

Positive Psychologie kompakt
Deutsche Gesellschaft für Positive Psychologie

Mirjam Rolfe

Positive Psychologie und organisationale Resilienz

Stürmische Zeiten
besser meistern

EBOOK INSIDE



Springer

Positive Psychologie kompakt

Herausgegeben von der

Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie

Die Reihe „Positive Psychologie kompakt“ schlägt eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis. Jeder Band bringt die wichtigsten Erkenntnisse eines Themengebietes verständlich auf den Punkt und befähigt Schritt für Schritt zur praktischen Anwendung.

Unter der Herausgeberschaft der Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie fassen ausgewiesene Experten den aktuellen Wissensstand zusammen und erläutern an Fallbeispielen und Interventionen, wie die Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung konkret umgesetzt werden können. Neben den Autoren wirken unabhängige Rezensenten an den Bänden mit, um verschiedene Expertenperspektiven einfließen zu lassen.

Diese Reihe hat die Zielsetzung, das wissenschaftliche Knowhow der Positiven Psychologie für eine Vielzahl von Menschen nutzbar zu machen. Zielgruppe sind Fachkräfte, Wissenschaftler und Laien, die daran interessiert sind, sich selbst und andere Menschen sowie Organisationen dazu zu befähigen, ihr volles Potenzial zu entfalten. Neben der Wissens- und Kompetenzvermittlung sind positive gesellschaftliche Impulse ein weiteres Ziel der Reihe. Daher spenden Sie automatisch mit dem Kauf jedes Bandes einen Euro für einen guten Zweck.

Weitere Bände in der Reihe

<http://www.springer.com/series/15670>

Mirjam Rolfe

Positive Psychologie und organisationale Resilienz

Stürmische Zeiten besser meistern

 Springer



DGPP

Deutsche Gesellschaft für
Positive Psychologie

Mirjam Rolfe
Chances in Change
Rellingen, Deutschland

Positive Psychologie kompakt
ISBN 978-3-662-55757-0 ISBN 978-3-662-55758-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55758-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich im Verlag: Marion Krämer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

In dankbarer Erinnerung an meine Mutter Frieda, meinen Vater Hans und meinen Bruder Sven. Durch sie bin ich zur Resilienz und Positiven Psychologie gekommen. Sie haben mir Disziplin, Humor, Optimismus und Empathie auf den Weg gegeben – und die Gabe, mich an den kleinen Dingen des Alltags zu erfreuen.

Pay it forward

Die Positive Psychologie kennt das Pay-it-forward-Prinzip – Freundlichkeit, die man erlebt, an andere weiterzugeben. In diesem Sinne wird pro verkauftem Exemplar dieses Buches 1 Euro dem Schweizer Verein Refugium gespendet.

Vorwort

In jüngster Zeit richten Unternehmen ihre Aufmerksamkeit vermehrt auf präventive Ansätze um Erfolgsbeeinträchtigungen in stürmischen Zeiten zu verhindern. Das Konzept der organisationalen Resilienz rückt den Prozess der Anpassung an widrige Umstände in den Blickpunkt. Es geht um die Stärkung der Fähigkeit von Organisationen und ihrer Mitglieder erfolgsgefährdende Krisen, bedeutende strategische Entscheidungen und Herausforderungen positiv zu bewältigen. Das heißt für Unternehmen, Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams, flexibel zu bleiben und eine Starre – den Threat-Rigidity-Effekt – zu vermeiden, der in Stress- und Drucksituationen häufig entsteht.

Das turbulente und oft unvorhersehbare Geschäftsumfeld bietet heute viele Stresssituationen. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität der „VUCA-Welt“ sind zwar nichts Neues, doch sie nehmen zu: Die Globalisierung konfrontiert Organisationen mit Ungewissheiten, die sich aus konjunkturellen Schwankungen, demografischen Entwicklungen und der zunehmenden Vernetzung von Informations- und Güterströmen ergeben. Dazu kommen Bedrohungen wie Terrorangriffe und Cyberkriminalität. Und auch Herausforderungen durch Trends wie die digitale Transformation und die damit verbundenen neuen Arbeitswelten (Arbeit 4.0, New Work) sowie Angst vor Jobverlust können Unternehmen und Mitarbeiter unter Druck setzen. In der Tat vergrößert sich in Krisenzeiten und bei radikalen Umfeldveränderungen der Abstand zwischen den Firmen, die weiterhin vital wirtschaften, und denjenigen, die sich in einem kritischen Zustand befinden. Die Welt wird schneller turbulent als die Organisationen resilient werden – es öffnet sich eine „Resilienzkluft“ (Välikangas 2010).

Im Zuge der Digitalisierung steigt die Bedeutung von Agilität. Doch Agilität darf sich nicht auf neue Instrumente und Methoden beschränken. Es ist eine Grundhaltung. Damit der digitale Wandel gelingt und nachhaltig Wert stiftet, gilt es, Agilität und Resilienz miteinander zu verbinden – so können Menschen und Organisationen gesund anpassungsfähig und gesund agil werden und bleiben. Dafür benötigen sie Kraft und Zugang zu

ihren Ressourcen. Im Alltag heißt das auch, souverän mit neuen Technologien umzugehen, sich Ausgleich und Ruhe zu gönnen, Grenzen zu setzen und im wahrsten Sinne des Wortes „abzuschalten“.

Die Positive Psychologie fungiert hier als Brückenbauer: Sie verbindet Resilienz und Agilität. Denn sie schafft ein optimales Umfeld für nachhaltig gesunde Leistung, stärkt Beziehungen und fördert die Ressourcenorientierung – auch in schwierigen Zeiten. Ohne den Blick auf Risiken zu verschleiern, ermutigt sie Unternehmen und Menschen, sich auf Stärken zu besinnen. Das wiederum setzt Achtsamkeit voraus. Denn Menschen haben eine evolutionär bedingte Neigung zum Negativen. Doch eine ständige Alarmbereitschaft schadet uns heute mehr, als sie uns nützt.

Die gute Nachricht ist: Wir können lernen, resilient und achtsam zu sein. Tun wir das, bevor eine Krise eintritt, haben wir eine weit größere Chance, die Herausforderung gut zu meistern – und gehen vielleicht sogar gestärkt daraus hervor.

