WHITEPAPER

Mythen über Resilienz – und was die Forschung dazu sagt

Resilienz ist kein Persönlichkeitsmerkmal und keine Härte. Gemeint ist ein Anpassungsprozess unter Belastung, der stark vom Kontext abhängt. Das Handout stellt zwölf verbreitete Mythen der aktuellen Forschung gegenüber.



Dr. Sebastian Beitz · Dozent im Weiterbildungsstudiengang Arbeits- und Organisationspsychologie (Bergische Universität Wuppertal)

Worum es geht

Der Begriff ist bemerkenswert vielfältig: Britt et al. (2016) zählten 104 Definitionen (zit. n. Good et al., 2025). Über zwei Merkmale besteht dennoch Konsens (Arnold et al., 2023; Hartmann et al., 2020):

- **Widrigkeit:** Ohne relevanten Stressor gibt es keine Resilienz. Er kann akut sein (Krise) oder chronisch (anhaltende Arbeitsanforderungen).
- **Positive Anpassung:** Gesundheit und Leistungsfähigkeit bleiben erhalten oder stellen sich wieder her.

> **Arbeitsdefinition:** Resilienz ist „a dynamic process encompassing positive adaptation within the context of significant adversity“ (Luthar et al., 2000, S. 543; zit. n. Hartmann et al., 2020).

Die aktuelle Forschung unterscheidet drei Komponenten (Arnold et al., 2023; Good et al., 2025):

Komponente	Bedeutung	Begriff bei Good et al. (2025)
Kapazität	Personale und soziale Ressourcen, auch ohne Belastung vorhanden	capacity
Mechanismen	Bewertung, Emotionsregulation, Coping unter Belastung	enactment
Outcome	Tatsächlich gezeigte positive Anpassung	demonstration

Viele Mythen entstehen, weil diese drei Ebenen vermischt werden: Wer eine Kapazität misst, hat noch keine Resilienz beobachtet.

Die Mythen im Überblick

Nr.	Mythos	Kern der Richtigstellung
1	Resilienz ist eine stabile Eigenschaft.	Resilienz ist ein Prozess; Eigenschaften sind nur Resilienzfaktoren.
2	Resiliente Menschen leiden nicht.	Belastungsreaktionen gehören dazu, sie sind nur kurz und schwach.
3	Resilienz ist selten.	Ein resilienter Verlauf ist meist der häufigste, die genaue Häufigkeit ist umstritten.
4	Resilienz ist Privatsache.	Sie hängt an Ressourcen im Umfeld und existiert auch auf Team- und Organisationsebene.

Nr.	Mythos	Kern der Richtigstellung
5	Resilienz heißt Zurückfedern.	Sie kann auch Neuanpassung und Wachstum bedeuten.
6	Resilienz heißt Härte und Durchhalten.	Gemeint ist Flexibilität, einschließlich Hilfe suchen und Erholung.
7	Was nicht umbringt, macht stark.	Der Zusammenhang ist kurvilinear; viel Belastung schwächt.
8	Resilienz gilt für alle Lebensbereiche.	Sie ist bereichs- und zeitspezifisch.
9	Ein Fragebogen misst Resilienz.	Die meisten Skalen messen Kapazität, nicht gezeigte Anpassung.
10	Ein Training macht resilient.	Trainings und Apps wirken klein und oft nicht nachhaltig.
11	Resilienz ist angeboren.	Anlage und Umwelt wirken zusammen; viele Faktoren sind veränderbar.
12	Resiliente Vorbilder motivieren alle.	Beobachtete Resilienz kann inspirieren, aber auch ängstigen.

Mythen und Richtigstellungen

MYTHOS 1

> ***„Resilienz ist eine stabile Persönlichkeitseigenschaft. Man hat sie oder nicht."***

Richtigstellung: Das Eigenschaftsverständnis prägte die 1990er-Jahre (Wagnild & Young, 1993; Block & Kremen, 1996). Heute dominiert das Prozessverständnis: Eine Kapazität wird unter Belastung über Mechanismen wirksam und führt zu positiver Anpassung (Arnold et al., 2023; Hartmann et al., 2020). Optimismus oder Selbstwirksamkeit sind Resilienz*faktoren*, nicht die Resilienz selbst. Resilienzskalen sagten die Anpassung zudem nicht besser vorher als die Big Five, was ihre inkrementelle Validität infrage stellt (Waaktaar & Torgersen, 2010; zit. n. Arnold et al., 2023).

