

## Résilience: dialogue, relation, attitude

Dans cet article, l'auteur met en lumière l'importance du dialogue, de la relation et de l'attitude dans le contexte de la résilience individuelle et sociale. Le terme de résilience, utilisé actuellement de manière presque inflationniste, désigne la capacité à garantir le développement et l'adaptation malgré des circonstances difficiles. La capacité de résilience se définit par des traits de personnalité, des relations familiales chaleureuses, un soutien social et des possibilités communautaires. Un aspect important est l'embodiment, qui souligne le lien entre l'esprit et le corps en ce qui concerne la résilience. Une attitude saine, fondée sur l'égalité des yeux, est essentielle au bon fonctionnement des relations, que ce soit dans un contexte privé ou professionnel. L'analyse transactionnelle d'Eric Berne offre en outre un modèle permettant de comprendre les modèles de communication dans différentes constellations sociales. Enfin, la résilience dans les groupes et les organisations est décrite comme un processus renforcé par un dialogue authentique et la confiance. On retiendra que la résilience s'apprend et se restaure et qu'une attitude claire est nécessaire à son développement.

## Risikomanagement & Kultur

# Resilienz: Dialog, Beziehung, Haltung

**Es scheint eine nahezu inflationäre Verwendung für den Begriff «Resilienz» zu geben. Egal, ob psychisch oder physisch, individuell oder als Gruppe: Mehr Resilienz kann man immer fordern. Doch was verbirgt sich dahinter? Wo ist die Balance zwischen Innen und Aussen? Gibt es da einen Unterschied oder eine Abhängigkeit?**

Lars Groh

Der Begriff der Resilienz stammt aus dem lateinischen Wort «resilire» und bedeutet zurückspringen, abprallen, nicht anhaften. Die Resilienz-Definition nach A.S. Masten & J.L. Powell, sieht in der Resilienz «die Fähigkeit, die eigene Entwicklung trotz ungünstiger Umstände zu bewältigen.»

### Umgang mit kritischen Lebensfaktoren

Blickt man in die Entwicklungspsychologie, so bieten nach Laura E. Berk vier allgemeine Faktoren Schutz vor den negativen Folgen stressreicher (kritischer) Lebensfaktoren:

- Die Persönlichkeitseigenschaften: Kinder, die negative Emotionen leichter unterdrücken können, neigen zu einer höheren Anpassungsfähigkeit und optimistischeren Sicht des Lebens.
- Eine warmherzige Beziehung zu den Eltern: So sollte zumindest zu einem Elternteil eine warmherzige Beziehung mit angemessenen Erwartungen bestehen. Warmherzigkeit und Interesse der Eltern fördern die Entwicklung lebenswürdiger Dispositionen.
- Die soziale Unterstützung ausserhalb des engeren Familienkreises: Eine starke Bindung zu einem fürsorglichen Erwachsenen (Grossmutter, Grossvater, Tante, Lehrperson etc.) wirken sehr positiv.
- Die Angebote und Chancen der Gemeinde (des sozialen Umfeldes): Etwa eine erschwingliche Gesundheitsvor-

sorge, öffentliche Bibliotheken, soziale Dienste und Freizeitangebote vermitteln soziale Kompetenzen wie Kooperationen, Führungserfahrungen und die Achtung des Anderen. Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl und das Engagement für die Gemeinschaft werden hier gefördert.

Interessanterweise wird Resilienz einerseits als Anpassungsfähigkeit und andererseits vielfach mit Widerstandsfähigkeit bezeichnet. Zwei grundlegend unterschiedliche Fähigkeiten, die beide je ein kleines Puzzleteil zur Resilienz beitragen. Die Zuschreibung als Eigenschaft sowie als Prozess ist ebenso vorzufinden, wird dem Begriff aber nicht gerecht. Letztlich steht das Individuum im Zentrum seiner Interaktion mit dem Aussen.

Zu betrachten sind die Resilienz des Individuums (gerne auf Stufe der einzelnen Zelle, deren Wachstum wir über unser Gehirn steuern) und in der Interaktion mit mindestens einer weiteren Person, d. h. als Paar oder in einer Gruppe (Familie, Gemeinde, Schule, Team, Land, Religion, Organisation). Auf all diesen Spielfeldern ist Resilienz wichtig, indem die Fähigkeit des Einzelnen, mit seiner Umgebung und den Prozessen zu interagieren, gefragt ist (siehe Abb. 1).

Im Zusammenhang mit Resilienz fallen Begriffe wie Traumata, Optimismus, Depression oder Lebenszufriedenheit. In Bezug auf Gruppen oder Organisationen trifft sie auf Phänomene wie Gaslighting, Burn-out, Bore-out, silent treat-

ment, Mobbing, Bossing und Quiet Quitting. Das Eine oder Andere lässt auf ein toxisches Umfeld schliessen. Erkennt man das Umfeld, so ist es relevant, den Konnex von Geist und Körper zu sehen, d. h. sich des Embodiments bewusst zu werden und die Auswirkungen des Umfelds auf das Individuum wahrzunehmen.

