



RESILIENZ

INDIVIDUUM – TEAM – ORGANISATION

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

VERLAG
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

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).

A yellow pushpin character with a sad face, featuring closed, downward-curving eyes and a small, round nose. It has a coiled spring at its base and two short, cylindrical legs. A finger is shown pressing down on its top, which is being pushed into the top of the pushpin's head.

Was bedrückt Sie?

März

Auslöser und Auswirkungen

In diesem Monat schauen wir auf Auslöser (**Widrigkeiten**) und Auswirkungen (**Outcomes**) im Resilienzprozess.

Widrigkeiten sind Ereignisse, die die **Funktionsfähigkeit** von Individuen, Teams oder Organisationen **spürbar stören** können (Fisher, Ragsdale & Fisher, 2019). Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer **Frequenz** und **Dauer** (punktueller Notlage vs. kontinuierliche Störung), aber auch hinsichtlich ihrer **Intensität, Vorhersehbarkeit** und **Tragweite** (Britt et al., 2016; Jossé, 2020). Individuelle Belastungen entstehen z. B. bei Krankheit oder Tod naher Angehöriger, aber auch bei Arbeitsplatzunsicherheit (Arnold, Schilbach & Rigotti, 2023; Fisher, Ragsdale & Fisher, 2019). Für Teams stellen z. B. Konflikte oder Zeitdruck Störungen dar (Hartmann, Weiss & Hoegl, 2020; Stoverink et al., 2020), für Organisationen beispielsweise Arbeitsunfälle, IT-Störungen, ein Cyberangriff oder eine Finanzkrise (Krüger, 2015). Natürliche, technische, soziale, politische, rechtliche und marktbezogene Ereignisse können zu akuten Gefahren für Menschen, Umwelt, Sachwerte oder Reputation des Unternehmens führen (Roselieb, 2022).

Eine **schnelle Wiederherstellung** der Funktionsfähigkeit ist Ausdruck der Resilienz des Systems (Arnold, Schilbach & Rigotti, 2023; Britt et al., 2016). Bleiben Systeme trotz gravierender Widrigkeiten so stabil, dass **keine Auswirkungen** erkennbar sind, spricht man von **unsichtbaren Outcomes**. In diesem Fall ist die Resilienz hoch und erklärt sich häufig durch Ressourcenreichtum und gute Vorbereitung. Wird Resilienz als eine im System liegende Eigenschaft erfasst, konnten Zusammenhänge zwischen hoher Resilienz und **folgenden Aspekten** nachgewiesen werden:

- **Bei Individuen:** Berufserfolg und Arbeitsleistung, bessere körperliche und mentale Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Commitment (auch für organisationale Veränderungen), geringere Wechselabsichten (im Überblick Hartmann et al., 2020)
- **Auf Teamebene:** höhere Team-Leistung (Brykman & King, 2021; Dimas et al., 2018; Hartmann et al., 2020; Hartwig et al., 2020), bessere Zusammenarbeit und positiveres Teamklima (Dimas et al., 2018; West, Patera & Carsten, 2009), bessere individuelle Gesundheit (Hartwig et al., 2020)
- **In Organisationen:** geringere Abweichung von Plänen oder Zielen (Romeike, 2018), Postbelastungswachstum (Duchek, Raetzke & Scheuch, 2020; Heller & Gallenmüller, 2019), Stärkung von Reputation und Vertrauen bei Anlegern oder Kunden (Hunziker, 2022; Spörrer, 2014)
- Die gleiche Widrigkeit kann sich unterschiedlich auswirken – wo haben Sie dies schon erlebt?

A close-up, shallow depth-of-field photograph of several camera lenses. The lenses are dark, likely black or dark grey, and their glass elements are visible. The background is blurred, showing more lenses out of focus. The overall tone is dark and professional.

Vorausschauen!

www.ryschka.de

April

Vor dem Ereignis: Antizipieren & vorbereiten

Die Resilienz eines Systems lässt sich bereits im Vorfeld durch **Antizipation** und **Vorbereitung** stärken. Es können vor dem Ereignis **Handlungs- und Gestaltungsspielräume** genutzt werden, die während der Bewältigung nicht (mehr) zur Verfügung stehen (Roselieb, 2022). Antizipation und Vorbereitung auf eine erfolgreiche Bewältigung können **systematisch** angegangen werden (Alliger et al., 2015; Duchek, 2020; IRGC, 2017; Mayer & Hermann, 2015; Ouwehand, De Ridder & Bensing, 2007; Romeike, 2018; Roselieb, 2022):

Widrige Ereignisse antizipieren

- **Potenziell widrige Ereignisse sammeln:** Welche punktuellen Bedrohungen oder langanhaltenden Belastungen haben Sie bereits selbst erlebt, welche kennen Sie von anderen? Welche könnten Sie sich zudem vorstellen?
- **Priorisieren der potenziellen Ereignisse:** Welche der potenziellen Ereignisse sind die wahrscheinlichsten und welche die schlimmsten („worst case“) – auch im Hinblick auf emotionale Belastungen?
- **Szenarien für (ausgewählte) Ereignisse durchdenken:** In welchen unterschiedlichen Szenarien könnte sich die jeweilige Situation dynamisch weiterentwickeln? Was wäre die „beste“ Entwicklung, was die „ungünstigste“?

