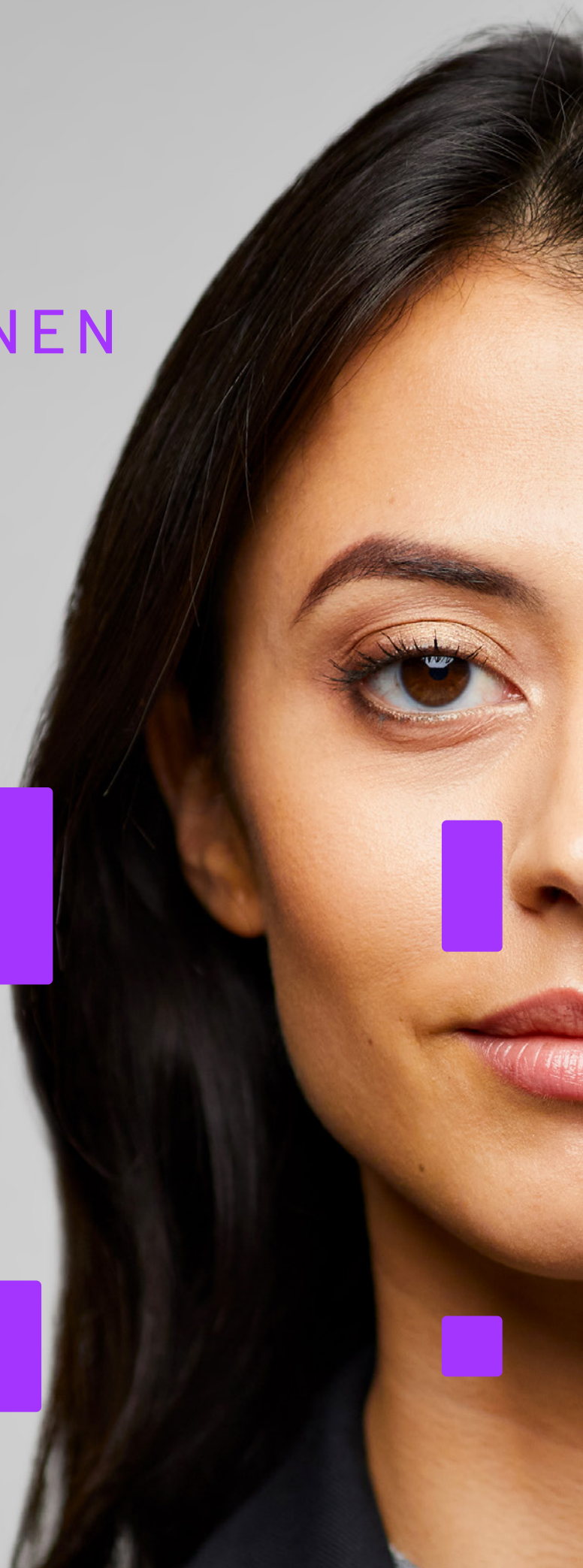




RESILIENTE ORGANISATIONEN

für die Arbeitswelt
von morgen



//

Die Welt befindet sich in einem wirtschaftlichen und politischen Umbruch, der in absehbarer Zeit anhalten wird. Die Kräfte der Vierten Industriellen Revolution haben eine neue Wirtschaft und eine neue Form der Globalisierung hervorgebracht. Ob sie die Lebensbedingungen der Menschen verbessern wird, hängt davon ab, ob sich Unternehmen, lokale, nationale und internationale Behörden rechtzeitig anpassen können.* //