Möge das vorliegende Buch Menschen und Organisationen bei diesem Lern- und Entwicklungsprozess unterstützen.

Mirjam Rolfe

Rellingen, April 2018

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Dankbarkeit

Ein Buch über Positive Psychologie und Resilienz zu schreiben, ist gleichzeitig eine hervorragende Gelegenheit, seine eigene Resilienz auf den Prüfstand zu stellen und zu stärken. Das durfte ich in den anderthalb Jahren, in denen dieses Buch entstanden ist, erfahren. Dass dieses Abenteuer mit so vielen positiven Erlebnissen verbunden war, verdanke ich zahlreichen Menschen und Organisationen – so vielen, dass ich sie nicht alle nennen kann. Die hier erwähnten Personen sollen daher stellvertretend für alle Förderer und Unterstützer stehen.

Ich danke herzlich ...

- meinem Mann, Kevin, für sein Verständnis und die Ermutigungen, die mich an seine Unterstützung bei Marathonläufen erinnert haben („Come on, you're on the home stretch!“);
- Prof. Dr. Christiane Schwieren von der Universität Heidelberg, die mir mit profundem Wissen, hilfreichen Tipps und Geduld beratend zur Seite stand;
- Marion Krämer und Bettina Saglio vom Springer-Verlag für die gute Zusammenarbeit und die prompten Rückmeldungen;
- Dr. Judith Mangelsdorf und Dr. Christin Çelebi von der Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie für die Begeisterung für die gemeinsame Idee und ihr Vertrauen;
- meiner Schwester Sandra für die Fernunterstützung aus der Schweiz;
- meinen Kunden und Coachees für die beigesteuerten Fallbeispiele;
- meinen Freundinnen und Bekannten, die mir mit motivierenden Gesprächen, Literatur- und Yoga-Tipps und sogar mit einer selbst aufgenommenen Meditation (danke, Anja!) geholfen haben.

Es war eine großartige Erfahrung des Lernens und der Begegnung. Möge das Ergebnis vielen Menschen und Organisationen zugutekommen.

Inhaltsverzeichnis

1	Organisationale Resilienz – mehr als ein Wettbewerbsfaktor	1
	<i>Mirjam Rolfe</i>	
1.1	Relevanz für Unternehmen	2
1.1.1	Sicherung von Überleben und Nachhaltigkeit in Krisen	3
1.1.2	Souveräner Umgang mit Unvorhersehbarkeit und Komplexität	4
1.1.3	Konsequentes Energiemanagement	5
1.1.4	Prävention psychosozialer Belastungen	5
1.1.5	Stärkung der emotionalen Bindung an den Arbeitgeber	6
1.1.6	Unterstützung von Veränderungsvorhaben durch Mitarbeiter	7
1.1.7	Stärkung der Arbeitgebermarke	7
1.2	Relevanz für Einzelpersonen	8
1.3	Relevanz für Führungskräfte	9
1.4	Relevanz für Gruppen und Teams	10
	Literatur	11
2	Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Definitionen und Grundlagen	15
	<i>Mirjam Rolfe</i>	
2.1	Positive Psychologie	16
2.1.1	Ziele und Konzepte der Positiven Psychologie	18
2.1.2	Positive Organisationslehre (POS), Positives Organisationsverhalten (POB) und Psychologisches Kapital (PsyCap)	21
2.2	Organisationale Resilienz	22
2.2.1	Individuelle Resilienz	23
2.2.2	Resilienz von Organisationen	25
2.2.3	Systemresilienz	28
2.2.4	Die Entwicklung der Resilienzforschung	29
2.2.5	Verwandte Konzepte und Begriffe	33
2.3	Zwei sich ergänzende Forschungsbereiche	35
	Literatur	36

3	Resiliente Organisationen: Was Unternehmen krisenfest, gesund, agil und wirksam macht	41
	<i>Mirjam Rolfe</i>	
3.1	Merkmale resilienter Organisationen	42
3.2	Wie organisationale Resilienz gestärkt werden kann	48
3.2.1	Lernfeld 1: Unternehmenskultur	49
3.2.2	Lernfeld 2: Bewusste, positive Führung	77
3.2.3	Lernfeld 3: Organisationale Energie	78
3.2.4	Lernfeld 4: Resilienzfördernde Unternehmensstrukturen und -prozesse ...	85
3.3	Betriebliches Resilienzmanagement	94
	Literatur	96
4	Individuelle Resilienz: Wie Menschen lebendig, gelassen und stark bleiben	101
	<i>Mirjam Rolfe</i>	
4.1	Die Hintergründe	102
4.1.1	Belastungen im Privat- und Berufsleben	102
4.1.2	Subjektives Wohlbefinden bei der Arbeit	103
4.2	Die Grundlagen individueller Resilienz	105
4.2.1	Schutzfaktoren und Risikofaktoren	106
4.2.2	Copingstile	107
4.2.3	Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft und Stressforschung	109
4.2.4	Resilienzfaktoren	121
4.2.5	Die psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen	125
4.2.6	Psychologisches Kapital	128
4.3	Wie sich individuelle Resilienz fördern lässt	129
4.3.1	Ganzheitlicher Resilienzansatz: Körper, Emotionen, Verstand, Seele	129
4.3.2	Der persönliche Resilienzkompass	130
4.3.3	Phase 1: Klärung	132
4.3.4	Phase 2: Entlastung	133
4.3.5	Phase 3: Ausrichtung	140
4.3.6	Phase 4: Umsetzung	146
	Literatur	152

