

Prof. Dr. Stephan Laske / Astrid Orthey / Dr. Michael Schmid  
(Hrsg.)  
**Handbuch PersonalEntwickeln**



## 9.34 Organisationale Resilienz als unternehmerisches Lern- und Entwicklungsfeld

In diesem Beitrag erfahren Sie mehr über

- die Bedeutung mentaler Fitness und Wiederaufstehfähigkeit in einer VUCA-Welt,
- den Mehrwert von personaler und organisationaler Resilienz für den Unternehmenserfolg,
- den situativen und dynamischen Charakter von resilienzfördernden Prozessen,
- die belegten Resilienzfaktoren, die personale wie organisationale Entwicklung und Wachstum in turbulenten Kontexten unterstützen,
- ein praxiserprobtes, personale wie organisationale Resilienz integrierendes Modell,

---

### Der Autor

**Erich R. Unkrig** (\* 1957) trat 2009 als Head of People Development & Deputy VP Human Resources in den Technologiekonzern Areva in Deutschland ein. Seit Juni 2016 begleitet und steuert er die Exzellenz Programme & Transformations Prozesse in der Areva GmbH. Er ist eine interdisziplinär qualifizierte und erfahrene Führungspersönlichkeit mit mehr als 35 Jahre Managementpraxis in führenden Unternehmen, wie bspw. Buderus, Faurecia, Granini, Lafarge Roofing und RWE Solutions.

Neben diesen beruflichen Schwerpunkten ist er seit 1989 Inhaber und Chief Learning Officer der auf Veränderungs- und Resilienzprozesse spezialisierten Beratung ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme. Seine persönlichen Arbeitsschwerpunkte liegen auf der Beratung und Begleitung in unternehmerisch wie auch die Persönlichkeit fordernden Kontexten, und dies vor allem in strategisch initiierten sowie erfolgskritischen Veränderungsprozessen.

*Kontakt:* ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme, An der Beek 24, 47807 Krefeld, Tel.: +49 (0)2151 3614873, Mobile: +49 (0) 151 59130629, [www.ilos-institut.de](http://www.ilos-institut.de), [e.unkrig@ilos-institut.de](mailto:e.unkrig@ilos-institut.de)

- die Möglichkeiten, Lernoptionen on-, near- und off-the-job für mehr mentale Fitness und organisationales Wachstum zu positionieren.

Auf dieser Grundlage können Sie einerseits Ihre internen Prozesse und Aktionen noch effizienter auf die Zukunftskompetenz „Resilienz“ ausrichten und andererseits externe Angebote zum Thema noch treffender in ihrem Beitrag und Mehrwert für Ihre Herausforderungen bewerten.

## Inhalt

	Seite
1	Rahmen unternehmerischer Aktivitäten im 21. Jahrhundert . . . 4
2	Ebenen der resilienten Organisation . . . . . 7
3	Resilienz als Konzept personaler und organisationaler Fitness in Turbulenzen . . . . . 10
3.1	Rahmenmodell der Resilienz . . . . . 13
3.2	Zusammenspiel resilienzfördernder Faktoren . . . . . 15
3.3	Resilienz fördernde Faktoren . . . . . 16
3.3.1	Positive Emotionen . . . . . 16
3.3.2	Optimismus . . . . . 19
3.3.3	Zielorientierung . . . . . 21
3.3.4	Selbstwirksamkeitserwartung . . . . . 23
3.3.5	Selbstwertgefühl . . . . . 25
3.3.6	Kontrollüberzeugungen . . . . . 26
3.3.7	Kohärenzgefühl . . . . . 28
3.3.8	Widerstandsfähigkeit . . . . . 30
3.3.9	Religiosität und Spiritualität . . . . . 31
3.3.10	Stressbewältigung . . . . . 32
3.3.11	Soziale Unterstützung . . . . . 34

