



RESILIENZ

INDIVIDUUM – TEAM – ORGANISATION

Resilienz – ein populäres Konstrukt mit langer Forschungstradition

Resilienz ist populär. Das Konstrukt hat eine Erfolgsgeschichte hinter sich – in der Forschung, der Ratgeberliteratur und der unternehmerischen Praxis. Debatten um Resilienz von Gesellschaften aber auch Ökosystemen stehen in der öffentlichen Aufmerksamkeit.

Resilienz baut auf bereits etablierten Forschungsrichtungen beispielsweise zu Stress und Gesundheit sowie bewährten Methodiken von Entspannungsverfahren bis hin zum Krisenmanagement in Hoch-Risiko-Organisationen auf und etikettiert diese zum Teil werbewirksam. Der Begriff Resilienz stammt vom lateinischen Wort „resilire“ ab und bedeutet so viel wie „zurückspringen“. Ursprünglich wurde der Begriff in der Werkstoffphysik verwendet und bezog sich auf die Belastbarkeit von Materialien. Analog dazu wird unter Resilienz eine Widerstandsfähigkeit gegenüber Widrigkeiten verstanden. Zunächst stand das Individuum im Interesse der Forschung. Später wurde das Konzept Resilienz auch auf Systeme wie Teams, Organisationen und Gesellschaften angewendet.

In diesem Selbstcoachingkalender werden die Ebenen Individuum, Team und Organisation betrachtet. Im Januar erarbeiten wir zunächst eine **Definition von Resilienz**. Im Februar stellen wir ein **Modell der Resilienz als Prozess** vor, um dann in den Folgemonaten die einzelnen Phasen des Modells in den Blick zu nehmen. Dabei betrachten wir für jede Phase (über 2-3 Monate hinweg) zunächst **grundlegende Aspekte**, die für alle Ebenen zutreffen, und gehen dann auf **spezifische Aspekte für Individuen, Teams und Organisationen** ein. Im März stehen das **widrige Ereignis** als Auslöser und die **Auswirkungen** im Mittelpunkt. Von April bis Juni werden **Antizipation** von und **Vorbereitung** auf Widrigkeiten beschrieben. Im Juli und August widmen wir uns dem **Auf- und Ausbau von Ressourcen**. Wie wir widrige Ereignisse **erkennen** und auf diese **adäquat reagieren** können, erfahren Sie im September und Oktober. Im November und Dezember fokussieren wir darauf, wie wir **aus unseren Erfahrungen lernen** können.

Mit diesem Kalender möchten wir Ihnen Anregungen geben, Ihre persönliche Resilienz zu stärken, Ihr Team gut durch Widrigkeiten zu steuern und Ihre Organisation auf Krisen vorzubereiten.

Jurij Ryschka, Miriam Arnold, Miriam Schilbach, Anna Maria Schlösser, Hannah Zollner, Vera Müller und Ulrike Ryschka

Des Lesefflusses halber verwenden wir entweder die weibliche oder die männliche Schreibweise, beziehen die Aussagen aber selbstverständlich auf Personen jeden Geschlechts.

Bouncing back?

Januar

Das Konstrukt Resilienz

Haben Sie schon einmal staunend beobachtet, wie souverän jemand eine Trennung gemeistert hat oder wie stabil ein Team trotz Umstrukturierung und Personalausfall gute Leistung erbracht hat? Kennen Sie Organisationen, die eine Krise zur Neuausrichtung genutzt haben und gestärkt daraus hervorgegangen sind?

Das Resilienzkonstrukt beschreibt, wie Individuen oder Systeme mit **widrigen Umständen** umgehen, ihre **Handlungsfähigkeit aufrechterhalten** und sich wieder **erholen** (Lee, Vargo & Seville, 2013; Masten, 2011). Resilienz wird in der Psychologie als ein **dynamischer Anpassungsprozess** an widrige Bedingungen bezeichnet (Fisher & Law, 2021).

Widrige Ereignisse gehören zum Leben dazu – auch bei der Arbeit und der Zusammenarbeit mit anderen. Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen unterliegen im Laufe der Zeit **Schwankungen**. Tritt ein widriges Ereignis wie z. B. eine Erkrankung, der plötzliche Wegfall eines Teammitglieds oder eine Unternehmenskrise ein, ist ein **Leistungsabfall** zu erwarten. Darauf folgt eine **Erholung**, bis die volle Funktionsfähigkeit wieder hergestellt ist (siehe Abbildung im Anhang).

