

# Resilienzvermögen - sturmfest durch die Krise

---

Prof. Dr. Yvonne Brückner

## Liebe Leserinnen und Leser,

*nach den Jahrzehnten des ökonomischen und gesellschaftlichen Wiederaufbaus, nach dem zweiten Weltkrieg und Phasen stabiler Prosperität haben wir auch immer wieder Zeitabschnitte erleben müssen, die man durchaus als Krisenjahre bezeichnen kann. Zuletzt erfüllte uns die Finanzkrise in 2008 mit großer Sorge um die Stabilität unseres Banken- und Finanzsystems.*

*All diese Krisenszenarien hatten in erster Linie einen wirtschaftlichen Hintergrund und wirtschaftliche Folgen. Zwar hatten sie auch immer wieder Einfluss auf die Entwicklung unserer Gesellschaft und die Sichtweisen sowie das Verhalten der Bürger, keine unserer jüngsten Krisensituationen waren aber mit der teilweise tiefen und unmittelbaren Angst der Menschen um das eigene Leben und das ihrer Mitmenschen geprägt wie diejenige, die sich zu Beginn des letzten Jahres durch das Corona-Virus entfaltet hat. Für nicht wenige von uns sind die ökonomischen Folgen der Pandemie in den Hintergrund gerückt.*

*Die Corona-Krise zeigt es sehr deutlich: Es gibt plötzliche Ereignisse, die einfach nicht vorhersehbar sind und auf die man sich eigentlich auch nicht vorbereiten kann.*

*Frau Professor Yvonne Brückner wird uns in ihrem nachfolgenden Beitrag vermitteln, ob hier die Resilienzforschung weiterhelfen kann. Vielen Dank für den kleinen, aber sehr wertvollen Exkurs in die Wissenschaft.*

*Christoph Weber*

## Resilienzvermögen

### Sturmfest durch die Krise

Nach der Krise ist vor der Krise. Immer. Für diese Erkenntnis bedarf es keiner umfangreichen historischen Recherche, schon ein Blick auf die vergangenen 25 Jahre unterstreicht dieses Faktum eindrucksvoll. Angesichts rascher Abfolge gewichtiger Schieflagen unterschiedlichster Ursprungs erschiene es beinahe fahrlässig, sich beim Blick nach vorn nur für die aktuelle Pandemie und ihre unmittelbaren Herausforderungen zu interessieren. Vielmehr darf als für langfristigen Erfolg in hohem Maße nützlich vermutet werden, sich mit genereller Krisenkompetenz und deren Stärkung zu beschäftigen.

Was aber macht krisenkompetent? Worauf basieren die Fähigkeiten zu rascher Erholung nach Schockeinwirkung, fortgesetzten Erfolgen nach Einschlägen unterschiedlichster Art, erfolgreichem dynamischen Agieren unter sich stetig wandelnden Bedingungen und immer neuen Herausforderungen? Relevante Impulse zur Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen hat die Resilienzforschung anzubieten. Denn: Diese zielt darauf ab, Faktoren zu identifizieren, welche es erlauben, Krisen beliebiger Art – oder genereller: Stressoren – erfolgreich zu begegnen. Damit unterscheidet sie sich fundamental bspw. von Risikomanagementansätzen, welche auf die Handhabung spezifischer bekannter Risikofaktoren und -szenarien zielen.

Wenngleich der Resilienzbegriff in den zurückliegenden Jahren in verschiedenstem Kontext vermehrt Verbreitung gefunden hat, klar definiert ist der ursprünglich im Bereich der Physik (konkret der Materialforschung) genutzte Terminus, der wörtlich „zurückspringen“ bedeutet, bislang nicht. Im ursprünglichen Sinne geht es bei Resilienz um die Eigenschaft, nach Krafteinwirkung in die Ausgangsform zurück zu kehren, auf Impulse also zwar mit temporärer, aber eben nicht mit dauerhafter Deformation zu reagieren. In seiner Anwendung auf Bereiche wie Ökonomie oder auch Vermögen, in welchen es anders als bei Materialeigenschaften nicht um reine Naturgesetze, also unveränderliche Gegebenheiten geht, sondern vielmehr um durch den Menschen Beeinfluss- und Gestaltbares, inkludiert der Resilienzbegriff eine adaptive Dimension.

