

# **Resiliente Organisationen - resiliente Mitarbeiter: Herausforderungen und Krisen als Entwicklungschancen nutzen**

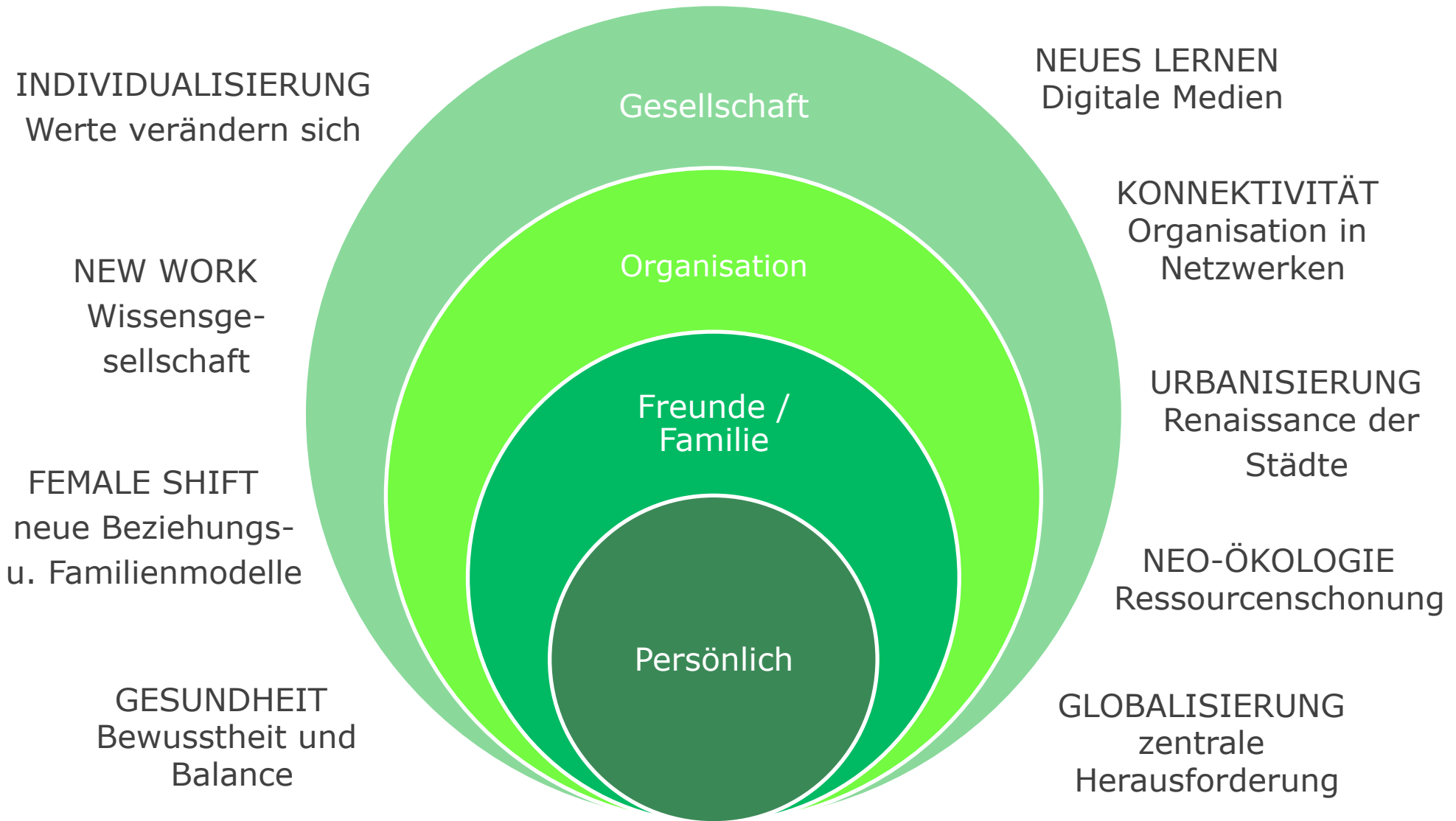
**Florian Zapp**

**Internet: [www.florian-zapp.de](http://www.florian-zapp.de)**

**Mail: [kontakt@florian-zapp.de](mailto:kontakt@florian-zapp.de)**

**Mobil: 0179 - 2305311**

# Veränderungen



# Organisationale Resilienz

Fähigkeit einer Organisation, disruptive Ereignisse durch die Entwicklung spezifischer Bewältigungsstrategien wirksam zu absorbieren, und die Entwicklungen für den eigenen Wandel zum Vorteil zu nutzen (Lengnik-Hall et al.)