Klaus Schwab

Gründer und Vorstandsvorsitzender Weltwirtschaftsforum

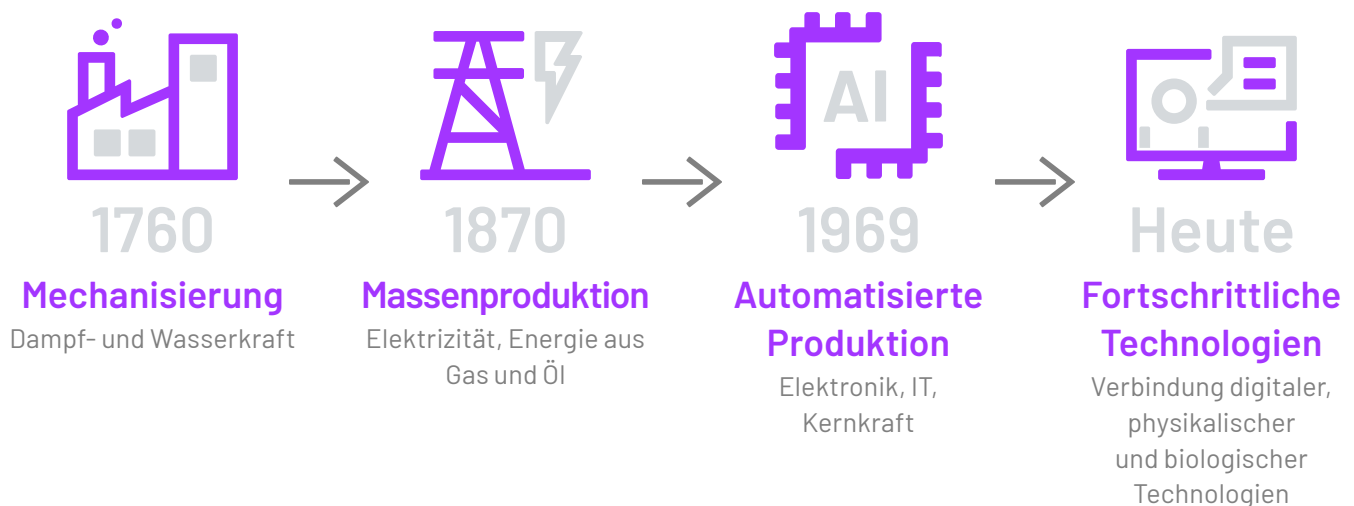


by **Ali Shalfrooshan**

Head of International Assessment R&D

Tiefgreifender Wandel

Seit Beginn des 19. Jahrhunderts befindet sich unsere Welt in einem atemberaubenden Wandel. Technologische Entwicklungen haben einen Paradigmenwechsel in unserer Gesellschaft ermöglicht, und die Pandemie wirkte als Katalysator für die Einführung völlig neuer Arbeits- und Denkweisen. Das Ausmaß und die Auswirkungen dieser Veränderungen sind so erheblich, dass viele davon ausgehen, dass wir als menschliche Spezies noch nie zuvor so etwas erlebt haben.



In den letzten zehn Jahren entwickelte sich die Auffassung, dass wir uns mitten in der so genannten „vierten industriellen Revolution“ befinden, die durch die Verschmelzung digitaler, biologischer und physikalischer Innovationen gekennzeichnet ist. Schon mit jeder vorangegangenen industriellen Revolution hatte sich das Verständnis von Arbeit erheblich verändert.

Diese Verschmelzung von Cyber- und physikalischen Technologien in Kombination mit den Auswirkungen der Pandemie hat dazu geführt, dass zukünftige Entwicklungen noch weniger vorhersagbar sind. Viele Führungskräfte ringen derzeit damit, wie sie all diese Veränderungen bewältigen können. Das wirft die Frage auf, wie Organisationen arbeiten und wie sich Menschen verhalten sollten.

Der Wandel ist seit jeher eine Konstante, und wir alle haben im Laufe unseres Lebens eine wechselnde Abfolge von Evolution und Revolution erlebt. Vor dem Hintergrund des stetigen Wandels ist zu erwarten, dass sich die Grundlagen unserer Arbeitsweisen völlig neu gestalten werden. Dies spiegelt sich im Bericht des Weltwirtschaftsforums über die Zukunft der Arbeitsplätze wider. Darin schätzen Arbeitgeber, dass sich im Durchschnitt **42 % der für einen Arbeitsplatz erforderlichen Qualifikationen** erheblich verändern und **54 % aller Arbeitnehmer:innen** eine grundlegende Umschulung und Höherqualifizierung benötigen werden.

Diese Herausforderung birgt für Unternehmen eine große Chance, denn es hat sich bereits gezeigt, dass Technologie denjenigen, die sie gut nutzen, Flexibilität, Skalierbarkeit und Erfolg bringt. Darüber hinaus sind diejenigen, die sich für die Anpassung entscheiden, anstatt dagegen anzukämpfen, diejenigen, die letztendlich erfolgreich sein werden.

Die Herausforderung des Wandels

Trotz der enormen Möglichkeiten, die der Wandel bietet, kann er auch einige erhebliche Herausforderungen für Organisationen mit sich bringen. Im Folgenden seien nur einige Probleme genannt, von denen Unternehmen berichten:



Erhöhter Stress

Stress ist definiert als ein Zustand, in dem die Nachfrage die Kapazität übersteigt, was Unvorhersehbarkeit und Unkontrollierbarkeit einschließt. Das höhere Maß an Veränderungen bedeutet mehr Stress für Unternehmen und ihre Mitarbeiter:innen. Eine Gallup-Studie hat gezeigt, dass das Jahr 2020 offiziell das stressigste Jahr der jüngeren Geschichte war. **40 % der Erwachsenen weltweit** gaben an, ein hohes Maß an Stress zu empfinden.



Erhöhtes Burnout-Risiko

Burnout ist durch Gefühle der Erschöpfung, Negativität und Zynismus gekennzeichnet. Zu den Folgen von Burnout gehören die Unfähigkeit, effektive Arbeit zu leisten, Arbeitsvermeidung und erhöhte Fehlzeiten. Laut dem OC Tanner 2021 Global Culture Report, bei dem 40.000 Arbeitnehmer:innen befragt wurden, ist die Burnout-Rate weltweit um **15 % gestiegen**.



Geringeres Wohlbefinden

Unter Wohlbefinden versteht man, wie sich Menschen fühlen und wie sie funktionieren, sowohl auf persönlicher als auch auf sozialer Ebene, und wie sie ihr Leben insgesamt bewerten. Eine weltweite Umfrage von Qualtrics hat ergeben, dass das Wohlbefinden unter Arbeitnehmer:innen abgenommen hat: **42 % gaben an**, dass sich ihre psychische Gesundheit seit Beginn der Pandemie verschlechtert hat. Erstaunliche **76 % der Arbeitnehmer:innen** gaben an, dass Stress am Arbeitsplatz ihre psychische Gesundheit beeinträchtigt und zu Depressionen oder Angstzuständen führt.

