

RESILIENZ IN ORGANISATIONEN UND TEAMS – KRAFT IN STÜRMISCHEN ZEITEN

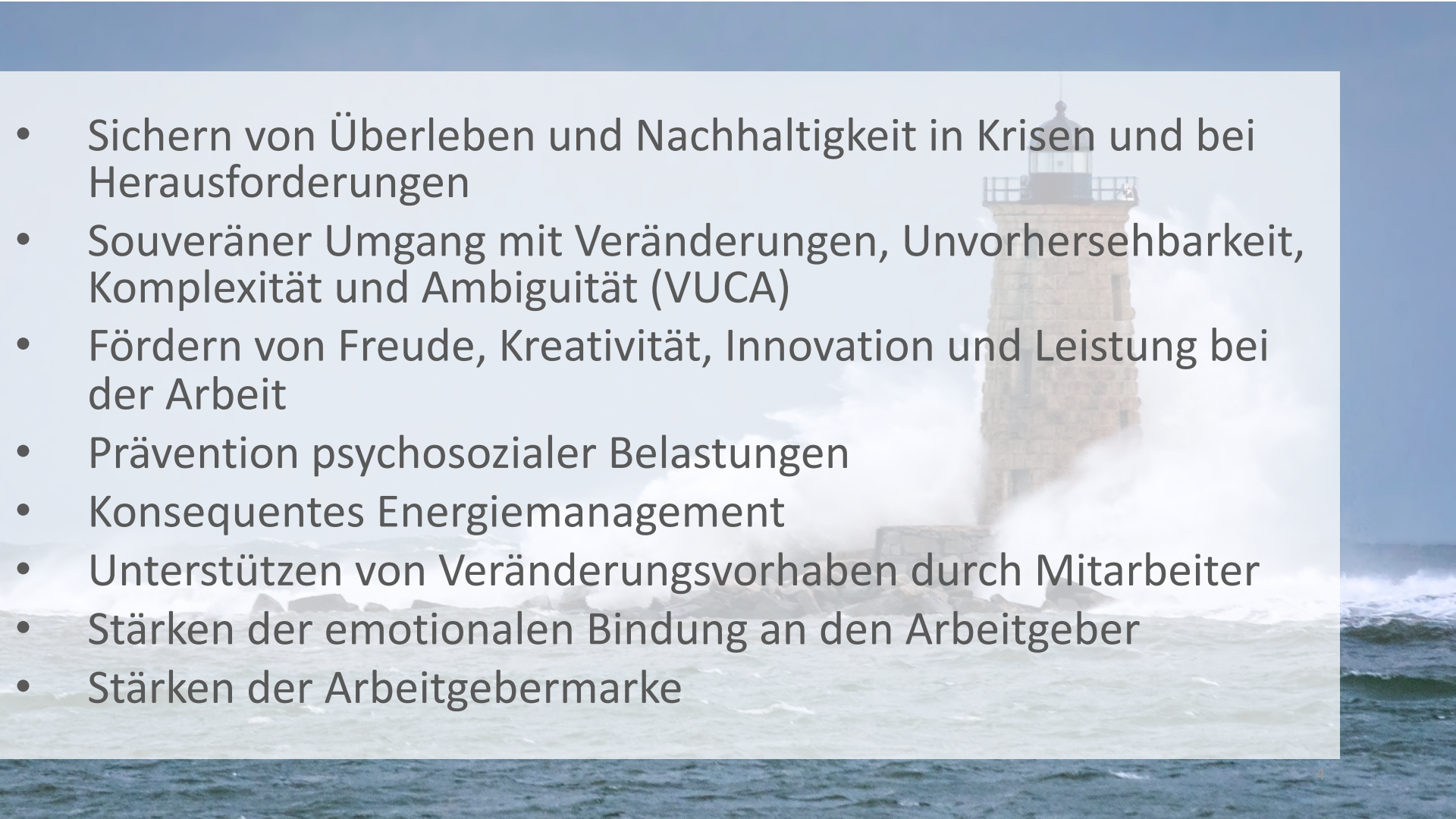
Alumni Verein Psychologie der Universität Hamburg
Hamburg, 28. November 2019

Referentin: Mirjam Rolfe

Why?

