



# Resilienz – Widerstandskraft in Zeiten des Wandels

Die Resilienz-Forschung hat sich seit den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts der Widerstandskraft von Kindern und Jugendlichen beschäftigt. Die rapide Zunahme von psychosozialen Erkrankungen lenkt zunehmend das Interesse auf die Widerstandskraft von Erwachsenen und Organisationen. Sie lässt sich gezielt trainieren.

**S**owohl auf wirtschaftlichem, gesellschaftlichem als auch auf privatem Gebiet sehen wir uns mit zunehmender Flüchtigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Widersprüchlichkeit konfrontiert. Beweglichkeit, Flexibilität, Freude an fließender Veränderung, gepaart mit hohem Werteverständnis und der Widerstandskraft, sich nicht zu verbiegen zu lassen, gehört somit heute zum «Anforderungsprofil» von Personen im privaten und beruflichen Bereich. Die Fähigkeiten lassen sich gezielt trainieren und bilden einen Schutz vor psychischen Beeinträchtigungen.

## Was ist Resilienz?

«Resiliere» bedeutet auf Lateinisch zurückspringen oder abprallen, im Deutschen wird Resilienz unter anderem als Synonym für Widerstandsfähigkeit gebraucht, bildlich so wie die eines Stehaufmännchens. Ein lebensnahes Exemplar eines Stehaufmännchens wäre ein Boxer, der seine Deckung oben hat und nicht nur austeilen, sondern auch etwas wegstecken kann. Sollen Geschäftsleiter und Mitarbeitende austeilen? – Nein. Hier geht es vielmehr darum, Resilienz aufzubauen, die Belastungen abfedert, statt sie wirken zu lassen und im schlimmsten Fall zur Erschöpfung führen. Dies gelingt auf viele Weisen wie z.B. mit einem systematische Aufbau von Bewältigungsstrategien.

## Entwicklung persönlicher Resilienz

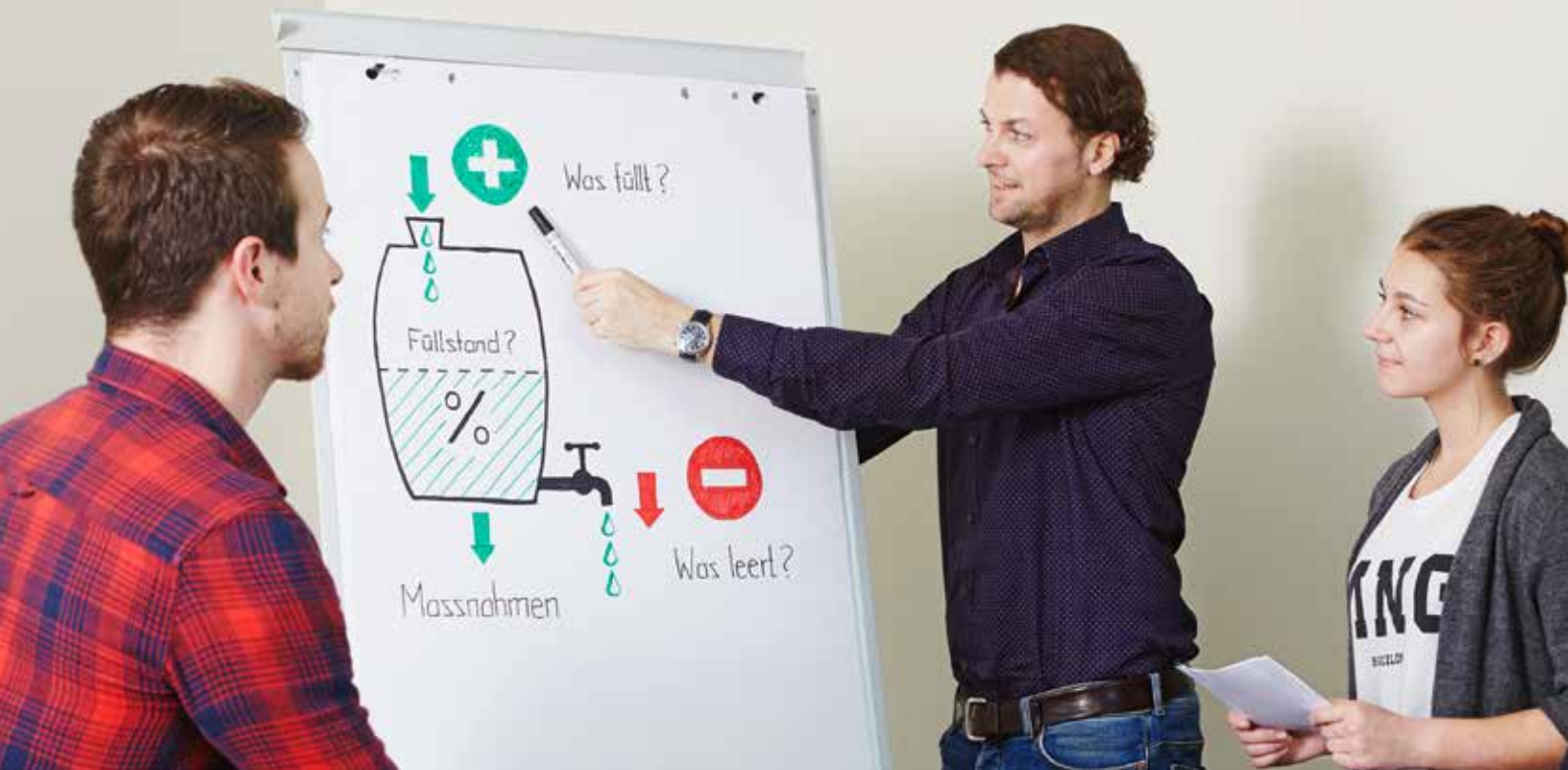
Die US-amerikanischen Wissenschaftler Karen Reivich und Andrew Shatté postulierten in ihrem Buch «The Resilience Factor» sieben Faktoren, um Veränderungen besser bewältigen zu können: Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verlassen der Opferrolle, Übernehmen von Verantwortung, Netzwerkorientierung und Zukunftsplanung. Diese internen und externen Ressourcen sind Standbeine, auf denen der Mensch sicher durch Krisen wandern kann. Je mehr solche Beine eine Person ausgeprägt hat, umso fester steht sie und gerät nicht ins Wanken. Aus ihren wissenschaftlichen Erkenntnissen ergibt sich der Schluss, dass sich Resilienz gezielt fördern und trainieren lässt – nicht nur in der Kinder- und Jugendzeit, sondern das ganze Leben lang.