Angesichts der zunehmenden Herausforderungen durch Stress, Burnout und geringes Wohlbefinden stellen viele Autoren fest, dass die „organisationale Resilienz“ einer der wichtigsten Faktoren für Unternehmen sein wird, die den **Fortbestand** und die **Entwicklung** beeinflussen.

//

Es ist nicht die stärkste Art, die überlebt, und auch nicht die intelligenteste. Es ist diejenige, die sich am besten an Veränderungen anpassen kann. //

Charles Darwin

Was ist organisationale Resilienz?

Organisationale Resilienz kann als „Anpassungsfähigkeit in einem komplexen, dynamischen und vernetzten Umfeld“ definiert werden.^I Sie spielt nicht nur für das Überleben der Organisation eine zentrale Rolle, sondern auch für das Überleben und Funktionieren der breiteren Gemeinschaft, da diese von den Leistungen der Organisation abhängig ist.^{II} Forschungsergebnisse zeigen auch, dass sie einen wichtigen Wettbewerbsvorteil für eine Organisation darstellt.^{III}

Ist organisationale Resilienz die Lösung?

Viele, die auf die Notwendigkeit organisationaler Resilienz hinweisen, zitieren in der Regel eine bahnbrechende Studie der Harvard Business Review, in der 4.700 Unternehmen aus drei verschiedenen Zeiträumen untersucht wurden: die 1980er Jahre, der Konjunkturrückgang von 1990 und die Bankenkrise von 2000. 17 % dieser Unternehmen überlebten die jeweilige Rezession überhaupt nicht, und die überwiegende Mehrheit derjenigen, die sie überlebten, erreichten auch drei Jahre nach ihrem Ende nicht die gleichen Zahlen wie vor der Rezession.

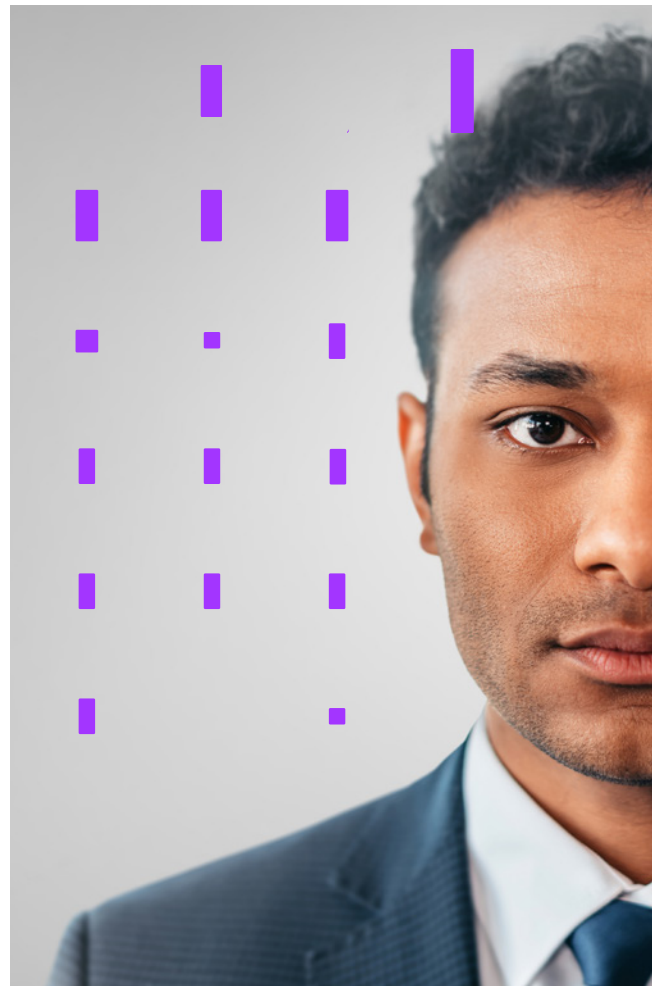
Es überrascht daher nicht, dass laut der Aon-Studie „Global Human Capital Trends 2021“ **45 % der Arbeitgeber** den Aufbau einer Unternehmenskultur, die Widerstandsfähigkeit, Wachstum und Anpassungsfähigkeit fördert, als wichtigste Maßnahme zur Umgestaltung ihres Unternehmens bezeichnen, um es für die Herausforderungen der Zukunft fit zu machen.

//

Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum haben wir die Freiheit und die Macht, unsere Reaktion zu wählen. In unserer Reaktion liegen unser Wachstum und unsere Freiheit.

Viktor E. Frankl

//



Die Rolle der operativen Resilienz in resilienten Organisationen

Obwohl kein allgemein gültiges Modell existiert, zeichnen sich bei der Untersuchung resilienter Organisationen durchaus gemeinsame Themen ab. Bei den Merkmalen handelt es sich in der Regel um operative oder Top-down-Strategien, die eine Organisation auf die Geschäftskontinuität und das Überleben vorbereiten, wie z. B.:

1

Führung

Eine starke Führung wurde als ein Merkmal resilienter Organisationen identifiziert. In Krisensituationen müssen Führungskräfte entscheidungsfreudig sein und ihre Vorgehensweise schnell und effizient an neue Bedingungen anpassen.

