer Anpassung an eine Krisensituation für die Organisation. Es geht im Kontext der modernen Arbeitswelt meist nicht nur darum, den Ursprungszustand in einem Unternehmen wiederherzustellen, sondern Krisen zum Anlass zu nehmen, Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten für die Organisation und seine Mitarbeitenden zu schaffen sowie die Handlungsspielräume zu erhalten beziehungsweise auszuweiten (vgl. Flüter-Hoffmann/et al. 2018: 39 f.). Organisationale Resilienz inkludiert die Fähigkeit von Unternehmen, sich schnell und erfolgreich an ständig verändernde Anforderungen anzupassen. Die Anforderungen können hierbei intern als auch extern entstehen. (vgl. Rolfe 2019: 25). Dabei sind innere und äußere Störungen nicht in der Lage, dauerhaften Schaden für die Organisation anzurichten. Als Störungen können Krisen, Umweltkatastrophen, interne strategische Umbrüche oder technologische Neuerungen genannt werden.

Hoffman definiert organisationale Resilienz als komplexes Ergebnis aus dem Zusammenspiel von Ressourcen, Kompetenzen und Leistungen auf personeller, struktureller und organisationaler Ebene. Resilientes Verhalten zeigt sich dann, wenn die Organisation in ihrer Identität gefährdet ist. Durch angemessene Situationsanpassung kann der dauerhafte Bestand einer Organisation oder einer Organisationseinheit als soziales System abgesichert werden. Darüber hinaus kann eine Weiterentwicklung der Organisation ermöglicht werden (vgl. Hoffman 2017: 97 f.).

Für Resilienz im unternehmerischen Kontext, ist die Human-Resilienz ebenfalls von Bedeutung (vgl. Rolfe 2019: 22). Die Human-Resilienz schließt die individuelle Resilienz ein, aber auch die System-Resilienz und die organisationale Resilienz, d.h. es werden die Individuen, eine Branche oder ein Team und das Unternehmen an sich miteinbezogen. Somit findet organisationale Resilienz auf der Mikro-, der Meso- und der Makroebene statt.

Nach Rolfe geht es bei der strategischen Resilienz von Organisationen um eine vorausschauende Einstellung der einzelnen Unternehmensbereiche gegenüber sich entwickelnden Trends. Im Zuge von sich verändernden Bedingungen ist es wichtig für Organisationen sich flexibel und veränderungsfähig an die neuen Gegebenheiten anzupassen, bevor es zwingend notwendig wird (vgl. Rolfe 2019:27).

Rolfe fasst organisationale Resilienz als Kraft einer Organisation zusammen, achtsam, lebendig und effektiv zu agieren, wenn sich Krisen oder Veränderungsprozessen als komplex, unklar oder unsicher herausstellen (vgl. Rolfe 2019: 28). Je mehr verschiedene Denkansätze und Ideen durch die Akteure der Organisation zusammengetragen werden, desto größer ist auch die Möglichkeit Chancen oder Gefahren im internen System und der externen Umwelt wahrzunehmen. Dies spielt vor allem in der heutigen VUCA-Welt eine bedeutende Rolle, die sich durch Unbeständigkeit, Komplexität, Mehrdeutigkeit und Volatilität ausdrückt. Darüber hinaus spielt ein hohes Maß an Wettbewerbsfähigkeit eine große Rolle, um in der modernen Arbeitswelt bestehen zu können. Auf die VUCA-Welt wird in Kapitel 8 noch näher eingegangen.

3. Historische Entwicklung der Resilienzforschung

Die Anfänge der Resilienzforschung gehen bis auf die 1950er Jahre im Bereich der Entwicklungspsychologie beziehungsweise -pathologie bei Kindern und Jugendlichen zurück (vgl. Bengel/ Lyssenko 2012: 11). Die wohl bekannteste Längsschnittstudie „Kauai Longitudinal Study“ wurde von Emmy Werner und Ruth Smith angeleitet, die eine gesamte Kohorte der 1955 auf der hawaiianischen Insel Kauai geborenen Kinder über vierzig Jahre hinweg begleiteten und Daten zu ihrer Lebens- und Gesundheitssituation erhoben (vgl. Werner 1996: 47). Die Untersuchungskohorte von 698 Kindern wuchs unter hohen Risikobelastungen auf, wie zum Beispiel chronischer Armut, psychischen Erkrankungen der Eltern, Missbrauch, Verlust von Angehörigen oder einem niedrigen Bildungsstand. Zwei Drittel der Kohorte wiesen bereits mit zehn Jahren psychische Störungen auf, wohin gegen sich ein Drittel der 698 Kindern sehr gut entwickelten. Auch im weiteren Verlauf der Erhebung entwickelten sich die Kinder und Jugendlichen sehr gut, trotz eines erhöhten Risikos, beispielsweise in chronischer Armut zu leben oder chronische psychische Erkrankungen zu erleiden. Werner entdeckte, dass diese Probanden sich Schutzfaktoren bedienen konnten, wie zum Beispiel emotionaler Unterstützung einer Bezugsperson, die sich außerhalb der Familie befand, aber auch innerhalb der Familie auf einen starken Zusammenhalt zurückgreifen konnten. Weitere Schutzfaktoren waren eine positive Lebenseinstellung, effektive Problemlösestrategien oder ein erhöhtes Maß an Selbstwirksamkeitserleben (vgl. Werner 1996: 50).

Sowohl Kunzler et al. als auch Flüter-Hoffmann et al. unterteilen die letzten Jahrzehnte der Resilienzforschung in vier Phasen (vgl. Kunzler/et al 2016: 267 f., Flüter-Hoffmann et al. 2018: 9). In der ersten Phase der Resilienzforschung werden zur Identifikation von Schutz- und Risikofaktoren Längsschnittstudien angeführt, wie die bereits oben beschriebene „Kauai Longitudinal Study“ ein Beispiel darstellt. Als weitere Längsschnittstudien können die „Minnesota Parent-Child Project“, die „British Cohort Study“ und die „Dunedin Multidisciplinary Health and Development Study“ genannt werden (vgl. Flüter-Hoffmann/et al. 2018: 9). Die Studien kommen alle zu ähnlichen Ergebnissen, in Bezug auf die Ausprägung von Schutzfaktoren, wie

die von Emmy Werner.

Populäre Längsschnittstudien, welche über einen langen Zeitraum unterschiedliche Entwicklungsstadien erfassen konnten, sind im deutschsprachigen Raum zum Beispiel die „Bielefelder Invulnerabilitätsstudie“ oder die „Mannheimer Risikokinderstudie“. Somit gilt die erste Phase der Resilienzforschung als Identifikation der Schlüsselkonzepte und allgemeiner Schutzfaktoren. Hier steht vor allem die Annäherung an eine Definition von Resilienz durch Identifikation der Schutzfaktoren im Mittelpunkt, weiterhin die Frage nach den Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, um ein Resilienz-Kriterium ausmachen zu können.

Diese erste Phase bestimmte viele Jahre die Resilienzforschung und der Fokus, der anfänglich auf der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen unter Risikofaktoren lag, wurde erst allmählich auch auf das Erwachsenenalter ausgeweitet (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 11).

In der zweiten Forschungsphase ging es um die Herauskristallisierung von dynamischen Resilienz-Prozessmodellen, indem die komplexen Prozesse und protektiven Wirkmechanismen von Resilienz und ihre Wechselwirkungen untersucht wurden.

In der dritten, noch aktuellen Phase wird der Fokus auf die Entwicklung von Maßnahmen und Präventionsstrategien zur Förderung von Resilienz und deren Evaluierung gelegt. In Kapitel 7 noch erläutert, welche Schwierigkeiten sich für die Resilienzforschung ergeben können, wenn Resilienz als Begriff sowie die Wirkmechanismen dahinter nicht klar definiert sind und keine einheitlichen Messgrößen und Methoden der Operationalisierung zur Forschung von Resilienzfaktoren verwendet werden.

Die jüngste und vierte Stufe der Resilienzforschung verfolgt interdisziplinäre Ansätze und entwickelt multikausale Mehrebenenmodelle, unter Berücksichtigung von neurobiologischen und physiologischen Prozessen, Umweltinteraktionen sowie psychosozialen Faktoren (vgl. Flüter-Hoffmann/et al. 2018: 9 f.).

In der Resilienzforschung wird zur Erschließung von Resilienz-Modellen meist zwischen einem relationalen, situationsspezifischen Ansatz und einem personenorientierten Ansatz unterschieden (vgl. Leipold 2015: 96). Der

personenorientierte Ansatz setzt sich damit auseinander, welche Merkmale bei resilienten Personen ausgemacht werden können, im Gegensatz zu nicht resilienten Menschen. Auf der individuellen Ebene werden unterschiedliche Entwicklungen im Hinblick auf die verschiedenen Risiko- und protektiven Faktoren untersucht. Aufgefasst werden hier die Faktoren der Resilienz als stabiles situationsübergreifenden Konstrukt an Eigenschaften (vgl. Leipold 2015: 96). Es wird erforscht, welche Eigenschaftskonstellationen gegeben sein müssen, damit sich resilientes Verhalten bei einer Person zeigt.

Der relationale Ansatz der Resilienz hat das wechselseitige Verhältnis von dem Individuum und seiner Umwelt im Fokus. Im Gegensatz zum personenorientierten Ansatz wird der Blick nicht auf die Dispositionen und Eigenschaften eines Menschen gelegt, sondern hier besteht die Annahme, dass Resilienz als situationsspezifischen Prozess zu verstehen ist. Damit ist Resilienz modifizierbar und hängt von der Wechselwirkung eines Menschen zu seiner Umwelt ab (vgl. Leipold 2015: 102 f.).

4. Resilienz-Indikatoren

Wie bereits beschrieben, ist der konzeptionelle Ansatz von Resilienz eine salutogenetische Betrachtungsweise, das heißt es liegt der Fokus auf den Ressourcen eines Menschen, die er zur Verfügung hat, um aus den für ihn risikoreichen Bedingungen unbeschadet hervorzugehen. Auf das Salutogene-Modell wird in Kapitel 3 noch einmal näher eingegangen.

