

WHITEPAPER

# RESILIENZ

Wie Sie die Fähigkeit  
der Zukunft fördern

# Überblick

Durchatmen, verschnaufen, ausruhen?

Wohl eher eine Wunschvorstellung der Arbeitswelt der Zukunft. Stattdessen: Mehr Stress, mehr Druck, mehr Anspannung. Die Anzahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen steigt kontinuierlich. Das setzt Unternehmen unter Druck: Wenn Mitarbeiter:innen lange ausfallen, sinken Produktivität und Innovationskraft.

Das Zauberwort? Resilienz. Wer widerstandsfähig ist, begegnet schwierigen Situationen mit Gelassenheit und bleibt produktiv. Doch nicht jede:r Mitarbeiter:in ist gleich resilient. Die gute Nachricht: Resilienz lässt sich trainieren. Es liegt an der Personalentwicklung, Resilienztrainings in das betriebliche Gesundheitsmanagement des eigenen Unternehmens aufzunehmen und Mitarbeiter:innen Möglichkeiten zum Erlernen von mehr Resilienz zu bieten – beispielsweise durch Coaching.

## Inhalt

Seite

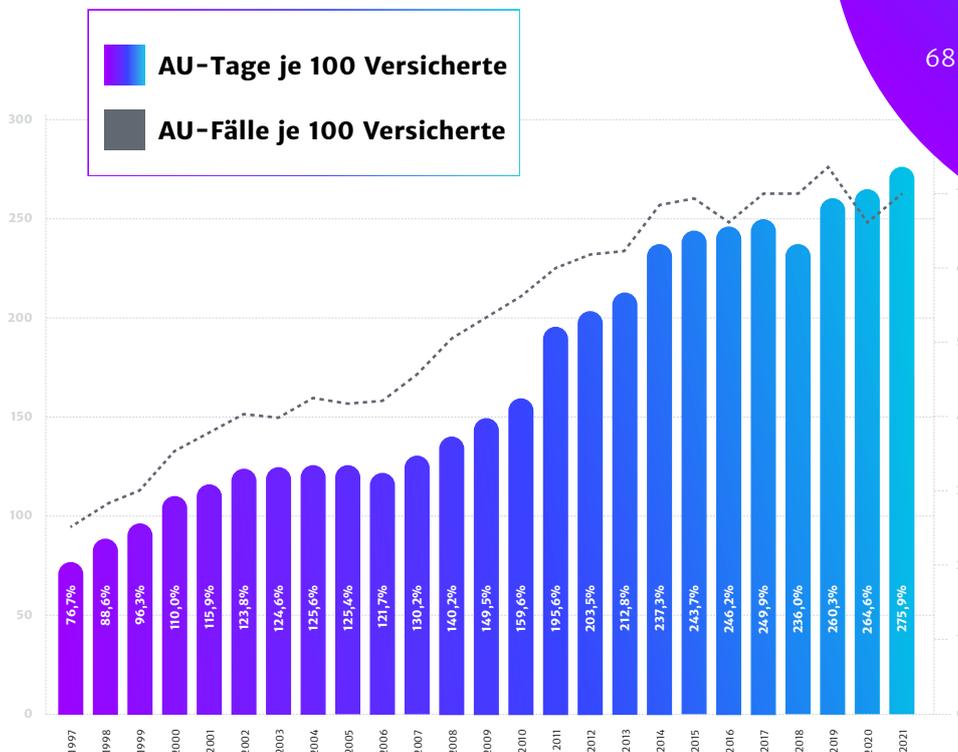
„Wir müssen wachsam sein“ – Psychische Erkrankungen auf neuem Höchststand	3
Was ist Resilienz?	5
Warum ist Resilienz so wichtig?	6
Die 7 Säulen der Resilienz	8
Resilienz fördern	9
Fazit	10

## „Wir müssen wachsam sein“ – Psychische Erkrankungen auf neuem Höchststand

Höher, schneller, weiter: Die Welt wird immer komplexer, die Anforderungen steigen, sowohl im beruflichen als auch privaten Kontext. So fühlt sich der eine Mitarbeiter beispielsweise besonders unter Druck gesetzt, als er aufgrund einer Restrukturierung in ein neues Team wechseln muss. Seine Kollegin hingegen kommt gut mit dem Wechsel zurecht, macht aber privat gerade eine Scheidung durch. Die Auslöser und Umstände, die Mitarbeiter:innen unter Druck setzen, sind verschieden. Die Herausforderung aber bleibt stets gleich: Mitarbeiter:innen sind gefordert, sich immer wieder an sich verändernde Umweltzustände anzupassen – beruflich wie auch privat. Das führt zu mehr Stress. Die Burnout-Raten steigen. Mitarbeiter:innen fallen oftmals auf unbestimmte Zeit aus.