5	Resilienzfördernde Führung: Orientieren und vertrauen, energetisieren und kommunizieren	159
	<i>Mirjam Rolfe</i>	
5.1	Ein neues Umfeld verlangt nach neuer Führung	160
5.2	Selbstmanagement als Voraussetzung für resilientes Führungsverhalten	162
5.3	Resilienzfördernde Führung	164
5.3.1	Führungsstile, die resilienzfördernde Führung beeinflussen	164
5.3.2	Resilienz und das Mindset von Führungskräften	168
5.3.3	Führung, Resilienz und Leistung	168
5.4	Die Aufgaben einer bewussten, resilienzorientierten Führungskraft .	170
5.4.1	Vermittlung von Sinn und Orientierung	171
5.4.2	Fördern vertrauensvoller Beziehungen	173
5.4.3	Fördern von Autonomie	174
5.4.4	Stärkenorientierung	175
5.4.5	Energie- und Emotionsmanagement	177
5.4.6	Resilienzstärkende Kommunikation	187
	Literatur	194
6	Resiliente Teams: Flexibel, konfliktfähig und tolerant in der Zusammenarbeit	199
	<i>Mirjam Rolfe</i>	
6.1	Für Teamresilienz relevante Faktoren	201
6.2	Resiliente Teamkultur: Vertrauen und die „Genug-Haltung“	202
6.3	Der Zusammenhang zwischen Leistung, Beziehung und Resilienz in Teams	205
6.4	Resilienz und Lernen im Team	206
6.5	Resilienz und Diversität	208
6.5.1	Dimensionen von Diversität	208
6.5.2	Wie Diversität hilft, Teamfallen zu vermeiden	209
6.5.3	Umgang mit Vielfalt	210
6.6	Resilienzstärkende Kommunikation in Teams	212
6.6.1	Achtsamkeit und Präsenz	214
6.6.2	Konstruktives Feedback	216
6.6.3	Emotionen und Teamresilienz	218
6.7	Energie in Teams	221

6.8	Umgang mit Konflikten in Teams	225
6.8.1	Konfliktarten	226
6.8.2	Umgang mit Wertekonflikten in Teams	227
6.9	Strukturen und Praktiken für resiliente Teams	231
6.9.1	Selbstorganisierte Teams	232
6.9.2	Rollen statt Organigramme	233
6.9.3	Beratungsprozess	234
6.9.4	Agile Methoden und Formate der Zusammenarbeit.....	234
	Literatur	240
7	Resilienz erfassen und messen	245
	<i>Mirjam Rolfe</i>	
7.1	Gütekriterien	247
7.2	Messung individueller Resilienz	248
7.2.1	Resilienzskala (RS)	249
7.2.2	Resilience Factor Inventory (RFI) und Resilienzquotient (RQ)	252
7.3	Messung von Teamresilienz	253
7.3.1	Teamresilienzskala	253
7.3.2	ADAPTER	256
7.4	Messung organisationaler Resilienz	258
7.4.1	Resilienzcheck für Unternehmen.....	259
7.4.2	Benchmark Resilience Tool (BRT-53) und Kurzversionen (BRT-13a, BRT-13b)	259
7.5	Messinstrumente für einzelne resilienzbezogene Faktoren	264
	Literatur	265
8	Fazit und Ausblick	269
	<i>Mirjam Rolfe</i>	
	Literatur	273
	Serviceteil	275
	Stichwortverzeichnis	276

Die Autorin



Mirjam Rolfe ist zertifizierte Beraterin der Positiven Psychologie, Change Managerin, Trainerin und systemischer Coach mit den Schwerpunkten Resilienz und Kommunikation. Sie verfügt über weitreichende Erfahrungen in den Bereichen Organisations- und Führungskräfteentwicklung sowie kulturelle Transformation. In ihrer Tätigkeit verbindet sie das, was sie begeistert: Menschen, Lernen und Entwicklung. Sie ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Chances in Change und lebt vor den Toren Hamburgs.



Organisationale Resilienz – mehr als ein Wettbewerbsfaktor

Mirjam Rolfe

- 1.1 Relevanz für Unternehmen – 2**
 - 1.1.1 Sicherung von Überleben und Nachhaltigkeit in Krisen – 3
 - 1.1.2 Souveräner Umgang mit Unvorhersehbarkeit und Komplexität – 4
 - 1.1.3 Konsequentes Energiemanagement – 5
 - 1.1.4 Prävention psychosozialer Belastungen – 5
 - 1.1.5 Stärkung der emotionalen Bindung an den Arbeitgeber – 6
 - 1.1.6 Unterstützung von Veränderungsvorhaben durch Mitarbeiter – 7
 - 1.1.7 Stärkung der Arbeitgebermarke – 7
- 1.2 Relevanz für Einzelpersonen – 8**
- 1.3 Relevanz für Führungskräfte – 9**
- 1.4 Relevanz für Gruppen und Teams – 10**
- Literatur – 11**

Überblick

- Weshalb Resilienz ein hochaktuelles Thema ist
- Warum es sich für Unternehmen lohnt, in organisationale Resilienz zu investieren
- Welche Vorteile Resilienz für Einzelpersonen, Führungskräfte und Teams hat

Lange Zeit überwog die Meinung, dass Resilienz eine Aufgabe jedes Mitarbeiters sei, nicht jedoch eine Aufgabe des Unternehmens. Mittlerweile gibt es genug Forschungsergebnisse, die zeigen, dass auch Organisationen gut daran tun, resilienzfördernde Maßnahmen für ihre Mitarbeiter – auf allen Ebenen – zu unterstützen (Jackson et al. 2007). Denn in allen Berufen – ob als Krankenschwester (Judkins et al. 2005; McGee 2006), als Fachkräfte in psychosomatischen Kliniken (Edward 2005) oder als Lehrer (Gu und Day 2006) – haben Führungskräfte und Mitarbeiter heute mit besonderen Herausforderungen am Arbeitsplatz zu kämpfen.

1.1 Relevanz für Unternehmen

Organisationale Resilienz bedeutet, dass Unternehmen lernen, mit den Herausforderungen der heutigen Welt wirksam umzugehen (Ritz 2015a; Scharnhorst 2008; Rigotti und Mohr 2008), zum Beispiel mit:

- Globalisierung,
- steigender Komplexität,
- der Dynamik durch global-gesellschaftliche Entwicklungen,
- politischer Regulation,
- interorganisationaler Kooperation,
- Technologiesprünge, wie etwa durch die Digitalisierung,
- zunehmende Ökonomisierung,
- neue Formen von Arbeitsverträgen und Arbeitsplatzunsicherheit,
- dicht aufeinander folgende Veränderungsvorhaben und Restrukturierungen,
- alternder Erwerbsbevölkerung,
- Intensivierung der Arbeit mit langen Arbeitszeiten, Informationsflut und ständiger Erreichbarkeit durch die neuen Kommunikationstechnologien und folglich mit
- schwer zu vereinbarem Berufs- und Privatleben.

Im Weiteren wird auf die Handlungsfelder eingegangen, die sich für Unternehmen daraus ergeben.

