

## Resilienz – mehr als ein Modewort

Durch gezielte Maßnahmen die individuelle und organisatorische Widerstandsfähigkeit im Unternehmen stärken **06**

# Resilienz – mehr als ein Modewort

Resilientes Verhalten hilft, eine Brücke zwischen wirtschaftlichen und psychologischen Prozessen zu schlagen. So fördert es einerseits das Wohlbefinden und senkt andererseits die psychische Belastung beziehungsweise Beanspruchung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auf organisationaler Ebene kann Resilienz wiederum wesentlich zum Überleben und Gedeihen eines Unternehmens beitragen.

Von Petra Zander

**R**esilienz ist eines der Schlagwörter sowohl im Kontext von New Work/Arbeit 4.0 als auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Eine psychische Erkrankung ist in Deutschland inzwischen der zweithäufigste Grund für eine Krankenschreibung (Fehlzeitenreport, 2022). Disruptive Veränderungen in immer schnellerer Schlagzahl erfordern ein großes Maß an Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten. Den wirtschaftlichen Notwendigkeiten steht jedoch der Mensch mit seinem Streben nach Beständigkeit, Sicherheit und Vorhersehbarkeit entgegen.

Resilient ist, wer in der Lage ist, sich zu stärken. Aber: Niemand, ob Individuum oder Organisation, muss stark sein. Vielmehr beschreibt der Begriff Resilienz die Fähigkeit, Herausforderungen und Krisen anzunehmen, zu bewältigen und gestärkt

daraus hervorzugehen. Das bedeutet auch, sich an veränderte oder ganz neue Situationen anzupassen, Veränderungen proaktiv zu gestalten sowie aus widrigen Umständen zu lernen und daran zu wachsen. Dabei ist der jeweilige Anpassungsprozess des Individuums dynamisch und variiert je nach Situation, Lebensbereich und Lebensphase als Wechselspiel zwischen Person und Umwelt.

## Innere und äußere Schutzfaktoren resilienter Menschen

Ob jemand mehr oder weniger resilient ist, hängt von einer Reihe innerer und äußerer Schutzfaktoren ab. Diese Schutzfaktoren sind entscheidend für die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Resilienz.

### Innere Schutzfaktoren sind zum Beispiel

- Persönlichkeitseigenschaften,
- die innere Haltung, Einstellungen, Überzeugungen sowie
- Talente, Begabungen, Fertigkeiten; aber auch
- positive Erfahrungen vor allem der Selbstwirksamkeit.

Weiter sind Optimismus, Emotionsregulation, Selbstreflexion, soziale Kompetenz und Problemlösungsfähigkeit zu nennen.

### Äußere Schutzfaktoren sind beispielsweise

- ein starkes Netzwerk von Kollegen, Familie und Freunden, die emotionale und praktische Hilfe anbieten,
- positive Rollenmodelle, die Resilienz vorleben und inspirieren,



Foto: © Anna Lurye/Adobe Stock

- stabile Beziehungen, die ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen vermitteln (insbesondere in der Kindheit), als auch
- eine stabile Lebensumgebung für ein Gefühl von Sicherheit und Konstanz,
- der Zugang zu Bildung, Informationen und anderen Ressourcen, die helfen, schwierige Situationen zu bewältigen,
- sowie eine Resilienz fördernde Arbeitskultur, die ein Gefühl der Zugehörigkeit (Gemeinschaft) und Wertschätzung vermittelt.

Durch die gezielte (Weiter-)Entwicklung und Stärkung dieser Schutzfaktoren können Menschen ihre Fähigkeit verbessern, mit Stress und den Widrigkeiten des Lebens umzugehen und sogar gestärkt daraus hervorzugehen.

