

Resilienz – taugt dieser Begriff als „Ein-Wort-Antwort“ auf die Häufung von Krisen?

Karim Fathi

1 | Einleitung

Im Zeitalter der Globalisierung sehen sich Individuen, Organisationen und Gesellschaften von heute vielfältigen Herausforderungen gegenüber: Krisen (z.B. politischer, ökonomischer und ökologischer Natur) werden immer unvorhersehbarer, psychische Stresserkrankungen nehmen zu und die Umwelt ist von einem immer schnelleren Wandel, zunehmender Komplexität und immer höherer Informationsdichte geprägt.

Angesichts dieser Entwicklungen wird in akademischen und beraterischen Diskursen immer mehr die Frage nach vorbeugenden „Schutzfaktoren“ aufgeworfen, bei dem das Leitbild eines Systems (sei es das Individuum, die Organisation oder die Gesellschaft) skizziert wird, welches fähig ist, mit mannigfaltiger Unsicherheit umzugehen und flexibel Krisen zu widerstehen. Einen wesentlichen Beitrag könnte der nicht unumstrittene „Resilienz“-Begriff leisten (lat. „resilire“ = abprallen), der als eine „Ein-Wort-Antwort“ auf eine Vielzahl unterschiedlichster Krisen herhalten muss und als ein Gegenbegriff zum jahrzehntelang vorherrschenden Begriff der Verwundbarkeit (Vulnerabilität) diskutiert wird.

Dieser Artikel wirft ein kurzes Schlaglicht auf die Ursprünge und unterschiedlichen Verwendungen des Resilienzbegriffs. Danach diskutiere ich die sich daraus ergebenden Risiken und Potenziale bei der theoretischen und praktischen Verwendung des Resilienzbegriffs. Im Fokus des Artikels steht die Frage, welchen potenziellen Mehrwert das Resilienzkonzept als „Ein-Wort-Antwort“ bietet, als ein Dachkonzept, das auf unterschiedliche Krisenarten (psychologische, politische, ökonomische, ökologische, soziale und andere Krisen) und über die Systemebenen (Individuen, Organisationen, Gesellschaften) hinaus Anwendung findet.

2 | Unterschiedliche Definitionen und Verwendungen des Resilienzbegriffs

Ursprünge: Oft übersetzt mit „Widerstandsfähigkeit“ oder „Zukunftsfähigkeit“, wird Resilienz zumeist verstanden als die Fähigkeit eines Systems, Krisen durch Rückgriff auf eigene Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklungen zu nutzen. Das hierfür verwendete Bild aus der Werkstofflehre ist meist das eines Gummiballs, das auf einen Widerstand stößt, sich verformt, vom Widerstand abprallt und schließlich unbeschadet wieder in seine Ausgangsform zurückkommt. Übertragen auf die Psychologie und andere Disziplinen wird Resilienz daher oft auch mit „Stehaufmännchen-Qualitäten“ übersetzt. Der Resilienz-begriff wurde in den 1950er Jahren in den Naturwissenschaften eingeführt und danach in der Psychologie und Pädagogik übernommen. Eines der bekanntesten Anwendungen ist die Langzeitstudie der Entwicklungspsychologin Emmy E. Werner, um zu erklären, warum einige Kinder der Hawaii-Insel Kauai, die unter extrem widrigen Umständen aufwuchsen, dennoch später zu gesunden und selbstbewussten Persönlichkeiten heranreiften. Seither erforschen Psychologen mit dem Resilienzkonzept, welche Faktoren zusammentreffen müssen, dass Menschen an

Krisensituationen nicht zerbrechen (Zander 2011). Seit den 1990er Jahren wird der Resilienz begriff auch auf Organisationen übertragen und spätestens seit der Jahrtausendwende tritt immer stärker die Frage nach der „resilienten Stadt“ bzw. der „resilienten Gesellschaft“ in den Blickpunkt.

Definitionsvielfalt: Insgesamt fällt eine geradezu unüberschaubare Vielfalt an Definitionen auf, die Resilienz bzw. Krisenfähigkeit umschreiben. Ein übergreifendes Modell, das hilft, die Definitionsvielfalt im Resilienzdiskurs zu ordnen (hier z.B. Birkmann 2011; CSS 2009; Whittle et al 2010), ist ein Phasenmodell:

- a) Vorbereitung: Auf mögliche Risiken vorbereitet sein und sie kontinuierlich einschätzen können.
- b) Vorbeugung: Wenn möglich, Gefahren frühzeitig erkennen und Krisen durch Reduzierung der Risikofaktoren effektiv verhindern.
- c) Schutz: Im Falle einer Krise vor dessen negativen Auswirkungen geschützt sein und voll funktionsfähig bleiben.
- d) Reagieren: Auf Herausforderungen einer Krise schnell und effektiv reagieren können.
- e) Wiederherstellen: Sich von einer Krise schnell erholen können und fähig sein, aus den vergangenen Ereignissen zu lernen.