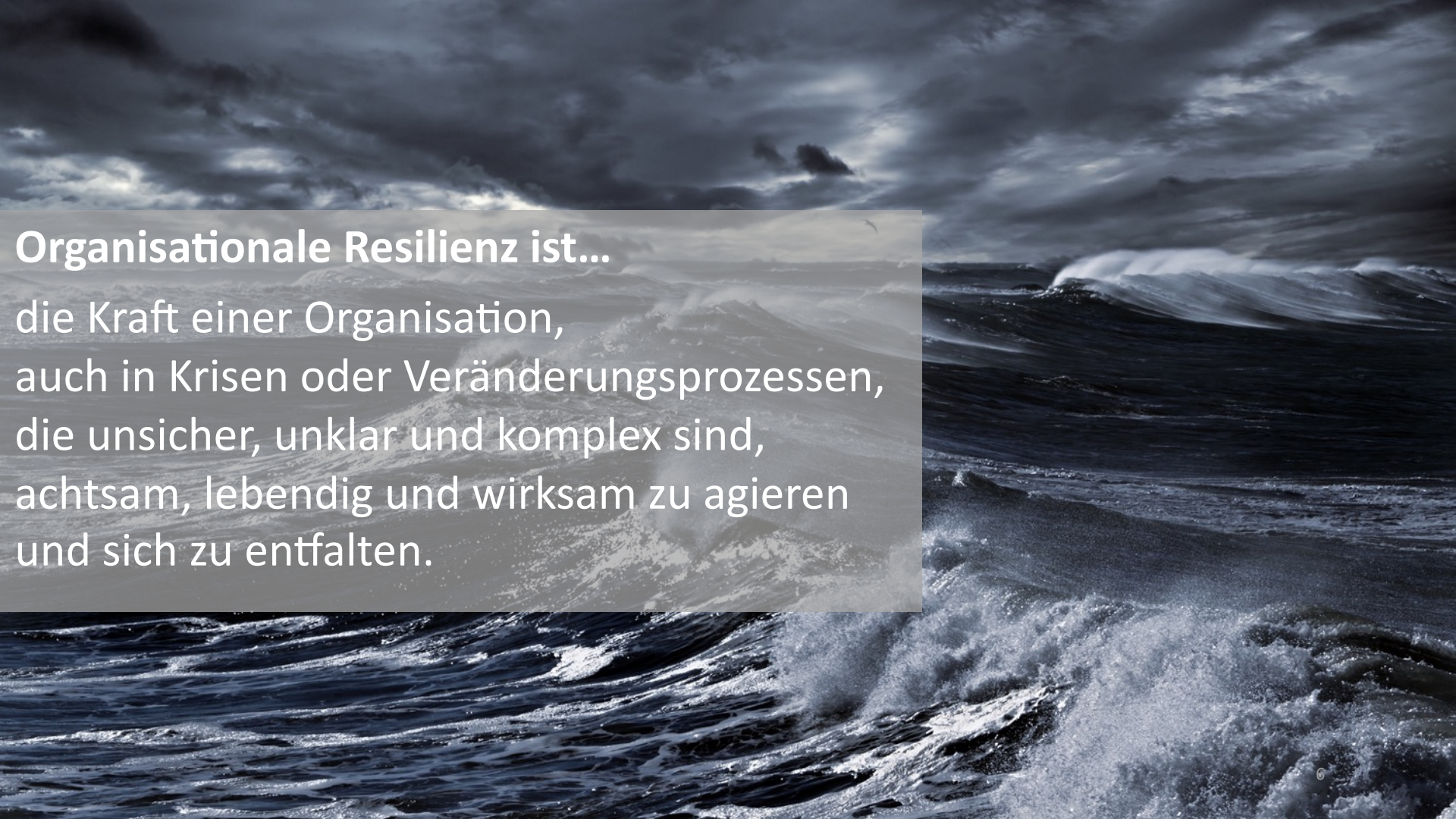


Warum ist Resilienz für Unternehmen und Teams wichtig/relevant?

- 
- Sichern von Überleben und Nachhaltigkeit in Krisen und bei Herausforderungen
 - Souveräner Umgang mit Veränderungen, Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Ambiguität (VUCA)
 - Fördern von Freude, Kreativität, Innovation und Leistung bei der Arbeit
 - Prävention psychosozialer Belastungen
 - Konsequentes Energiemanagement
 - Unterstützen von Veränderungsvorhaben durch Mitarbeiter
 - Stärken der emotionalen Bindung an den Arbeitgeber
 - Stärken der Arbeitgebermarke



Was ist eigentlich organisationale Resilienz?

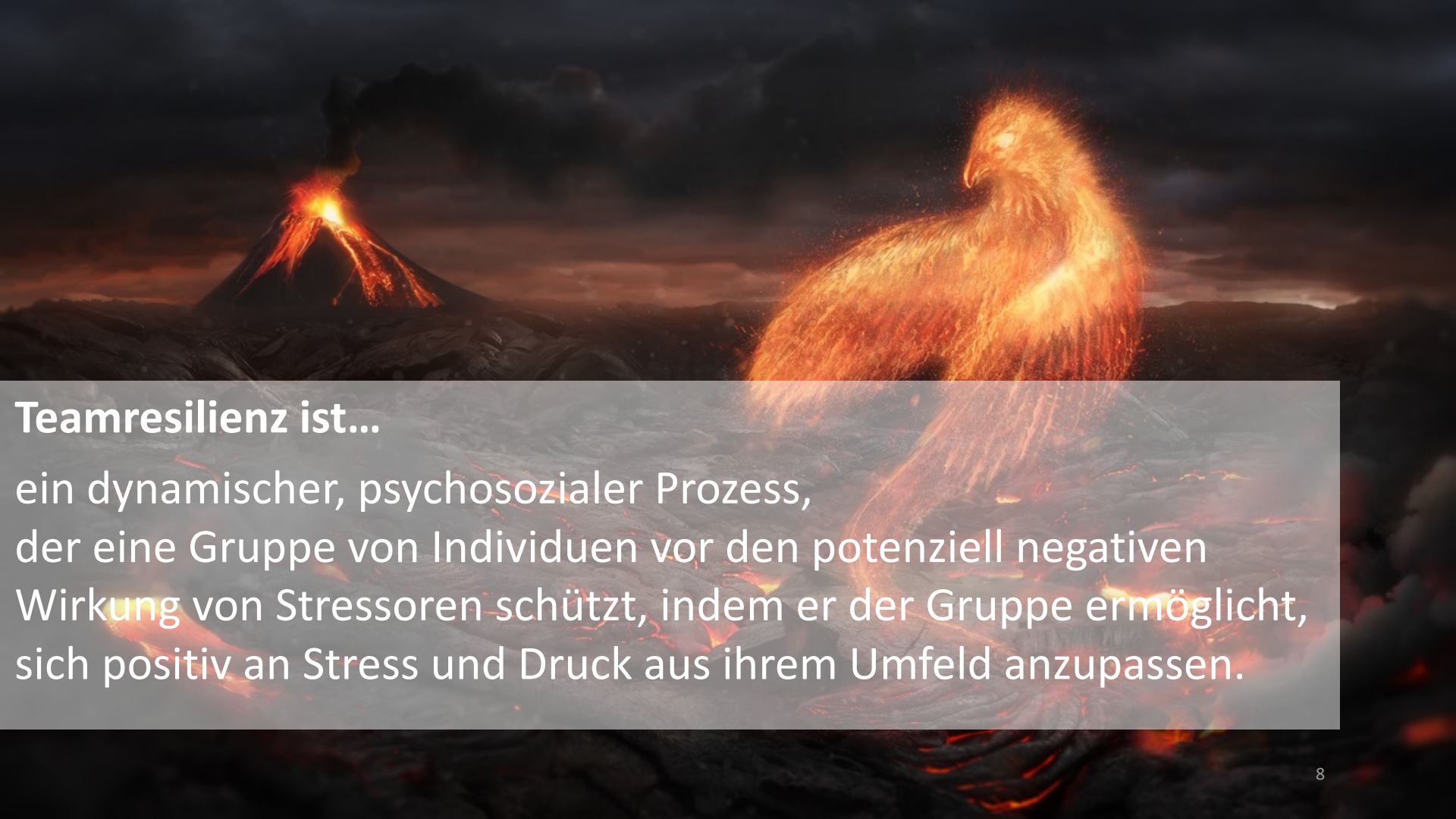


Organisationale Resilienz ist...

die Kraft einer Organisation,
auch in Krisen oder Veränderungsprozessen,
die unsicher, unklar und komplex sind,
achtsam, lebendig und wirksam zu agieren
und sich zu entfalten.



Und was verstehen wir unter Teamresilienz?