Auch wenn für das Resilienz-Konzept die Risikofaktoren, wie zum Beispiel äußere Einflüsse der sozialen Umwelt, eine erhebliche Rolle spielen, ist es für die Konzipierung von Resilienz essenziell auf die Schutzfaktoren eines Menschen einzugehen.

Das theoretische Konstrukt von individueller Resilienz wird in den empirischen Studien meist sehr divergierend operationalisiert. Die Problematiken, die sich daraus ergeben können, werden in Kapitel 7 noch näher beleuchtet. In den meisten Studien werden für die Messung von individueller Resilienz Indikatoren verwendet, welche die Folgen von psychischen Belastungen abbilden (vgl. Flüter-Hoffmann /et al. 2018:

14 f.). Darüber hinaus werden in Studien Indikatoren verwendet, die das psychische Wohlergehen messen sollen.

Die Variablen der empirischen Forschung zu Resilienz- und Schutzfaktoren fassen Flüter-Hoffmann et al. in drei Gruppen zusammen. Als erste Gruppe werden Stressoren aufgeführt. Zur zweiten Gruppe werden Schutzfaktoren und Widerstandsressourcen von Resilienz gezählt, die zur Verwendung in präventiven Ansätzen zum Einsatz kommen. Die dritte Gruppe sind die Indikatoren der Belastungsbewältigung in kurativen Ansätzen (vgl. Flüter-Hoffmann et al. 2018: 15).

Die drei Gruppen der Variablen werden jeweils noch weiter aufgeteilt. Zur Gruppe der Stressoren gehören Alltagsstressoren und alltägliche Belastungen. Beispiele hierfür sind sozioökonomische Benachteiligungen wie chronischer Stress, Arbeitsbelastungen oder Armut. Weitere Stressoren sind kritische Lebensereignisse wie Tod oder chronische Erkrankungen. Potenziell traumatische Ereignisse wie Krieg oder sexuelle Übergriffe zählen ebenfalls zu den Stressoren (vgl. Flüter-Hoffmann/et al. 2018: 15).

Flüter-Hoffmann et al. schlüsseln ebenfalls die Schutzfaktoren wie folgt auf: Personale Schutzfaktoren, wie eine optimistische Grundhaltung, soziale Schutzfaktoren, zum Beispiel Unterstützung durch Freunde und Familie und soziokulturelle Schutzfaktoren, wie beispielsweise das Einkommen. Resilienz als Persönlichkeitseigenschaft wird hier als Selbstvertrauen oder Widerstandskraft verstanden. Resilienz als Bündel von Schutzfaktoren bezieht persönliche und soziale Kompetenzen mit ein sowie Handlungsspielräume und soziale Unterstützung.

Eine Einteilung der Indikatoren der Bewältigung von Belastungen wird als Teilung in psychopathologische Symptomatik (Angst, Depression) und psychische Gesundheit (Lebensqualität, Zufriedenheit) vorgenommen.

5. Zentrale Faktoren von Resilienz

5.1 Zentrale Faktoren der individuellen Resilienz

Resilienzfaktoren setzen sich aus den internalen und externalen Schutzfaktoren eines Menschen zusammen. Dabei werden personelle Ressourcen verstanden, die nicht

angeboren sind, sondern erlernbar sind (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2015:11).

In der psychologischen Fachliteratur werden je nach Autor verschiedene Faktoren beziehungsweise Schlüssel für Resilienz angegeben, jedoch ähneln sich die meisten. Diese Resilienzfaktoren bieten einen Reflexionsrahmen zur Identifikation von Ansatzmöglichkeiten zur Resilienzförderung (vgl. Heller/Gallenmüller 2019:9).

Folgende Faktoren können in Anlehnung an Hellers und Gallenmüllers Resilienz-Schlüsseln unterschieden werden:

1. Achtsamkeit, Eigenreflexion
2. Ungewissheitstoleranz, Improvisationsvermögen
3. Veränderungsbereitschaft, Selbstregulierung
4. Akzeptanz
5. Optimismus, Hoffnung, Glaube
6. Selbstwirksamkeit
7. Eigenverantwortung
8. Netzwerkorientierung, Beziehungen
9. Lösungsorientierung
10. Zukunftsorientierung, Zukunftsgestaltung.

Diese Resilienz-Schlüssel können beispielsweise als Orientierung dienen, Interventionsmaßnahmen zu entwickeln und an den einzelnen Faktoren anzusetzen, um einer Stärkung und Entwicklung von Resilienz näher zu kommen.

5.2 Zentrale Faktoren der organisationalen Resilienz

Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, existiert keine einheitliche Begriffsbestimmung von Resilienz, weder auf der individuellen noch auf der organisationalen Ebene. Auch eine klare Richtlinie, welche zentrale Faktoren von organisationaler Resilienz beschreibt, kann nicht angegeben werden (vgl. Hoffmann 2017: 87).

2017 wurde von der internationalen Organisation für Normung, der ISO, eine Norm

zur organisationalen Resilienz veröffentlicht. Darin werden neun Elemente beschrieben, die organisationale Resilienz ausmachen (vgl. ISO22316 2017:1).

Heller und Gallenmüller fassen diese Elemente zusammen in neun Kernpunkte von organisationaler Resilienz (vgl. Heller/Gallenmüller 2019: 14):

1. Ein Element von organisationaler Resilienz ist die geteilte Vision und das klare Ziel für alle Hierarchieebenen der Organisation. Diese Visionen beziehen sich vor allem auf den Nutzen, Resilienz in das Unternehmen zu integrieren.
2. Ein weiteres Element ist das Umfeld zu verstehen und zu beeinflussen. Eine resiliente Organisation kann die internen und externen Systeme nachvollziehen und schafft es die Systeme, in denen sie sich bewegt, zu beeinflussen.
3. Eine resiliente Organisation funktioniert nur dann, wenn sie auch eine effektive und ermutigende Führung hat.
4. Eine resilienzfördernde Kultur ist deshalb von Bedeutung, da gemeinsame Werte und Überzeugungen zu einem stärkeren Team-Gefühl führen und die Motivation der Mitarbeitenden erhöht.
5. Informationen und Wissen sollen innerhalb der Organisation geteilt werden. Das schafft Transparenz und fördert das Lernen aus Erfahrungen und Fehler.
6. Die Verfügbarkeit und Entwicklung von Ressourcen ist sichergestellt. Ressourcen wie beispielsweise qualifizierte MitarbeiterInnen oder Technologien decken die vulnerablen Stellen der Organisation ab und machen bei veränderten Bedingungen eine Anpassung schnell möglich.
7. Koordinierte Unternehmensbereiche werden gewährleistet, indem die unterschiedlichen Unternehmensmanagementbereiche definiert, entwickelt und koordiniert werden.
8. Eine stetige Verbesserung fördern, indem die resiliente Organisation Ergebnisse evaluiert und aus den Erfahrungen mögliche zukünftige Chancen erkennt.
9. Veränderungen werden in einer resilienten Organisation so gemanagt und antizipiert, dass sie früh erkannt werden können und angemessen darauf reagieren kann.

Resilienz-Coaching zielt zum Beispiel darauf ab, in jeden dieser Elemente einsteigen zu können, um die einzelnen Punkte auf den Prüfstand zu stellen (vgl.

Heller/Gallenmüller 2019: 15).

6. Einige verwandte Forschungszweige und Schutzfaktoren-Modelle

Im Zuge der psychologischen Forschung ergaben sich verschiedene Perspektiven auf Belastungen und Stress, differenzierende Begrifflichkeiten und auseinandergehende Erklärungsansätze. In diesem Kapitel werden wesentliche Konzepte aufgegriffen, die eine gewisse Ähnlichkeit und Nähe zum Resilienz-Konzept darstellen. Diese werden jedoch lediglich angerissen, da es nur einen groben Überblick geben soll, welche unterschiedlichen Perspektiven hinsichtlich von Risiko- und protektiven Faktoren existieren.

Das weitverbreitete Salutogenese-Modell von Aaron Antonovsky stellt einen Paradigmenwechsel zur Pathogenese aus dem biomedizinischen Ansatz dar und setzt sich mit der Entstehung und Erhaltung von Gesundheit auseinander. Damit steht im Blickpunkt die positive Formulierung, was Menschen gesund erhält und nicht, was sie krank macht. Die Pathogenese hingegen setzt sich mit der Entstehung und der Entwicklung von Krankheit und deren Verhinderung auseinander.

Das Konzept der Resilienz betont ebenfalls die positiven Faktoren, die zur Widerstandsfähigkeit gegenüber risikoreichen Erlebnissen beitragen. Anstatt die Minimierung etwaiger Risiken in den Fokus zu stellen, sollen die eigenen Ressourcen gestärkt werden, die einen Menschen widerstandsfähiger gegenüber krankmachenden Einflüssen werden lassen. Dieser ressourcenorientierte Ansatz bezieht die Person mit ihrer individuellen Lebensgeschichte und ihrer Umwelt ein.

Konzepte zur Vulnerabilität, wie z.B. das Risikofaktorenkonzept oder das Vulnerabilitäts-Stress-Modell beschäftigen sich mehr mit den negativen Aspekten, d.h. welche individuellen Veranlagungen vorliegen, durch die ein Mensch anfälliger für psychische Erkrankungen ist. Hierbei geht es vor allem um den individuellen Umgang mit Stress, der einerseits erlernt sein kann oder auf eine genetische Disposition zurückzuführen ist (vgl. Leipold 2015: 30).

Um auf das Salutogenese-Modell noch einmal zurückzukommen, geht es in dem Modell von Antonovsky nicht ausschließlich um die Entstehung und Erhaltung von

Gesundheit als einen absoluten Zustand, sondern vielmehr darum, dass sich Gesundheit und Krankheit am Ende eines Kontinuums befinden und der Mensch sich mit seinem körperlichen und psychischen Wohl- beziehungsweise Missempfinden auf diesem Kontinuum bewegt. Je nachdem wie krank oder gesund jemand ist, befindet er sich mehr am Endpunkt Gesundheit oder Krankheit des Kontinuums. Dieses Kontinuum schließt ein, dass jeder Mensch sowohl krankmachende als auch gesunde Anteile in sich trägt (Bengel/Lyssenko 2012: 14 f.). Somit ergänzen sich die Salutogenese und Pathogenese mit ihren jeweiligen Fragestellungen.