Darüber hinaus fällt auf, dass Resilienz oft entweder im Sinne eines statischen oder eher eines dynamischen Leitbegriffs diskutiert wird. Das statische Leitbild versteht Widerstandsfähigkeit im Sinne eines „Felsens in der Brandung“ – betont wird dabei die Fähigkeit eines Systems, seine eigene Funktionsfähigkeit und seine Identität auch unter widrigen Bedingungen aufrechtzuerhalten, ohne sich viel zu verändern (als eine Metapher aus der Musikbranche wähle ich gerne das „Rolling Stones-Prinzip“). Das dynamische Leitbild gewinnt derzeit immer stärker an Popularität und betont eher die Kapazität, sich anzupassen und „ständig neu zu erfinden“ – Widerstandsfähigkeit ist in diesem Sinne gleichbedeutend mit Lern- und Anpassungsfähigkeit (übertragen auf die Musikbranche wäre dies das „Madonna-Prinzip“). Unabhängig von seiner Definition findet der Resilienz begriff heute sehr unterschiedliche Anwendungen als „Ein-Wort-Antwort“ auf zeitgenössische Herausforderungen, denen sich Individuen, Organisationen und Gesellschaften gegenübersehen.

Individuelle Resilienz: Individuelle Resilienz ist verhältnismäßig gut (wenn auch noch nicht erschöpfend) erforscht. Gemeinhin besteht ein Konsens, dass sich persönliche Resilienz durch etwa 7 - 10 so genannte Resilienz faktoren auszeichnet, z.B. Optimismus, Gelassenheit, die Fähigkeit, in Krisen einen Sinn zu sehen, Verlassen der Opferrolle, Verantwortung für die eigene Situation übernehmen, Netzwerkorientierung, Zukunftsorientierung, Lösungsorientierung, Improvisationsfähigkeit etc. Lag noch in den 1970er Jahren der Fokus auf die Erforschung, wie man gestärkt aus Lebenskrisen hervorgehen kann, rückt heute, angesichts zunehmender psychischer Stresserkrankungen (Lohmann-Haislah 2012), der Blick auf Stressprävention und „vorbeugende Gesundheit“ in den Vordergrund. Eine Kernfrage ist hierbei: Wie kann ich angesichts ansteigendem Leistungs- und Termindrucks meine Leistungsfähigkeit langfristig aufrecht erhalten? Wie finde ich zu einem glücklichen und erfüllten Leben in einem immer stressigeren Alltag? Hier finden sich zahlreiche Nahtstellen und Überlappungen mit anderen Disziplinen, z.B. Aaron Antonovskis (1997) Konzept der Gesundheitsförderung („Salutogenese“), Suzanne Kobasas Untersuchungen über den

persönlichen Umgang mit Stressfaktoren („Hardiness“) (Kobasa 1979) oder das von Charles Carver geprägte Konzept des „Coping“ (= Anpassungsfähigkeit) (Knoll et al 2005). Andere Disziplinen, die sich vor allem in nicht-westlichen Kulturen im Kontext von Stressprävention bewährt haben, aber hierzulande noch verhältnismäßig wenig im Zusammenhang mit individueller Resilienzförderung berücksichtigt werden, sind spirituelle Weisheitstraditionen (inklusive Meditation und Atemtechniken) und Beiträge aus der Lachforschung und Humorwissenschaft (Bhagat et al 2010).

Organisationale Resilienz: Die Frage nach der Resilienz von Organisationen ist im Vergleich weniger erschlossen. Dies zeigt sich alleine schon in der uneinheitlich und sehr breit geführten Diskussion über messbare Faktoren, die die resiliente Organisation auszeichnen. Als ein gemeinsamer Nenner aus sämtlicher aktuell verfügbarer Literatur zu diesem Thema ließen sich mindestens 20 - 40 Faktoren herausfiltern (im Vergleich: bei der individuellen Resilienzförderung sind es maximal etwa 10 Faktoren). Heute erhalten, angesichts einer steten Abnahme der Halbwertszeit von Organisationen, Fragen nach ihrem Lebenszyklus eine immer höhere Relevanz. Einer bekannten empirischen Studie zufolge, die die 100 größten Unternehmenskrisen im Zeitraum zwischen 1999 und 2004 unter die Lupe nahm, ist ein Großteil unternehmerischer Krisen hausgemacht. Dabei nahm sie in 70% aller Fälle die Erscheinungsform eines „organisationalen Burn Outs“ an und in 30% die eines „vorzeitigen Alterns“ (Probst / Raisch 2004). Kernfragen von Interesse sind: Wie müssen Führungs-, Fehler-, Erfolgs- und Innovationskultur beschaffen sein, um organisationalen Krisen vorzubeugen? Welche Kriterien muss eine Organisation erfüllen, um so robust zu sein, dass sie unvorhersehbare Ereignisse, wie z.B. Wirtschaftskrisen, Technologiesprünge oder plötzliche neue Marktentwicklungen, aushalten und sogar gestärkt aus ihnen hervorgehen kann?