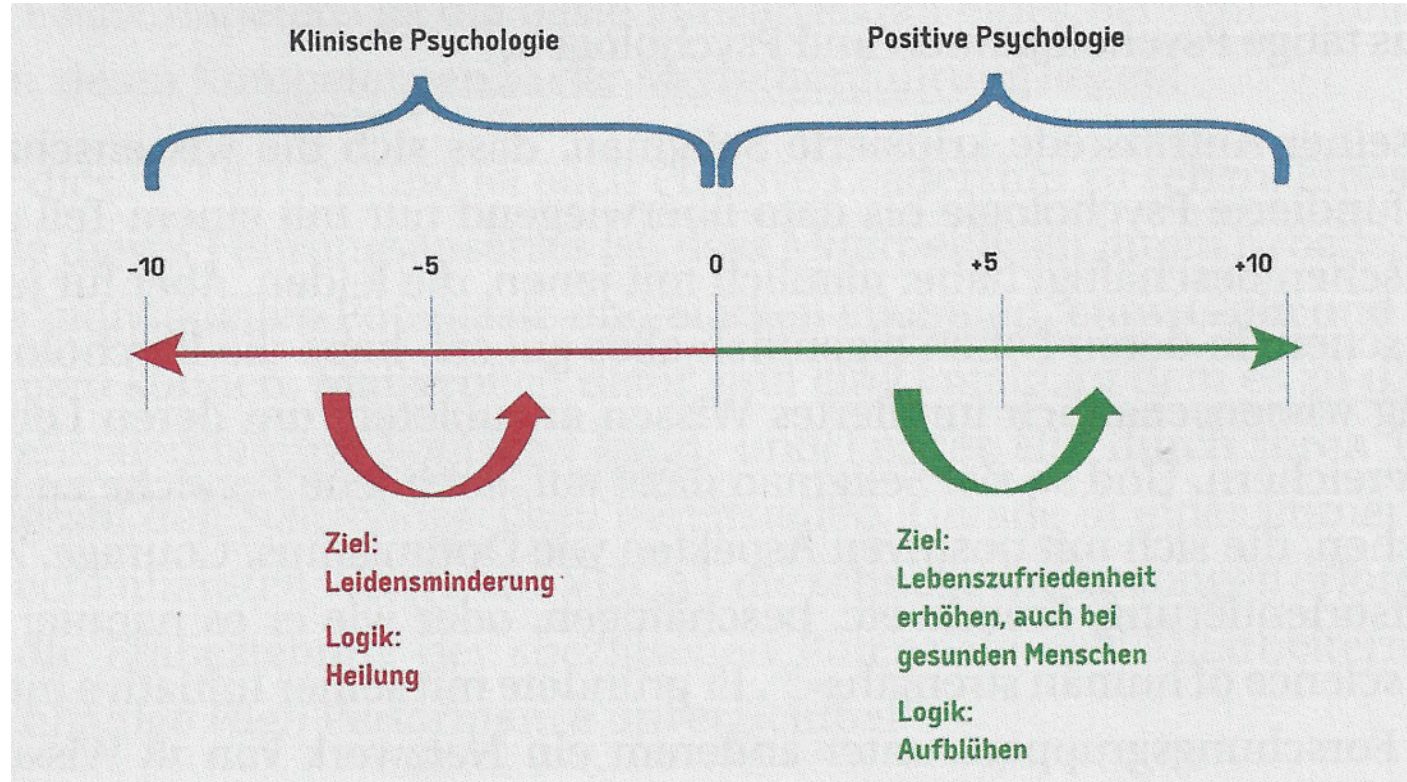
Teamresilienz ist...

ein dynamischer, psychosozialer Prozess, der eine Gruppe von Individuen vor den potenziell negativen Wirkung von Stressoren schützt, indem er der Gruppe ermöglicht, sich positiv an Stress und Druck aus ihrem Umfeld anzupassen.

Relevante Dimensionen und Kontextfaktoren



Logik der Positiven Psychologie



Die Positive Psychologie liefert zahlreiche Entwicklungsansätze

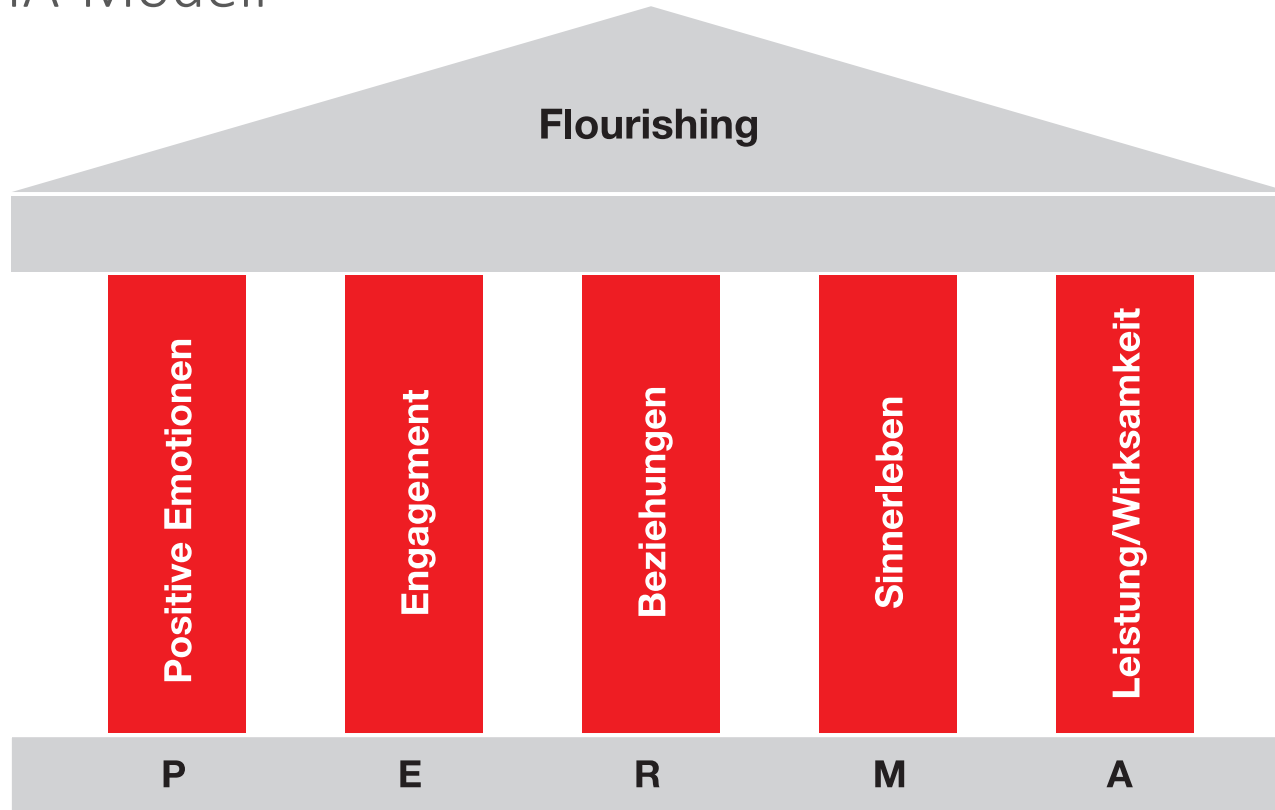
	Ausgewählte Vertreter	Forschungsinteressen	Thematische Schwerpunkte
Applied Positive Psychology (APP)	▪ Alex Linley¹ ▪ Martin Seligman ▪ Shawn Achor ▪ Tal Ben-Shahar	Positive Psychologie in der Praxis, d.h. Anwendung der PP im Organisationskontext ist hier nur ein Teilbereich	▪ Flourishing ▪ Positivity in Organisationen ▪ Formbare Stärken
Positive Organizational Scholarship (POS)	▪ Kim Cameron² ▪ Jane Dutton² ▪ Robert Quinn²	Erforschung und Entwicklung von Ursachen für außergewöhnliche Leistungsfähigkeit von Menschen und Organisationen (“Positive deviance”)	▪ Positive Führung ▪ Sinn, Werte, Moral ▪ Beziehungen und Kultur
Positive Organizational Behavior (POB)	▪ Fred Luthans³	Verbesserung von Leistungsfähigkeit und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen für Organisationen	▪ Entwicklung und Management von Psychologischem Kapital (PsyCap)