4	Personale Resilienz in Organisationen . . . . .	37
5	Organisationale Resilienz. . . . .	39
5.1	Status und Perspektiven organisationaler Resilienz. . . . .	44
5.2	Der Wertbeitrag organisationaler Resilienz. . . . .	44
6	Organisationale Resilienz als integriertes (Management-) System . . . . .	45
6.1	Das ECHO-Konzept als Leitfaden auf dem Weg zur organisationalen Resilienz . . . . .	45
6.1.1	Organisationale Resilienz braucht Zielorientierung. . . . .	46
6.1.2	Organisationale Resilienz braucht Informiertsein und Wissen. . . . .	47
6.1.3	Organisationale Resilienz braucht Agilität und Handlungsorientierung. . . . .	48
6.1.4	Organisationale Resilienz braucht Mitwirkung und Kreativität. . . . .	49
6.1.5	Organisationale Resilienz braucht Vernetzung und soziale Kompetenzen . . . . .	49
6.2	ECHO – Bekanntes neu gedacht . . . . .	50
6.2.1	Empathie . . . . .	52
6.2.2	Clarity . . . . .	54
6.2.3	Honesty . . . . .	55
6.2.4	Orientierung . . . . .	57
7	Förderung organisationaler Resilienz . . . . .	58
7.1	Interventionen on-the-job . . . . .	59
7.2	Interventionen near-the-job. . . . .	60
7.3	Interventionen off-the-job . . . . .	61
7.4	Förderung, Prävention, Behandlung und Regenerierung . . . . .	62
7.5	Situativer Charakter von Interventionen . . . . .	64

8	Organisationale Resilienz – Herausforderungen der Zukunft .....	65
9	Literatur.....	66

## 1 Rahmen unternehmerischer Aktivitäten im 21. Jahrhundert

Unsere Welt ist VUCA – volatile, unsecure, complex, ambiguous. Digitalisierung, Industrie 4.0 und veränderte Werte und Einstellungen läuten eine (R)Evolution in Unternehmen, Institutionen und Gesellschaft ein – mit ungewissen Folgen. Personale und organisationale Fitness und Wiederaufstehfähigkeit (Resilienz) spielen in diesen Kontexten eine immer wichtiger werdende Rolle.

VUCA wurde als Acronym ursprünglich von US-Militär als Beschreibung der politischen Situation nach dem Zerfall der Sowjetunion kreiert und bedeutet im heutigen Kontext (Vogel 2016):

- *Volatility* (= Unbeständigkeit)  
Die Dynamik des Wandels entfaltet enorme Kräfte und ist Katalysator für radikale Veränderung.
- *Uncertainty* (= Unsicherheit)  
Der Mangel an Berechenbarkeit, das Maß an unkontrollierbarer Überumpelung und ein fehlendes Gefühl von Bewusstsein und Verständnis für Themen und Ereignisse sorgen für Ungewissheit.
- *Complexity* (Komplexität)  
Die Dynamik unserer Systeme multipliziert sich, während die Vernetzung gleichzeitig für Chaos und Verwirrung sorgt. Gesellschaften, Unternehmen aber auch das individuelle Leben bieten Multioptionen und Multikomplexität.
- *Ambiguity* (= Ambivalenz)  
Die Realität ist verwirrend, oft unverständlich und in keiner Weise mehr planbar. Das Optimum von gestern ist der Standard von heute – was aber morgen relevant sein wird, ist ungewiss, mehrdeutig und kaum vorhersehbar.