### Unterschied zwischen individueller und organisationaler Resilienz

Die individuelle Resilienz bezieht sich auf die Fähigkeit einer einzelnen Person, mit Stress und Veränderungen umzugehen bzw. diese zu überwinden. Sie hängt maßgeblich von persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten ab. Die organisationale Resilienz hingegen beschreibt die Fähigkeit einer gesamten Organisation, sich von Krisen zu erholen und neue Herausforderungen zu bewältigen. Die

Komplexität ist bei der organisationalen Resilienz um ein Vielfaches größer, gilt es doch Führungsstrukturen, Unternehmenskultur, Kommunikation sowie operative und strategische Prozesse o. Ä. resilient zu gestalten.

### Schlüsselfaktoren für eine resiliente Organisation

Eine resiliente Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht nur auf Krisen und Veränderungen reagiert, sondern auch proaktiv Maßnahmen ergreift, um sich kontinuierlich zu verbessern und zu wachsen. Indem sie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und eine gesundheitsförderliche Kultur fördern, können resiliente Organisationen langfristig erfolgreich sein.

Für den Aufbau einer resilienten Organisation sind verschiedene Schlüsselfaktoren entscheidend. Unter anderem sind das:

#### 1. Führung:

Es braucht Führungskräfte, die eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit fördern, in Krisen Ruhe bewahren und Entscheidungen treffen. Resiliente Führungskräfte haben eine inspirierende Vision, die von den Beschäftigten geteilt wird, klare Ziele und agieren als resilientes Vorbild.

#### 2. Unternehmenskultur:

Es herrscht eine Kultur der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit einer offenen Kommunikation und Transparenz. Fehler werden als Chancen zum Lernen verstanden. Innovationsfähigkeit und Flexibilität werden gefördert.

#### 3. Strukturen und Prozesse:

Agile und flexible Organisationsstrukturen sind implementiert mit effektiven Krisen- und Risikomanagementprozessen. Kontinuierliche Verbesserungen sind Usus. Das Prinzip der lernenden Organisation wird gelebt.

#### 4. Ressourcenmanagement:

Die Organisation ist fähig, schnell auf Ressourcen zuzugreifen und sie zu mobilisieren. Eine nachhaltige Nutzung von Ressourcen ist ebenso im Fokus wie eine robuste Ressourcenbasis.

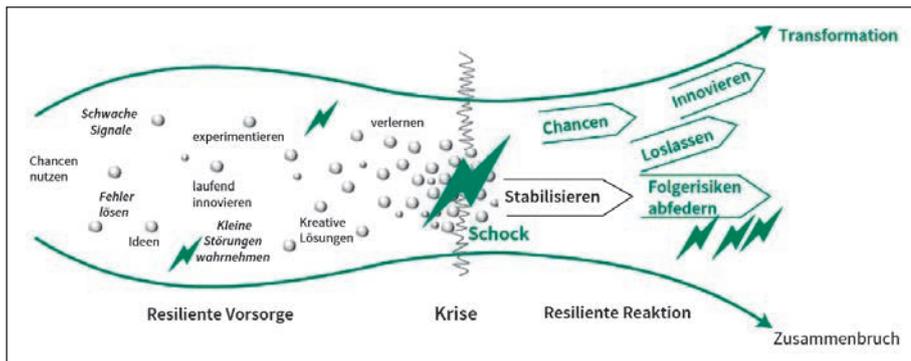
#### 5. Mitarbeiterengagement und -entwicklung:

Es wird in die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter investiert, die

## Resilienz als Prozess

nach Siegrist und Luitjens, 2011





Wenn beispielsweise in einer Organisation aus Fehlern gelernt wird und/oder Ideen und Experimente willkommen sind, reagieren die Mitglieder dieser Organisation in einer krisenhaften Situation lösungsorientiert und verharren nicht lange in einer Schockstarre.

