



# NICHT KLEIN- ZUKRISEN

Wie lässt sich Resilienz  
am Arbeitsplatz stärken?

betterplace

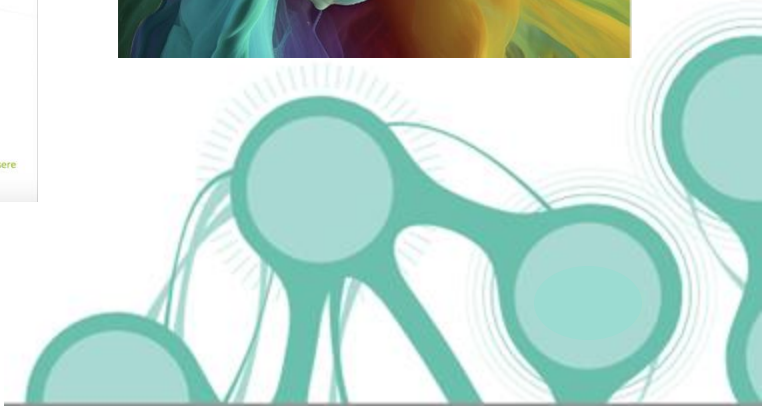
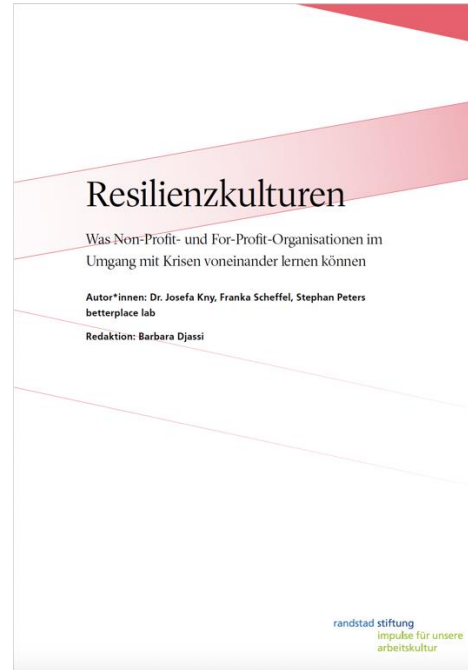
LAB

## Resilienz in der Arbeitswelt: Hype oder Schlüsselkompetenz?

10. Gesundheitskongress  
der LVG & AFS Nds. HB e. V.

Dr. Josefa Kny

# Grundlagen



# Agenda

1. **Definitionen:** Krise und Resilienz im Arbeitskontext
2. **Fokus:** Resilienzressourcen und Praxistipps
3. **Fragen** und Diskussion





