

Wie dieses Buch entstand

Dass Sie sich für dieses Buch entschieden haben, wird einen guten Grund haben. Denn in unserer bunten Welt oft verwirrender Vielfalt müssen wir ständig das auswählen, wovon wir glauben, dass es uns weiterbringt. Sonst meldet unsere geistige Festplatte Error – in Form von Stress, Krankheit, Zusammenbruch. Noch können wir die Speichersegmente nicht einfach löschen, die wir nicht mehr brauchen. Zum Glück, meine ich. Denn wie sollten wir entscheiden, was wir löschen sollen? Wie sollten wir wissen, was wir in Zukunft nicht mehr benötigen?

Schon sind wir mittendrin im Thema Resilienz, das um die Frage der Selbsterhaltung kreist. Wie können wir heute sagen, was übermorgen die „richtige“¹ Entscheidung gewesen sein wird? Diese Frage betrifft natürlich genauso einen Berater oder Coach. Sehr vereinfacht gesprochen macht es sich ein Coach zur Aufgabe, andere Menschen dabei zu unterstützen, ihre Situation zu verbessern. Hier führt kein Weg an der Frage vorbei, wie der Kunde Entscheidungen trifft, was er für relevant hält, wie er Situationen wahrnimmt und bewertet. Denn davon hängen sein Selbsterhalt und dessen Qualität ab. Insofern ist das Thema Selbsterhalt und Resilienz im Kontext von Beratung im Grunde immer präsent.

1 Sofern bei verwendeten Anführungszeichen keine Fußnote vermerkt ist, dienen die Anführungszeichen lediglich der Verdeutlichung eines Sachverhaltes oder der Betonung eines Begriffes.

Vor diesem Hintergrund habe ich als beratend Tätiger vor einiger Zeit den Versuch unternommen, mich tiefer in das Thema einzulesen. Ich wollte unter dem Gesichtspunkt von Resilienz etwas über nützliche Grundauffassungen und bewährte Handlungskonzepte erfahren, um Hinweise für den praktischen Einsatz in meiner beruflichen Tätigkeit zu erhalten. Ich wollte mich dem Thema in einer offenen Vorgehensweise nähern, ohne dabei auf allzu viele abstrakte Diskurse einzugehen. Jedoch stand ich bald vor einer erstaunlichen Erkenntnis: Ich stellte fest, dass auch nach einiger Recherche keine trennscharfe Definition von Resilienz zu finden war. Deshalb stellte sich mir die Frage, was sich überhaupt hinter dem diffusen Begriff „Resilienz“ verbirgt.

Wie gesagt: Das Bewusstsein für die hier angesprochene Problematik entwickelte ich ungewollt. Ursprünglich interessierte mich schlicht die Frage: Wie wird Resilienz im Spiegel der Literatur behandelt, und gibt es daraus abgeleitete Orientierungshilfen, die ich in einer Beratungssituation „Unter vier Augen“² anwenden kann? Gerade weil vieles, was ich las, so widersprüchlich war, ließ mich die Frage nicht mehr los, inwiefern sich Gedanken und Ideen rund um das Thema Resilienz für den Bereich Coaching und Beratung nutzen lassen. Ich wollte klären, ob beziehungsweise wie Erkenntnisse über Resilienz in der personenbezogenen Einzelberatung nutzbar sind – und ich wollte diesen Begriff von seiner Diffusität befreien, um Klarheit zu haben. Ich wollte sehen, ob Resilienz-Coaching auf den Punkt zu bringen ist und einem tragfähigen Konzept folgt beziehungsweise wenn nicht, warum. Denn trotz der Mehrdeutigkeit des Begriffs existieren erstaunlicherweise sehr wohl vermeintlich eindeutige Resilienz-Coaching-Angebote. Die staunenswert Anzahl von Büchern zum Thema legt diese Vermutung immerhin nahe.

Optimistisch machte ich mich deshalb weiter auf die Suche nach erhellender Fachliteratur, um festzustellen, dass es bislang nicht nur an einer klaren Definition von Resilienz mangelt, sondern offen-

2 Looss, 2006.

bar auch eine einstimmige Konzeption zu der Frage fehlt, wie Resilienz und Beratung oder Coaching in einen Zusammenhang gebracht werden können. Doch während die soziologische, psychologische und pädagogische Forschung sich mit einer eindeutigen Definition des Begriffes schwertut, nahm ich erstaunt zur Kenntnis, dass die Coaching-Angebote, die ihrer Klientel Resilienz beziehungsweise Resilienzsteigerung versprechen, damit offenbar keinerlei Probleme haben. Vielmehr scheint sich das Thema trotz seiner Heterogenität und Unschärfe in der Coaching-Branche leicht eingrenzen zu lassen. Denn Trainings- und Coaching-Angebote schießen in diesem Bereich wie Pilze aus dem Boden und locken damit, psychisch widerstandsfähige Individuen zu modellieren.