Resiliente Organisationen lassen sich in Turbulenzen und durch Krisen nicht gleich vom eigenen Kurs abbringen. Sie interpretieren Signale rich-

tig, können sich auf Änderungen einstellen und akzeptieren die Gegebenheiten. Resilientes Agieren zeichnet sich durch eine Lebendigkeit des Systems, der Stärkung von Achtsamkeit sowie durch die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Dennoch: Trotz aller Akzeptanz und Einsicht in Resilienz als zunehmender Wettbewerbsvorteil in einer oftmals Stress erzeugenden VUCA-Welt sind gegenläufige Trends zu beobachten, die auf eine Abnahme von psychischer Fitness hindeuten. Die beiden folgenden Abbildungen 1 und 2 (Rebscher 2016) machen die damit verbundenen Herausforderungen deut-



Wirkung, sind  
 gezwungen, nach  
 das Lernen von Best-  
 durch Erfahrung nicht mehr  
 teller sich die Welt verändert,  
 Wissen.

anforderungen, denen  
 müssen:



Abb. 25: Fünf Zukunftstrend (Schröder 2015)

*Zusammengefasst:* Resilienz ist der Erfolgsfaktor für Menschen und Organisationen, um mental fit, physisch vital und anpassungsfähig zu sein. Die damit verbundenen Fähigkeiten können nicht nur einmal gelernt und geübt werden, sondern müssen „top-down“ immer wieder neu ge- und belebt werden. Resilienz ist die positive Perspektive, um die Herausforderungen unserer VUCA-Welt anzunehmen, lösungsorientiert anzugehen und zu bewältigen.

## 9 Literatur

Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen

Bandura, A. (1997): Self-efficacy: The exercise of control, New York

Bengel, J./Lyssenko, L. (2012): Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter, Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 43, Köln

- Benôit, R. (2010): Organizational Resilience – Concepts and Evaluation Method, Bibliothèque et Archives nationales du Québec: Presses internationales Polytechnique
- Fathi, K. (2016): Die empathische Organisation – Kriterien, Potenziale, Herausforderungen [<http://www.empathieakademie.de/empathieblog/die-empathische-organisation-kriterien-potenziale-herausforderungen3082015>], Letzter Abruf: 20.11.2016
- Fredrickson, B. (2004): The broaden-and-build theory of positive emotions. In: The Royal Society, Published online 17 August 2004, Letzter Abruf: 20.11.2016
- Friedrich, H./Mandl, H. (1995): Analyse und Förderung selbstgesteuerten Lernens. In: Weinert, F./Mandl, H. (Hrsg.): Psychologie der Erwachsenenbildung (Enzyklopädie der Psychologie, D, Serie 1, Pädagogische Psychologie, Bd. 4, S. 238–293), Göttingen
- Grom, B. (2009): Spiritualität – die Karriere eines Begriffs: Eine religionspsychologische Perspektive. In: Frick, E./Roser T. (Hrsg.): Spiritualität und Medizin. Gemeinsame Sorge für den kranken Menschen, S. 12–17, Stuttgart
- Heller, J. (2016): Homepage. Nürnberg/Stein [<http://www.juttaheller.de/resilienzabc>] Letzter Abruf: 20.11.2016
- Hoffmann, P. (2016): Organisationale Resilienz. Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte, Wiesbaden
- Johann, Th./Möller-Hahlbrock, T. (2013): Positive Psychologie im Beruf: Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen, Wiesbaden
- Kuhl, J. (2010): Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie: Motivation, Emotion und Selbststeuerung, Göttingen
- McCann, J./Selsky, J. (2012): Mastering turbulence: The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams, and organizations, San Francisco
- Miles, J./Espiritu, R./Horen, N./Sebian, J./Waetzig, E. (2010): A Public Health Approach to Children's Mental Health: A Conceptual Framework. Washington, DC: Georgetown University Center for Child and Human Development, National Technical Assistance Center for Children's Mental Health