Unter den derzeit bekanntesten Ansätzen gehören die Beiträge der Pioniere Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe (vgl. dies. 2001) – sie gelten als die Pioniere – und von Annette Gebauer und Ursula Kiel-Dixon (dies. 2009). Beide brachten das Konzept in den 2000er Jahren nach Deutschland. Beide Teams erforschten die Organisationsstrukturen sogenannter „High Reliability Organizations“ (HRO), sprich: von Organisationen, die in einem unklaren und wechselhaften Krisenumfeld operieren (wie z.B. Militär- oder Feuerwehr) als Inspirationsgrundlage für resiliente Unternehmen. Eines von vielen wichtigen Kriterien der HROs ist eine Fehlerkultur, die sich nicht auf Schuldzuweisungen beschränkt, sondern aktiv nach Fehlerquellen sucht, um aus ihnen für die Zukunft zu lernen (vgl. Weick/Sutcliffe 2001). Weitere Grundlagenthemen, die im Rahmen von organisationaler Resilienz stark diskutiert werden, sind das von Peter Senge eingeführte Konzept der „lernenden Organisation“ (ders. 1990) und das von Chris Argyris und David Schön geprägte Konzept des „organisationalen Lernens“ (dies. 2008). Trotz der Vielzahl an Beiträgen, die sich zur resilienten Organisation findet, ist das Thema bei Weitem noch nicht erschöpfend behandelt.

Insgesamt wird in der vom westlichen Kulturkreis dominierten Resilienzforschung und in der modernen Unternehmensberatung das Leitbild einer Organisation gezeichnet, die sich durch Agilität, Adaptionsfähigkeit, eine dezentrale Struktur und flache Hierarchien sowie hohe Heterogenität der Mitarbeiter/innen, demokratische Diskussionskultur und Individualismus auszeichnet. Für die weiterführende Forschung und Beratung wäre interessant zu untersuchen, inwieweit dieses Leitbild nicht kulturell gefärbt ist und sich auf andere Kulturen übertragen lässt. So wurde z.B. das japanische Wirtschaftswunder in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wesentlich von Unternehmen getragen, die andere, teilweise sogar dem westlichen Leitbild gegenüber entgegengesetzte Faktoren und Wertorientierungen – wie: hohe Hierarchien, Konservatismus, Konformismus, Homogenität und Geschlechterdiskriminierung etc. – aufwiesen. . Dennoch scheinen sich diese Organisationen durch

eine hohe Krisenresistenz, Lernfähigkeit und Innovationsstärke auszuzeichnen. Die Frage wäre also hier nach „asiatischen Resilienzfaktoren“, etwa hohe Selbstdisziplin, hohes Commitment im Kollektiv, sehr gute Ausbildung, langfristige Mitarbeiterbindung und dadurch eine inkrementelle Innovationskultur etc. (näher hierzu unter Benedikter/Fathi 2014).

Resiliente Gesellschaft: Das Konzept der resilienten Stadt bzw. Gesellschaft ist verhältnismäßig wenig erschlossen und wird vordergründig als „neuer Nachhaltigkeitsbegriff“ von einer Kernfrage getrieben, die sich wie folgt formulieren lässt: Wie können sich Gesellschaften angesichts jahrzehntelang unerfüllter Forderungen der Nachhaltigkeitsbewegung vor Krisen, die sich immer schwerer vorhersehen lassen, wappnen? Der thematische Fokus liegt vor allem auf anwendungsbezogene Fragestellungen für Politik und Planung im Umgang mit Umweltveränderungen (z.B. Klimawandel) und Naturkatastrophen (Birkmann 2008). Darüber hinaus untersuchen andere Disziplinen das Individuum und seine Widerstandskraft anhand von sozialpsychologischen Faktoren, wie z.B. Schulbildung, Kinderarmut etc. (Zander 2011). Insgesamt dominieren mindestens zwei Leitkonzepte den Diskurs, die sich wie folgt grob umschreiben lassen (näher hierzu unter Fathi/Benedikter 2014):

- *Katastrophenmanagement und technische Innovationen:* Die ältere und derzeit dominantere Denkrichtung hat ihre Ursprünge im *Sicherheitsdiskurs*. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Erhöhung der Widerstandsfähigkeit technologiebetriebener Infrastrukturen von Großstädten gegenüber Katastrophen (z.B. als Folge terroristischer und cyber-terroristischer Anschläge, insbesondere aber von Naturkatastrophen) sowie auf Notfallvorsorge, Gefahrenabwehr und Schadensminderung, erdbebensicheren Architekturen, störungsresistenten Strom- und Telekommunikationsnetzen und Wärmeversorgung (Petermann 2010: 237; CSS 2009).
- *Katastrophentransformation und soziale Innovationen:* Die zweite Denkrichtung legt ihren Schwerpunkt auf Anpassung, Katastrophentransformation und vor allem auf soziale Innovationen (Schneidewind 2011). Besondere Erwähnung verdient hierunter eine Vielzahl von Graswurzelinitiativen, die Kulturtechniken des regionalen Wirtschaftens, dezentraler Energiegewinnung und der Selbstversorgung gezielt fördern. Die Idee ist dabei einerseits, gesellschaftlichen Wandel „von unten“ zu bewirken, und andererseits größtmögliche Unabhängigkeit der Kommunen von staatlicher Versorgung und Hilfe, z.B. hinsichtlich Energieversorgung, Nahrungsmittelversorgung, Katastrophenschutz etc. Repräsentativ hierfür stehen unter anderem Graswurzelinitiativen wie die Transition Towns-Bewegung und das vom Ökonomen Niko Paech vertretene Leitbild der „Post-Wachstumsökonomie“ (Paech 2012).