Von **hoher Resilienz** sprechen wir, wenn die **Leistungsfähigkeit und Gesundheit** auch unter widrigen Umständen **nur wenig abfällt** oder **schnell auf das Ausgangsniveau** zurückfindet (Heller & Gallenmüller, 2019). Über die reine **Erholung** hinaus („**bouncing back**“) kann die Leistungsfähigkeit auch das **Ausgangsniveau übersteigen**: „**bouncing beyond**“ – oder auch Postbelastungswachstum genannt (Hoegl & Hartmann, 2021).

Individuelle, teambezogene und organisationale Resilienz beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Schulte, Gessnitzer & Kauffeld, 2016). Mitarbeitende, die mit Belastungen gut umgehen können, sind eher in der Lage, organisationale Widrigkeiten (z. B. umfassende Restrukturierungen) erfolgreich zu bewältigen (Meneghel, Salanova & Martínez, 2016). Gleichzeitig fördert eine unterstützende und lernorientierte Unternehmenskultur die Resilienz der einzelnen Mitarbeitenden (Näswall et al., 2013). Ähnliche Wechselwirkungen scheinen auch in Bezug auf die Teamresilienz zu bestehen (z. B. Meneghel, Salanova & Martínez, 2016). Andererseits sind resiliente Mitarbeitende keine hinreichende Bedingung für resiliente Teams und resiliente Teams keine Garantie für eine resiliente Organisation (Hartmann et al., 2020).

- Wo haben Sie sich selbst, Teams oder auch Organisationen als resilient erlebt?

Im grünen Bereich bleiben



Februar

Prozessmodell der Resilienz

In unserem Resilienzmodell wird der Prozess dargestellt, wie ein System mit Widrigkeiten vor, während und nach dem auslösenden Ereignis umgeht. Die **Widrigkeit** zu **erkennen**, zu **akzeptieren** und darauf angemessen zu **reagieren**, ist der zentrale Schritt der Bewältigung „**im Ereignis**“, der sich auf die Stabilität und Funktionsfähigkeit des Systems auswirkt (siehe September & Oktober). Als **Outcome** lassen sich z. B. die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Zufriedenheit trotz der erlebten Widrigkeit beobachten (siehe März).



Die für die erfolgreiche Bewältigung eines widrigen Ereignisses entscheidenden **Ressourcen** stellen das Fundament des Systems dar (siehe Juli & August). Auf diese kann im Bewältigungsprozess zugegriffen werden. Internale und externale Ressourcen existieren unabhängig vom Eintritt eines Ereignisses. Durch **Antizipation** potenzieller Widrigkeiten können wir uns bereits **vor dem Ereignis** auf dieses einstellen und präventive Maßnahmen ergreifen (siehe April bis Juni). Ressourcen können sich auch hierbei positiv auswirken. Gelingt es, **nach dem Ereignis** die gesammelten Erfahrungen zu reflektieren, kann das Individuum, das Team oder die Organisation diese gezielt für Optimierungen nutzen, z. B. durch Veränderungen in Arbeitsabläufen, den Ausbau von Ressourcen und das Training zielführender Verhaltensweisen (siehe November & Dezember).

Warnsignale erkennen

September

Im Ereignis: Erkennen & akzeptieren – adaptiv reagieren

Wenn das widrige Ereignis frühzeitig erkannt, akzeptiert und angemessen angegangen wird, steigt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Bewältigung. Dafür empfiehlt sich grundsätzlich folgendes Vorgehen (Alliger et al., 2015; Catalan & Robert, 2011; Duchek, 2020; Fisher, Ragsdale & Fisher, 2019; Hartwig et al., 2020; Jossé, 2020; Roselieb, 2022; Ryschka et al., 2017; Weick & Sutcliffe, 2007):

