

# 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



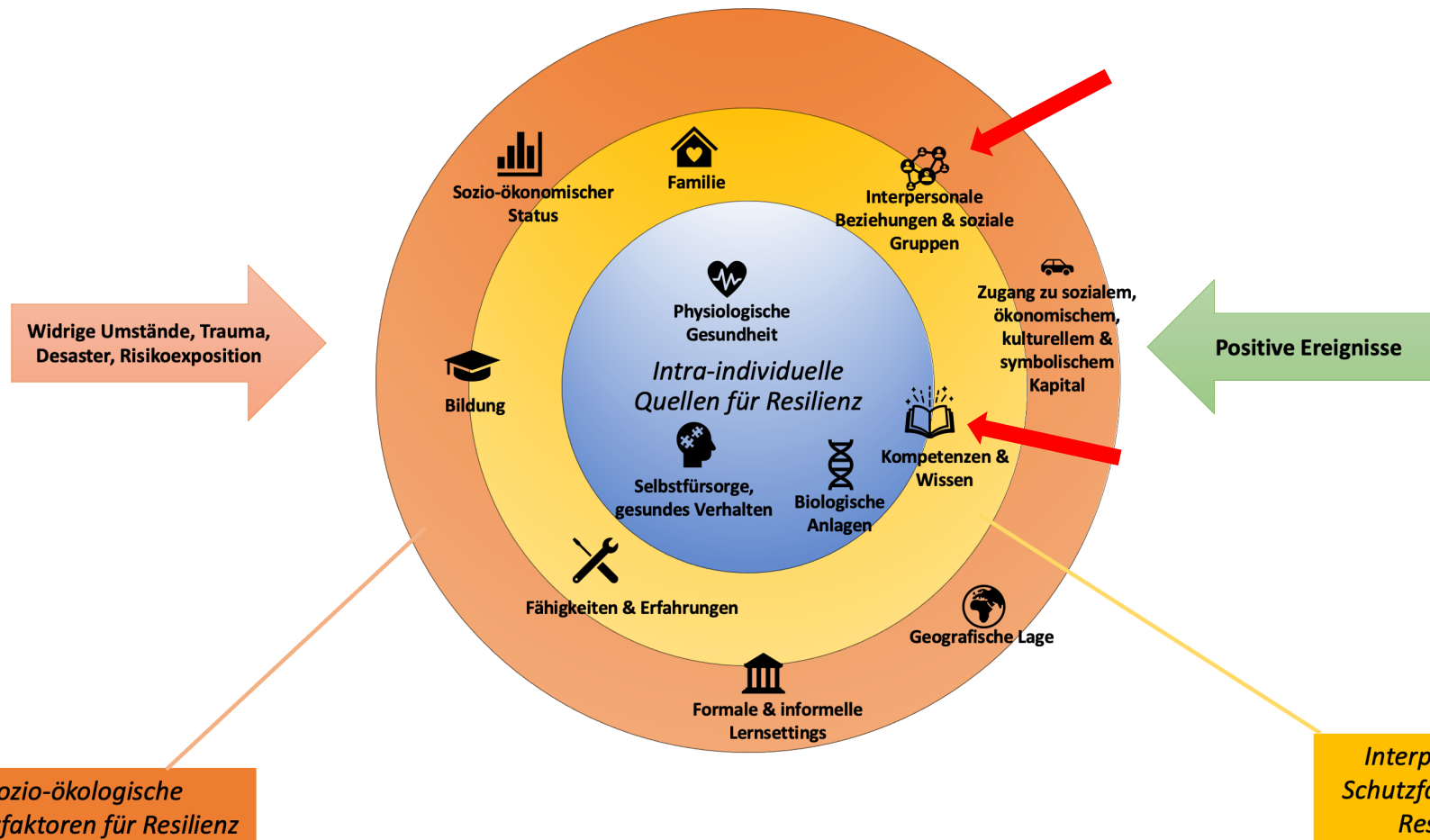
New