# 1. Definitionen

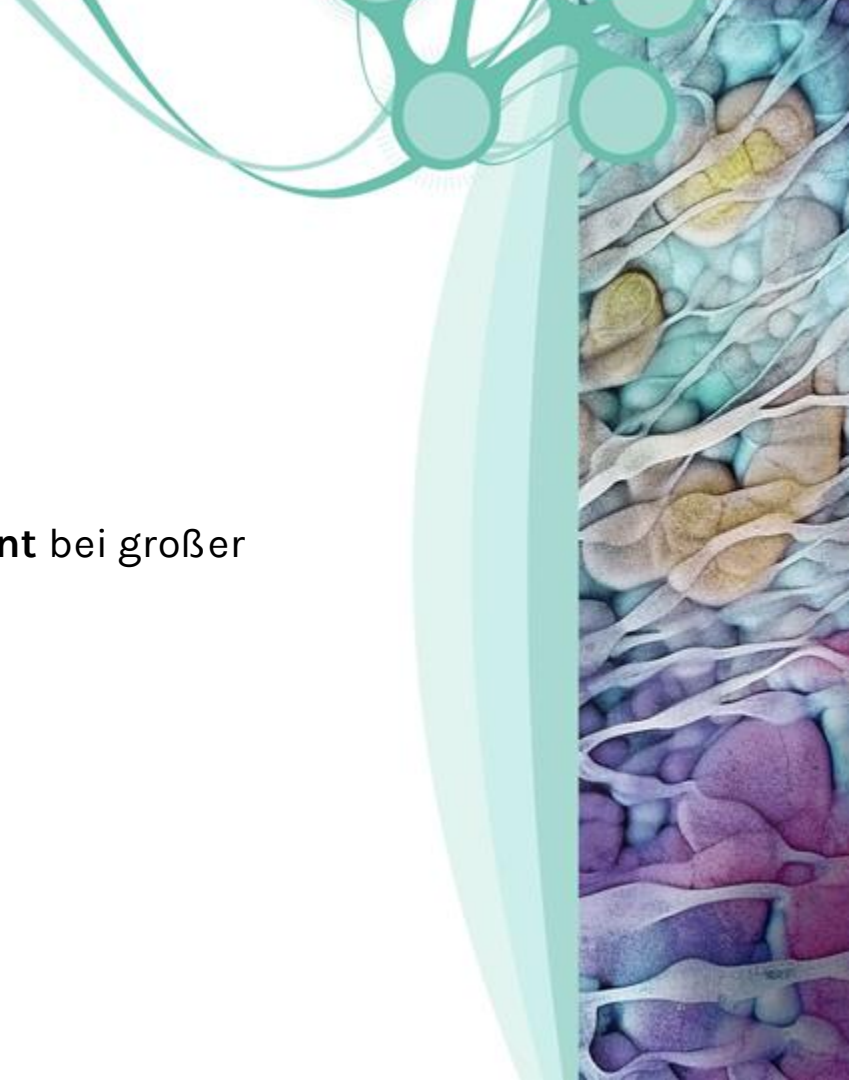
betterplace

LAB

# Ist immer Krise!? Nein.

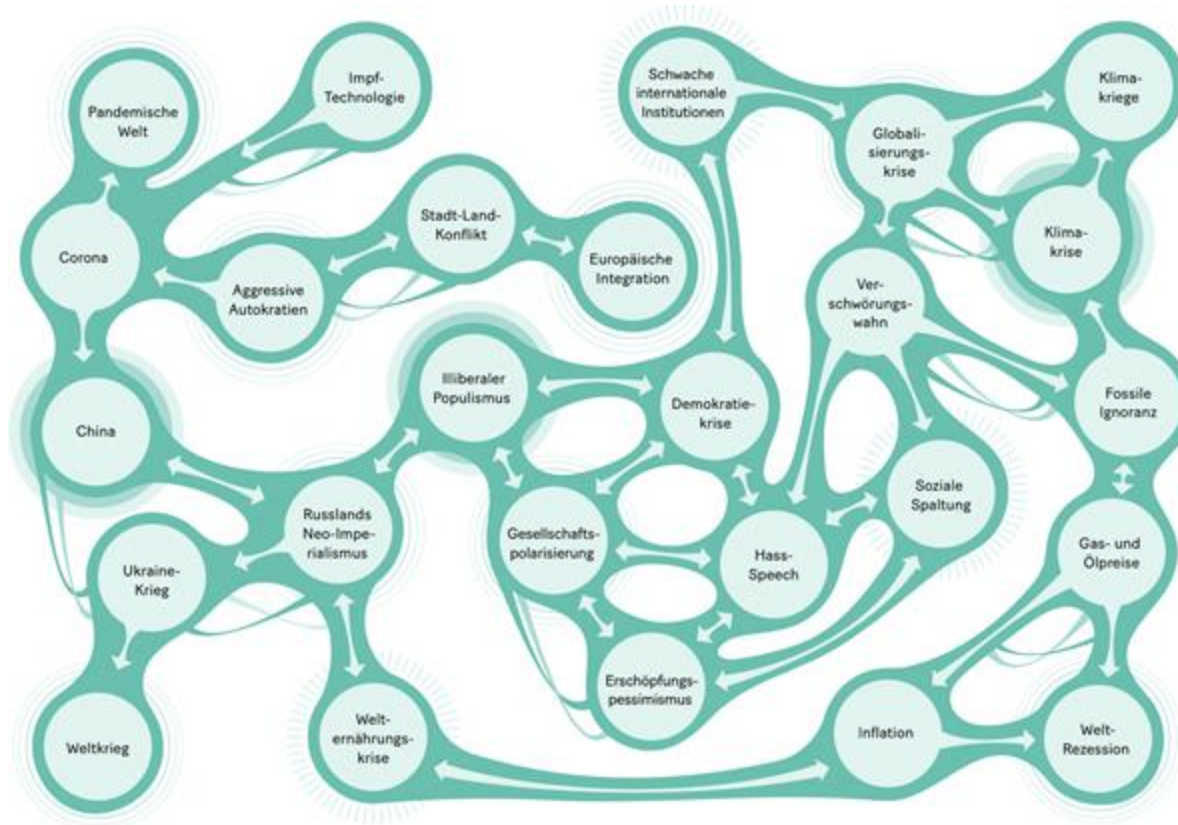
## Krise ist...

- eine **nicht intentionale** Veränderung
- eine Gefährdung der **Funktionsfähigkeit**
- ein sich zuspitzender **Entscheidungsmoment** bei großer Verunsicherung





# Welt der verflochtenen Krisen



# Welt der verflochtenen Krisen

betterplace

LAB



## Persönliche Krisen

(wie ein schwerer Unfall oder Burn-out-Syndrom)

führen zu

## organisationalen Krisen

(wie ein Ausfall von Schlüsselpersonen)