Quelle: Linley et al. 2013

¹Center for Applied Positive Psychology (Capp) ² Center for Positive Organizations, Ross School of Business

³ Emeritus, Department of Management, University of Nebraska-Lincoln

PERMA-Modell



Psychologisches Kapital (PsyCap)

H Hope (Hoffnung)

E Efficacy (Selbstwirksamkeit)

R Resilience (Resilienz)

O Optimism (Optimismus)

1 – WARUM?

2 – Definitionen

3 – Merkmale resilienter Orgs & Teams

4 – Stärkung von OrgRes und TeamRes

5 – In Medias Res

6 – Fazit und Diskussion

Der 3-Dimensionen-Ansatz von Lengnick-Hall et al.

Kognitive Dimension

- **Positive, konstruktive Haltung**, unterstützt durch:
starke Sinnausrichtung (purpose), ehrliche, überzeugende Vision, Kernwerte, bewusster Einsatz von Sprache

Verhaltens- bezogene Dimension

- **Erlernte Ressourcennutzung**
- **Gewohnheiten und Routinen**
- **Erlernen neuer Verhaltensweisen, Verlernen von nicht mehr Nützlichem**

Kontextuelle Dimension

- **Psychologische Sicherheit**
- **Soziales Kapital**
- **Verteilte Macht und Verantwortung**
- **Ressourcennetzwerke**

Quelle: Lengnick-Hall et al. 2011

Der 3-Faktoren-Ansatz von McManus et al.

Achtsamkeit

- **Gemeinsames Bewusstsein** für die Situation (Systemblick), inkl.
- umfassende Kenntnisse des **organisationalen Umfeldes**, der wichtigsten Stakeholder und ihrer Bedürfnisse (in Alltag & Krise)

Kenntnis der Risikofaktoren

- Identifikation der **wichtigsten Schwachpunkte** und
- **Managen** dieser Schwachpunkte in der Krise

Anpassungs- fähigkeit (Adaption)

- **Flexibilität**, sich an veränderte Situationen anzupassen
- Fähigkeit, **neue, innovative Lösungen** zu entwickeln und
- bestehende **Instrumente auf Unvorhersehbares zuzuschneiden.**

Quelle: McManus et al. (2008)

Der kognitive Ansatz von Hollnagel (Resilience Engineering)

Ability to anticipate

(Antizipation zukünftiger Entwicklungen)

- Knowing what to expect
(*Wissen, was einen erwartet*)

Ability to monitor

(Identifikation gefährdender Veränderungen)

- Knowing what to look for
(*Wissen, worauf man achten soll*)

Ability to respond

(Reaktion auf unvorhergesehene Ereignissen)

- Knowing what to do
(*Wissen, was zu tun ist*)