2

Transparenz und Kommunikation

Die Kommunikation ist transparent, klar und vermittelt eine Zielorientierung. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter:innen dem, was gesagt wird, vertrauen und dass die Kommunikation sie auf die Kernziele der Organisation konzentriert.

3

Vorbereitet sein

Resiliente Organisationen sind in der Lage, trotz erheblicher organisatorischer Einschnitte und Veränderungen weiterzuarbeiten. Dazu gehört, dass das Wissen nicht nur bei einer oder wenigen Personen liegt, dass Nachfolgepläne vorhanden sind und ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um der Organisation Zeit zur Erholung zu geben.

4

Diversifizierung

Durch die Vielfalt ihrer Aktivitäten schützt sich eine Organisation vor lokal begrenzten Konjunkturinbrüchen in ihren Geschäftsbereichen und streut folglich ihr Risiko. Resiliente Organisationen sind solche, die nicht übermäßig anfällig für unerwartete Entwicklungen in Bezug auf bestimmte Produkte oder Märkte sind.

5

Sicherheit durch Gestaltung

Sicherheit ist mehr als ein System, sie ist ein lebendiger Prozess, der sich mit dem Unternehmen weiterentwickelt. Indem dieser Menschen und Prozesse in den Vordergrund stellt, ermöglicht er dem Unternehmen, konsequent Best-Practice-Rahmenbedingungen und -Standards für die Cybersicherheit zu erstellen und zu verwalten. Das stellt sicher, dass Sicherheit eine wichtige strategische Komponente des Unternehmens bleiben kann.

6

Erhaltung von Ressourcen

Ressourcen ist ein weit gefasster Begriff und beschreibt die Notwendigkeit für Unternehmen, sichere Lieferketten, Finanzmittel und Mitarbeiter:innen zu haben, um die Kontinuität aufrechtzuerhalten. In der Regel verfügen Organisationen über Pläne, um Problemen bei der Bereitstellung dieser Ressourcen angemessen zu begegnen.

7

Flexible Systeme und Prozesse

Übermäßig bürokratische Abläufe können Anpassungsprozesse verlangsamen und zu verpassten Chancen führen. Resiliente Organisationen brauchen Systeme und Prozesse, die eine wirksame und schnelle Anpassung ermöglichen.

8

Kontinuierliches Lernen

Lernen ist eine entscheidende Komponente aller erfolgreichen Organisationen. Es ist wichtig, dass sie in der Lage sind, aus dem externen Umfeld, aber auch aus eigenen Entscheidungen und Fehlern zu lernen. Diese Lernerorientierung gewährleistet, dass sich Organisationen erfolgreich an ihr Umfeld anpassen können.

//

Schwierigkeiten stärken den Geist, ebenso wie die Arbeit den Körper.

//

Seneca

Die oben aufgeführten Merkmale operativer Resilienz sind eindeutig der Schlüssel zur Fähigkeit einer Organisation, mit bedeutenden Veränderungen oder einer Krise umzugehen. Es fällt jedoch auf, dass in vielen der Modelle zur organisationalen Resilienz ein Aspekt fehlt: **Resiliente Menschen.**

Resiliente Menschen, die wichtigste Zutat

So ausschlaggebend Marktkräfte und betriebliche Systeme für den Erfolg einer Organisation auch sind, im Grunde sind es doch die Menschen, die den Unterschied ausmachen. Die weltweite COVID-19-Pandemie hat gezeigt, dass die Fähigkeit einer Organisation zu überleben, sich anzupassen, sich zu erholen oder zu wachsen, auf den Mut, die Kreativität und die Stärke resilienter Menschen zurückzuführen ist, die zusammenarbeiten, um resiliente Organisationen zu schaffen. Angesichts ungeahnter Herausforderungen haben Menschen auf der ganzen Welt trotz großer Risiken und Entbehrungen Großes geleistet.

Forscher haben wiederholt die Vorteile der persönlichen Resilienz für den Einzelnen und für Unternehmen aufgezeigt. In diesen Studien wird hervorgehoben, dass resiliente Mitarbeiter:innen bessere Leistungen bei der Arbeit erbringen,^{IV} in der Regel mehr Engagement zeigen und lernbereiter sind.^V

Unsere eigene Forschung zu Resilienz hat gezeigt, dass hoch resiliente Mitarbeiter:innen – im Vergleich zu Personen mit geringer Resilienz – ...