Sich auf die Bewältigung von Widrigkeiten vorbereiten

- **Frühe Warnzeichen erkennen können, Sensitivität schärfen:** Welche Warnzeichen gehen dem Ereignis voraus? Wie können Sie frühzeitig „schwache Signale“ erkennen? Woran „spüren“ Sie, dass „etwas nicht stimmt“, z. B. ein flaes Gefühl im Bauch, ein Kloß im Hals (Storch, 2011)?
- **Auf Ereignisbewältigung vorbereiten:** Was ist grundsätzlich wichtig, was muss vermieden werden? Welche Haltungen und Selbstinstruktionen können Ihnen helfen (z. B. „Störungen gehören dazu – ich schaffe das!“)? Welche Verhaltensweisen sind notwendig? Was genau ist der „erste Schritt“?
- **Wissen und Fähigkeiten auf-/ausbauen:** Welche Kompetenzen sind notwendig, um die Situation erfolgreich zu bewältigen? Wie können Sie diese Kompetenzen stärken?
- **Prozesse (weiter-)entwickeln und etablieren:** Welche Maßnahmenpläne und Prozesse werden benötigt? Wer muss was dazu beitragen und was müssen die Personen dafür wissen und können?
- **Strukturen schaffen:** Welche Strukturen werden für die Prozessrealisierung gebraucht? Was muss mit wem dafür abgestimmt werden?
- **Weitere Ressourcen sicherstellen:** Was wird noch an Unterstützung und an (Arbeits-) Mitteln benötigt?



Wie schützen Sie sich?

www.ryschka.de

Mai

Individuen und Teams bereiten sich vor

Menschen fällt es oft schwer, sich proaktiv (ohne akute Not) mit potenziellen widrigen Ereignissen auseinanderzusetzen, weil wir **emotional negativ besetzte Situationen vermeiden** (Gross, 1998), die Eintrittswahrscheinlichkeit angenehmer Ereignisse überschätzen („**Wishful thinking**“, Jungermann, Pfister & Fischer, 2010) und die Wahrscheinlichkeit negativer Ereignisse für uns selbst geringer einschätzen als für andere („**Optimistischer Fehlschluss**“, Weinstein, 1980).

Um sich als **Individuum** auf Widrigkeiten vorzubereiten, können wir – neben der generellen Checkliste (siehe April) – etablierte Methoden nutzen. Beim **proaktiven Coping** werden individuelle Stressoren identifiziert und Strategien erarbeitet, um negative Auswirkungen abzuschwächen (Aspinwall & Taylor, 1997).

Klassische **Stressimpfungstrainings** bereiten auf den Umgang mit konkreten Stressoren vor. Zudem werden grundlegende Stressbewältigungstechniken vermittelt. **Kurzfristige Techniken** wie z. B. Gedankenstopp, positive Selbstinstruktion, Abreaktion und kognitive Umstrukturierung sollen im akuten Ereignis die Handlungsfähigkeit sicherstellen, **langfristige Techniken** fördern die generelle Belastbarkeit. Hierzu zählen u. a. Entspannungstechniken, körperliche und mentale Fitness, gesunde Ernährung, erholsamer Schlaf und Bewegung (Kaluza, 2023; Wagner-Link, 2010).

Mentales Training hat seinen Ursprung in der Sportpsychologie. Ähnlich wie bei dem Training von **Bewegungsabläufen** werden dabei **Handlungen** bewusst in der **Vorstellung durchgespielt**, ohne sie gleichzeitig praktisch auszuführen. Dabei können auch Emotionen und unterschiedliche Sinnesebenen mit einbezogen werden (Eberspächer, 2019; Mayer & Hermann, 2015).

Teams sollten sich zur Vorbereitung auf kritische Situationen über die im April dargestellte Checkliste hinaus ihrer vulnerablen Punkte hinsichtlich der Verfügbarkeit von Ressourcen sowie der Kapazitäten und Expertise der Teammitglieder bewusst werden und aktiv damit umgehen (vgl. Alliger et al., 2015):

- Wie können Sie im Team sicherstellen, dass **Störgefühle** geäußert und potenzielle **Warnzeichen** nicht verfrüht abgelehnt werden?
- Was könnte den **Zusammenhalt** in Ihrem Team gefährden?
- Welche **individuellen Stressoren** erleben die Teammitglieder gerade und welche Belastungen könnten im Krisenfall zusätzlich auftreten?
- Wie steht es generell um die **Einsatzfähigkeit und -bereitschaft** der Teammitglieder in Belastungssituationen? Wer könnte für wen ggf. einspringen?
- Welche Auseinandersetzung mit einem potenziell widrigen Ereignis schieben Sie vor sich her?

Absichern!

www.ryschka.de

Juni

Organisationen bereiten sich vor

Organisationen nutzen – auch aufgrund gesetzlicher Vorgaben – verschiedene etablierte Ansätze, um in akuten Situationen auf ausgearbeitete Pläne zurückgreifen zu können (Duchek, Raetz & Scheuch, 2020; Jossé, 2020; Roselieb, 2022). **Risikomanagement** und **Business Continuity Management** haben ihre Grundlagen in der Betriebswirtschaftslehre, **Notfall- und Krisenmanagement** sind aus der Gefahrenabwehr erwachsen.

Das **Risikomanagement** legt den Fokus darauf, Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und zu behandeln. Risiken können vermieden, verhindert, gesteuert, ausgeglichen, übertragen (z. B. versichert) oder auch akzeptiert werden. Ziel ist es, Risiken auf einem akzeptablen Niveau zu halten und mögliche Schäden zu begrenzen (IRGC, 2017; Krüger, 2015; Romeike, 2018).

Business Continuity Management konzentriert sich auf die Analyse kritischer Geschäftsprozesse, die Identifizierung potenzieller existenzbedrohender Störungen und die Entwicklung von Kontinuitätsstrategien zur Aufrechterhaltung oder schnellen Wiederherstellung des Betriebs (Jossé, 2020; Roselieb, 2022).

