

Resilienz (förderung) von Fachkräften und Teams

Prof. Dr. Karla Verlinden
04.12.2024



Gliederung

01

Anlass

02

Theorie & Stand
der Forschung

+

03

Implikationen -
Was nun?

04

Fazit &
Diskussion

Anlass



Anlass – Wieso Fokus Resilienz bei Fachkräften in Sozialen Berufen?



- - Hohe Belastung bei Fachkräften bzgl. Personalausstattung, Adressat*innen, psychische und körperliche Gesundheit (Kahl/Bauknecht 2023)
 - Fachkräftefluktuation (und – mangel)





Anlass – Wieso Fokus Resilienz bei Fachkräften in Sozialen Berufen?



- - Konfrontation mit Lebensgeschichten und Schicksalsschlägen
 - Stetiges neu Einlassen auf unterschiedliche Menschen & Bedürfnisse
 - Erwartungshaltung der Adressat*innen und Gesellschaft bzgl. Erfolg der Maßnahme



02 Theorie & Stand der Forschung





Definition Resilienz

- **RESILIENZ**

Bisher

Individuelle
Anpassungsleistung:

inneres Wohlbefinden &
effektive Austausch-
beziehung trotz widriger,
stark belastender Umstände



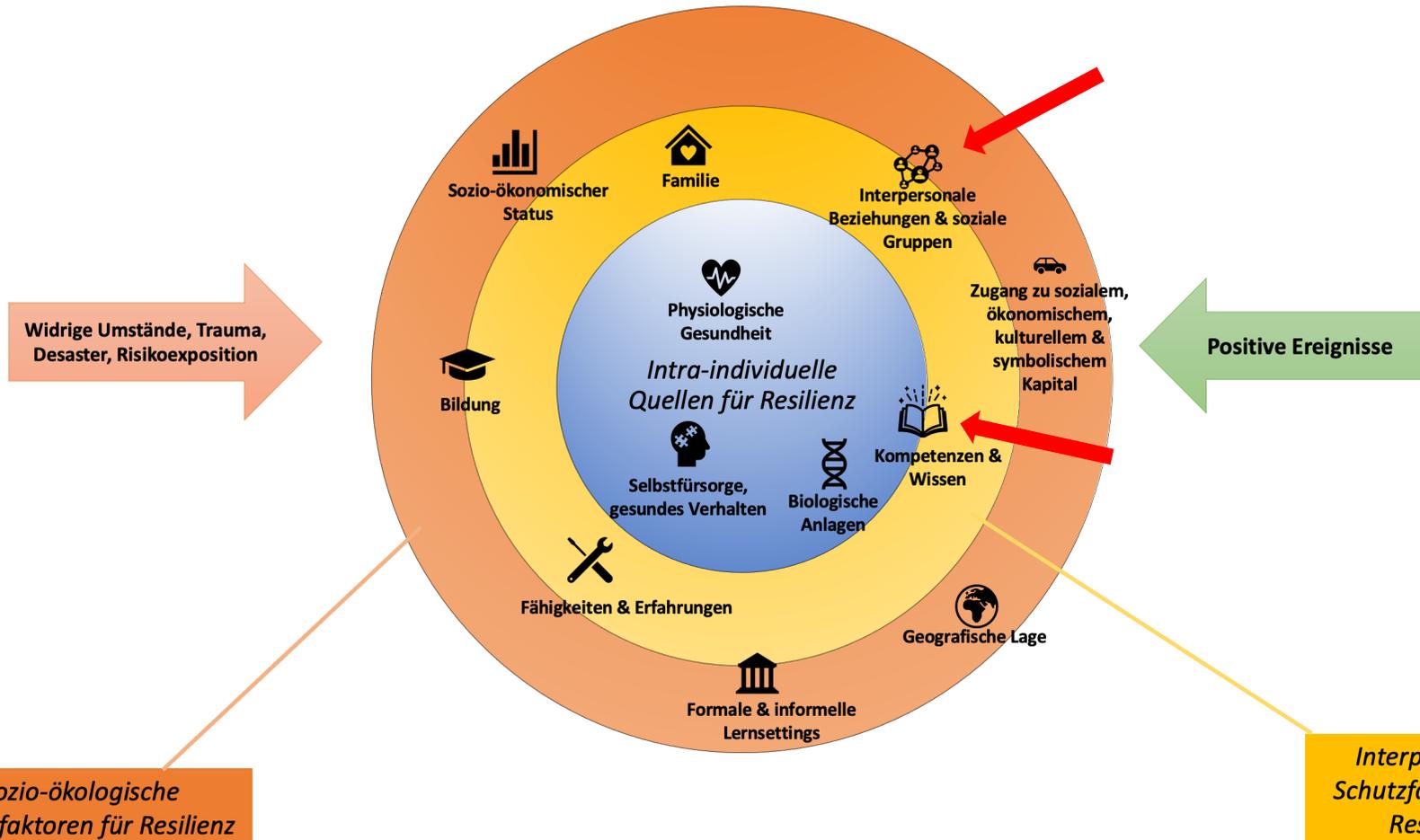
New

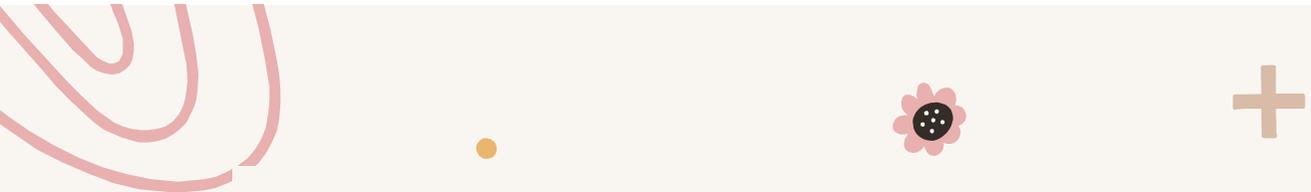
Einbezug organisationaler
Resilienz & **Teamresilienz**

= ganzheitlicher Ansatz



Multisystemisches Modell der Resilienz





Teamresilienz im Arbeitskontext



- 
- Verhältnisprävention vor Verhaltensprävention (Arbeitspsychologie)
 - Teamresilienz: zeigt sich, wenn Team in Krisensituationen handlungsfähig bleibt (McEwen/Boyd 2018; Schulte/Gessnitzer/Kauffeld 2021; West 2009)
 - Resiliente Teams bewältigen Rollen- und Prioritätenwechsel unter hohem Zeitdruck und erholen sich schneller nach Rückschlägen/Krisen/Fehlern /Konflikten