43% 
↑ **PRODUKTIVER
SIND**

47% 
↑ **MEHR** 
ENGAGEMENT BEI DER
ARBEIT ZEIGEN

mit
2MAL 
höherer
Wahrscheinlichkeit
in ihrem aktuellen
Unternehmen bleiben

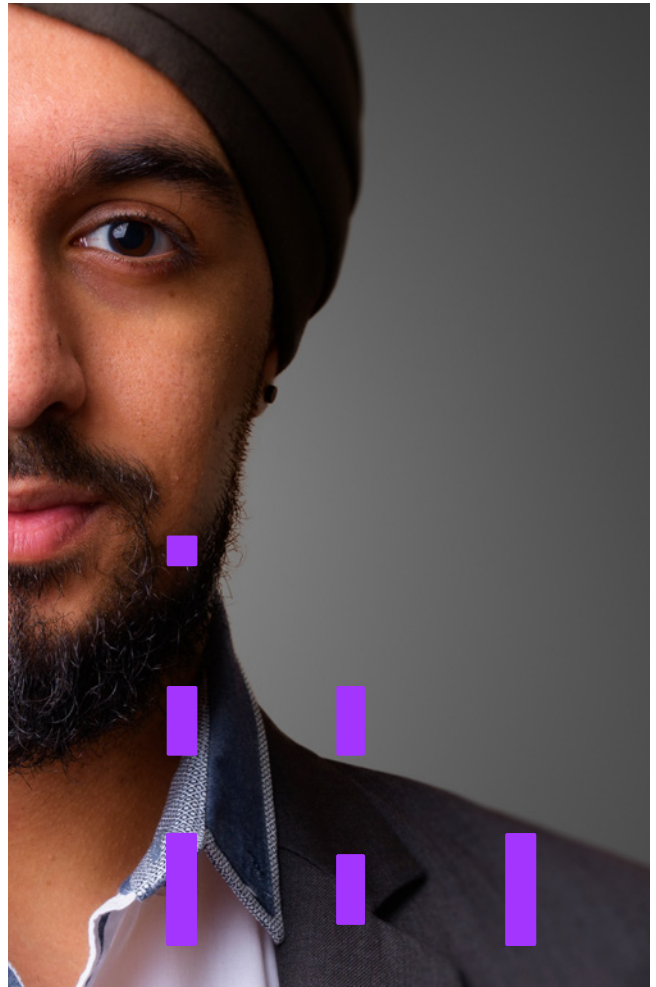
sich mit
3MAL 
höherer
Wahrscheinlichkeit
wohl fühlen

Was verstehen wir unter individueller Resilienz?

Resilienz ist ein Begriff, mit dem viele von uns vertraut sind. Wie bei vielen psychologischen Begriffen, die Teil des allgemeinen Bewusstseins werden, besteht jedoch die Tendenz, ihn falsch zu verwenden und ihn unterschiedlich zu interpretieren. In der psychologischen Literatur ist das Konzept seit vielen Jahren auch unter „Widerstandsfähigkeit“, „mentale Stärke“ und einer Reihe anderer Bezeichnungen zu finden.

Dies hat zu einer gewissen Bandbreite an Definitionen und Konzeptualisierungen geführt. Wie in allen Bereichen kann die Definition eines Begriffes einen erheblichen Einfluss auf seine Bedeutung und seinen Wert für den Einzelnen und das Unternehmen haben. Wir definieren Resilienz am Arbeitsplatz als:

// Die Fähigkeit einer Person, positiv mit Druck, Rückschlägen, Herausforderungen und Veränderungen umzugehen, um ihre Leistung zu optimieren und ihr Wohlbefinden zu erhalten. //



Es ist bemerkenswert, dass sehr ähnliche Definitionen verwendet wurden, um Resilienz auf organisationaler Ebene zu beschreiben. Zum Beispiel „die Fähigkeit eines Unternehmens, Schlüsselereignisse aus sich abzeichnenden Trends zu antizipieren, sich ständig an Veränderungen anzupassen und sich schnell von Katastrophen zu erholen“. Diese Ähnlichkeiten spiegeln die Tatsache wider, dass Resilienz ein positiv besetztes Konzept ist, bei dem es darum geht, Herausforderungen und Veränderungen erfolgreich zu meistern.

Als Reaktion auf einige Lücken in den verfügbaren Modellen und Instrumenten zur Messung der individuellen Resilienz, haben wir über viele Jahre hinweg umfangreiche internationale Forschungsarbeit geleistet, um ein umfassendes und berufsspezifisches Resilienzmodell zu entwickeln. In diesem Modell wird Resilienz einerseits als eine Ressource dargestellt, die sowohl aufgebaut als auch geschwächt werden kann. Andererseits steht der Begriff für eine Reihe psychologischer Strategien, die helfen können, diese Ressource wiederherzustellen und auszubauen, oder aber Herausforderungen und Veränderungen direkt zu bewältigen.

Der Ansatz, der besagt, dass es sich sowohl um eine Fähigkeit als auch um eine Strategie handelt, ist wichtig, da er einerseits hervorhebt, wie stark der aktuelle Zustand durch die Rahmenbedingungen beeinflusst sein kann, und andererseits zeigt, wie gut man in der Lage ist, die psychologischen Strategien zu nutzen. Bei dem Modell geht es also nicht darum, Menschen als „resilient“ oder „nicht resilient“ einzustufen, sondern darum, Einzelpersonen und Organisationen zu einem Verständnis zu verhelfen, auf welche Weise sie resilient sind und – was noch wichtiger ist – wie sie dies weiter verbessern können. Seit über einem Jahrzehnt nutzen wir dieses Modell, um Organisationen dabei zu helfen, Herausforderungen und Veränderungen effektiv zu bewältigen.

