

# „Resilienz in Unternehmen“

8. 7. 2025

Fachbereich Gesundheits-  
psychologie im BDP



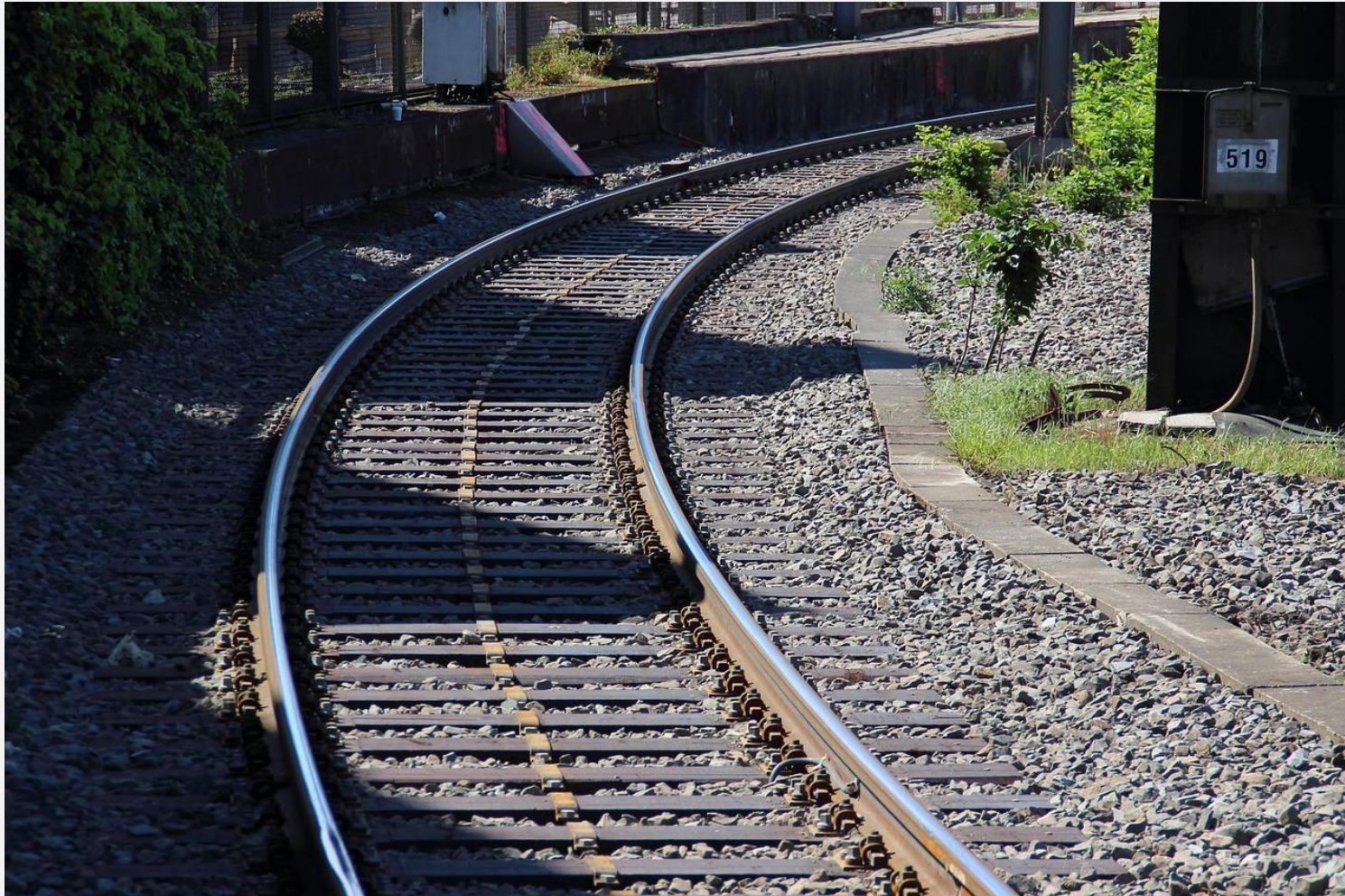
# Angebote von HPP

- Beratung und Maßnahmen zum **Betrieblichen Gesundheitsmanagement**  
**Schwerpunkt: psychische Belastungen**
- Trainings zu **gesundheitsgerechter Führung**
- Trainings für Mitarbeiter: z. B **Stressbewältigung, Resilienz, Work-Life-Balance**
- Erhebung **psychischer Belastungen**  
(Gefährdungsanalyse)
- Beratung bei **Change-Prozessen**
- **Moderation** von Sitzungen, Klausuren und Gesundheitszirkeln
- **Fachvorträge, -artikel und -bücher**