BELEGE Arnold et al. (2023); Hartmann et al. (2020); Kalisch et al. (2017)

MYTHOS 2

> ***„Resiliente Menschen leiden nicht."***

Richtigstellung: Resilienz bedeutet nicht Unverwundbarkeit. Auch beim resilienten Verlauf zeigt sich rund um die Widrigkeit eine leichte negative Auslenkung der Gesundheit, die aber schnell zurückgeht (Arnold et al., 2023). Werner und Smith (1982) betitelten ihre Kauai-Studie programmatisch mit „Vulnerable but invincible". Belastung zu zeigen, ist also kein Gegenbeleg für Resilienz.

BELEGE Arnold et al. (2023); Bonanno (2004); Werner & Smith (1982)

MYTHOS 3

> ***„Resilienz ist selten, eine Ausnahmebegabung."***

Richtigstellung: Masten (2001) spricht von „ordinary magic": Resilienz entsteht aus alltäglichen Anpassungssystemen wie Bindungen, Selbstregulation und Problemlösen. In Verlaufsstudien nach potenziell traumatischen Ereignissen zeigt die Mehrheit einen resilienten Verlauf; daneben gibt es Erholung, chronische Beeinträchtigung und verzögertes Einsetzen (Galatzer-Levy et al., 2018; zit. n. Arnold et al., 2023). Die Höhe dieser Anteile hängt allerdings stark von der Methode ab (Infurna & Luthar, 2016).

BELEGE Masten (2001); Galatzer-Levy et al. (2018); Infurna & Luthar (2016)

MYTHOS 4

> ***„Resilienz ist Privatsache. Jede und jeder ist selbst verantwortlich."***

Richtigstellung: Die Eigenschaftsperspektive „verleitet dazu anzunehmen, dass ausschließlich oder vorrangig die individuelle Disposition verantwortlich dafür ist, wenn Menschen (psychisch) erkranken" (Arnold et al., 2023). Ressourcen im Umfeld sind jedoch eigenständige Antezedenzien: soziale Unterstützung, Feedback, Führung, Lernkultur (Hartmann et al., 2020). Wahrgenommene organisationale Gesundheitsfürsorge sagt Resilienz und darüber spätere Leistung vorher, verstärkt durch kollegiale Unterstützung (Chen et al., 2025). Resilienz gibt es außerdem auf Team- und Organisationsebene. Teamresilienz ist mehr als die Summe individueller Resilienz (Soucek et al., 2016; Hartmann et al., 2020).

BELEGE Arnold et al. (2023); Chen et al. (2025); Hartmann et al. (2020); Soucek et al. (2016); Ungar (2011)

MYTHOS 5

„Resilienz heißt Zurückfedern in den Ausgangszustand.“

Richtigstellung: Das lateinische *resilire* („zurückspringen“) greift zu kurz. Neben dem „bouncing back“ umfasst Resilienz auch Wachstum über den Ausgangszustand hinaus („bouncing beyond“) (Hartmann et al., 2020). Baker et al. (2021) beschreiben die Abfolge survive – recover – thrive. Erfolgreich bewältigte Belastung kann neue Ressourcen aufbauen (Ressourcengewinn im Sinne der COR-Theorie; Good et al., 2025). Wachstum ist aber keine Pflicht: Wer „nur“ zurückkehrt, ist ebenfalls resilient.

BELEGE Baker et al. (2021); Good et al. (2025); Hartmann et al. (2020)

MYTHOS 6

„Resilienz heißt Härte, Durchhalten, Zähne zusammenbeißen.“

Richtigstellung: Gemeint ist eher Flexibilität als Härte: Strategien werden passend zur Situation gewählt und bei Bedarf gewechselt (Bonanno & Burton, 2013). Das Skills-Based Model zählt ausdrücklich Erholung (Pausen, Bewegung, Hobbys) und Balance (Grenzen setzen, Delegieren, Perfektionismus loslassen) zum resilienten Verhalten (Baker et al., 2021). Auch emotionale Bewältigung und positive Umdeutung gehören dazu (Soucek et al., 2016). Dauerhaftes Durchhalten ohne Erholung gilt in der Erholungsforschung eher als Risiko (Sonnentag & Fritz, 2015).