Gemäss Sylvia Kéré Wellensiek kann die persönliche Resilienz in folgenden zehn Schritten gefördert werden:

- Innehalten – die Kunst der kleinen Pause
- Standortbestimmung und Rollenklärung
- das Energiefass füllen
- den Lebensrucksack entlasten
- die inneren Antreiber ausbalancieren
- Grenzen setzen – Grenzen wahren – Grenzen öffnen
- Konflikte aktiv angehen



**Dr. Sabine Deringer**  
Dozentin,  
Redaktorin und  
Beraterin im  
Bereich Gesundheitsförderung &  
Prävention,  
Zürich



Übung schafft Klarheit über den organisationalen Kräftehaushalt.

- konsequente Ausrichtung auf Handlungsspielräume
- Halt im Netzwerk
- Verankerung in der eigenen Kraft und Ruhe

Gleich ob es sich um ein Einzelcoaching handelt, Teamtraining oder eine Führungskräftebildung – das zentrale Thema, das all die von einem Berater oder einer Beraterin geleiteten Schulungseinheiten überlagert, ist die Frage nach dem Zustand des persönlichen Energiehaushaltes (siehe Grafik Seite 25).

#### Ausbildung organisationaler Resilienz

Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, strategische Umbrüche durchzustehen. Es ist die Kraft einer Organisation, auch in Übergangsphasen, die unklar, unsicher und verwirrend sind, lebendig, selbstbestimmt und wirkmächtig zu agieren. Wer sein Unternehmen dauerhaft stabil und anpassungsfähig gestalten möchte, muss auf mehreren Ebenen handeln. Die Einzelperson muss in ihrer individuellen Rolle und Befähigung gestärkt und zur Umsetzung befähigt werden. Das Zusammenspiel der einzelnen Akteure und Teams soll optimiert werden. Und nicht zuletzt müssen auf struktureller Ebene Bedingungen geschaffen werden, die eine Potenzialentfaltung ermöglichen.

Gemäss Sylvia Kéré Wellensiek kann die organisationale Resilienz in folgenden zehn Schritten gefördert werden:

- Genaue Standortbestimmung mit der Geschäftsführung
- Projekt- und Kommunikationsplanerstellung
- gezieltes Resilienztraining der Führungskräfte
- systematisches Einzelcoaching von «Schlüsselpersonen»

- Resilienz-Schulung der Mitarbeiter
- Stärkung der Teams und Schnittstellen
- Konfliktklärung zur Verhinderung von Reibungsverlusten
- Ausbildung eines internen Resilienz-Beraters
- Überprüfung und Weiterentwicklung von Strukturen
- Erfolge feiern