Quelle: Haas, O., et al., S. 30

## Fazit

Resilienz ist ein komplexes und vielschichtiges Konzept von großer Bedeutung. Durch gezielte Maßnahmen und Trainings können sowohl die individuelle als auch die organisationale Resilienz gestärkt werden. Ein besonderer Fokus sollte dabei auf der Resilienz von Teams liegen, da diese das Bindeglied zwischen individueller und organisationaler Resilienz sind. Resilienz-Trainings sollten als maßgeschneiderte Workshops an echten Stressoren und am jeweiligen Arbeitsalltag ansetzen. Ein allgemeines Anti-

► Teamarbeit gefördert und soziale Unterstützung geleistet. Begleitet wird dies von Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens und der Gesundheit. Denn: Engagierte und motivierte Mitarbeiter tragen maßgeblich zur Resilienz einer Organisation bei.

### 6. Technologie und Innovation:

Der Einsatz moderner Technologien zur Unterstützung der Geschäftsprozesse ist genauso wichtig, wie die Fähigkeit, technologische Veränderungen schnell zu adaptieren und Innovationen voranzutreiben.

### 7. Externe Vernetzung und Anpassungsfähigkeit:

Es wird in den Aufbau und die Pflege von Netzwerken und Partnerschaften investiert, um sich besser an Veränderungen im Markt und in der Branche anpassen zu können. Dazu gehört auch ein proaktives Management externer Risiken und Chancen.

## Von der individuellen zur organisationalen Resilienz

Der Weg von der individuellen zur organisationalen Resilienz geht i.d.R. über die Teams einer Organisation. Teams spielen eine zentrale Rolle in diesem Prozess. Sie sind oft die ersten Einheiten, die auf Veränderungen reagieren und sich an neue Bedingungen anpassen müssen. Zudem fungieren sie als Bindeglied zwischen einzelnen Mitarbeitern und der gesamten Organisation.

Doch selbst wenn alle Individuen einer Organisation resilient sind, heißt das nicht automatisch, dass die gesamte Organisation resilient ist. Erst wenn die einzelnen Teams resilient sind und eine starke Verbindung zwischen individuellen und organisationalen Resilienzfaktoren besteht, kann eine Organisation als widerstandsfähig gelten. Daher ist es notwendig, auf allen Ebenen – individuell, teambezogen und organisational – gezielt die Resilienz voranzutreiben.

## Info

### Wie steht es um Ihre Resilienz?

Messen Sie kostenfrei Ihre Resilienz mit dem wissenschaftlich validierten Motivations-Resilienz-Fragebogen der WfMO-GmbH.

Link zum Fragebogen auf:

<https://od-tools.de/MQ>



Stress- oder Achtsamkeits-Training ist wenig hilfreich.

Indem Unternehmen in die Resilienz ihrer Mitarbeiter sowie Ihrer Strukturen und Prozesse investieren, schaffen sie die Voraussetzungen für langfristigen Erfolg in einer dynamischen und oft unvorhersehbaren Welt.

#### Quellen:

<https://www.wido.de/publikationen-produkte/buchreihen/fehlzeiten-report/2022/>

Siegrist, U., Luitjens, M. 2011. Resilienz. Offenbach: GABAL Verlag GmbH

Haas, O., Huemer, B., Preissegger, I., 2022, Resilienz in Organisationen, Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten

Heller, J., 2019, Resilienz für die VUCA-Welt, individuelle und organisationale Resilienz entwickeln

## Empfehlungen

- Haas, O., Huemer, B., Preissegger, I., 2022, Resilienz in Organisationen, Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten
- Schellinger, J., Tobarski, K. O., Kissling-Näf, I., 2022, Resilienz durch Organisationsentwicklung, Forschung und Praxis
- Heller, J., 2019, Resilienz für die VUCA-Welt, individuelle und organisationale Resilienz entwickeln
- Hoffmann, G. P., 2017, Organisationale Resilienz, Kernressource moderner Organisationen
- ISO 22316 „Sicherheit und Resilienz – Organisatorische Resilienz – Grundsätze und Eigenschaften“



**Kontakt**  
**Petra Zander**

Dipl. VWL, Wirtschaftspsychologin M. A.  
Leitung Fachbereich Psyche  
E-Mail: fb-psyche@vdsi.de