

Individuelle Widerstandskraft – eine notwendige Kernkompetenz?

Resilienz ist die Fähigkeit, sich an andauernde Belastungen, Widrigkeiten, Traumata oder Tragödien anzupassen und sich davon zu erholen. Zunehmender Druck auf Unternehmen und Mitarbeiter führt zu der Frage, wie die personale und die organisationale Resilienz gestärkt werden können. Julia Scharnhorst stellt verschiedene Resilienzkonzepte und Programme zur Förderung von Resilienz für Erwachsene vor. Ihr Beitrag zeigt auf, inwieweit das Konzept der Resilienz trainiert und auf Unternehmen angewandt werden kann.

Abtauchen zum Härte-Training ist nicht notwendig, um Widerstandskraft zu entwickeln. Die Resilienz-Forschung kennt bessere Wege.

Julia Scharnhorst,
Diplom-Psychologin, ist
Inhaberin von Health
Professional Plus in Wedel,
einem Beratungsunter-
nehmen zu den Themen
Gesundheitsmanage-
ment, -förderung und
-psychologie.



Als ‚Mutter der Resilienzforschung‘ gilt die Amerikanerin Emmy Werner. Die Psychologin begleitete mit ihrem Team mehr als 40 Jahre die Entwicklung von knapp 700 Kindern auf der Hawaii-Insel Kauai, 210 der Kinder wuchsen dabei unter äußerst schwierigen Bedingungen auf. Armut, Krankheit der Eltern, Misshandlungen, Vernachlässigung und Scheidung prägten ihre Kindheit. Den-

noch entwickelte sich ein Drittel der Kinder erstaunlich positiv. Sie verfügten über Schutzfaktoren, um die negativen Auswirkungen ihrer Umwelt abzuwehren. So fanden sie Halt in emotionalen Beziehungen zu Personen außerhalb der Familie, erfüllten früh die Leistungsanforderungen und übernahmen Verantwortung, und sie konnten offen auf andere zugehen.

Inzwischen haben zahlreiche weitere Studien ähnliche Resilienzfaktoren bei Kindern und Jugendlichen nachgewiesen. Wenig wissenschaftlich erforscht ist dagegen noch die Anwendung des Resilienzkonzepts auf Erwachsene oder Organisationen.

Der Zukunftsforscher Matthias Horx sagt voraus, dass Resilienz einer der Zukunftstrends der nächsten Jahre sein wird. Die Fähigkeit, widerstandsfähig gegenüber äußeren Belastungen und Krisensituationen zu sein und sie ohne anhaltende Beeinträchtigung durchzustehen, wird in der Psychologie als „Resilienz“ bezeichnet. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Physik und bezeichnet in der Werkstoffkunde die Fähigkeit eines Werkstoffes, sich verformen zu lassen und dennoch in die ursprüngliche Form zurückzufinden. Der resiliente Mensch gleicht also einem Stehaufmännchen, das sich immer wieder aufrichtet, auch wenn es umgestoßen wird. Damit ist der Begriff Resilienz weiter gefasst als der Begriff Stressmanagement.

Die Eigenschaft Resilienz ist wahrscheinlich zu einem Teil genetisch bestimmt. Viele Menschen verfügen bereits über eine breite Palette von Fähigkeiten und Eigenschaften, die zusammen die Resilienz ausmachen. In unterschiedlichen Situationen können ganz unterschiedliche Bewältigungsstrategien gefragt sein. Da sind diejenigen im Vorteil, die auf eine Fülle von verschiedenen Verhaltensweisen und Einstellungen zurückgreifen können. Psychologische Faktoren bestimmen, wie eine Person Belastungen erlebt und ob sie in schwierigen Lebenssituationen eher resigniert oder diese aktiv bewältigt.

Spiele für große Jungs sind zahlreiche Outdoor-Trainings für Manager aus Kritiker-Sicht. Allerdings hilft eine gute Konstitution in vielen Lebenslagen.