Unabhängig von beiden Denkrichtungen hat sich allgemein die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich eine hinsichtlich unterschiedlichster Krisenarten resilientere Gesellschaft durch mehr Dezentralisierung und stärkere Kommunen einerseits und durch eine stärkere Vernetzung und Abstimmung zwischen Zivilgesellschaft und Zentralstaat und dem Privatsektor andererseits auszeichnet (CSS 2009). So könnte beispielsweise der Staat im Falle eines flächendeckenden Stromausfalls bereits nach wenigen Tagen im betroffenen Gebiet keine flächendeckende und bedarfsgerechte Versorgung der Bevölkerung mit notwendigen Gütern und Dienstleistungen sicherstellen (Petermann 2010: 237). Autarkere Kommunen, die stärker ihre lokalen Potenziale nutzen und sich im Notfall über längere Zeiträume selbst versorgen können, könnten dieser Verwundbarkeit gegenüber modernen Krisen entgegenwirken (Petermann 2010; Perron 2011).

Das Konzept der resilienten Gesellschaft ist insgesamt bei Weitem noch nicht vollständig erschlossen. Für die weiterführende Forschung ergeben sich noch andere Themen und vielfältige Fragestellungen aus anderen Disziplinen, die von theoretischer und praktischer Relevanz sein könnten. Eine kleine Auswahl: Was bedingt eine lernende und damit anpassungsfähigere Gesellschaft? Wodurch zeichnet sich eine hohe Widerstandsmentalität einer Bevölkerung aus? Wie kann sich eine Gesellschaft optimaler von kollektiv-psychologischen Traumata regenerieren? Was zeichnet eine gesunde Kultur aus? Was für ein Wohlfahrtsstaatsystem beugt sozialen Krisen am effektivsten vor? Diesen und anderen weiterführenden Fragen wird derzeit nur sehr vereinzelt nachgegangen (z.B. unter Benedikter/Fathi 2014).

3 | Weitgefasster Resilienzbezug: Risiken, offene Fragen und Potenziale

Die bisherige Darstellung macht deutlich, wie vielfältig der Resilienzbezug auf unterschiedlichen Systemebenen (Individuum, Organisation und Gesellschaft) und vielfältige Krisenarten angewendet wird. Dabei ist weitgehend unbestritten, dass das Resilienzkonzept, wenn es eng definiert und isoliert auf eine Krisenart und eine Systemebene angewendet wird, theoretischen und praktischen Mehrwert liefert. Demgegenüber finden sich im Diskurs viele Skeptiker, wenn der Resilienzbezug weitgefasst, sprich: als „Ein-Wort-Antwort“, auf mehrere Systemebenen und Krisenarten zugleich angewendet wird. Was sind die Einschränkungen, Risiken, aber auch Potenziale einer solchen weitgefassten Verwendung des Resilienzbezugs?

Risiken der Begriffsverwendung: Um es deutlich zu machen: Nicht Wenige sehen in dem Resilienzbezug die nächste „Sau, die durchs Dorf getrieben und (wie der Nachhaltigkeitsbezug) totgetreten“ wird. Diese Kritik kommt angesichts vieler noch weithin ungelöster Fragen nicht von ungefähr:

- *Vergleichbarkeit von Systemebenen*: Lässt sich das Resilienzkonzept, das bereits in der Burn Out-Prävention und in der Pädagogik etabliert ist, überhaupt sinnvoll auf die völlig unterschiedlichen und unterschiedlich komplexen Kontexte von Organisationen und Gesellschaften übertragen?
- *Vergleichbarkeit von Krisenarten*: Wie lassen sich überhaupt unterschiedliche Krisenarten (z.B. politisch, ökonomisch, ökologisch, sozial) miteinander vergleichen und in einem Gesamtkonzept erfassen? Entspricht dies nicht einem Vergleich von Äpfeln mit Birnen?
- *Gefahr des Missbrauchs*: Birgt der Resilienzbezug nicht das Risiko, zu verwässern und als nichtssagender Marketingbegriff missbraucht zu werden, wenn er zu breit verwendet wird?
- *Unterschiedliche Kontextualisierbarkeit*: Hinzu kommt, dass Resilienz von Kultur zu Kultur und von Situation zu Situation eine völlig unterschiedliche Bedeutung haben kann. Dies erschwert die Verallgemeinerbarkeit und Messbarkeit und damit auch die Handhabbarkeit des Begriffs zusätzlich – erst recht, wenn es in einem komplexen, mehrdimensionalen Sinne gebraucht wird. Ein Beispiel aus der kulturvergleichenden Perspektive: So ließen sich wesentliche Tugenden japanischer Widerstandsmentalität, wie z.B. „Ganbaru“ („das Beste geben bis zum Ende“) oder „Gaman“ („Würde und Geduld bewahren auch unter schwierigsten Umständen“), welche sich in der Fukushima-Katastrophe bewährten, nicht ohne Weiteres

auf andere, z.B. westliche Kulturen übertragen und damit auch schwer verallgemeinern.

Diese und weitere Einschränkungen und noch ungelöste Fragen werfen einen skeptischen Blick auf den Resilienzbezug, insbesondere als weitgefaster Dachbezug.

