

# Resilient werden, um noch leistungsfähiger zu werden? Eine kritische Betrachtung des Megatrends «Resilienz»



**Seit Jahren nehmen stressbedingte Ausfälle oder Krankschreibungen bei der Arbeit zu. Arbeitgebern liegt deshalb viel daran, solche – aus ihrer Sicht vermeidbare – Ausfälle zu minimieren. Nachdem die Automatisierungen und Prozessoptimierungen in vielen Unternehmen weit fortgeschritten sind, wird nun bei den Mitarbeitenden angesetzt. Dass sie dabei nicht wenige fragen, ob die Förderung der Resilienz nur Mittel zum Zweck – nämlich noch mehr Gewinn zu erwirtschaften – ist, verdient eine kritische Betrachtung.**

Resilienz wird definiert als psychische Widerstandskraft, als Fähigkeit, um mit belastenden oder herausfordernden Situationen umzugehen, ohne eine anhaltende Beeinträchtigung davonzutragen. Auf Menschen übertragen bedeutet das, dass resiliente Personen sich schneller auf sich verändernde Gegebenheiten einstellen können und diesen auch mit einer optimistischen Grundhaltung gegenüberstehen. Zudem wird gesagt, dass es präventiv gegen Belastungen und Stress wirkt. Da Resilienz trainierbar ist, ist das Konzept immer gefragter und durch die Pandemie bekam es nochmals mehr Aufwind.

Ein Wundermittel also für alle Arbeitgebende, die ihren Mitarbeitenden lieber ein Resilienztraining zahlen, dafür aber langfristig profitieren, dass sie nicht mehr aufgrund von Stress und Überlastung ausfallen, egal bei welcher Arbeitsmenge und -anforderungen, sondern im

Gegenteil produktiver und leistungsfähiger werden? Und die Mitarbeitenden müssen da einfach mitmachen?

**Vorab:** Eine Stärkung der Resilienz kann nur passieren, wenn sich die Mitarbeitenden darauf einlassen. Wer den Sinn hinter einem Training nicht sieht und sich neuen Möglichkeiten verweigert, wird keine Weiterentwicklung erleben und im schlimmsten Fall irgendwann nicht mehr arbeitsmarkttauglich sein. Das ist unabhängig von Resilienz, sondern bezieht sich auf jede Art von Weiterentwicklung. Resilienz ist nur eine Möglichkeit, um mit den sich verändernden Gegebenheiten unserer heutigen, schnelllebigen Welt zurechtzukommen und weiterzuentwickeln.

## Resilienz in Unternehmen

Resilienztraining kann auf verschiedenen Ebenen ansetzen. Einzelpersonen und Teams, aber auch Führung und die Organisation als Ganzes kann resilient werden. Besonders wenn die Resilienzfördernden Massnahmen im Unternehmen gut eingebettet sind und auf allen Ebenen ansetzen, sind die Massnahmen besonders wirksam und erfolgreich.

Resiliente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie agiler sind, schneller mit den sich kontinuierlich verändernden Marktgegebenheiten umgehen und sich besser anpassen können. Resiliente Führung wiederum fördert

Mitarbeitende in ihrer individuellen Resilienz, stärkt Teams, um eine kollektive Wirksamkeit und gute Teamarbeit zu ermöglichen und schafft u.a. auch die Rahmenbedingungen, die überhaupt erst eine resiliente Organisation ermöglichen. Dazu gehören beispielsweise das Schaffen von transparenten Strukturen und Prozessen, das Pflegen einer guten und offenen Kommunikation oder auch das Etablieren einer Feedback- und Fehler- bzw. Lernkultur. Zu guter Letzt kann Resilienz auch auf der Ebene von Einzelpersonen trainiert werden. Wie dies mit Hilfe von Resilienztrainern geschehen kann, wird nachfolgend erläutert.