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





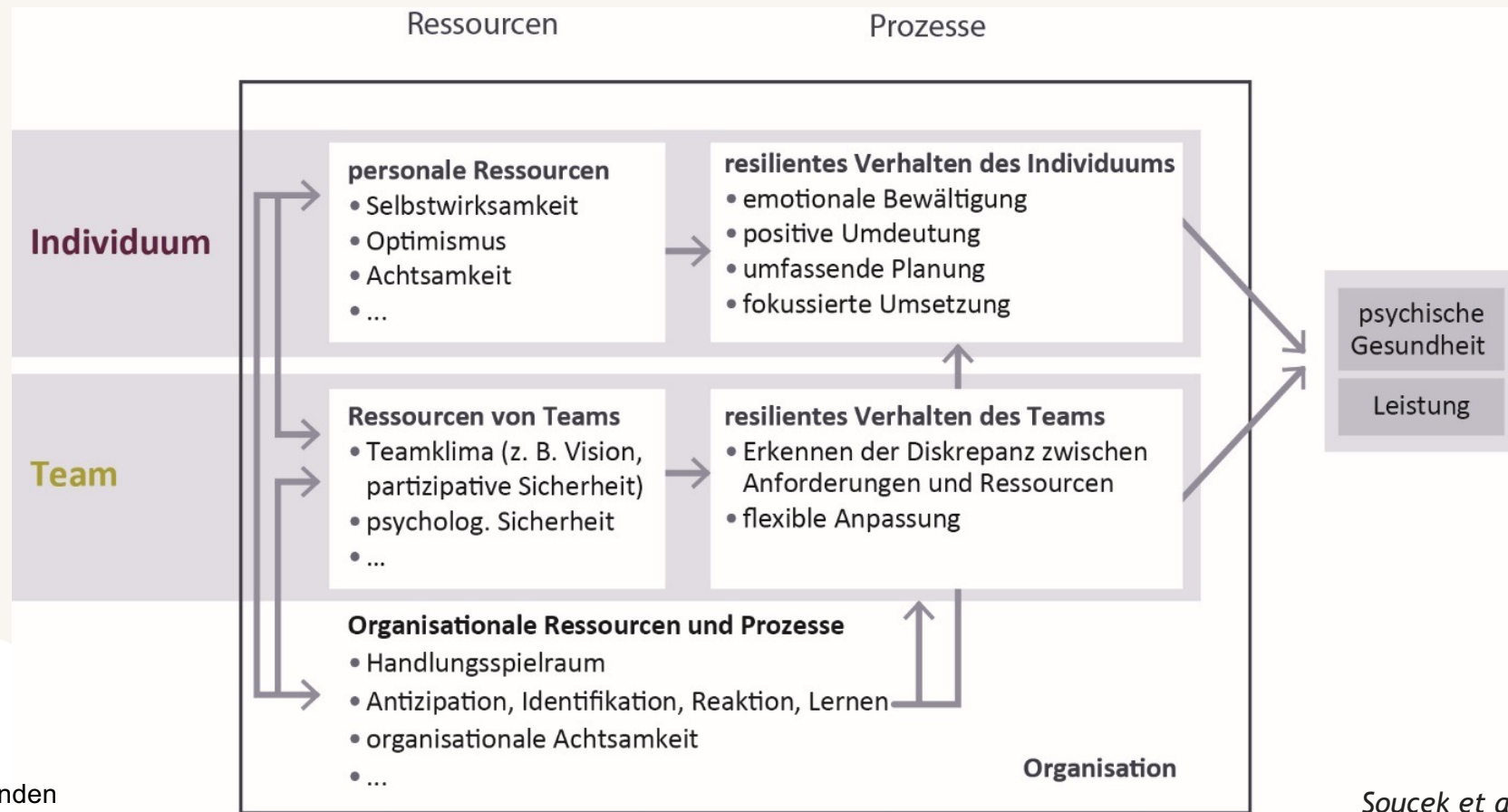
# Forschungsstand zu Teamresilienz in Sozialen Berufen