Schon die Definition des Begriffes wirft anscheinend viele Fragen auf. Trotzdem wird Resilienz in vielen Angeboten als vermeintlich zugkräftiges Ross vor den Beratungs-Karren gespannt. Wenn aber Resilienz im Wissens- und Forschungsgebiet der Pädagogik und Psychologie ein schwer fassbares Thema ist, wie kann dann ein Berater versprechen, seine Kunden resilient zu machen? Ist Resilienz vielleicht gar kein so zugkräftiges, effizientes Zugpferd, sondern eher ein störrischer Esel? Wenn ja, dann lässt sich leicht nachvollziehen, dass es schwer bestimmbar ist, wann der Karren wo ankommen wird. Anders gesagt: Wenn wir nicht einmal eindeutig sagen können, was Resilienz ist, wie wollen wir dann garantieren, dass wir jemandem zu Resilienz beziehungsweise zu mehr oder besserer Resilienz verhelfen werden? Sie merken schon, dass hier eine Gemengelage entsteht, die nach Klärung und Struktur verlangt. Dabei ist mit den genannten Aspekten die Problematik noch gar nicht umfassend umrissen. Um beim Bild des gelenkten Wagens zu bleiben, in dem der Berater oder der Coach seinen Kunden an ein gewünschtes Ziel begleitet: Wir müssen auch noch berücksichtigen, wer den Wagen lenkt und in welchem Gelände, also in welchen Umwelten, der Wagen unterwegs ist. Da kommen wir zum Thema der Systemischen Beratung.

Was Sie erwarten können

Hier setzt dieses Buch an. Ich werde versuchen, das Gespinnst aus Widersprüchen auf dem Gebiet Resilienz und Resilienz-Coaching darzustellen, um es danach zu entwirren und – aufbauend auf dem dadurch entstandenen Wissen und Bewusstsein – anschließend praxisorientierte Überlegungen zu der Frage zu entwickeln, wie sich die Erkenntnisse über Resilienz im Coaching, insbesondere in der Einzelberatung, nutzen lassen. In einem wissenschaftlichen Sinne handelt es sich bei den folgenden Ausführungen eher um die Generierung und weniger um die Prüfung von Hypothesen. Mein Anliegen ist es, über eine rein deskriptive Darstellung des Phänomens hinaus einen Beitrag zu der Frage zu leisten, welche Qualitätsanforderungen sich formulieren lassen, um Erkenntnisse über Resilienz in einer Einzelberatung guten Gewissens nutzen zu können.

Zahlreiche Grundgedanken, die ich im Kontext von Resilienz berücksichtigt habe, entstammen den im Literaturverzeichnis aufgeführten Publikationen. Mit den folgenden Ausführungen bezwecke ich explizit keine eigene Konzeptualisierung. Die von mir vorgestellten Ideen postuliere ich nicht als „neu“. Ich möchte sie als Hinweise auf resiliente Prozesse verstanden wissen, die sich zum einen an konstruktivistischen, zum anderen an systemischen Positionen orientieren.

Eine Bestandsaufnahme zum Thema Resilienz bildet den Einstieg ins Thema. Ich gehe der Frage nach, welche Auffassungen und Prinzipien sich hinter dem Begriff in der sozialwissenschaftlichen Forschung verbergen und stelle zugrunde liegende Mechanismen und Prozesse dar. Danach erkläre ich Resilienz anders – anhand von Büchern und Aufsätzen, die für das Thema interessante Erkenntnisse behandeln. In diesem Zusammenhang erörtere ich die möglichen Konsequenzen einer systemisch-konstruktivistischen Denkweise für das Phänomen Resilienz. Anschließend befasse ich mich mit möglichen-

resilienten Meta-Kompetenzen von Menschen und entwickle als Ergebnis Anregungen zur Behandlung des Themas Resilienz in Beratung und Coaching.

Betonen möchte ich allerdings, dass ich mich auch hier mit dem Phänomen Resilienz überwiegend auf der theoretisch-begrifflichen Ebene befasse. Denn dieses Buch ist nicht als Ratgeber konzipiert, enthält demgemäß also nur begrenzt Handlungsanweisungen. Vielmehr bitte ich, meine Vorschläge für die praktische Nutzung des hier theoretisch erarbeiteten Wissens als behutsame Impulse zu verstehen. Ich beleuchtete Resilienz aus mehreren Perspektiven, damit jeder auf der Basis breit gefächelter Informationen seine eigenen Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis ziehen kann. Selbstverständlich werden Sie dabei meine ganz persönlichen Thesen kennenlernen, denn auch ich konstruiere mir meine Wirklichkeit. Aber letztendlich wünsche ich mir, dass die folgenden Ausführungen Sie dazu einladen, über den Begriff Resilienz nachzudenken.

Kein Buch für die Schublade

Was für ein Buch soll aus diesem Ansatz entstehen? Und für wen? Wenn ich sage, dieses Buch ist kein Buch für die Schublade, so meine ich das im doppelten Sinne. Ich will mich nicht an formalen Kategorien orientieren wie Fach- oder Sachbuch, sondern an den Inhalten und dem Leserinteresse. Meine Ideen verständlich und gut lesbar zu vermitteln, ist mir wichtiger, als formalen Kriterien zu entsprechen. Außerdem entsteht meiner Meinung nach nur dann ein authentisches Buch, wenn es die Interessenlage des Autors widerspiegelt. Ich komme einerseits mit Neugier auf die zugrunde liegende Theorie, auf den wissenschaftlichen Forschungsstand, andererseits aus der Praxis, also aus dem prallen Leben. Ich stelle mir vor, dass dieses Buch vor allem für Menschen interessant ist, die im Kontext von Coaching und Beratung arbeiten, oder auch für Menschen, die im weiten Handlungsfeld der sozialen Arbeit tätig sind und

sich – als Professionelle, Berufseinsteiger, interessierte Laien oder Querdenker – an das Thema Resilienz herantasten. Aber der Inhalt wurzelt im theoretischen Denken. Er bezieht sich auf systemisch-konstruktivistische Erkenntnisse und Modelle und soll, selbst wenn dies kein wissenschaftliches Forschungsprojekt ist, auch für Freunde theoretischer Konstrukte anregende Lektüre bieten können.