So stieg die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen in den letzten Jahren kontinuierlich an. Während 2020 auf 100 Versicherte noch 264,6 Ausfalltage kamen, waren es 2021 bereits 275,9. Das sind 4,3 Prozent mehr als im Vorjahr – ein historischer Höchststand. Frauen sind im Schnitt stärker betroffen und werden bei psychischen Erkrankungen länger krankgeschrieben. Während 2021 auf 100 versicherte Männer 210,9 Ausfalltage aufgrund psychischer Erkrankungen kamen, waren es bei den Frauen 351,9. Wie die Ausfalltage jeweils über die 100 Versicherten verteilt sind, bilden die Daten nicht ab.

Betrachtet man die Aufschlüsselung der psychischen Erkrankungen, zeichnet sich kein besseres Bild. Auf 100 Versicherte kommen im Jahr 78,6 Fehltage ausgelöst durch depressive Episoden (Diagnosecode F32) und 68,6 Fehltage ausgelöst durch Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen (Diagnosecode F43).



Arbeitsunfähigkeitstage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen (1997–2021). DAK, 2022.

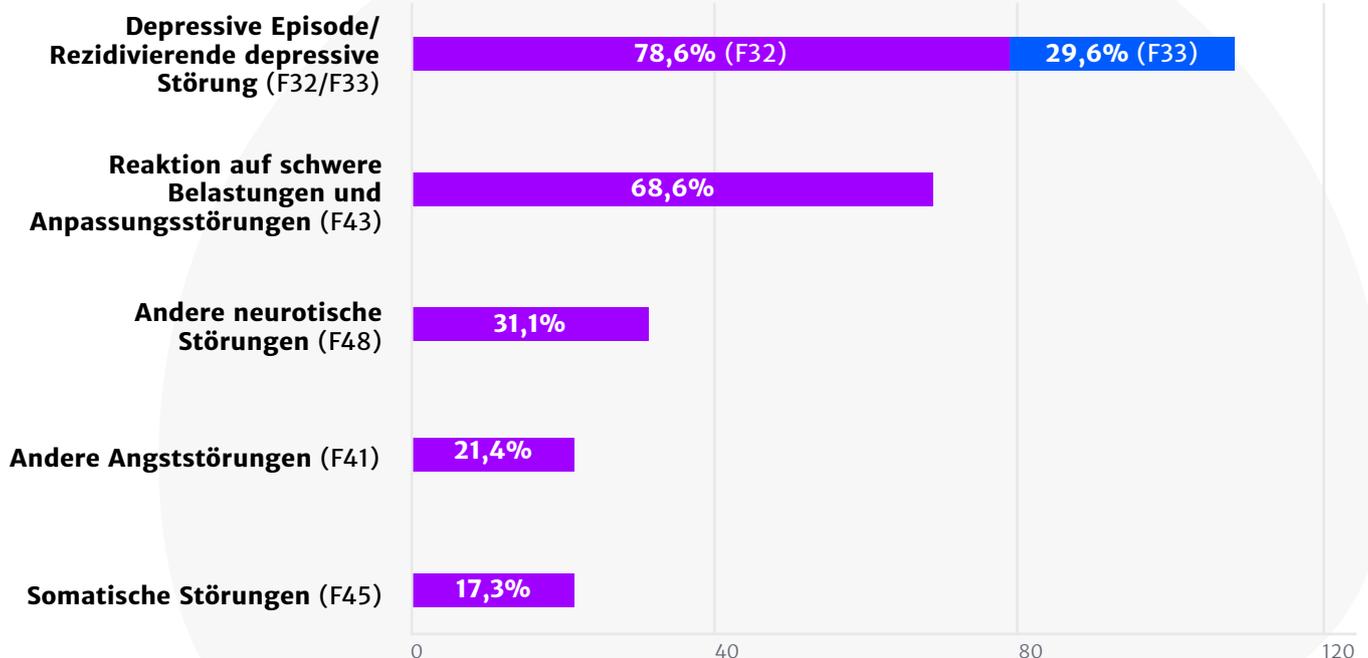


„Seit Jahren steigen die Fehlzeiten der Erwerbstätigen wegen psychischer Erkrankungen. Angesichts dieser Höchststände, die wir insbesondere während der Pandemie sehen, müssen wir wachsam sein.“