**Embodiment**

Als Definition von Embodiment nach Wolfgang Tschacher verstehen wir, dass der Geist mitsamt seinem Organ dem Gehirn immer in Bezug zum gesamten Körper steht. Der Geist, welcher den Verstand, das Denken, das kognitive System und die Psyche umfasst, sowie der Körper sind beide jeweils in die Umwelt eingebettet. Des Weiteren steht Embodiment auch für die Verkörperung einer konkreten Emotion in einem Individuum und als dauerhafter Niederschlag von Lebenserfahrung im Körper.

Schauen wir uns an, ob die Haltung und das Verhalten dieser Zieltypen nach Maja Storch situationsspezifisch

oder situationübergreifend sind. Identitätsziele (in Form einer klaren Haltung) werden stärker angenommen, da sie Emotionen erzeugen. Konkrete Verhaltensziele bilden zumeist eine einzige einmalige Verhaltensweise ab. Ein solches Haltungsziel wäre z. B. «Ich bin die Ruhe selbst» (siehe Abbildung 2).

**Haltung**

Nach M. Priess ist Resilienz keine Frage des Verhaltens, sondern der Haltung. Es braucht ein Umfeld, wo gesunde Beziehungen herrschen. Woran kann man diese erkennen? Es handelt sich um Begegnungen auf Augenhöhe und den Dialog als Basis. Ohne Dialog gibt es keine Beziehung.

Der Dialog ist die Grundlage für eine funktionierende Beziehung. Dialog heisst, nicht immer gleicher Meinung zu sein, sondern es braucht die Offenheit gegenüber der Meinung der Anderen, des Gegenübers. Sie befinden sich dann im Dialog, wenn sie FÜHLEN, dass sie das Gegenüber verstehen und jederzeit die Position (Gedanken und Gefühle) des Gegenübers wiedergeben könnten.



Voraussetzung für Resilienz: In allen Formen von Gruppen und Organisationen braucht es den wahren Dialog.

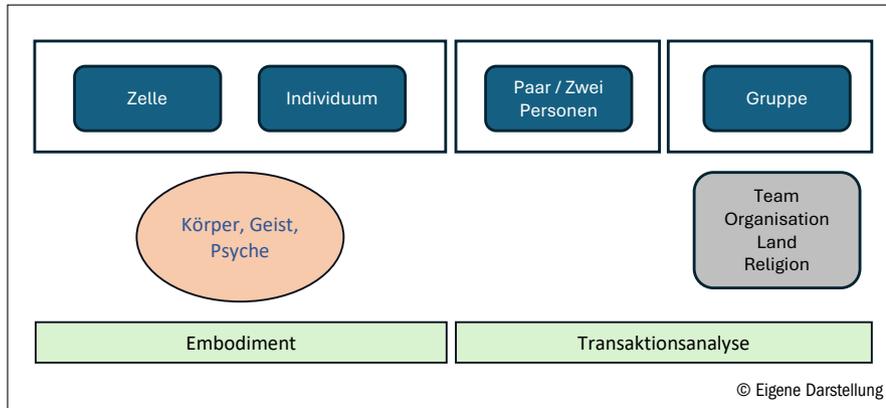


Abb. 1: Drei Szenarien.

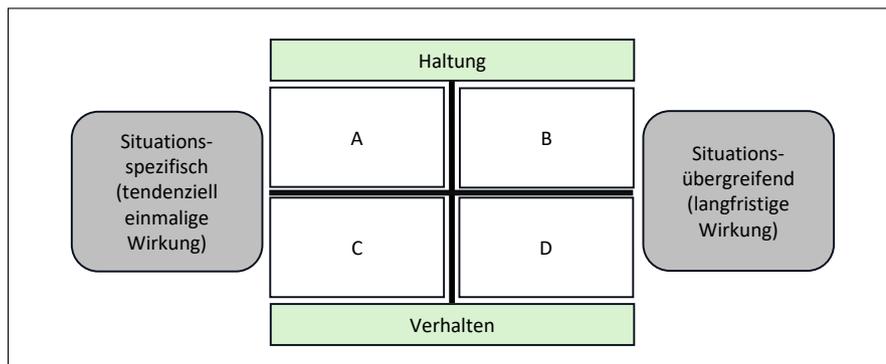


Abb. 2: Haltung vs. Verhalten in Anlehnung an Maja. Storch 2017, S. 134.