Lange Zeit wurden von den Experten für psychische Gesundheit vorwiegend die Risikofaktoren betrachtet, die zu negativen Effekten führen. Dies ist ein eher rückwärts gewandter Ansatz, der schnell zu dem Eindruck führt, dass sich ein Kind fast zwangsläufig schlecht entwickeln muss, wenn es zum Beispiel traumatischen Erlebnissen, psychischer Krankheit oder Alkoholismus der Eltern, chronischen Konflikten in der Familie oder in der Umwelt ausgesetzt war. Wenn man nur das Leben der Opfer untersucht, also derjenigen, die Schäden davongetragen haben, kann man keine Erkenntnisse über die Menschen gewinnen, die gefährdende Lebenssituationen gut überstanden haben. Aaron Antonovsky (1997) legte in den 70er-Jahren mit seinem Konzept der Salutogenese erstmals den Schwerpunkt auf die Erforschung der Schutzfaktoren, ähnlich wie es das Konzept der Resilienz vorsieht.

Inzwischen wurde auch die Anwendung des Begriffs ausgeweitet. So bezog sich die Resilienz ursprünglich vorwiegend auf die Entwicklung von Kindern. Inzwischen rücken auch der resiliente Erwachsene und die resiliente Organisation in das Blickfeld, also zum Beispiel die Widerstandsfähigkeit von ganzen Unternehmen gegenüber krisenhaften Ereignissen.

Arbeitsbedingter Stress

In ihrem neuesten Bericht erklärt die Europäische Beobachtungsstelle für berufsbedingte Risiken, dass Stress das am zweithäufigsten genannte arbeitsbedingte Gesundheitsproblem in Europa ist. Im Jahr 2005 waren 22 Prozent der europäischen Arbeitnehmer davon betroffen. Zwischen 50 und 60 Prozent aller verlorenen Arbeitstage sind auf Stress zurückzuführen. Es wird erwartet, dass die Zahl der Betroffenen weiter zunehmen wird. Damit ist berufsbedingter Stress eine der größten Herausforderungen für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in Europa. Die neuen Risiken in der Arbeitswelt erhöhen bei den Erwerbstätigen das Stressniveau und können eine erhebliche Beeinträchtigung der psychischen und physischen Gesundheit zur Folge haben. Für das Jahr 2002 werden die jährlichen volkswirtschaftlichen Kosten im Zusammenhang mit arbeitsbedingtem Stress in der Europäischen Union auf 20 Milliarden Euro geschätzt.

Nach den Beobachtungen der Experten gibt es sowohl neue als auch bekannte, aber zunehmende Risiken in der Arbeitswelt. Die neuen Belastungen sind häufig die Folge von technischen und organisatorischen Veränderungen. Es lassen sich

fünf Bereiche von Belastungen unterscheiden:

- neue Formen von (unsicheren) Arbeitsverträgen und Arbeitsplatzunsicherheit,
- alternde Erwerbsbevölkerung,
- Intensivierung der Arbeit mit langen Arbeitszeiten und einer Informationsflut durch die neuen Kommunikationstechnologien,
- hohe emotionale Anforderungen bei der Arbeit, zum Beispiel im Gesundheitswesen und in der Dienstleistungsbranche,
- unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Dass diese Dauerbelastungen im Moment besorgniserregende Konsequenzen haben, zeigen auch die Gesundheitsberichte der Krankenkassen. Jeder dritte Mitarbeiter leidet stark unter Hektik, Zeit- und Termindruck, und jeder vierte erlebt das Arbeitstempo und den Leistungsdruck als sehr belastend. Im Laufe eines Jahres erkranken 27 Prozent der EU-Bevölkerung psychisch.

Die Krankenkassen berichten in den Gesundheitsreports über ihre Versicherten seit Jahren über eine Verschlechterung der Lage. Die Arbeitsunfähigkeitszeiten wegen psychischer Störungen steigen. So spricht die DAK von einer Zunahme von fast 70 Prozent in den Jahren 1997 bis 2004. Besonders psychische Krankheiten nehmen kontinuierlich zu und verursachen nahezu zehn Prozent aller Krankheitstage. Häufig führen sie zu sehr langen Ausfallzeiten. Daher besteht ein zunehmender Bedarf an präventiven Maßnahmen. Hier kommt das Konzept der Resilienz wieder ins Spiel.