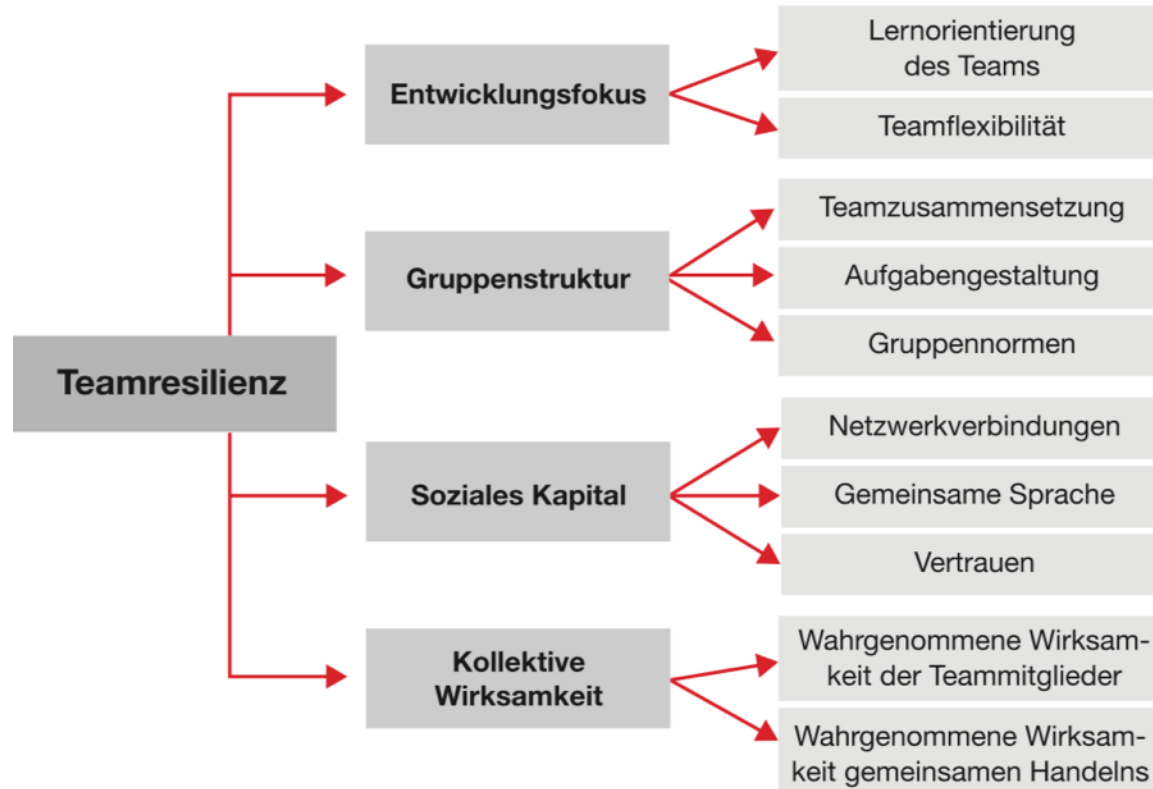
Ability to learn

(Fähigkeit, aus vergangenen Erlebnissen zu lernen)

- Knowing what has happened
(*Wissen, was passiert ist*)

Quelle: Hollnagel 2006

Team-Resilienzmodell nach Sharma & Sharma (basierend auf Morgan et al. 2013)



Stärkung der Organisationalen Resilienz

Vier Lern- und Entwicklungsfelder





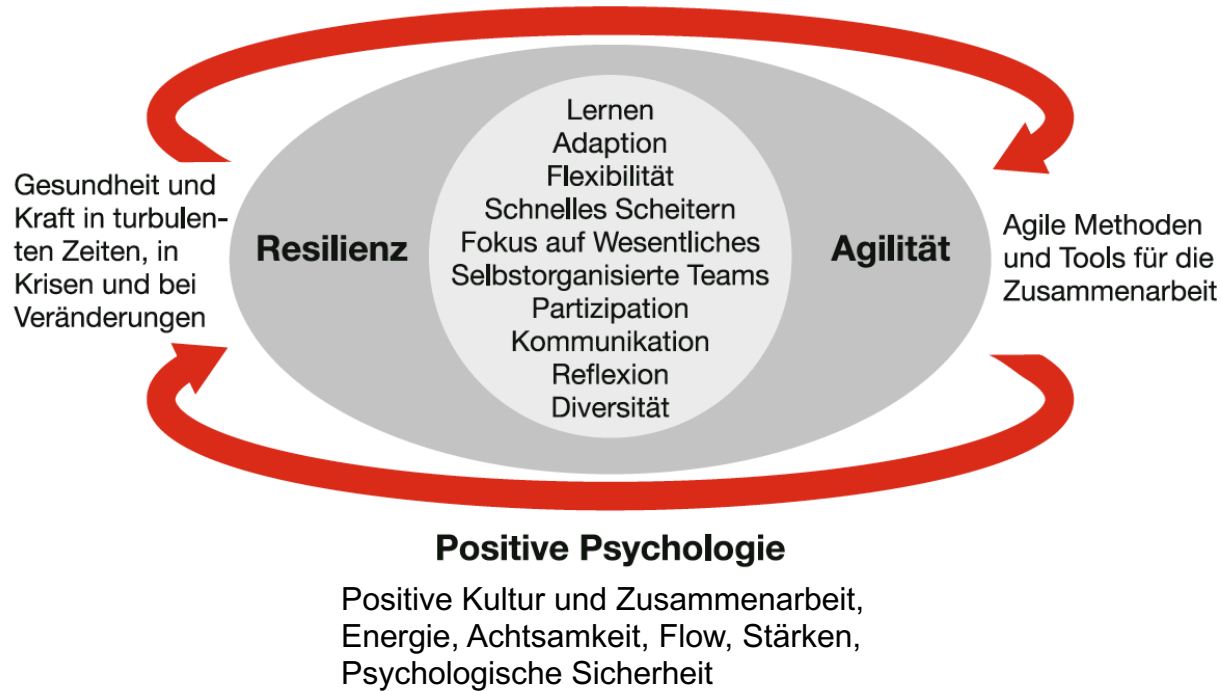
**YOUR CULTURE
IS YOUR BRAND**

Unternehmenskultur

- 
- Sinn und Werte als Orientierung
 - Vertrauen vs. Macht und Kontrolle
 - Hebel 1: Autonomie und Wertschätzung
 - Hebel 2: Fairness
 - Hebel 3: Partizipation
 - Stärkenorientierung
 - Organisationales Lernen
 - Psychologische Sicherheit/Fehlerkultur
 - Agilität