Widrige Ereignisse erkennen & akzeptieren

- **Ereignisse frühzeitig erkennen:** Bleiben Sie wachsam für Warnsignale. Gehen Sie Ihrem Bauchgefühl nach. Lassen Sie Störgedanken zu und prüfen Sie den Realitätsbezug.
- **Gefahrenpotenzial einschätzen:** Prüfen Sie, worauf sich die Widrigkeit auswirken kann und wie wahrscheinlich ihr Eintreten ist.
- **Potenzielle Widrigkeit akzeptieren (nicht negieren):** Vermeiden Sie Vermeidung, auch wenn viele dringliche Aktivitäten anstehen und es angenehmer wäre, die Störung zu negieren.
- **Bewusstsein für besondere Lage bei „allen“ Beteiligten schaffen**

Auf Widrigkeiten adaptiv reagieren

- **Hauptproblem- und Handlungsfelder analysieren**
- **Zielführende Maßnahmen erarbeiten**, ggf. vorbereitete Maßnahmen nutzen und anpassen
- **Maßnahmen umsetzen**, deren Entwicklung überprüfen und bei Bedarf nachsteuern
- **Leistungsfähigkeit** aller Beteiligten sicherstellen (z. B. für ausreichend Pausen sorgen)

Konfrontation mit Widrigkeiten erzeugt bei uns **Stress**. Eine Stressreaktion bereitet das Individuum physiologisch auf **Kampf oder Flucht** vor. Diese in unserer menschlichen Entwicklungsgeschichte sinnvollen Reaktionen sind allerdings eher hinderlich für die in Krisensituationen entscheidenden **kognitiven Prozesse** (siehe oben). Stressregulation schafft kognitive Kapazitäten. Nach Lazarus und Folkman (1984) entsteht Stress, wenn wir eine **Bedrohung** erleben und keine **Bewältigungsmöglichkeiten** sehen. Diesen unbewusst stattfindenden Bewertungsprozess können wir hinterfragen – ein erster Schritt der Stressbewältigung: Liegt tatsächlich eine (existenzielle) Bedrohung vor? Und gibt es nicht doch Bewältigungsmöglichkeiten, die ich im ersten Moment nicht gesehen habe? Darüber hinaus bieten sich **Selbstregulationstechniken** wie Gedankenstopp, Abreaktion oder Selbstinstruktion an, um Emotionen zu regulieren, sich zu fokussieren und sich selbst zu steuern (siehe Mai).

- Wenn Sie sich an eine Widrigkeit erinnern – wann hatten Sie das erste „komische“ Gefühl? Inwiefern sind Sie diesem nachgegangen?

Impressum

Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Dr. Miriam Arnold, Dr. Miriam Schilbach, Anna Maria Schlösser, Hannah Zollner, Vera Müller und Ulrike Ryschka

Fotografie

Paul Ryschka und
Jurij Ryschka

Layout

www.julia-teine.de

Druck

typographics GmbH, Darmstadt
www.27a.de

Unser herzlicher Dank für alles Organisatorische rund um den Kalender gilt Christina Meysing.

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka. 2024.
Rathausstraße 7 – 55128 Mainz – Fon +49.(0)6131.7207650
www.verlag-ryschka.de – info@verlag-ryschka.de

REVLAG
DR. JURIJ RYSCHKA

ISBN: 978-3-944618-11-1

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

Macht – ISBN 978-3-944618-10-4

Sinn – ISBN 978-3-944618-09-8

Schön Agil? – ISBN 978-3-944618-08-1

Ich habe entschieden – ISBN 978-3-9812712-5-6

Net(t)works! – ISBN 978-3-9812712-2-5

Ich selbst reflektiert – ISBN 978-3-9812712-3-2

Selbstkontrolle – ISBN 978-3-944618-01-2

Kreativität und Innovation – ISBN 978-3-944618-00-5

Laterale Führung – ISBN 978-3-944618-07-4

Komplexität managen – ISBN 978-3-944618-02-9

Karriere – ISBN 978-3-9812712-6-3

Kooperation – ISBN 978-3-9812712-9-4

Balance – ISBN 978-3-9812712-4-9

New Work – ISBN 978-3-944618-03-6

Jung & Alt – ISBN 978-3-944618-05-0

Zeit für Zeit – ISBN 978-3-944618-06-7

In der Reihe Performance Support erschienen:

Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. (2013) von Marc Solga und Jurij Ryschka – ISBN 978-3-9812712-7-0