1.1.1 Sicherung von Überleben und Nachhaltigkeit in Krisen

Ob finanzielle Engpässe, konjunkturelle Schwankungen, technologische Probleme oder Umstrukturierungen – kein Unternehmen ist vor Krisen gefeit. Achtsame Organisationen, die bereits in guten Zeiten vorsorgen und ihre Resilienz stärken, zum Beispiel durch umfassende Kenntnis ihrer Ressourcen und Risikofaktoren, finden schneller wieder in ein Gleichgewicht zurück oder können sogar von der Widrigkeit profitieren (McManus et al. 2008).

Weiterhin gilt es, die Vulnerabilität aufgrund der Interdependenzen moderner Organisationen untereinander zu berücksichtigen: Das ist beispielsweise in Orten der Fall, in denen ein Großteil der Einwohner bei einigen wenigen Unternehmen beschäftigt ist. Eine Krise in einer Branche kann ganze Ortschaften in wirtschaftliche Schwierigkeiten bringen. In Deutschland könnte das etwa bei einer anhaltenden Krise der Automobilbranche auf Süddeutschland zutreffen. Gerade aufgrund dieser Verbindung und der wichtigen Rolle von Unternehmen für Menschen in einer Region müssen Organisationen ihre Resilienz stärken (McManus et al. 2008, S. 81 f) und eine Starre (*threat rigidity effect*, vgl. ■ Abb. 1.1) vermeiden.

Nach Staw et al. (1981) kann der Threat-Rigidity-Effekt, der sich bei Organisationen, Gruppen und Individuen bei Gefahren und in Stresssituationen oft zeigt, sowohl Auslöser als auch Begleiterscheinung von Krisen sein. Dabei führt der Effekt einerseits zu einer Verschlechterung der Verarbeitung und Weitergabe von Informationen, zum Beispiel weil eine Person in einer Krise den Bereich, aus dem sie Informationen aufnimmt, oder die Anzahl von Informationskanälen verringert. Andererseits geht die Starre mit einer Verengung der Kontrolle (*constriction of control*) einher. Das heißt, Macht und Einfluss konzentrieren sich zum Beispiel bei einer Führungskraft oder sie siedeln sich zumindest höher in der Hierarchie an. Diese beiden Grundelemente der Threat-Rigidity-Theorie verändern somit die Struktur der Informations- bzw. Kommunikations- und Kontrollprozesse einer Organisation (Staw et al. 1981, S. 502) und sie verringern die organisationale Resilienz, da sie Flexibilität und Handlungsoptionen einschränken.



* Günstige Rahmenbedingungen sind die Prozesse, welche Kompetenz, Wachstum und Selbstwirksamkeit ermöglichen und verstärken.

■ **Abb. 1.1** Resiliente und rigide Reaktionen auf Gefahren. (Adaptiert, nach Sutcliffe und Vogus 2003, S. 107)

1.1.2 Souveräner Umgang mit Unvorhersehbarkeit und Komplexität

Organisationale Resilienz fördert die Fähigkeit von Unternehmen, zu lernen und zu agieren, ohne zu wissen, wie die entsprechende Situation in der Zukunft aussehen wird (Wildavsky 1988; Linnenluecke 2017; Weick und Sutcliffe 2001). Die Stärkung organisationaler Resilienz ist somit auch ein wichtiger Baustein des Managements von Ungewissheit (Heller et al. 2012, S. 215).

Vor allem mit Blick auf die heute sehr hohen Anforderungen an Unternehmen – ob Konzern, KMU oder Start-up – spielt organisationales Lernen eine entscheidende Rolle. Immer schneller, effizienter, flexibler, agiler, internationaler und in-

novativer sollen sie sein. Entsprechend zahlreich sind ihre internen und externen Stakeholder wie etwa Fach- und Führungskräfte, Mitarbeiter in der Administration und Produktion, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Medien, Politik. Diese haben unterschiedliche und nicht selten konkurrierende Bedürfnisse, die vom Unternehmen befriedigt werden sollen. Zu dieser Komplexität der Zielgruppen gesellen sich veränderte Marktbedingungen und Anforderungen, etwa aufgrund der Digitalisierung oder der neuen Arbeitswelt (Arbeit 4.0).

1.1.3 Konsequentes Energiemanagement

Einer der Schlüsselbegriffe in diesem Kontext – und eine der Brücken, die Positive Psychologie mit Resilienz verbindet – ist organisationale Energie. Einem konsequenten Energiemanagement auf allen Ebenen der Organisation kommt im Zuge der Resilienzförderung große Bedeutung zu. In der Tat können nicht nur Menschen, sondern auch ganze Organisationen ausbrennen. Greve (2010) sieht im organisationalen Burnout ein komplexes Phänomen, das weit über die Summe individueller Erschöpfung oder die Folgen von Missmanagement hinausgeht. Es handelt sich um ein Ausbrennen der Unternehmenskultur.

1.1.4 Prävention psychosozialer Belastungen

Psychische Störungen machen laut BKK-Gesundheitsreport einen immer größeren Teil der Langzeit- bzw. chronischen Erkrankungen aus. In den letzten zehn Jahren haben sich die daraus folgenden Arbeitsunfähigkeitstage mehr als verdoppelt (+129 %). Zusammen mit Muskel- und Skeletterkrankungen sind psychische Störungen insgesamt für die Mehrzahl der Langzeitarbeitsunfähigkeitsfälle (51,6 %) und Langzeitarbeitsunfähigkeitstage (54,8 %) verantwortlich (BKK-Bundesverband 2015). Im Zeitraum von 2000 bis 2014 ist die Zahl der auf eine psychische Störung zurückgehenden Erwerbsminderungsrenten von fast 50.000 auf rund 75.000 gestiegen (Deutsche Rentenversicherung Bund 2014).

Neben individuellen Risikofaktoren wirken sich auch Arbeitsbelastungen auf die psychische Gesundheit aus. Diese entstehen einerseits durch hohe Arbeitsanforderungen (z. B. schwierige Arbeit, hohes Arbeitspensum, hoher Zeitdruck) und andererseits durch wenig Kontrolle über die Arbeit oder schlechten Führungsstil (BKK-Bundesverband 2015). Die Unternehmenskultur ist ein weiterer

bedeutender Faktor: Laut Fehlzeitenreport 2016 ist von rund 2000 befragten Beschäftigten jeder vierte Mitarbeiter, der seine Unternehmenskultur als schlecht bewertet, auch mit der eigenen Gesundheit unzufrieden. Bei den Befragten, die ihr Unternehmen positiv sehen, war es nur jeder zehnte (Badura et al. 2017).