Er beschreibt also nicht exklusiv die Fähigkeit, nach kurzer Abweichung zum Ausgangszustand zurück zu kehren, sondern umfasst auch einen auf Anpassung an veränderte Gegebenheiten zielenden, möglichen Übergang zu einem neuen, aber nicht weniger zufriedenstellenden Zustand als vor Schockeinwirkung.

Man springt hier bildlich ebenfalls zurück, allerdings auf einen Erfolgspfad – welcher nicht notwendig durch dieselben Strategien und Strukturen charakterisiert ist, wie sie vor Schockeinwirkung im Sinne der Zielerreichung dienlich gewesen sind. Entsprechend bezeichnet Resilienz in solchem Kontext die ausgeprägte Fähigkeit, nach abrupt auftretenden, exogenen Störungen kurzfristig in einen, mit Blick auf definierte Ziele, leistungsfähigen Zustand zurück zu kehren. Dieser Zustand kann in seiner konkreten Gestalt dem Vorkrisenzustand gleichen, tut dies aber keinesfalls notwendigerweise.

## Resilienzvermögen – sturmfest durch die Krise

---

Resilienz ist dabei sowohl als eine dem Einzelnen eigene, persönliche Kompetenz zu verstehen als auch als ein in Institutionen (mehr oder weniger) stark ausgeprägtes Charakteristikum. Und sie besitzt vielfältige „Gesichter“: Robustheit im Sinne von Widerstandsfähigkeit infolge geschickten Vorbeugens gehört ebenso dazu wie Adaption auf Basis von Flexibilität, agilem Denken, schneller Regenerationsfähigkeit oder auch Innovationskraft. Eine im Angesicht zahlreicher Krisen und noch zahlreicherer weiterer Krisenpotenziale gute Nachricht:

Resilienz ist keine unveränderliche, womöglich gar binär ausgeprägte Eigenschaft, über welche man verfügt oder eben nicht. Vielmehr beschreiben Forscher sie als Ergebnis dynamischer Entwicklungsprozesse. Entsprechende Kompetenzen können also individuell wie auch auf institutioneller Ebene systematisch entwickelt und verbessert werden.

Doch wie?

Im Kern, indem bestmögliche Voraussetzungen für einen situationsadäquaten und ressourcenaktivierenden Umgang zunächst mit sich selbst, sowie mit anderen und mit den jeweils vorliegenden Anforderungen geschaffen werden. Dies gelingt durch eine starke Ausbildung sogenannter Resilienzfaktoren.

Zu diesen zählen:

- ⇒ eine realistische Situationswahrnehmung und Situationsakzeptanz,
- ⇒ Selbstbewusstheit und Reflexivität,
- ⇒ Selbstwirksamkeitserfahrungen,
- ⇒ offene Kommunikation und Transparenz,
- ⇒ gute Beziehungen und Kollegialität sowie
- ⇒ eine positive Grundhaltung und Optimismus.

Fügt man diese Elemente zusammen, ergibt sich folgendes Bild: Bestmögliche Voraussetzungen für Erfolg unter widrigen Bedingungen entstehen auf Basis etablierter offener Kommunikation, guten Beziehungen und einer im Grunde optimistischen Haltung dann, wenn eine realitätskonforme, faktische Gegebenheit akzeptierende Situationswahrnehmung mit der erfahrungsbasierten Überzeugung, verantwortlich und wirkungsvoll handeln zu können, zusammenwirkt.