Stärkung der Organisationalen Resilienz

Zusammenhänge: Resilienz, Agilität und Positive Psychologie



Quelle: Rolfe 2019

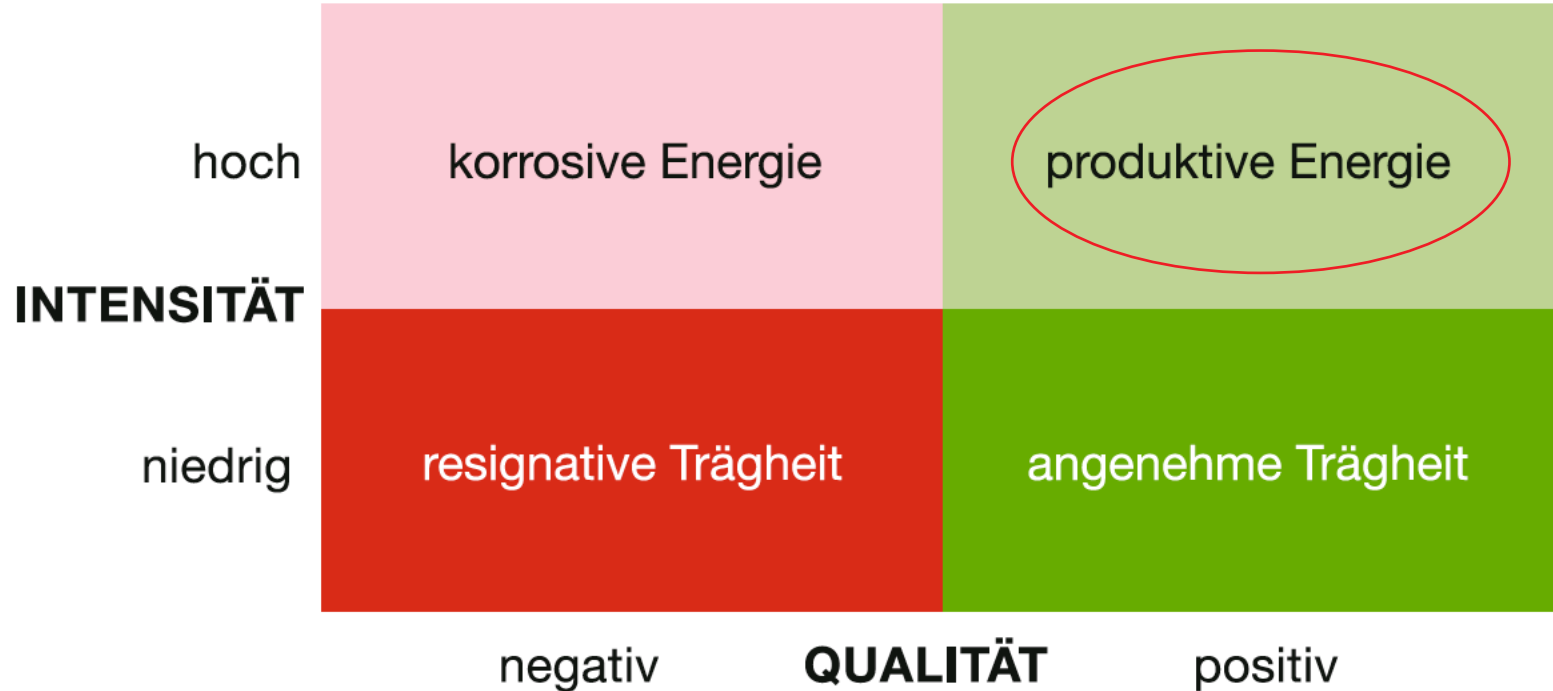


Organisationale Energie & Emotionen

- 
- A row of industrial kilowatt-hour meters mounted on a wall. The meters are circular with a metallic finish and a glass cover. The text on the meters includes 'KILOWATTHOURS', 'WATTHOUR METER', 'CAT. NO. 728x70', and 'No 54867892451'.
- Relevanz organisationaler Energie
 - Zusammenspiel zwischen Energie, Leistung und Lernen in Unternehmen
 - Typische Energieausprägungen in Unternehmen

