Organisationale Resilienz und Konfliktkultur

Heinrich Fiebiger

Diplom-Psychologe Univ.

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Organisationale Resilienz und Konfliktkultur

Was ist Stress?

- **Stress ist jedes Ereignis, in dem Anforderungen die Anpassungsfähigkeit eines Individuums oder Systems beanspruchen und manchmal auch übersteigen.**

- **Dauerhafte Überforderung führt zum Burnout.**

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Was ist Resilienz?

- **Resilienz bedeutet Widerstandskraft gegenüber den negativen Folgen von Anpassungsanforderungen.**

- **Resilienz kann man lernen!**

- **Gleiche Stressoren haben häufig bei unterschiedlichen Menschen ganz unterschiedliche Konsequenzen, je nach dem Grad der Resilienz dieser Menschen.**

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Welche Vorteile hat Resilienz?

- **Resiliente Individuen und Systeme überstehen Krisen besser und behaupten sich auch unter widrigen Bedingungen, ohne auszubrennen.**

- **Um das auch zu schaffen gilt es, das eigene Resilienzpotenzial und die eigenen Resilienzfaktoren gezielt zu analysieren, zu entwickeln und zu aktivieren.**

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Resilienz und Abwehrbereitschaft

Resilienz ist mit einem Immunsystem vergleichbar, dessen Abwehrbereitschaft in dem Maß zunimmt, in dem es Angreifer erkennt und erfolgreich ausschaltet.

TÜVRheinland CERT ISO 9001

Was bewirkt organisationale Resilienz?

Organisationale Resilienz ermöglicht es einer Organisation, ihre Resilienzfaktoren auch im Zustand der Erschöpfung und beim Auftreten massiver Krisen nutzen zu können.

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Wodurch entsteht organisationale Resilienz?

Um organisationale Resilienz auf hohem Niveau zeigen zu können, müssen die Protektiven Faktoren eines Systems aktiviert sein, denn inaktive Faktoren nützen nichts.

TÜVRheinland CERT ISO 9001

Warum sind Protektive Faktoren wichtig?

Protektive Faktoren sind besonders deshalb wichtig, weil auch ursprünglich resiliente Individuen und Systeme durch andauernde Belastungen so ermatten können, dass sie in einen nicht-resilienten Zustand übergehen.

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Aktivierung Protektiver Faktoren

Um Resilienzdefizite bereits frühzeitig zu vermeiden, muss die Abwehr bereit sein. Sie ist nur dann einsatzfähig, wenn die Protektiven Faktoren *bereits im Vorfeld* aktiviert wurden.

TÜVRheinland CERT ISO 9001

Grundgesetz der Resilienzforschung

- **Grundgesetz der Resilienzforschung: Schützende Faktoren interagieren miteinander und verstärken sich gegenseitig exponentiell!**
- **Das bedeutet: 1 + 1 = (mindestens) 3 !**
- **Erst dieser Prozess der gegenseitigen Verstärkung resilienter Faktoren macht Resilienzmanagement spannend und einträglich für alle, die Belastungen auch in Zukunft erfolgreich bewältigen wollen.**

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Leitfragen zur Resilienz

- **Was macht mich resilient?**
- **Was macht meine Organisation resilient?**
- **Welche Risikofaktoren bedrohen meine Resilienz?**
- **Welche Risikofaktoren bedrohen die Resilienz meiner Organisation?**
- **Was hat gegebenenfalls negative Folgen, wenn es nicht bewältigt wird?**

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Grundlage resilienten Verhaltens

Grundlage resilienten Verhaltens ist der bewusste Umgang mit den eigenen Resilienzfaktoren und –potenzialen, sowie mit den drohenden Risikofaktoren.

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Resilienz und Konfliktmanagement

Im Konfliktmanagement geht es darum, die wesentlichen Resilienzfaktoren einer Organisation zu erhalten. Es gilt, sie keinesfalls zu gefährden und dafür Sorge zu tragen, dass diese Stärken der Organisation auch im und nach dem Konfliktfall verfügbar bleiben.

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Ziel des Aufbaus organisationaler Resilienz

Im Idealfall gelingt es einer Organisation, ihre Resilienzfaktoren auch im Zustand der Erschöpfung und beim Auftreten massiver Krisen weiter erfolgreich zu nutzen.

TÜVRheinland CERT ISO 9001

Gefährdungen der Organisationalen Resilienz

Erhalt und Förderung der organisationalen Resilienz sind besonders deshalb wichtig, weil auch ursprünglich resiliente Individuen und Systeme durch andauernde Belastungen oder unbewältigte Konflikte allmählich so ermatten können, dass sie in einen nicht-resilienten Zustand übergehen und dadurch schließlich vulnerabel (verletzlich), instabil und ineffizient werden.

TÜVRheinland CERT ISO 9001

Schutzfaktoren und Resilienz

Um organisationale Resilienz zu fördern, müssen Protektive Faktoren aktiviert oder reaktiviert werden. Konflikte sollten möglichst schonend bewältigt werden, damit die Abwehr in Zukunft wieder vollständig und nicht nur bedingt bereit sein kann!

TÜVRheinland CERT ISO 9001

Grundregel zur Gewährleistung organisationaler Resilienz

Schutzfaktoren wirken nur vorher, nie nachher!

Es geht also immer um *rechtzeitige* Aktivierung!

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Leitfragen zur organisationalen Resilienz

- **Über welche Strategien zur effizienten Aktivierung der Protektiven Resilienzpotenziale verfügt die Organisation bereits?**

- **Wie muss das Konfliktmanagement in dieser Organisation beschaffen sein, um optimale Resilienz zu gewährleisten?**

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Resiliente Mitarbeiter

- **Ein gutes Beispiel für Resilienz ist das Stehaufmännchen. Wenn es umgefallen ist steht es schnell wieder auf und kommt ins eigene Gleichgewicht zurück.**

- **Resiliente Mitarbeiter schaffen das auch in objektiv schwierigen Situationen. Sie halten etwas aus und können mit Belastungen gut umgehen.**

TÜVRheinland CERT ISO 9001

Warum Resiliente Mitarbeiter?

Resilienz auf Seiten der Mitarbeiter ist besonders dann wichtig, wenn durch objektiv vorhandene Stressoren, Innovationen oder Umorganisationen eine „objektiv“ schwierige, möglicherweise konfliktuöse Situation zu bewältigen ist.

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

Resiliente Führungskräfte

In diesen Momenten geht es für Führungskräfte oft darum, Mitarbeitern und Kollegen Hilfestellungen zu geben, um ihre Resilienz zu erhalten und gegebenenfalls nach der Konflikt-bearbeitung erneut zu festigen.

TÜVRheinland CERT ISO 9001

Leitfragen zur Mitarbeiterresilienz

Was unterscheidet resiliente Organisationen und deren Mitarbeiter von Organisationen und Mitarbeitern, die nicht ganz so resilient sind?

Wie kann man die Resilienz von Organisation und Mitarbeiter durch Konfliktmanagement steigern?

TÜVRheinland® CERT ISO 9001