Für Rigotti und Mohr (2008, S. 49) lohnen sich Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter und die Prävention psychosozialer Belastungen gleich dreifach: durch die Erhöhung des individuellen Wohlbefindens, die positive Auswirkung auf die organisationale Leistung und reduzierte volkswirtschaftliche Kosten.

1.1.5 Stärkung der emotionalen Bindung an den Arbeitgeber

Laut Gallup Engagement Index 2016 des Beratungsunternehmens Gallup – er misst, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber und damit ihr Engagement und die Motivation bei der Arbeit ist – empfinden 70 % der Arbeitnehmer eine geringe Identifikation mit der eigenen Arbeit. Weitere 15 % geben an, gar keine Verpflichtung zu empfinden. Nur die restlichen 15 % haben ihrem Arbeitsplatz und Unternehmen gegenüber eine hohe emotionale Bindung und zeigen entsprechende Leistungen (Gallup 2017). Unengagierte Beschäftigte jedoch liefern mangelhafte, unzureichende oder sogar destruktive Ergebnisse, stecken ihre Kollegen damit an und beeinflussen das Organisationsklima negativ (Berkemeyer 2014). Gleichzeitig sind sie stark burnoutgefährdet und/oder verursachen hohe Fluktuationskosten. Andererseits hat ein Laborexperiment der Universität Warwick gezeigt, dass glückliche Arbeitnehmer um 12 % produktiver sind als der Durchschnitt (Kewes 2017, S. 46).

Gemäß Gallup ist das Führungsverhalten ausschlaggebend dafür, wie lange Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und wie produktiv sie sind. Der auf das unengagierte Verhalten zurückzuführende volkswirtschaftliche Schaden beläuft sich insgesamt auf ca. 105 Mrd. Euro (Gallup 2017). Avey et al. (2011) fanden signifikante Zusammenhänge zwischen dem psychologischen Kapital von Mitarbeitern und Arbeitszufriedenheit, Loyalität zum Arbeitgeber, Engagement und höherer Leistung.

1.1.6 Unterstützung von Veränderungsvorhaben durch Mitarbeiter

Mitarbeiter spielen für den Erfolg von Transformationsprozessen eine entscheidende Rolle (Kotter und Cohen 2002). Forschungsergebnisse zeigen, dass die Haltung und das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber dem Wandel mit der organisationalen Leistung (Kim und Mauborgne 2003) sowie der individuellen Leistung nach dem Change (Neubert und Cady 2001) verbunden ist. In einer Studie konnte nachgewiesen werden, dass sich Resilienz positiv auf die Haltung und das Verhalten von Mitarbeitern gegenüber Veränderungen auswirkt sowie ihre Bereitschaft fördert, Transformationsprozesse im Unternehmen zu unterstützen (Shin et al. 2012). Dabei gilt es, resilienzfördernde Ressourcen der Mitarbeiter bereits vor dem Veränderungsvorhaben zu stärken, um die mit dem Wandel oft verbundene Belastung abzufedern und das Commitment der Mitarbeiter zu erhöhen (ebd., S. 728).

1.1.7 Stärkung der Arbeitgebermarke

Durch den Geburtenrückgang suchen viele Unternehmen heute händeringend nach qualifizierten Arbeitskräften. Kandidaten wählen ihre zukünftigen Arbeitgeber mit Bedacht – und oft mit Blick auf die eigenen Wertvorstellungen. Mitarbeiter bemerken sehr schnell, wenn ihr Arbeitgeber sie dabei unterstützt, mit stetig neuen Herausforderungen wie Arbeitsverdichtung, Krisen und Komplexität gut umgehen zu können, wenn Vorgesetzte ihnen Entscheidungsfreiräume geben und ihnen mit Wertschätzung begegnen. Das wiederum stärkt das Commitment der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen (Schmied 2013; Initiative neue Qualität der Arbeit 2014; Shin et al. 2012). Deutsche Führungskräfte sehen den „typisch deutschen Führungsstil“, der noch stark hierarchie- und machtgeprägt ist, somit auch als Nachteil im Ringen um Gewinnung und Bindung von Talenten (Initiative neue Qualität der Arbeit 2014, S. 10).

Die oben erwähnten Herausforderungen verdeutlichen den sozioökonomischen und psychosozialen Hintergrund, die Konsequenzen für die Organisationsentwicklung sowie die Tragweite der organisationalen Resilienz. Die Welt wird schneller turbulent als die Organisationen resilient (Hamel und Välikangas 2003). Es ist wichtig, die Bewältigungsfähigkeiten von Individuen und Organisationen zu stärken,

um den dauernden Wandel zu bewältigen (Scharnhorst 2008). Dabei sollten die Maßnahmen über die Bewältigung des täglichen Arbeitsstresses hinausgehen und längerfristige Gefahren und Belastungen einbeziehen (Scharnhorst 2008). Dazu gehört auch, das Arbeitsumfeld wieder menschlicher zu machen (Brown 2017).

1.2 Relevanz für Einzelpersonen

Auch Einzelpersonen bietet die Stärkung individueller Resilienz zahlreiche Vorteile, vor allem mit Blick auf die vielfältigen Anforderungen des heutigen Arbeitslebens.

Menschen erleben heute eine zunehmende Arbeits- und Informationsverdichtung, werden häufiger mit Veränderungen konfrontiert und müssen immer komplexere Aufgaben bewältigen. Nicht alle können damit umgehen. Der rasante Anstieg von psychosozialen Erkrankungen in Deutschland und anderen Industrieländern ist ein klares Signal (vgl. ► Abschn. 2.1.1).

