

# Resilienz-Studie

## Psychisches Befinden in der Pandemie

*Die Coronakrise setzt vieles außer Kraft, was unser bisheriges Leben, Denken und Handeln ausgemacht hat. Sie konfrontiert uns mit Ereignissen, für die wir keine vertrauten Bewältigungsstrategien haben. Daher kann sie Gefühle wie Hilflosigkeit, Kontrollverlust und Überforderung auslösen. Eine aktuelle Studie zu Resilienz in Coronazeiten macht deutlich, wie sehr sich das psychische Befinden der Menschen im Lauf der Krise verschlechtert hat – und dass der berufliche Kontext wenig emotionalen Rückhalt bietet.*



© Stefan Bartel

### // AUTOR

**Anneliese Aschauer** ist Klinische-, Gesundheits- und Arbeits-Psychologin, Führungskräfteentwicklerin, Coach und Organisationsberaterin sowie Resilienzforscherin.



© Stefan Bartel

### // AUTOR

**Peter Hofer** ist Psychotherapeut und Führungskräfteentwickler, Kommunikations- und Psychotherapiewissenschaftler, Coach und Organisationsberater sowie Resilienzforscher.

### Was ist Resilienz?

Resilienz ist unsere seelische Widerstandskraft. Der Begriff beschreibt die Fähigkeit, Krisen, Veränderungen, Schicksalsschläge, aber auch tägliche Stress-Situationen bewältigen zu können, ohne Schaden an der seelischen Gesundheit zu nehmen. Wir verstehen Resilienz als ein dynamisches Konzept, das weniger durch genetische Veranlagungen, als vielmehr durch biografische Sozialisierungs- und Lernprozesse geprägt ist. Sie entsteht beim Bewältigen von Krisen. Denn persönliche Entwicklung geschieht nicht in „normalen“, ruhigen Lebensphasen. Gerade in Krisen können Menschen Ressourcen und innere Stärken entfalten, die sie bei späteren Herausforderungen weiter entwickeln können. Bezogen auf die aktuelle Pandemie-Situation können wir durchaus von einer Krise sprechen. Denn Krisen sind per Definition Ausnahme-, Ver-

änderungs- und Zuspitzungssituationen, die uns besonders fordern. Als Resilienzforscher hat uns besonders interessiert, ob Resilienz dazu beitragen kann, die Zeit der Covid-19-Pandemie gut zu überstehen.

Um diese Frage beantworten zu können, müssen wir uns zunächst anschauen, wie sich Resilienz genau äußert und welche Lebensbereiche sie betrifft. Abbildung 1 zeigt vier Felder und zwölf Faktoren, in denen Menschen Resilienz entwickeln können und in denen sich ihre Resilienz zeigt. Jeder Mensch entwickelt eine spezifische Ausprägung der Resilienzfaktoren. Es gibt nicht DIE resiliente Persönlichkeit. Bestenfalls können wir von Personen mit stark ausgeprägten Resilienzfaktoren sprechen, die unter entsprechenden Rahmenbedingungen besonders gut zur Wirkung kommen können.

**Reflexionskompetenz und Selbstregulation:**

Moderierende Fähigkeit der emotionalen Distanzierung, der analytischen Reflexion, der Bewusstheit und Selbstregulation.

**Optimismus:** Urvertrauen, Chancen und Perspektiven erkennen

**Akzeptanz:** Loslassen, Dinge annehmen, wie sie sind, Gelassenheit

**Lösungs- und Zukunftsorientierung:** Offenheit für Neues, Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft

**Lebens-Sinn:** Klare Perspektiven, Träume und Ziele im Leben

**Gesunde Selbstfürsorge:**

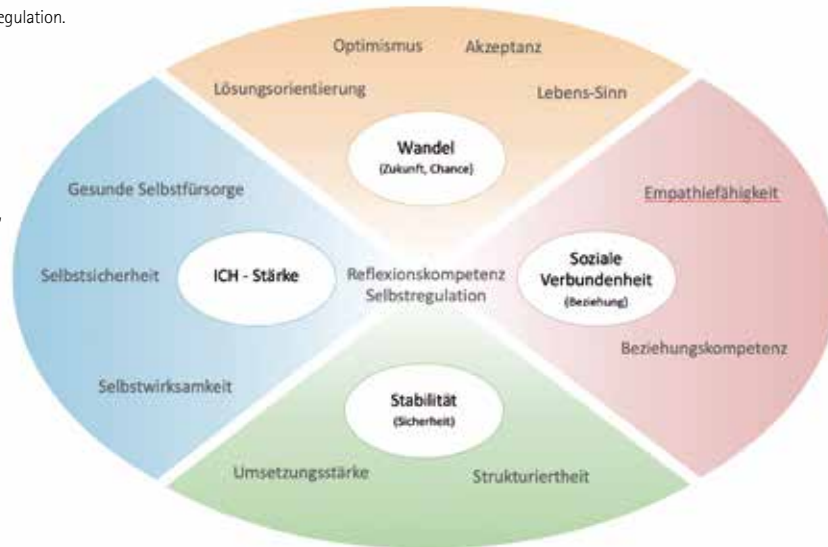
Achtsamer Umgang mit sich selbst, Selbstwahrnehmungsfähigkeit

**Selbstsicherheit:**

Innere Klarheit, von sich selbst überzeugt sein

**Selbstwirksamkeit:**

Opferrolle verlassen und Selbstverantwortung übernehmen



**Empathiefähigkeit:**

Einfühlungsvermögen, achtsamer Umgang mit anderen

**Beziehungsfähigkeit:**

Stabile soziale Netzwerke herstellen, Kontakt- und Teamfähigkeit

**Umsetzungsstärke:** Ziele verfolgen, handeln und dranbleiben

**Strukturiertheit:** Planung und Kontrollierbarkeit schaffen, Prinzipien vertreten

Abbildung 1: Resilienzfelder und Resilienzfaktoren, Aschauer & Hofer 2020

**Wie wirkt Resilienz in Coronazeiten?**

Die zwölf Resilienzfaktoren untersuchen und erforschen wir seit 2016 mit dem Resilienz-Check (RC-Check, Hofer & Aschauer 2016). Nach Ausbruch der Covid-19-Pandemie haben wir genauer untersucht, ob Menschen, die eine starke Resilienz aufweisen in der Coronakrise langfristig gesehen tatsächlich ein besseres psychisches Befinden haben. Außerdem sind wir der Frage nachgegangen, welche individuellen und strukturellen Faktoren sowohl auf die Resilienz als auch auf das Befinden wirken.

Diesen Fragestellungen sind wir in drei Erhebungsphasen zwischen April 2020 und Februar 2021 nachgegangen:

- Erhebungsphase 1 = April bis Juni 2020
- Erhebungsphase 2 = Mitte Juli bis September 2020
- Erhebungsphase 3 = Mitte Dezember 2020 bis Februar 2021.

**Erster Lockdown hat stark belastet**

Laut den Ergebnissen aus der ersten Erhebungsphase haben viele Menschen schon die erste Lockdown-Situation (lila Linie) als

psychisch stark belastend erlebt: Besorgtheit, Selbstzweifel und Anspannung waren verbreitet. Dabei bewerteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das psychische Befinden im privaten Umfeld (grüne Linie) am besten, das psychische Befinden bezogen auf die Arbeitssituationen (blaue Linie) hingegen – abgesehen von der Rückschau auf die akute Lockdown-Situation – am schlechtesten.

**Kontexte wirken auf das Befinden**

Abbildung 2 zeigt, wie sehr verschiedene Kontextbedingungen auf die Befindlichkeit von Menschen wirken. Alleine der Gedanke an bestimmte Kontexte (zum Beispiel Arbeit oder Privatleben) beeinflusst das Bewertungsverhalten wesentlich. Viele dieser Kontexte können wir allerdings gestalten, trotz der Krise. Ob wir Beziehungen pflegen oder die Selbstwirksamkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern: Es geht darum, uns selbst oder andere zu ermutigen, Belastungssituationen konstruktiv entgegenzuwirken. In Arbeitskontexten kommt hier Führungskräften und Personalverantwortlichen eine ganz besondere Rolle zu.

**Starke Resilienzfaktoren als Schutzschild**

Wie erwartet, zeigt die Auswertung der ersten Erhebungsphase, dass Menschen mit einer stark ausgeprägter Resilienz in der Situation des ersten Lockdowns ein hoch signifikant besseres psychisches Befinden hatten als Menschen mit niedriger Resilienz (Abbildung 3). Resilienz wirkt also als Schutzfaktor, um auch mit einer Pandemie-Krise psychisch stabiler und gesunder zurecht zu kommen.

Besonders stark wirken sich die folgenden Resilienzfaktoren auf das Befinden aus:

- Gesunde Selbstfürsorge,
- Optimismus,
- Akzeptanz,
- Zukunftsorientierung und
- Reflexionskompetenz.

Personen, bei denen diese Resilienzfaktoren stark ausgeprägt sind, kommen besser mit den Herausforderungen der Coronazeit zurecht. Sie entwickeln Ideen und Ansätze, wie sie mit der Krise auf kreative Weise umgehen können, und finden situationsgerechte Handlungsstrategien.



Abbildung 3: Teilnehmer mit hoher und niedriger Resilienz und deren gegenwärtiges psychisches Befinden

### Erkenntnisse aus den drei Erhebungsphasen

Eine erste Auswertung der Ergebnisse aus allen drei Erhebungsphasen zeigt, wie sich das psychische Befinden im Lauf der Coronakrise verändert. Da die Studie derzeit noch läuft, handelt es sich dabei nur um Entwicklungstendenzen. Einige Trends sind jedoch klar erkennbar.

#### // Die psychische Befindlichkeit auf Talfahrt

Klar erkennbar ist, dass sich das Befinden der Studienteilnehmerinnen und teilnehmer – in allen Kontexten – zunehmend verschlechtert. Die einzige Ausnahme stellt die Rückschau auf die Akutsituation im Frühjahr dar. Rückblickend erleben viele Menschen heute den Lockdown im Frühjahr als weniger belastend. Das ist nicht verwunderlich, da wir Krisenerfahrungen mit einer zunehmenden zeitlicher Distanz meist positiver bewertet als in der Akutsituation selbst, weil wir sie verarbeiten und das Erlebte neu einordnen.

#### // Berufliches Umfeld ist keine stabile Zone

In Krisensituationen suchen Menschen emotionalen Rückhalt. Doch die Arbeit kann diesen Rückhalt im Vergleich zu den anderen

Kontexten offenbar nur mäßig bieten. Wie Abbildung 4 zeigt, haben sich die Befindlichkeitsbewertungen im Zusammenhang mit den Arbeitssituationen insgesamt sogar kontinuierlich verschlechtert.

Das berufliche Umfeld hat offensichtlich an Rückhalt- und Bindungskraft verloren und die Menschen nehmen es nur mehr bedingt als stabile Zone in herausfordernden Lebenssituationen wahr. Wie der Vergleich zeigt, bietet das private Umfeld in solchen Lebenssituationen wesentlich besser emotionalen Rückhalt, als dies berufliche Kontexte vermögen. Dabei könnten gerade Arbeitskontexte in der Krisensituation einen wertvollen Beitrag zur emotionalen Stabilisierung leisten, hätte man verstärkt dialogische Krisenbeächtigungsprozesse eingeleitet und damit beispielsweise in Reflexionsräumen die Möglichkeit geschaffen, Krisenerfahrungen gemeinsam aufzuarbeiten und gleichzeitig die Innovationskraft aus solchen Erfahrungen gezielt zu nutzen.