Potenziale der Begriffsverwendung: Von der anderen Seite lässt sich argumentieren, dass das Resilienzkonzept gerade aufgrund seiner begrifflichen Dehnbarkeit eine hohe theoretische und praktische Relevanz erfährt. Im Wesentlichen sind es folgende Argumente:

- *Krisen sind komplex:* In einer zunehmend komplexeren Umwelt lassen sich moderne Krisen von heute immer schwieriger vorhersehen. Individuen, Organisationen und Gesellschaften sind daher angehalten, eine „allgemeine Robustheit“ zu entwickeln. In diesem Zusammenhang prägte der Ökonom Nassim Taleb für das Phänomen der unvorhersehbaren Krisen den Begriff des „Black Swan“ (Taleb 2010). Dies macht einen betont weitgefassen und mehrdimensionalen Resilienzansatz sinnvoll, da sich Individuen, Organisationen und Gesellschaften eben nicht isolierten Einzelkrisen, sondern komplexen Bündeln von Herausforderungen gegenübersehen. Mögliche Querschnittsthemen (die zugleich auch miteinander verknüpft sind) sind z.B.: präventive Gesundheitsförderung (angesichts zunehmender psychischer Stresserkrankungen); Anpassungsfähigkeit durch die zu fördernde Eigenschaft, in alternativen Zukünften zu denken (angesichts einer immer unvorhersehbaren Umwelt)¹; Lern- und Adaptionsfähigkeit (angesichts einer immer komplexeren Umwelt und sich immer schneller wandelnden Umwelt). Bei all diesen und anderen Themen stellt sich die Frage nach „Universalkompetenzen“, die sich auf allen Systemebenen (sprich: auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene) entwickeln lassen. Zugleich befähigen diese Universalkompetenzen Systeme, angesichts unterschiedlicher Krisenarten vorbereitet, reaktionsfähig und geschützt zu sein.
- *Systemebenen sind miteinander verknüpft:* Das resiliente Individuum ist wesentlich für resiliente Organisationen und beide wiederum sind wichtig für resiliente Gesellschaften. Ein Beispiel für die Verknüpfung von organisationaler und gesellschaftlicher Ebene: Unternehmen betreiben in Deutschland rund 80 Prozent der kritischen Infrastrukturen. Angesichts der immer komplexer werdenden Wertschöpfungsnetzwerke nehmen die Schwachstellen und Angriffspunkte zu (IDW 2014). Dieses Beispiel verdeutlicht, dass eine die Ebenen übergreifende Anwendung des Resilienzbezugs sinnvoll und sogar notwendig ist.
- *Hohe aktuelle Relevanz des Begriffs:* Die hohe Nachfrage nach dem Resilienzbezug scheint aus dieser Perspektive einen Nerv der Zeit zu treffen. Die Ausgangssituation, der sich viele Individuen, Organisationen und Gesellschaften gegenübersehen, ist die Herausforderung einer Welt, in der sich Krisen nicht vermeiden und noch nicht einmal zuverlässig vorhersagen lassen. Vor diesem Hintergrund begründet sich die aktuelle Relevanz des Resilienzbezugs. Dabei dürfte Resilienz derzeit das einzige Konzept sein, das auf vielfältige miteinander verknüpfte Herausforderungen und Systemebenen anwendbar ist. (Dies konnte und kann noch nicht einmal der Nachhaltigkeitsbezug leisten, der im Übrigen eher auf der organisationalen und gesellschaftlichen Systemebene verwendet wird – nicht auf einer

1

¹ Taleb erwähnte in diesem Zusammenhang den Begriff „kontrafaktisches Denken“ (Taleb 2010).

individuellen.) Heute fragt man sich, wie das, was bereits von unterschiedlichen Studien zum Thema „Förderung von Schutzfaktoren“ und zu mehr oder weniger isolierten Einzelkrisen an Orientierungswissen zutage gefördert wurde, sich nun aus einer disziplinübergreifenden und gegebenenfalls sogar kulturvergleichenden Perspektive miteinander verknüpfen ließe. Vor diesem Hintergrund übernimmt der Resilienzbezug heute die Funktion eines Dachbegriffs zur disziplinübergreifenden Forschung und Strategieentwicklung und ist damit als Antwort auf komplexe Krisen ohne Vergleich. (Gegenüber dem bereits abgenutzten Nachhaltigkeitsbegriff hat „Resilienz“ darüber hinaus auch den Vorteil, dass er nicht moralisch oder ideologisch aufgeladen ist.)

4| Herausforderungen für die zukünftige Verwendung eines Resilienzbezugs als Ein-Wort-Antwort

Angesichts des aktuellen Bedarfs nach Konzepten, die „Schutzfaktor“-orientiert Antworten auf komplexe Herausforderungen von heute liefern, die Individuen, Organisationen und Gesellschaften betreffen, behält der Resilienzbezug derzeit die Nase vorn. Dies scheint nicht nur darauf zu beruhen, dass er sich als „Buzz Word“ für die Marketingzwecke unterschiedlicher Akteure aus Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft und Politik eignet. Vielmehr erfährt ein weitgefaster Resilienzbezug aufgrund der aktuellen Notwendigkeit systemebenen- und krisenübergreifend zu denken, eine hohe Relevanz auf zeitgenössische Herausforderungen. Dennoch ist mit Blick auf die Vielzahl von Risiken und offenen Fragen, die mit einem unscharfen Gebrauch des Begriffs einhergehen, Vorsicht geboten.