Viele Studien belegen, dass Arbeitsplatzsituationen einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden der Beschäftigten haben. Anforderungen am Arbeitsplatz wie hoher Druck oder Unklarheit von Rollen können zu Burnout, mangelnder Identifikation mit dem Arbeitgeber oder wenig Engagement führen (Doi 2005; Halbesleben und Buckley 2004). Ressourcen am Arbeitsplatz hingegen, wie etwa soziale Unterstützung, Leistungsfeedback und Autonomie, können Motivation, Lernen, Engagement und Identifizierung mit dem Arbeitgeber steigern (Demerouti et al. 2001; Salanova et al. 2006; Taris und Feij 2004; Bakker und Demerouti 2007).

Dabei werden Menschen nicht nur durch große Katastrophen aus der Bahn geworfen, sondern auch durch die vielen kleinen Situationen im Alltag, die schief laufen können und die zermürben oder verletzen. Wichtig ist zu wissen, was man als Mensch braucht, um im Gleichgewicht zu bleiben. Zur Resilienzförderung gehört daher die Sensibilisierung für die psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen (Grawe 2004), genauso wie die Stärkung der Selbststeuerung. Darüber hinaus spielt die eigene Haltung bei der Resilienz eine große Rolle: Es geht darum, die Tücken des Lebens nicht nur als Unheil zu sehen, sondern die Chancen dahinter zu erkennen und sie als Dünger für Wachstum zu nutzen (Haas 2015, S. 20).

1.3 Relevanz für Führungskräfte

Für Führungskräfte gilt bezüglich Resilienz unter anderem das, was bei der Relevanz für Einzelpersonen aufgeführt ist. Aufgrund ihrer Rolle als Vorbild und in ihrer Verantwortung für die eigene Leistung und Gesundheit sowie für jene ihrer Mitarbeiter und des Unternehmens (Badura et al. 2011) werden sie im Weiteren separat betrachtet.

In vielen Unternehmen ist die Führungsrolle vor allem fachlich geprägt. Vor dem Hintergrund komplexer organisatorischer Steuerungsaufgaben reicht dies jedoch nicht mehr aus: Es geht zukünftig verstärkt um eine gute Balance von fachlicher, organisatorischer und persönlicher Führungsrolle. In den modernen Ansätzen der Führungskräfteentwicklung ist deshalb zunehmend die Rede von der „vertikalen Entwicklung der Führungskraft“, die im Gegensatz zur kompetenzfokussierten horizontalen Entwicklung ein inneres Wachstum der Persönlichkeit der Führungskraft beschreibt (Kegan und Laskow Lahey 2009; Gebhardt et al. 2015).

In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt sind Mitarbeiter das wichtigste Leistungspotenzial eines Unternehmens. Führungskräfte tragen die Verantwortung für die Mitarbeiter – und zwar nicht nur hinsichtlich ihrer Leistungen, sondern auch bezüglich ihrer Gesundheit. Denn nur gesunde und motivierte Mitarbeiter sind auch produktiv (Badura et al. 2011). Studien belegen den Zusammenhang zwischen Führung und der Gesundheit von Beschäftigten. Dies betrifft sowohl deren Wohlbefinden als auch gesundheitliche Beeinträchtigungen (Rigotti et al. 2014; Murlane et al. 2013). Gestresste Führungskräfte sind weniger in der Lage, ihre Mitarbeiter zu unterstützen, was sich direkt auf das Stressniveau der Beschäftigten auswirkt (Roche et al. 2014, S. 476). Weitere Studien belegen einen Ansteckungsprozess (*trickle-down effect*) von Emotionen des Vorgesetzten auf die Mitarbeiter. Diese Übertragung gilt sowohl für positive wie negative Gefühle und kann das Wohlbefinden am Arbeitsplatz maßgeblich beeinflussen (ten Brummelhuis et al. 2014; Rigotti et al. 2014). Resiliente Führungskräfte kennen die eigenen Ressourcen, betreiben ein nachhaltiges Energie- und Stressmanagement, können mit ihren Emotionen wirksam umgehen und verzichten darauf, den Druck an die Mitarbeiter weiterzugeben.

Weiterhin erbringen Führungskräfte aufgrund der steigenden Diversität von Mitarbeitergruppen in Bezug auf Alter, kulturellen Hintergrund, Talente, Interessen und Persönlichkeiten immer mehr Integrationsleistungen, die oft durch

eigene Sozialisierungen der Führungskräfte erschwert werden (Gebhardt et al. 2015).

Im Zeitalter zunehmend mobiler, flexibilisierter Arbeit bedeutet Führung auch das Sicherstellen einer neuen Balance für die Kommunikationsbeziehung, die Nutzung technischer Kommunikationsmedien, das Ausbalancieren von räumlicher Nähe und virtueller Begegnung. Dies betrifft auch neue Belastungen aufgrund der wachsenden Entgrenzung von Arbeits- und Privatwelt, die durch die Führungskräfte möglichst präventiv und mitarbeiterorientiert verhindert bzw. aufgefangen werden sollen (Gebhardt et al. 2015). Es werden Führungskräfte benötigt, die eigenständige Mitarbeiter im richtigen Maß fördern, anleiten, aber auch „freilassen“, damit sie ihr Potenzial und ihre Selbstwirksamkeit als wertvolle Ressource entfalten können.

1.4 Relevanz für Gruppen und Teams

Die Arbeit in (Projekt-)Teams und Netzwerken gewinnt vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt an Bedeutung (Ritz 2015a). Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Geschwindigkeit und Qualität bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, was den Teams Kreativität und Innovationsfähigkeit sowie Offenheit gegenüber den Ideen und Meinungen von Kollegen abverlangt (Baer et al. 2010). Es kommt zu einer immer stärkeren Vernetzung der Akteure über Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg (Baer et al. 2010).

Resiliente Personen werden als positiv emotional charakterisiert. Sie fördern auch in anderen Menschen positive Gefühle, indem sie in engen Beziehungen angemessene Unterstützung bieten. Das ist für die Stimmung und die Leistung von Teams zentral (Denovan et al. 2017). Kommt es doch zu Konflikten – was beim Zusammenarbeiten von Menschen unvermeidlich ist –, hilft ein konstruktiver Umgang damit, aus den Meinungsverschiedenheiten wertvolle Impulse für das Team und die Gesamtorganisation zu erhalten (BKK-Bundesverband 2012).

Die Vernetzung mit anderen ist ein wichtiges Schutzpolster vor, während und nach einer Krise (Haas 2015). Nicht nur einzelne Menschen, sondern ganze Gruppen können infolge einer Krise wachsen, indem sie Positives schaffen. Dies gilt nach großen Umweltkatastrophen genauso wie bei kleineren und größeren Widrigkeiten im Arbeitsalltag (Haas 2015).