Beim (antizipativen) **Notfall- und Krisenmanagement** geht es insbesondere in Unternehmen mit Gefahrenpotenzial (z. B. Störfallbetrieb) darum, die **operative Gefahrenabwehr** (Brand, Austritt gefährlicher Stoffe etc.) und Kernprozesse (insbesondere Produktion) sicherzustellen sowie die Interessen des Unternehmens gegenüber Stakeholdern, wie z. B. Behörden, Anteilseignern und der Öffentlichkeit, zu vertreten. Das Agieren im akuten Krisenfall kann in Simulationen und Übungen trainiert werden (siehe auch Oktober).

Die Implementierung von **Risikoanalysen** sowie das Erstellen von **Notfall- und Business-Continuity-Plänen** bedeutet eine zeitliche und **finanzielle Investition** (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Liegt der Fokus der Unternehmung ausschließlich auf dem Tagesgeschäft oder dem finanziellen Erfolg, entfällt häufig eine sinnvolle Vorbereitung, Krisenpläne werden nur pro forma erstellt (Jossé, 2020). Auch ein mangelndes Bewusstsein für potenzielle Gefahren sowie ein Gefühl der Unverwundbarkeit können dazu führen, dass Organisationen sich nicht ausreichend auf widrige Ereignisse vorbereiten. Ein **resilienz fokussiertes Management** (Menéndez Blanco, 2018) zeichnet sich dagegen durch handlungsorientierte Strategien aus, die kontinuierlich überarbeitet und an potenzielle neue Szenarien angepasst werden. Dabei werden **Effizienz und Anpassungsfähigkeit ausbalanciert**.

- Welche Vorkehrungen würden Sie für „Ihre“ Organisation treffen, wenn Sie die Verantwortung hätten?

Worauf können Sie bauen?

Juli

Internale und externale Ressourcen

Unter **Ressourcen** wird all das verstanden, was **hilfreich für die erfolgreiche Bewältigung** eines widrigen Ereignisses ist: **Wissen, Fähigkeiten** und **Verhaltensweisen** sowie **Abläufe, Strukturen, Arbeitsmittel** und die **Unterstützung von anderen** (Duchek, 2020; Hartmann et al., 2020). **Internale Ressourcen** liegen im System selbst (Person, Team etc.), **externale** im Umfeld. Die Unterstützung einer Kollegin ist z. B. für das Individuum eine externale Ressource, für das Team eine internale. Ressourcen liegen **unabhängig vom Auftreten eines widrigen Ereignisses** vor und werden dann als **Schutzfaktor** wirksam, wenn sie zum Ereignis passen und zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Maß verfügbar sind. Sie können über den gesamten Bewältigungsprozess hinweg hilfreich sein und sich z. B. auch positiv auf die Antizipation auswirken.

Zu den **internalen Ressourcen auf individueller Ebene** gehören: fundiertes **Wissen** und Erfahrung (Cameron & Brownie, 2010); **Erholungskompetenz** und **Reflexionsfähigkeit** (Jensen et al., 2008; Kinman & Grant, 2011; Meek et al., 2003); **soziale Kompetenzen** wie Empathie (Forster & Duchek, 2017; Kinman & Grant, 2011); **Eigenschaften** wie Gewissenhaftigkeit, Offenheit für neue Erfahrungen, emotionale Stabilität, Selbstwirksamkeit und Zukunftsorientierung (Lyons, Schweitzer & Ng, 2015; Wei & Taormina, 2014). **Positive Emotionen** und **Humor** tragen zur kognitiven Flexibilität und innovativen Problemlösung bei (Cameron & Brownie, 2010; Sommer, Howell & Hadley, 2016). Das Erleben von **Sinn in der Arbeit** und Commitment helfen dabei, sich in Zeiten der Instabilität zu orientieren und durchzuhalten (Ablett & Jones, 2007; Cameron & Brownie, 2010).

Externale Ressourcen auf individueller Ebene umfassen: **Unterstützung** durch andere, z. B. Freunde, Vorgesetzte und Kolleginnen; **Rahmenbedingungen zur Erfüllung von Grundbedürfnissen** (Essen, Schlaf etc.); angemessene **Arbeitsmittel** wie IT- und Kommunikationsmittel, technische Geräte und finanzielle Mittel (Bourgeois, 1981; Duchek, 2020; Hartmann et al., 2020; Romeike, 2018; Roselieb, 2022; Soucek et al., 2018).

- Welche Ihrer internalen Ressourcen wurden in widrigen Situationen bereits zu Schutzfaktoren?
- Welche externalen Ressourcen könnten Sie für sich noch besser nutzen?

Gut aufgestellt?

August

Ressourcen für Teams und Organisationen

Über die individuellen Ressourcen der Teammitglieder hinaus (siehe Juli) haben folgende interne Ressourcen eine hohe Bedeutung für die **Teamresilienz**:

- Eine **positive Teamkultur** ist geprägt von psychologischer Sicherheit, Vertrauen, einem unterstützenden Klima und einer hohen kollektiven Selbstwirksamkeit (Brykman & King, 2021; Hendriks et al., 2022; Meneghel, Martínez & Salanova, 2016; Vera, Rodríguez-Sánchez & Salanova, 2017).
- **Effektive Koordination und Kooperation** umfassen ein „gemeinsames mentales Modell“, das Teilen von Informationen, strukturierte Arbeits- und Entscheidungsprozesse und ein konstruktives Konfliktmanagement (Carmeli, Friedman & Tishler, 2013; Glasl, 2020; Hamsal et al., 2022; Hartwig et al., 2020; Meneghel, Martínez & Salanova, 2016).
- **Gute Führung** hat das Wohlergehen der Mitarbeitenden im Blick, stiftet Sinn und vermittelt, dass Krisen als Chance zur Weiterentwicklung betrachtet werden können (Dimas et al., 2018; Hartmann, Weiss & Högl, 2020; Hartwig et al., 2020; Hendriks et al., 2022).