Resilienzkonzepte

Es gibt verschiedene Modelle der Resilienz, die versuchen, das Zusammenwirken von Risiko- und Schutzfaktoren zu beschreiben. Diese Modelle müssen sich nicht ausschließen, sondern können durchaus gleichzeitig oder zeitlich nacheinander im Bewältigungsprozess von Krisen eine Rolle spielen. Alle Konzepte gehen von einem

Zusammenwirken von Risiko- beziehungsweise Schutzfaktoren aus. Risikofaktoren sind zum Beispiel niedriger sozioökonomischer Status, chronische Konflikte in der Familie oder häufige Umzüge. Schutzfaktoren können sowohl Eigenschaften der Person als auch Ressourcen der sozialen Umwelt sein. Dazu gehören zum Beispiel ein positives Selbstbild und ein hohes Gefühl der Selbstwirksamkeit, aber auch stabile soziale Bindungen.

Nach bisherigem Forschungsstand lassen sich sechs Resilienzfaktoren beschreiben:

- Selbst- und Fremdwahrnehmung,
- Selbststeuerung,
- Selbstwirksamkeit, Selbstwirksamkeitserwartung,
- soziale Kompetenzen,
- Umgang mit Stress,
- Problemlösungsfähigkeit (Fröhlich-Gildhoff / Rönau-Böse 2009).

Einige Forscher sind inzwischen zu dem Schluss gekommen, dass Resilienz womöglich kein angeborenes Persönlichkeitsmerkmal ist, sondern im Laufe der Entwicklung erworben wird. Der Aufbau von Resilienz findet in einer aktiven Auseinandersetzung mit der Umwelt statt. Damit wird deutlich, wie wichtig die aktive Rolle des Menschen im Resilienzprozess ist. Der aktuelle Forschungsstand weist auch darauf hin, dass Resilienz keine stabile Größe ist, die Immunität und Unverwundbarkeit gegenüber negativen Lebensereignissen und Krisen garantiert. Es ist eher so, dass Resilienz im Laufe der Zeit oder in unterschiedlichen Stresssituationen unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Menschen, die für eine bestimmte Art von Stresssituation, zum Beispiel chronische Konflikte, funktionierende Bewältigungsstrategien entwickelt haben, können durchaus an neuen Krisen scheitern. Man könnte also von einer ‚elastischen‘ Widerstandsfähigkeit sprechen.

Bislang beschäftigt sich die Forschung noch vorwiegend mit der Resilienz im Kindesalter, auf die sich auch die genannten Modelle beziehen. Allerdings gibt es – gerade in den USA – auch Ansätze, die sich mit der Resilienz und deren Förderung bei

Erwachsenen oder sogar in ganzen Organisationen, zum Beispiel Unternehmen, befassen. Diese Konzepte sind vorwiegend darauf ausgerichtet, die Persönlichkeit zu stärken und zu entwickeln.

Resilienzförderung

Nicht nur Katastrophen und Tragödien verlangen dem Menschen viel Widerstandskraft ab, sondern auch schon der ganz ‚normale‘ Stress, unter dem heute viele leiden: ständige Umstrukturierungen in der Firma, Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder andauernde finanzielle Sorgen.

Zum Glück ist Resilienz keine außerordentliche Fähigkeit, sondern kommt häufig vor. Die meisten Menschen können sie lernen. Es gibt nicht nur den einen Weg, Resilienz zu entwickeln. Eine ganze Bandbreite von Verhaltensweisen, Gedanken und Aktivitäten steht dafür zur Verfügung. Dazu gehören zum Beispiel Humor, die Fähigkeit, Gefühle in irgendeiner Form kreativ auszudrücken, und starke eigene Moralvorstellungen über das, was gut und böse ist. So wird jeder seine individuellen Strategien entwickeln, je nach den eigenen Stärken, Vorlieben oder dem kulturellen Hintergrund.