Darüber hinaus geht Aaron Antonovsky in seinem Salutogenese-Modell davon aus, dass der Gesundheits- oder Krankheitszustand eines Menschen durch eine individuelle psychologische Einflussgröße bestimmt wird, nämlich dem Kohärenzgefühl. Dieses Gefühl kann als eine allgemeine kognitive und affektiv-motivationale Grundhaltung eines Menschen gegenüber dem eigenen Leben und der Umwelt beschrieben werden (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 16).

Je ausgeprägter das Gefühl von Stimmigkeit und Zusammenhang eines Menschen ist, desto gesünder ist der Mensch beziehungsweise desto schneller erfolgt die Erholung von Krankheit.

Das Kohärenzgefühl setzt sich aus drei Komponenten zusammen: dem Gefühl von Verstehbarkeit, dem Gefühl von Handhabbarkeit und dem Gefühl von Sinnhaftigkeit. Mit dem Gefühl von Verstehbarkeit ist ein kognitives Verarbeitungsmuster gemeint, welches die Fähigkeit beschreibt, unbekannte Informationen als geordnet und strukturiert zu verarbeiten (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 16). Die Komponente Handhabbarkeit bringt die Überzeugung eines Menschen zum Ausdruck, dass Problematiken als lösbar eingestuft werden. Den Anforderungen gerecht zu werden schließt ein, davon überzeugt zu sein, eigene Ressourcen für die Lösung zur Verfügung stehen zu haben, aber auch auf die Hilfe von Mitmenschen oder einer höheren Macht vertrauen zu können.

Die dritte Komponente Sinnhaftigkeit stellt nach Antonovsky die wichtigste Komponente dar, da ohne die Erfahrung der Sinnhaftigkeit und einer positiven Grundeinstellung gegenüber dem Leben, die anderen Komponenten hilflos sind. Individuen, die ihr Leben als emotional sinnvoll empfinden, sind bereit

Anforderungen als Herausforderungen anzunehmen und Energie dafür aufzuwenden (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 16 f.).

Ein stark ausgeprägtes Kohärenzgefühl führt dazu, dass ein Mensch, unter Nutzung seiner ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen, flexibel auf Anforderungen reagieren kann.

Somit sind die Kernelemente von Resilienz und Salutogenese recht ähnlich, jedoch unterscheiden sie sich in der Akzentuierung. Der methodenorientierte Resilienz-Ansatz konzentriert sich mehr auf den Prozess der positiven Anpassung und Bewältigung, wohingegen die Salutogenese den Fokus auf protektive Faktoren zur Erhaltung von Gesundheit legt (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2014: 14). Darüber hinaus ist die Annahme im Salutogenese-Modell, dass das Kohärenzgefühl zwar einen direkten Einfluss auf die körperliche Gesundheit hat, mit der psychischen Gesundheit allerdings nur indirekt verknüpft ist. Empirisch konnte diese Annahme jedoch nicht bestätigt werden (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 20 f.).

Ein weiteres Modell, welches Aspekte von Resilienz aufgreift, ist das Coping-Modell von Richard Lazarus. Das Coping-Modell bezieht sich auf die Faktoren Erkennen, Verstehen, Bewerten und Bewältigen von Stressfaktoren. In der Bewertung einer Situation werden zwei Phasen unterschieden: In der ersten Phase einer Stresssituation ordnet ein Mensch ein, ob Stress für ihn einen Schaden, eine Bedrohung oder eine Herausforderung darstellt (vgl. Flüter-Hoffmann /al. 2018: 12). In der zweiten Phase bewertet die Person ihre Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen bezüglich der Stresssituation. Das kann sich in einem problemorientierten Coping äußern, in dem die Person die Situation verändert oder es zeigt sich in der Veränderung der Einstellung gegenüber der Situation, dann ist von emotionsorientiertem Coping die Rede. Die Kompetenz Stresssituationen zu bewerten und danach das eigene Handeln oder Verhalten anzupassen, ist nach Lazarus ein Indikator für Resilienz. (vgl. Flüter-Hoffmann/et al.2018: 12).

Mirka Henninger führt jedoch an, dass sich das Coping-Modell vom Konstrukt der Resilienz dahingehend unterscheidet, dass Coping die Bewältigung von Bedrohungen und Stressoren zwar beinhaltet, Resilienz sich jedoch durch eine Energie und Motivation abgrenzt, welche erst die Krise bewältigen lässt (vgl.

Henninger 2016:158). Darüber hinaus wird Coping oft als kurzfristige Bewältigungsstrategie verstanden. Hier liegt nach Martens und Begus die Gefahr, dass ein dekonstruktiver Prozess der Verdrängung oder des Nicht-dran-Denkens, die Persönlichkeit temporär schützen kann, jedoch sich langfristig in Form von psychischen Störungen zeigen kann (vgl. Begus/Martens 2016: 27). Die Mechanismen, die Resilienz charakterisieren, zielen darauf ab auch schwerwiegende und tiefergehende Erlebnisse zu verarbeiten. Des Weiteren wird Resilienz nicht zwangsläufig als psychische Gesundheit oder als Erleben sozialer Fähigkeiten definiert, im Gegensatz zum Terminus „Coping“. Sowohl psychische Gesundheit als auch das Erleben von sozialen Fähigkeiten können Komponenten beziehungsweise Ergebnisse von einem resilienten Verhalten sein, für diese Komponenten muss jedoch keine psychosoziale Gefahr vorliegen (vgl. Henninger 2016: 158).

Das Konzept der „hardiness“ nach Suzanne C. Kobasa beschreibt eine Konstellation von Persönlichkeitsmerkmalen, die einen Mensch vor stressbedingten Erkrankungen schützt (vgl. Hoffmann 2017: 52). Zentrale Elemente des „hardiness“-Ansatzes sind „control“, „commitment“ und „challenge“. Die Zusammen- und Wechselwirkungen der drei Faktoren charakterisieren das Persönlichkeitsmerkmal der „hardiness“. Hoffmann erläutert, dass mit „commitment“ die Bereitschaft zum zielorientierten Engagement gemeint ist, mit „control“ die Einstellung Geschehnisse beeinflussen zu können und „challenge“ wird als Haltung verstanden, Veränderungen als mögliche neue Erfahrungen wahrzunehmen.

Menschen, die ein hohes Maß an sogenannter „hardiness“ aufweisen, zeigen in Stresssituation eine ausgeprägte Motivation etwas bewegen zu wollen und sind bereit für Veränderungen. Auf der kognitiven Ebene zeigt sich, dass Menschen mit einer ausgeprägten „hardiness“ Herausforderungen meist als optimistischer einstufen und in einen breiteren Zusammenhang setzen können. Auf der Handlungs- und Verhaltensebene reagieren diese Personen aktiv auf Stressoren und können dabei auf soziale Ressourcen zurückgreifen (vgl. Hoffmann 2017: 52).

Ein weiteres verwandtes Modell zu dem Konzept der Resilienz, ist das Selbstwirksamkeits-Modell, im Englischen „Self-Efficacy-Modell“, welches auf Albert Bandura zurückzuführen ist. Es beschreibt die Überzeugung eines Menschen,

selbst etwas bewirken zu können oder durch eigene Kompetenzen Konflikte und Herausforderungen erfolgreich lösen zu können (vgl. Flüter-Hoffmann et al. 2018:11). Für die Einstellung der Selbstwirksamkeit eines Menschen ist es unerheblich, ob er tatsächlich in der Lage wäre, die kritischen Situationen zu bewältigen. Bandura geht davon aus, dass die Stärkung eines Selbstwirksamkeitserlebens gestärkt wird durch Erfolgserlebnisse, durch erfolgreiche Vorbilder, durch den Einfluss sozialer Gruppen sowie durch eine Umkonditionierung der eigenen Emotionen und Empfindungen. Einige Aspekte des Resilienz-Konzeptes stimmen mit dem Selbstwirksamkeitsmodell überein, jedoch ist bei Resilienz von der tatsächlichen Widerstandsfähigkeit gegenüber widrigen Umständen die Rede und nicht nur von der bloßen Überzeugung Herausforderungen gewachsen zu sein (vgl. Henninger 2016: 158). Das Selbstwirksamkeitsmodell stellt jedoch eine Ergänzung für Resilienz dar, da das Erleben von Selbstwirksamkeit mit Resilienz in Verbindung steht. Selbstwirksamkeit kann ebenfalls als Teil des Kohärenzgefühls angesehen werden, da bei Antonovsky das Gefühl der Handhabbarkeit ebenfalls mit aufgeführt wird.

Die verschiedenen Modelle und disziplinären Zugänge zu Resilienz, die in der vorliegenden Arbeit lediglich angerissen wurden und bei weitem nicht alle verwandten Konzepte benennen oder gar erläutern, lassen jedoch auch hier erkennen, dass das Thema Resilienz fächerübergreifend von Relevanz ist. So sind biologisch-körperliche Veränderungen als auch psychische Anpassungen an Lebensumstände als Resilienz aufzufassen. Auch soziale Prozesse oder ökologische Systeme fließen in das Konzept der Resilienz mit ein (vgl. Leipold 2015: 31).

7. Problematiken in der Operationalisierung und Evaluierung von Resilienz

Um im weiteren Verlauf der Arbeit auf Resilienz-Programme in der VUCA-Welt eingehen zu können, muss auf die Problematiken der Evaluierung und Operationalisierung von Resilienz eingegangen werden. Um überhaupt erst in eine Diskussion über Resilienz-Trainings in der heutigen Arbeitswelt einsteigen zu

können, muss darauf aufmerksam gemacht werden, dass nur eine einheitliche Operationalisierung von Resilienz dazu führen kann, Resilienz strukturiert zu evaluieren und in messbare Kategorien einzuordnen. Der heutige Forschungsstand über Resilienz lässt allerdings noch viele Fragen offen (vgl. Flüter-Hoffmann/et al. 2018: 14, 77 f., Bengel/Lyssenko 2012: 101).