- 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

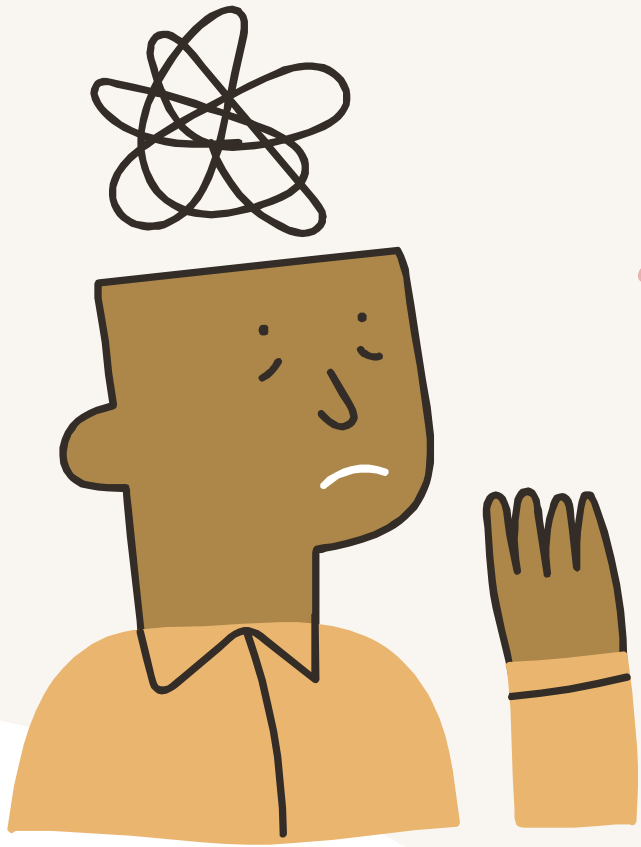


03

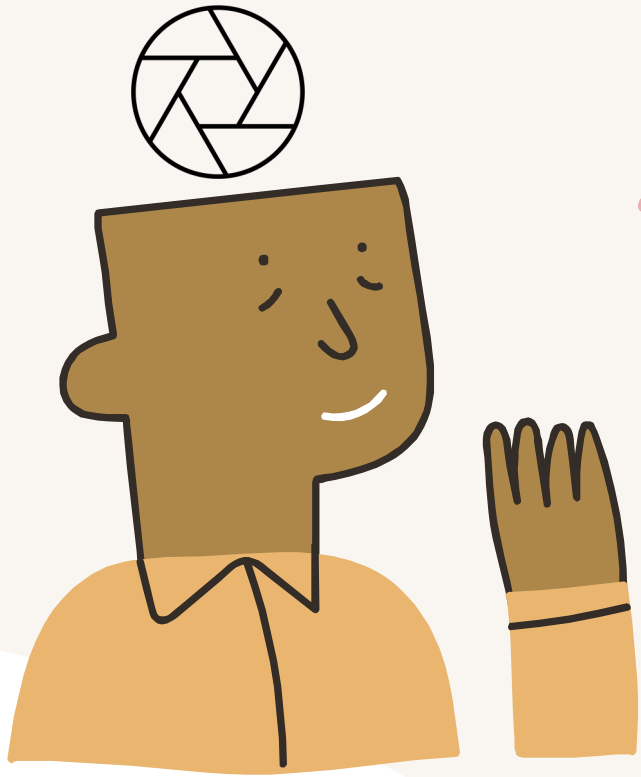
# Implikationen



# 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

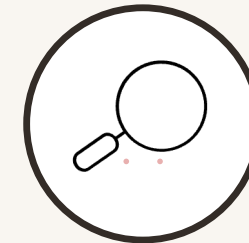


## Wissen über “Rückschläge”

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

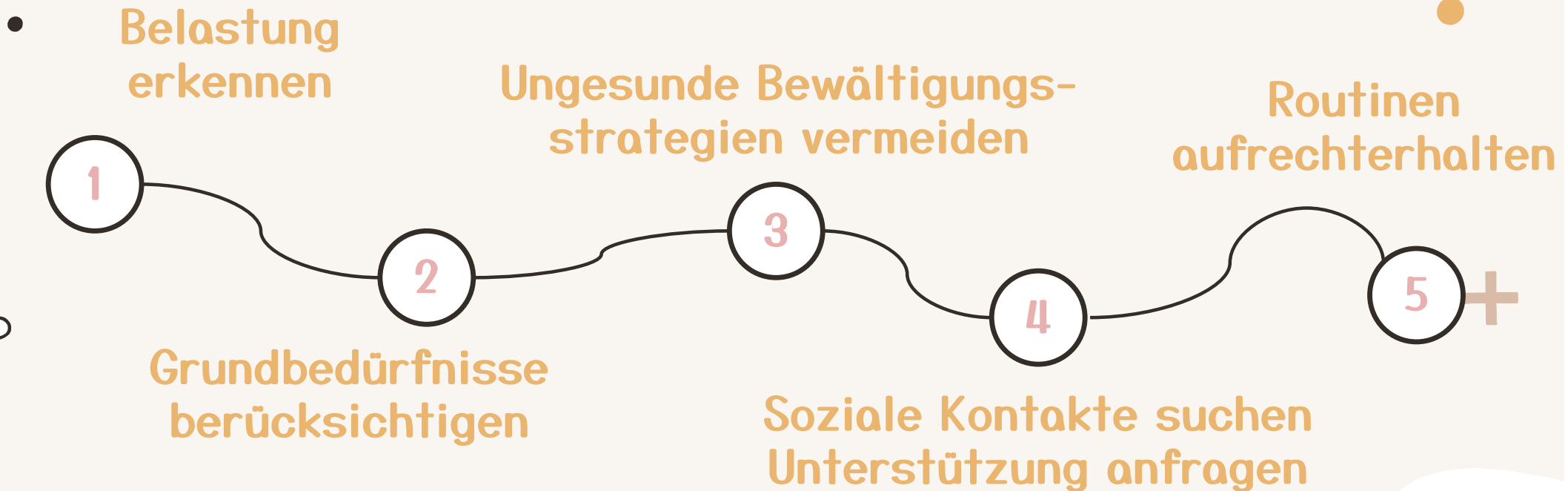


“Leitplanken”-Selbstfürsorge

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

---

...

---