## Arten von Krisen in Unternehmen

# Akute Krisen: Streiks





# Akute Krisen: Epidemien



# Akute Krisen: Naturkatastrophen





# Akute Krisen: Terrorismus



# Schleichende Krisen

- Finanzkrise /  
Wirtschaftskrisen /  
Bankenkrisen
- Fachkräftemangel
- Konkurrenzdruck /  
Globalisierung
- Umstrukturierungen
- Technischer Wandel
- Globale Krisen, Kriege,  
Klimawandel ...
- Fehlzeiten wegen  
psychischer Belastungen
- Demografischer Wandel
- ...





## Akute Krisen

- erfordern schnelles Handeln in neuen und unerwarteten Situationen
- Akute Krisen sind **selten**



## Schleichende Krisen

- ermöglichen Vorbereitung und Planung
- Schleichende Krisen sind oft **Dauerzustand**



# Was ist Resilienz?



# Was ist Resilienz?

- Begriff aus der **Werkstoffkunde**:  
Fähigkeit eines Werkstoffs, sich verformen zu lassen und doch zur alten Form zurückzufinden.



- In der **Psychologie**:  
Fähigkeit, sich angesichts andauernder Belastungen oder Stress, Traumata oder Tragödien **anzupassen und wieder zu erholen**.
- Resilienz von Personen ist **psychische Gesundheit trotz Risikobelastungen**, es geht um **Bewältigungskompetenz**.





# Resilienz = Mehrebenen-Konstrukt

Resilienz beschreibt einen  
**dynamischen**  
**Anpassungsprozess**, bei dem  
Personen, Gruppen oder  
Organisationen mit Belastungen  
konstruktiv umgehen und sich  
weiterentwickeln können

Resilienz betrifft sowohl  
**individuelle** psychische  
Ressourcen als auch  
**organisationale** Bedingungen.

# Was die Psyche wirklich schützt

**Soziale  
Unterstützung**

**Vertrauen in  
eigene  
Kompetenz**

**Aktive  
Bewältigung  
von  
Problemen**

**Positive  
Emotionen**

**Ziele  
definieren  
und  
verfolgen**

**Selbstwert-  
gefühl**

**Kontroll-  
überzeugungen**

Nach: BZgA, 2012



# Ebenen der Resilienz nach Siebert

## 5. Ebene: „Serendipity“

- Aus Widrigkeiten gestärkt hervorgehen
- Rückschläge zum Guten zu wenden
- Aus Krisen lernen

## 4. Ebene: Synergie

- Fortgeschrittene Resilienzfähigkeiten
- Lernfähigkeit und –bereitschaft, Neugier
- Breites Repertoire an Verhaltensweisen

## 3. Ebene: „Innere Torhüter“

- starkes Selbstvertrauen
- gesundes Selbstwertgefühl
- positives Selbstkonzept entwickeln

Aufbaustufe

## 2. Ebene: Problembewältigung erlernen

- Analytisches Problemlösen
- 3 Arten des Problemlösens
- Auf Krisen vorbereiten

Grundstufe

## 1. Ebene: Optimale Gesundheit und Wohlergehen fördern

- Belastungen reduzieren
- Vitalisierende Aktivitäten steigern
- Soziales Netzwerk stärken