## Resilienzstärkung

Der Aufbau von Resilienz muss immer individuell abgestimmt sein, da für die einen eine Ressource hilfreich, für andere wiederum völlig unpassend sein kann. Als Resilienztrainer gilt es dies zu beachten bei der Entwicklung von Trainings, ebenso wie folgende drei zentralen Elemente:

- 1. Unterstützende Grundhaltung schaffen:** Resilienz hat viel mit Haltung zu tun. Diese unterstützende Grundhaltung zeigt sich in lösungs- und ressourcenorientiertem Denken und Handeln. Der Fokus auf Lösungen und nicht auf Problembewältigung hilft, Dinge so zu nehmen und das Beste daraus zu machen.
- 2. Ressourcen entdecken, aufbauen und aktivieren:** Für die erfolgreiche Bewältigung von Herausforderungen ist es notwendig, Zugang zu seinen Ressourcen zu haben. Dazu werden zunächst Ressourcen aktiviert, die gezielt gestärkt werden können, sowie zusätzlich neue Ressourcen gesucht und aufgebaut. Anschließend werden individuelle Strategien erarbeitet, um diese zu aktivieren. Das Ziel ist, mit den Ressourcen jederzeit und überall selbstverantwortungsvoll handeln zu können.
- 3. Üben und trainieren:** Genauso, wie man seine persönliche Fitness Schritt für Schritt aufbaut, ist es auch beim Trainieren der Resilienz. Es ist wichtig, dass man viel ausprobier, übt und experimentiert, um seine Resilienz nachhaltig zu stärken. Deswegen werden auch Trainingssituationen im Alltag angeschaut, Hindernisse beleuchtet, als auch Tipps und Tricks im Umgang damit thematisiert. So soll der Transfer in die Praxis erleichtert und sichergestellt werden. Für ein besseres Verständnis werden in solchen Trainings auch immer theoretische Impulse gegeben, Instrumente zur Standortbestimmung sowie Resilienzfördernde Tools und Methoden angeschaut, die fortwährend beim Aufbau der eigenen Resilienz eingesetzt werden können.

**Welche Ressourcen werden angesprochen im Resilienztraining?**

Ressourcen können sowohl in einem selbst liegen oder im Umfeld zu finden sein. Im Resilienzmodell, welches den Ressourcenprozess als Entwicklungsprozess beschreibt, finden sich fünf Ressourcen:

**• Kognitive Ressourcen:**

Es handelt sich dabei beispielsweise um Aufmerksamkeit, Merkfähigkeit, Wissen, Lernen und Erinnern. Alles, was zur Bewältigung von Aufgaben und dem Erreichen von Zielen eingesetzt wird.

**• Emotionale Ressourcen:**

Hier geht es um Gefühlswahrnehmung, Empathie oder auch Emotionskontrolle, so dass Emotionen wahrgenommen, ausgedrückt und vor allem reguliert werden können.

**• Körperliche Gesundheitsressourcen:**

Die körperlichen Ressourcen beziehen sich auf das Körpergefühl, das Bewegungs- und Ernährungsverhalten oder auch auf das Energiemanagement.

**• Soziale Ressourcen:**

Diese Ressourcen betreffen das soziale Umfeld, also soziale Kontakte, gegenseitige Unterstützung oder auch Zugehörigkeit und das Eingebettet sein.

**• Motivationale Ressourcen:**

Hierbei dreht sich alles um Motive, Werte und Visionen, also alles, was eine Person motiviert und ihrem Tun einen Sinn gibt.

**Was Resilienz alles bewirkt**

Mitarbeitende, die sich auf ein Resilienztraining einlassen, profitieren auf vielfältige Weise. Eine, wenn nicht die grösste Veränderung beim Aufbau von persönlicher Resilienz ist wohl die Haltungsänderung. Herausforderungen, Krisen und Probleme lähmen nicht länger, sondern können immer öfters als Chancen wahrgenommen werden.