Vorausgegangene Positiverfahrungen im eigenverantwortlichen Bewältigen von Schwierigkeiten erweisen sich demnach als ein Schlüsselement für den erfolgreichen Umgang mit Krisensituationen. Während bestimmte Personengruppen, wie erfolgreiche aktive Unternehmer, aus ihrem Tun heraus regelmäßig über einen entsprechenden Erfahrungsschatz verfügen, ist ein solcher für manch anderen längst keine Selbstverständlichkeit.

## Resilienzvermögen – sturmfest durch die Krise

---

Kurz: Jeder sollte sich von Zeit zu Zeit bewusst Herausforderungen stellen, denn die Erfahrung, diese durch eigenes Tun überwinden und Erfolge erzielen zu können, erscheint für eine krisenkompetente Persönlichkeit beinahe unverzichtbar. Entsprechende Selbstwirksamkeitserfahrungen stärken die Psyche, erleichtern im Krisenfall nicht zuletzt die Emotionsregulation und in ihrer Folge die Handlungskontrolle. Die Chance auf bedachte Entscheidungsfindung und Umsetzung gerade im Angesicht heftiger Disruption wächst auf dieser Basis deutlich an.

Auch für Resilienz förderliche kreative Flexibilität fällt leichter, verfügt man über gelassenes Vertrauen in eigene Kompetenzen. Für gute Entscheidungen nicht minder maßgeblich ist allerdings ein fundiertes Situationsverständnis, welches allem voran von der Qualität der Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen abhängt. Immerhin basiert die subjektive Realität jedes Einzelnen auf genau dieser persönlichen Weltwahrnehmung.

Je präziser wir faktische Gegebenheiten und Zusammenhänge erfassen, desto solider gestaltet sich unser persönliches Fundament für erfolgreiches Handeln. So birgt unvollständige oder verzerrte Wahrnehmung z.B. durch ein Übersehen oder Ausblenden schwacher, aber eben relevanter Signale das Risiko eines Versagens möglicher Früherkennung mit der Folge deutlich negativerer Konsequenzen als im Falle korrekter Antizipation.

Mit Blick auf die aktuelle Pandemie bspw. gab es nicht nur eine wissenschaftsseitig attestierte, signifikante Wahrscheinlichkeit für ein globales Infektionsgeschehen, sondern mit medial verfügbaren Berichten einer neuartigen Grippe in China auch deutlich vorauslaufende, konkrete Informationen zu einem möglichen Risikoszenario.

Tatsächlich attestiert die Wissenschaft dem Menschen die Veranlagung zu vielfältigen Wahrnehmungsverzerrungen und vereinfachenden Denkmustern. Gleichwohl nimmt der Einzelne (ex- oder implizit) gern an, diese betreffen vornehmlich andere: Wir selbst, so glauben wir gern, sehen und verstehen die Welt genauso, wie sie tatsächlich ist. Allerdings schließt bereits die Physiologie unseres Gehirns eine perfekte Wahrnehmung der Realität aus, denn schon jede alltägliche Situation überschwemmt uns mit einer Flut optischer, akustischer und sonstiger Reize, die unsere Informationsaufnahme- und Verarbeitungskapazität überspült wie eine Tsunamiwelle Strandkrebse. Wir sind schlicht nicht in der Lage, die Datenflut in ihrer Gesamtheit zu erfassen, unser Gehirn muss selektieren.

Die faktisch enge Begrenztheit empfinden wir nicht: Da unser Bewusstsein blitzartig von einem Gegenstand zum nächsten zu springen vermag, entsteht für uns ein Eindruck gewaltiger Kapazität. Gleichwohl bleibt die Durchstrommenge limitiert: Sieben Dinge können wir mit Übung bewusst und gleichzeitig wahrnehmen.

Entsprechend verfügen wir nicht über ein vollständiges passives Abbild der Realität, vergleichbar etwa einer Kameraaufnahme. Vielmehr leistet unser Gehirn ununterbrochen eine aktive Auswahl aus den Datenmassen gemäß persönlichen aktuellen Interessen, Zielen und Vorerfahrungen.