führen zu

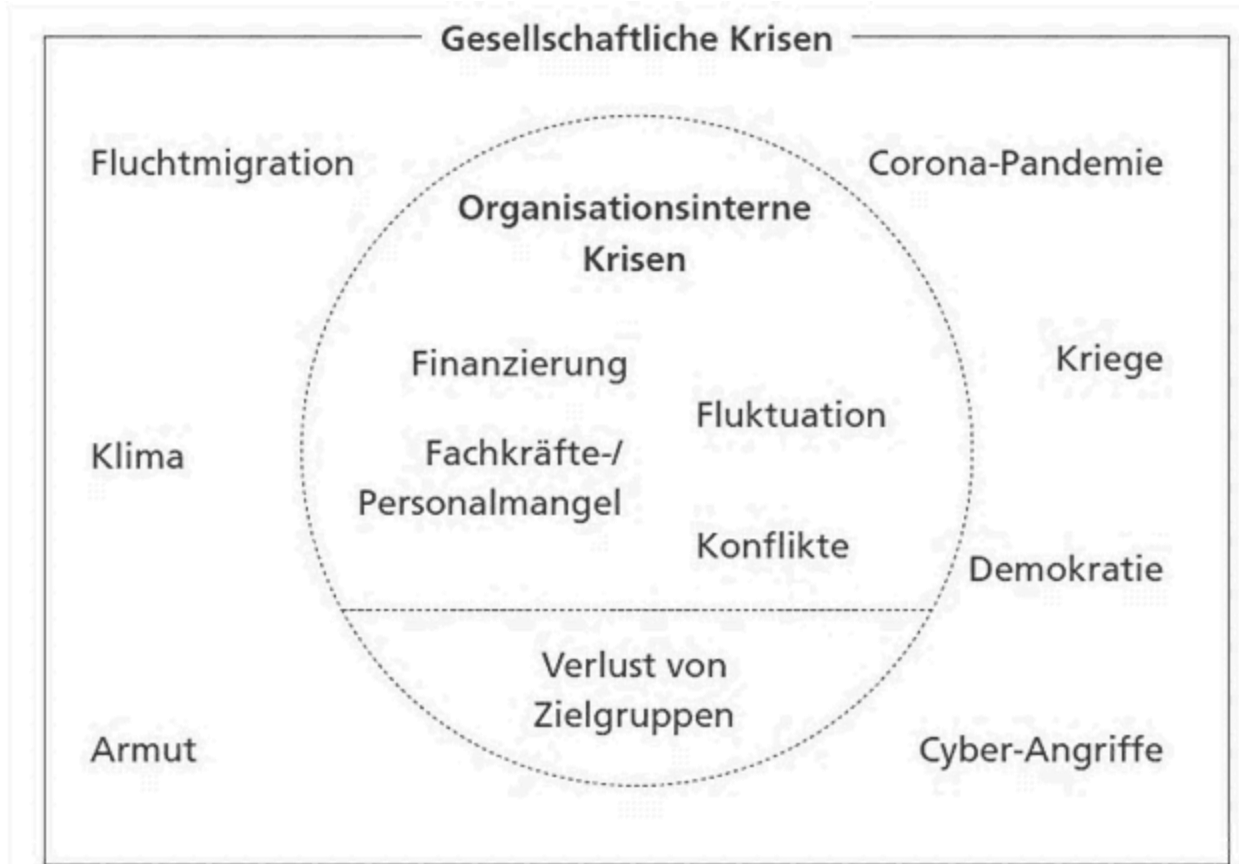


## gesellschaftlichen Krisen

(wie eine überlastete Verwaltungsinfrastruktur)



# Welt der verflochtenen Krisen





# Resilienz



Quelle: Kny et al. 2024

# Fähigkeit: Resilienz im Arbeitskontext

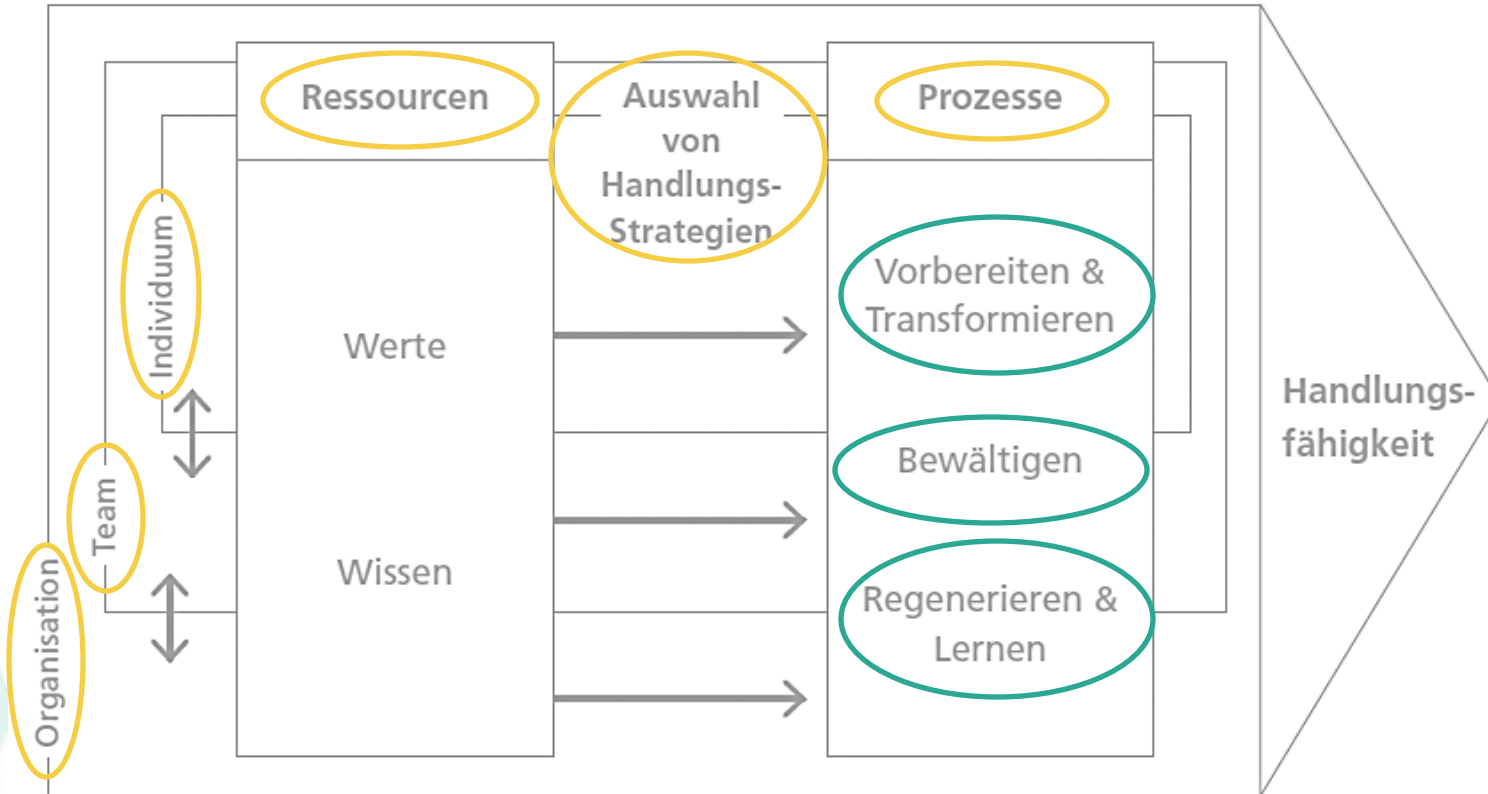
(Organisationale) Resilienz ist die **erlernbare Fähigkeit** einer Organisation, einen Umgang mit Krisen zu finden, um langfristig handlungsfähig zu bleiben.