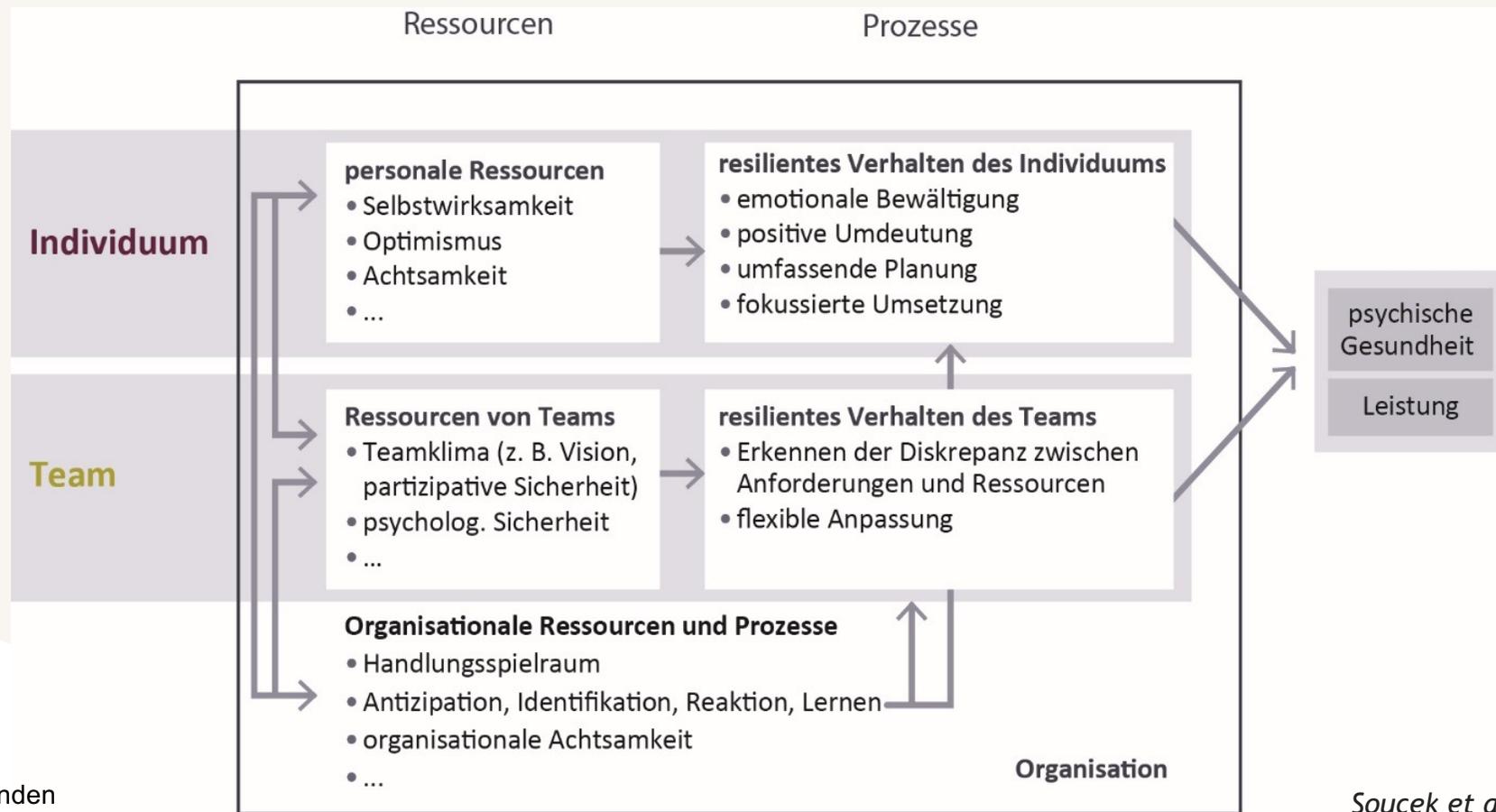
Forschungsstand zu Teamresilienz in Sozialen Berufen

- Strategische Planung in (und vor!) Krisensituationen geben dem Team Orientierung; interdisziplinäre und multiprofessionelle Teams
- Gemeinsame Identität des Teams; gemeinsames Verständnis von negativen Ereignissen fürs Team und den Umgang damit

- Organisationale Praxen zu family/life-work-balance, Strategien zum Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen, Angebote zur Weiterbildung, Unterstützung bei Karriere, Gleichberechtigung etc.
- hohe affektive Ressourcen (bspw. kollektive positive Emotionen)

Vargo & Seville 2011; Dury et al. 2019; Dimas et al. 2018, Gucciardi et al. 2018, Menenghel et al., 2016, Vera et al. 2017

