



*Gudrun Faller*

## **Mit Resilienz gegen Arbeitsstress? Eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung**

Während der Resilienz begriff in der neueren psychologischen Forschung bereits wieder kritisch rezipiert wird (Fingerle 2011), scheint er im betrieblichen Alltag erst richtig Aufwind zu erfahren. Kaum eine Unternehmensberatung, die nicht – mehr oder weniger kostenintensive – »Resilienzseminare und -coachings«<sup>1</sup> anbietet und die Adressaten dazu einlädt, »durch gezieltes Bewusstseinstaining«, »innovatives Stressmanagement« oder »die Aktivierung verborgener Ressourcen« den »Schlüssel für persönliche Entwicklung und Widerstandskraft zu finden«, »den Erwartungen von Geschäftsleitung, Mitarbeitern und Familie besser gewachsen zu sein«, »zu mehr innerer Gelassenheit und Sicherheit zu gelangen«, »der Gefahr des Burnout zu widerstehen«, sich »von irrationalen Ängsten zu lösen« und anderes mehr.

Betrieben, die sich auf die meist »interdisziplinären Trainernetzwerke« mit ihren »bewährten Methoden« und »interaktiven, lebendigen und ganzheitlich orientierten Beratungsansätzen« einlassen, steht in Aussicht, dass sie »die Potenziale ihrer Mitarbeiter freilegen«, damit »gestärkt aus der aktuellen Wirtschaftskrise hervorgehen« und sich »Vorteile im ständigen Wettbewerb verschaffen«. Auch die »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) ist aktuell dabei, »Resilienztag« zu veranstalten, um individuelle und organisationale Widerstandskräfte zu stärken und darüber hinaus auch noch die nachhaltige Entwicklung zu befördern (INQA 2012).

Die offenbar steigende Nachfrage nach diesen und weiteren Angeboten spiegelt wider, was für viele Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte heute offenbar ein immer schwerer zu bewältigendes Problem ist: der Umgang mit einem stetig zunehmenden Arbeits- und Zeitdruck auf allen Unternehmensebenen, eine sich vergrößernde Diskrepanz von Verantwortung einerseits und dem sich intensivierenden Arbeitsdruck andererseits sowie die daraus resultierenden Überforderungserscheinungen bei allen Beteiligten (Kratzer et al. 2011). Die kontinuierliche Zunahme von Fehlzeiten infolge von psychischen Erkrankungen und Dekompensationsphänomenen wird insbesondere mit diesen Zeiterscheinungen in Verbindung gebracht (vgl. z. B. Lenhardt et al. 2010; Menz et al. 2011;

<sup>1</sup> Bei den nachfolgenden Zitaten handelt es sich um Auszüge aus einschlägigen Angeboten und Werbeaktivitäten entsprechender Anbieter, die an dieser Stelle zur Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen nicht namentlich genannt sind.



Siebecke 2012). Nicht nur Unternehmen, die primär das Ziel verfolgen, mit Resilienzförderung Betriebsergebnisse zu optimieren, sondern auch diejenigen Entscheidungsträger und Führungskräfte, die sich in der Verantwortung für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen, halten es daher für naheliegend, für die Beschäftigten – und nicht zuletzt für sich selbst – Maßnahmen zu implementieren, die auf die Stärkung der Widerstandsfähigkeit gegen Belastungen und die Förderung der psychischen Stabilität gerichtet sind. Das Resilienzkonzept scheint für diesen Bedarf geeignete und passgenaue Lösungsansätze zu bieten, offeriert es doch den dringend notwendigen Erhalt der persönlichen Balance im Angesicht einer sich steigernden Belastungsdynamik. Allerdings zeigt die Praxis auch, dass der Resilienzbegriff oftmals sehr undifferenziert und unreflektiert eingesetzt wird. Er findet generell Erwähnung, wenn es in irgendeiner Form um die Bewältigung von Schwierigkeiten, um Stressresistenz oder Burnoutprävention geht, ohne dass auf eine genaue Definition oder eine differenzierte Rezeption des Resilienzkonzepts Bezug genommen wird. Daher erscheint es zielführend, an dieser Stelle einen kurzen Überblick über die Entstehung und Bedeutung des Ansatzes zu geben.