Die 8 Komponenten der Resilienz, die in der Forschung ermittelt wurden, werden im Folgenden näher erläutert:



Selbstvertrauen

Das Ausmaß, in dem eine Person Vertrauen in die eigene Fähigkeit hat, Probleme und Hindernisse, denen sie begegnet, zu bewältigen. Dies ist wichtig für die Bewältigung von Herausforderungen und Veränderungen. Wenn man an seine Fähigkeit glaubt, Herausforderungen zu bewältigen, ist es wahrscheinlicher, dass man Hindernisse in Kauf nimmt und durchhält, bis man sie überwunden hat.



Optimismus

Das Ausmaß, in dem eine Person daran glaubt, gute Ergebnisse im Leben zu erzielen, und wie sie Rückschläge erklärt, die sie erlebt. Diese Strategie ist wichtig, da sie sicherstellt, dass der Einzelne seine Motivation auch in schwierigen Situationen aufrechterhalten kann und in der Lage ist, ein positives Ergebnis zu sehen.



Ausrichtung an Zielen

Das Ausmaß, in dem eine Person klare Ziele hat und sich dafür einsetzt, diese zu erreichen. Diese Strategie ermöglicht es dem Einzelnen, Herausforderungen zu meistern, da er sich auf Ziele konzentrieren kann, die für ihn von Bedeutung sind, und Rückschläge relativieren kann.



Anpassungsfähigkeit

Das Ausmaß, in dem eine Person bereit ist, ihr Verhalten und ihre Vorgehensweise als Reaktion auf sich verändernde Umstände anzupassen. Diese Strategie ist wichtig für die Resilienz, da der Einzelne seinen Ansatz an die Erfordernisse der Herausforderung anpassen kann und in der Lage ist, Veränderungen als positiv zu empfinden.



Einfallsreichtum

Das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, in der Lage zu sein, Lösungen für Probleme zu finden, denen sie begegnet. Diese Strategie ist wichtig für die Bewältigung von Widrigkeiten, da der Einzelne in der Lage ist, alternative Vorgehensweisen zur Problemlösung in Betracht zu ziehen.



Streben nach Herausforderungen

Das Ausmaß, in dem eine Person herausfordernde Erfahrungen genießt und herausfordernde Situationen als Gelegenheit zum Lernen und zur Weiterentwicklung wahrnimmt. Diese Strategie ist wichtig, da sie sicherstellt, dass der Einzelne sich bereits mit Herausforderungen wohlfühlt und Veränderungen als eine großartige Gelegenheit zum Wachstum sieht.



Emotionskontrolle

Das Ausmaß, in dem eine Person in der Lage ist, in stressigen Situationen ruhig zu bleiben und ihre Emotionen zu kontrollieren. Diese Strategie ist nützlich, da sie dafür sorgt, dass der Einzelne in einer schwierigen Situation ruhig bleibt, klar denken und Entscheidungen auf der Grundlage von Fakten treffen kann.



Suche nach Unterstützung

Das Ausmaß, in dem eine Person bereit ist, andere um Hilfe und Unterstützung bei der Bewältigung schwieriger Situationen zu bitten. Diese Strategie ist wichtig, wenn man mit Herausforderungen und Veränderungen konfrontiert ist, da sie bedeutet, dass der Einzelne in der Lage ist, aufgabenbezogene Unterstützung zu erhalten, um Probleme zu lösen, und emotionale Unterstützung, um Ängste zu reduzieren.

Wie entwickeln wir unsere Resilienz?

Resilienz ist sowohl eine Ressource als auch eine Strategie, die gelernt und entwickelt werden kann. Dies verdeutlicht zwei entscheidende Aspekte der Entwicklung unserer Resilienz.

Resilienz ist eine Ressource, die erhalten werden muss. Die Erkenntnis, dass Resilienz eine Ressource ist, ist wichtig, denn sie macht deutlich, dass es nicht darum geht, immer voranzugehen, sondern zu erkennen, dass wir uns Zeit geben müssen, unsere Psyche zu „pflegen“. Die Bewältigung von Herausforderungen und Veränderungen kann unsere Kapazitäten erschöpfen, so dass wir darauf achten müssen, wie viele Ressourcen wir derzeit haben. Wir können die Kapazität dieser Resilienz-Ressource erhöhen, wenn wir wissen, wie wir sie effektiv nähren können. Um Resilienz zu entwickeln, müssen Sie also diese eher zustandsähnliche Ressource aktiv auffüllen und ausbauen.

Resilienz steht für eine Reihe von psychologischen Strategien, die eingesetzt werden können, um Herausforderungen und Veränderungen effektiv zu bewältigen. Wenn wir Resilienz als Strategie begreifen, können wir die Mechanismen hervorheben, mit denen wir Resilienz entwickeln, unsere Ressourcen wieder auffüllen und sie nutzen können, um Herausforderungen und Veränderungen direkt zu bewältigen. Die Anwendung dieser Resilienzstrategien hilft nicht nur dem Einzelnen, mit Druck, Rückschlägen, Herausforderungen und Veränderungen am Arbeitsplatz umzugehen, sondern macht auch deutlich, dass Resilienz etwas ist, das entwickelt werden kann. Bei den acht Resilienzstrategien handelt es sich um eine Reihe von Erkenntnissen und Verhaltensweisen, die unsere Fähigkeit optimieren, negative Erfahrungen zu überstehen und sie zum Lernen und Wachsen zu nutzen.