Neben dem Coaching ist mein zweites Arbeitsgebiet die gesetzliche Betreuung, also ein völlig anderes Betätigungsfeld. Wer ein wenig mit den hier genannten Tätigkeitsbereichen vertraut ist, dem wird klar sein, dass man bei der Beschäftigung mit dem entsprechenden Fachwissen unweigerlich mit der Idee von Resilienz konfrontiert wird. So kam es, dass ich nun das Buch geschrieben habe, das ich eigentlich kaufen wollte – in der Hoffnung, dass Sie davon profitieren.

Am Anfang meiner Recherche und Überlegungen standen also Widersprüche und viele Fragen. Die resultierenden Erkenntnisse habe ich aus einer neugierigen Einstellung heraus erarbeitet. Es ist mir ein Anliegen, sie auch in dieser Sichtweise darzustellen und zu diskutieren.

[...]

IX

DAS RESILIENZGESPINST FÜR EILIGE

Die wesentlichen Überlegungen und Thesen meiner Ausführungen sind im Folgenden analog den Buchkapiteln I bis VIII zusammengefasst. Sie mögen dem eiligen Interessierten einen Eindruck vom Gesamthalt vermitteln und so eine Orientierung bieten, ob er intensiver in die Thematik einsteigen möchte. Will er sich mit mir einen Weg durch die vermeintlich eindeutigen, tatsächlich jedoch verwirrenden und widersprüchlichen Vor- und Darstellungen von Resilienz bahnen oder dieses Buch gar nicht erst „in Angriff“ nehmen? Gleichzeitig mag es jenen, die mir geistig auf meinem Weg durch das Resilienzgespinnst gefolgt sind, zum Abschluss die Hauptgedanken noch einmal in ihrer Essenz zusammenführen.

KAPITEL I

Motivation und Ausblick

Ursprünglich wollte ich ergründen, wie Resilienz im Spiegel der Literatur behandelt wird, und ob es daraus abgeleitete Orientierungshilfen gibt, die ich in einer Beratungssituation unter vier Augen anwenden kann. Allerdings stellte ich fest, dass nicht einmal eine trennscharfe Definition für Resilienz zu finden war. Während die soziologische, psychologische und pädagogische Forschung sich mit einer eindeutigen Definition des Begriffes schwertut, nahm ich erstaunt zur Kenntnis, dass die Coaching-Angebote, die ihrer Klientel Resilienz beziehungsweise

Resilienzsteigerung versprechen, damit offenbar keinerlei Probleme haben. Trotz der Mehrdeutigkeit des Begriffs existieren sehr wohl vermeintlich eindeutige Resilienz-Coaching-Angebote. Wenn aber Resilienz im Wissens- und Forschungsgebiet der Pädagogik und Psychologie ein schwer fassbares Thema ist, wie kann dann ein Berater versprechen, seine Kunden resilient zu machen?

Dieses Buch ist der Versuch, die Widersprüche im Zusammenhang von Resilienz und Resilienz-Coaching darzustellen, um sie danach zu entwirren und anschließend praxisorientierte Überlegungen zu der Frage zu entwickeln, wie sich die Erkenntnisse über Resilienz im Coaching, insbesondere in der Einzelberatung, nutzen lassen. Die von mir vorgestellten Ideen möchte ich als Hinweise auf resiliente Prozesse verstanden wissen, die sich zum einen an konstruktivistischen, zum anderen an systemischen Positionen orientieren.

Eine Bestandsaufnahme bildet den Einstieg ins Thema. Danach erörtere ich die möglichen Konsequenzen einer systemisch-konstruktivistischen Denkweise für das Phänomen Resilienz. Ich befaße mich mit möglichen resilienten Meta-Kompetenzen von Menschen und entwickle als Ergebnis Anregungen zur Behandlung des Themas Resilienz in Beratung und Coaching.

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die im Kontext von Coaching und Beratung arbeiten oder im weiten Handlungsfeld der sozialen Arbeit tätig sind und sich – als Professionelle, Berufseinsteiger, interessierte Laien oder Querdenker – an das Thema Resilienz herantasten möchten.

*Auseinandersetzung
mit dem Begriff Resilienz
und dessen Gebrauch*

KAPITEL II

Jeder Mensch muss im Laufe des Lebens mit einer Vielzahl von Stress-Situationen unterschiedlicher Intensität fertig werden. Nicht nur der natürliche Prozess des Erwachsenwerdens und Älterwerdens – mit allen darin enthaltenen Erlebnissen wie Tod, Unfall, Entwertungserfahrungen oder anderem Ungemach – bedingt Veränderungen und damit verbundene Unsicherheiten. Auch jede darin enthaltene Lebensphase birgt Tücken und Risiken. Sie erfordert deshalb von Menschen lebenslang Zähigkeit und Widerstandsfähigkeit. Zusätzlich stellen permanenter Veränderungsdruck, die sich rasant verkürzende Halbwertszeit von Wissen oder der gestiegene Leistungsdruck in der Arbeitswelt Menschen täglich vor neue Probleme. Damit stellt Resilienz keineswegs nur die Reaktion auf Ausnahmesituationen dar, vielmehr sind Krisen und deren Bewältigung ein weitgehend normaler Bestandteil des Alltags eines jeden Menschen.

