



# Resilienz in Organisationen\*

## Was MitarbeiterInnen stark macht

„Den Menschen sind ihre eigenen Potenziale und Resilienzfaktoren viel weniger bewusst, als man grundsätzlich vermuten würde.“

Der Begriff Resilienz kommt aus der Technik und steht für die Widerstandskraft von Materialien. So verformen sich beispielsweise Gummimatten nach einer punktuellen Druckeinwirkung und nehmen wieder ihre Ausgangsform an, sobald der Druck nachlässt. Aufgegriffen wurde der Begriff bereits in den 50er Jahren von Jeanne und Jack Block und in der Psychologie eingeführt. Er steht auch hier für Widerstandskraft und gemeint sind jene Stärken und Kompetenzen, die Menschen dabei unterstützen, auch unter widrigen Umständen alltägliche Lebensherausforderungen erfolgreich, körperlich und psychisch gesund zu meistern.

Mag. Peter Hofer



Mag. Peter Hofer

Die Resilienzforschung hat also ihr Augenmerk nicht auf Störungen und Krankheiten, sondern auf die Widerstandskraft und gesundheitsfördernden

Faktoren gerichtet. Die wohl am häufigsten zitierte Längsschnittstudie in diesem Zusammenhang ist die Kauai-Studie, die auf der Insel Hawaii von

*\* Korrekterweise muss auf folgenden Umstand hingewiesen werden: Wenn in diesem Beitrag von Resilienz in Organisationen gesprochen wird, sprechen wir von der Förderung von Resilienz bei MitarbeiterInnen und nicht zwangsläufig auch von resilienten Organisationen. Es ist zwar wahrscheinlich, dass Organisationen mit vielen, hoch resilienten, MitarbeiterInnen auch resiliente Organisationen sind, das muss aber nicht unbedingt so sein.*

Emmy Werner und Ruth Smith durchgeführt wurde. 698 Kinder, die unter unterschiedlichsten Lebensverhältnissen aufgewachsen sind, wurden ab ihrem ersten Lebensjahr über 40 Jahre lang hinsichtlich ihrer Entwicklung in unterschiedlichen zeitlichen Abständen befragt (Werner 2008, S.21ff.).

### **Resilienz ist variabel und steht in enger Beziehung zu den Umgebungsbedingungen**

Resilienzfaktoren sind besondere Kompetenzen, die in der individuellen lebensgeschichtlichen Entwicklung, im Zusammenhang mit persönlichen

Erfahrungen entstehen. Je früher sie sich in der lebensgeschichtlichen Entwicklung Resilienzfaktoren ausbilden, umso stärker werden diese verinnerlicht und als Persönlichkeitsmerkmal sichtbar. Resilienz entsteht unter ganz bestimmten Umgebungsbedingungen, in einem dynamischen Wechselspiel zwischen innerpsychischen Prozessen und der Interaktionen mit der Umwelt und braucht daher auch bei der Entfaltung angemessene Rahmenbedingungen. Resilienzfaktoren unterliegen einem laufenden Entwicklungsprozess und verändern ihre Ausprägungen in Abhängigkeit mit den Umgebungsbedingungen.

Weitblick, Erfahrungsreichtum und ihre Gestaltungsfreude ermöglicht es ihnen, offen zu bleiben und auf Herausforderungen flexibel zu reagieren und innovativ zu handeln.

Das, was sie so widerstandsfähig macht, trotz Drucksituationen und widriger temporärer Bedingungen, ist ihre innere Überzeugung und ihr innerer Glaube an eine Sache, die für sie Sinn macht und klare innere Orientierung gibt. In Krisensituationen sind sie es, die Organisationen durch raues Gewässer steuern, in ruhigen Zeiten kann ihnen ihr unkonventionelles Handeln auch einmal einen Ordnungsruf einbringen.

- 1) **Resilient ist ein dynamischer aktiver Anpassungs- und Entwicklungsprozess**
- 2) **Resilient ist eine variable Größe und verspricht keine immerwährende Unverwundbarkeit**
- 3) **Resilient ist situations- und kontextabhängig**