Das mag daran liegen, dass es für das Konzept der Resilienz keine einheitliche Definition gibt; je nach Forschungszweig wird unterschiedlich akzentuiert. Bengel und Lyssenko machen darauf aufmerksam, dass der undifferenzierte Gebrauch des Begriffes Resilienz meist das größte Problem in der Resilienzforschung darstellt (vgl. Bengel/Lyssenko 2012:101).

Durch das heterogene Verständnis von Resilienz wird der Vergleich der empirischen Studien, welche sich mit Resilienzmodellen auseinandersetzen, erschwert. Es geht nicht immer klar hervor, ob es sich bei Resilienz um eine psychische Widerstandskraft, im Sinne eines Schutzfaktors handelt oder ob Resilienz als Ergebnis der Verarbeitung von Risikofaktoren erfasst wurde. Daher ist in den jeweiligen Studien vorab eine klare Begriffsbestimmung von Resilienz essenziell.

Auch die einzelnen Resilienzfaktoren bedürfen einer genauen Begriffsbestimmung, um als Messindikator genutzt werden zu können. So ist die Definition bei Faktoren wie die der Selbstwirksamkeit meist gegeben, da dieser Faktor einen lange Forschungstradition aufweist (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 100). Bengel und Lyssenko führen weiterhin an, dass es für Begriffe wie die der positiven Grundhaltung oder dem Erleben von positiven Emotionen meist keine einheitliche und präzise Definition gibt. Es wird meist nicht genau aufgeschlüsselt, was unter dem untersuchten Faktor zu verstehen ist und warum die gewählten Messinstrumente dieser Begriffsbestimmung entsprechen. Daraus ergeben sich dann wieder Problematiken der Befundzusammenfassung aufgrund der variierenden Definitionen der untersuchten Konstrukte.

Die zu erfassenden Konstrukte und Modelle sind meist sehr komplex, so dass sich daraus wiederum Messschwierigkeiten ergeben können (vgl. Bengel/Lyssenko 2012:101). Bei komplexen Modellen müssen diese multimodal erhoben werden. Das bedeutet, dass eine Selbstauskunft, Fremdauskunft und Verhaltensbeobachtung

miteinander kombiniert werden müssen. Eine multimodale Datenerfassung der Probanden ist meist sehr aufwendig, so dass meist nur mit Hilfe von Fragebögen die Probanden ihren Zustand, hinsichtlich der zu untersuchenden Faktoren, angeben müssen und diese dann ausgewertet werden. Bei Interventionsstudien zum Thema Resilienz wird dann zum Beispiel ein Fragebogen vor und nach der Intervention ausgegeben. Wenn die Daten nur auf der Selbsteinschätzung der Probanden beruhen, kann es zu Verzerrungen kommen, beispielsweise dass die Anzahl der sozial unterstützenden Kontakte von den Probanden unterschätzt wird (vgl. Bengel/Lyssenko 2012:101).

Weitere Schwierigkeiten ergeben sich aus den Messinstrumenten. Wenn für das Konstrukt mehrere Messinstrumente entwickelt wurden, erfassen diese eventuell unterschiedliche Aspekte des Modells und können zu divergierenden Ergebnissen gelangen. Das wiederum führt dazu, dass die Vergleichbarkeit mit anderen Studien erschwert wird.

Bengel und Lyssenko führen weiter an, dass es jedoch auch problematisch sein kann, wenn für die Untersuchung nur ein Messinstrument genutzt wird. In diesem Fall könnte nur das evaluiert und konkludiert werden, was mit dem Messinstrument erhoben wurde und untersucht werden, ob dies dann eine protektive Wirkung erzielt hat. Ob das gewählte Messinstrument für die Erhebung eine adäquate Abbildung des theoretischen Konzepts abbildet, müsste vorerst in Studien zur Modellvalidität des Messinstrumentes geprüft werden (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 101).

Darüber hinaus merken Bengel und Lyssenko an, dass manche Studien sich einem Index an Schutzfaktoren bedienen, um Resilienz zu operationalisieren. Hier kann es zu inhaltlichen Überschneidungen zwischen den Schutzfaktoren und dem Ergebnis der Bewältigung von Belastungen kommen. Hier steht dann die Frage im Raum, ob beispielsweise Optimismus einen Schutzfaktor beziehungsweise Resilienzfaktor für einen Menschen darstellt oder ob Optimismus das Ergebnis einer resilienten Person ist. Somit ist eine Korrelation und Wechselwirkung der untersuchten Variablen wahrscheinlich gegeben, unabhängig von dem Forschungsdesign oder der Stichprobe der Studie.

Auch die einzelnen Schutzfaktoren sind nicht immer klar voneinander zu trennen. So

ist zum Beispiel mit Optimismus und positiven Emotionen nicht zwangsläufig der gleiche protektive Faktor gemeint, wird teilweise jedoch mit dem gleichen Erhebungsinstrument gemessen (vgl. Bengel/Lyssenکو 2012: 101). Auch das Kohärenzgefühl oder das Selbstwirksamkeitserleben birgt eine Art von Optimismus und positiver Grundeinstellung und es nicht immer klar definiert, welche schützenden Effekte aus ihnen resultieren.

Sowohl Risiko- als auch Schutzfaktoren können nie isoliert betrachtet werden, da sie meiste eine kumulative Wirkungsweise mit sich bringen, das heißt, dass Risiko- oder Schutzfaktoren sich immer auch gegenseitig bedingen (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2014: 30).

Generelle Schutzfaktoren, die nicht zwangsläufig mit einer Risikobedingung in Verbindung stehen, müssen ebenfalls Berücksichtigung finden, zum Beispiel Faktoren wie kultureller und religiöser Hintergrund, Alter beziehungsweise Lebensphase, Geschlecht und sozialer und ökonomischer Kontext (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2014: 30). Sie spielen ebenfalls eine Rolle für die Bedeutung eines Schutzfaktors. So können zum Beispiel je nach Lebensalter oder Geschlecht belastende Situationen anders wahrgenommen und eingeordnet werden. Ein junger Mensch kann vor anderen Krisen stehen, zum Beispiel durch eine Überforderung im Studium, als ein älterer Mensch, der beispielsweise den Tod des jahrzehntelangen Ehepartners überwinden muss. Ein anderes Beispiel wäre, dass eine alleinerziehende Frau mit einem niedrigeren Einkommen gegenüber einem männlichen Arbeitskollegen anderen Stressoren auf Arbeit ausgesetzt ist, als ein alleinstehender männlicher Arbeitskollege.

Es bleibt darüber hinaus ein subjektives Bewertungs- und Bewältigungsverhalten von Belastungen und es kommt nicht nur auf die Anzahl an Schutzfaktoren an (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2014: 31). Eine Messung ohne Verzerrung ist somit ebenfalls erschwert.

Weiterhin bedeutet eine geringe Ausprägung eines Risikofaktors nicht automatisch, dass ein Schutzfaktor vorliegt. Risiko- und Schutzfaktoren können auch nicht einfach gegeneinander aufgerechnet werden, so dass sie sich am Ende aufheben. Je nach Belastung und Situation können bestimmte Schutzfaktoren auch eine höhere

Gewichtung zur Bewältigung gegenüber anderen Schutzfaktoren einnehmen. Situationsspezifische Wirkungen von Schutzfaktoren finden sich beispielsweise auch in dem in Kapitel 3 beschriebenen Coping-Modell wieder. Dort wird davon ausgegangen, dass problemorientierte Copingstrategien Schutzfaktoren entfalten, wenn die Situation als kontrollierbar eingestuft wird. Die emotionsbezogene Copingstrategie lässt jedoch protektive Wirkungen zum Vorschein bringen, wenn die Situation als unkontrollierbar wahrgenommen wird (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 102).

Alle diese Faktoren müssen in ihrer Komplexität unter Berücksichtigung von der Umwelt der Probanden betrachtet werden.

Somit bleibt es eine zentrale methodische Herausforderung der Resilienzforschung, Schutzfaktoren zu definieren und zu spezifizieren. Des Weiteren sind aufwändige Studiendesigns von Nöten, um die Komplexität der jeweiligen Zusammenhänge abbilden zu können. Dies verlangt hohe personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie ein enges Zusammenarbeiten der involvierten Disziplinen. Für die Erhebung von Resilienzfaktoren müssen zahlreiche Variablen mit einbezogen werden und es muss gewährleistet werden können, dass innerhalb der Erhebung interne und externe Störfaktoren erfasst und kontrolliert werden. (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 102). Um noch konkreter die Situations- und Kontextspezifität der Resilienz-Elemente abzubilden, sind vor allem Längsschnittstudien notwendig. Gerade in Bezug auf die Verarbeitung von Stress und Belastungen können Belastungssymptome erst nach einem längeren Zeitraum auftreten. Das zeigt sich dann darin, wenn sich kurzfristig adaptive Bewältigungsmechanismen eines Menschen langfristig als dysfunktional zeigen (vgl. Bengel/Lyssenko 2012: 103). Längsschnittstudien haben gegenüber den Querschnittstudien einige Vor- aber auch Nachteile. Die Vorteile von Längsschnittstudien sind, dass sie intraindividuelle Bewältigungsabläufe abbilden können, kausale Interpretationen möglich machen und der Zusammenhang der Veränderung mehrerer Variablen abgebildet werden kann. Anhand der korrelativen Stabilität des Designs kann entschieden werden, ob die Rangreihe konstant bleibt. Da personenspezifische Messfehler der Probanden größtenteils gleichbleiben und stabil sind, haben sie somit keinen Effekt auf

gemessene Veränderungen. Die Nachteile sind allerdings, dass sie mit erheblichen Kosten und einem großen Aufwand verbunden sind. Darüber hinaus kann es passieren, dass Probanden über so einen langen Zeitraum die Studienteilnahme vorzeitig abbrechen oder es kann während der Studiendauer zu Entwicklungs- und Alterseffekten kommen (vgl. Bengel/Lyssenکو 2012: 103). Bereits bekannte Probleme von Längsschnittstudien sind die Randomisierung und Bereitstellung von Kontrollgruppen. Die Ausgangsstichprobe ist selektiv, da sich meist nur ein Teil der potenziellen Probanden bereiterklären, an mehreren Messzeitpunkten teilzunehmen. Aus diesem Grund kommt es ebenfalls zu einer Veränderung der Stichproben. Eine weitere Veränderung der Stichprobe entsteht dann, wenn sich jene Probanden, die bis zur letzten Messung teilnehmen, von den Probanden unterscheiden, die vorher ausgeschieden sind. Wiederholte Messungen können darüber hinaus einen Einfluss auf die gemessenen Werte haben. Ob sich letztendlich die Ergebnisse aus Längsschnittstudien auf andere Kohorten übertragen und generalisieren lassen, ist ebenfalls nicht geklärt (vgl. Bengel/Lyssenکو 2012: 103).