Es liegt bis heute weder eine allgemein verbindliche Definition für Resilienz vor, noch herrscht Einigkeit darüber, welche empirischen Sachverhalte dem hypothetischen Konstrukt zuzuordnen sind. Resilienz lediglich mit psychischer Widerstandsfähigkeit zu übersetzen, scheint recht einseitig zu sein. Denn es geht im Leben ebenso um die Fähigkeit, sich im richtigen Moment anzupassen und eben keinen Widerstand zu leisten.

Die schwammige, unterschiedlich verstandene Bedeutung des Fremdwortes Resilienz fällt auf Anhieb kaum auf und eint Resilienz-Fans in der trügerischen Vorstellung, nach dem gleichen Phänomen zu forschen. Auch im Managementtraining und

Coaching gaukelt das griffige Fremdwort Eindeutigkeit vor. Das erklärt, warum Angebote zur Förderung von Resilienz seit geraumer Zeit en vogue sind und bei vielen Coaching-Anbietern längst zum Standardrepertoire gehören.

Die zentrale Frage der Resilienzforschung lautet: Wie gelingt es Menschen, sich trotz widriger Umstände und Krisensituationen unbeschadet zu entwickeln, während andere an vergleichbaren Bedingungen erkranken oder anderweitigen Schaden davontragen? Fänden sich kontext-unabhängige Wirkfaktoren für Resilienz, die sich quasi für alle Menschen universell einsetzen ließen, wäre diese Entdeckung ein großer Gewinn.

Trotz zahlreicher, zum Teil sehr differenzierter Arbeiten war die Resilienzforschung in den letzten Dekaden nicht in der Lage, das Phänomen insgesamt zu beschreiben und zu erfassen. Die manchmal einfachen Ausgangsthesen lösen sich angesichts komplexer, systemischer Zusammenhänge und Rückkopplungen auf und erläutern nicht, welche Prozesse dem Phänomen Resilienz zugrunde liegen. Selbst komplizierte theoretische Erklärungsstrukturen können letztlich nicht darüber hinwegtäuschen, dass es nicht gelingt, Resilienz zu objektivieren.

Eine exakte empirische Eingrenzung von Resilienz erzeugenden Eigenschaften beziehungsweise Lebensbedingungen ist schon deshalb nicht möglich, weil bis heute eine der interessantesten Fragen der Psychologie nicht abschließend beantwortet werden konnte: die Frage nach dem Einflussverhältnis von genetisch bedingten Komponenten und Umwelt- beziehungsweise Milieufaktoren auf die menschliche Entwicklung.

Wenn man das Phänomen im Spannungsfeld der unterschiedlichen Sichtweisen, Forschungsperspektiven und -ergebnisse oder auch subjektiven Schilderungen und Erklärungen betrachtet, resultiert daraus allenfalls eine dynamische Antwort: ein Resilienzbegriff, dessen Wesen durch die Interaktion aller Beteiligten bestimmt wird und der deshalb alles andere als statisch ist. Er wird in einem fortwährenden Prozess gegenseitiger

Wechselwirkungen immer wieder neu ausgehandelt werden müssen. Immer sollte der betroffene Mensch sowohl Ausgangs- als auch Mittelpunkt sämtlicher Überlegungen sein. Denn er selbst entwickelt Resilienz beziehungsweise ist resilient und daher aktiv an diesem Prozess beteiligt – in seiner Eigenschaft als Individuum wie auch als sozialer Partner, also als Mitmensch.

KAPITEL III

*Lässt sich
die Resilienz anderer
zuverlässig einschätzen?*

Menschen handeln im Kontext ihrer Sinnggebung sinnvoll. Jedem, selbst befremdlich wirkendem Verhalten liegt eine unbedingt wertzuschätzende positive Absicht zugrunde, nämlich mindestens die der Selbsterhaltung. Wenn ein Mensch, durch ein kulturpessimistisches Monokel betrachtet, bestimmte moralische Standards nicht erfüllt, ist dies kein hinreichender Grund, ihn als „nicht resilient“ zu bezeichnen. Wer menschliche Entwicklungen aus einer vermeintlich höheren Position beurteilt, ignoriert, welchen Respekt die Mühewaltungen des jeweiligen Individuums eigentlich verdient haben. Achtung vor der Vielfalt menschlicher Reaktionsmöglichkeiten auf belastende Situationen und Würdigung der einzigartigen Lösungsvarianten sind deshalb für ein Verständnis von Resilienz unabdingbar.

Menschen halten für wahr, was sie wahrnehmen. Bei diesem Prozess der Wirklichkeitskonstruktion erschaffen sich Menschen ein individuelles geistiges Modell der Welt, von dem sie oft genug meinen, dass es objektiv sei – also der Welt selbst entspreche.

Wirklichkeit ist jedoch eine Aushandlungssache zwischen den jeweiligen Kommunikationspartnern. Realität ist nicht unveränderbar,

sondern wird durch die Interaktion mit anderen, ebenfalls Realität konstruierenden Menschen erschaffen.

Es gibt zwei Arten von Wirklichkeit, die in Bezug zueinander härter oder weicher sind. Hart beziehungsweise weich steht hierbei für die Beeinflussbarkeit der Wirklichkeit durch deren Beobachtung beziehungsweise einen Beobachter. Bei weicheren Wirklichkeiten kann sich der Beobachter deutlich weniger belastbar auf eine objektive, außerhalb von ihm liegende Wirklichkeit berufen

Die Aussagen über härtere und weichere Wirklichkeiten gelten auch für Resilienz. Ein Großteil des Diskurses über das Thema findet im Kontext einer kommunikativen weichen Wirklichkeit statt. Je weiter man sich gedanklich darauf einlässt, desto unwahrscheinlicher wird eine allgemeingültige Einigung auf das, was Resilienz ist und was resilient macht.

Watzlawick weist auf diese Zusammenhänge hin, indem er von einer Wirklichkeit erster und zweiter Ordnung spricht. Der Begriff „Wirklichkeit erster Ordnung“ bezieht sich auf objektiv feststellbare Eigenschaften von Dingen, „Wirklichkeiten zweiter Ordnung“ beziehen sich hingegen auf den Sinn und die Bedeutung, die Dingen zugeschrieben werden.

Resilienz anhand von Sinnkonstruktionen zweiter Ordnung zu beweisen, ist nicht möglich, weil es auf dieser Ebene keine Eindeutigkeit darüber gibt, was Resilienz und wer resilient ist. Die Antwort ist abhängig vom Einverständnis der Kommunikationspartner. Resilienz wird nur dann beschrieben, wenn sie beobachtet wird und jemand dieses Etikett benutzt. Sie ist ein Akt der Wahrnehmung, bei dem mittels fokussierter Aufmerksamkeit auf selektierte Prozesse aus einer Menge an prinzipiell ebenfalls auswählbaren Prozessen ausgewählt wird. Das bedingt, dass viele andere Phänomene, die ebenfalls hätten wahrgenommen werden können und die ebenso in einen Sinnzusammenhang mit dem Begriff Resilienz hätten gebracht werden können, per Zufall ausgeblendet werden. Die Unterscheidung in „resilient“ und „nicht

resilient“ gibt also lediglich Präferenzen eines Beobachters wieder und ist deshalb ungeeignet, das Phänomen zu erfassen. Resilienz ist ein Hirngespinnst des jeweiligen Realitätskonstruktors – solange sie ausschließlich im Kontext einer Wirklichkeit zweiter Ordnung diskutiert wird und der jeweilige Beobachter seine Wirklichkeit trotzdem als wirkliche Wirklichkeit verteidigt. Resilienz als Wirklichkeitskonstruktion zweiter Ordnung ist ein Hirngespinnst, daher der Begriff Resilienzgespinnst.

Ein vereinfachter Ansatz führt mich bei der Deutung des Begriffes Resilienz zu der Annahme, dass der kleinste gemeinsame Nenner die Selbsterhaltung eines Menschen ist. Resilienz manifestiert sich im Überleben von Individuen, mangelnde Resilienz in ihrem Tod. Bezogen auf den Kontext einer Wirklichkeit erster Ordnung kann ich Resilienz so gesehen als eine harte, messbare Grundkompetenz aller lebenden Individuen verstehen. Die Wege zu Resilienz sind in ihrer jeweiligen Einzigartigkeit allerdings unvergleichbar. Heterogenität ist somit die Normalität. Die Kunst besteht darin, die Unterschiede wahrzunehmen, sie aber nicht einer Norm zu unterwerfen, die dazu dient, die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Existenzen zu bewerten.

KAPITEL IV

Der Betroffene und seine Innensicht

Jeder Mensch stellt ein eigenständiges psychisches System dar, das selbst wiederum Teil sozialer Systeme ist.

Das Konzept der Autopoiesis beschreibt Menschen als sich selbst erzeugende und erhaltende Systeme. Während dies bei mechanischen Systemen – etwa bei Maschinen – nicht der Fall ist, sind psychische oder soziale Systeme in der Lage, sich permanent selbstorganisierend zu reproduzieren. Das autopoietische

System Mensch versucht, Resilienz in jedem Augenblick seines Daseins selbst zu produzieren. Resilienz beziehungsweise Selbsterhaltung findet in einem Kontinuum zwischen Anpassung und Nichtanpassung statt. Im Bemühen um Selbsterhaltung greifen ständig neurobiologische Mechanismen, die es dem Individuum grundsätzlich ermöglichen, mittels kontrollierbarer und unkontrollierbarer Stressreaktionen Daseinsthemen im Wechselspiel von Assimilation und Akkommodation zu bewältigen.

Resilienz entwickelt seine Bedeutung also nicht nur durch die Einschätzung eines außenstehenden Betrachters, sondern auch dadurch, wie der Betroffene selbst Stress auslösende Faktoren beschreibt und bewertet. Probleme und Verunsicherungen, die durch ein datierbares Einzelereignis oder durch andauernde Stressoren ausgelöst werden, sind nichts objektiv Messbares, sondern eine momentane Definition von Realität. Stressoren, ob in Form nicht-normativer einzelner Lebensereignisse oder länger andauernder schwieriger Lebensbedingungen sind verunsichernde Störfaktoren, die die täglichen Alltagsroutinen durchbrechen und das Individuum dazu zwingen, von seiner ursprünglichen Lebensplanung abzuweichen. Der gleiche Stressor kann bei verschiedenen Individuen zu völlig unterschiedlichen Reaktionen führen, weil sie im Umgang damit verschiedene Wahrnehmungsbeziehungsweise Bewältigungsmöglichkeiten haben.

Daraus lässt sich insbesondere ableiten, dass es als Reaktion auf einen Stressor nicht nur die eine „richtige“ resiliente Verhaltensweise gibt, sondern dass es eine Vielzahl von resilienten Verhaltensweisen geben muss. Diese Komplexität lässt sich nur reduzieren, indem man jedes Verhalten, alle Handlungen angesichts widriger Umstände oder belastender Lebensereignisse als Versuch des Betroffenen betrachtet, resilient zu sein. Die Beantwortung der Frage, was alles nicht resilient macht, ist viel leichter als eine Antwort auf die entgegengesetzt formulierte Frage.

Lebensereignisse können – unabhängig von ihrer situativen, momentanen Klassifizierung – im weiteren Lebensverlauf

gleichermaßen Vor- und Nachteile bewirken. Sämtliche Versuche einer Deutung sind deshalb nur hypothetisch und stellen lediglich eine Annahme dar, die sich bewähren mag oder auch nicht – auch im Hinblick auf zu erwartende Resilienz.

KAPITEL V

Resilienzrisiken

Sobald es gilt, Resilienz auch zukünftig zu garantieren, stellt sich damit auch die Frage nach möglichen Risiken. Denn wenn wir Resilienz als Prozess betrachten, müssen wir uns eingestehen, dass jedes Verhalten potenziell unseren Untergang herbeiführen kann, weil die Komplexität der uns umgebenden Alltagswelt die Möglichkeit ausschließt, eindeutige Vorhersagen zu treffen. Das wiederum macht es unmöglich, sich eindeutig „richtig“ zu verhalten. Ganz gleich für wie resilienzförderlich eine Verhaltensweise gehalten wird, muss sie sich erst noch als tatsächlich nützlich erweisen.

Die Denkfigur „entweder resilient oder nicht resilient“ ist ungeeignet, um dynamische Entwicklungsprozesse menschlicher Individuen in ihren Umwelten zu beschreiben. Eine einzelne Handlung zu einem genau definierten Zeitpunkt kann nicht als Auslöser beziehungsweise als Erklärung für zukünftige Resilienz herhalten. Erst durch die Berücksichtigung des Faktors Zeit lässt sich ermitteln, ob ein Verhalten nützlich, erhaltungsdienlich, somit resilient war. Das macht Resilienz prinzipiell zu etwas, dessen weiterer Verlauf nicht nur mit einem bestimmten Ausgangszustand erklärt werden kann. Resilienz „ex post“, also im Nachhinein, zu erklären, bedeutet eben nicht, Resilienz „ex ante“ voraussehen zu können. Menschen sind im Grunde zwar resilient, doch das Wissen um Komplexität und Zufälligkeit

(Kontingenz) zwingt sie zu akzeptieren, dass alle Entscheidungen, die sie täglich treffen, riskant sind, weil sich Risiken weder klar kalkulieren noch ausschließen lassen. Schon durch die unendlich vielen Interdependenzen zwischen den Elementen eines komplexen sozialen Systems wird deutlich, wie beliebig Festlegungen nur sein können, die Resilienz linear auf bestimmte Faktoren oder Eigenschaften zurückführen.

Neben der beschriebenen Komplexität und Kontingenz in Bezug auf Resilienz ergibt sich mindestens ein weiteres Problem, das der Selbstreferentialität. Bei ihrer Selbsterhaltung nehmen Menschen nur Dinge aus ihrer Umwelt auf, die sie relevant für ihren Fortbestand halten. Dabei stützen sie sich auf Erfahrungswerte. Die so vorgenommene Einschätzung der eigenen Situation kann für die Selbsterhaltung jedoch falsch sein. Es mag leicht passieren, dass bewährte Handlungsstrategien nicht mehr angebracht sind, um auf veränderte Umweltbedingungen adäquat zu reagieren.

Ein weiteres Risiko besteht in einer ausschließlich egoistischen Haltung, weil sie den Menschen von seinen Artgenossen isoliert. Humanistische Grundwerte wie z. B. Würde, Verantwortung oder Toleranz sollten als primäre Erklärungsgrundlage für Resilienz keinesfalls vernachlässigt werden. Denn sie sind Bestandteile erfolgreicher Überlebensstrategien und stehen nicht im Widerspruch zu dem sachlichen, aus der Biologie abgeleiteten autopoietischen Prinzip.

Auch eine ego-zentrierte Haltung muss im eigenen Interesse dazu führen, die Interessen der relevanten Menschen und Organisationen mit zu berücksichtigen. Menschen brauchen den anderen beziehungsweise die anderen, um sich selbst zu erhalten.

KAPITEL VI

Nützliche Kompetenzen

Es geht nicht um völlig uneigennütziges Verhalten zum Wohle des anderen, sondern um wechselseitige Unterstützung durch reziprok altruistische Verhaltensweisen, mithin um Kooperation. Eine freundliche Strategie zu Beginn von Kommunikationen ist förderlich für Kooperation, weil sie gewissermaßen als Katalysator für kooperative Interaktionen dient. Kooperation ist wichtig für die Selbsterhaltung, ergo für Resilienz. Für Resilienz sind also nicht nur biologisches, sondern auch soziales Fortbestehen von Bedeutung – somit auch Fragen der Ethik.

Die Frage: „Welche Personen kann ich ungestraft schlecht behandeln?“ kann nicht mit Bestimmtheit beantwortet werden, weil wir mit Komplexität und ihren Folgen rechnen müssen. Es könnte eben alles mit allem irgendwie zusammenhängen. Eine Handlungsstrategie für den Umgang mit unseren Mitmenschen sollte somit der Menge der Möglichkeiten – also wie es sein könnte – angemessen sein und nicht nur kurzfristig geplant werden.

Schon aus der Ungewissheit heraus, auf wen man in naher oder ferner Zukunft angewiesen sein wird, erscheint es ratsam, Selbsterhaltungsprozesse von vornherein auch für andere nach ethischen Grundsätzen zu gestalten. Trotz aller Interpretationsmöglichkeiten von ethisch reflektiertem Verhalten ist dieser Begriff nicht beliebig. Er findet seine Eingrenzung in einer Meta-Aussage, die in zahlreichen Weltreligionen zu finden ist: Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst, wenn du auf das Wohlwollen anderer angewiesen bist!

Zunehmendes Komplexitätsbewusstsein erhöht die Anforderungen an unsere Kooperations- und damit auch Kommunikations-

fähigkeiten. Kommunikation entscheidet über Quantität und Qualität von Kooperation und damit auch über Resilienz. Sie ist also ein weiteres Resilienzrisiko. Was Resilienz ist, ob wir resilient sind, wie wir resilient sind, wird im Rahmen eines permanenten und allgegenwärtigen, komplexen und nicht vorhersehbaren Kommunikations- und Kooperationsprozesses mit unseren direkten und indirekten Interaktionspartnern gestaltet. Sowohl die härtere, objektiv durch Messungen feststellbare Resilienz erster Ordnung, als auch Sinn, Bedeutung und Zuschreibungen der weicheren Resilienz zweiter Ordnung werden durch Kommunikation bestimmt. Betrachten wir Resilienz als einen Vorgang der Selbsterhaltung auf der Ebene der Wirklichkeit erster Ordnung, der mittels kommunikativer Rückkopplungen mit einer Wirklichkeit zweiter Ordnung vernetzt ist, lässt sich der Begriff Resilienzgespinst auch ohne die weiter vorn beschriebene negative Konnotation deuten: nämlich als ein Gespinst im Sinne eines fein gesponnenen Gewebes aus Kommunikationen, welches jeder Mensch im Laufe seines Lebens, seiner Selbsterhaltung wirkt. Wir spinnen unseren Kommunikationsfaden in einem Endlosprozess und weben ihn in die Stellen unseres Resilienzgespinstes ein, von denen wir meinen, dass sie für die Erhaltung unseres filigranen Netzes von Bedeutung sind. Ob dem aber so ist, ob unser Resilienzgespinst aus unzähligen Kommunikationen den komplexen Umweltbedingungen angemessen gewoben wurde, können weder wir selber noch ein Beobachter mit Bestimmtheit sagen.

Die Schlüssel zu resilientem Verhalten liegen zum einen in der Fähigkeit, die eigene Lage laufend zu reflektieren, zum anderen in der gelingenden Kooperation mit möglichst vielen Mitmenschen. Reflexion und Kooperation als ein grundsätzliches Handlungskonzept sind die beiden zentralen Punkte, die in Anbetracht der geschilderten systemischen und konstruktivistischen Zusammenhänge für unsere Resilienz

höchstwahrscheinlich von Vorteil sind. Daraus ergeben sich zwei Faustregeln für Resilienz:

- Schotte dich tunlichst wenig ab, und suche viele kommunikative Kontakte zu deiner Umwelt und den darin interagierenden anderen „psychischen und sozialen Systemen“, um Bekanntes und Mögliches zu reflektieren.
- Verhalte dich in deiner Kommunikation, geleitet von ethischen Werten, so gewaltfrei wie möglich. Damit wird der Nährboden bereitet, auf dem Kooperation gedeihen kann – eine Kooperation, von der du letzten Endes nur profitieren kannst.

KAPITEL VII

*Anregungen zum Umgang
mit dem Thema
Resilienz in der Beratung*

Der Begriff Resilienz ist unter Marketinggesichtspunkten sehr geeignet, ein scheinbar klar umrissenes Coachingkonzept im Wettbewerb zu platzieren. Für das Handlungsfeld Coaching erscheint es verlockend, einfache, schnell anwendbare Konzepte zur Erzeugung von Resilienz zu übernehmen und die komplexen Zusammenhänge auf griffige Module zu reduzieren. Sicherlich ist die Vorstellung verführerisch, man könne als Coach wie in der mechanistischen Physik einen Hebel ansetzen und mittels einzelner Korrekturmaßnahmen beim Klienten gezielt psychische Widerstandsfähigkeit erzeugen.

Wenn der Versuch unternommen wird, mittels Manipulation einzelner oder mehrerer vermeintlich kausal relevanter Variablen in einer Resilienzgleichung widerstandsfähige, resiliente Individuen zu modellieren, müssen Einwände formuliert werden.

Resilienz lässt sich nicht verstehen, wenn man nur genug über die dem Phänomen zugrunde liegenden Strukturen in

Erfahrung bringt, aus denen es sich herleiten lässt. Diese Deutung von Wissen über Resilienz impliziert, dass wir Resilienz niemals vollständig erfassen können, weil sich die Tiefenstrukturen von Resilienz niemals lückenlos abbilden lassen. Aufgrund der dargelegten Vorannahmen ist es nützlich, sich in einem Coaching zum Thema Resilienz nicht mehr auf die Modellierung einzelner Eigenschaften oder Faktoren wie etwa „Optimismus“, „Selbstwirksamkeitsüberzeugung“, „Planungskompetenz“ oder „Selbstvertrauen“ zu konzentrieren.

Resilienz ist erlernbar und trainierbar, sofern man darunter versteht, dass die Fähigkeit erlernt und trainiert wird, die eigenen Verhaltensmuster auf ihren Sinn zu überprüfen und ihre Wirkungen und Wechselwirkungen zu reflektieren. Diese Reflexion sollte vor allem im Hinblick auf die Auswirkungen erfolgen, die Kommunikationen mit unseren Kooperationspartnern haben. Reflexion sollte idealerweise zum Ergebnis haben, dass der Reflektierende seine Wahlmöglichkeiten erweitert, insbesondere im Hinblick auf die Ergänzung seiner eingefahrenen und bewährten Regeln, nach denen er sein Handeln ausrichtet.

Indem der Coach eben gerade nicht Teil des beratenen Systems ist, kann er die Aufmerksamkeit des Kunden auf bislang nicht Gesehenes lenken. Der Coach fungiert somit in erster Linie nicht selbst als Wissensquelle; vielmehr hilft er, beim Kunden Bereiche zu identifizieren, für die bislang Wissen fehlte oder vorhandenes Wissen nicht genutzt wurde.

Neben der Reflexion der eigenen Situation sollte in einem Resilienz-Coaching zum Thema gemacht werden, so achtsam wie möglich mit anderen zu kommunizieren, um möglichst viele Kooperationsbeziehungen zu fördern. Es bietet sich deshalb an, in einer Beratungssituation ein nützliches Tool sowohl zur Reflexion als auch zur Gestaltung unseres kommunikativen Resilienzgespinstes einzuführen, und zwar ein Kommunikationsschema, das auf dem Konzept „Gewaltfreie Kommunikation“ nach Rosenberg basiert.

Als Rahmen genutzt bieten sich die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation (GfK) in diesem Zusammenhang tatsächlich als einfache Orientierungsmöglichkeit beziehungsweise Diskussionsgrundlage in einem Coaching an. Mittels der GfK kann im Rahmen einer Einzelberatung recht sauber zwischen Beobachtungen und Bewertungen differenziert werden, Gefühle und Bedürfnisse lassen sich herausarbeiten und Bitten in klarer und positiver Sprache formulieren. Es ist deshalb anzunehmen, dass Selbstreflexion und Kooperation mittels der vier Schritte der GfK vom theoretischen Konstrukt zur praktischen Anwendung gelangen können.

KAPITEL VIII

Rückblick und Neupositionierung

Die Analyse der zu Rate gezogenen Literatur hat zwar keine Eindeutigkeit über Resilienz ergeben, aber ein deutlicheres Bild davon, was Resilienz sein könnte. Während der Begriff Resilienzgespinst zunächst die Gesamtheit der im Umlauf befindlichen oft widersprüchlichen oder mehrdeutigen Vorstellungen symbolisierte, schließe ich meine Ausführungen mit einem Sinnbild für das in der Folge beschriebene kommunikative Resilienzgespinst: In der typischen „Tree of Life“-Schnitzerei des tansanischen Makonde-Stammes sehe ich ein Bild für das Ergebnis meiner Betrachtungen und Untersuchungen. In den Skulpturen finden sich zahlreiche Menschen bei der Verrichtung ihrer traditionellen Aufgaben. Dabei sind alle Menschen in diesen Schnitzereien direkt oder indirekt miteinander verbunden.

Bildlich gesprochen befinden auch wir uns in einer Art sozialem Makonde-System: In unserem Alltag geben wir anderen Halt, sind aber genauso auf die Unterstützung der anderen angewiesen. Immer sind wir direkt oder indirekt vernetzt mit allen

anderen Figuren in unserer persönlichen Makonde-Skulptur. Unsere Resilienz entwickelt sich inmitten eines kommunikativen Netzwerks voller Überraschungen und Widersprüche, die nicht dadurch aufzulösen sind, dass wir uns für eine von mehreren Möglichkeiten entscheiden. Obwohl wir kleinen Makonde-Figuren im Regelfall Resilienz anstreben, können wir unsere Selbsterhaltung nicht sicher vorhersagen. Um mit dieser Problematik umzugehen, brauchen wir die Ressourcen der anderen Makonde-Figuren – und umgekehrt. Das legt nahe, dass jeder von uns in Bezug auf Resilienz ein besonderes Augenmerk auf sorgfältige Kommunikation mit allen anderen Makonde-Wesen legen sollte – und damit ebenso auf die möglichen Auswirkungen unserer Handlungen in unserem Makonde-Netzwerk.