Dabei spielen verschiedene Elemente zusammen: Auf Grundlage ihrer **jeweiligen Ressourcen** auf den Ebenen der **einzelnen Personen (individuell)**, deren **Zusammenwirken (intersubjektiv)** sowie der **Organisation selbst (strukturell)** ist die Organisation imstande, kontextspezifische Handlungsstrategien auszuwählen, um mit der jeweiligen Krise umzugehen.

(Hoffmann 2017, Roth et al. 2021)

Die Resilienz einer Organisation ist NICHT die Summe der individuellen Resilienzen!

# Organisationale Resilienz in einem Bild

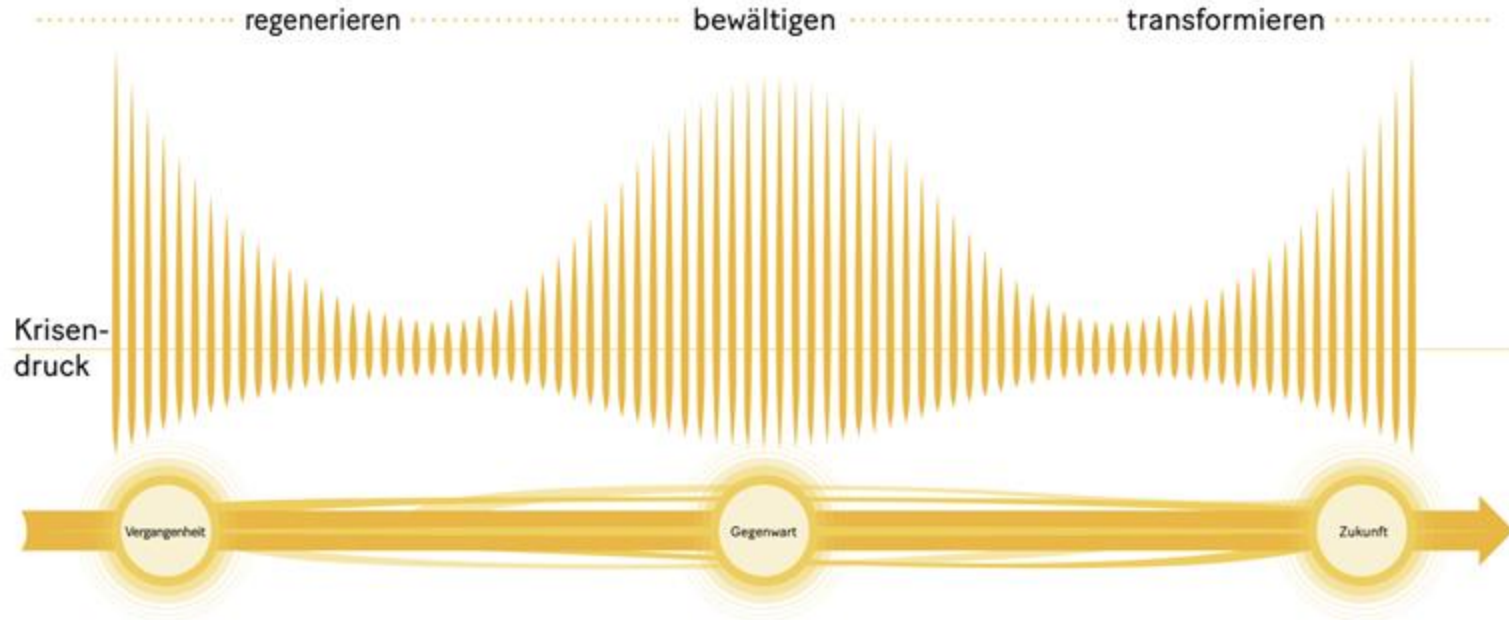




# Zeitebenen von Resilienz

betterplace

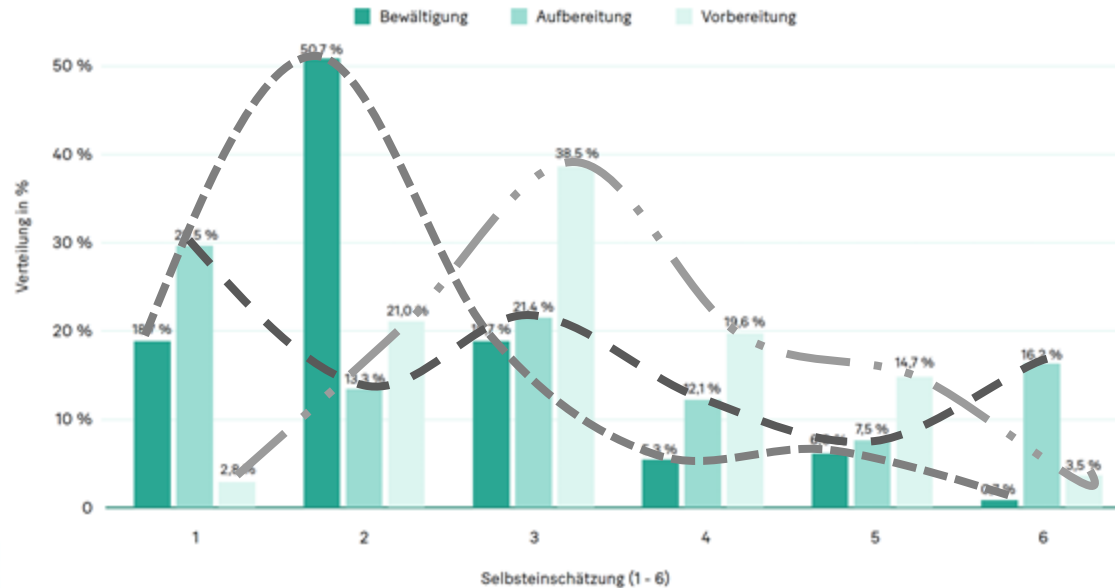
LAB



# Resilienz-Selbsteinschätzung zivilgesellschaftlicher Organisationen

betterplace

LAB