Die Entwicklungen sind sicherlich noch nicht an ihrem Endpunkt angelangt. Wie die steigenden Zahlen psychischer Störungen zeigen, greifen die üblichen Bewältigungsmöglichkeiten oft nicht mehr. Da sich die Arbeitsbedingungen nicht zum Besseren ändern werden, stellt sich die Frage, wie sich die Bewältigungsfähigkeiten von Individuen und Organisationen stärken lassen, um dem Wandel besser gewachsen zu sein. Die in vielen Firmen mittlerweile gut etablierten Programme zur Stressbewältigung reichen dazu nicht mehr aus. Sie sind auf die Bewältigung des täglichen Arbeitsstresses ausgerichtet, nicht aber auf tiefgreifende Verunsicherungen, wie sie zum Beispiel durch Angst vor Arbeitsplatzverlust entstehen, oder auf die immer geringer werdende Möglichkeit, im Privatleben Ausgleich und Kraft zu finden. Es geht nicht mehr nur darum, mit aktuellen Stressoren im

Arbeitsalltag fertig zu werden, sondern auch längerfristigen Bedrohungen und Belastungen standzuhalten.

Noch sinnvoller ist allerdings ein präventives Vorgehen. Dazu gehören neben klassischen Maßnahmen wie der Stressbewältigung auch Interventionen, die die Resilienz des Einzelnen und der Unternehmen fördern können. Resilienz stellt einen Schutzfaktor und eine Gesundheitskompetenz dar, die angesichts der steigenden und sich ändernden Belastungen durch die Arbeitswelt einen zunehmenden Wert gewinnen wird. Die amerikanische Psychologenschaft ist hier bereits aktiv geworden und stellt Informationsmaterial zum Thema Resilienz zur Verfügung (APA o. J.).

Wie resilient, also wie widerstandsfähig ein Mensch in Krisensituationen ist, kann erlernt werden. Entsprechende Programme sind in den USA im Erziehungswesen weitverbreitet und haben inzwischen auch ihren Eingang in Managementtrainings gefunden.

Das Konzept der Resilienz kann sogar auf ganze Organisationen angewandt werden. Gerade für Betriebe ist dies angesichts dauernder Umstrukturierungen, Entlassungswellen und finanzieller Engpässe von entscheidender Bedeutung. Verfügen Unternehmen über ein ausgeprägtes Maß an Resilienz, wird es ihnen nach der Krise rasch gelingen, wieder in eine stabile Situation zurückzufinden.

Je nach dem zugrunde liegenden theoretischen Konzept und der jeweiligen Zielgruppe sind besonders in den USA verschiedene Förderungs- und Trainingskonzepte entwickelt worden. Das Spektrum reicht von rein kognitiv orientierten Ansätzen zur Krankheitsprävention über Methoden einer positiven Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung bis zu einem unternehmensweiten ganzheitlichen Ansatz zur Förderung von Resilienz und psychischem Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Penn Resiliency Project (PRP) Ein stark kognitiv ausgerichtetes Training entwickelte Martin Seligman an der Uni-

versity of Pennsylvania. Sein Ziel war die Prävention von Depressionen, also ein krankheitsorientierter und nicht so sehr ein gesundheitsfördernder Ansatz. Das Training – ursprünglich für Kinder entwickelt – wurde später auch auf Collegestudenten (APEX Program) und Unternehmen (MOST Programm für Vertriebsmitarbeiter, ADAPTIV Training für verschiedene Branchen) ausgeweitet. Diese Programme arbeiten vorwiegend am Zusammenhang zwischen individuellem Denkstil und Emotionen und vermitteln konkrete Kenntnisse zum Training eines günstigeren kognitiven Denk- und Attributionsstils. Sie sind auf zwölf Sitzungen zu je zwei Stunden im PRP und auf bis zu zweitägige Trainings für Unternehmen angelegt. In Studien haben sie sich als effektiv zur Prävention von Depressionen und Ängsten erwiesen (Shatté 1999).