Betrachten wir die weltweite COVID-19-Pandemie, ein aktuelles Beispiel dafür, wie jede:r mit einer sehr großen und anhaltenden Herausforderung umgehen muss. Unsere Erfahrungen sind sehr unterschiedlich, und obwohl wir alle mit einer globalen Krise konfrontiert waren, gestalteten sich die Herausforderungen unterschiedlich schwerwiegend. Manchmal hatten wir das Gefühl, dass wir versagt haben oder dass die Herausforderung selbst zu groß war. Wie auch immer Sie damit konfrontiert waren, es bietet eine gute Gelegenheit, darüber nachzudenken, was wir erlebt haben, und herauszufinden, wie diese Erfahrungen uns helfen können, zu wachsen und uns weiterzuentwickeln.

//
Du hast die Macht über Deinen Geist – nicht über Geschehnisse im Außen. Erkenne das und Du wirst Stärke finden. //

Marcus Aurelius





1

Auftanken

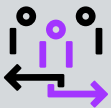
Erlauben Sie es sich, neue Energie aufzutanken. Wenn Sie einfach immer weitermachen, sind Sie nicht belastbar, sondern überleben nur. Sie müssen sich die Zeit nehmen, Ihre Ressourcen wieder aufzufüllen, damit Sie besser mit Herausforderungen und Veränderungen umgehen können. Auch wenn Sie glauben, keine Zeit dafür zu haben, sollten Sie sich die Zeit nehmen, denn Erneuerung ist eine wesentliche Voraussetzung für Wachstum. Sie müssen sich selbst die Möglichkeit geben, sich anzupassen und zu erholen, damit Sie über die nötigen Ressourcen verfügen, um erfolgreich zu sein.



2

Die eigene Resilienz verstehen

Wie bereits erwähnt, stehen dem Einzelnen acht Strategien zur Verfügung, um Herausforderungen und Veränderungen effektiv zu bewältigen. Es gibt eine Reihe von Techniken und Ansätzen, mit denen Sie Ihre Fähigkeit, jede dieser Strategien zu nutzen, verbessern können. Diese Techniken sind kein Patentrezept – jeder Mensch hat unterschiedliche Vorlieben, Stärken und Motivationen. Daher muss jeder für sich selbst herausfinden, welche Techniken für ihn funktionieren. Wenn Sie also wissen, wie belastbar Sie sind, können Sie sich auf die Techniken und Ressourcen konzentrieren, die den größten Einfluss auf Ihre Entwicklung haben.



3

Gezielte Anstrengungen unternehmen

Talent allein führt nicht zum Erfolg, und auch Wandel vollzieht sich nicht ohne dezidierten Veränderungswillen. Deshalb ist Resilienz zwar etwas, das man entwickeln kann, aber es ist nicht etwas, das passiv geschieht, sondern etwas, das Zeit, Mühe und persönliche Ressourcen erfordert. Auch sich selbst Zeit zum Auftanken zu geben, ist ein aktiver Prozess. Ein weiterer Weg unsere Resilienz zu verbessern könnte sein, dass wir uns aktiv mit der Art und Weise auseinandersetzen, wie wir Informationen verarbeiten. Durch dieses bewusste Wahrnehmen entstehen möglicherweise neuronale Pfade, die uns helfen, nützliche Gewohnheiten zu entwickeln und mit der Zeit zu verinnerlichen.



4

Reflektieren und aus Erfahrungen lernen

Ein nützliches Modell, um zu verstehen, wie wir die Reflexion nutzen können, um uns zu entwickeln und zu wachsen, ist der Erfahrungslernzyklus von Kolb. Dieser beschreibt die verschiedenen Schritte des Prozesses, den der Einzelne durchläuft, um seine Erfahrungen zu verstehen, zu reflektieren und folglich sein Verhalten zu ändern. Mit diesem Ansatz können Sie herausfinden, welche Techniken und Strategien für Sie am besten geeignet sind.

Verknüpfung von individueller und organisationaler Resilienz

Wie können wir den Weg jedes Einzelnen, seine Resilienz zu verbessern, mit dem übergeordneten Ziel einer resilienten Organisation verbinden?

Der erste Schritt besteht darin, dass sich Organisationen des Umfangs der Herausforderung bewusst werden. Unternehmen brauchen das Talent, die Fähigkeiten und die Stärke ihrer Mitarbeiter:innen, um den bevorstehenden Wandel zu bewältigen und auftretenden Widrigkeiten entgegenzutreten. Daher ist es wichtig, die Tragweite des Themas zu erfassen, da zunehmende Burnouts und vermindertes Wohlbefinden sowohl auf strategischer als auch auf persönlicher Ebene angegangen werden müssen.