• Wirkebenen von Resilienz im Arbeitskontext

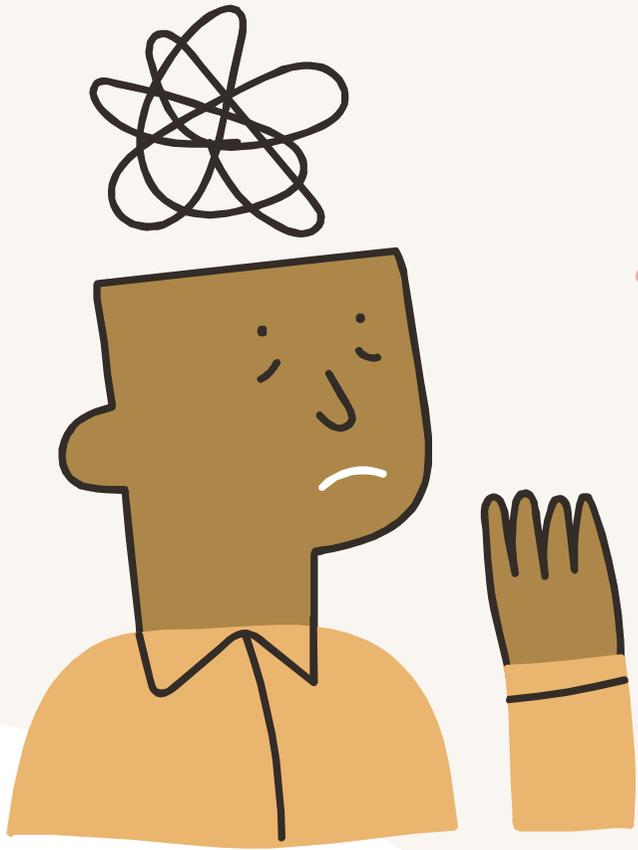


03

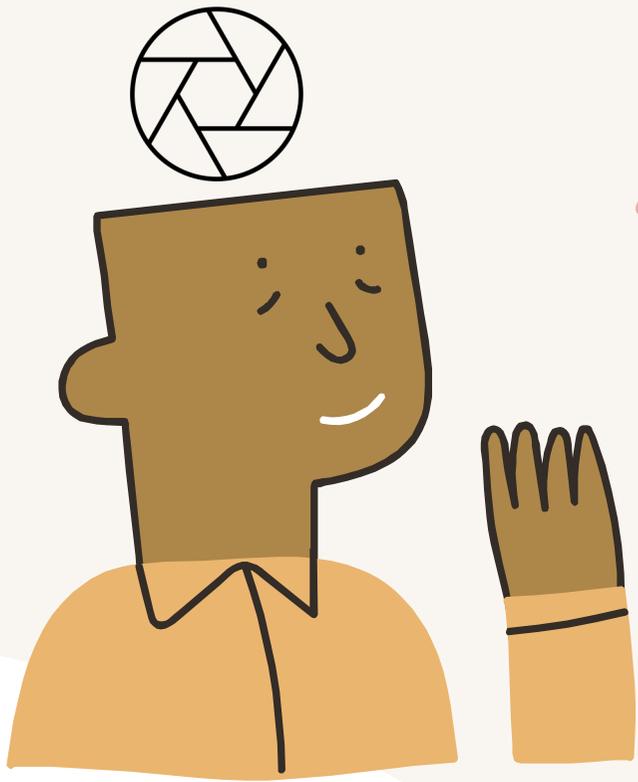
Implikationen



Strategien resilienter Menschen



Strategien resilienter Menschen



5 Strategien resilienter Menschen



Problem-Gedanken in produktive Fragen umwandeln

„Ich habe noch so viel zu tun!“



“Wie ist mein Zeitplan die
nächsten Tage?“ „Was
brauche ich?“

5 Strategien resilienter Menschen

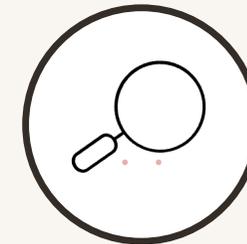


Wissen über “Rückschläge”

Resiliente Menschen wissen, dass es herausfordernde Zeiten gibt.

Dass Rückschläge und widrige Zeiten zum Leben dazu gehören.

Sie fragen sich nicht “Warum ich?”



Fokus

Konzentrierte Aufmerksamkeit auf Dinge, die im eigenen Einflussbereich liegen.