Als **externe Teamressourcen** gelten **ausreichende Informations- und Feedbackquellen**, die **Teamzusammensetzung** sowie die **Unterstützung von anderen** Personen und Teams (Duchek, Raetzke & Scheuch, 2020; Hamsal et al., 2022; Hartmann, Weiss & Hoegl, 2020).

Für die **organisatorische Resilienz** sind folgende **Ressourcen** relevant (Duchek, 2020; Soucek et al., 2018):

- **Zielführende Prozesse und Verhalten**: definierte Abläufe, trainierte Verhaltensweisen
- **Funktionale Strukturen**: Organigramm, Rollen (Anerkennung von Expertise), Aufgaben, Schnittstellen
- **Kompetente Menschen**, die ihre Rollen ausfüllen (Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen)
- **Adäquate (Arbeits-)Mittel**: IT, Informations- und Kommunikationsmittel, Technik (Maschinen etc.), Budget, Versorgung (z. B. Strom, Wasser, Verpflegung)
- **Interne und externe Kommunikation** zur angemessenen Information aller Beteiligten
- **Externe Ressourcen**: Arbeitsmittel, Dienstleistungen, (emotionale) Hilfestellung etc. (Absprachen, Vereinbarungen, ggf. Verträge)

Durch den **Auf- und Ausbau von Ressourcen** können Teams und Organisationen ihre Resilienz stärken – und damit auch generell Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Zufriedenheit fördern (Duchek, 2020; Hartwig et al., 2020).

- Welche Ressourcen liegen in Ihrem Team/Unternehmen bereits vor, welche fehlen (noch)?

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?

A LEGO minifigure wearing a black helmet and an orange jumpsuit is holding a magnifying glass. The magnifying glass is focused on a circular sign that says "STOP" in bold, black, sans-serif capital letters. The background is a plain, light grey color.

STOP

Notfallmodus herstellen!

Oktober

Teams und Organisationen im Ereignis

Teams und Organisationen haben „viele Augen und Ohren“, um früh **Warnsignale** wahrzunehmen. Einige Unternehmen nutzen z. B. automatisierte Detektoren, um Shitstorms frühzeitig auszumachen. Werden die potenziellen Widrigkeiten erkannt, ergeben sich folgende Aufgaben für die Verantwortlichen im Bewältigungsprozess (Alliger et al., 2015; Dörner, 2002; Hartwig et al., 2020; Ryschka et al., 2017):

- **Problembewusstsein** herstellen und alle Beteiligten in den „**Notfallmodus**“ versetzen
- Bereits **vorhandene Störungen** und **individuelle Belastungen** berücksichtigen
- **Notwendige Prozesse** aufrechterhalten
- **Kapazitäten** von weniger geforderten Mitarbeitenden zielgerichtet einsetzen*
- **(Team-) Meetings** regelmäßig einberufen, um allen Orientierung zu geben und sich gemeinsam auf die Problembewältigung zu fokussieren

In großen **Organisationen** greifen vorbereitete Maßnahmen des Risiko- und Business Continuity Managements, die die Herausforderung i. d. R. schnell und „unsichtbar“ lösen (siehe Juni). Reichen die Maßnahmen nicht aus, sind grundlegende Unternehmensziele in Gefahr oder entstehen im Prozess zusätzliche Störungen, dann ist ein spezifisches **Krisenmanagement** gefragt. Über die bereits genannten Aspekte hinaus sind dessen Aufgaben:

- **Haupthandlungsfelder** für die Organisation während der Krise definieren und **priorisieren**
- **Maßnahmen veranlassen** und Aufgaben verteilen, die Umsetzung überprüfen sowie stetig Anpassungen vornehmen (siehe September)
- **Kommunikation** kontrollieren und zu relevanten Stakeholdern (z. B. Behörden, Vorstand, Kunden, Mitarbeitenden) sicherstellen

Um in einer **unübersichtlichen Lage**, mit Informationsdefiziten, unter **Zeitdruck** und mit **hoher Verantwortung** für Menschen, Umwelt, Sachgüter, Image etc. **weitreichende Entscheidungen** zu treffen, werden **Krisenstäbe** gebildet. Diese zeichnen sich durch folgende Merkmale aus (Ryschka et al., 2017):

- Legitimierte, mit Entscheidungsbefugnis ausgestattete Führung
- Definierte Bearbeitungs- und Entscheidungsprozesse
- Festgelegte Rollen (auch für Moderation, Visualisierung, Dokumentation, Kommunikation)
- Gemeinsames Verständnis für Ziele, Aufgaben, Vorgehen (Shared Mental Model)
- Vorbereitete Räumlichkeiten und Materialien

* Je nach Ereignis können einzelne Teammitglieder oder Organisationseinheiten extrem gefordert sein (z. B. IT, Kommunikation, Sicherheit etc.), andere erleben ggf. keine Auswirkungen.

Auffüllen!

www.ryschka.de

LEER

VOLL

V / mA

November

Nach dem Ereignis: Erholen & reflektieren – verändern & trainieren

Nach dem Ereignis brauchen Menschen Zeit für Erholung und Reflexion, die bewusst gestaltet werden sollte. Zudem lassen sich aus dem Umgang mit dem widrigen Ereignis Ableitungen zur Optimierung und Weiterentwicklung treffen (Alliger et al., 2015; Crichton, Ramsay & Kelly, 2009; Daudelin, 1997; Duchek, 2020; Hartwig et al., 2020; Madni & Jackson, 2009; Roselieb, 2022; Turner, 1976):

Erholen

- **Bedarf an Schlaf**, Ernährung, Bewegung etc. decken
- **Alltagsroutinen** wieder aufnehmen
- **Für Ausgleich sorgen** (Hobbies, sportliche und soziale Aktivitäten etc.)