Fazit

Das Konzept der organisationalen Resilienz gepaart mit der Positiven Psychologie bietet einen wissenschaftlich fundierten Ansatz, um Organisationen und Menschen zu stärken. Ohne diesen Ansatz als Allerheilmittel postulieren zu wollen, belegen Studien, dass er dazu beiträgt, die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt besser zu bewältigen: Für Unternehmen sind das zum Beispiel ein souveräner Umgang mit Unsicherheit und Komplexität sowie die Suche und Bindung von Talenten; für Teams und Netzwerke geht es unter anderem um höhere Erwartungen an Geschwindigkeit und Qualität bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Führungskräfte sind mit veränderten Anforderungen an ihre Rolle konfrontiert, und Einzelpersonen müssen mit Arbeits- und Informationsverdichtung sowie häufigen und oft parallel laufenden Veränderungen gut umgehen können, um gesund zu bleiben.

Literatur

- Avey, J.; Reichhard, R.; Luthans, F. & Mhatre, K. (2011): Meta-analysis of the impact of psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127–152.
- Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Schwerpunkt: Führung und Gesundheit. Springer, Berlin.
- Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2017): Fehlzeiten-Report 2016. Schwerpunkt: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Springer, Berlin.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007): The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22(3), 309–328. Online: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>. Zugegriffen am 02.02.2017.
- Berkemeyer (2014): Berkemeyer Unternehmensbegeisterung. Gallup Studie. Online: <http://berkemeyer.net/news/gallup-studie>. Zugegriffen am 03.02.2017.
- BKK-Bundesverband (2015): Gesundheitsreport 2015. Langzeiterkrankungen – Zahlen, Daten, Fakten. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin.
- BKK-Bundesverband (2012): Initiative neue Qualität der Arbeit. Kein Stress mit dem Stress. Online: http://psyga.info/elearningtool/de/pdf/psyGA_Handlungshilfe_Beschaefigte.pdf. Zugegriffen am 30.12.2017.
- Baer, M.; Leenders, R.; Oldham, G. & Vadera, A. (2010): Win or lose the battle for creativity: The power and perils of intergroup competition. *Academy of Management Journal* 53(4), 827–845.
- Brown, B. (2017): Verletzlichkeit macht stark. Goldmann, München.
- Demerouti, E.; Bakker, A.; Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001): The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Denovan, A.; Crust, L. & Clough P. (2017): Resilience at work. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*, 1, 132–149.

- 1 Deutsche Rentenversicherung Bund (2014): Positionspapier der Deutschen Rentenversicherung zur Bedeutung psychischer Erkrankungen in der Rehabilitation und bei Erwerbsminderung. Online: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/cae/servlet/contentblob/339288/publication-File/64601/pospap_psych_Erkrankung.pdf. Zugegriffen am 30.12.2017.
- Doi, Y. (2005): An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers. *Industrial Health*, 43, 3–10.
- Edward, K. (2005): The phenomenon of resilience in crisis care mental health clinicians. *International Journal of Mental Health Nursing*, 14, 142–148.
- Gallup (2017): Gallup Engagement Index 2016: Schlechte Chefs kosten deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Millionen Euro jährlich. Pressemitteilung vom 22. März 2017. Online: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>. Zugegriffen am 04.05.2017.
- Gebhardt, B.; Hofmann, J. & Roehl, H. (2015): Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. Online: http://creating-corporate-cultures.org/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZukunftsaehigeFuehrung_final.pdf. Zugegriffen am 08.12.2016.
- Grawe, K. (2004): Neuropsychotherapie. Hogrefe, Göttingen.
- Greve, G. (2010): Organisationales Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen. Gabler, Wiesbaden.
- Gu, Q. & Day, C. (2006): Teachers resilience: a necessary condition for effectiveness. *Teaching and Teacher Education*, 23, 1302–1316. Online: https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/teachers-resilience-a-necessary-condition-for-effectiveness-HQKlJSlPW?key=dd_plugin_gs&utm_campaign=pluginGoogleScholar&utm_source=pluginGoogleScholar&utm_medium=plugin. Zugegriffen am 02.02.2017.
- Haas, M. (2015): Stark wie ein Phönix. Wie wir unsere Resilienzkräfte entwickeln und in Krisen über uns hinauswachsen. O.W. Barth, München.
- Halbesleben, J. & Buckley, M. (2004): Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 859–879.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003): The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52–65.
- Heller, J.; Elbe, M. & Linsenmann, M. (2012): Unternehmensresilienz. Faktoren betrieblicher Widerstandsfähigkeit. In: Böhle, F. & Busch, S. (Hrsg.), *Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht*, 213–232. transcript, Bielefeld.
- Initiative neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2014): Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Online: https://www.nextpractice-forum.de/images/pdf/inqa_monitor_gute_fuehrung.pdf. Zugegriffen am 30.12.2017.
- Jackson, D.; Firtko, A. & Edenborough, M. (2007): Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1–9. Online: <http://www.health.state.mn.us/patientsafety/preventionofviolence/personalresiliancewrkplace.pdf>. Zugegriffen am 02.02.2017.
- Judkins, S.; Arris, L. & Keener, E. (2005): Program evaluation in graduate nursing education: hardiness as a predictor of success among nursing administration students. *Journal of Professional Nursing*, 21, 314–321.
- Kegan, R. & Lahey, L. (2009): Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization. Harvard Business Review Press, Boston.
- Kewes, T. (18./19./20. August 2017): Endlich wieder im Büro! Handelsblatt, 159, 44–48.
- Kotter, J. & Cohen, D. (2002): The heart of change. *Harvard Business School Press*, Boston.