Fokus auf positive Ereignisse und Emotionen

5 Strategien resilienter Menschen



**„Ist das, was ich tue, hilfreich
für mich?“**

Resiliente Menschen fragen sich dies
stets

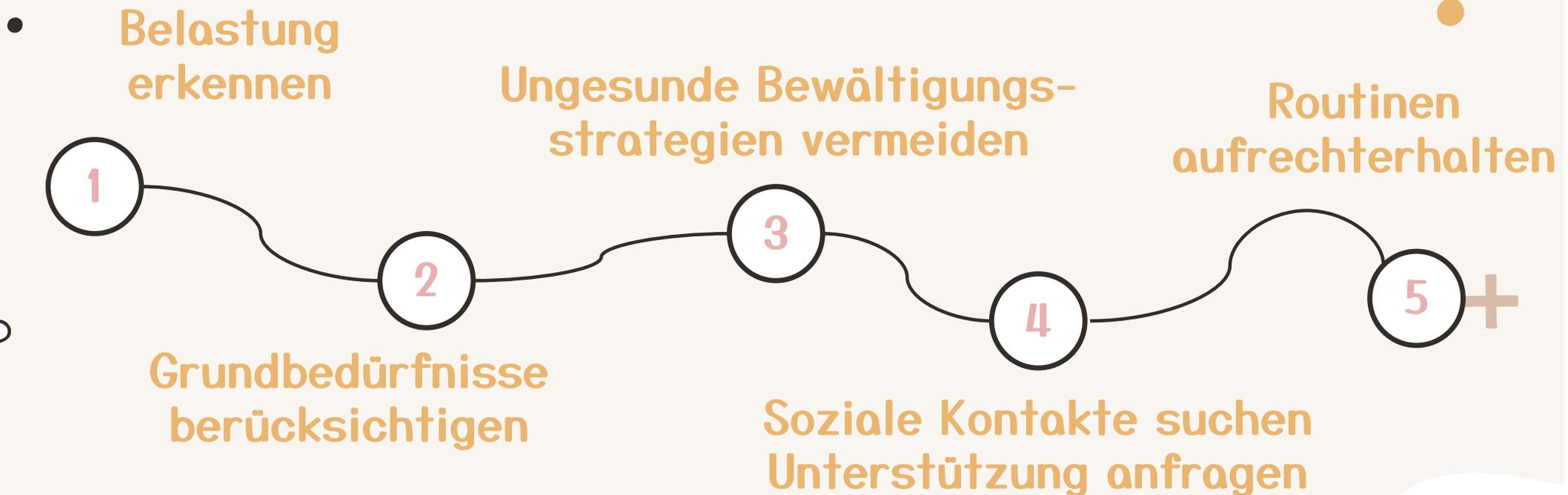


„Leitplanken“-Selbstfürsorge

Rahmung für Arbeit und Freizeit, strikt daran
halten! Emails/Smartphones, Arbeitsbereiche
zu Hause – sehr deutlich bestimmen und
regulieren!



Emotionale erste Hilfe – Umgang mit Belastungen



Praktische Übung



Identifizieren Sie den Auslöser

...

...

...

Verhalten während der Situation

...

...

...

Was fühlen Sie?

...

...

...

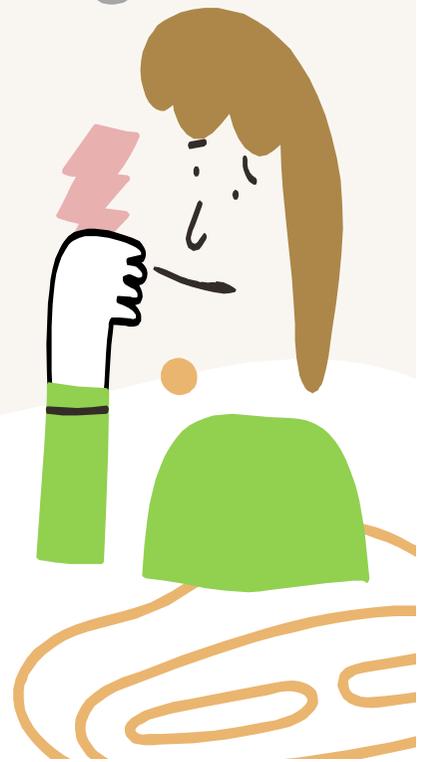
Alternatives Verhalten in der Situation

...

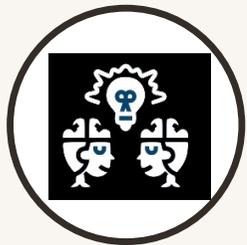
...

...

Strategien resilienter Teams



☁ Strategien resilienter Teams •



Zusammenhalt

- Wissen wird geteilt
- Feedbackschleifen



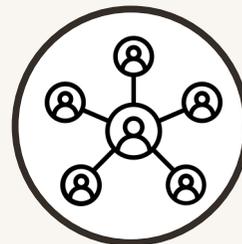
Kommunikation & Fehlerkultur

- Krisen werden durchbesprochen, bevor sie eintreten
- Rückschläge transparent besprochen ohne Einzelzuschreibungen
- Gemeinsame Vision



Leitung

- Transformationaler Führungsstil
- Fördert Unterstützungssysteme



Perspektivwechsel & Supervision

- Ad Hoc Supervision
- Perspektiven aller Kolleg*innen werden eingenommen
- Krisenmanagement



☁ Strategien resilienter Teams •



On- & Offboarding

- Ausführliches On-Boarding für neue Fachkräfte
- Abschlussgespräche mit Kolleg*innen, die gehen



Erfolge ausführlich nachbesprechen (und „feiern“)

- Ausführliche Rückschau auf erfolgreiche Fallbearbeitung erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Wiederholung
- Erkennt die emotionale Komplexität der Arbeit an und führt zu „kollektiver Wirksamkeit“
- Reflexion der Auswirkungen der Arbeit, Änderung v. Maßnahmen



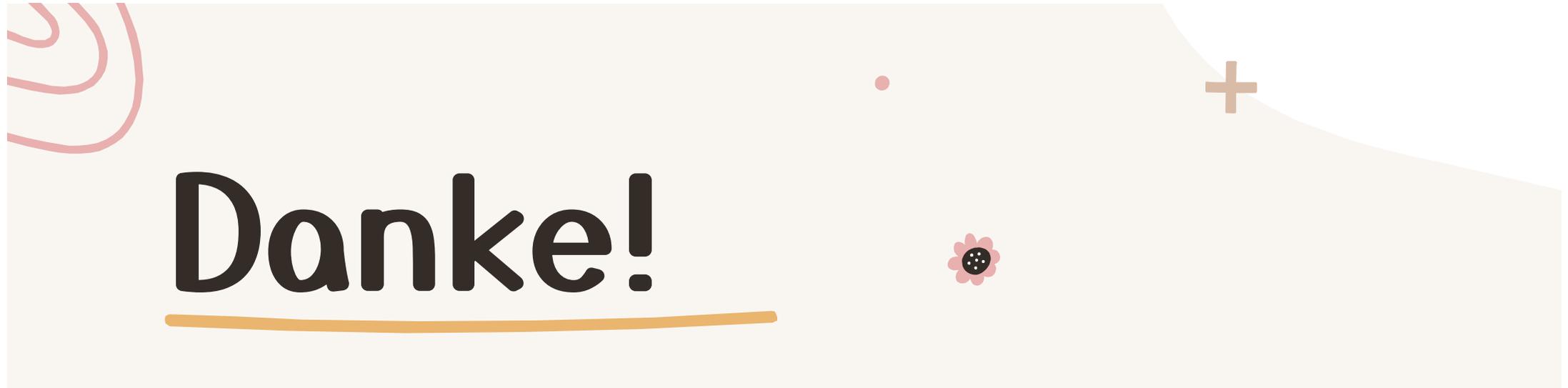
Zugang zu Ressourcen seelischen Wohlbefindens

- Work-Life-Balance
- ...



Fazit

- Der Ausgangspunkt für eine resiliente Selbstfürsorge und Freude am Job liegt nicht in unserem Kopf! Unterstützung brauchen wir zusätzlich von unserem Team und unserer Leitung – Teamresilienz.
 - Verantwortung für die psychische Widerstandsfähigkeit einer Fachkraft hat nicht (nur) die Fachkraft, sondern auch das Team und die Leitung.
 - Wenn Leitungen das Team nicht in den Blick nehmen und dessen Resilienz fördern, erhöht sich die Fachkräftefluktuation. Anders gesagt:
Teamresilienzförderung = Fachkräftebindung
 - Fachkräfte brauchen in akuten Krisen die Möglichkeit zu einer ad hoc Unterstützung (bspw. Einzel-Supervision)
- 
- 
- 
- 
- 
- 



Danke!

Kontakt: k.verlinden@katho-nrw.de



Fragen?

Quellen und weiterführende Literatur



- Frydenberg, E. (2017). *Coping and the challenge of resilience*. Springer.
- Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., Wasem, J., & Jung, J. (2013). The Influence of Transformational Leadership on Employee Well-Being: Results From a Survey of Companies in the Information and Communication Technology Sector in Germany. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55, 772–778. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182972ee5>.
- Kahl, Y., Bauknecht, J. Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit. *Soz Passagen* 15, 213–232 (2023). <https://doi.org/10.1007/s12592-023-00448-6>
- Liu, J. J. W., Ein, N., Gervasio, J., Battaion, M., Reed, M., & Vickers, K. (2020). Comprehensive meta-analysis of resilience interventions. *Clinical Psychology Review*, 82
- Menenghel, I., Salanova, M., & Martinez, I. M. (2016): Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17, 239–255.
- Mummendey, A., Klink, A., Mielke, R., Wenzel, M., & Blanz, M. (1999). Socio-structural characteristics of intergroup relations and identity management strategies: Results from a field study in East Germany. *European Journal of Social Psychology*, 29, 259-285.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people.. *Journal of advanced nursing*, 63 5, 465-75 . <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x>.
- Orsi-Hunt, R., Harrison, C., Rockwell, K. & Anita P. Barbee (2023). Addressing Secondary Traumatic Stress, Burnout, Resilience and Turnover in the Child Welfare Workforce: Results from a 6-Month, Cluster-Randomized Control Trial of Resilience Alliance. *Children and Youth Services Review* 151:107044



Quellen und weiterführende Literatur



- Park, C. L., & Slattery, J. M. (2013). Resilience interventions with a focus on meaning and values. In *The resilience handbook* (pp. 270-282). Routledge
- Petzold, M. B., Plag, J., & Ströhle, A. (2020). Umgang mit psychischer Belastung bei Gesundheitsfachkräften im Rahmen der COVID-19-Pandemie. *Der Nervenarzt*, 91(5), 417.
- Schulte, E.-M., Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2021). FITOR. Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz. Springer.
- Segerstrom, S. C., Tsao, J. C., Alden, L. E., & Craske, M. G. (2000). Worry and rumination: Repetitive thought as a concomitant and predictor of negative mood. *Cognitive therapy and Research*, 24, 671-688.
- Seligman, M. E. (2011). Building resilience. *Harvard business review*, 89(4), 100-106.
- Semling, C. (2023): Herausforderungen „kranker“ Arbeitskontexte: Teamresilienz als Beitrag zum Umgang mit schwierigen Arbeitssituationen. In: M. Moser & K. Häring (Hrsgs.): *Gesund Bleiben in kranken Unternehmen: Stressfaktoren erkennen und Resilienzkompetenz aufbauen*. Wiesbaden: Springer, S. 339-354.
- Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C., & Pauls, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben—Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(2), 131-137.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S., Anwar, F., & Khan, M. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>.



Quellen und weiterführende Literatur



- Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. & Salanova, M. (2017): May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, DOI: 10.1080/15555240.2017.1329629
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49, 5619 - 5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>.
- Verlinden, K. & Frank, T. (i.D.): Teamresilienz im Kontext der Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung. In: *Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit*.
- Wen, S. & S. Schmidt (2023): Die Arbeitszufriedenheit von Fachkräften im Sozialwesen und ihre Determinanten. *neue praxis* 53(5).
- Zemba, V., Wells, E., Wood, M., Trump, B., Boyle, B., Blue, S., Cato, C., & Linkov, I. (2019). Defining, measuring, and enhancing resilience for small groups. *Safety Science*, 120, 603-616. <https://doi.org/10.1016/J.SSCI.2019.07.042>.