BELEGE Baker et al. (2021); Bonanno & Burton (2013); Soucek et al. (2016); Sonnentag & Fritz (2015)

MYTHOS 7

„Was uns nicht umbringt, macht uns stärker.“

Richtigstellung: Der Zusammenhang ist nicht linear. Seery et al. (2010) fanden einen kurvilinearen Verlauf: Moderate frühere Widrigkeiten gingen mit besserem Befinden einher als keine oder sehr viele. Nach der COR-Theorie sind Menschen mit wenig Ressourcen anfälliger für weitere Verluste (Chen et al., 2025). Kumulative, chronische Belastung schwächt also eher, als dass sie „stählt“.

BELEGE Seery et al. (2010); Chen et al. (2025); Good et al. (2025)

MYTHOS 8

„Wer resilient ist, ist es überall und immer.“

Richtigstellung: Resilienz ist bereichs- und belastungsspezifisch. Wie spezifisch oder generell Resilienzmechanismen sind, ist eine offene Forschungsfrage (Kalisch et al., 2015; zit. n. Arnold et al., 2023). Die Kapazität enthält einen stabilen und einen variablen Anteil (Arnold et al., 2023). Sie schwankt also mit Lebensphase, Ressourcenlage und der Häufung von Stressoren.

BELEGE Arnold et al. (2023); Hartmann et al. (2020)

MYTHOS 9

„Resilienz lässt sich mit einem Fragebogen zuverlässig messen.“

Richtigstellung: Hartmann et al. (2020) fanden 30 Instrumente, davon 13 ohne Arbeitsbezug, meist eindimensional und im Selbstbericht. Skalen wie CD-RISC erfassen die Kapazität, aber weder die Widrigkeit noch die gezeigte Anpassung (Arnold et al., 2023). In der Metaanalyse von Good et al. (2025) nutzten 93,6 % der Stichproben selbstberichtete Outcomes; 54,2 % enthielten keinen Hinweis auf eine Widrigkeit. Resilienz im engeren Sinn braucht Längsschnittdaten mit Bezug zu einer konkreten Belastung.

BELEGE Arnold et al. (2023); Good et al. (2025); Hartmann et al. (2020)

MYTHOS 10

„Ein Seminar oder eine App macht resilient.“

Richtigstellung: Resilienztrainings zeigen kleine Effekte (d = 0.21), die nach mehr als einem Monat weiter abnehmen (d = 0.07) (Vanhove et al., 2016; zit. n. Kho & Crane, 2026). Digitale Programme verringern psychische Belastung nur leicht (SMD = −0.27). Gegenüber intensiven aktiven Kontrollbedingungen verschwindet der Effekt, und die Evidenzqualität ist sehr niedrig (Von Boros et al., 2026). Coaching zeigt positive, aber methodisch schwach abgesicherte Befunde (Sipondo & Terblanche, 2024). Die Wirkung steigt mit theoriegeleiteten Inhalten und guter Prozessgestaltung (Baker et al., 2021) sowie mit Vorgesetzten, die das Training unterstützen (Kho & Crane, 2026). Ohne angemessene Rahmenbedingungen ist ein Training nicht nachhaltig (Arnold et al., 2023).

BELEGE Vanhove et al. (2016); Von Boros et al. (2026); Kho & Crane (2026); Sipondo & Terblanche (2024); Baker et al. (2021)

MYTHOS 11

„Resilienz ist angeboren.“

Richtigstellung: Die Kapazität hat einen stabilen Anteil, etwa Persönlichkeit, und einen veränderbaren Anteil aus Person- und Umweltfaktoren (Arnold et al., 2023). Personale Ressourcen wie Selbstwirksamkeit und Reflexionsfähigkeit gelten als entwickelbar (Hartmann et al., 2020). Schon in der Kauai-Studie sagten positive Beziehungen zu Bezugspersonen Resilienz vorher, also ein Umweltfaktor (Arnold et al., 2023). Resilienz ist weder rein angeboren noch beliebig formbar.