Reflektieren (ggf. mit Moderation oder Sparring)

- **Erlebnisse**: Das Erlebte Revue passieren lassen und wenn möglich mit anderen abgleichen, um einzelne Eindrücke in ein Gesamtbild einordnen zu können
- **Fachlich-sachliche Bewältigung**: Was ist mir (uns) im Prozess gut gelungen? Was macht mich (uns) stolz? Was könnte ich (wir) in Zukunft besser machen?
- **Emotionale Bewältigung**: Was war für mich (uns) besonders belastend? Was beschäftigt mich (uns) noch? Was hat mir (uns) geholfen? Wo habe ich mich (uns) als kompetent erlebt? Woran bin ich (wir) gewachsen?

Verändern & trainieren

- Welche **Handlungsabläufe, Prozesse, Strukturen** möchte ich (wir) weiterentwickeln und etablieren?
- Welche (weiteren) **Kompetenzen** werden gebraucht? Wie sollten diese ausgebaut werden? Und wie gelingt der Transfer? Was lässt sich wo und mit wem erproben und üben?
- Welche notwendigen **Arbeitsmittel** und welche **externen Ressourcen** werden noch benötigt (Absprachen, Verträge etc.)?

Bei hoher emotionaler Belastung kann **individuelle** (professionelle) Unterstützung bei der Verarbeitung des Erlebten hilfreich sein und längerfristigen Problemen vorbeugen. Nach schweren, belastenden Ereignissen können sich auch positive Veränderungen und persönliches Wachstum zeigen – „**Posttraumatic growth**“ (Maitlis, 2020): positivere **Selbstwahrnehmung** durch die gemeisterten Herausforderungen, engere **zwischenmenschliche Beziehungen**, positivere **Einstellungen** zum Leben und größere Sinnhaftigkeit. Nach einer Krise erkunden Menschen oft **neue Wege, Interessen und Aktivitäten**.

- Welche „Posttraumatic growth“-Effekte haben Sie schon beobachten können?

A close-up photograph of a metal gear or ratchet mechanism. The gear is dark and metallic, with several teeth visible. A bright orange ring is positioned around the gear, highlighting it. The background is blurred, showing a gradient from orange to grey.

Neu justieren

www.ryschka.de

Dezember

Teams und Organisationen nach dem Ereignis

Teammitglieder können besser mit dem Ereignis abschließen, wenn ihnen **Anerkennung und Würdigung** für ihr Engagement und Durchhaltevermögen entgegengebracht wird. Externen Helfenden Dank auszusprechen, zeigt Respekt und stärkt das Unterstützungssystem.

Die **Reflexionsprozesse in Teams** sind in verschiedenen Arbeitskontexten als Debriefings, Supervisionen, Einsatznachbesprechungen, Retrospektiven oder After-Action-Reviews etabliert (Alliger et al., 2015; Hartwig et al., 2020). Auf der **emotionalen Ebene** können **im Team** durch das Ereignis entstandene Störungen und Konflikte benannt und bearbeitet werden. Insbesondere bei **hoher Emotionalität** und starken Belastungen sowie bei **komplexen Sachlagen** ist eine **professionelle Moderation** zu empfehlen.

Über **systematische Analysen**, z. B. mit Hilfe von **Interviews**, lassen sich in **Organisationen** strukturiert Erkenntnisse für die Weiterentwicklung gewinnen. Hinweise auf Belastungen oder Optimierungsnotwendigkeiten können auch in informellen Gesprächen gesucht werden. Bestehen Lücken zwischen Anforderungen und vorhandenen Kompetenzen, sollten **Entwicklungspläne** erarbeitet werden, um **systematisch** erforderliches **Wissen, Verhaltensweisen** und auch **überfachliche Kompetenzen** (z. B. Umgang mit komplexen Situationen; Priorisieren und Steuern von Aufgaben; laterale Führung) auf- und auszubauen. Hierzu eignen sich **Trainings**, auch in Verbindung mit **Coaching** (Ryschka, Solga & Mattenklott, 2011).

Gerade **Krisenstäbe** können das erfolgreiche Zusammenwirken in **Übungen, Simulationen, Planspielen** und **Planbesprechungen** unter nahezu „echten“ Bedingungen trainieren. Gemeinsames Erleben und Reflektieren schaffen ein „Shared Mental Model“, fördern die Etablierung erfolgskritischer Abläufe und stärken darüber hinaus Vertrauen und Zusammenhalt.

Veränderungen von Prozessen, Systemen, Strukturen und der Organisationskultur können als Herausforderung oder gar als Überforderung erlebt und damit selbst zum widrigen Ereignis werden. Für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist die Akzeptanz bei Mitarbeitenden entscheidend (Bartunek et al., 2006), weshalb ein strukturiertes **Change Management** erforderlich ist. Zielsetzung und Sinnhaftigkeit der Veränderung müssen verdeutlicht, Problembewusstsein und Handlungsnotwendigkeit bei allen Betroffenen erzeugt werden. Dafür können – neben begleitender Kommunikation und Einbindung der Mitarbeitenden – **psychologische Gestaltungsfelder** wie Kontrollierbarkeit, soziale Identität und psychologische Kontrakte genutzt werden (Gerhardt & Frey, 2006; Kotter, 1995; Solga & Ryschka, 2013).

Wir wünschen Ihnen ein resilientes Jahr, in dem Sie aus etwaigen Widrigkeiten gestärkt hervorgehen.