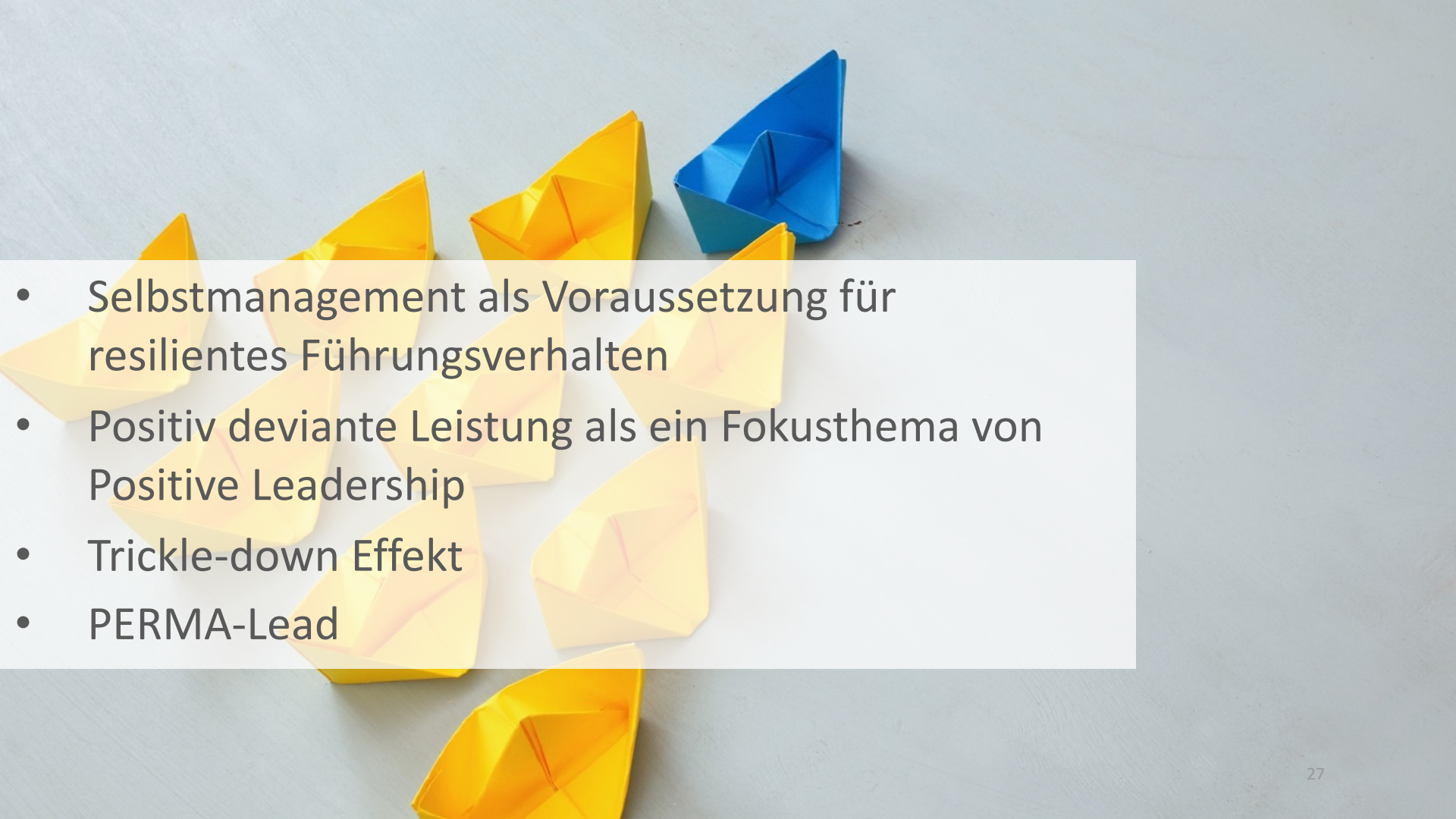
Stärkung der Organisationalen Resilienz

Vier typische Energieausprägungen in Unternehmen



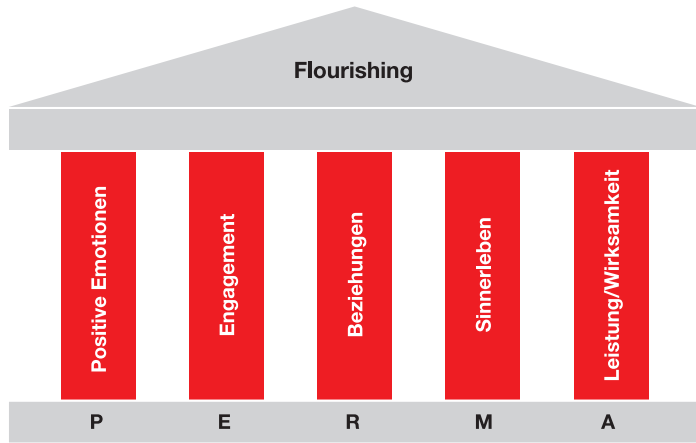


Positive, resilienzfördernde Führung (Positive Leadership)

- 
- The background of the slide features a light blue-grey textured surface. Scattered across this surface are several paper boats. Most are yellow, with one distinct blue boat positioned towards the upper right. The boats are of various sizes and are partially overlapping, creating a sense of depth and movement. A semi-transparent white rectangular box is overlaid on the left side of the image, containing a bulleted list of text.
- Selbstmanagement als Voraussetzung für resilientes Führungsverhalten
 - Positiv deviante Leistung als ein Fokusthema von Positive Leadership
 - Trickle-down Effekt
 - PERMA-Lead

Stärkung der Organisationalen Resilienz

PERMA-Lead



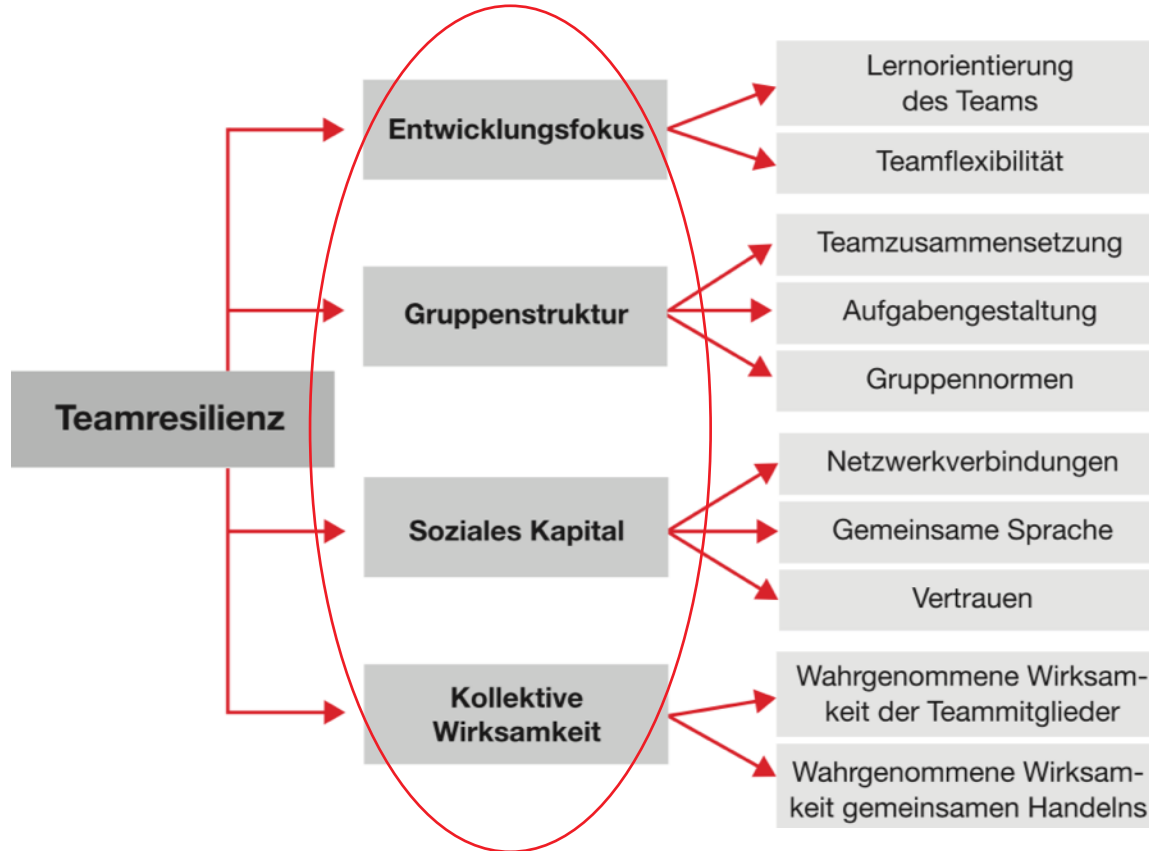


Resilienzfördernde Strukturen und Prozesse

- 
- The background of the slide features a complex network diagram. It consists of numerous small, metallic-looking spheres (nodes) connected by thin, translucent lines. The lines are colored in shades of green, blue, and purple, creating a vibrant, interconnected web. The nodes are distributed across the frame, with a higher density in the center where a large number of lines converge.
- Hierarchieunabhängige Entscheidungsfindung
 - Agile Strukturen und Prozesse
 - Selbstorganisation
 - Teams & Netzwerke

Stärkung der Team-Resilienz

Unterstützung von Teams in schwierigen Zeiten



Quelle: Adaptiert nach
Sharma & Sharma 2016

Intervention 1 zur Stärkung der Dimension “Entwicklungsfokus”: Mentales Kontrastieren mit Wenn-Dann-Plänen



Was ist es, das uns am Erfüllen meiner Wünsche hindert?

Quelle: Adaptiert
nach Oettingen 2017

Intervention 2 zur Stärkung der Dimension “Gruppenstruktur”: Job Crafting auf individueller und Teamebene

- **Zielsetzung:**

Optimieren der eigenen Arbeit durch die Mitarbeiter selbst.