Weiter lernen sie sich selbst und ihre Ressourcen besser kennen, sie können sich auch viel besser einschätzen und merken schneller, wenn sie an eine Belastungsgrenze stossen. Zum anderen werden sie selbstverantwortlich, können besser mit Stress und Veränderungen umgehen und können sich dadurch beispielsweise besser abgrenzen, was eine Überlastung zum vornerein verhindert. Das Risiko für eine stressbedingte Krankheit oder Burnout wird vermindert.

Eine gezielte Resilienzstärkung macht also nicht per se effizienter und leistungsfähiger. Dadurch, dass man sich, seine Ressourcen und Grenzen besser kennt, kann man jedoch fokussierter an Aufgabenstellungen herangehen und ist nur schon deswegen effizienter.

Resiliente Mitarbeitende sind entspannter, kreativer, flexibler, was sich auch im Privatleben zeigt. Indem Aufgaben zudem leichter von der Hand gehen, wird man allgemein zufriedener und ausgeglichener. Das dies zuletzt auch dem Arbeitgeber zugutekommt, ist unbestritten. Unabhängig davon profitieren Arbeitnehmende aber auf ganzer Linie, sowohl im Job als auch privat.

Die Resilienz ist ein ständiger Begleiter, ein Teil von einem selbst und Mitarbeitende profitieren daher sowohl privat wie beruflich. Es wird eine Aufwärtsspirale in Gang gesetzt, indem die persönliche Entwicklung und Stärkung der Ressourcen angestossen werden. Dass dabei auch der Arbeitgeber einen Nutzen davon hat, ist eine für beide Seiten toller Nebeneffekt.



**Autorin:** Sonja Kupferschmid Boxler ist als Geschäftsleitungsmitglied beim Coachingzentrum Olten für die Entwicklung von Coaching- und Resilienzausbildungen zuständig. Als Arbeits- und Organisationspsychologin und Klinische Psychologin verfügt sie über wissenschaftlich fundiertes Know-how im Bereich der Psychologie.



**Autorin:** Anja Hofstetter Meier ist beim Coachingzentrum Olten als Leiterin Marketing & Bewirtschaftung tätig und verfügt über vielfältige berufliche Erfahrungen im Marketing in unterschiedlichen Branchen und Bereichen und kombiniert dieses Wissen optimal mit ihrem Hintergrund als Wirtschaftspsychologin.

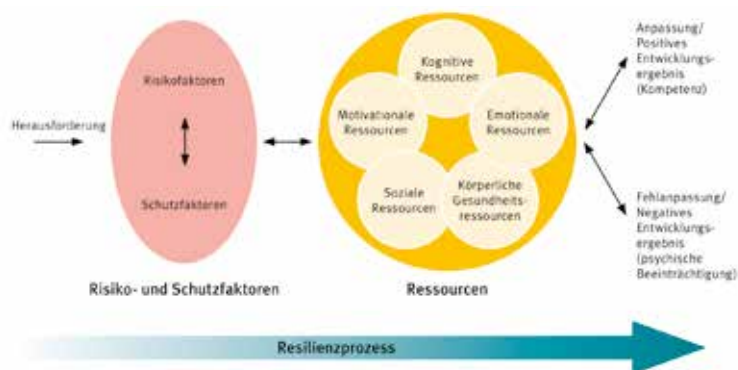


Abbildung: Das CZO-Resilienzmodell (in Anlehnung an Wustmann 2004; Kumpfer 1999).

Das Vorhandensein der Ressourcen jedoch genügt noch nicht. Erst wenn die Ressourcen zugänglich sind, können sie ihre Wirkung entfalten, indem situationspezifisch die benötigten Ressourcen abgerufen und eingesetzt werden können.

**Resilienz – ein Gewinn für alle**

Auch wenn es auf den ersten Blick scheinen mag, als würden die Arbeitgeber von einer Effizienz- und Produktionssteigerung profitieren, wenn sie ihren Mitarbeitenden ein Resilienztraining anbieten, so ist das zu einseitig betrach-