**Andreas Storm,**  
Vorstandsvorsitzender der DAK-Gesundheit<sup>1</sup>

Die Zahlen sind erschreckend und machen klar: So kann es nicht weitergehen.

Doch was ist der Ausweg aus der Krise? Die Umstände werden sich wohl kaum zum Besseren wandeln. Mit zunehmender Digitalisierung und Automatisierung wird das Tempo, in dem sich Unternehmen und Arbeitnehmer:innen am Markt bewegen, nicht langsamer, sondern schneller. Die Kunst liegt also darin, **Bewältigungsstrategien zu entwickeln**, um mit stressigen Situationen und Phasen besser umgehen zu können. Das Zauberwort? Resilienz.

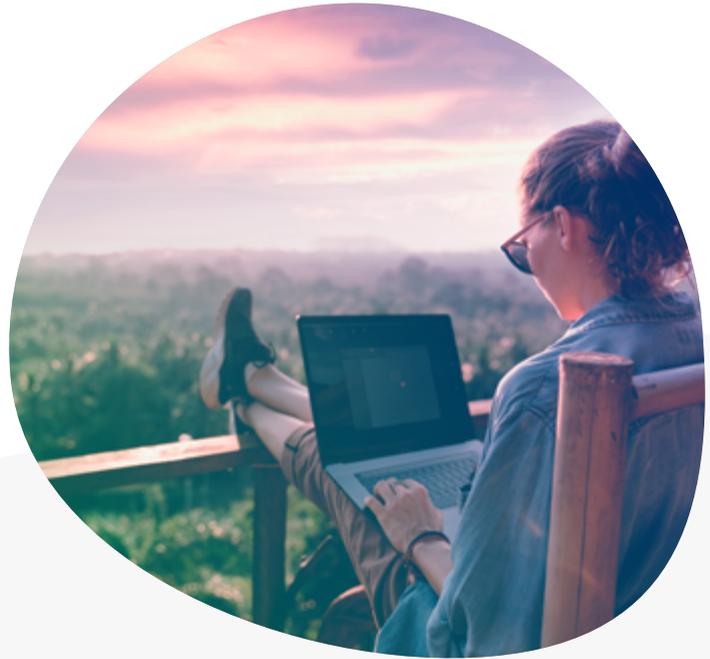


AU-Tage je 100 Versichertenjahre für die fünf wichtigsten Einzeldiagnosen bei psychischen Erkrankungen. DAK, 2022.

<sup>[1]</sup> DAK, 2022, „Gesundheitsreport 2022“. <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/dak-gesundheitsreport-2022-2548220.html#/>.

## Was ist Resilienz?

Resilienz beschreibt die mentale Widerstandsfähigkeit von Menschen, wenn sie Krisen oder starke Veränderungen durchleben. Als „Future Skill“ zählt Resilienz zu einer der wichtigsten Meta-kompetenzen, die Mitarbeiter:innen in der Arbeitswelt der Zukunft benötigen. Denn nur, wenn Mitarbeiter:innen resilient und konstruktiv durch Krisen navigieren, können sie ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit in diesen schwierigen Phasen konstant halten und ihre Krankheitstage reduzieren.



**Future Skills** sind Fähigkeiten, die in der Arbeitswelt 4.0. gefragt sein werden. Der Begriff entstammt einer im Jahr 2018 gestarteten Initiative des Stifterverbandes und der Unternehmensberatung McKinsey<sup>2</sup> und beschreibt die geänderten Anforderungen der Arbeitswelt. Neben fachlichen Kompetenzen wie Data Analytics oder Digital Learning sind auch universelle Kompetenzen, so genannte Metakompetenzen, wie Kreativität und Resilienz am Arbeitsmarkt der Zukunft gefragt.