## Resilienzvermögen – sturmfest durch die Krise

---

Eine logische Konsequenz daraus: Eine andere Person als wir selbst hätte in der exakt selben Situation womöglich ganz andere Dinge bewusst erfasst. Unsere Wahrnehmung ist also begrenzt, in der Folge individuell selektiv – und zudem lenkbar. Vielen dürfte das zur Veranschaulichung unserer Unaufmerksamkeitsblindheit exzellent geeignete Video mit einer als Gorilla verkleideten Person bekannt sein, die zwischen Basketball spielenden Akteuren hindurch durchs Bild geht:

Bittet man Versuchspersonen vor dem Abspielen des Videos, beim Betrachten zu zählen, wie viele erfolgreiche Pässe eines der beiden Teams in der Videosequenz spielt, entdecken in diesem Experiment nur 44 Prozent besagten Gorilla. Der in verschiedenen Variationen durchgeführte Versuch belegt eindrucksvoll: Sind wir mit einer elementaren Beobachtungsaufgabe beschäftigt, nehmen wir auch auffällige unerwartete Dinge keinesfalls gesichert wahr.

Doch damit nicht genug: Auch bei der Bewertung von Informationen besteht Komplikationspotenzial in Gestalt von Verzerrungsrisiken, die mit der eigenen Persönlichkeit und ihrer punktuellen Verfassung im Zusammenhang stehen – und maßgebliche Wirkung auf das letztendliche Ergebnis, unser Handeln, entfalten können. Denn Handlungsimpulse resultieren aus den ineinander verwobenen Teilprozessen von Wahrnehmung und Bewertung. Aus der gewaltigen Vielzahl wissenschaftlich dokumentierter Verzerrungen, sogenannter Biases, seien deshalb beispielhaft zumindest drei verbreitete Phänomene mit offenkundigem Bezug zu resilientem Handeln genannt:

### **„Confirmation Bias“:**

auch bekannt als „My Side Bias“, beschreibt die Tendenz, vorliegende Daten so zu interpretieren und im Zweifel auch Informationsquellen selektiv so zu wählen, dass sie bereits bestehende eigene Überzeugungen oder erwünschte Entwicklungen unterstützen.

### **„Overconfidence“:**

verkörpert ein Beispiel für die Fehlkalibrierung subjektiver Wahrscheinlichkeitsschätzungen. Konkret bestehen v.a. bei ausgeprägter Überzeugung, mit eigenen Einschätzungen und Wahlentscheidungen richtig zu liegen, regelmäßig nachweisbare Diskrepanzen gegenüber der objektiven Performance – man ist sicherer richtig zu liegen als man sein sollte, performt schlechter als man selbst glaubt.

### **„Sunk Cost Fallacy“:**

schließlich steht für ein weit verbreitetes irrationales Bewertungsmuster: Als Kosten, welche unabhängig von allen noch offenen Entscheidungen nicht wieder gewonnen werden können, sind Sunk Costs für ausstehende Entscheidungen über Fortführung oder Projektabbruch, weitere Investitionen oder Rückzug korrekterweise irrelevante Fakten. Gleichwohl beeinflussen diese nachweislich Fortführungsentscheidungen derart, dass Personen oder Organisationen, die bereits in ein Vorhaben investiert haben, an dieser Aktivität häufiger festhalten – auch dann, wenn sie diese ohne das entsprechende Vorengagement nicht verfolgen würden.

## Resilienzvermögen – sturmfest durch die Krise

---

Kommen (nur) diese drei Effekte zusammen, wird resilientes, krisenkompetentes Handeln bereits mindestens schwierig, denn der Confirmation Bias steht der für Resilienz so wesentlichen realistischen Situationswahrnehmung und -akzeptanz und in der Folge einem evidenzbasierten Entscheiden im Wege.