Als soziale Wesen stehen wir ständig in Beziehung. Dies kann sowohl privat als auch im Beruf sein. Die Beziehungen sind einerseits die grössten Energiequellen und andererseits Energieräuber. Die Haltung beschreibt, wie es sich anfühlt, sich selbst zu sein. Man kann sich beispielsweise auf den Weg machen und das verabschieden, von dem man schon lange spürt, dass es nicht mehr das Richtige ist.

**Die Transaktionsanalyse: Ich bin okay – du bist okay!**

Im Rahmen der von Eric Berne entwickelten Transaktionsanalyse beschreibt Thomas A. Harris die vier Grundhaltungen, die das Verhalten aller Menschen bestimmen. Diese sind:

1. Ich bin okay – Du bist okay: der erstrebenswerte Idealzustand.
2. Ich bin okay – Du bist nicht okay: Hier fühlt sich der Mensch von der Gnade anderer abhängig und strebt nach Anerkennung.
3. Ich bin nicht okay – Du bist okay: Diese Lebensanschauung steht für eine er-



## «Beziehungen sind einerseits die grössten Energiequellen und andererseits Energieräuber.»

drückende Anhäufung von Nicht-Okay-Erfahrungen.

4. Ich bin nicht okay – Du bist nicht okay: Diese Lebensanschauung steht für Hoffnungslosigkeit und Abgestumpftheit.

Somit werden Kommunikationsabläufe in Transaktionen differenziert. Dies ermöglicht den Menschen, die Realitätswahrnehmungen und ihre Interaktionen zu interpretieren. Sie hilft, Beziehungen zu beobachten, einzuschätzen und zu entwickeln.

### Gruppen und Organisationen

In allen Formen von Gruppen und Organisationen braucht es den wahren Dialog (Offenheit, Vertrauen) sowie den Willen und die Bereitschaft zur Schaffung von Klarheit durch Transparenz, ein Hinschauen (dürfen). Neue Regelungen und Veränderungen werden sonst als Bedrohung für das immer gleich Gelassene betrachtet.

In diesen Gruppen und Organisationen gilt das Gleiche wie in der Paarbeziehung. Wesentlich ist der Dialog auf Augenhöhe. Je nach Gruppe oder Organisation mag die Kommunikation von «oben» herab erfolgen. Es entsteht dann eine Abhängigkeitsbeziehung, und kein wahrer Dialog ist dann möglich. Ein Lösungsansatz, um eine Organisation resilienter zu machen, sind z. B. Individual- und Team-Coachings.

Die Forderungen der Politik und Regulatoren an die Unternehmen, die Resilienz zu erhöhen (digital, physisch, Führung, Governance) steigen stetig. Als Beispiele genannt werden können hier das FINMA-Rundschreiben 2023/1 und die EU-Verordnung 2022/2554. Es braucht nicht nur technische Anpassungen, sondern auch Raum für Dialog und Beziehung.

Ein Praxisbeispiel für die Schaffung eines Instruments zur Etablierung eines Raumes für offenen Dialog auf Augenhöhe

### Autor

Lars Groh ist Vorstandsmitglied beim Netzwerk Risikomanagement.

Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsserie, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagement beigesteuert wird.

> [www.netzwerkrisikomanagement.ch](http://www.netzwerkrisikomanagement.ch)

ist das Front-to-Back-Komitee eines führenden Schweizer Kreditinstitutes: Erfahrene Führungskräfte, die auf Augenhöhe diskutieren, Lösungen erörtern um der Sache willen d. h. es gibt keinen Aufschub von dringenden Massnahmen. Die Basis ist die Gesetzgebung. Anstehende Änderungen sind im Blick und es erfolgt ein Lernen aus der Vergangenheit. Aber ganz wichtig ist: Dies geschieht offen und auf Augenhöhe, respektvoll und mit einer klaren Haltung, dem Bekenntnis zum Code of Conduct und dem Willen, diesen mit Leben zu füllen.

In der allgegenwärtigen Einbindung des Resilienzbegriffs sehen Kritiker wie Klaus Ottomeyer oder Thomas von Freyberg den Versuch, gesellschaftliche Risiken zu individualisieren und die damit verbundene soziale Verantwortung zu privatisieren. Man tut so, als sei ein Allheilmittel gefunden worden, um Krisen und Probleme zu lösen.

### Innere Stärke

Resilienz ist erlern- und wiederherstellbar sowie für die Interaktion (innere Stärke) des Einzelnen mit der Umwelt wesentlich. Sie benötigt den Dialog und die Beziehung, um eine klare Haltung einnehmen zu können. ■

### Quellenangabe:

- Storch, Cantieni, Hüther, Tschacher: «Embodiment», 3. Auflage, Hogrefe AG (2017)
- Berk: «Entwicklungspsychologie», 5. Auflage, Pearson (2011)
- Priess: «Resilienz», 6. Auflage, Goldmann Verlag (2019)