Anzumerken ist noch, dass in der vorliegenden Arbeit nur auf die psychologischen Faktoren von Resilienz eingegangen wird. Die Wechselwirkungen mit den genetischen, biologischen und konstitutionellen Merkmalen eines Menschen spielen in der Resilienzforschung ebenfalls eine Rolle. Darüber hinaus sind auch die Wechselwirkungen mit der sozialen und gesellschaftlichen Umwelt für Resilienz-Modelle relevant. Um Resilienz in seiner Komplexität abbilden zu können und greifbarer werden zu lassen, müssen diese Faktoren ebenfalls berücksichtigt werden.

8. Definition und Merkmale von der VUCA-Welt

Wie bereits in der Einleitung genannt, kommt das Akronym VUCA aus dem Englischen und setzt sich aus den Wörtern „volatility“ (Volatilität), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) zusammen. VUCA wird mit der heutigen modernen Welt in Verbindung gebracht, die durch eine schnelllebige Welt geprägt ist und durch ebeständige Veränderungen einer breiten Gesellschaft (vgl. Lenz 2019: 51).

Der Fortschritt der Technologie, der Digitalisierung und der Globalisierung werden ebenfalls mit der VUCA-Welt in Verbindung gebracht.

Der Begriff der Volatilität charakterisiert das Maß an Flüchtigkeit von Dingen und Situationen und beschreibt damit die Schwankungsintensität und -breite über einen zeitlichen Verlauf. Als Beispiel wird meist die Unbeständigkeit von Aktienkursen aufgeführt (vgl. Rascher 2019: 5).

Die Unvorhersehbarkeit und Unberechenbarkeit von Ereignissen, werden mit dem Wort Unsicherheit dargestellt. Je mehr unerwartete Situationen auftreten, umso unsicherer sind die Umwelt und Rahmenbedingungen.

Mit der Komplexität einer VUCA-Welt werden eine Vielzahl an Einflussfaktoren und deren gegenseitiger Abhängigkeiten und Wechselwirkungen gemeint. Je unabhängiger ein System ist, desto komplexer ist es. Rascher führt hier das Bild eines Mobiles an: Sobald ein Teil des Mobiles in Bewegung gebracht wird, schwingen alle anderen Teile mit und es ist nicht mehr ersichtlich, in welcher Reihenfolge die Einzelteile schwingen, beziehungsweise welches Teil als erstes in Schwingung gebracht wurde (vgl. Rascher 2019: 5).

Komplexe Systeme, wie die eines Teams in einer Organisation, sind meist unvorhersehbar und sind durch Unsicherheit bestimmt, da die Ursache-Wirkungskette nicht immer transparent ist. Die Interaktionen zwischen den einzelnen Personen sorgen für ständige Veränderung und ihnen ist somit immanent, dass eine Unsicherheit herrscht und Fehler einkalkuliert werden müssen. Systeme, die aus lebenden Organismen bestehen, also zum Beispiel eine Abteilung in einem Unternehmen, sind nie völlig kontrollierbar (vgl. Rascher 2019: 5).

Ambiguität in der VUCA-Welt umschreibt die Mehrdeutigkeit von Situationen und Informationen. Auch wenn viele Informationen vorliegen und als transparent und vorhersehbar erscheinen, kann die Bewertung einer Situation immer noch als mehrdeutig wahrgenommen werden. Vor allem bei kommunikativen Missverständnissen kann von Ambiguität die Rede sein.

Der Wandel und Paradigmenwechsel dieser neuen (Arbeits-) Welt lässt viel Raum für neue Chancen und Möglichkeiten und kann eine Alternative zu alten Strukturen bieten und diese aufbrechen. Gleichzeitig besteht aber auch die Gefahr von einer

Überflutung der Möglichkeiten und Informationen und einer daraus resultierenden Überforderung für die Akteure dieser Welt. Aus der neuen VUCA-Welt können sich in allen Lebensbereichen Risiken und Herausforderungen ergeben. In Kapitel 10 wird noch einmal näher drauf eingegangen.

9. Wurzeln und Entwicklung von der VUCA-Welt

Der Begriff der VUCA-Welt kommt eigentlich aus dem militärischen Bereich. In den Kriegen im Irak und Afghanistan und der damit verbundenen Bekämpfung von Terrororganisationen, wurde das amerikanische Militär vor neue Herausforderungen gestellt und kam mit den bisherigen Vorgehensweisen nicht mehr voran (vgl. Lenz 2019: 51). Der bisherige Kommunikationsprozess und die Verarbeitung der Informationen verlief bisher zentral in Einsatzsteuerkommandos. Diese Entscheidungszyklen, in solch prekären Situationen, kosteten nicht nur zu viel Zeit, sondern auch Menschenleben. Somit wurden die Militärdoktrin und die gesamte Ausbildung umgestellt, um flexibel und schnell auf unbekannte Situationen reagieren zu können (vgl. Lenz 2019: 51).

Die Umstrukturierung sah wie folgt aus: bei nicht eindeutig zuordbaren Akteuren war von Ambiguität die Rede- es konnte sich um eine friedliche Menschengruppe handeln, sie konnten aber auch eine Gefahr darstellen. Als Konsequenz wurden auch die bloßen Vermutungen ausgewertet und es fand eine Vernetzung von Informationsflüssen und dezentralen Entscheiden statt. Wichtig hierfür war das Einholen und Geben von Feedback (vgl. Lenz 2019: 52).

Bei einzelnen und kriegerischen Aktionen des Feindes mussten die eigenen Entscheidungsprozesse schneller ablaufen, als die des Gegners. Hier sprach man von Volatilität. Das hatte zur Folge, dass die Entscheidungsgewalt auf dezentrale Teams verlagert wurde.

Die Unberechenbarkeit von Angriffen wurde als Unsicherheit eingeordnet. Auch ohne einen kompletten Überblick über die Situation, musste gehandelt werden. Die Konsequenz war die Selbststeuerung von Entscheidungen vor Ort.

Wenn keine Befehlsstruktur des Gegners erkennbar war, wurde von Komplexität

gesprächen. Die Erkenntnis war, dass es sich dann um ein gegnerisches Netzwerk mit vielfältigen Kommunikationsbeziehungen handeln muss. Die Folge waren eine Implementierung eines Systems, mit sich selbst steuernden Teams, welche durch kompromissloses Teamdenken und die Koordination über die gemeinsame Mission gekennzeichnet waren (vgl. Lenz 2019: 52).

Die Transformation dieser Herangehensweise in die Gesellschaft und in Wirtschaftsunternehmen wurde vor allem deshalb vorgenommen, weil meist Unternehmenskulturen, durch technologische Trends, dazu getrieben wurden ihre Prinzipien anzupassen. Darüber hinaus wurden sie förmlich dem Druck ausgesetzt, wettbewerbsfähig zu bleiben und die Marktposition aufrecht zu erhalten (vgl. Lenz 2019: 52).

Agiles Management ist zu einem neuen Trendkonzept für einige Organisationen geworden. Die Voraussetzungen und Wege, um eine agile Organisation zu werden, sind jedoch noch weitestgehend unbekannt (vgl. Lenz 2019:52).

Die Übernahme der VUCA- Überlegung aus dem Militär in die Organisationsstruktur ist dahingehend spürbar, als dass sich mittlerweile auch viele Unternehmen in Netzwerken organisieren. Das hat zum Ziel dahingehend die Fähigkeit zu verbessern, adaptiv und situationsspezifisch auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

Durch die Digitalisierung und dem dadurch transparenterem Umgang mit Informationen, sind vor allem Wirtschaftsunternehmen stärker von ihrem jeweiligen Kontext beeinflusst. Darüber hinaus gestalten sie diesen Kontext durch innovative Geschäftskonstrukte selbst (vgl. Lenz 2019: 52). Dadurch nutzen Unternehmen die Chance selbst, Vorreiter zu sein und nicht darauf zu warten, bis die Konkurrenz mit innovativen Geschäftsmodellen eine höhere Marktposition einnimmt. Ein Beispiel sind hier Plattform-basierte Geschäftsmodelle, in denen sich die Organisation über die Unternehmensgrenzen öffnet und ein Ökosystem für den Ausgleich von Angebot und Nachfrage organisiert.

Aus dem anlehenden Konzept von VUCA aus dem Militär wird deutlich, dass sich auch Organisationen flexibel an die oft unvorhersehbaren neuen Umweltaforderungen anpassen müssen und nicht nur passiv darauf reagieren können. Sie müssen sich innovationsorientiert und flexibel bei neuen Trends zeigen

und den Umbruch für die eigene Gestaltung von geschäftlicher Entwicklung nutzen, vor allem unter Ausnutzung der Möglichkeiten von Digitalisierung und Social Networks (vgl. Lenz 2019: 54).