BELEGE Arnold et al. (2023); Hartmann et al. (2020); Chen et al. (2025)

MYTHOS 12

„Resiliente Vorbilder motivieren alle.“

Richtigstellung: Wer die Resilienz einer Kollegin beobachtet, vergleicht sich nach oben. Das löste in vier Studien zwar durchgängig Inspiration aus. Bei geringer wahrgenommener Ähnlichkeit stieg jedoch zugleich die Angst, und Angst wirkte über das Stress-Mindset negativ auf die adaptive Leistung (Shanklin & Sabey, 2026). „Heldengeschichten“ in Organisationen können also abschrecken. Günstiger ist es, Gemeinsamkeiten mit der resilienten Person sichtbar zu machen.

BELEGE Shanklin & Sabey (2026)

Was Einzelne tun können

Individuelle Strategien ergänzen die Verhältnisprävention, sie ersetzen sie nicht. Die ersten fünf Empfehlungen folgen dem Dreiklang aus Emotion, Kognition und Verhalten (Baker et al., 2021). Die übrigen zeigen, dass auch individuelle Strategien auf das Umfeld verweisen.

Bereich	Empfehlung	Beleg
Emotion	Die Bedrohungsreaktion bemerken und beruhigen, etwa mit Atmung oder Achtsamkeit; positive Emotionen gezielt aufbauen. Dieser Schritt kommt zuerst, weil klares Denken eine regulierte Erregung braucht.	Baker et al. (2021)
Kognition	Denkfallen wie Katastrophisieren erkennen und die Situation umbewerten; realistischer Optimismus statt Schönreden.	Baker et al. (2021); Soucek et al. (2016)
Verhalten	Probleme zerlegen, Prioritäten setzen, den nächsten machbaren Schritt gehen.	Soucek et al. (2016)
	Erholung einplanen: Pausen, Bewegung, nach der Arbeit gedanklich abschalten.	Baker et al. (2021); Sonnentag & Fritz (2015)
	Grenzen setzen: Nein sagen, delegieren, realistische Ziele, Perfektionismus loslassen.	Baker et al. (2021)
Soziales Umfeld	Beziehungen vor der Krise pflegen und Hilfe annehmen; kollegiale Unterstützung verstärkt den Nutzen von Resilienz.	Chen et al. (2025)
	Die Führungskraft in Trainings einbinden und über die Anwendung sprechen. Gesundheitseffekte liefen vor allem über erlebte Fürsorge.	Kho & Crane (2026)
Haltung	Stress auch als Herausforderung sehen; sich an ähnlichen Vorbildern statt an Heldengeschichten orientieren.	Shanklin & Sabey (2026)
	Bewältigte Schwierigkeiten bewusst reflektieren, um die Selbstwirksamkeit zu stärken.	Hartmann et al. (2020); Good et al. (2025)
	Neue Gewohnheiten an eigene Werte knüpfen und Rückschläge einplanen.	Baker et al. (2021)
Angebote	Trainings, Coaching und Apps als Baustein nutzen, die Effekte sind klein. Bei anhaltender starker Belastung früh professionelle Hilfe suchen.	Von Boros et al. (2026); Sipondo & Terblanche (2024)
Verhältnisse	Belastende Bedingungen ansprechen: im Mitarbeitergespräch, im Team, über die Interessenvertretung.	Arnold et al. (2023)

Fazit für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Wer Resilienz fördern will, setzt an Verhältnissen und Verhalten zugleich an und evaluiert prozessual.

- **Begriff klären:** Benennen, ob Kapazität, Mechanismen oder Outcome gemeint ist und welche Belastung vorliegt (Arnold et al., 2023; Good et al., 2025).
- **Verhältnisse vor Verhalten:** Gesundheitsfürsorge, Teamklima, Führung und kollegiale Unterstützung sind eigenständige Ressourcen (Soucek et al., 2016; Chen et al., 2025).
- **Trainings realistisch einschätzen:** Kleine, teils nur kurzfristige Effekte; Führungskräfte als „Champions“ einbinden (Von Boros et al., 2026; Kho & Crane, 2026).
- **Keine Heldengeschichten:** Ähnlichkeit zu resilienten Vorbildern betonen (Shanklin & Sabey, 2026).
- **Wirkung längsschnittlich messen:** Mit Bezug zu konkreten Belastungen und nicht nur im Selbstbericht (Hartmann et al., 2020).