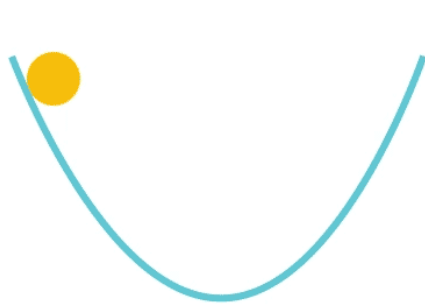


n= 202

# Zielrichtungen von Resilienz

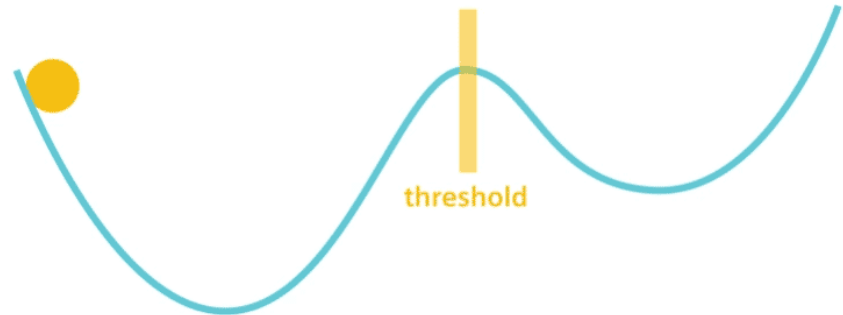
betterplace

LAB



bounce back

in der Krise  
Möglichkeiten zum  
*Selbsterhalt* finden



threshold

bounce forward

in der Krise *neue*  
*Antworten* auf die  
Krise finden





Fragen?



## 2. Fokus: Resilienzressourcen

betterplace

LAB





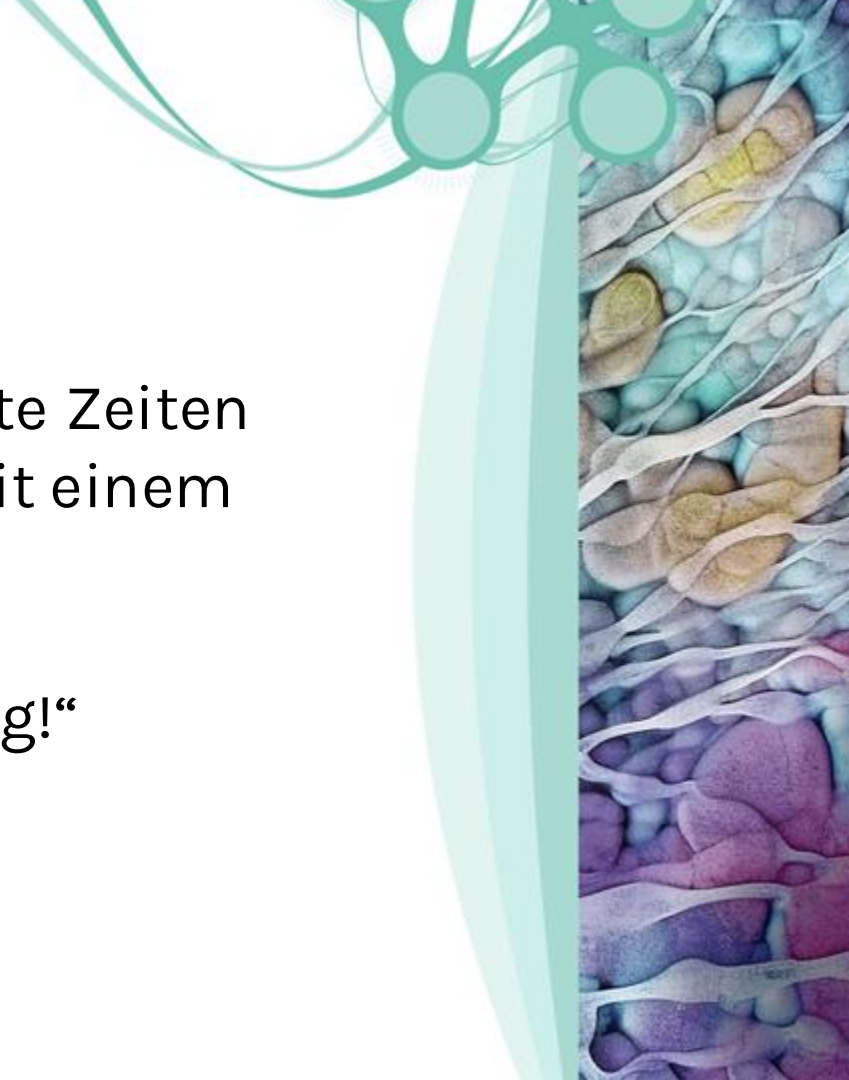
# Sinn & Werte

- Gemeinsame Vision
- Optimismus
- Selbstwirksamkeit
- Lösungsorientierung
- Experimentierfreudigkeit

## Einige Ideen: **Sinn & Werte**

Ein **Mantra** für gute und schlechte Zeiten  
gemeinsam entwickeln – gern mit einem  
Augenzwinkern

„Krise ist unsere leichteste Übung!“  
„Zusammen schaffen wir das!“  
„Weil wir das verändern wollen!“