*Wustmann-Seiler (2012, S. 28ff.)*

### **Schlummerndes Resilienzpotenzial heben**

Nicht jeder entspricht dem Idealtypus, aber jeder verfügt über Resilienz-faktoren und ein oft nicht genutztes beträchtliches Resilienzpotenzial in meist recht unterschiedlichen Bereichen. Häufig sind diese Potenziale aber nicht einmal den Personen selbst in ihrer Vielfalt bewusst und oftmals waren diese Stärken und Potenziale in den jeweiligen Umgebungen nicht gefragt oder sogar unerwünscht. Resilienz-faktoren und Resilienzpotenziale brauchen immer einen fruchtbaren Boden, der die besonderen Qualitäten zum Keimen bringt. Ist dieser Boden vorhanden, werden die Resilienz-faktoren und Potenziale zur Entfaltung kommen, ist er nicht vorhanden, werden weder die Resilienzpotenziale zum Keimen beginnen, noch sich die vorhandenen Resilienz-faktoren entfalten können. Welcher Boden für jemanden fruchtbar ist oder nicht, wird zwar unterschiedlich sein, aber, dass auch stark ausgeprägte Resilienz bei Menschen unterstützende Umgebungsbedingungen braucht und dass es generell fördernde und eher einschränkende Rahmenbedingungen gibt, bleibt unbestritten.

### **Resiliente MitarbeiterInnen brauchen gestaltungsoffene Rahmenbedingungen**

Es dürfte kein Zufall sein, dass der Begriff Resilienz gerade im zeitlichen Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise seine große Verbreitung findet und es soll an dieser Stelle nochmals betont werden, dass die Entfaltung von Resilienz bei Menschen immer an entsprechende Kontextbedingungen gekoppelt ist. Das heißt zum Beispiel, dass eine Person, die aufgrund ausgeprägter Resilienz-faktoren auch unter enormen Druck und schwierigen Rahmenbedingungen Top-Leistungen bringen kann, alleine durch eine unbedachte, kleine Einschränkung bei den Gestaltungs- und Verhandlungsspielräumen plötzlich nicht mehr in der Lage ist, ihre Resilienz zur Entfaltung zu bringen. Die Folge ist ein drastischer

Abfall des Leistungsvermögens bei diesem Mitarbeiter oder dieser Mitarbeiterin, der für das Umfeld meist überraschend kommt.

### **Der Nutzen resilienter MitarbeiterInnen für Organisationen**

Menschen mit hoch ausgeprägter Resilienz wollen etwas von ihrem Leben, haben oftmals klare Vorstellungen davon, was ihnen in ihrem Leben wichtig ist und tun das, was sie tun, mit viel Eifer und großem Engagement. Für Organisationen sind sie in der Regel wertvolle Impulsgeber, tragende Säulen und Motoren, die ihre Ziele und Vorhaben verwirklichen, wenn man sie lässt. Ihre ebenfalls meist recht ausgeprägte soziale Kompetenz ermöglicht es ihnen, ihr Engagement gut integriert im sozialen Gefüge einer Organisation zur Wirkung zu bringen. Ihr

## Der Boden, der Resilienz zur Entfaltung bringt

- >> Klare, transparente und konsistente Regeln und Strukturen
- >> Wertschätzendes Klima (Wärme, Respekt und Akzeptanz)
- >> Hoher angemessener Leistungsstandard
- >> Positive Verstärkung der Leistungen und Anstrengungsbereitschaft
- >> Positive Kontakte und Beziehungen zu den Kollegen und Kolleginnen
- >> Förderung von Basiskompetenzen (auf persönlicher, sozialer, fachlicher Ebene)
- >> Regelmäßiges, ehrliches und direktes Feedback in wertschätzender Form
- >> Familienfreundliche Rahmenbedingungen

(vgl. Wustmann-Seiler 2012, S. 116)



## Empfehlungen für Führungskräfte zur Förderung von Resilienz

Neben den grundsätzlichen Rahmenbedingungen sind es primär die Führungskräfte als erste AnsprechpartnerInnen, die wertvolle Beiträge zur Förderung von Resilienz leisten können. Hier wird wohl rasch deutlich, dass es sich um Anregungen handelt, die genau so gut auch in jedem Führungshandbuch stehen könnten. Ein durchgängiges und konsequentes Leben dieser Grundsätze im Führungsalltag trägt mit Sicherheit dazu bei, dass es verstärkt zur Entfaltung und Stabilisierung vorhandener Resilienzfaktoren kommt:

- >> Ein wertschätzender, respektvoller und freundlicher Umgang
- >> Realistische Ziele und Leistungsvorgaben
- >> Spielraum und Gestaltungsfreiheit für die Umsetzung eigener Ideen
- >> Ausreichende Pausen und Regenerationsphasen
- >> Angemessene Entscheidungsfreiheit
- >> Nachhaltige Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- >> Eine konstruktive Lern und Fehlerkultur
- >> Die Vorgesetzten gehen durchgängig mit gutem Beispiel voran

(Hofer 2013, in Anlehnung an Amann 2011)

Angenommen in Ihrem Unternehmen gibt es die oben beschriebenen Rahmenbedingungen zur Förderung von Resilienz bereits und von Ihren Führungskräften werden die angeführten Empfehlungen bereits Vorbildlich gelebt, dann würden zumindest die Rahmenbedingungen bereits idealtypisch erfüllt werden. Was kann man aber dann noch tun, um die Entwicklung von Resilienz bei den MitarbeiterInnen zu fördern?

