

Individuelle und Organisationale Resilienzförderung aus betrieblicher Sicht

Strategien zur Wahrung der Widerstandsfähigkeit
in Krisensituationen

Thadshayini Kanthaiyapillai,
Christoph Erdenberger, Nils Brüggemann



**Thadshayini Kanthaiyapillai,
Christoph Erdenberger,
Nils Brüggemann**

**Individuelle und Organisationale Resilienzförderung
aus betrieblicher Sicht**

Strategien zur Wahrung der Widerstandsfähigkeit
in Krisensituationen

Shaker Verlag
Düren 2023

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2023

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-9033-8

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren

Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort der Autoren

Resilienz hat in den letzten Jahren zunehmend an Resonanz in Theorie und Praxis sowie in Organisationen als auch für Individuen gewonnen.

Wir können nicht auf alles, was uns im Leben begegnet, vorbereitet sein, weder privat, beruflich noch gesellschaftlich. Ob wir jedoch Veränderungen und Anforderungen als gewaltige Entwicklungschance oder im Idealfall als „Salutogenese“ empfinden, ist von uns selbst abhängig, ebenso wie das Leben entsprechend zu verändern. Es handelt sich hierbei um die Fähigkeit, Krisen und Herausforderungen im Leben unter Rückgriff auf persönliche sowie sozial vermittelte Ressourcen zu bewältigen, eigenes Verhalten zu verändern und als Anlass zur Entwicklung zu nutzen. Die sogenannte Resilienz ist dabei nicht als ein Talent zu sehen, sondern als aktiver Prozess, der erlernbar ist. Mit Widrigkeiten umgehen zu können, ist abhängig davon, wie wir sie erleben und verarbeiten. Resilienz ist ein sich ständig transformierendes Er- und Durchleben und wie Viktor Frankl bereits in „Der Mensch auf der Suche nach dem Sinn“ schrieb, können wir nicht beeinflussen oder steuern, was in unserem Leben geschieht. Aber wir müssen die Fragilität des Lebens nicht passiv erleiden, sondern können sie aktiv gestalten und verantworten.

Wir alle haben unsere Erfahrungen und Geschichten. Sei es der Tod eines geliebten Menschen, eine Krankheit oder eine erzwungene berufliche Veränderung. Aber auch politische oder wirtschaftliche Krisen zwingen uns immer wieder aus unserer Effizienz heraus und testen unsere Widerstandsfähigkeit. Vorhandene Redundanzen, Vielfalt und freie Kapazitäten bei jedem einzelnen und in jeder Organisation sind dann gefordert. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wollen wir der Frage nachgehen, welche Faktoren Resilienz ausmachen und wie man diese erlangen kann. Dabei spielen aus unserer Sicht Bezugspersonen als „Coaches“ aber auch „gebrochene“ Helden als Vorbilder eine zentrale Rolle. Individuelles und organisatorisches Ziel sollte es sein, nicht nur eine Krise zu bewältigen, sondern stetig an der Bewältigung von Krisen zu wachsen.

Schwelm, Siegen und Hattingen, im Januar 2023

Thadshayini Kanthaiyapillai, Christoph Erdenberger und Nils Brüggemann

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Themenrelevanz	2
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	3
2 Begriff und Verständnis von Resilienz.....	5
2.1 Begriffsbestimmung der individuellen Resilienz	5
2.1.1 Salutogenese Konzept nach Antonovsky	6
2.1.2 Kauai-Studie.....	8
2.1.3 Wechselwirkungen von Risiko-, Schutz- und Resilienzfaktoren.....	9
2.2 Begriffsbestimmung der organisationalen Resilienz.....	13
2.3 Notwendigkeit und Auswirkungen der Resilienz.....	14
3 Resilienzförderung aus betrieblicher Sicht	16
3.1 Individuelle Resilienzförderung	16
3.1.1 Modell nach Reivich und Shatte „Die sieben Säulen der Resilienz“	18
3.1.2 Resilienzförderung auf Teamebene.....	21
3.1.3 Resilienz fördernde Führung durch emotionale Intelligenz und Vertrauen ..	23
3.2 Organisationale Resilienzförderung	30
3.2.1 Resilienzförderung durch ein ganzheitliches Managementkonzept	31
3.2.2 Resilienz-Controlling	37
3.2.3 Weitere Dimensionen der Resilienzförderung	40
4 Kritische Betrachtung	45
4.1 Problematik der Operationalisierung von Resilienz.....	45
4.2 Missbräuchliche Aspekte der Resilienz	47
4.3 Resilienz vs. Effizienz innerhalb der Betriebsführung.....	48
5 Abschließende Implikationen für die betriebliche Praxis.....	51
Quellenverzeichnis	54