# Resiliente Organisationen und Unternehmen

# Zwei Arten der Resilienz

## **Stabilität auf Dauer erhalten**

Z. B. Lebensdauer eines Unternehmens, wirtschaftlicher Erfolg, Mitarbeiterbindung

## **Krisenfestigkeit**

Z. B. Finanzkrise, Naturkatastrophen (Erdbeben), Unfälle, Betrug oder Diebstahl, Anschläge (World Trade Center)



# 3 Phasen der organisationalen Resilienz

## Anticipation

- Beobachtung und Identifikation
- Vorbereitung

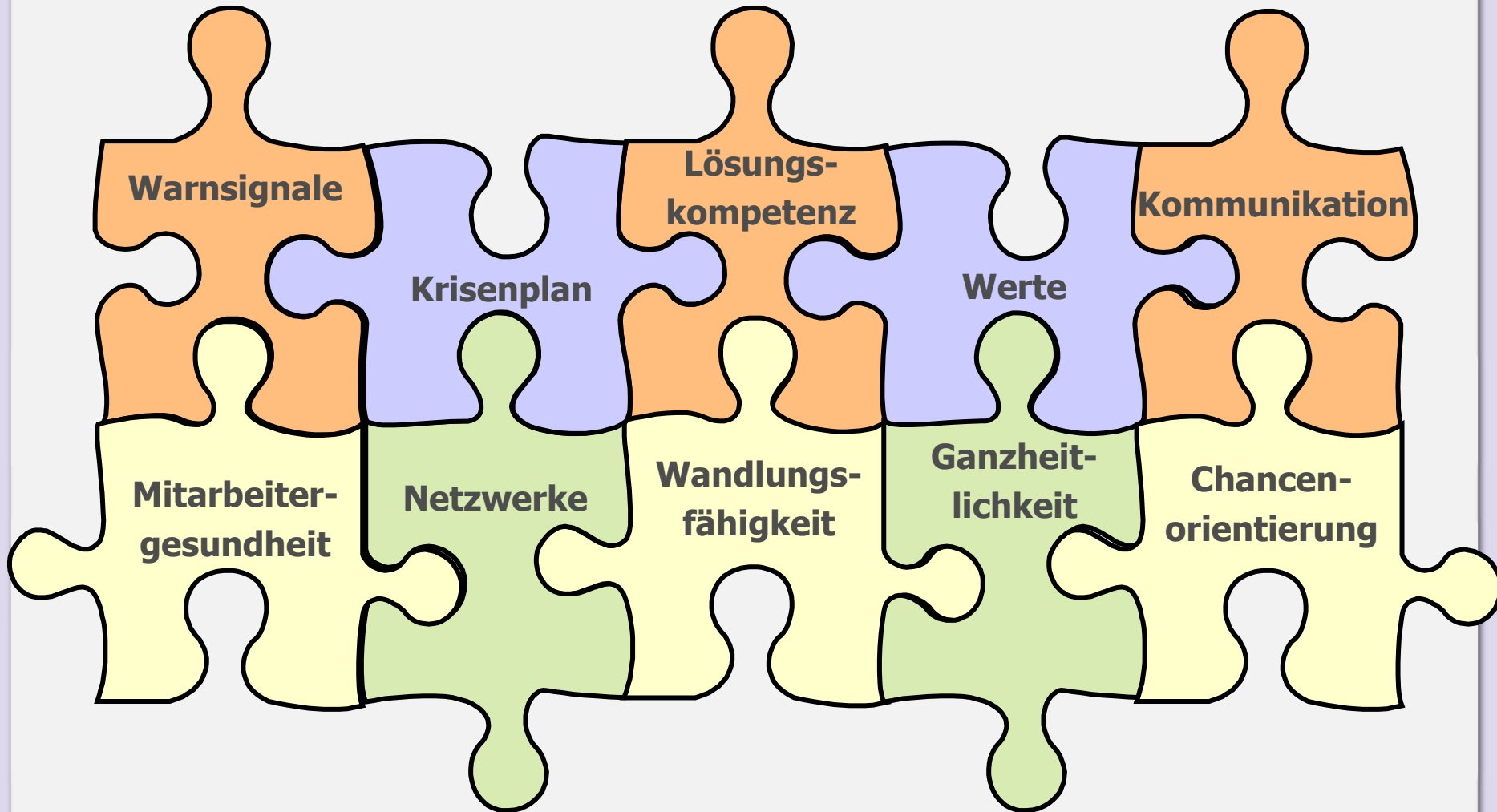
## Coping

- Akzeptanz
- Lösungen entwickeln und umsetzen


## Adaptation

- Reflektion und Lernen
- Veränderung

# Erfolgsfaktoren resilienter Organisationen



# Interne und externe Warnsignale wahrnehmen



Was ist schief  
gelaufen?

