

Der Resilienzplan

Pelletier

2025

ISBN 978-3-8006-7529-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

von Maßnahmen, darunter die Sicherstellung, dass alle vorhandenen Ressourcen häufig kommuniziert wurden, und die Einführung eines der ersten internen Peer-Support-Programme. Da das Unternehmen die Ergebnisse seiner Bemühungen kontinuierlich bewertet, hat es seine Strategie und seine Maßnahmen im Laufe der Zeit angepasst und wird dies auch weiterhin tun.

Zu den Merkmalen einer widerstandsfähigen Organisation gehört eine Kultur, die sowohl strategisch als auch anpassungsfähig ist. Die Organisation ist auf Veränderungen vorbereitet, was sich in einer gewissen Außenorientierung, einer Vorwegnahme des Kommenden und in Zuversicht äußert. Außerdem ist sie handlungsorientiert. Dazu gehört oft, dass sie ihre Fähigkeiten ständig weiterentwickelt, bei der Planung von Maßnahmen zusammenarbeitet und einen starken Schwerpunkt auf die Durchführung und Aufrechterhaltung von Veränderungen legt.

Psychologische Gesundheit und Sicherheit

Die kanadische Kommission für psychische Gesundheit (Mental Health Commission of Canada, MHCC) hat einen nationalen kanadischen Standard für psychische Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz entwickelt, in dem dreizehn Faktoren für ein psychisch gesundes Arbeitsumfeld aufgeführt sind. Auch wenn dieser Standard für Organisationen konzipiert wurde, funktionieren Teams oft als kleine Versionen von Organisationen und brauchen manchmal ihre eigene Strategie.

Hier sind die dreizehn Faktoren:

- Psychologische und soziale Unterstützung
- Höflichkeit und Respekt
- Anerkennungen und Belohnungen
- Ausgewogenheit
- Organisatorische Kultur
- Psychologische Anforderungen
- Einbindung und Einflussnahme
- Psychologischer Schutz
- Klare Führung und Erwartungen
- Wachstum und Entwicklung

- Verwaltung der Arbeitsbelastung
- Schutz der physischen Sicherheit
- Verbindlichkeit

Das MHCC hat in der Folge zwei zusätzliche Faktoren speziell für das Gesundheitswesen herausgegeben, die aber zunehmend auch für viele andere Branchen gelten:

- Selbstfürsorge
- Moralische Notlage

Ein komplettes Team befasst sich in der Regel mit der Strategie für die psychische Gesundheit von Organisationen, die ziemlich komplex ist und umfassendes Fachwissen erfordert. Aber als Beteiligter zählt auch Ihre Perspektive.

Anhand der MHCC-Faktoren können Sie sich ganz einfach bei Ihrer nächsten Aktion orientieren. Der nächste Schritt kann einfach darin bestehen, eine Maßnahme zu finden, die aus Ihrer Sicht sinnvoll ist. Sie könnten sich darauf konzentrieren, eine Stärke zu optimieren oder bei einer Herausforderung zu helfen. Sie könnten sich beispielsweise dafür entscheiden, einen Faktor wie Wachstum und Entwicklung zu verstärken, indem Sie den Teammitgliedern zeigen, wo sie bereits wachsen, und einen potenziellen neuen Bereich für die Entwicklung zu identifizieren. Der Zugang zu Daten kann helfen, die Richtung vorgeben.

Oder Sie folgen den Empfehlungen aus der akademischen Literatur und wenden sich den Punkten Anerkennung und Belohnung zu. Dies ist aus mindestens zwei Gründen ein guter Ansatzpunkt. Erstens ist Anerkennung nicht etwas, wofür man ein Budget braucht – unabhängig von Ihrer Rolle können Sie diese geben. Zweitens hat die Forschung gezeigt, dass mangelnde Anerkennung einen erheblichen Einfluss auf Burnout hat. Es ist nicht die einzige Variable, aber eine von ihnen.

Sie können auch neue Unterstützungen schaffen. Eine Gruppe im Gesundheitswesen beschloss, ein so genanntes »Empathie-Team« zu gründen. Dazu gehörte ein wöchentlicher interaktiver Videoanruf, bei dem sich Menschen in verschiedenen Funktionen über die Herausforderungen austauschen konnten, die sie erlebten, und andere bei ihren Herausforderungen unterstützten, sei es die Pflege von sechs

Patienten an Beatmungsgeräten in offenen Bereichen ohne familiäre Unterstützung oder sich von großen Gruppen von Teammitgliedern trennen zu müssen.