Verwendete und weiterführende Literatur

Arnold, M., Schilbach, M. & Rigotti, T. (2023). Paradigmen der psychologischen Resilienzforschung: Eine kleine Inventur und ein Ausblick. *Psychologische Rundschau, 74*(3), 154–165. https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000627

Baker, F. R. L., Baker, K. L. & Burrell, J. (2021). Introducing the skills-based model of personal resilience: Drawing on content and process factors to build resilience in the workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*, 458–481. https://doi.org/10.1111/joop.12340

Chen, J. W., Lu, L. & Kao, S. F. (2025). Fostering employee resilience and protecting productivity in the wellness-based positive work environment: The enhancing effects of workplace social support. *International Journal of Stress Management, 32*(3), 288–299. https://doi.org/10.1037/str0000351

Good, S. C., Fisher, D. M., Toich, M. J. & Schutt, E. M. (2025). A meta-analysis of resilience in the workplace. *International Journal of Stress Management, 32*(1), 1–30. https://doi.org/10.1037/str0000348

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review, 69*(3), 913–959. https://doi.org/10.1111/apps.12191

Kho, M. C. & Crane, M. F. (2026). Supervisors as enhancers of workplace resilience training: Promoting training transfer at work and perceptions of support. *Journal of Personnel Psychology, 25*(2), 93–104. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000384

Shanklin, B. C. & Sabey, T. B. (2026). If it does not kill you, does it make me stronger? The double-edged consequences of observing resilience in the workplace. *Journal of Applied Psychology, 111*(6), 749–767. https://doi.org/10.1037/apl0001369

Sipondo, A. & Terblanche, N. (2024). Organisational coaching to improve workplace resilience: A scoping review and agenda for future research. *Frontiers in Psychology, 15*, 1484222. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1484222

Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. & Pauls, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation, 47*, 131–137. https://doi.org/10.1007/s11612-016-0314-x

Von Boros, L., Schaubruch, L. M., Arnold, M., Rigotti, T., Helmreich, I., Lieb, K., Wessa, M., Tüscher, O. & Schäfer, S. K. (2026). Digital interventions to foster resilience in working populations – A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress, 40*(3), 269–298. https://doi.org/10.1080/02678373.2026.2618071

Block, J. & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(2), 349–361.

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist, 59*(1), 20–28. https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20

Bonanno, G. A. & Burton, C. L. (2013). Regulatory flexibility: An individual differences perspective on coping and emotion regulation. *Perspectives on Psychological Science, 8*(6), 591–612.

Galatzer-Levy, I. R., Huang, S. H. & Bonanno, G. A. (2018). Trajectories of resilience and dysfunction following potential trauma: A review and statistical evaluation. *Clinical Psychology Review, 63*, 41–55. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2018.05.008

Infurna, F. J. & Luthar, S. S. (2016). Resilience to major life stressors is not as common as thought. *Perspectives on Psychological Science, 11*(2), 175–194.

Kalisch, R., Baker, D. G., Basten, U., Boks, M. P., Bonanno, G. A., Brummelman, E. et al. (2017). The resilience framework as a strategy to combat stress-related disorders. *Nature Human Behaviour, 1*, 784–790. https://doi.org/10.1038/s41562-017-0200-8

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist, 56*(3), 227–238.

Seery, M. D., Holman, E. A. & Silver, R. C. (2010). Whatever does not kill us: Cumulative lifetime adversity, vulnerability, and resilience. *Journal of Personality and Social Psychology, 99*(6), 1025–1041.

Sonnentag, S. & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior, 36*(S1), S72–S103.

Ungar, M. (2011). The social ecology of resilience: Addressing contextual and cultural ambiguity of a nascent construct. *American Journal of Orthopsychiatry, 81*(1), 1–17.

Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U., Harms, P. D. & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(2), 278–307. https://doi.org/10.1111/joop.12123

Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement, 1*(2), 165–178.

Werner, E. E. & Smith, R. S. (1982). *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth.* McGraw-Hill.

Sekundär zitiert („zit. n."): Britt et al. (2016), Kalisch et al. (2015), Luthar et al. (2000), Waaktaar & Torgersen (2010); vollständige Angaben in den jeweiligen Primärarbeiten.