Literatur

- Ablett, J. R. & Jones, R. (2007).** Resilience and well-being in palliative care staff: A qualitative study of hospice nurses' experience of work. *Psychooncology*, 16(8), 733-740.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I. & Vessey, W. B. (2015).** Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184.
- Arnold, M., Schilbach, M. & Rigotti, T. (2023).** Paradigmen der psychologischen Resilienzforschung: Eine kleine Inventur und ein Ausblick. *Psychologische Rundschau*, 74(3), 154-165.
- Aspinwall, L. G. & Taylor, S. E. (1997).** A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121(3), 417-436.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & DePalma, J. A. (2006).** On the receiving end: Sense-making, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Bourgeois, L. J. (1981).** On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6, 29-39.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R., Grossman, M. & Klieger, D. M. (2016).** How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404.
- Brykman, K. M. & King, D. D. (2021).** A resource model of team resilience capacity and learning. *Group & Organization Management*, 46(4), 737-772.
- Cameron, F. & Brownie, S. (2010).** Enhancing resilience in registered aged care nurses. *Australasian Journal on Ageing*, 29(2), 66-71.
- Carmeli, A., Friedman, Y. & Tishler, A. (2013).** Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159.
- Catalan, C. & Robert, B. (2011).** Evaluation of organizational resilience: Application in Quebec. In E. Hollnagel, E. Rigaud & D. Besnard (Eds.), *Proceedings of the fourth resilience engineering symposium* (pp. 50-58). Paris: Presses des Mines.
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G. & Kelly, T. (2009).** Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 24-37.
- Daudelin, M. W. (1997).** Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics*, 24, 36-48.

- Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. B. & Pessoa, C. C. (2018).** Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness. *The Journal of Psychology*, 152(6), 358-372.
- Dörner (2002).** Die Logik des Mislingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Duchek, S. (2020).** Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246.
- Duchek, S., Raetz, S. & Scheuch, I. (2020).** The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business research*, 13(2), 387-423.
- Eberspächer, H. (2019).** Mentales Training: Das Handbuch für Trainer und Sportler (9. Aufl.). München: Copress-Verlag.
- Fisher, D. M. & Law, R. D. (2021).** How to choose a measure of resilience: An organizing framework for resilience measures. *Applied Psychology: An International Review*, 70(2), 643-673.
- Fisher, D. M., Ragsdale, J. M. & Fisher, E. C. (2019).** The importance of definitional and temporal issues in the study of resilience. *Applied Psychology*, 68(4), 583-620.
- Forster, C. & Duchek, S. (2017).** What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 281-306.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006).** Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *OrganisationsEntwicklung*, 25(4), 48-59.
- Glasl, F. (2020).** Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation (12. Aufl.). Bern: Haupt.
- Gross, J. J. (1998).** The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Hamsal, M., Dwidienawati, D., Ichsan, M., Syamil, A. & Trigunarysah, B. (2022).** Multi-perspective approach to building team resilience in project management – A case study in Indonesia. *Sustainability*, 14(20), 13137.
- Hartmann, S., Weiss, M. & Hoegl, M. (2020).** Team resilience in organizations: A conceptual and theoretical discussion of a team-level concept. In E. H. Powley, B. Barker Caza & A. Caza (Eds.), *Research handbook on organizational resilience* (pp. 39-52). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. & Hoegl, M. (2020).** Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959.

Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S. & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169-200.

Heller, J. & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt* (S. 3-18). Wiesbaden: Springer.

Hendriks, I., Vermeulen, S. C. G., Wientjens, V. L. W. & Mannak, R. S. (2022). Is team resilience more than the sum of its parts? A quantitative study on emergency healthcare teams during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 6968.

Hoegl, M. & Hartmann, S. (2021). Bouncing back, if not beyond: Challenges for research on resilience. *Asian Business & Management*, 20(4), 456-464.

Hunziker, S. (2022). Risikomanagement im Unternehmen: Moderne Ansätze im Umgang mit Risiko und Ertrag. Wiesbaden: Springer.

IRGC (2017). Introduction to the IRGC Risk Governance Framework, revised version. Lausanne: EPFL International Risk Governance Center.

Jensen, P. M., Trollope-Kumar, K., Waters, H. & Everson, J. (2008). Building physician resilience. *Canadian Family Physician*, 54(5), 722-729.

Jossé, G. (2020). Krisenmanagement und Business Continuity: Umgang mit Krisen und Großstörungen. München: Verlag Franz Vahlen.

Jungermann, H., Pfister, H.-R. & Fischer, K. (2010). Die Psychologie der Entscheidung (3. Aufl.). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Kaluza, G. (2023). Stressbewältigung: Das Manual zur psychologischen Gesundheitsförderung (5. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.

Kinman, G. & Grant, L. (2011). Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *British Journal of Social Work*, 41(2), 261-275.

Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 2, 1995, 59-67.

Krüger, W. (2015). Unternehmensführung: Grundlagen des Managements. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.

Lee, A. V., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14, 29-41.