Weitere Herausforderungen. Daher bleibt insgesamt ungewiss, welche zukünftige Bedeutung der Resilienzbezug als umfassende „Ein-Wort-Antwort“ auf unterschiedliche Krisen und Systeme einnehmen wird. Mit Blick auf die bisher herausgearbeiteten Punkte stellen sich für die weiterführende Forschung und Praxis mindestens folgende unten stehende Herausforderungen. Von ihnen wird der zukünftige Erfolg eines weitgefaster Resilienzbezugs abhängen:

Transdisziplinarität: Ein Ansatz, der auf unterschiedliche Krisenarten und Systemebenen anwendbar ist und sie in Beziehung setzen kann, erfordert, bereits vorhandenes Orientierungs- und Erfahrungswissen unterschiedlicher Disziplinen zu identifizieren und zu verknüpfen. Zu empfehlen wäre dabei eine transdisziplinäre Herangehensweise. In theoretischer Hinsicht birgt eine transdisziplinäre Herangehensweise die Herausforderung, aus einer Vielzahl an bereits vorhandenem und auszuwertendem Datenmaterial, Kriterien zu entwickeln, die über Disziplinengrenzen hinaus anwendbar und auf einer breiten Grundlage verallgemeinerbar und erfassbar sind. Dies ermöglicht es, aus der Vielzahl an auszuwertendem Datenmaterial Kriterien zu entwickeln, die über Disziplinengrenzen hinaus anwendbar und auf einer breiten Grundlage verallgemeinerbar und erfassbar sind. Dies könnte die Entwicklung eines Analysemodells oder sogar eines Resilienzindex² begünstigen, als Orientierung für die Messung der Krisenfähigkeit von Organisationen und Staaten (für Individuen gibt es bereits bestehende Ansätze).

- *Relativität und Vielfalt:* Resilienz kann sich, wie erwähnt, von Situation zu Situation, aber auch von Kultur zu Kultur unterschiedlich ausprägen. Dies erschwert eine verallgemeinerbare Handhabung und Modellbildung von Resilienz.² Die weiterführende Forschung und Beratung

² Vor ähnlichen Herausforderungen steht z.B. aktuell auch die Glücksforschung – aktuelle

wird sich daher Fragen über die Relativität von Resilienz und gegebenenfalls der Vielfalt unterschiedlicher „Resilienztypen“ stellen. Dies könnte zu einem enormen Erkenntnisgewinn führen. Zwei beispielhafte Fragen: Gibt es unterschiedliche Persönlichkeits-, Organisations- und Kulturmerkmale, die Resilienz (in wie auch immer gearteter Form) besonders begünstigen? Gibt es unterschiedliche Typen von Resilienz, z.B. eine resiliente Organisations- oder Gesellschaftskultur asiatischen Typs, die sich einem westlichen und einem afrikanischen Typ gegenüberstellen (wenn auch nicht direkt mit ihm vergleichen) lässt?

- *Weiche (subjektive) Resilienzfaktoren:* Eine besondere Herausforderung besteht in der Handhabbarkeit und Messbarkeit „weicher“ (sprich: subjektiver) Resilienzfaktoren. Wie müssen z.B. die Kultur und kollektive Psyche einer Organisation und einer Gesellschaft beschaffen sein, um als krisenresistent zu gelten? Weiche Faktoren, wie Psyche und Kultur, könnten für die zukünftige Forschung und Beratung auf der Basis eines komplexen Resilienzbegriffs aus mehreren Gründen wichtig sein. Dafür spricht erstens, dass sie erheblichen Anteil an der Gesamtresilienz eines Systems zu haben scheinen – dies ist im Kontext von individueller Resilienz bekannt (weil man bei der individuellen Resilienz fast ausschließlich von psychischen, sprich: weichen Faktoren ausgeht), aber z.B. in der bisherigen Forschung zum Thema „resiliente Gesellschaft“ noch relativ wenig berücksichtigt. Dabei belegen neueste Forschungen, dass das Empfinden von Verwundbarkeit weniger von der objektiven Situation abhängig (und damit „harten Faktoren“), als vielmehr von der Art und Weise, wie man diese Situationen subjektiv wahrnimmt und für sich bewertet (also „weichen Faktoren“). Dies gilt, zweitens, nicht nur für Individuen, sondern auch für Organisationen und Gesellschaften (Christmann et al 2011). Mit anderen Worten: Resilienz ist von dieser Perspektive her zu wesentlichen Teilen „konstruiert“ – und zwar in der Psyche von Individuen, Organisationen und Gesellschaften. Dies könnte bedeuten, dass der Blick auf weiche Faktoren möglicherweise theoretische Orientierungspunkte und praktische Hebelpunkte für die Förderung einer „allgemeinen Robustheit“ (wie von Taleb 2010 gefordert) liefert, die auf unterschiedliche Krisenarten anwendbar ist. Denn die meisten weichen Resilienzfaktoren, wie z.B. Optimismus, Gelassenheit, Lösungsorientierung, Improvisationsfähigkeit etc., sind gleichsam auch „Universalkompetenzen“ – sie stehen für das, was wir oben mit dem Begriff „allgemeine Robustheit“ umschrieben haben: Dabei handelt es sich um Schutzfaktoren, die typischerweise auf unterschiedliche Krisenarten übertragbar sind und auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene entwickelt werden können.
- *Nutzung von Ressourcen für die Praxis:* Nicht nur für die theoretische Erforschung von Resilienz, auch für die praktische Umsetzung von umfassender Resilienzförderung dürfte sich eine Herangehensweise empfehlen, die bereits vorhandenes Erfahrungswissen aufgreift, verknüpft und nutzt. Das Rad muss nicht neu erfunden werden. Für die Schaffung einer Grundlage für die Resilienzförderung, die „allgemeine Robustheit“ bietet und die Individuen, Organisationen und die Gesellschaft mit umfasst, empfiehlt sich ein fortgesetzter und intensiver Wissensaustausch von Vertreter/innen aus allen Gesellschaftssegmenten (sprich: der Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft und der politischen Administration) zu komplexen Themen. Eine resiliente Gesellschaft zeichnet sich demnach vor allem durch eine