#### **Ergebnisse der Resilienzforschung**

Die bekannteste Untersuchung zum Thema Resilienz ist die Kauai-Studie von E. Werner. Die Forscherin verfolgte in ihrer Langzeiterhebung den Lebensweg von 698 Kindern des Geburtsjahrgangs 1955 bis zu ihrem vierzigsten Lebensjahr und untersuchte die Auswirkungen von belastenden Lebensereignissen ebenso wie von protektiven Faktoren. Trotz massiv belastender Bedingungen wie Alkoholabhängigkeit und psychischer Erkrankung der Eltern, Vernachlässigung und Gewalt oder anhaltender häuslicher Konflikte schaffte es etwa ein Drittel der Heranwachsenden, eine stabile Persönlichkeit aufzubauen und ein sozial und wirtschaftlich erfolgreiches Leben zu führen. Andere Studien kamen zu vergleichbaren Resultaten (vgl. dazu z. B. die Übersichten in Elle 2009; Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2009; Werner 2011). Die Ergebnisse der Resilienzforschung haben nicht zuletzt deshalb so großen Anklang gefunden, weil sie wissenschaftlich belegen, dass schlechte Lebensbedingungen und ungleiche Chancen kein Schicksal sein müssen. Sie vermitteln die Hoffnung, dass es möglich ist, Einschränkungen zu überwinden und im Vertrauen auf die eigenen Ressourcen aus kritischen und belastenden Situationen gestärkt hervorzugehen. Diese ermutigende Erkenntnis geht konform mit der Philosophie der Gesundheitsförderung, an den Potenzialen anzusetzen und Menschen zur Selbstbestimmung und Eigenverantwortung zu befähigen.

Im deutschen Sprachraum wurde der Begriff der Resilienz seit Ende der 1990er Jahre vor allem in der Pädagogik und der Frühförderung rezipiert. Er be-



schreibt zum einen die *Beobachtung*, dass sich Kinder trotz massiver Belastungen positiv entwickeln können, zum andern wird der Terminus zitiert, wenn es darum geht, diesem Phänomen bestimmte *Ursachen in Form individueller Kompetenzen* zuzuschreiben (Fingerle 2010: 136; 2011: 211). So definiert z. B. Walter-Enderlin (2006: 13<sup>2</sup>): »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«. Stimmt man dieser Begriffsdeutung zu und versucht, sie für den betrieblichen Kontext nutzbar zu machen, so leiten sich daraus zwei prinzipielle Ansätze ab, die nachfolgend differenzierter reflektiert werden sollen: das Eigenschaftsmodell und das Trainingsmodell.

#### Das Eigenschaftsmodell

In diesem Fall gehen die Anwender davon aus, dass es sich bei Resilienz um eine stabile, individuelle Ressource handelt. Nach dieser Annahme gibt es Personen, die über Resilienz verfügen und daher arbeitsbedingten und privaten Stresssituationen besser gewachsen sind als solche, die diese Fähigkeit nicht haben. Für die betriebliche Personalpolitik bedeutet dies vereinfacht ausgedrückt, dass bereits bei der Stellenbesetzung darauf geachtet werden muss, resiliente von nicht resilienten Bewerbern treffsicher zu unterscheiden.

Die Wissenschaft vertritt gegenüber diesem Modell allerdings eine skeptische Haltung: Heute besteht breite Übereinstimmung dahingehend, dass Resilienz »kein stabiles Persönlichkeitsmerkmal zu sein, sondern einer stärkeren zeitlichen und situativen Variabilität zu unterliegen [scheint], als dies für klassische Personenmerkmale wie Intelligenz oder Selbstwertgefühl gilt« (Fingerle 2011: 211; vgl. auch Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2009; Hildenbrand 2008). Phänomene der Resilienz können lebensphasenspezifisch auftreten und wieder verschwinden. Weiter bestätigt die aktuelle Forschung, dass es in vielen Fällen gar nicht möglich ist, resiliente Persönlichkeitseigenschaften von nicht resilienten zu unterscheiden. Wie die Beispiele »Selbstbewusstsein« oder »Intelligenz« zeigen, kommt es weniger auf das Vorhandensein einer Persönlichkeitseigenschaft an, als vielmehr darauf, inwieweit sie für eine spezifische Situation angemessen erscheint (vgl. Fingerle 2010; 2011; Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2009; Hildenbrand 2008). Auch im betrieblichen Kontext dürfte der Versuch, eine einfache Differenzierung zwischen resilienten und nicht resilienten Personen bzw. Eigenschaften herbeizuführen, weniger erfolgversprechend sein als gemeinhin vermutet wird; denn er verkennt erstens die Entwicklungspotenziale von Menschen, zweitens übersieht er, dass die Anforderungen auch bei