10. Problematiken der VUCA-Welt

Die einzelnen Merkmale von VUCA, die sich auch in der Arbeitswelt der heutigen Beschäftigten bemerkbar machen, zeigen sich beispielsweise in der Verdichtung von komplexeren Aufgaben, immer knapperen Zeitbudgets oder an den individualisierten Produkten und Dienstleistungen. Um auf dem Markt bestehen zu können, wird eine hohe Kundenorientierung vorausgesetzt. Für die KundInnen mag die flexible, auf sie zugeschnittene Leistungserbringung ohne lange Bearbeitungszeiten komfortabler erscheinen, auf Seiten der Leistungserbringer führt es jedoch oftmals zu veränderten Arbeitsbedingungen und somit zu einem Stresserleben oder psychischen Belastungen (vgl. Heller/Gallenmüller 2019:4). Problematisch wird das Stresserleben dann, wenn die Handhabung als überfordernd eingestuft wird. Meist ist diese Überlastung ein schleichender Prozess, bis er sich bei der Person als chronische Belastung herausstellt. Die Globalisierung erhöht darüber hinaus den Wettbewerbsdruck, da im Preisvergleich viele Produkte auch woanders billiger zur Verfügung stehen. Zwischen den einzelnen Standorten kann es ebenfalls zu einem erhöhten Konkurrenzdenken kommen (vgl. Hurtienne/Koch 2018: 145). Auch innerhalb einer Organisation kann die Angst seinen Arbeitsplatz zu verlieren, einen erheblichen Stressor für die Person darstellen.

Durch die rasante Entwicklung von Technik und Kommunikation sind die Beschäftigten unter einem ständigen Druck, den erhöhten Lern,-Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen gerecht zu werden (vgl. Hurtienne/ Koch 2018: 145).

Wenn auf der organisationalen Ebene der Druck besteht, mit den aktuellen Entwicklungen der modernen Arbeitswelt standhalten zu wollen, kann sich ebenfalls durch eine Umstrukturierung innerhalb des Unternehmens für die ArbeitnehmerInnen eine Neuorientierung in andere Aufgabenbereiche oder neuen Team ergeben. Das kann gerade für die älteren Mitarbeiter ein Problem darstellen, wenn sie auf ihr

jahrzehntelanges Wissen nicht mehr zurückgreifen können, weil diese Informationen für die neuen Arbeitszusammenhänge veraltet erscheinen.

Zum Beispiel bei der Einräumung größerer Handlungsspielräume für die Arbeitnehmerinnen, ist es nach Hurtienne und Koch essenziell, Zielvereinbarungen zum Schutz der ArbeitnehmerInnen zu treffen. Es besteht sonst die Gefahr, dass der Marktdruck der Organisation auf die Beschäftigten, anhand von Zielkennzahlen, übertragen wird und diese Kennzahlen sich direkt auf das Gehalt des/der Beschäftigten auswirken können (vgl. Hurtienne/Koch 2018: 146).

Weitere Zielkonflikte können für die Beschäftigten darin bestehen, den eigenen Standards einer zufriedenstellenden Arbeit und gleichzeitig den Ansprüchen der KundenInnen nachkommen zu wollen und über all dem nicht die eigenen Gesundheit zu vernachlässigen. Meist tragen die Beschäftigten diese Konflikte mit sich selbst aus, in dem sie Überstunden nehmen oder die Arbeitsqualität darunter leidet.

Trotz staatlicher Eingriffe, zum Beispiel durch präventive Maßnahmen, steigen die Arbeitsunfähigkeitstage durch psychische Erkrankungen weiter an (vgl. Badura et al. 2017: 309).

Ein Beispiel hierfür, führen Maisuradze et al. an: Durch Digitalisierung und der Nutzung von Kommunikations- und Informationsmedien zum dienstlichen Gebrauch, verschwimmen meist die Grenze zum privaten Rückzugsraum beziehungsweise werden aufgelöst. Ein Großteil von Beschäftigten hat das Gefühl von ihnen würde erwartet werden, dass sie auch außerhalb der Arbeitszeit den Kontakt zum Arbeitgeber, der Arbeitgeberin pflegen. Die höheren Selbstbestimmungsmöglichkeiten, durch flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitsorte und durch Nutzung von Kommunikations- und Informationsmedien, haben dabei nicht nur positive Auswirkungen. Es hat ebenfalls zur Folge, dass die Beschäftigten ein höheres Maß an Selbstorganisation aufbringen müssen. Vor allem Tele-Arbeitende, die über einen größeren Gestaltungsspielraum verfügen, sind dadurch gefährdet, dass sie diesen Raum für die Moderation zwischen Arbeit und Privatleben nutzen, bei der der Nutzen von flexiblen Arbeitszeiten und -orten zulasten von Regenerationszeiten ausbleibt (vgl. Maisuradze et al. 2019: 102). Darüber hinaus merken Hurtienne und Koch an, dass es ebenfalls für den Arbeitgeber „verführerischer“ sein kann, durch die

Nutzung von Kommunikations- und Informationsmedien mehr Arbeitsaufträge als nötig, an die Beschäftigten zu generieren (vgl. Hurtienne/Koch 2018: 146). Wenn Leistungserfassungen über Softwares abgewickelt werden, kann außerdem die Gefahr bestehen, dass dies eine verdeckte Überwachung und Kontrolle zur Folge hat. Weiterhin werden in Folge der Digitalisierung Faktoren wie Informationsüberflutungen, steigende Anforderungen durch erhöhte Dokumentationspflichten, häufige Unterbrechung und Multitasking als Stressoren für die Beschäftigten diskutiert (vgl. Hurtienne/Koch 2018: 146). Durch den Einsatz von Unternehmenssoftwares sind womöglich Handlungsspielräume der MitarbeiterInnen einschränkt, als Folge von Standardisierungen bestimmter Arbeitsprozesse. All diese vorherrschenden Veränderungen durch die VUCA-Welt haben nach Hurtienne und Koch Auswirkungen auf das psychische Belastungserleben der Beschäftigten (vgl. Hurtienne/ Koch 2018:146). Das Paradoxon der VUCA-Welt ist hierbei, dass der Mensch zum einen hochkomplexen Belastungssituationen ausgesetzt ist, die ihm Energie raubt, weil sie ihn unter Stress setzen und den Menschen reflexionsartig abgrenzen lassen. Gleichzeitig verlangt die moderne Arbeitswelt von dem Menschen aber Energie aufzuwenden, um sich Neuem gegenüber zu öffnen, sich zu vernetzen und sich flexible auf neue Situationen und Bedingungen einzustellen (vgl. Wellensieck 2019: 38).

11. Resilienzförderung in der VUCA-Welt

Es ist anzuführen, dass es nicht nur einen Paradigmenwechsel durch die VUCA-Welt gegeben hat, sondern auch einen Wertewechsel, vor allem für die jüngere Generation. Im Arbeitszusammenhang sind Faktoren wie Flexibilität, einen sinnstiftenden Beruf auszuüben, die Möglichkeit der Selbstverwirklichung und die Chance der Förderung im Unternehmen in einer wertschätzenden Arbeitsatmosphäre essenziell für potenzielle BewerberInnen geworden. Statussymbole, die Größe des Büros oder die Nutzung eines Dienstwagens rücken hingegen in den Hintergrund (vgl. Rascher 2019: 6).

Des Weiteren sind die heutigen Unternehmen durch den bestehenden

Fachkräftemangel förmlich dazu gezwungen dem Bewerber oder der Bewerberin attraktive und innovative Arbeitsbedingungen zu schaffen, sich von alten Traditionen und Machtverhältnissen zu lösen. Unternehmen, die in längerfristige und nachhaltigere Umstrukturierungen und eine innovative Unternehmenskultur investieren, profitieren genauso davon wie ihre MitarbeiterInnen.

Innovative und kreative Ideen und schnelles Lernen innerhalb der Organisation lassen sich nicht von oben herab verordnen, es braucht für ein wettbewerbsfähiges Unternehmen einen Aufbruch von veralteten Hierarchieebenen. Diese Umstrukturierungen lassen sich jedoch nur mit einer resilienten Unternehmenskultur umsetzen. Selbstständige und kreative Mitarbeitende brauchen den nötigen Handlungsspielraum, um neue Ansätze und Ideen verfolgen zu können. Darüber hinaus braucht die Organisation eine entsprechende Fehlerkultur. Die Mitarbeitenden brauchen das entsprechende Vertrauen dafür, Fehler machen zu dürfen und gemeinsam aus ihnen zu lernen. Damit haben die MitarbeiterInnen die Chance für ihr eigenes Handeln und das der Organisation Verantwortung zu übernehmen (vgl. Rascher 2019: 6 f., Heller/Gallenmüller 2019: 16, Amann 2014: 43).

Ganzheitliche Resilienz-Verfahren setzen daran an, auf allen Ebenen der Organisation die Resilienz der MitarbeiterInnen und Führungskräfte zu stärken. Ein Unternehmen kann sich erst dann als widerstandsfähig zeigen, wenn die Mitarbeitenden es auch sind.

In der Resilienzförderung durch Coaching kommt es deshalb auch immer darauf an, die Kulturentwicklung einer Organisation miteinzubeziehen. Um Organisationen zu entwickeln, die erfolgreich sind und die zufriedene Mitarbeitende beschäftigen, müssen die Werthaltung, die Führungsebene und das erfolgreiche Agieren in der VUCA-Welt mitberücksichtigt werden, nur dann können individuelle und organisationale Resilienz zusammenkommen (vgl. Heller/Gallenmüller 2019: 4).

Welche Faktoren zu der individuellen und organisationalen Resilienz gezählt werden, wurde bereits in Kapitel 5 erläutert. Allgemein lässt sich sagen, dass Resilienz-Förderungsprogramme sich versprechen, alle Akteure einer Organisation gegenüber Stressoren und Krisen zu stärken. Die Förderung von Resilienz in Unternehmen soll einen verbesserten Umgang mit Stressoren auf der individuellen Ebene, aber auch

auf der organisationalen Ebene gewährleisten können. Durch das Coaching auf der Führungsebene und auf der MitarbeiterInnen-Ebene soll ein verbesserter Umgang mit ungewissen und neuen Situationen trainiert werden. Resilienzförderung verspricht sich einen allgemein verbesserten Gesundheitszustand der Mitarbeitenden, da die Stressoren als händelbar wahrgenommen werden können und somit nicht mehr ein hohes Risiko für psychische Erkrankungen darstellen. Durch eine transparente Unternehmenskultur und das Einbeziehen aller Beschäftigten, soll Raum für Eigeninitiative geschaffen werden und die Kreativität und Spontaneität anregen. Der Aufbau eines Selbstwirksamkeitserleben und die Steigerung des Selbstbewusstseins gehören ebenfalls zu der Förderung von Resilienz dazu.