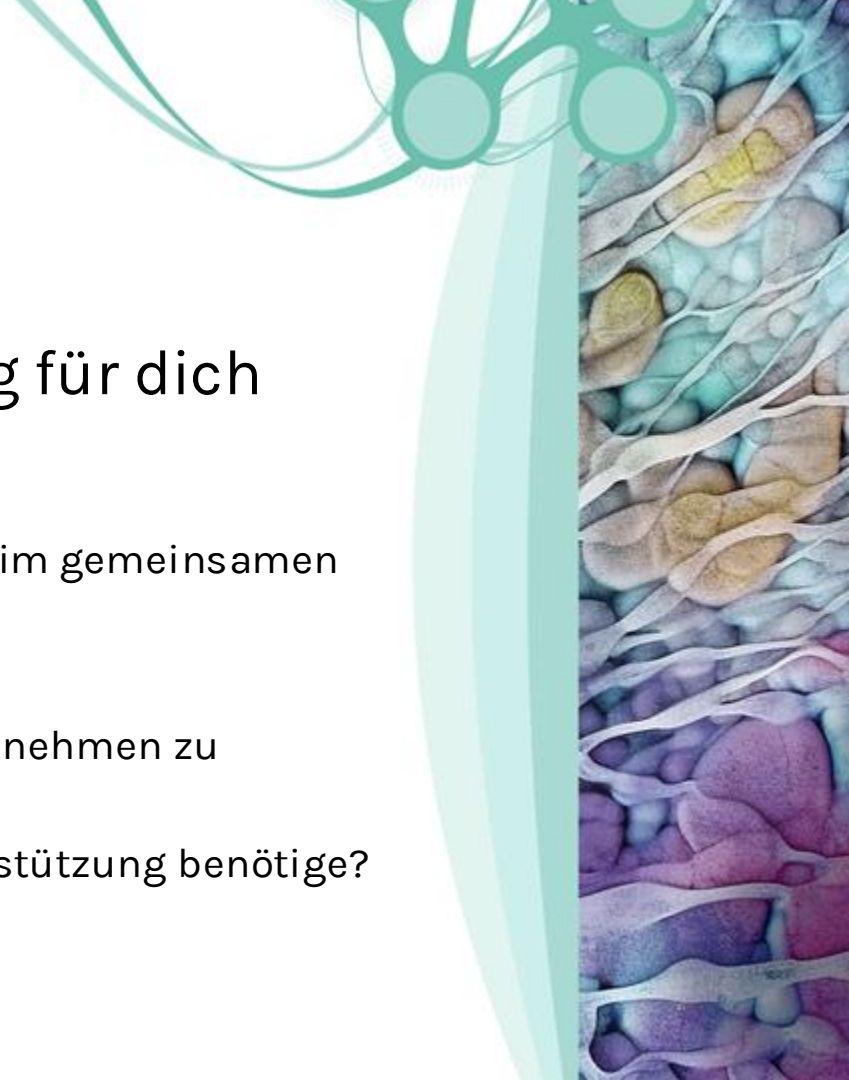
# Soziale Bindung

- Kultur des respektvollen Miteinanders
- Wir-Bewusstsein
- Solidarität
- Interne Vernetzung
- Vernetzung mit anderen Organisationen

# Einige Ideen: **Soziale Bindung**

## Eine kleine Gebrauchsanweisung für dich selbst – und für andere

- Welche Dinge sind mir besonders wichtig beim gemeinsamen Arbeiten?
- Womit könnt ihr mich besonders ärgern?
- Was brauche ich, um kritisches Feedback annehmen zu können?
- Woran erkennt ihr, dass ich eigentlich Unterstützung benötige?
- Womit könnt ihr mir eine Freude bereiten?



# Führung & Struktur

- adaptive Führung
- dezentrale Entscheidungsfindung
- Eigenverantwortung
- Ressourcenverteilung
- Sicherheit
- Diversität



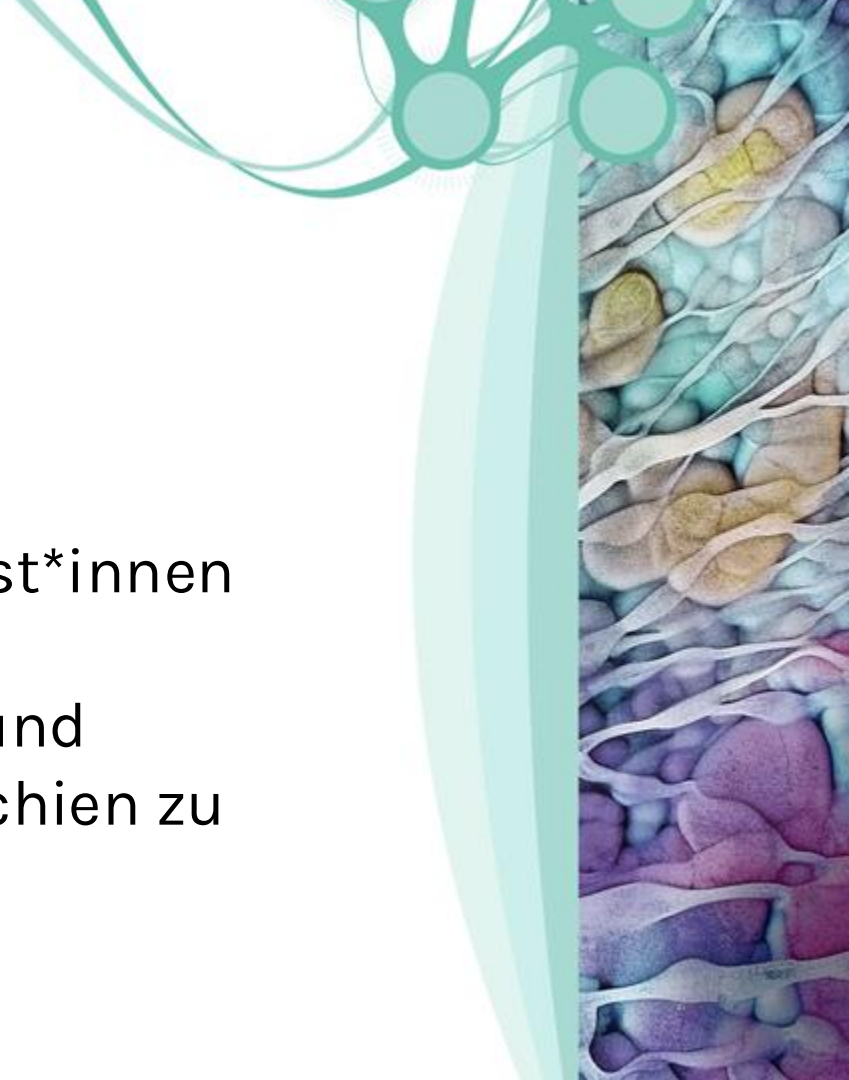
Einige Ideen:

## **Führung und Struktur**

Kompetenzen kennen und in  
Krisenmomenten flexibel nutzen

Welche krisenerprobten Spezialist\*innen  
haben wir im Team?