Glücksindizes eignen sich für einen Vergleich zwischen westlichen und nicht-westlichen Kulturen (insbesondere Ostasien) kaum.

hohe Lernfähigkeit ihrer Teilsysteme aus und einer damit einhergehenden Wissensintegration der unterschiedlichen Wissensbestände der Gesellschaft. Dies bedarf nicht nur einer „dialogischen Neugründung von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik“ (Scharmer 1995) und damit einer disziplinübergreifenden Auseinandersetzung mit komplexen Problemen, sondern auch einer hohen Fähigkeit zu Selbstreflexion und institutionellem Lernen und Wandel. Erste Ansätze, die eine Inspirationsgrundlage für die praktische Umsetzung hin zu einer „lernenden Gesellschaft“ (und letztlich zu einer resilienteren Gesellschaft) liefern könnten, finden sich vereinzelt. Zu den derzeit am prominentesten diskutierten Ansätzen dürfte jener von Schneidewind/Singer-Brodowski (2013) gelten, die hierfür Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen als prädestiniert ansehen, als „Integrationsmotoren“ zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen zu fungieren und entsprechendes Wissen zur Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen (die von einem Gesellschaftssegment alleine nicht erfasst werden können) zu bündeln. Dies würde nicht nur eine Auseinandersetzung mit „Systemwissen“ beinhalten („wie funktioniert das System?“), sondern im gleichen Maße auch „Zielwissen“ („wo wollen wir hin und was ist denkbar?“) und „Transformationswissen“ („wie lässt sich gesellschaftliche Veränderung anstoßen?“) (Schneidewind/Brodowski 2013). Erst dies würde einen bewussten Umgang mit den Nebenfolgen ausdifferenzierter moderner Gesellschaften ermöglichen (vgl. hierzu Becks „Risikogesellschaft“ unter Beck 2007 oder Giddens „Nebenfolgesellschaft“ unter Giddens 1995).

Die Herausforderungen für die Zukunft wären allerdings vielfältig. Erstens stellen sich kommunikative Herausforderungen: Vertreter/innen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und unterschiedlichen gesellschaftlichen Segmenten (z.B. aus der Verwaltung, aus Unternehmen, aus NGOs) sprechen unterschiedliche „Sprachen“ und folgen unterschiedlichen Annahmen und Logiken – dies stellt hohe Anforderungen an die Moderation des Wissensaustauschs, aber auch an der Dialogfähigkeit aller Beteiligten. Zweitens stellt der Prozess auch enorme intellektuelle Herausforderungen bei der Bündelung und Verknüpfung des Wissens in einem möglichst transdisziplinären Zusammenhang – als eine von mehreren möglichen methodischen Herangehensweisen empfehlen sich Ansätze, die ein Denken „in vielen Dimensionen“ (Mehrdimensionalität) und in „alternativen Zukünften“ (z.B. Szenariomethoden) begünstigen. Drittens ist die Einrichtung entsprechender Lernräume natürlich auch mit einem hohen organisatorischen Aufwand verbunden. Um zu gewünschten Ergebnissen zu führen (z.B. um Katastrophenschutz oder „Lernfähigkeit“ in einer Gesellschaft und in den in ihr enthaltenen Segmenten zu fördern), ist ein Wissensaustausch über einen langen Zeitraum sinnvoll, der fest institutionalisiert ist. Dies könnte viertens auch mit technologischen Herausforderungen einhergehen, da der Prozess wahrscheinlich auch den Einsatz von Web 2.0-basierten Kommunikationstechnologien vorsehen könnte – mit all seinen weiteren Vor- und Nachteilen. Ziel wäre insgesamt, das in allen gesellschaftlichen Segmenten schlummernde Potenzial und bereits vorhandene Wissen gewinnbringend zur gemeinsamen Ideenfindung und Wissensgenerierung zu nutzen. Vereinzelt Beispiele finden sich bereits in den USA (z.B. virtuelle Rathaussitzungen auf einer Internetplattform) oder in Australien (Nutzung von Wikis und Blogs zur Neugestaltung der städtischen Landschaft) (Ramge 2010).