Es geht bei der Förderung von Resilienz nicht nur darum, Krisen im Vorfeld zu umgehen, sondern auch darum, den Umgang mit Krisen zu trainieren und die ständigen Veränderungsprozesse des modernen Organisationsalltags in der VUCA-Welt als Möglichkeit zu sehen, an den Aufgaben zu wachsen und sie als Chance für neue Organisationsstrukturen zu betrachten (vgl. Amann 2014: 35).

11.1 Beispiel für Resilienz-Trainings in Unternehmen anhand des H.B.T. Human Balance Trainings

Das H.B.T Human Balance Training soll ganzheitlich die Resilienz-Prozesse für GeschäftsführerInnen, Führungskräfte, Teams und MitarbeiterInnen fördern sowie die Implementierung von einem Resilienz-Management im Arbeitsleben und allen Arbeitsstrukturen beinhalten (vgl. Wellensiek 2011: 13).

Ziel ist es durch Vorträge, Prozessberatungen, Führungskräfte- und Mitarbeitenden-Trainings, Einzelberatungen, Teamentwicklung und digitalen Lernparcours die Organisation und seine Beschäftigten zu befähigen, Herausforderungen und Belastungssituationen konstruktiv zu begegnen. Das H.B.T-Training setzt auf die Klarheit und Wiederholbarkeit der Coaching-Übungen, um die Resilienz auf individueller und organisationaler Ebene nachhaltig zu fördern.

Dabei sollen alle Organisationsbereiche aufgabengerecht gefördert werden und inhaltlich mit allen Organisationsebenen vernetzt werden (vgl. Wellensiek S.K. 2019:

35).

Die Beratungsmethoden im H.B.T-Modell zielen darauf ab, dass Individuum zu stärken, die soziale Interaktion zu verbessern und das Umfeld so zu verändern, dass auf struktureller Ebene Bedingungen implementiert werden, die die Entfaltung jedes einzelnen Beschäftigten möglich machen soll.

Im H.B.T-Trainingsprogramm soll der Mensch an sich ganzheitlich betrachtet werden, indem die Dimensionen Körper, Verstand, Herz und Seele einbezogen werden in das Coaching (vgl. Wellensiek 2019:35). Die Trainingseinheiten werden dabei in drei Entwicklungsstufen unterteilt, nämlich in achtsame Selbststeuerung, bewusste Beziehungsgestaltung und Konsequenz in Entscheidung und Umsetzung.

Die einzelnen Stufen werden dann noch einmal untergliedert in zehn bis zwölf Schritten. Für die Entwicklungsstufe der achtsamen Selbststeuerung werden Übungen zur Einschätzung des aktuellen Energielevels gemacht und herausgefunden, welcher persönlichen Energiequellen sich der Mitarbeitende bedienen kann. Weitere Übungen sind beispielsweise welche privaten Rollen die Person im privaten und arbeitstechnischen Kontext erfüllen muss oder es werden Trainingseinheiten zur Aufschlüsselung des Tagesablaufes gemacht.

In der zweiten Phase, in der auf die bewusste Beziehungsgestaltung eingegangen wird, werden beispielsweise Beziehungsgeflechte aufgeschlüsselt oder es wird an einer klaren Grenzsetzung geübt. Darüber hinaus wird in dieser zweiten Phase auf die Kommunikationskultur zwischen den Mitarbeitenden oder mit den Vorgesetzten Bezug genommen.

In der dritten Phase des Wirkungsfeldes der konsequenten Entscheidungen und Umsetzungen wird meist erst definiert, auf welche Entscheidungen man selbst Einfluss hat und welche Faktoren nicht in der eigenen Entscheidungsgewalt liegen. Des Weiteren werden Übungen angeboten, die den Mut für Veränderungen schulen sollen und dazu anregen sollen, alte Verhaltensmuster zu durchbrechen.

Meist wird die Beratung mit den Führungskräften begonnen, die sowohl als Mensch als auch in ihrer Rolle als Führungskraft geschult werden.

Danach werden die Mitarbeitenden in das Training einbezogen und werden zunächst auf individueller Ebene beraten. Die Team-Trainings werden danach begonnen.

Programme für die einzelnen Bereiche Führung, MitarbeiterIn und Team heißen dann beispielsweise: „Resilienz und Agilität in der Führung“ für Führungskräfte, „Fels in der Brandung statt Hamster im Rad“ für einzelne MitarbeiterInnen, „Balance in Leistung und Gesundheit“ für Teams oder „Gelassen im Sturm“ für Menschen, die sich gerade in einer Krise befinden.

Die einzelnen Trainingssequenzen setzen dabei an, einen Überblick über die Prozesse zu erlangen, wie beispielsweise der schleichende Prozess des Verlustes von Selbststeuerung von anfänglicher Überlastung in langwierige Erschöpfungskrankheiten münden kann (vgl. Wellensiek 2019:38). Andersrum kann in kleinen Schritten nach Wellensiek die Selbststeuerung wieder aufgenommen werden, wenn man sich darüber bewusste ist, welche Ressourcen einem dafür zur Verfügung stehen, unter der Berücksichtigung der vier Dimensionen Herz, Seele, Körper und Verstand. Wellensiek betont, dass es für ein nachhaltiges Resilienz-Management wichtig ist, auf allen Ebenen der Organisation den Nutzen darüber klar zu machen, so dass alle involvierten Personen auch motiviert sind, an ganzheitlichen Resilienz-Programmen teilzunehmen und nach den geführten Trainingseinheiten das Erlernte langfristig in die Praxis zu übernehmen (Wellensiek 2019: 43). Für Wellensiek bedeutet eine ganzheitliche organisationale Resilienz-Förderungen keinen erheblichen Mehraufwand, sondern vielmehr eine Integration und Verschmelzung der bereits vorhandenen Ressourcen. Sie fördert die Entwicklungen, die in einer VUCA-Welt eh unabdingbar sind, wie zum Beispiel eine Arbeitsverdichtung, unabwendbare sozialpolitischen Entwicklungen wie den demographischen Wandel und die damit verbundenen sozialökonomischen Faktoren.

Wellensiek betont, dass die Leistungsbereitschaft und Kompetenzen eines Menschen als einzig nachwachsende Ressource durch gesundheitsfördernde Konzepte gestärkt werden sollte (vgl. Wellensiek 2019: 45).

12. Problematiken von Resilienz-Förderungsprogrammen in der VUCA-Welt

Für die Bewältigung von psychischen Belastungen erweist sich nach Hurtienne und

Koch das geläufige Verständnis von Resilienz als problematisch, auch wenn zunehmend häufiger Resilienz als **die** Lösung für den Umgang mit psychischen Belastungen dargestellt wird (vgl. Hurtienne/ Koch 2018: 141). Es ist deshalb problematisch, weil durch die fehlende Einheitlichkeit einer Definition von Resilienz, Resilienz meist nur auf die individuelle Komponente einer Bewältigung beziehungsweise Anpassung von risikoreichen Bedingungen abzielt. Vor allem wenn die Förderung von Resilienz als Komponente des Arbeitsschutzes im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagement verstanden wird, bedarf es einen ganzheitlichen Ansatz, der auf die Berücksichtigung der individuellen Ebene, der Team- Ebene und der organisationalen Ebene eingeht.

Hurtienne und Koch führen ebenfalls an, dass zwar gängige Methoden zur Gefährdungsbeurteilung von psychischen Belastungen, beispielsweise durch Fragebögen für die Beschäftigten oder Dokumentenanalysen, genutzt werden, in welchen dann Arbeitsumfang oder Arbeitsaufgaben betrachtet werden können, sich daraus jedoch nicht immer klar ein Handlungsbedarf ableiten lässt (vgl. Hurtienne/Koch 2018: 147). Leistungs- und Schädigungsgrenzen lassen sich nur schwer abbilden.

Diese Erhebungen sind nur schwer und aufwändig durchzuführen und benötigen disziplinübergreifende Experten. Diese Problematiken wurden in Kapitel 7 auch schon näher betrachtet. Vor allem bei neuen Arbeitsprozessen kann meist noch nicht auf ausentwickelten Messverfahren zurückgegriffen werden. Hurtienne und Koch bemerken, dass ältere Modelle nicht immer berücksichtigen, dass auch ein Übermaß an zur Verfügung stehenden Ressourcen wie sozialer Unterstützung oder zu große Handlungsspielräume, ein Problem darstellen können (vgl. Hurtienne/Koch 2018: 147).

In Bezug auf Resilienz als gelungenen Arbeitsschutz, kann das Konzept der Resilienz eher ein Problem darstellen, als einen Zugewinn, obwohl es in dem Großteil der Literatur als Lösung für den Umgang mit Krisensituationen behandelt wird. Erstens fordert Resilienz die Widerstandsgrenzen eines Menschen heraus, da es einen signifikanten Stressor für Resilienz braucht. Dieser Stressor wird meist innerhalb der Resilienz-Definition als so belastend beschrieben, dass er nicht für jeden Menschen

aushaltbar ist. Wird also von Resilienz gesprochen, wird sich jenseits von Schädigungsgrenzen, im gesundheitsgefährdenden Bereich bewegt (vgl. Hurtienne/Koch 2018: 150). Dies ist mit der Auffassung von Arbeitsschutz nicht vereinbar. Die Höchstgrenzen des Stresserlebens eines/einer Beschäftigten sollen so gesetzt werden, dass mögliche Schädigungen ausgeschlossen werden können.

Resilienzförderung lenkt darüber hinaus von der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ab und setzt den Fokus vor allem nur auf personenzentrierte Interventionen und Ansätze. Resilienz-Konzepte machen womöglich nur den oder die Beschäftigte(n) zum/zur Verantwortlichen der eigenen Gesundheit und lassen arbeitsbedingte psychische Überforderungsindikatoren als individuelle Anpassungsstörung fälschlich abbilden. Berechtigt lenken Hurtienne und Koch ein und verweisen auf den Grundsatz der Verhältnisprävention vor Verhaltensprävention, so dass das Einhalten vom Arbeitsschutzgesetz klar auf Seiten der ArbeitgeberInnen liegt. Henninger merkt ebenfalls an, dass Resilienz-Förderungsprogramme keineswegs dafür genutzt werden dürfen, dass Akteure auf der staatlichen Ebene ihre Verantwortlichkeiten auf das Individuum „abwälzen“ (vgl. Henninger 2016:163).