Der nächste Schritt besteht für Organisationen darin, aktiv etwas zu tun, um die Entwicklung von Resilienz zu fördern. Dies kann durch die Umsetzung einer wirksamen betrieblichen Resilienzstrategie, die Entwicklung von Lösungsansätzen auf Grundlage

von Daten zur Resilienz der Mitarbeiter:innen, die Überprüfung/Einführung eines Resilienz- und Wohlfühlprogramms oder eine Kombination aus all diesen Maßnahmen geschehen.

Grundsätzlich müssen Unternehmen eine Reihe von Voraussetzungen schaffen, um die individuelle Resilienz zu fördern. Daher muss es eine unterstützende Führung geben, die bereit ist, die Zeit und die Ressourcen zu investieren, die für die Entwicklung der persönlichen Resilienz ihrer Mitarbeiter:innen erforderlich sind. Es muss eine Lernkultur vorhanden sein, die den Wert von Entwicklung deutlich macht, und ein unterstützendes Arbeitsumfeld, das Mitarbeiter:innen Zeit und Spielraum gewährt, sich immer wieder aufzutanken.^{VI}



Zusammenfassung

Es ist spannend, was auf uns zukommt. Die Zukunft bietet sowohl für den Einzelnen als auch für Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten. Die weltweite COVID-19-Pandemie und die vierte industrielle Revolution haben als Katalysatoren für Veränderungen gewirkt, und wir erleben einen Paradigmenwechsel, der sich auch auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen auswirken wird. Mit all diesen aufregenden Veränderungen geht jedoch auch ein erhebliches Maß an Unsicherheit einher, das Stress, Burnout und ein geringeres Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen hervorruft.

Dies bedeutet, dass die Unternehmen in ihre Mitarbeiter:innen investieren müssen, um diese tiefgreifenden Veränderungen in der Gesellschaft zu bewältigen. Organisationale Resilienz wird entscheidend sein, um sicherzustellen, dass sowohl Organisationen

als auch Individuen die Anpassung „überleben“ und sich erholen. Wir sind davon überzeugt, dass persönliche und organisationale Resilienz eng miteinander verbunden sind und dass die Verbesserung der Resilienz der Mitarbeiter:innen entsprechend einen erheblichen Einfluss auf die Organisation haben wird.

Wir als menschliche Spezies haben es geschafft, viele bedeutende Herausforderungen zu bewältigen. Dieser Prozess hat uns geholfen zu lernen, uns zu entwickeln und zu wachsen. Indem wir unseren Mitarbeiter:innen die Fähigkeiten vermitteln, ihre Resilienz einzusetzen und zu verbessern, können wir sicherstellen, dass Organisationen aus den Herausforderungen, die sie bereits gemeistert haben, lernen und in dieser spannenden und unsicheren Zukunft erfolgreich sein können.

Quellen

1. Qualtrics COVID and Mental Health Survey 2020.
2. Harvard Business Review, Roaring out of a recession, March 2010.
3. 'Working Well', Aon 2021 Global Wellbeing Survey.
4. Koolhaas, J. M., Bartolomucci, A., Buwalda, B., de Boer, S. F., Flügge, G., Korte, S. M., & Richter-Levin, G. (2011). Stress revisited: a critical evaluation of the stress concept. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(5), 1291-1301.
5. New Economics Foundation (2012) Measuring Wellbeing: A guide for practitioners, London: New Economics Foundation.
6. OC tanner Global Culture report, www.octanner.com/global-culture-report.html
7. Shatté, A., Perlman, A., Smith, B., & Lynch, W. D. (2017). The Positive Effect of Resilience on Stress and Business Outcomes in Difficult Work Environments. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(2), 135-140.
8. Parul Malik & Pooja Garg (2017): Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience, *The International Journal of Human Resource*.
9. Potter, M. and Davey, J. (2010) Top stores show resilience in tough markets. Reuters, available at: <http://uk.reuters.com/article/idUKLNE68F00320100916>
10. Anon (2010) Building Resilience. Zurich Municipal, available at: www.zurich.co.uk/newworldofrisk/resilience/resilience.htm
11. Marcos, J. (2008) Organisational Resilience: The Key to Anticipation, Adaptation and Recovery. Cranfield School of Management, available at: www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/cced/documents/org.pdf
12. Maddi, S.R. & Kobasa, S.C. (1984) The Hardy Executive: Health Under Stress (Dow Jones-Irwin). Homewood, Ill.
13. Westman, M. (1990) The Relationship Between Stress and Performance: The Moderating Effect of Hardiness Human Performance, 3, 3, pp. 141-155.
14. Bartone, P.T. (1999) Personality Hardiness as a Predictor of Officer Cadet Leadership Performance Paper. Presented at the RTO HFM Workshop on 'Officer Selection' held in Monterey, USA, 9-11 November 1999, and published in RTO MP-55.
15. McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
16. Maddi, S.R., Harvey, R.H., Khoshaba, D.M., Fazel, M. & Resurreccion, N. (2009) Hardiness training facilitates performance in college. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 6, pp. 566-577.
17. Maddi, S.R. and Hess, M. (1992) Personality hardiness and success in basketball. *International Journal of Sports Psychology*, 23, pp. 360-368.
18. Näswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. (2015). Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report. Resilient Organisations Research Report 2015/04.
19. Youssef, C.M. and Luthans, F. (2007) Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management* 33:5 (October 2007), pp. 774-800.