- **Methode:**

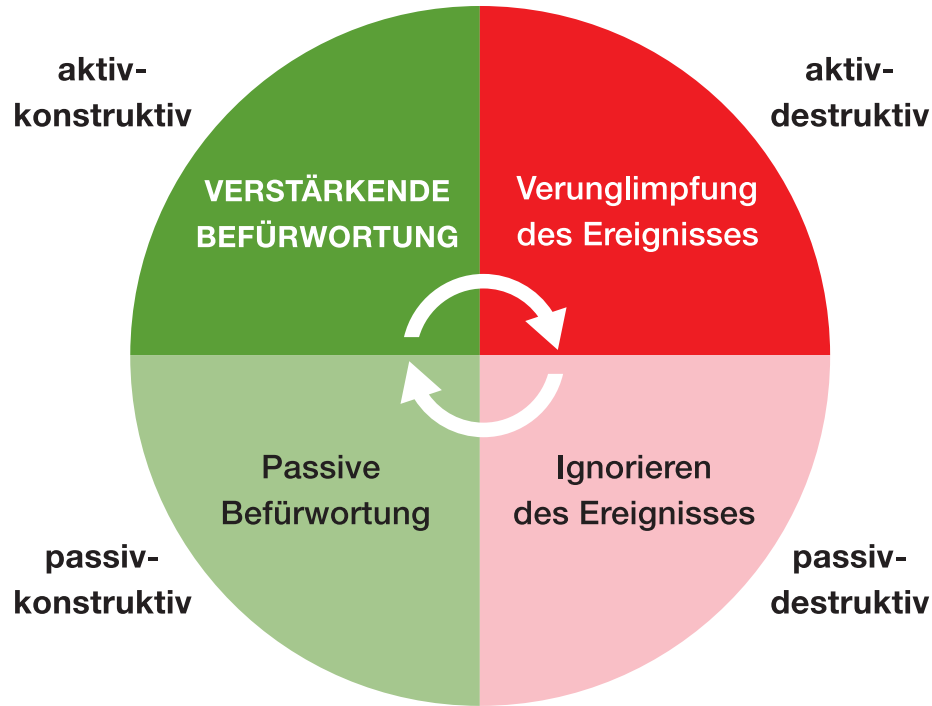
Analyse der individuellen Stärken und Teamstärken (Instrument: Clifton Strengths Finder)

Job Crafting Workshops incl. 6-Wochen-Actionplan

Follow-up-Workshops



Intervention 3 zur Stärkung der Dimension “Soziales Kapital”: Aktiv-konstruktives Reagieren (ACR)



Intervention 4 zur Stärkung der Dimension “Kollektive Wirksamkeit”: Positiver Tagesrückblick

- **Zielsetzung:**
Stärken von positiven Emotionen und
Wirksamkeitsempfinden
- **Methode:**
Einzelarbeit und regelmäßiger Austausch
dazu im Team
- **Ablauf:**
Jedes Teammitglied beantwortet 3 bis 4
Wochen lang am Ende jedes Tages zwei
Fragen, hält die Antworten schriftlich fest.
“Was ist heute gut gelaufen/war schön?”
“Was habe ich dazu beigetragen?”
Austausch im Team dazu 1x/Woche.





In unserer Marktwirtschaft
frönt man zu sehr dem
reinen Konsumgedanken.
Stattdessen brauchen wir
eine gesunde Balance
zwischen Leistung, Macht,
Konsumieren – und
Sichkümmern, An-andere-
Denken, Mitfühlen.



Tania Singer
deutsche Hirnforscherin
und Leiterin des
Forschungsprogramms
„Caring Economics“

Ausgewählte TED-Talks



Amy Edmondson –

Building a psychologically safe workplace
(Englisch)

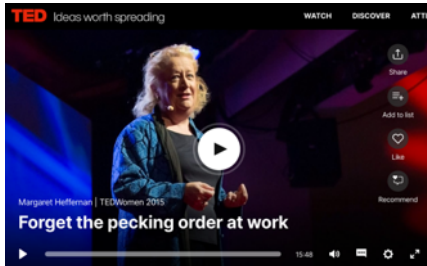
<https://youtu.be/LhoLuui9gX8>



Daniel Pink –

Die überraschende Wissenschaft der Motivation
(Englisch mit dt. Untertiteln)

https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation?language=de



Margaret Heffernan –

Forget the pecking order at work
(Englisch mit dt. Untertiteln)

https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_forget_the_pecking_order_at_work



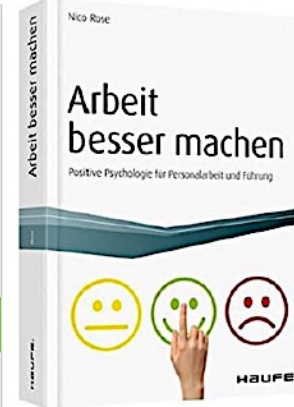
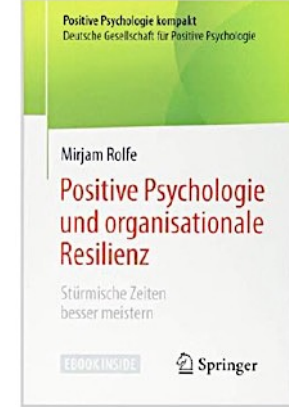
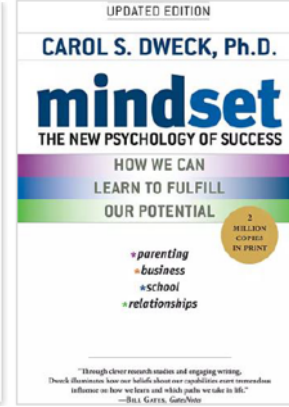
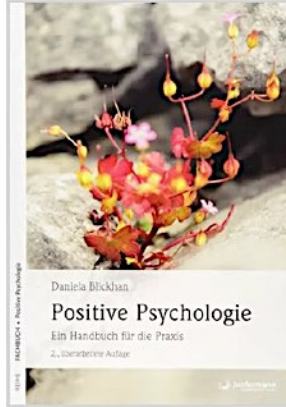
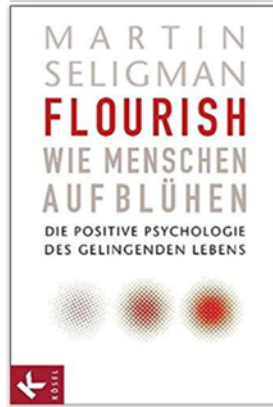
Shawn Achor –

Das glückliche Geheimnis besserer Arbeit
(Englisch mit dt. Untertiteln)

https://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=de

Quelle: www.ted.com

Ausgewählte Literatur



DANKE
für euer
Interesse und
Engagement.

Q&A