- Peterson, C./Maier, S./Seligman, M. (1994): *Learned Helplessness: A theory for the age of personal control*, New York
- Peterson, C./Seligman, M. (1984): Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. In: *Psychological Review*, 91, S. 347–374
- Reinhardt, R./Schweiker, U. (1995): *Lernfähige Organisationen: Systeme ohne Grenzen? Theoretische Rahmenbedingungen und praktische Konsequenzen*. In: Geißler, H. (Hrsg.): *Organisationslernen und Weiterbildung: Die strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft*, Neuwied
- Roth, G. (2001): *Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen*, Frankfurt am Main
- Roth, St. (2014): *Kompetenzentwicklung: Lernen in realen Entscheidungssituationen*, 02.05.2014 <http://www.business-wissen.de/artikel/kompetenzentwicklung-lernen-in-realen-entscheidungssituationen/>, Letzter Abruf: 20.11.2016
- Rotter, J. (1966): Generalized Expectations for Internal versus External Control of Reinforcement. In: *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 80, No. 1, Whole No. 609
- Schillinger, K. (2014): *Identität – Das organisationale „Ich“ mobilisieren*, artop Institut der Humboldt-Universität Berlin [<http://www.artop.de/forschung/identitaet-das-organisationale-ich-mobilisieren>] Letzter Abruf: 20.11.2016
- Schöpf, A./Liebig, Ch. (2006): *Der Einfluss organisationaler Gerechtigkeit und Commitment auf deviantes Verhalten von Mitarbeitern*, in: *Psychologie Information ZIPD* Leipzig Institut [<http://hdl.handle.net/20.500.11780/366>] Letzter Abruf: 20.11.2016
- Scholz, Ch. (2011): *Grundzüge des Personalmanagements*, München
- Schröder, L. (2015): *5 Megatrends, die die Zukunft des Mittelstands definieren* [<http://www.artundweise.de/blog/5-megatrends-zukunft-des-mittelstands/>] Letzter Abruf: 20.11.2016
- Schwarzer, R. (1996): *Psychologie des Gesundheitsverhaltens*, Göttingen
- Seligman, M. (1979): *Erlernte Hilflosigkeit*, München
- Singer, T./Klimecki, O. (2014): Empathy and compassion. In: *Current Biology*, 24(18), R875–R878 [<http://doi.org/10.1016/j.cub.2014.06.054>] Letzter Abruf: 20.11.2016

- Staudt, E. (Hrsg.) (1993): Personalentwicklung für die neue Fabrik, Wiesbaden
- Sutcliffe, K./Weick, K. (2012): Managing the Unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty, New Jersey
- Unkrig, E. (2015): Unternehmen entwickeln heißt Personal entwickeln. In: Dreyer, A. (Hrsg.): Best Practice im Bildungs- und Talentmanagement, S. 48–57, Konstanz
- Unkrig, E. (2016): Organisationale Resilienz als unternehmerisches Bildungsziel. In: Dreyer, A. (Hrsg.): Jahrbuch Bildungs- und Talentmanagement 2016, S. 156–168, Konstanz
- Urhahne, D. (2008): Sieben Arten der Lernmotivation. Ein Überblick über zentrale Forschungskonzepte. In: Psychologische Rundschau, 59 (2008) 3, S. 150–166
- Walsh, F. (2006): Strengthening family resilience, New York
- Walsh, F. (2012). Normal Family Processes, New York
- Weick, K./Sutcliffe, K./Obstfeld, D (2005): Organising and the Process of Sensemaking. In: Organisational Science, Vol. 16, No. 4, Jul-Aug 2005
- Welter-Enderlin, R. (2010): Einleitung: Resilienz aus Sicht von Beratung und Therapie. In: Welter-Enderlin, R./Hildenbrand, B. (Hrsg.): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände, S. 7–19, Heidelberg
- Wiencke, M. (2011): Kulturen der Gesundheit, Bielefeld
- Witichen, H.-U./Hoyer J. (2011): Klinische Psychologie & Psychotherapie, Berlin
- Wustmann, C. (2004): Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern, Weinheim
- Wustmann, C. (2005): Die Blickrichtung der neueren Resilienzforschung. Wie Kinder Lebensbelastungen bewältigen. In: Zeitschrift für Pädagogik 51 (2005) 2, S. 192–206, Weinheim