Sind wir bereit unkonventionell und  
pragmatisch jenseits von Hierarchien zu  
handeln?



# Antizipation & Lernkultur

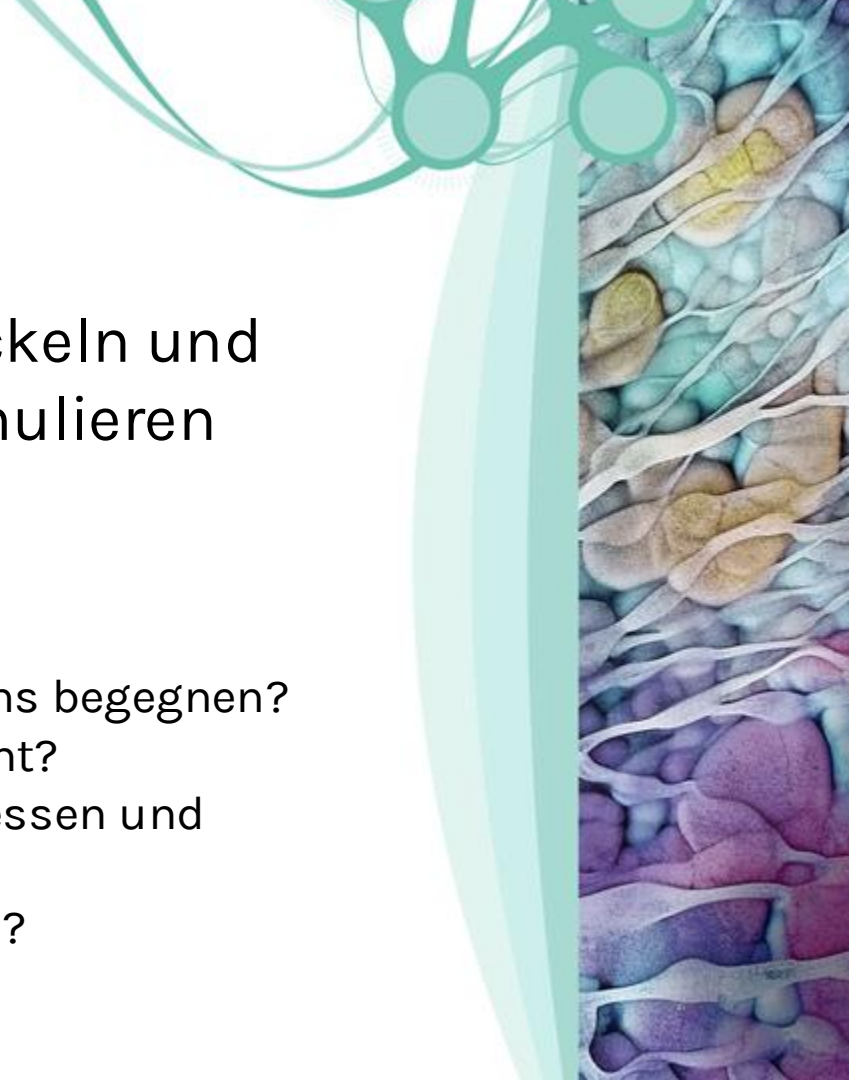
- Unsicherheitstoleranz
- Veränderungsoffenheit
- Zukunftsorientierung
- Fehlerfreundlichkeit & -analyse
- Antwortfähigkeit
- Lernfähigkeit

## Einige Ideen: **Antizipation & Lernkultur**

Plausible Krisenszenarien entwickeln und  
konkrete Krisensituation(en) simulieren

Bewusst Prioritäten setzen:

- Welche Worst-Case-Szenarien können uns begegnen?
- Worauf bereiten wir uns vor? Worauf nicht?
- Welcher Ressourcenaufwand ist angemessen und möglich?
- Welchen Beitrag können Einzelne leisten?



# Materielle Ressourcen

- räumlich-materielle  
Ausstattung
- finanzielle Situation
- vorausschauende Investitionen