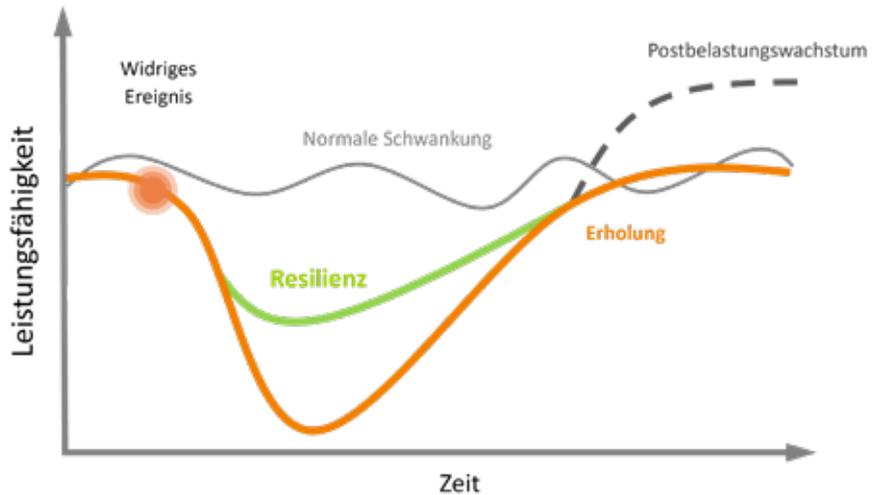
Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

- Lyons, S. T., Schweitzer, L. & Ng, E. S. W. (2015).** Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363-383.
- Madni, A. M. & Jackson, S. (2009).** Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3, 181-191.
- Maitlis, S. (2020).** Posttraumatic growth at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 395-419.
- Masten A. S. (2011).** Resilience in children threatened by extreme adversity: Frameworks for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology*, 23(2), 141-154.
- Mayer, J. & Hermann, H. D. (2015).** *Mentales Training: Grundlagen und Anwendung in Sport, Rehabilitation, Arbeit und Wirtschaft* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Meek, K. R., McMinn, M. R., Brower, C. M., Burnett, T. D., McRay, B. W., Ramey, M. L., Swanson, D. W. & Villa, D. D. (2003).** Maintaining personal resiliency: Lessons learned from evangelical protestant clergy. *Journal of Psychology and Theology*, 31(4), 339-347.
- Meneghel, I., Martínez, I. M. & Salanova, M. (2016).** Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, 45(3), 505-522.
- Meneghel, I., Salanova, M. & Martínez, I. M. (2016).** Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239-255.
- Menéndez Blanco, J. M. (2018).** Organizational resilience. How learning sustains organizations in crisis, disaster, and breakdown by D. Christopher Kayes. *The Learning Organization*, 25(2), 143-146.
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M. & Malinen, S. (2013).** *Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report. Resilient Organisations Research Programme.*
- Ouweland, C., De Ridder, D. T. & Bensing, J. M. (2007).** A review of successful aging models: Proposing proactive coping as an important additional strategy. *Clinical Psychology Review*, 27(8), 873-884.
- Romeike, F. (2018).** *Risikomanagement.* Wiesbaden: Springer.
- Roselieb, F. (2022).** *Business Continuity Management in der Praxis: Mit Krisen professional umgehen – erfolgreiche Konzepte und Fallbeispiele.* Berlin: Verlag Erich Schmidt.
- Ryschka, J., Müller, V., Singer, S., Saechtling, L., Stegh, W. & Ryschka, U. (2017).** *Komplexität managen.* Mainz: Verlag Dr. Jurij Ryschka.
- Ryschka, J., Solga, M. & Mattenklott, A. (2011).** *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Schulte, E.-M., Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2016).** Ich – Wir – Meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR). Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47(2), 139-149.
- Spörrer, S. (2014).** Business Continuity Management: ISO 22301 und weitere Normen im Rahmen der Informationstechnologie. Wiesbaden: Springer.
- Solga, M. & Ryschka, J. (2013).** Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. Mainz: Dr. Jurij Ryschka-Verlag.
- Sommer, S. A., Howell, J. M. & Hadley, C. N. (2016).** Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202.
- Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. & Pauls, N. (2018).** Resilienz als individuelle und organisationale Kompetenz: Inhaltliche Erschließung und Förderung der Resilienz von Beschäftigten, Teams und Organisationen. In M. Janneck & A. Hoppe (Hrsg.), *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung* (S. 27-37). Berlin: Springer.
- Storch, M. (2011).** Das Geheimnis kluger Entscheidungen: Von Bauchgefühl und Körpersignalen. München: Piper.
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S. & Rosen, B. (2020).** Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422.
- Turner, B. A. (1976).** The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378-397.
- Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M. & Salanova, M. (2017).** May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 119-138.
- Wagner-Link, A. (2010).** Verhaltenstraining zur Stressbewältigung: Arbeitsbuch für Therapeuten und Trainer. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wei, W. & Taormina, R. J. (2014).** A new multidimensional measure of personal resilience and its use: Chinese nurse resilience, organizational socialization and career success. *Nursing Inquiry*, 21(4), 346-357.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007).** *Managing the Unexpected*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Weinstein, N. D. (1980).** Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 806-820.
- West, B. J., Patera, J. L. & Carsten, M. K. (2009).** Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249-267.

Anhang

RESILIENZKURVE



(vgl. Heller & Gallenmüller, 2019)

© WWW.RFSCHKADE

Bereits in dieser Reihe erschienen:



Macht Im beruflichen Kontext wird Macht selten offen thematisiert, unterschwellig ist sie oft negativ besetzt. Gerade in Zeiten, in denen hierarchiearme oder -freie Organisationskonzepte auf Interesse stoßen, lohnt sich eine differenzierte Betrachtung von Macht im Arbeitskontext, um deren orientierungsgebendes und entlastendes Potenzial zu erkennen.



Sinn Wir leben in einer Gesellschaft, in der die Optionen zahlreicher sind als jemals zuvor, das eigene Leben nach persönlichen Vorstellungen zu gestalten. Mit diesem Kalender wollen wir Ihnen psychologische Erkenntnisse über das individuelle Sinn-erleben vermitteln und die Gelegenheit bieten, Ihr eigenes Leben und Arbeitsleben zu reflektieren.