### Resilienzfaktoren und Potenziale gezielt fördern

Wie bereits erwähnt, sind den Menschen ihre eigenen Potenziale und Resilienzfaktoren viel weniger bewusst, als man grundsätzlich vermuten würde. Es braucht aber Bewusstsein, um persönliche Weiterentwicklung überhaupt einleiten zu können.

1. Dieses Aufspüren und Bewusstmachen vorhandener, brachliegender Potenziale und Resilienzfaktoren ist daher ein wesentlicher erster Schritt, der gegebenenfalls auch mit Hilfe von Potenzial- und Resilienzfaktorenanalysen durchgeführt werden kann.
2. Klärung der notwendigen Rahmenbedingungen, verbunden mit Fragen der Machbarkeitsvarianten.
3. Durchführung einer Aufwands- und Risikoabwägung.
4. Treffen einer persönlichen Entscheidung.
5. Entwicklung eines persönlichen Fahrplans.
6. Verhandlungen mit unterstützenden PartnerInnen, einschließlich Vorgesetzten und KollegInnen.

7. Schrittweise Umsetzung mit dem Mut zum Nachjustieren bei den jeweiligen Vorhaben.

Natürlich kann nach dem Absolvieren eines solchen Programms niemals ausgeschlossen werden, dass

jemand feststellt, dass der momentane Kontext so ganz und gar nicht der eigenen Entwicklung dienlich ist. Allerdings auch dann kann es eine wertvolle Erkenntnis sein, die langfristig gesehen sicherlich für beide Seiten sinnvoll ist. Andererseits

tragen natürlich solche Programme dazu bei, dass es zu klareren und eindeutigen Entscheidungen kommt und ein nachhaltiges Zusammenwachsen mit Hilfe dieser Klärungsprozesse gefördert wird.

## Und, wie steht es um Ihre persönliche Resilienz?

**Selbst-Check: Wenn viele der unten angeführten Punkte voll zutreffen, dann haben Sie gute Aussichten, über eine ausgeprägte Resilienz zu verfügen:**

- >> Die eigenen Potenziale, Resilienzfaktoren und Stärken kennen.
- >> Für sich selbst klar haben „Was man in seinem Leben wirklich will ...“.
- >> Im Leben jene Rollen spielen, die man gerne spielt.
- >> Im Leben das tun, von dem man ausgeht, dass es einen später mit Zufriedenheit erfüllt.
- >> Sich dankbar an das erinnern, was man hat.
- >> Soziale Kontakte und Beziehungen regelmäßig pflegen.
- >> Konflikte aktiv angehen, Altlasten lösen.
- >> Entwickeln, was man verändern kann und will.
- >> Annehmen und akzeptieren, was man nicht verändern kann.
- >> Innere „Antreiber“ kritisch hinterfragen und bändigen.
- >> An sich und die eigenen Stärken glauben.
- >> Sich kleine Pausen und längere Auszeiten zum Füllen der Energietanks gönnen.
- >> Der Welt mit seinen Herausforderungen mit einer optimistischen Haltung begegnen.
- >> Auch Belastungssituationen durch eine differenzierte und lösungsorientierte Brille betrachten.
- >> Aus Opferhaltungen rasch wieder in die Verantwortung und Selbststeuerung kommen.
- >> Bei Bedarf fremde Hilfe auch annehmen können.

**Literatur:**

Amann, E. G. (2011): Vortrag, <http://www.uni-hamburg.de/career-center/studierende-absolventen/fishingforcareeers/resilien.pdf>, 29.05.2013.

Fröhlich-Gildhoff, K., Rönnau-Böse, M. (2011): Resilienz. München.

Hildenbrand, B. (2006): Resilienz in sozialwissenschaftlicher Perspektive.

In: Welter-Enderlin, R., Hildenbrand, B. (Hrsg.): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg, S. 20-27.

Hofer, P. (2013): Resilienz – Ein fundierter Ansatz bekommt Beachtung in der Personalberatung. Motivator, Ausgabe 06/2013 (Juni), S.1-7. Online im Internet: <http://www.motiv.at/motivator.html> (2014-04-02)

Werner, E.E. (2008): Entwicklungen zwischen Risiko und Resilienz. In: Opp, G., Fingerle, M. (Hrsg.): Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. München, S. 20-31.

Wustmann-Seiler, C. (2012): Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Berlin.