#### // Der Zusammenhalt in den Arbeitskontexten wird brüchiger

„Homeoffice“ und „Digitale Meetings“ bieten tolle Möglichkeiten trotz Bewegungseinschränkungen gut im Kontakt zu bleiben. Erfahrungsberichten zufolge sind die

Meetings wesentlich effizienter geworden. Zeitfressende Diskussionen, emotionale Zwischenrufe, aber auch der Stehkaffee in der Teeküche fallen weg. Arbeitsabläufe werden auf das „Not“-wendige reduziert, Zwischenmenschliches und Emotionales fallen dabei häufig heraus. Diese hohe Effizienzorientierung hat ihren Preis, da der Mensch eben auch ein stark emotionsgesteuertes und beziehungsorientiertes Wesen ist. Werden Besprechungen zunehmend auf rein faktische und sachliche Inhalte beschränkt, dann werden eben auch Arbeitsbeziehungen dünn und brüchig.

Diese Brüchigkeitstendenz spiegelt sich in den Studienergebnissen. Der Zusammenhalt im Arbeitsumfeld „hat abgenommen“, geben Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der dritten Erhebungsphase häufiger an, „hat zugenommen“ seltener. Auch wenn es sich nur um wenige Prozentpunkte handelt, ist hier eine klare Tendenz erkennbar.

Offenbar macht sich so etwas wie Entfremdung und berufsbezogene Vereinsamung breit und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen den intensiven Austausch verstärkt im privaten Umfeld, wo wirklich bereichernde Gespräche und spürbare Begegnung möglich sind. Anziehungspunkt kann allerdings auch jener Mitbewerber sein, dem die Themen „Mitarbeiterbindung“, „Krisenbewältigung“, „soziales Miteinander“ am Herzen liegen. Anzeichen von Entfremdungstendenzen sollten Führungskräfte daher unbedingt ernst nehmen, weil sie ein Hinweis auf Demotivation und Rückzug sein können.

#### // Resilienz und ihre Schutzwirkung auf das Befinden im Covid-Krisenverlauf

Gerade in der akuten Phase des ersten Lockdowns zeigte sich hochsignifikant, dass Menschen mit stark ausgeprägten Resilienz-faktoren wie Optimismus, Gesunde Selbstfürsorge oder Zukunftsorientierung bessere Befindlichkeitswerte aufweisen.

Im Verlauf der lang andauernden Krise bleiben Menschen mit stark ausgeprägter Resilienz hinsichtlich ihrer Befindlichkeitswerte zwar auf einem höheren Niveau, dennoch werden auch sie zunehmend müde, ausgelaugt und angespannter. Menschen, mit niedriger Resilienz fühlen sich bezogen auf ihre

Arbeit heute sogar leicht positiver als im ersten Lockdown.

In der andauernden Corona-Krisen-Situation stoßen auch die grundsätzlich hoch resilienten Persönlichkeiten an die Grenzen der Wirksamkeit ihrer Resilienz. Eine Erklärung könnte sein, dass gerade sie großzügige Gestaltungsspielräume und soziale Wirkungsfelder benötigen, um ihre Resilienz zur Entfaltung bringen zu können. Werden diese stark eingeschränkt – wie dies durch die Corona-Maßnahmen geschieht – kann sich das negativ auf die Resilienzentfaltung und somit auch auf ihre Befindlichkeit auswirken.

## Was bedeuten die Studienergebnisse für Führungskräfte, Personalentwickler und HR?

### 1. Innere Stärke entwickeln

Etablieren Sie Personalentwicklungsprogramme, die es ermöglichen, eigene Resilienzfaktoren zu reflektieren und zu erweitern sowie Krisenbewältigungs- und Wandlungskompetenzen zu entwickeln. Arbeiten Sie dabei mit einem ganzheitlichen, dynamischen und kontextbezogenen Resilienzkonzept und berücksichtigen Sie besonders die Aspekte gesunde Selbstfürsorge, Akzeptanz, Zukunftsorientierung, aber auch Umsetzungskompetenz und Ausdauer.