Scho(e)n Agil? Innovativer, kundenorientierter, noch schneller sein – um auf dem Markt erfolgreich zu bestehen, müssen sich Unternehmen an Anforderungen anpassen, die sich permanent verändern. Ziel dieser Publikation ist es, Methoden zu beleuchten und kritisch zu prüfen, wann und wie agiles Arbeiten einen Mehrwert darstellt sowie aufzuzeigen, was bei der Umstellung auf agiles Arbeiten zu berücksichtigen ist.



New Work – Erfolgreich in der neuen Arbeitswelt Globalisierung, Digitalisierung und Informationszuwachs verändern die Grundstrukturen des Arbeitens für zahlreiche Beschäftigungsgruppen. In diesem Kalender erfahren Sie, welche Auswirkungen diese Entwicklungen mit sich bringen und erhalten Anstöße für den Umgang mit den Anforderungen der „neuen Arbeitswelt“.



Komplexität managen Komplexe Situationen erfolgreich zu meistern, stellt eine große Herausforderung dar. In diesem Kalender erfahren Sie, welche Fehler Menschen im Umgang mit Komplexität machen und welche Strategien Sie anwenden können, um Komplexität erfolgreich zu managen.

Bereits in dieser Reihe erschienen:



Laterale Führung Ergreifen Sie die Chance, sich in Ihrer Organisation einzubringen, diese mitzugestalten und (seitliche) Führungsverantwortung zu übernehmen. In diesem Kalender erfahren Sie, welche Machtgrundlagen Sie nutzen, wie Sie den Rahmen für erfolgreiches Arbeiten schaffen, den Arbeitsfortschritt im Blick behalten, Beziehungen gestalten und mangelnde Mitarbeit managen können.



Jung & Alt Wenn jüngere und ältere Personen miteinander arbeiten, existieren häufig (gegenseitige) Vorurteile. In diesem Kalender erfahren Sie, wie Sie Stereotype entkräften können, wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Jung und Alt bestehen und wie sich diese für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nutzen lassen.



Ich habe entschieden Entscheidungen zu treffen ist nicht immer einfach – häufig befinden wir uns in einem Konflikt zwischen „Kopf oder Bauch“. Reflektieren Sie Ihr Entscheidungsverhalten und erfahren Sie, wie Sie mit Kapazitätsgrenzen unserer rationalen Verarbeitung und Beeinflussungsversuchen durch andere umgehen können.



Selbstkontrolle Tag für Tag müssen wir in unterschiedlichsten Situationen unsere Gefühle kontrollieren und inneren Impulsen und Ablenkung widerstehen. In diesem Kalender erfahren Sie, wie Sie Ihre Selbstkontrolle aufrechterhalten und durch den Einsatz verschiedener Methoden ausbauen können.



„Ich“ selbst reflektiert Auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse führt Sie dieser Kalender auf eine Reise zu Ihrem Selbstbild, zu Techniken der Persönlichkeitsentwicklung und zur Beurteilung Ihrer sozialen Beziehungen. Erkennen Sie Ihre Stärken und erarbeiten Sie Strategien, um mit Ihren Schwächen sicher umzugehen.

Bereits in dieser Reihe erschienen:



Karriere – Erreichen Sie Ihre Ziele! Dieser Kalender unterstützt Sie dabei, zu reflektieren, was für Sie eine gelungene Karriere ist, diese daraufhin aktiv zu planen, die dafür notwendigen Kompetenzen zu entwickeln und die richtigen Schritte zu gehen.



Kooperation Reibungslose Kooperation ist im Alltagsgeschehen häufig nicht gegeben. Nutzen Sie diesen Kalender, um Ihre alltägliche Zusammenarbeit unter die Lupe zu nehmen und Ansatzpunkte herauszuarbeiten, die eine Optimierung der gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung ermöglicht.



Kreativität und Innovation Welche Merkmale zeichnen Kreativität aus? Und wie entsteht Kreativität? Der Kalender zeigt auf, welche persönlichen Voraussetzungen und Umfeldbedingungen für kreatives Arbeiten förderlich sind und unterstützt Sie, Ihre eigene Kreativität zu reflektieren und auszubauen.



Net(t)works! Der Kalender unterstützt Sie, ein Netzwerk zu knüpfen, in dem Sie gut aufgehoben sind und das Sie in schwierigen Situationen auffängt. Reflektieren Sie Ihr aktuelles Netzwerk, erarbeiten Sie Ihr eigenes Profil und lernen Sie die wesentlichen Networkingtechniken kennen.

Bereits in dieser Reihe erschienen:



Balance Finden Sie Ihr inneres Gleichgewicht trotz der zahlreichen Anforderungen im Berufs- und Privatleben. Reflektieren Sie, wie ausgeglichen Sie sind und was Ihnen in Ihrem Leben wichtig ist. Lernen Sie, mit Ihren inneren und äußeren Anforderungen umzugehen und die Ressourcen in Ihrem beruflichen und privaten Umfeld zu nutzen.



Zeit für Zeit? Gewinnen Sie Zufriedenheit mit Ihrer Zeitorganisation, um ein erfülltes – nicht überfülltes – Leben führen zu können und die eigenen Ziele zu verwirklichen. Der Kalender gibt Ihnen Denkanstöße und Anleitungen für einen kompetenten Umgang mit Ihrer Zeit auf Basis aktueller Forschungserkenntnisse.

Aus der Reihe Performance Support:



Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern

Ziel dieses Buches ist, grundlegende Handlungsempfehlungen für das Führen von Mitarbeitern zu geben – prägnant, kompakt, wissenschaftlich fundiert und praktisch erprobt. Sie erfahren u. a., warum es in Zeiten organisationalen Wandels darauf ankommt, „psychologische Kontrakte“ zu gestalten und Fairnessprinzipien zu achten.