## Einige Ideen: **Materielle Ressourcen**

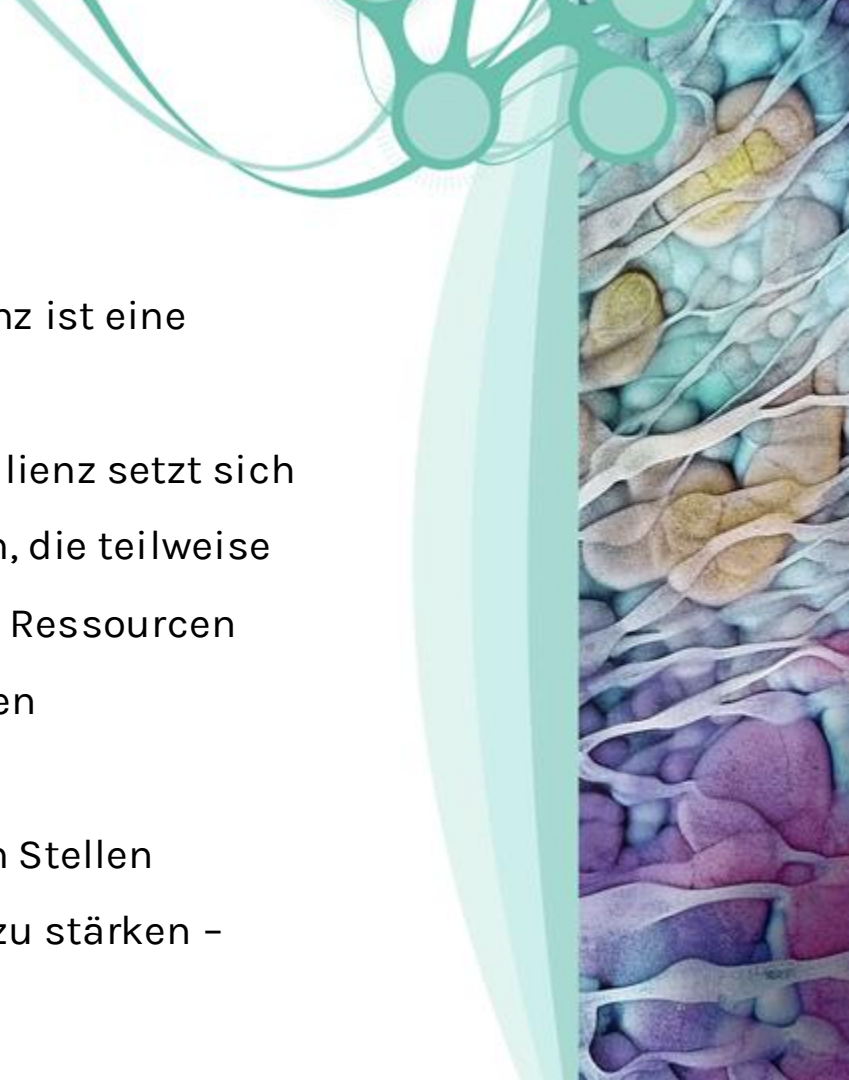
Vernetzung über Sektoren hinaus schafft  
effizientes Handeln in Krisensituationen

- Wer kann uns als Verwaltung Zugang zu Wirkungsfeldern ermöglichen und uns dabei unterstützen, zielgruppengerechte Angebote zu entwickeln?
- Wen können wir kontaktieren, wenn wir in Krisensituationen selbst Unterstützungsbedarf haben?



# Zusammengefasst:

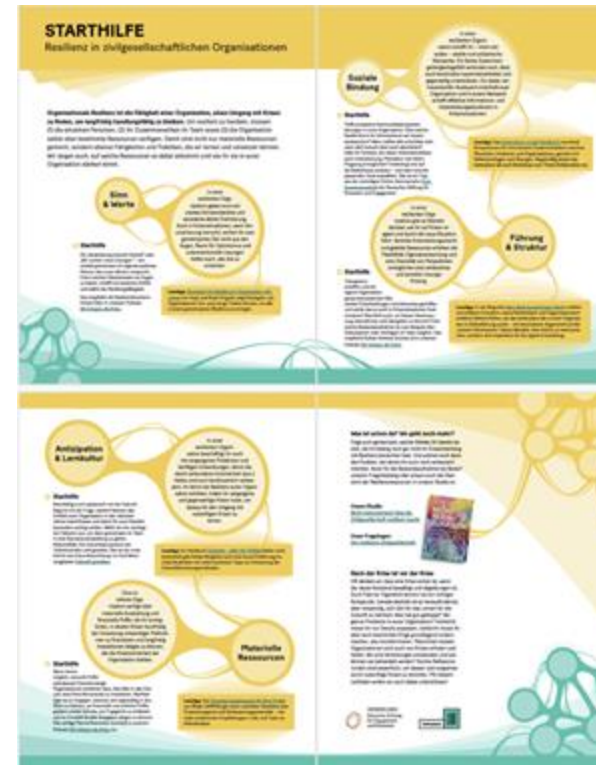
- **Mindset justieren:** Organisationale Resilienz ist eine erlernbare Fähigkeit!
- **Stärken und Schwächen analysieren:** Resilienz setzt sich aus **verschiedenen Ressourcen** zusammen, die teilweise auch schon vorhanden sind. Die benötigten Ressourcen sind in Organisationen, Teams und Einzelnen **unterschiedlich verteilt**.
- **Just do it:** Sie können an unterschiedlichen Stellen **anfangen**, die Resilienz Ihrer Organisation zu stärken – solange Sie das Ganze im Blick behaltet!



# Leitfaden – nicht nur für die Zivilgesellschaft

betterplace

LAB



# Wir kriegen die Krise – Unser Podcast zum Thema

Auf Spotify und Co

Podcast-Folge #1

## Wir kriegen die Krise.

Resilienz und Zivilgesellschaft – Wie gehört das zusammen?

mit Donya Gilan und Florian Roth

think.sense.do.



betterplace



Podcast-Folge #2

## Wir kriegen die Krise.

Resilienz geht nur zusammen.  
Soziale Bindung als Ressource.

mit Marina Beermann (cociety)

think.sense.do.



betterplace



Podcast-Folge #3

## Wir kriegen die Krise.

Raum für Feedback.  
Führung und Struktur  
als Ressource.

mit Suthan Kethees (comdu.it)

think.sense.do.



betterplace



Podcast-Folge #4

## Wir kriegen die Krise.

Zivilgesellschaft unter  
Druck: Wie bleibt sie  
resilient?

mit Anna Stahl-Czechowska  
(AgitiPolska) und Nils-Eyk  
Zimmermann (civilresilience.net)

think.sense.do.



betterplace







# Danke!



Mach jetzt den Online-Test!



 Dr. Josefa Kny – [josefa.kny@betterplace-lab.org](mailto:josefa.kny@betterplace-lab.org)