Dr. Karim P. Fathi (geb. 1979) ist unter anderem als Projektleiter Resilienz an der Steinbeis Hochschule Berlin, Partner der Denkbank und geschäftsführender Gesellschafter der Akademie für Empathie tätig.

Literatur

- Antonovski, A.** 1997: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen
- Argyris, C. / Schön, D.** 2008: Die lernende Organisation. Klett-Cotta
- Beck, U.** 2007: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.
- Benedikter, R. / Fathi, K.** 2014: Resilienz und Zivilreligion - Anforderungen an die widerstandsfähige Gesellschaft. Springer Verlag (angekündigt)
- Bhagat, R. S. / Segovis, J. C. / Nelson, T. A.** 2010: Work Stress and Coping in the Era of Globalization. Psychology Press
- Birkmann, J.** 2006: Measuring Vulnerability to Natural Hazards: Towards Disaster Resilient Societies. United Nations Univ P
- Birkmann, J et al** 2011: Glossar – Klimawandel und Raumentwicklung. E-Paper der ARL. Hannover
- Christmann, G. / Ibert, O. / Kilper, H. / Moss, T.** 2011: Vulnerabilität und Resilienz in sozio-räumlicher Perspektive - Begriffliche Klärungen und theoretischer Rahmen. IRS Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung. Erkner <http://www.irs-net.de/aktuelles/meldungen-detail.php?id=206>
- CSS** 2009: Resilienz: Konzept zur Krisen- und Katastrophenbewältigung. CSS Analysen zur Sicherheitspolitik. ETH Zürich
- Gebauer, A. / Kiehl-Dixon, U.** 2009: Das Nein zur eigenen Wahrnehmung ermöglichen – Umgang mit Extremsituationen durch Aufbau organisationaler Fähigkeiten, in: Roehl et al: Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 3/2009. Düsseldorf: 40-49
- Giddens, A.** (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a.M.
- IDW** 2014: Anpassen statt abschotten: Resilienz ist das Sicherheitskonzept des 21. Jahrhunderts.
- Juraforum:** 08.05.2014. <http://www.juraforum.de/wissenschaft/anpassen-statt-abschotten-resilienz-ist-das-sicherheitskonzept-des-21-jahrhunderts-479205>
- Knoll, N. / Rieckmann, N. / Schwarzer, R.** 2005: Coping as a mediator between personality and stress outcomes: A longitudinal study with cataract surgery patients. European Journal of Personality, 19, 229-247 <http://www.psy.miami.edu/faculty/ccarver/sciGermanBriefCOPE.pdf>
- Kobasa, S. C.** 1979: Stressful life events, personality, and health – Inquiry into hardiness, in: Journal of Personality and Social Psychology 37 (1): 1–11
- Lohmann-Haislah, A.** 2012: Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund/Berlin/Dresden
- Petermann, T. et al** 2010: Gefährdung und Verletzbarkeit moderner Gesellschaften - am Beispiel eines großräumigen und langandauernden Ausfalls der Stromversorgung. TAB-Arbeitsbericht Nr. 141. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. Berlin
- Paech, N.** 2012: Befreiung vom Überfluss – auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie“, Oekom-Verlag
- Perron, W.** 2011: Resilienz in der offenen Gesellschaft – das Freiburger Center for Security and Society. in: Just, H./ Kind, H./ Koch, H. (Hrsg.): Solidarität: Dem Einzelnen oder der Gesellschaft

- verpflichtet? Kolloquium 19. November 2010, Schriftenreihe der Ethik - Kommission der Albert-Ludwigs-Universität Heft 6, Freiburg: 110
- Probst, G.B. / Raisch, S.** 2004: Die Logik des Niedergangs, Harvard Business Manager, März: 37-45.
- Ramge, T.** (Hrsg.) 2010: jetzt neu – wie wir eine kreative(re) Gesellschaft werden. stiftung neue verantwortung. Berlin
- Scharmer, C. O.** (1995): Reflexive Modernisierung des Kapitalismus als Revolution von innen: auf der Suche nach Infrastrukturen für eine lernende Gesellschaft; dialogische Neugründung von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Stuttgart : M & P Verlag für Wissenschaft und Forschung
- Schneidewind, U.** (2011): Auf dem Weg in die resiliente Gesellschaft. Berliner Republik 05/2011
<http://www.b-republik.de/aktuelle-ausgabe/auf-dem-weg-in-die-resiliente-gesellschaft>
- Schneidewind, U. / Singer-Brodowski, M.** (2013): Transformative Wissenschaft – Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. Marburg
- Taleb, N.** 2010: The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York
- Weick, K. E./ Sutcliffe, K. M.** 2001: Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity. San Francisco: Jossey-Bass
- Werner, E.** 1977: The Children of Kauai. A longitudinal study from the prenatal period to age ten. University of Hawai'i Press
- Whittle, R.** 2010: Learning the lessons from flood recovery in hull. Final project report for 'flood, vulnerability and urban resilience. A real-time study for local recovery following the floods of June 2007 in Hull.' Lancaster
- Zander, M.** 2011: Handbuch Resilienzförderung. Springer Verlag