<sup>2</sup> Zitiert nach Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2009: 10.





klaren beruflichen Anforderungszuschnitten niemals gleich sind und bleiben, sondern es von zahlreichen Nuancen und Einflussfaktoren – und dabei besonders betriebsklimatischen und sozial-interaktiven Faktoren – abhängt, inwieweit Situationen als überfordernd erlebt werden.<sup>3</sup>

### Das Trainingsmodell

Geht man im Gegensatz dazu davon aus, dass sich Resilienz durch Training und verwandte Methoden aneignen lässt, so erscheinen die oben beschriebenen Seminare und Übungen durchaus sinnvoll: Dem Betroffenen vermitteln sie, wie man »Stresssituationen gelassener begegnet«, und auf Unternehmensebene trägt Resilienzförderung zur optimaleren Nutzung des »Humankapitals« bei. Doch leider hat dieser Ansatz ebenfalls Grenzen. Denn obgleich individuelle Veränderungen und persönliches Wachstum im Kontext der Resilienzentwicklung eine große Rolle spielen, so ist andererseits zu fragen, ob die Hoffnung tatsächlich berechtigt ist, durch die in den Trainings vermittelten Einstellungsänderungen ein höheres Maß an psychischer Ausgewogenheit, Wohlbefinden und Lebensfreude zu erreichen. Bei den steigenden Quoten an psychischen Erkrankungen, Burnoutsyndromen und anderen Dekompensationsphänomenen dürfte es sich kaum nur um die Opfer versäumter Stressbewältigungs- und Selbstfindungskurse handeln. Vielmehr ist sich die gesundheitswissenschaftliche Forschung heute darüber einig, dass die hier beschriebenen Gesundheitsbeeinträchtigungen multifaktoriell bedingt sind und unzureichende individuelle Bewältigungskompetenzen nur partiell erklärend herangezogen werden können (vgl. Bungart 2012). Ebenso versteht sich das Resilienzkonzept heute weder als persönliche Eigenschaft noch als direkte Folge von äußeren Schutzfaktoren, sondern als Ergebnis der Auseinandersetzung eines Individuums mit seinen unmittelbaren Lebensbedingungen und ihren jeweiligen Potenzialen und Zielen (Fingerle 2011; Hildenbrand 2006; Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2009). Gestützt werden diese systemisch orientierten Konzepte durch die moderne Neurobiologie, die bestätigt, dass Entwicklung und Lernen vor allem auf denjenigen Erfahrungen beruhen, die ein Mensch mit sich und der Umwelt – z. B. am Arbeitsplatz – macht. Veränderte Umwelterfahrungen tragen dazu bei, dass hirnpfysiologische Neustrukturierungen (Bildung neuer Synapsen und neuronaler Netzwerke) entstehen. Allerdings passiert diese Neustrukturierung nicht sofort, sondern setzt ein gewisses Maß an Kontinuität voraus (Baur 2010). Auch den Erkenntnissen der Resilienzforschung zufolge waren es vor allem kon-

<sup>3</sup> Um Missverständnissen vorzubeugen, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Personalauswahlverfahren hier nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden. Kritisiert wird jedoch die Auffassung, dass es möglich sei, in diesen Verfahren resiliente von nicht resilienten Personen zu unterscheiden.





sistente Umgebungserfahrungen in der dritten und vierten Lebensdekade, die zu nachhaltigen positiven Veränderungen gerade derjenigen Personen beitrugen, die im Jugendalter große Probleme gehabt hatten. Zu diesen Einflüssen zählten z. B. eine kontinuierliche Ausbildung an Fachhochschulen und Bildungseinrichtungen für Erwachsene, die Möglichkeit, berufliche Fertigkeiten zu entwickeln und sich damit auf dem Arbeitsmarkt behaupten zu können, verlässliche Paarbeziehungen und stabile spirituelle Orientierungen. Psychotherapie spielte nur bei einem geringen Prozentsatz eine Rolle (Werner 2008: 33f.).