Project Resilience Ergebnis des „Project Resilience“ in Washington sind die sieben „Säulen der Resilienz“ (Wolin / Wolin 1999):

1. Einsicht suchen: Suchfragen stellen und ehrliche Antworten geben.
2. Unabhängigkeit: das Recht auf sichere Grenzen zwischen sich und anderen.
3. Beziehungen: enge und erfüllende Beziehungen suchen und aufrechterhalten.
4. Initiative: Probleme aktiv anpacken.
5. Kreativität: Frustration oder Schmerz künstlerisch ausdrücken.
6. Humor: das Komische im Tragischen finden, über sich selbst lachen.
7. Moral: wissen, was gut und schlecht ist; der Wille, für diesen Glauben auch Risiken einzugehen.

The Road to Resilience Die American Psychological Association (APA) entwickelte und veröffentlichte die Broschüre „A Road to Resilience“ als Ratgeber für interessierte Laien. Mit dieser Veröffentlichung der größten amerikanischen Psychologenorganisation wird deutlich, dass das Konzept der Resilienz in der amerikanischen Fachwelt bereits deutlich etablierter ist als

als wichtig empfunden wird, und das Empfinden, dass Veränderungen eine aufregende Herausforderung bedeuten. Um die dritte Stufe der Resilienz zu fördern, sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern große Freiheits- und Entscheidungsspielräume eröffnen.

Auf der vierten Stufe der Resilienzentwicklung plädiert Siebert für die Förderung von Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, Neugier und Experimentierfreude. Daher hält er auch traditionelle Trainings zur Förderung von Resilienz für nicht effektiv. Er setzt eher auf die Persönlichkeitsentwicklung durch selbstmotivier-

tes und selbstgesteuertes Lernen. Es geht ihm mehr darum, die richtigen Fragen zu stellen als die richtigen Antworten vorzugeben. Er hält vielseitige, möglicherweise sogar scheinbar widersprüchliche Persönlichkeiten für deutlich resilienter. Wer über zahlreiche verschiedene Perspektiven und Lösungsansätze verfügt, wird bei neuen Problemen schneller einen geeigneten Weg finden.

Die ersten vier Stufen sind die Voraussetzung für die fünfte Entwicklungsstufe (serendipity), auf der Menschen in der Lage sind, aus Krisen sogar gestärkt hervorzugehen. Menschen oder Organisationen auf dieser Stufe können Krisen und Rückschläge nutzen, um sich weiterzuentwickeln und die Situation zum Positiven zu wenden (Siebert 2005).

Training der Resilienz

Lässt sich Resilienz trainieren? Die Antwort lautet: ja und nein. Resilienz lässt sich nicht in dem Sinne trainieren, dass ein Experte theoretische Kenntnisse vermittelt oder bestimmte Verhaltensweisen einüben lässt. Die verschiedenen Fähigkeiten, die resilientes Verhalten aus-

Auf die sanfte Art lassen sich Resilienz-Faktoren wie Konzentration, Achtsamkeit und Selbstreflexion am besten erwerben. Widerstandskraft verlangt nicht so sehr Muskeln oder Ellbogen, sondern moralische Werte und Prinzipien.

in Deutschland. Zur Förderung der persönlichen Resilienz empfiehlt diese Broschüre zehn Schritte:

- soziale Kontakte aufbauen,
- Krisen nicht als unüberwindliches Problem betrachten,
- akzeptieren, dass Änderungen ein Teil des Lebens sind,
- sich auf die eigenen Ziele zubewegen,
- aktiv Entscheidungen treffen,
- auf Wachstumschancen achten,
- ein positives Selbstbild aufbauen,
- Perspektive bewahren,
- optimistisch bleiben,
- für sich selbst sorgen (APA o. J.).

Resilienz nach AI Siebert Der amerikanische Psychologe AI Siebert (2005) beschäftigt sich schon seit Jahrzehnten mit dem Konzept der Resilienz. Er verfolgt einen strikt gesundheitsfördernden Ansatz. Ihm geht es nicht um die Prävention von psychischen Störungen oder die Bewältigung von Traumata, sondern um den Aufbau von Kompetenzen und Denk- und Verhaltensweisen, die das Individuum oder die Organisation auch unter Druck gesund erhalten.

Bei Individuen unterscheidet er fünf Ebenen der Resilienz, die aufeinander aufbauen. Die erste Stufe bildet die optimale körperliche und psychische Gesundheit. Um diese zu fördern und zu erhalten, bedarf es eines gesunden Lebensstils und eines günstigen Umgangs mit psychischen Belastungen. In Organisationen sollen diese Grundvoraussetzungen durch eine positive Arbeitsatmosphäre mit einem hohen Grad an Arbeitszufriedenheit und dem Angebot von Resilienz-Workshops geschaffen werden.

Die zweite Stufe besteht in gut ausgeprägten Problemlösungsfähigkeiten. Dazu gehört, problematische Situationen schnell zu verstehen und diese rasch aktiv anpacken und bewältigen zu können. Zur Erhöhung der „organisationalen Resilienz“ sollten den Mitarbeitern Workshops zum Problemlösen angeboten werden.

Auf der dritten Stufe der Resilienz sind die „inneren Torhüter“ (inner gatekeepers) zu entwickeln, die in einem starken Selbstvertrauen, einem gesunden Selbstwertgefühl und einem positiven Selbstkonzept bestehen. Dazu gehören auch drei Schlüsseleinstellungen: das Gefühl der Selbstwirksamkeit, das Bekenntnis zu etwas, das

machen, können sich durchaus von Fall zu Fall unterscheiden: Resilienz ist situationsabhängig. Außerdem wird Resilienz durch die persönliche Bewältigung von Krisen entwickelt. Daher kann sie nicht in einem Seminarraum in einer stress- und krisenfreien Situation gelernt oder gelehrt werden.

Resilienz lässt sich jedoch entwickeln und fördern. Dazu gehört zum Beispiel die Reflexion über vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten. Welche Krisen habe ich in meinem Leben schon gemeistert? Was hat mir dabei geholfen? Mit welcher Einstellung gehe ich an kritische Situationen heran? Verfüge ich über ein ausreichendes soziales Netzwerk, auf das ich notfalls zurückgreifen kann? Wenn diese Ressourcen mit den Kernfaktoren der Resilienz verglichen werden, können Stärken deutlich werden, aber auch Defizite, die es auszugleichen gilt. Zu einer gut funktionierenden Resilienz gehören ja zum Beispiel auch Fähigkeiten, alltäglichen Stress zu bewältigen oder Probleme zu lösen. Diese Themen lassen sich sehr gut in Trainings zur Resilienzförderung erarbeiten.

Ein Teil resilienten Verhaltens ist es auch, auf Krisen vorbereitet zu sein. Es gibt keine Garantie für einen (sicheren) Arbeitsplatz oder dafür, ob eine Krise immer weiter voranschreitet oder stabile Verhältnisse im Unternehmen sind. Ständiger Wechsel ist inzwischen der Normalfall. Daher sollte im Rahmen eines Resilienz-Workshops auch darüber nachgedacht werden, welche Krisen auf einen Menschen in seinem Leben zukommen können. Genau wie bei einem Risikomanagement sind die Wahrscheinlichkeit des Eintretens dieser Krisen abzuschätzen und für wahrscheinliche und schwerwiegende Fälle Notfallpläne zu entwickeln.

Zur Resilienz gehören aber auch etwas abstraktere Bestandteile, wie ein gesundes Selbstbewusstsein, ein adäquates Selbstkonzept und eine ausgeprägte interne Kontrollüberzeugung („Ich bin dafür verantwortlich, wie mein Leben verläuft, und nicht hilflos äußeren Umständen ausgeliefert.“). Diese nach

Siebert fortgeschrittenen Stufen der Resilienz lassen sich durch entsprechende Übungen und Interventionen zur Persönlichkeitsentwicklung fördern.