Teamresilienz braucht den Beitrag aller

Es heißt, dass in kleinen Krisen die Macht im Zentrum liegt und in großen Krisen in der Peripherie. Im Bereich der psychischen Gesundheit insgesamt würde ich behaupten, dass jeder seinen Beitrag leisten muss, und dass die meiste Macht in der Peripherie liegt. Die Verantwortung, die man unabhängig von der eigenen Rolle hat, sollte man sich zunutze machen. Der Bedarf ist so groß, und wir brauchen neue Ergebnisse. So sehr Sie auch beschäftigt sind und so sehr die Teams, mit denen Sie zusammenarbeiten, auch beschäftigt sind, das Thema wird den Beitrag aller erfordern.

Der Schwerpunkt dieses Buches liegt auf Ihrer individuellen Resilienz, wobei Sie erkennen, dass Sie sich in einem Umfeld befinden, das sich verändern kann, das überwacht und berücksichtigt werden muss. Auch wenn wir nicht direkt für das Umfeld verantwortlich sind, können wir es oft beeinflussen. Und ob Sie sich dieses Einflusses bewusst sind oder nicht, das Umfeld wirkt sich auf Sie aus. Das Ausmaß Ihres Umfelds mag Ihnen so groß erscheinen, dass Sie die Hände in die Luft werfen und sagen: »Ich kann nichts dagegen tun; ich bin nicht der Chef.« In Wirklichkeit ist es manchmal möglich, einen kleinen Teil Ihres Umfelds zu beeinflussen, der manchmal eine größere Wirkung hat, als wir erwarten. Das ist oft der Fall, ganz gleich, ob Sie ein kleiner Teil eines sehr großen Unternehmens sind oder ob Sie als Solopreneur je nach Bedarf mit Auftragnehmern zusammenarbeiten.

Je mehr wir uns mit den verschiedenen Teilen der Systeme befassen, zu denen wir gehören, desto besser können wir die Kräfte verstehen, die im Spiel sind, und – was am wichtigsten ist – Wege aufzeigen, wie wir zu einer gesunden Entwicklung beitragen können. In einer Arbeitssituation bedeutet dies, die Möglichkeiten zu erforschen, wie jeder von uns, unabhängig von seiner Rolle, zu einer größeren Widerstandsfähigkeit des Teams beitragen kann, was sich wiederum auf die Widerstandsfähigkeit der Organisation auswirkt.

Das ist der Schlüssel. Wir wollen das Rad der Theorie, der Forschung und der Organisation nicht neu erfinden. Und das müssen

wir auch nicht; es gibt bereits viele Informationen dazu. Es gibt Veröffentlichungen und Studien über bewährte Verfahren. Dies ist keine Geheimwissenschaft. Wir wollen dazu beitragen, dass dieses Rad in Bewegung bleibt, und jeder von uns muss dazu beitragen. Es ist besonders wichtig, dass Sie dies auf realistische Weise tun, wenn man bedenkt, wie viele andere Aufgaben Sie bereits zu bewältigen haben. Die Frage ist natürlich, wie.

Sie müssen nur die Richtung vorgeben

Vor ein paar Jahren hatte ich die Gelegenheit, in den Bergen von British Columbia zu reiten. Ich war in meinem ganzen Leben erst ein paar Mal auf einem Pferd gesessen, aber ich war bereit dazu. Doch als der Termin näher rückte, wurde ich nervös. Was, wenn das Pferd einfach vom Weg abkam, weg von den anderen und in die Berge? Wie würde ich mich in Sicherheit bringen?

Als wir auf der Ranch ankamen, brachten uns die Ausbilder ein paar Dinge über unsere Pferde bei und wie man sie reitet. Ich hatte gedacht,

Wir haben eine Verantwortung;
unseren Beitrag zu leisten, auch
wenn wir mit vielen anderen
Anforderungen konfrontiert sind.

ich würde nur auf einem sitzen und sie würden sich einfach gegenseitig folgen. Aber nicht hier. Es sind erstaunliche Pferde, die darauf trainiert sind, im Hochgebirge zu navigieren, wo viele andere Tiere leben. Sie reagieren nicht auf jedes Geräusch oder jede Bewegung, sondern auf ganz klare Anweisungen.

Und wenn man sich auf eines setzt (was für mich eine Herausforderung ist, da ich nur 1,60 m groß bin!), passiert nichts.