Wieso haben  
wir die Warn-  
signale nicht  
bemerkt?



# Prävention: Krisenszenarien erarbeiten

Wahr- schein- lichkeit	Hoch			<b>Sofort Handeln!</b>
	Mittel			
	Niedrig			
		Niedrig	Mittel	Hoch
	Auswirkung			

# Lösungskompetenz aufbauen

## Lösungsorientierung

- Nicht fragen: „Wer hat Schuld“?
- Sondern: „Was können wir jetzt tun? Wie können wir das Problem anpacken?“

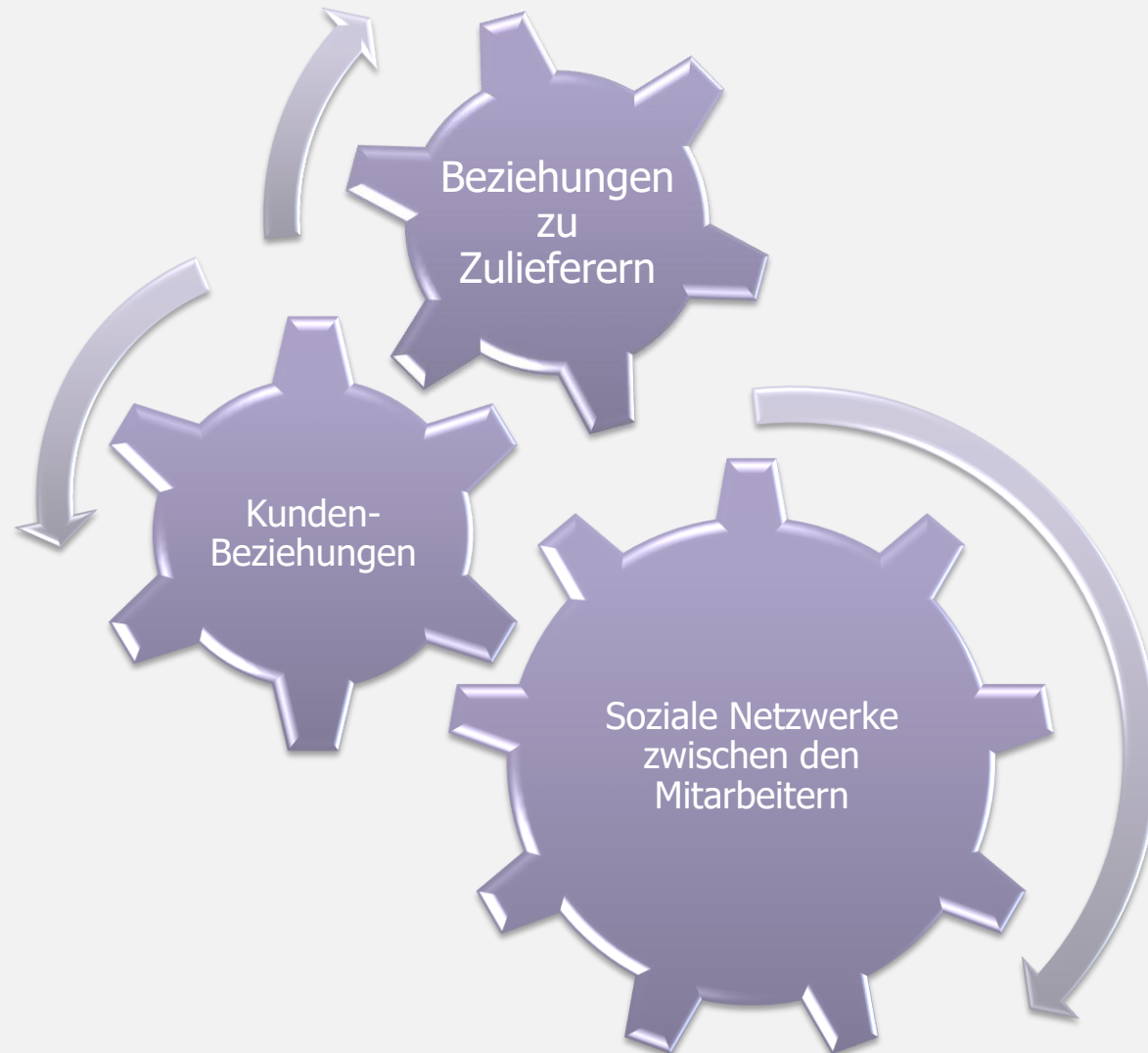
## Kompetenz zum Problemlösen entwickeln

- Systematisches Problemlösen schulen
- Im Bedarfsfall verschiedene Arten der Problemlösung anwenden
- Ggf. Experten zu Rate ziehen





# Kommunikations-Netzwerke aufbauen





Passive Netzwerke

- Beratungsstellen, zu denen noch kein direkter Kontakt besteht.
- potenzielle Kontakt
- potentielle

Aktive Netzwerke

- Persönlich bekannte Kontakte.
- Dis genutzt Kontakte

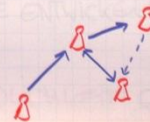
## Gemeinsam stärker!

↳ Über welche Netzwerke verfügen Sie?

↳ Wer kann Sie noch unterstützen?

⇒ Stellen Sie Ihr Netzwerk bildlich dar!

⇒ Kennzeichnen Sie die Kommunikationswege!



# Kommunikation im Krisenfall

- **Ehrlich** währt am längsten!
- Bedrohungen der Abteilung oder des Teams **rechtzeitig** und **offen** kommunizieren.
- **Lügen** können das Vertrauen auf lange Zeit zerstören.
- Kommunikation in der Krise ist **Führungsaufgabe** – verstecken ist nicht ratsam.



# Gesundheit der Mitarbeiter

- Nur gesunde Mitarbeiter sind in der Lage, sich auch bei akuten oder schleichenden Krisen produktiv einzubringen.
- Gesundheit der Belegschaft ist ein **Basisfaktor** für die **Widerstandskraft eines Unternehmens**.
- Wenn die Krise schon da ist, ist es zu spät, sich um die Gesundheit zu kümmern!
- Beteiligung am betrieblichen Gesundheitsmanagement ist sinnvoll.





# Resilienztraining: Kraftquellen

## Unsere Kraftquellen

- Welche Kraftquellen haben Sie?
- Welche Kraftquellen könnten Sie intensiver nutzen?
- Wie können Sie das Team mehr als Kraftquelle nutzen?
- Wie können Sie im Team noch mehr aufeinander Acht geben?

## Möglichkeiten das Team als Kraftquelle zu nutzen:

- gemeinsames Essen
- positive Erlebnisse + Ergebnisse in Teamsitzungen explizit in den Blick zu nehmen
- Zeit <sup>haben</sup> sich zusammenzusetzen im Team für Austausch, .....

## WAS STÜTZT MICH AM MEISTEN

- ♥ GUTER KONTAKT ZU KOLLEGEN & VORGESETZTEN
- ♥ KOLLEGIALE BERATUNG SUPERVISION ⇒ AUSTAUSSCH & GEGENSEITIGE UNTERSTÜTZUNG
- ♥ VERTRAUETER & OFFENER UMGANG MIT EINANDER (SCHULE, BETRIEBE)
- ♥ VERLÄSSLICHE ANSPRECHPARTNER IN DEN UNTER. INSTITUTIONEN
- ♥ GEMEINSAME ZIELE ENTWICKELN
- ♥ KLARHEIT, VERBINDLICHKEIT & TRANSPARENZ

BPP/Logo



# Wandlungsfähigkeit

- Unternehmen müssen sich im Notfall ganz neu erfinden können!
- Kurzfristige Strategien sind von **Improvisation** geprägt
- Langfristige Strategien müssen ganz neue Optionen enthalten
- Die ältesten Unternehmen der Welt verkaufen heute ganz andere Produkte: Nur wer sich wandelt, hat Bestand!

# Ganzheitlichkeit

- Verwaltungen oder Organisationen sind ein **lebendiger Organismus**
- Änderungen in einem Bereich haben immer auch Auswirkungen auf andere Teile
- **Organisations-Ökologie:** Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen und Aktivitäten beachten
- Wechselwirkungen zwischen Organisation und Umfeld betrachten

# Chancen-Orientierung

- **Krisen als Chance** und Möglichkeit zum Lernen betrachten
- Prozesse implementieren, um aus **Krisen zu lernen**
- Fähigkeit, rechtzeitig loslassen und sich **neu zu orientieren**
- Gesunde **Skepsis** gegenüber **Routinen**



# Förderung der Resilienz auf verschiedenen Ebenen





## Zentrale Faktoren

- **Psychologische Sicherheit:**
  - Offenheit ohne Angst vor negativen Konsequenzen
- **Vertrauen und Kohärenzgefühl:**
  - Sinn, Verstehbarkeit, Handhabbarkeit
- **Reflexionskultur:**
  - Fähigkeit des Teams, aus Krisen und Fehlern zu lernen

## Praktische Maßnahmen

- Feedback Workshops
- Team-Retrospektiven
- Peer-Coaching und kollegiale Beratung

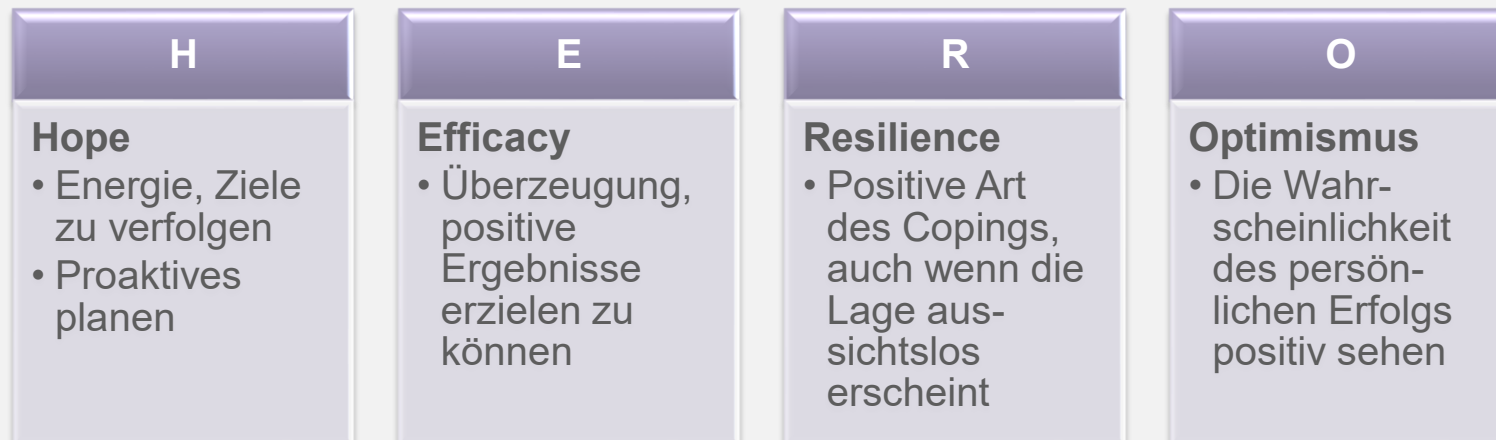


# Aus Krisen lernen

1. Nach der Krisenzeit besprechen Sie das Geschehen mit Ihren Mitarbeitern.
2. Beschreiben Sie die Ereignisse wie ein neutraler Beobachter, nennen Sie nur die Fakten.
3. Fragen Sie: „Was können wir daraus lernen? Was würden wir nächstes Mal anders machen?“
4. Besprechen Sie, wie nächstes Mal effektiver geredet oder gehandelt werden kann.
5. Üben Sie mit Ihren Mitarbeitern dieses bessere, effektivere Vorgehen.