#### Mit Veränderungen besser umgehen können

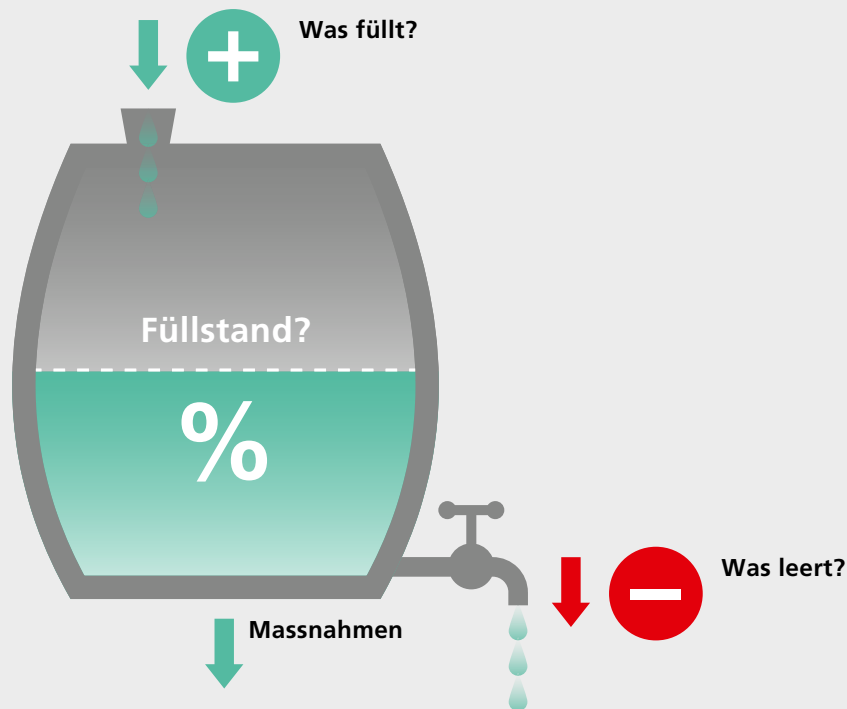
In Zeiten des strukturellen Wandels, verursacht beispielsweise durch Technologiesprünge oder Wirtschaftskrisen, ist die Fähigkeit, mit Veränderungen umgehen zu können mehr denn je ein Muss. Der Mensch als Individuum oder Organisationen als Ganzes müssen innere oder äussere Störungen meistern können, wenn sie ihre Verwundbarkeit in Stresssituationen und Krisen reduzieren möchten. Unternehmen haben deshalb ein grundsätzliches Interesse daran, die Rahmenbedingungen und Ressourcen in ihrer Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass dadurch die Resilienz ihrer Mitarbeitenden gestärkt wird. Letztlich ist das eine vorbeugende Massnahme zur Reduktion psychosozialer Belastungen wie Stress und Burn-out. Dass sich dadurch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und folglich die Produktivität der Unternehmen positiv beeinflussen lassen, liegt auf der Hand. Es lohnt sich, eine Resilienz-Kultur konsequent im Unternehmen zu verankern.

#### **Weiterführende Literatur**

Sylvia Kéré Wellensiek (2011), *Handbuch Resilienz Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter*. Beltz Verlag: Weinheim.



## Energiefass



## Übungsbeispiel für die Überprüfung und Weiterentwicklung von Strukturen

Ähnlich wie eine Einzelperson ihren persönlichen Energiehaushalt kontrollieren sollte, können ganze Organisationen ebenfalls eine Energiebilanz ziehen.

Wählen Sie ein Symbol für den Energiespeicher Ihres Unternehmens und malen Sie dieses auf.

- Zu wie viel Prozent ist die Energiebatterie geladen?
- Was schenkt uns Kraft und Energie auf struktureller Ebene?
- Was dagegen schwächt die Organisation und entzieht ihr Vitalität und Stärke?
- Was können erste, realistische Schritte sein, um diese Energiebilanz positiv zu beeinflussen?

### ➔ Aus der Praxis:

Die Übung schafft Klarheit über den organisationalen Kräftehaushalt auf struktureller Ebene und ermöglicht, realistische Veränderungsmaßnahmen zu definieren. Die Übung gehört bei resilienzsensiblen Unternehmen zum regelmässigen Check dazu – für Mitarbeitende, Führungskräfte, für Teams oder die Geschäftsleitung. Idealerweise überlässt man die Durchführung einem erfahrenen externen Coach.

## Übungsbeispiel für konsequente Ausrichtung auf Handlungsspielräume

Resiliente Personen haben eine besondere Begabung, Handlungsspielräume zu erkennen und aktiv zu besetzen. Wo sie keinen Einfluss nehmen können, lassen sie innerlich los.

Legen Sie am Boden drei Felder aus und beschriften Sie sie mit veränderbare Welt, unveränderbare Welt und neutraler Platz (symbolisiert den Platz des Zeugen).

- Betreten Sie nacheinander die beiden Erlebnisräume, beim Wechsel treten Sie zwischendurch immer wieder auf den neutralen Platz.
- Beschriften Sie Karten mit Themen, die Sie den jeweiligen Feldern zuordnen.
- Inspizieren Sie die Einteilung aus der Zeugenperspektive.

- Wo erkennen Sie Handlungsspielräume und können diese aktiv besetzen?
- Durch welche Veränderungen in Ihrer inneren Haltung und Ihren Verhaltensweisen können Sie in sich Entlastung und neue Ausrichtung erreichen?

### ➔ Aus der Praxis:

Die Übung unterstützt, Klarheit zu schaffen über veränderbare und unveränderbare Themenfelder des privaten und beruflichen Lebens der Schulungsteilnehmenden. Da sich die Bereiche immer wieder verschieben, sollte die Übung regelmässig durchgeführt werden. Die durch die Übung entwickelte Selbstbestimmung trägt zur Potenzialentfaltung, zum Wohlbefinden und zur Gesundheit der Mitarbeitenden bei.