So lässt sich das Konzept der Resilienz nicht nur auf einzelne Personen anwenden, sondern auch auf ganze Organisationen oder Unternehmen. Diese können ebenso über Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, die im Krisenfall helfen, schneller wieder in einen funktionsfähigen Normalzustand zurückzukommen. Resiliente Unternehmen brauchen nicht nur widerstandsfähige Mitarbeiter und Teams, sondern auch flexible Strukturen, eine krisenfähige Führung und ein gutes und mitarbeiterorientiertes Betriebsklima. Um die Resilienz eines Unternehmens zu fördern, ist zunächst die Unterstützung der Unternehmensleitung unerlässlich. Danach kann diese gemeinsam mit den Personal- und Organisationsentwicklern die Resilienz des gesamten Unternehmens, der Führungskräfte und der Teams gezielt fördern.

Summary

Resilience –

A Necessary Core Competence?

Resilience is the ability to be resistant against external stresses and crisis situations and to withstand these without permanent impairments. Originally, researchers focused mainly on resilience during childhood but are increasingly investigating resilience and the strengthening thereof among adults and even within entire companies. These activities are driven by the increasing risks and stresses of the work environment. Health problems that result therefrom cause significant economic costs each year. As the personality trait of resilience is probably only partially genetically determined, if at all, it can be trained and further developed to a certain degree. Researchers in the USA developed different concepts to make this possible. They comprise purely cognitively oriented approaches to disease prevention and include methods for positive personality and organizational development as well

as a company-wide integrated approach. That way, companies can strengthen their resilience and that of their management personnel and employees.

Literatur

- American Psychological Association (APA) (Ed.) (o. J.): The road to resilience, www.apahelpcenter.org/dl/the_road_to_resilience.pdf (13.11.2009)
- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen
- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hg.) (2008): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland, Berlin
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2008): Expertenbefragung zu neu auftretenden psychosozialen Risiken für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit, in: Facts 74, Bilbao
- Fröhlich-Gildhoff, K. / Rönna-Böse, M. (2009): Resilienz, München
- Harvard Business Review (Ed.) (2003): Building personal and organizational resilience, Harvard, MA
- Leppert, K. et al. (2005): Resilienz als protektives Persönlichkeitsmerkmal im Alter, in: Psychotherapie Psychosomatik Medizinische Psychologie, 55, 365–369
- Rampe, M. (2005): Der R-Faktor – Das Geheimnis unserer inneren Stärke, München
- Scharnhorst, J. (2007): Biegen statt brechen – Resilienz erhöht den Widerstand gegenüber Belastungen, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 14 (3), 57–60
- Scharnhorst, J. (2008): Resilienz – neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten, in: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hg.): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland, Berlin, 51–54
- Schumacher, J. et al. (2005): Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Persönlichkeitsmerkmal, in: Zeitschrift für Klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie, 53 (1), 16–39
- Shatté, A. (1999): Resiliency promotion and depression prevention programs – Summary, University of Pennsylvania, Department of Psychology
- Siebert, A. (1996): Survivor personality, New York
- Siebert, A. (2005): The resiliency advantage – Master change, thrive under pressure, and bounce back from setbacks, San Francisco, CA
- Sonnenmoser, M. (2006): Worin unterscheiden sich Resilienz, Selbstwirksamkeit oder Hardiness?, in: Personalführung 4 (39), 48–55
- Welter-Enderlin, R. / Hildenbrand, B. (Hg.) (2008): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände, Heidelberg
- Werner, E. (2008): Wenn Menschen trotz widriger Umstände gedeihen – und was man daraus lernen kann; in: Welter-Enderlin, R. / Hildenbrand, B. (Hg.): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände, Heidelberg, 28–42
- Wolin, S. / Wolin, S. J. (1999): Vocabulary of strengths – The seven resiliencies, Washington, <http://projectresilience.com/framespublications.htm> (12.9.2009)