# Resiliente Führung - Modelle

- **Health-oriented Leadership:** Selbstfürsorge der Führungskraft und Fürsorge für Mitarbeitende (Franke et al., 2014)
- **Transformational Leadership:** Inspirierende Vision, individuelle Unterstützung
- **Psychological Capital:** Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Optimismus, Resilienz (Luthans et al., 2007)



# Resilienz-Training für Mitarbeiter

- Was ist Resilienz?
- Eigenschaften resilienter Menschen
- Eigene Resilienz testen
- Gesundheit und Wohlbefinden optimieren
- Soziales Netz stärken
- Probleme lösen
- Selbstvertrauen stärken
- Optimismus üben
- Akzeptanz von Krisen
- Resilienzentwicklungsplan



- Was bedeutet Resilienz für Unternehmen?
- Was macht resiliente Unternehmen aus?
- **Krisenszenarien** entwickeln
- Förderung der **Anpassungsfähigkeit**
- Resiliente **Teams** aufbauen
- Resilienz durch **Führung** aufbauen
- Resilienz durch **Unternehmenskultur** und **Werte** fördern

Wahr- schein- lichkeit	Hoch			Sofort Handeln!
	Mittel			
	Niedrig			
		Niedrig	Mittel	Hoch
		Auswirkung		





- **Stärken** und **Schwächen** analysieren
- **Risiken** reduzieren, **Kraftquellen** aufbauen
- **Problemlösefähigkeiten** stärken
- Krisenszenarien und **Aktionspläne** entwickeln
- Soziale Kontakte und **Zusammenhalt** stärken
- Resilienz der **Führungskräfte** stärken
- Resilienz in **Personalauswahl** und –entwicklung integrieren
- Gemeinsame **Werte** entwickeln, **Kultur** der Unterstützung leben



# Key-Messages

- Resilienz wird zunehmend wichtig – auf individueller und organisationaler Ebene.
- Resilienz in Unternehmen kann gelingen, wenn psychologische Expertise auch strukturell wirksam werden darf.
- Resilienzförderung braucht fundierte wissenschaftliche Modelle.
- Resilienzförderung in Unternehmen erfordert systemisches Denken, interdisziplinäre Kooperation und organisationalen Lernwillen.

# Diskussion

- Welche Rolle nehmen Psycholog\*innen in Unternehmen ein – aktuell und zukünftig?
- Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Bereitschaft von Unternehmen, sich mit Resilienzförderung zu befassen?
- Würden Unternehmen den Druck erhöhen, wenn die Mitarbeitenden resilienter wären?

# Vielen Dank für Ihr Interesse!

Dipl.-Psych. Julia Scharnhorst, MPH  
Blink 40c  
25491 Hetlingen

Telefon: 0 41 03 / 70 18 – 140  
E-Mail: [info@h-p-plus.de](mailto:info@h-p-plus.de)  
[www.h-p-plus.de](http://www.h-p-plus.de)



# Quellen

- Bengel, J.; Lyssenko, L.; „Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter“; Hrsg.: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln 2012
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Felfe, J. & Pundt, F.; „Health oriented Leadership“; Hogrefe-Verlag, 2017
- Hartwig, M.; Kirchhoff, B.; Lafrenz, B.; Barth, A.; „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Organisationale Resilienz“, BAUA, Dortmund, Berlin, Dresden, 2016
- Harvard Business Review; „Building Personal and Organizational Resilience“; Harvard Business School Press, 2003
- Reivich, K. & Shatté, A.; „The Resilience Factor“; Broadway Books, 2003
- Scharnhorst, J.; „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz vermeiden“, Haufe Verlag, Freiburg 2019
- Scharnhorst, J.; „Gesunde Arbeit – Resilienzförderung in Unternehmen“, Report Psychologie, 2 / 2014
- Scharnhorst, J.; „Resilienz und Gesundheit“ (Elkeles, Elle, Scharnhorst), in: Prävention, Heft 1 / 2010
- Scharnhorst, J.; „Individuelle Widerstandskraft – eine notwendige Kernkompetenz?“, Personalführung 1 / 2010
- Scharnhorst, J.; „Resilienz – neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten“, in: Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland, BDP 2008
- Siebert, A.; „The Resiliency Advantage“; Berrett-Koehler Publishers, 2005
- Siebert, A.; „The Survivor Personality“; Practical Psychology Press, 1993
- Zolli, A. & Healy, A. M.; „Resilience – Why Things Bounce Back“; Headlline Business Plus, 2012