Ergebnis aus dem Zusammenwirken von **Ressourcen, Kompetenzen und Performanzen individueller, intersubjektiver und organisationaler Art**, in dessen Folge in Interaktion mit der Umwelt fortlaufend **Bewältigungsstrategien** gegenüber spezifischen, die organisationale Identität-gefährdenden Ereignissen oder dauerhaft bestehenden ungünstigen Umweltbedingungen ausgebildet werden.

Durch angemessene Situationsanpassung wird so der **dauerhafte Bestand einer Organisation** abgesichert und darüber hinaus deren **Weiterentwicklung** ermöglicht. (nach Hoffmann 2017)

## Verwandtes Konzept: HRO

### Hochzuverlässigkeitsorganisationen (Weick):

1. Konzentration auf Fehler
2. Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen
3. Sensibilität für Abläufe
4. Streben nach Flexibilität und Resilienz
5. Würdigen fachliches Wissen und Können

# Organisationale Resilienz



**Abb. 2.3** Eckpfeiler eines Resilienz-Managementkonzepts. (Whitman et al. 2013, Übersetzung durch den Autor)

# Dimensionen Organisationaler Resilienz

- Antwortpotenzial
- Beobachtungspotenzial
- Lernpotenzial
- Antizipationspotenzial

# Auswirkungen organisationaler Veränderungen

- Emotionale Ambivalenzen
- Belastungs- und Leistungsgrenzen werden erreicht (hoher Krankenstand)
- Zunehmende Konflikanfälligkeit der Organisation
- Vertrauen und Sinn geht verloren
- erlebte Handlungsspielräume werden eingeengt
- Selbstkonzepte werden ins Wanken gebracht

Individuelle Leistungseinbrüche und interpersonelle Reibungsverluste können positive Ergebnisse von Prozessoptimierungen abschwächen.

# Persönliche Resilienz

(lat. *resilire*: zurückspringen)

*„Resilienz ist die Fähigkeit, Krisen durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklungen zu nutzen.“*

*Rosemarie Welter-Enderlin*

- Resilienz als **Stressresistenz**
- Resilienz als **schnelle Regeneration**
- Resilienz als **Erfahrung gelungener Problembewältigung**



# Persönliche Resilienz

- Positive Emotionen
- Kohärenzgefühl
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung
- Optimismus
- Stabile Soziale Beziehungen
- Altruismus
- Humor

# Umgang mit Unsicherheiten

**Bewältigungsstrategien** (mittels interner und externer Ressourcen):

- Problemorientierte Bewältigung
- Selbst- oder emotionszentrierte Bewältigung

## **Wirksame Strategien im Umgang mit Unsicherheiten**

- Von der Bedrohung durch Unsicherheit zur Unsicherheit als Herausforderung
- Von unproduktiver zu produktiver Reflexion
- Von der Lage- zur Handlungsorientierung
- Vom unrealistischem Anspruchsdenken zur problemorientierten Inanspruchnahme sozialer Ressourcen
- Ausgewogenes Verhältnis von Selbst- und Sozialvertrauen

Vgl. Lantermann 2006

# Schutzfaktor Soziale Beziehungen

Menschen mit sozialen Beziehungen:

1. achten mehr auf sich.

*50% höhere Chance alt zu werden als einsame Menschen. Einsamkeit ist ein ähnlicher Risikofaktor wie 15 Zigaretten / Tag u. doppelt so schädlich wie Fettleibigkeit.*

2. empfinden weniger Stress.

3. fühlen sich weniger hilflos und bedroht gegenüber Stressoren.

4. haben ein stärkeres Immunsystem und weniger Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

*24% geringere Chance an einem Herzinfarkt zu sterben als einsame Menschen; Cortisolspiegel ist nachweislich geringer.*

*vgl. Cacioppo et al.*

## Weiterführende Literatur

Meissner (2017): **Risikomanagement und Organisationale Resilienz** - Vom tieferen Sinn eines Corporate Resilience Managements.

Bengel & Lyssenko (2012): **Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter**. Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter.

Zapp (2014): **Gestärkt ins Change Projekt**. Das Resilienz-Konzept der Lufthansa Sozialberatung.