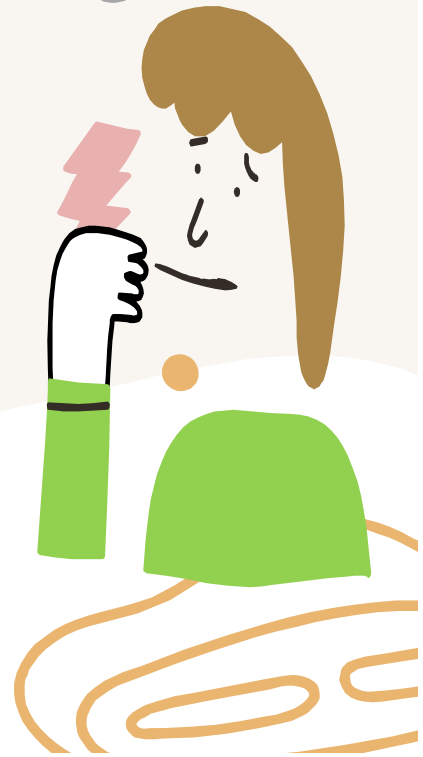
...

---

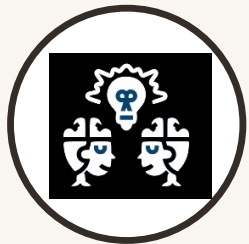
...

---

# Strategien resilienter Teams



# ☁ Strategien resilienter Teams •



## Zusammenhalt

- Wissen wird geteilt
- Feedbackschleifen



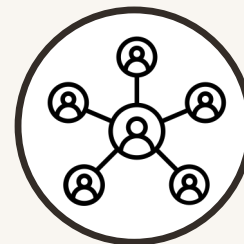
## Kommunikation & Fehlerkultur

- 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](mailto: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 (Hrsg.): *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>.