### 2. Sich wieder begegnen und spüren

Gestalten Sie Kommunikationsprozesse und (auch digitale) Räume der Begegnung bewusst so, dass hier auch zwischenmenschliche und persönliche Themen Platz haben können.

### 3. Ängste und Sorgen zulassen – Zuversicht vermitteln

Sprechen Sie persönliches Erleben in der Krise bewusst an, geben Sie Raum für Ängste, Sorgen und Rückhalt, vermitteln Sie Bindung und Zuversicht im Arbeitskontext. Dies kann in Krisenreflexionsworkshops mit den Führungskräften oder in Teams ebenso passieren wie in persönlichen Telefonaten oder kleineren Jour fixes.

### 4. Über gemeinsam Bewältigtes entsteht Bindung

Vermitteln Sie den Führungskräften die Bedeutsamkeit von Krisenreflexion und gemeinsamen Entwicklungsprozessen. Ge-

## // DER STUDIENAUFBAU

In der ersten Erhebungsphase von April bis Juni 2020 konnten wir 1.590 Datensätze vollständig auswerten und erste wichtige Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen den Resilienzfaktoren und dem psychischen Befinden in der Akut-Situation gewinnen. Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass an der Erhebung deutlich mehr Frauen (1.135) als Männer (454) teilgenommen haben und Menschen mit hohem Bildungsgrad (Hochschule, Universität) überwogen.

In der zweiten Erhebungsphase (Juli bis September) haben wir Datensätze von 1171 Teilnehmerinnen und Teilnehmern analysiert. Die dritte Erhebungsphase lief bis Februar 2021. Derzeit beziehen wir in die Auswertung der Langzeiteffekte 687 vollständige Datensätze von Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein, die an allen drei Erhebungsphasen teilgenommen haben.

Sie haben zunächst den Resilienz-Check (RC-Check) ausgefüllt und wurden dann zu einem zweiten Instrument, dem Befindlichkeits-Check (Bef-Check, Aschauer & Hofer, 2020) eingeladen, um ihr Befinden bezogen auf fünf verschiedene Kontexte einzuschätzen:

1. auf ihre gegenwärtige Situation allgemein,
2. ihre private Situation,
3. ihre Arbeitssituation,
4. die Rückschau auf die erste Akutphase und
5. die Zukunftsaussichten.

sprache über Krisenerfahrungen bedeuten soziale Sicherheit, ermöglichen psychische Verarbeitung und stabilisieren das Befinden. Dadurch entsteht ein Wir-Gefühl, also ein Gefühl der Eingebundenheit in das Team und das Unternehmen, was eine wichtige Voraussetzung für Innovationskraft ist.

### 5. Kontexte bewusst gestalten

Nur geeignete Rahmenbedingungen ermöglichen die Entfaltung von individuellen Potenzialen und Resilienzfaktoren. Hier sind besonders Führungskräfte und Personalverantwortliche gefragt, für angemessene Situations- und Rahmenbedingungen beziehungsweise den individuell optimalen Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sorgen. Dazu gehören Arbeitsbedingungen, Teamklima, Orientierungsklarheit, Offenheit und Feedback, Vertrauen, Ermutigung, Entwicklungs- und Beziehungsarbeit, aber besonders auch das Eingehen auf individuelle Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

### 6. Das Innovationspotenzial aus Krisenerfahrungen nutzen

Krisensituationen zwingen Menschen oft, Dinge zu tun, die sie unter normalen Bedingungen nie getan hätten. Das bringt neue Erfahrungen und Erkenntnisse, die Sie gezielt abholen und nutzen sollten. In diesen Erfahrungen steckt häufig ein enormes Innovationspotenzial, das Unternehmen in Reflexionsworkshops sichern sollten. Neben der bereits beschriebenen Förderung von Beziehung und Verbundenheit ermutigen Organisationen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch auch zu innovativen Leistungen.

## // WEBTIPP

Auch Sie können Ihre persönliche Resilienz online testen und eine Auswertung zum eigenen Resilienz-Check-Profil erhalten.

> [www.resilienz-check.at](http://www.resilienz-check.at)