Angesichts von zukünftigen Herausforderungen, die die VUCA-Welt mit sich bringen, ist es natürlich vernünftig entsprechende Vorkehrungen zu treffen, um auch externalen Störfaktoren zu begegnen und die Widerstandsfähigkeit von Menschen zu fördern. Weiterhin ist es auch wichtig, Menschen in ihrer Motivation zu unterstützen Schutzfaktoren zu entwickeln, um psychische Beschwerden abzupuffern. Jedoch darf das Konstrukt der Resilienz nicht als Rechtfertigung verstanden werden, nicht mehr den Ursachen von Krisen auf Ebene der Öffentlichkeit und des Staates zu begegnen. Eine Politik, die nicht mehr den Anspruch erheben würde, Alternativen zu Krisendynamiken zu finden, würden sich womöglich auf dem Konstrukt der Resilienz ausruhen (vgl. Gebauer 2016: 22)

Resilienz-Konstrukte, welche sich nur noch damit auseinandersetzen, sich gegen gegebene Krisensituationen zu schützen und der jeweiligen Situation anzupassen, scheinen sich nicht mehr mit einem Bemühen zu befassen, um eine Veränderung der Verhältnisse zu bewirken. Die Förderung von Resilienz soll nicht die Lösung sein, staatliche Legitimationsdefizite zu überwinden (vgl. Gebauer 2016: 24). Gebauer

kritisiert, dass es vor allem Einkommensschwache und marginalisierte Gesellschaftsgruppen treffen wird, wenn nicht weiterhin das Hauptaugenmerk auf der Verhältnisprävention liegt. Er weist darauf hin, dass das Paradox darin liegt, dass Resilienz jene Verhältnisse unterstützt, an deren kritischen Zustand sich das Bedürfnis nach Widerstand entzündet (vgl. Gebauer 2016: 26).

Hurtienne und Koch interpretieren ebenfalls die Begeisterung von Resilienz auf Seiten der ArbeitgeberInnen als Kapitulationsgeständnis. Anscheinend wird gar nicht mehr davon ausgegangen, dass eine Entschleunigung der VUCA- Faktoren möglich ist. (vgl. Hurtienne/Koch 2016: 152).

Als alleiniges Umgangsinstrument mit Stressoren ist Resilienz nicht geeignet, wenn es um die Bewältigung mit alltäglichen und kurzfristigen Stressoren geht.

Darüber hinaus diskutieren Hurtienne und Koch über die Zielführung von Mehrebenen-Resilienzmodell die Interventionen auf der Team-Ebene, auf der organisationalen Ebene und auf der individuellen Ebene abbilden wollen. Die Autoren machen darauf aufmerksam, dass eine Trennung zwischen den bedingungsbezogenen und verhaltensbezogenen Maßnahmen die Evaluierung klarer werden lassen können. (vgl. Hurtienne/Koch 2016: 152).

13. Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurden sowohl die Aspekte und zentralen Faktoren von individueller als auch von organisationaler Resilienz beleuchtet. Es wird jedoch schnell klar, dass das Konstrukt der Resilienz ein sehr komplexes Thema darstellt, da sich keine einheitliche Definition über die psychische Resilienz abzeichnet. Für die weitere Auseinandersetzung mit dem Thema der Resilienz muss klar abgegrenzt werden, aus welchem Kontext die Begrifflichkeit der Resilienz verwendet wird. In dieser Arbeit lag der Fokus auf der individuellen Resilienz im Erwachsenenalter und der organisationalen Resilienz. Einige Resilienzfaktoren wurden in diesem Zusammenhang kurz beleuchtet. Darüber hinaus wurden einige verwandte Konzepte zum Vergleich herangezogen. In der Auseinandersetzung mit den Problematiken der Operationalisierung von Resilienz wird ebenfalls klar, dass es sowohl einen weiteren

Bedarf gibt, weitere Studien zum Konstrukt der Resilienz heranzuziehen und es eine Überarbeitung der bisherigen Studien benötigt, um diese miteinander vergleichen zu können. Es fehlen hier jedoch noch vor allem Längsschnittstudien, um auch multidimensionale und multimodale Resilienz-Interventionen zu untersuchen. Die Verflechtung von individueller und organisationaler Resilienz in Bezug auf die Resilienz-Förderung in der VUCA-Welt kann zwar als ein ganzheitliches Resilienz-Konstrukt verstanden werden, um aber abbilden zu können, ob Resilienz-Förderungsprogramme in der Praxis auf fruchtbaren Boden stoßen, muss erst ganz klar definiert werden, um welche Resilienzfaktoren es sich bei der Untersuchung handelt, beziehungsweise welche Schutzfaktoren und Risikofaktoren berücksichtigt werden.

Aber nicht nur die Problematik der erschwerten Operationalisierung und Evaluierung ergeben sich mit dem Resilienz-Konstrukt. Resilienzförderung im betrieblichen Kontext kann zwar bisherige Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung ergänzen, sollte jedoch nicht verhältnispräventive Schutzmaßnahmen überflüssig werden lassen. Die Möglichkeiten der VUCA-Welt sollten dahingehend genutzt werden, krankmachende und veraltete Hierarchiestrukturen zu durchbrechen und Platz für innovative und mitarbeiterorientierte Strukturen zu schaffen. Dies würde schon einen großen Meilenstein für die Bekämpfung von psychisch belasteten Beschäftigten setzen und hätte den positiven Nebeneffekt ein Vorbild für eine resilienzorienteerte Unternehmenskultur darzustellen.

14. Quellenverzeichnis

Amann, E. G.: Resilienz, 1.Auflage, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, 2014.

Badura, B./ et al.: Fehlzeiten-Report 2017, Auflage o.A., Springer-Verlag, Berlin, 2017.

Begus, B. M./Martens, J.-W.: Das Geheimnis seelischer Kraft. Wie Sie durch Resilienz Schicksalsschläge und Krisen überwinden, 1. Auflage, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2016.

Bengel, J./Lyssenko, L.: Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter, in: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.): Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 43, Auflage 2.5.05.13, Verlag o. A., Köln, 2012.

Fletcher, D./Sarkar, M: Psychological resilience. A review and critique of definitions, concepts, and theory, in: European Psychologist, 18. Jg., Nr.1, 2013, S. 12-23.

Flüter-Hoffmann, C./Hammermann, A./Stettes, O.: IW- Analyse 127. Individuelle und organisationale Resilienz. Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsansatzes, Auflage o. A., Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 2018.

Fröhlich-Gildhoff, K./Rönnau-Böse, M.: Resilienz, 3.Auflage, Ernst Reinhardt Verlag, München Basel, 2014.

Fröhlich-Gildhoff, K./Rönnau-Böse, M.: Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne, 1.Auflage, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2015.

Gebauer, T.: Das Paradoxon der Resilienz, ZTA 1/2016, Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse, 2016.

Hurtienne, J./ Koch, K.: Resilienz. Ein schädlicher Begriff für den Umgang mit Stress am Arbeitsplatz, in: Gutwald, R./Karidi, M./Schneider, M. (Hrsg.): Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation, Auflage o. A., Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, 2018, S 141-154.

Heller, J.: Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte, Auflage o. A., Orell Füssli Verlag AG, Zürich, 2015.

Heller, J./Gallenmüller, N.: Resilienz-Coaching: „Zwischen Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen, in: Heller, J. (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln, Auflage o. A., Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2019, S.9-16.

Henninger, M.: Resilienz, in: Frey, D. (Hrsg.): Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage-Basiswissen aus Psychologie und Philosophie, Auflage o. A., Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, 2016, S.158.

Hoffmann, G. P.: Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen. Mit 17 Abbildungen, Auflage o.A., Springer-Verlag, Berlin, 2017.

ISO 22316:2017: Security and resilience- Organizational resilience- Principles and attributes, 2017, Online Browsing Platform (OBP) online unter URL: <https://www.iso.org/standard/50053.html> (Abruf 16.05.2020).

Kunzler, A./Helmreich I./Lieb, K.: Zauberformel für die Seele, in: Im OP, Nr.6/2016, Georg Thieme Verlag KG, Stuttgart New York, 2016, S.264-269.

Leipold, B.: Resilienz im Erwachsenenalter, Auflage o. A., Ernst Reinhardt Verlag,

München Basel, 2015.

Lenz, U.: Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor, in: Heller, J. (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln, Auflage o. A., Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2019, S. 50-55.

Maisuradze, M./ Schröder, H./ Waltersbacher, A.: Arbeitszeit und Arbeitsort-(wie viel) Flexibilität ist gesund?, in: Badura, B./ et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung-gesundes Arbeiten ermöglichen, Auflage o. A., Springer-Verlag, Berlin, 2019, S. 102.

Rascher, S.: Just Culture in Organisationen. Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, 2019.

Rolfe, M.: Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Definitionen und Grundlagen In: Deutsche Gesellschaft für Positive Psychologie (Hrsg.): Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern. Positive Psychologie kompakt, Auflage o. A., Springer-Verlag, Berlin, 2019, S. 25-30.

Wellensiek, S. K.: Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter, Auflage o. A., Beltz Verlag, Weinheim Basel, 2011.

Wellensiek, S. K.: Ruhe, Kraft, Klarheit in Zeiten ständigen Wandels: Persönliche und organisationale Resilienz durch ganzheitliches Training und Coaching stärken, in: Heller, J. (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln, Auflage o. A., Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2019, S. 34-45.

Werner, E. E.: Vulnerable but invincible: High risk children from birth to adulthood, in: *European Child & Adolescent Psychiatry* 5, Springer Nature, o. O., March 1996, S 47-51.

15. Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken habe ich als solche kenntlich gemacht.

Rostock, den 17.06.2020 Unterschrift:.....