Overconfidence befeuert zusätzlich die Überzeugung, mit den eigenen Einschätzungen richtig zu liegen und das fehlerhafte Einbeziehen versunkener Kosten in zukunftsgerichtete Entscheidungen schließlich führt zu Beharrungstendenzen, die – erstreckt unter krisenbedingt womöglich substanzuell verändertem Rahmen – mit guter Wahrscheinlichkeit suboptimal sind.

Halten wir als Zwischenfazit fest, dass realistische Situationswahrnehmung und -akzeptanz für den Menschen offenbar generell erhebliche Hürden auf dem Weg zu gelebter Resilienz darstellen. Bleibt die Frage, was das Wissen um konkrete eigene Grenzen und Fehleranfälligkeiten nützt? Immerhin gilt es gerade in Krisen, weder in Panik noch in Schockstarre zu verfallen, sondern zielgerichtete Handlungsfähigkeit zu wahren. Verunsicherung betreffend die eigene Fähigkeit zu guten Entscheidungen erscheint diesbezüglich kontraproduktiv.

Hilfreich ist die Identifikation eigener Schwachstellen und Irrationalitäten im Umgang mit der Informationsumwelt aber dennoch, insoweit diese in guten Zeiten, abseits krisenbedingten Handlungsdrucks erfolgt, und das auf diesem Wege gewonnene Wissen Nutzung findet, um an individuellen neuralgischen Punkten systematisch für Linderung zu sorgen. Bei Neigung zum My Side Bias beispielsweise kann es lohnen, sich unabhängige Experten an die Seite zu holen, die ein möglichst breites Spektrum relevanter Informationen in Überlegungen und Diskussionen einbringen. Auch irrationalen Umgang mit Sunk Costs im Sinne einer sog. Escalation of Commitment, für welche nach Untersuchungsergebnissen übrigens Unternehmer durchaus anfällig sind, lässt sich strukturiert entgegenwirken, z.B. über das Einrichten eines Gremiums, das zu signifikanten Investitionsentscheidungen berät oder auch mit Stimmrechten ausgestattet ist.

Schon diese rudimentären Beispiele verdeutlichen, dass der Ansatz, interne und externe Ressourcen zu aktivieren und gezielt für Wachstum und dauerhaften Erfolg zu nutzen, nicht nur persönlich, sondern auch in der institutionellen Sphäre eines Family Office oder Familienunternehmens Anwendung finden kann.

Entsprechend der zentralen Relevanz einer realistischen Erfassung beliebiger Situationen sollte die Beschäftigung mit Informationsbeschaffungs- und -bewertungsprozessen, insbesondere „Filterneigungen“ und etablierten Vereinfachungsmustern, auch hier zu den ersten Schritten auf dem Weg zu systematisch gestärkter Resilienz zählen.

Auf diesem kann die eigens entwickelte ISO-Norm 22316 „Security and Resilience“ ein hilfreicher Wegweiser sein: Auf neun Stufen begleitet sie Verantwortliche hin zu mehr organisationaler Resilienz und etabliert einen revolvierenden Evaluations- und Weiterentwicklungsprozess zur Sicherung ihres dauerhaften Bestands.

**Resilienzvermögen – sturmfest durch die Krise**

---

Der Wunsch „Mögest Du in interessanten Zeiten leben“ gilt Chinesen nicht ohne Grund als Fluch: Solch interessante Zeiten zeigen sich regelmäßig geprägt durch Dynamik, Veränderung, Umbruch – und damit aus einem Ex Ante-Blickwinkel letztlich durch Ungewissheiten, auf welche der Mensch leicht mit Unbehagen und Stressempfinden reagiert. Wer über Resilienzvermögen verfügt und dieses pflegt, vermag unsicheren wie auch ungewissen Situationen materiell und persönlich gelassen(er) zu begegnen – und kann entsprechend am ehesten systematisch Chancen nutzen, welche bewegten Zeiten stets innewohnen.



*Professor Dr. Yvonne Brückner*