Wissenschaftler:innen gehen zudem davon aus, dass Resilienz keine angeborene Eigenschaft ist, sondern erst im Laufe des Lebens entwickelt und trainiert wird. Wie erfolgreich manch eine:r darin ist, Resilienz über die Jahre hinweg zu entwickeln, hängt wiederum mit der erblichen Prädisposition zusammen. So nennt der Neurowissenschaftler Raffael Kalisch, Mitbegründer des Deutschen Resilienz-Zentrums, beispielsweise Intelligenz, Optimismus und Extraversion als wichtige Voraussetzungen für Resilienz<sup>3</sup>.

<sup>[2]</sup> Stifterverband & McKinsey, „Future Skills – Die Initiative“: <https://www.future-skills.net/>.

<sup>[3]</sup> Jakob, Katharina, 2018, „Resilienz: Das Geheimnis der inneren Stärke“. <https://www.geo.de/magazine/geo-wissen/19986-rtkl-widerstandskraft-resilienz-das-geheimnis-der-inneren-staerke#warum-sind-nicht-alle-menschen-gleichermassen-resilient>.

## Warum ist Resilienz so wichtig?

Mit den zunehmenden Anforderungen der Arbeitswelt wird Resilienz zu einer der wichtigsten Fähigkeiten der Zukunft. Resiliente Mitarbeiter:innen schaffen es, trotz hoher Anforderungen einen kühlen Kopf zu bewahren und gelassen zu bleiben. Ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit lässt in schwierigen Phasen nicht nach. Sie erkranken seltener und fallen dadurch weniger aus.

Doch was macht resiliente Mitarbeiter:innen aus?

Und wie profitieren Unternehmen von resilienten Mitarbeiter:innen in Krisenzeiten?



### WISSENSWERT

Ursprünglich stammt der Begriff „Resilienz“ aus der Materialkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Materials, immer wieder in seine Ursprungsform zurückzukehren. Ein Schwamm ist beispielsweise sehr resilient: Egal, ob er zerknautscht, zerdrückt oder zerquetscht wird – er findet immer wieder in seine Ursprungsform zurück. Gleiches gilt auch im Unternehmenskontext: Resiliente Mitarbeiter:innen können schwierige Phasen, in denen sie „zerknautscht“ oder „zerdrückt“ werden, besser durchstehen. Sie verfügen über die Fähigkeit, konstruktiv mit Krisensituationen umzugehen. Sie finden stets in ihren Ursprungszustand zurück und sind weiter produktiv im Unternehmen.

<sup>[2]</sup> Stifterverband & McKinsey, „Future Skills – Die Initiative“: <https://www.future-skills.net/>.

<sup>[3]</sup> Jakob, Katharina, 2018, „Resilienz: Das Geheimnis der inneren Stärke“. <https://www.geo.de/magazine/geo-wissen/19986-rtkl-widerstandskraft-resilienz-das-geheimnis-der-inneren-staerke#warum-sind-nicht-alle-menschen-gleichermassen-resilient>.

	Resiliente Mitarbeiter:innen...	Beispiel
<b>Bindung</b>	...verfügen über starke, soziale Kontakte, auf die sie sich in Krisensituationen verlassen können.	Ein Team von 10 Mitarbeiter:innen nimmt regelmäßig an Team Coachings teil und geht monatlich auf gemeinsame Team-Events. In schwierigen Phasen ist die Bereitschaft im Team, einander zu helfen, deutlich größer.
<b>Ziel-/ Lösungsorientierung</b>	...setzen sich realistische Ziele und arbeiten in Stresssituationen lösungsorientiert.	Ein Lieferengpass droht ein gesamtes Projekt zum Erliegen zu bringen. Statt zu verzweifeln, sucht die Projektleiterin nach Lösungen und kommuniziert neue, realistische Ziele an das Team.
<b>Akzeptanz</b>	...akzeptieren Problemsituationen als das, was sie sind, und fokussieren sich auf die Lösungsfindung.	Nach langen, zermürenden Diskussionen, akzeptiert ein Mitarbeiter auch die zweitbeste Lösung und löst dadurch Stress.
<b>Optimismus</b>	...legen den Fokus auf das Positive und bleiben optimistisch.	Nach einer umfassenden Restrukturierung erkennt eine Mitarbeiterin die Potenziale der neuen Strukturen und überträgt ihren Optimismus auf das gesamte Team – auch auf jene, die sich anfänglich querstellen.
<b>Selbstwahrnehmung</b>	...nehmen sich und die Umgebung genau wahr und können eigene, aber auch fremde Signale besser einordnen.	Ein Mitarbeiter im Call-Center verhält sich einem wütenden Anrufer gegenüber – trotz Stresssituation – freundlich und höflich. Er weiß, dass nicht er der Grund für den Ausbruch des Kunden ist und kann dadurch professionell bleiben.
<b>Selbstreflexion</b>	...reflektieren ihre eigenen Handlungen und entwickeln sich dadurch kontinuierlich weiter.	Ein Key Account Manager verliert einen wichtigen Kunden. Statt den Kopf in den Sand zu stecken, erforscht er die Ursachen in seinem Verhalten. Nachdem er diese identifiziert hat, verhandelt er erneut mit dem Kunden – und gewinnt ihn zurück.
<b>Selbstwirksamkeit</b>	...glauben an sich und ihre Fähigkeiten.	Eine Mitarbeiterin macht einen Fehler. Statt zu verzweifeln, lernt sie daraus. Sie macht sich bewusst, dass sie dadurch neue Fähigkeiten gewonnen hat und arbeitet produktiv weiter. Beim nächsten Mal wird es schon besser klappen.



## Die „Mitarbeiter:innen aus Stahl“ – die gibt es nicht.

In manchen Situationen kommen auch die resilientesten Mitarbeiter:innen an ihre Grenzen. Und doch lassen sich die sieben Säulen der Resilienz, wie sie oben beispielhaft beschrieben wurden, trainieren.

## Die 7 Säulen der Resilienz

Aufbauend auf dem ersten Modell der sieben Säulen der Resilienz von Ursula Neber, erweiterte Dr. Franziska Wiebel das Resilienzmodell um die Differenzierung in Grundhaltungen und Praktiken. So beschreiben die Säulen „Akzeptanz“, „Bindung“, „Lösungsorientierung“ und „Optimismus“ wichtige Grundhaltungen für mehr Resilienz.

Die drei Säulen „Selbstwahrnehmung“, „Selbstreflexion“ und „Selbstwirksamkeit“ hingegen beschreiben konkrete Praktiken (s.o.).



Die 7 Säulen der Resilienz nach Dr. Franziska Wiebel, angelehnt an Ursula Neber.

## Resilienz fördern

Resilienz entsteht nicht über Nacht. Resiliente Mitarbeiter:innen brauchen beispielsweise eine Arbeitsumgebung, die ihr seelisches Wohlbefinden fördert. Empathische Führung auf Augenhöhe, transparente und dialogorientierte Kommunikation, finanzielle Sicherheit, ein Gefühl von sozialer Zugehörigkeit sowie Freiheiten sind wichtige Voraussetzungen dafür, dass sich Mitarbeiter:innen in einem Unternehmen wohlfühlen. Und wenn sie sich wohlfühlen, sind sie besser gerüstet für Krisenzeiten und bleiben währenddessen produktiv. Doch Achtung: Personalentwickler:innen können eine positive Arbeitsumgebung zwar fördern und sich für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen einsetzen. Doch ausreichen wird das nicht. Schlussendlich müssen die Mitarbeiter:innen auch selbst die eigene Resilienzfähigkeit trainieren. Dafür bieten sich Inhouse Seminare, Webinare, E-Learnings, aber auch Coachings an.

Insbesondere Coaching eignet sich als Format für die Vermittlung von Metakompetenzen wie Resilienz oder Selbstreflexion. Warum? Durch die 1:1 Betreuung fühlen sich Mitarbeiter:innen schneller gesehen und öffnen sich eher. Oftmals fällt es Menschen schwer, eigene, potenziell eingefahrene Verhaltens- und Denkmuster zu reflektieren und nachhaltig zu ändern. Hier hilft der externe Blick durch eine:n Coach:in, der:die Mitarbeiter:innen dabei unterstützt, diese Muster aufzudecken, aufzubrechen und dank bewährter Methoden erfolgreich zu ändern.

Nichtsdestotrotz können Personalentwickler:innen und Führungskräfte mit den folgenden sieben Schritten die Resilienz ihrer Mitarbeiter:innen aktiv fördern:

### In 7 Schritten zu mehr Resilienz – für Mitarbeiter:innen und Unternehmen

- 1. Für Wohlbefinden sorgen:** Legen Sie den Fokus auf das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter:innen. Das ist die Grundvoraussetzung für mehr Resilienz im Unternehmen.
- 2. Kompetenzen/Selbstvertrauen der Mitarbeiter:innen stärken:** Bieten Sie Möglichkeiten zur Weiterbildung an und etablieren sie eine wertschätzende Lobkultur. Feiern Sie Erfolge!
- 3. Soziale Kontakte stärken:** Verfügen Mitarbeiter:innen über ein starkes, soziales Netzwerk, können sie Krisen besser meistern. Etablieren Sie beispielsweise informelle Formate zum Austausch, um soziale Netzwerke im Unternehmen zu stärken. Organisieren Sie gemeinsame Teamevents und Ausflüge – das schweißt zusammen und stärkt die Resilienz der Einzelnen.
- 4. Realistische Ziele setzen und kommunizieren:** Ziele sind wichtig, damit alle wissen, wohin die Reise geht. Sind die Ziele allerdings zu hoch gesteckt, entmutigt das schnell und kann zu Konflikten führen. Seien Sie daher offen, Ziele auch nachzuverhandeln, wenn sie merken, dass Mitarbeiter:innen überfordert sind.
- 5. Krisenkommunikation richtig gemacht:** Krisen kommen und gehen, das steht fest. Um die Resilienz der eigenen Mitarbeiter:innen zu fördern, sollten Sie Krisen nicht verteufeln. Kommunizieren Sie positiv: „Diese Krise ist kein unüberwindliches Problem, sondern eine überwindbare Herausforderung“. Sie werden sehen: Mitarbeiter:innen lernen daraus und sind bei der nächsten Krise resilienter. Denn sie wissen: Wir schaffen das!
- 6. Langfristige Perspektive einnehmen:** Zeigen Sie wiederkehrend eine Langzeitperspektive auf, lenken Sie immer wieder den Blick auf das große Ganze. Was im ersten Moment schmerzhaft und problematisch scheint, ist nach Wochen, Monaten oder Jahren geschafft. Diese Gewissheit stärkt die Resilienz Ihrer Mitarbeiter:innen.
- 7. Resilienztraining und Coaching anbieten:** Geben Sie Ihren Mitarbeiter:innen die Chance, sich innerhalb der Organisationsstrukturen in Sachen Resilienz weiterzubilden. Besonders erfolgversprechend ist dabei das 1:1 Coaching. Der Blick von außen unterstützt die Mitarbeiter:innen in der Reflexion und stärkt die Resilienz.

## Fazit

Mit den Turbulenzen unserer (Arbeits-)Welt wird Resilienz zu einer der wichtigsten Metakompetenzen der Zukunft. Zwar mag der:die eine Mitarbeiter:in resilienter sein als der:die andere.

Die gute Nachricht ist: **Resilienz lässt sich trainieren.**

Es wird die Aufgabe der Personalentwicklung sein, Formate für Resilienztraining im Unternehmen anzubieten und Mitarbeiter:innen damit Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen sie gesund durch stressige Phasen und Situationen kommen. Ein erfolgssicheres Format ist das so genannte Resilienz-Coaching.



**Sie möchten das Thema Resilienz in Ihrem Unternehmen angehen und mehr zu den Coaching Angeboten der Haufe Akademie erfahren?**

**Hier finden Sie relevante Informationen:**

[haufe-akademie.de/coaching](https://haufe-akademie.de/coaching)

## Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Business-Zielen des Unternehmens. Im Bereich Digitales Lernen bietet die Haufe Akademie ein umfangreiches E-Learning-Portfolio und ist Spezialist für Lernplattformen, deren individuelle Entwicklung und Einführung im Unternehmen.

## Kontakt



+49 761 595339-08



[coaching@haufe-akademie.de](mailto:coaching@haufe-akademie.de)



[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)