Zwei Anweisungen waren wichtig: 1) Verteile dein Gewicht an drei Stellen – an der Stelle, an der du sitzt, und an jedem deiner Füße – und 2) gib dem Pferd mit den Zügeln eine Richtung vor (ich weiß, schockierend – aber ich brauchte die vollständigen Anweisungen, glaub mir), und sobald es die Richtung verstanden hat, lass die Spannung mit einem »Dankeschön« los. Dann zeigten uns die Ausbilder ein paar Dinge, die wir wissen mussten, um in den Bergen und über Felsen

und Baumstämme auf- und absteigen zu können. Wir trainierten in der Nähe der Ranch und als kleine Gruppe vergaß jeder von uns gelegentlich, Kommandos zu geben. Allmählich erkannten wir, welche Auswirkungen unsere kleinen Handlungen auf die gewünschte Reaktion unseres Pferdes hatten. Wir lernten schnell, dass es funktionieren würde, wenn wir nur ein wenig investierten, und dass wir uns in die richtige Richtung bewegen würden.

In gewisser Weise entspricht diese Erfahrung unserer Vorstellung von der Widerstandsfähigkeit von Teams. Jeder von uns hat die Verantwortung, hierzu etwas beizutragen, auch wenn wir mit vielen anderen Anforderungen konfrontiert sind. Wenn jeder von uns auch nur ein paar Minuten Zeit investiert, werden wir Bewegung sehen. Man muss nur die Richtung vorgeben.

Wenn Sie in der Personalabteilung tätig sind, ist dies genau das Richtige für Sie. Wenn Sie nicht in der Personalabteilung tätig sind, haben Sie sich wahrscheinlich schon einmal gedacht: »Dieser gesamte Bereich der Resilienz und psychischen Gesundheit gehört in die Personalabteilung.« Wenn Sie es dort belassen, werden Sie wahrscheinlich einige positive Auswirkungen sehen, aber wird es das gesamte Team zu mehr Resilienz bewegen? Wenn Sie nicht dazu beitragen, indem Sie nur Ihre eigene Richtung vorgeben, wie klein auch immer, wird sich Ihr Pferd nicht bewegen. Wenn Sie stattdessen den strategischen Plan der Personalabteilung kennen und die Führung übernehmen, um diesen strategischen Plan mit Ihrem eigenen abzustimmen, dann werden Sie und Ihr Team jetzt und in Zukunft belastbarer sein.

Das größere Problem ist, dass es nicht nur an der Personalabteilung, den Führungskräften oder den Teammitgliedern allein liegt, sondern an allen. Jetzt mehr denn je. Wir haben mehr Anforderungen, und die Ressourcen haben sich kaum verändert, so dass wir einem höheren Risiko ausgesetzt sind. Jeder muss seinen Beitrag leisten, und alle sind überlastet. Keiner hat viel Zeit, und wenn wir die Dinge groß und kompliziert halten, wird niemand etwas unternehmen. Aber wir haben Wissen – wir müssen das Rad nicht neu erfinden. Wir müssen es nur alle ein wenig vorantreiben.

Sie sitzen auf Ihrem Pferd und haben die Möglichkeit, Bewegung zu erzeugen. Nur du kannst deinem Pferd die Richtung vorgeben. Und wenn das jeder in deinem Team tut, kommst du voran.

Teil der Arbeitsplatzbeschreibung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Resilienz eine Konstellation von Verhaltensweisen ist, die es uns ermöglichen, durch Widrigkeiten hindurchzubestehen und weiterzukommen und zu wachsen. Die individuelle, die Team- und die organisatorische Resilienz sind alle miteinander verbunden. Und Resilienz kann als Schutzfaktor gegen Burnout, Mitleidsmüdigkeit und psychische Belastung wirken.

Wir müssen uns damit befassen, wie wir die Widerstandsfähigkeit von Teams und Organisationen in jeder Rolle erhöhen können, unabhängig davon, ob Sie eine formale Führungsrolle innehaben oder in Zukunft innehaben werden oder ob Sie Mitglied eines Teams sind. Wir werden uns eine Reihe von Optionen ansehen, von denen ich Sie bitte, sich eine als Ihre nächste Maßnahme auszuwählen.