### **Schlussfolgerungen für die betriebliche Praxis**

Für die Frage, wie Resilienz im Betrieb gestärkt werden kann, leitet sich daraus vor allem eines ab: Es reicht nicht aus, Beschäftigten die Teilnahme an Kursen zu ermöglichen, wenn nicht gleichzeitig die betriebskulturellen und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass Menschen nachhaltige resilienzfördernde Erfahrungen mit ihnen machen. Nach den Ergebnissen der entwicklungspsychologischen Forschung sind dies vor allem soziale und soziokulturelle Faktoren, wie z. B. die Verfügbarkeit von Vertrauenspersonen, Zusammenhalt und Verlässlichkeit innerhalb eines engeren sozialen Netzes, Freundschaftsbeziehungen, konstruktive Kommunikation, transparente und konsistente Regeln sowie prosoziale Normen und Werte (vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2009: 29f.). Auch vor dem Hintergrund des arbeits- und gesundheitswissenschaftlichen Wissensstandes gilt inzwischen als gesichert, dass Gratifikation, Wertschätzung und Anerkennung, Handlungsspielräume, positive Sozialbeziehungen und ein unterstützendes Führungsverhalten zu den wichtigsten betrieblichen Gesundheitsfaktoren zählen (vgl. z. B. Badura et al. 2010; Faller 2012a; siehe dazu auch die Beiträge von Peter Richter und Johannes Siegrist in diesem Band).

Eine Position, die die Förderung von Resilienz vornehmlich auf der persönlichen Ebene ansiedelt und arbeitsbedingte psychische Überlastungssymptome primär als individuelle Anpassungsstörungen und/oder Behandlungsfälle definiert, geht nicht nur am Stand des aktuellen Wissens vorbei, sondern verschenkt einen Großteil der vielbeschworenen »Humankapitalpotenziale«. Eine fundierte und am heutigen Erkenntnisstand ausgerichtete Resilienzförderung bedeutet nichts anderes, als einen Organisationsentwicklungsprozess zu realisieren, der darauf ausgerichtet ist, den gemeinsamen Arbeitskontext zum Thema zu machen und im Rahmen eines moderierten Kommunikationsprozesses Lösungen zu finden, die von allen Beteiligten getragen werden können. Wenn Beschäftigte wiederholt die Erfahrung machen, dass sie ihre Arbeitsumgebung mitgestalten können, dass ihre Meinung wichtig ist und dass sie in innerbetrieblichen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen eine Rolle



spielen, ist dies der wichtigste Beitrag zur Resilienzförderung, den ein Betrieb leisten kann. Die Ergebnisse einiger sozialwissenschaftlicher Studien legen nahe, dass die Art der Arbeitsgestaltung und die Qualität der Beteiligung von Beschäftigten mit einer Veränderung in deren Denken, geistiger Beweglichkeit, Freizeitgestaltung, Gesundheit und Persönlichkeit einhergeht (z.B. Gardell 1982; Kohn 1981; Karasek 2004). Auch wenn, wie Moldaschl und Weber (2009) zu Recht kritisch einwenden, dabei keineswegs von simplen Kausalbeziehungen ausgegangen werden darf und offene Fragen nach möglichen Formen koevolutionärer Prozessverläufe weiteren Forschungsbedarf postulieren, so bestätigt der Stand der Resilienzforschung zumindest so viel: Die Entwicklung von Resilienz ist keineswegs eine Frage der personalen Qualifizierung und des individuellen Trainings, sondern verlangt gleichzeitig die Thematisierung von Umwelt- und in besonderer Weise von Arbeitsbedingungen. Einfacher ist diese Ressource nicht zu haben.

#### Literatur

- Badura, B./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (2010). (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Heidelberg: Springer.
- Baur, J. (2010): Neurowissenschaften und Supervision – ein Überblick. In: Walther, I./Knopf, W. (Hrsg.). Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching. Wien: Facultas: wuv, 11–37.
- Bungart, J. (2012): Von zunehmender Bedeutung: Unterstützungen bei psychischen Erkrankungen im Betrieb. In Faller, G. (Hrsg.). Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. 2. vollst. überarb. Aufl. Bern: Hans Huber, 235–244.
- Elle, M. (2009): Die Synthese von Resilienz und Gesundheit. Saarbrücken: VDM.
- Faller, G. (2012a). (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. 2. vollst. überarb. Aufl. Bern: Huber.
- Faller, G. (2012b): Betriebliche Gesundheitsförderung der Zukunft: Chancen, Herausforderungen und Potenziale unter neuen Bedingungen. In: Kirch W./Hoffmann T./Pfaff H. (Hrsg.). Prävention und Versorgung. Stuttgart: Thieme, 344–354.
- Fingerle, M. (2010): Risiko und Resilienz. In: Kaiser, A./Jantzen, W./Beck, I. (Hrsg.). Bildung und Erziehung. Stuttgart: Kohlhammer, 135–142.
- Fingerle, M. (2011): Resilienz deuten – Schlussfolgerungen für die Prävention. In: Zander, M./Roemer, M. (Hrsg.). Handbuch Resilienzförderung. Wiesbaden: VSA, 208–218.
- Fröhlich-Gildhoff, K./Rönnau-Böse, M. (2009). Resilienz. München/Basel: UTB.
- Gardell, B. (1982): Worker participation and autonomy: a multi-level approach to democracy at the work place. In: International Journal of Health Services 12 (4), 527–558.
- Hildenbrand, B. (2008): Resilienz in sozialwissenschaftlicher Perspektive. In: Welter-Enderlin, R./Hildenbrand, B. (Hrsg.). Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, 20–27.
- INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (2012): Resilienz-Tag. [http://www.inqa.de/Shared-Docs/PDFs/DE/Termine/2012/2012-07-06-resilienz-tag.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/Shared-Docs/PDFs/DE/Termine/2012/2012-07-06-resilienz-tag.pdf?__blob=publicationFile) [29.06.2012].
- Karasek, R.A. (2004): Job Socialization: The Carry-Over Effects of Work on Political and Leisure Activities. Bulletin of Science, Technology & Society, 24 (4), 284–304.





- Kohn, M. (1981): Persönlichkeit und soziale Schichtung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (Hrsg.). (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma.
- Menz, W./Dunkel, W./Kratzer, N. (2011): Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In: Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (Hrsg.). Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma, 145–198.
- Moldaschl, M./Weber, W.G. (2009): Trägt organisationale Partizipation zur gesellschaftlichen Demokratisierung bei? Journal für Entwicklungspolitik, (3) 1–13.
- Lenhardt, U./Ertel, M./Morschhäuser, M. (2010): Psychische Arbeitsbelastungen in Deutschland: Schwerpunkte – Trends – betriebliche Umgangsweisen. WSI Mitteilungen(7), 335–342.
- Siebecke, D. (2011): Neue Arbeitsformen, neue Belastungen – Diskontinuierliche Beschäftigung am Beispiel der IT-Branche. In: BKK Bundesverband (Hrsg.). Zukunft der Arbeit. BKK Gesundheitsreport 2011. Essen: BKK Bundesverband, 126–128.
- Werner, E.E. (2008): Wenn Menschen trotz widriger Umstände gedeihen – und was man daraus lernen kann. In: Welter-Enderlin, R./Hildenbrand, B. (Hrsg.). Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände. 2. Aufl. Heidelberg: Carl Auer, 28–42.
- Werner, E.E. (2011): Risiko und Resilienz im Leben von Kindern aus multiethnischen Familien. In: Zander, M./Roemer, M. (Hrsg.): Handbuch Resilienzförderung. Wiesbaden: VSA, 32–46.