- Kim, W. & Mauborgne, R. (2003): Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 81(1), 127–136. Online: <https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy>. Zugegriffen am 02.02.2017.
- Linnenluecke, M. (2017): Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4–30.
- McGee, E. (2006): The healing circle: resiliency in nurses: *Issues in Mental Health Nursing*, 27, 43–57. Online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16352515>. Zugegriffen am 02.02.2017.
- McManus, S.; Seville, E.; Vargo, J. & Brunsdon, D. (2008): Facilitated process for improving organisational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90.
- Mourlane, D.; Hollmann, D. & Trumpold, K. (2013): Studie „Führung, Gesundheit & Resilienz“. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh & mourlane management consultants, Frankfurt am Main.
- Neubert, M. & Cady, S. (2001): Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54, 421–448. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00098.x>. Zugegriffen am 02.02.2017.
- Rigotti, T.; Holstad, T.; Mohr, G.; Stempel, Ch.; Hansen, E.; Loeb, C.; Isaksson, K.; Otto, K.; Kinnunen, U. & Perko, K. (2014): Rewarding and sustainable healthpromoting leadership. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund. Online: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2199.pdf;jsessionid=BE69628E3571CA4698E89F692DBDD42F.s1t2?__blob=publicationFile&v=1. Zugegriffen am 28.12.2016.
- Rigotti, T. & Mohr, G. (2008): Konzepte und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. In: Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) (Hrsg.): *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland*, 45–50. Online: https://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/3617/1/BDP_Bericht_2008_Gesundheit_am_Arbeitsplatz.pdf. Zugegriffen am 28.12.2016.
- Ritz, F. (2015a): Organisationale Resilienz – Paradigmenwechsel, Konzeptentwicklung und Anwendung. In: Bargstedt, U.; Horn, G. & van Vegden, A. (Hrsg.): *Resilienz in Organisationen stärken: Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen*, 3–24. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt am Main.
- Roche, M.; Haar, J. & Luthans, F. (2014): The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology* 19(4), 476–489.
- Salanova, M.; Bakker, A. & Llorens, S. (2006): Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1–22.
- Scharnhorst, J. (2008): Resilienz – neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten. In: Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) (Hrsg.): *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland (BDP-Gesundheitsbericht)*, 51–54. Online: https://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/3617/1/BDP_Bericht_2008_Gesundheit_am_Arbeitsplatz.pdf. Zugegriffen am 28.12.2017.
- Schmied, A. (2013): Resilienz. In: Künzel, H. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding*. Erfolgsfaktor Serie. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Shin, J.; Taylor, M.S. & Seo, M.-G. (2012): Resources for change: The relationship of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748.
- Staw, B.; Sandelands, L. & Dutton, J. (1981): Threat rigidity effect in organizational behavior: A multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524. Online: http://www.jstor.org/stable/2392337?seq=1#page_scan_tab_contents. Zugegriffen am 05.02.2017.

- Sutcliffe, K. & Vogus, T. (2003): Organizing for resilience. In: Cameron, K.; Dutton, J. & Quinn, R. (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Taris, T. & Feij, J. (2004): Learning and strain among newcomers: a three-wave study on the effects of job demands and job control. *Journal of Psychology*, 138, 543–563.
- Ten Brummelhuis, L.; Haar, J. & Roche, M. (2014): Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel psychology*, 67(4), 917–949.
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the unexpected – assuring high performance in an age of complexity*. Jossey Bass Preface p.ix, San Francisco.
- Wildavsky, A. (1988): *Searching for safety*. Transaction Books. New Brunswick.



Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Definitionen und Grundlagen

Mirjam Rolfe

- 2.1 Positive Psychologie – 16**
 - 2.1.1 Ziele und Konzepte der Positiven Psychologie – 18
 - 2.1.2 Positive Organisationslehre (POS), Positives Organisationsverhalten (POB) und Psychologisches Kapital (PsyCap) – 21
- 2.2 Organisationale Resilienz – 22**
 - 2.2.1 Individuelle Resilienz – 23
 - 2.2.2 Resilienz von Organisationen – 25
 - 2.2.3 Systemresilienz – 28
 - 2.2.4 Die Entwicklung der Resilienzforschung – 29
 - 2.2.5 Verwandte Konzepte und Begriffe – 33
- 2.3 Zwei sich ergänzende Forschungsbereiche – 35**
 - Literatur – 36**

Überblick

- Was unter Positiver Psychologie zu verstehen ist
- Worum es bei individueller und organisationaler Resilienz geht
- Weshalb Resilienz als systemisches Konstrukt aufgefasst wird
- Wie sich die Resilienzforschung entwickelt hat
- Welche Verbindungen es zwischen Positiver Psychologie und organisationaler Resilienz gibt

2.1 Positive Psychologie

Nach dem Zweiten Weltkrieg konzentrierte sich die Psychologie in Forschung und Praxis hauptsächlich auf das Erkennen und Heilen seelischer Störungen wie Depressionen und Traumata. Mit Blick auf die Soldaten, von denen viele mit Posttraumatischen Belastungsstörungen (PTBS) nach Hause zurückkehrten, entsprach dieser Risiko- und Defizitfokus den Bedürfnissen der Zeit und er führte auch zu evidenzbasierten, wirksamen Behandlungsmethoden. Doch dann kam es kurz vor der Jahrtausendwende zu einer bedeutenden Veränderung: Die amerikanischen Psychologieprofessoren Martin Seligman, Mihály Csikszentmihályi und Ed Diener forderten einen Richtungswechsel von Forschung und Anwendung in der Psychologie. Sie solle mehr das fokussieren, was Wohlbefinden, Lebenszufriedenheit und psychische Leistungsfähigkeit fördert. Denn die reine Abwesenheit von Depression sei nicht gleichbedeutend mit Gesundheit (Seligman und Csikszentmihályi 2000).

Als Martin Seligman 1998 Präsident der amerikanischen psychologischen Gesellschaft (American Psychological Association, APA) wurde, plädierte er in seiner Antrittsrede dafür, dass sich Psychologen vermehrt dem annehmen sollten, was das Leben lebenswert macht, und die Voraussetzungen für ein solches Leben schaffen (Seligman 2002). An die Stelle der Defizitorientierung rückte die Ressourcenorientierung mit der Erforschung positiver Emotionen, positiver Eigenschaften und positiver Gemeinschaft bzw. Beziehungen.

Die Wurzeln der Positiven Psychologie reichen jedoch noch weiter zurück: Schon Aristoteles erwähnte in seinen philosophischen Schriften Glück, Sinn und Tugend. Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow wählte bereits 1954 für das letzte Kapitel seines Buches *Motivation und Persönlichkeit* den Titel „Towards a Positive Psychology“. Er ist einer der Begründer der humanistischen Psychologie