Hier sind einige Beispiele für Maßnahmen, die auf Untersuchungen und meiner Erfahrung beruhen:

- Teilen Sie Ihren Kollegen alle Ihre Gefühle mit, sowohl die positiven als auch die weniger positiven.
- Fordern Sie Kollegen und Teammitglieder auf, sowohl positive als auch weniger positive Emotionen zu teilen.
- Laden Sie zu Gesprächen über Resilienz ein und darüber, wie Sie diese erhöhen können.
- Teilen Sie Ihre Resilienzstrategien mit.
- Denken Sie daran, dass sich jeder Mensch in einer anderen Phase mit anderen Anforderungen befindet.
- Laden Sie zu Gesprächen über die dreizehn wichtigsten Faktoren ein, die mit der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz zusammenhängen, und darüber, wie Sie diese im Team verbessern können.
- Zeigen Sie Anerkennung, wenn es angebracht ist.
- Beenden Sie E-Mails mit einer Einladung zu Ideen und Lösungen.
- Wenn ein Kollege negative Vorurteile äußert, fragen Sie ihn, ob er sich absolut sicher ist.
- Zeigen Sie Mitgefühl für andere Kollegen.
- Arbeiten Sie mit Ihrem Team zusammen, um schwierige Ereignisse im Voraus zu erkennen, sie währenddessen zu bewältigen und sich danach zu erholen.

- Nehmen Sie an Schulungen zur psychischen Gesundheit teil.
- Scheuen Sie sich nicht, bei Vorstellungsgesprächen mitzuteilen, dass Sie gestresst sind.
- Achten Sie auf Ihre Grenzen.
- Achten Sie darauf, was anderen bei ihrer Arbeit wichtig ist und schützen Sie das.
- Erinnern Sie das Team an die Ressourcen, zu denen es Zugang hat.

Vielleicht denken Sie: »Aber ich habe zu viel zu tun, und ich kann nicht noch mehr Verantwortung übernehmen«. Denken Sie daran, dass Sie in einem System arbeiten. Sie müssen kein neues Projekt starten, sondern jeder muss nur einen kleinen Beitrag leisten. Für Sie bedeutet das, dass Sie nur eine Aktion durchführen müssen, damit Sie zur Bewegung beitragen können. Wenn Sie Mitglied eines Teams sind, aber nicht der formale Leiter, dann ist dies das Team, das ich Ihnen ans Herz legen möchte. Wenn Sie Teil mehrerer Teams sind, wählen Sie eines aus. Wenn Sie ein Team leiten, können Sie entweder das Team wählen, das Sie leiten, oder das Team, in dem Sie gemeinsam mit Ihren Kollegen Mitglied sind. Wenn Sie sich für eines der Teams entscheiden, wird diese Reflexion effektiver.

Das mag sich weit entfernt von Ihrem Selbstverständnis anfühlen. Für einige sind Sie bereits ein so genannter »Intrapreneur« – ein Unternehmer innerhalb einer Organisation. Der Unternehmer, egal in welcher Branche, verrichtet in der Regel eine anspruchsvolle Arbeit mit hoher Verunsicherung und großer Verantwortung. Sie haben oft damit zu kämpfen, dass sie sich isoliert fühlen, wenig soziale Unterstützung haben und sich nicht wohl fühlen. Ähnlich wie das, womit Sie es vielleicht gerade zu tun haben.

Von Unternehmern, die resilient bleiben, wissen wir, dass sie ihre Selbstfürsorge und soziale Unterstützung, ihre eigene Resilienz, aktiv pflegen. Bei ihrer Arbeit sind sie ständig neugierig und flexibel und passen sich an. Angesichts der aktuellen und künftigen Herausforderungen müssen wir Stabilität und Anpassungsfähigkeit miteinander verbinden, um nachhaltige Innovationen zu fördern.

Je mehr wir die Neugierde und das Wachstumsdenken fördern, desto besser sind wir für nachhaltige Innovationen gerüstet. Wenn Sie eine Führungsrolle innehaben, können die betrieblichen Erfordernisse manchmal überhandnehmen. Vielleicht sind Sie die einzige Person

im Team, die dafür verantwortlich ist, den Weg zu weisen und Ihre Vorgehensweise zur Erfüllung der Anforderungen zu überdenken. Es geht darum, strategisch und zielgerichtet zu handeln, nicht nur einfach zu handeln. Das war schon immer wichtig, aber angesichts der sich ändernden Anforderungen ist es besonders wichtig, dass Sie Maßnahmen treffen, um die Belastbarkeit zu verbessern, für sich selbst, für die einzelnen Mitglieder Ihrer Teams, für Ihre Teams als Ganzes und für Ihre Organisation.

Ihr Handeln wirkt sich auf Ihre Mitmenschen aus, auf andere Teams und auf die gesamte Organisation, ja sogar auf die Widerstandsfähigkeit unserer Gesellschaft, so dass wir alle widerstandsfähiger werden. Auf diese Weise schaffen wir Ergebnisse.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG