

DAS AWARIS RAHMENMODELL FÜR RESILIENZ

Von Chris Tamdjidi

Veröffentlicht am 15.02.2023

19 Min.

DAS AWARIS RAHMENMODELL FÜR RESILIENZ

(DAS 12-VIER-DREI RAHMENMODELL)

- Es herrscht große Verwirrung darüber, wie man resiliente Organisationen aufbaut und welche Resilienzfähigkeiten tatsächlich funktionieren.
- Wir bei Awaris haben 12 wichtige Resilienzfähigkeiten und vier Schlüsselkompetenzen für Resilienz identifiziert, die dem Einzelnen helfen können, sein eigenes Resilienzprofil zu verstehen.
- Unsere interne Forschung hat uns geholfen, ein einheitliches und anwendbares Rahmenmodell für Resilienz zu entwickeln, das Unternehmen dabei hilft, wirklich We-resilient zu werden.

WIR HABEN EIN UMSETZBARES RAHMENMODELL FÜR RESILIENZ ENTWICKELT

In unserem letzten Blogbeitrag haben wir zwei wichtige Veränderungen für Organisationen vorgeschlagen: die Entwicklung von Resilienz als Fähigkeit und den Übergang von individueller Resilienz zu WE-Resilienz. In diesem Beitrag skizzieren wir ein praktisches Rahmenmodell, um diese Veränderungen auf individueller Ebene umzusetzen. Viele Organisationen haben bereits Gesundheitsinitiativen eingeführt. Oft fehlt aber ein geeignetes Rahmenmodell, um diese zu integrieren. Genau dieses haben wir geschaffen.

Unser Rahmenmodell für Resilienz umfasst 12 evidenzbasierte Resilienzfähigkeiten. Drei Ebenen, auf denen sie trainiert werden können. Und vier Meta-Fähigkeiten oder Kompetenzen, die sich daraus ergeben. Diese Integration kann Unternehmen als Grundlage dienen, um die Wirksamkeit ihrer Gesundheitsprogramme zu ermitteln. Und ihnen letztendlich zu mehr Erfolg verhelfen.


DIE VERWIRRUNG UM RESILIENZ AUFKLÄREN

Das gegenwärtige Verständnis von persönlicher Resilienz in Organisationen ist verwirrend. Dafür gibt es vier Gründe.

- 1. Manche setzen Resilienz fälschlicherweise mit Belastbarkeit gleich.** Diese veraltete Vorstellung stammt aus der Materialwissenschaft. Ein Metall gilt als ‚resilient‘, wenn es viel Druck aushält. Bei Resilienz geht es aber weniger darum, Stress zu ertragen. Es geht um die Fähigkeit, innere Zustände schnell zu verändern.
- 2. Wohlbefinden und Resilienz werden oft in einen Topf geworfen.** In Wirklichkeit handelt es sich um zwei unterschiedliche Konstrukte. Menschen können in schwierigen Lebensphasen resilient sein, in denen gleichzeitig ihr Wohlbefinden eingeschränkt ist.
- 3. Es gibt so viele verschiedene Ansätze.** Es gibt hunderte Möglichkeiten, Menschen bei der Entwicklung von Resilienz zu unterstützen. Wir glauben, dass wir die wirksamsten unter ihnen identifiziert haben. Und wir schlagen ein integriertes Rahmenmodell vor, in dem diese gelehrt und trainiert werden können.
- 4. Mangelndes Verständnis für die Ursachen von Veränderung.** Entscheidungsträger:innen verstehen gerne den Return on Investment für jede unternehmerische Entscheidung. Aber wenn es um Resilienz geht, fehlt ihnen dieses Verständnis. Um fundierte Entscheidungen treffen zu können, benötigen sie klarere Erkenntnisse über die Wirksamkeit, Dosierung und Dauer der verschiedenen Maßnahmen, die den persönlichen Veränderungsprozess beschleunigen können.

FÜR EIN BESSERES VERSTÄNDNIS VON RESILIENZ

In den letzten zwei Jahren haben wir uns intensiv mit der wissenschaftlichen Erforschung von Resilienz beschäftigt. Um ein tieferes und systematischeres Verständnis davon zu entwickeln. Dabei haben wir uns von einer Reihe von Bezugspunkten leiten lassen.

-  **Wir betrachten Resilienz als eine Fähigkeit.** Oder eine Reihe von Fähigkeiten, die trainiert werden können.

- Wir haben untersucht, wie sich diese Fähigkeiten auf den Körper auswirken.** Wir sind biophysiological Wesen. Unser Körper besteht aus 30 Billionen Zellen. Und muss jeden Tag etwa 200 bis 400 Milliarden Zellen regenerieren. Für jede Resilienzfähigkeit haben wir geprüft, ob sie einen messbaren Einfluss auf unsere Biophysiology hat.
- Wir haben die Auswirkungen dieser Resilienzinterventionen in Kategorien eingeteilt.** In verhaltensbezogene, psychologische oder neurophysiologische Interventionen (siehe Abbildung unten). Dies hat uns geholfen, ihre Wirksamkeit auf unsere Biophysiology zu bewerten.

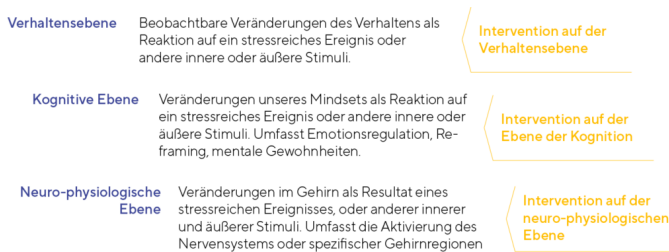


Abb. 1: Die Fähigkeit, auf Stress zu reagieren, betrifft drei Ebenen

Ein Beispiel. Jemand kämpft mit anhaltenden Ängsten. Die Person hat eine übermäßige Arbeitsbelastung und leidet unter Zoom-Fatigue. Sie erhält eine unhöfliche E-Mail. Verärgert schickt sie fast eine böse Antwort zurück. Doch bevor sie antwortet, hält sie inne und beruhigt sich. Sie erkennt schließlich, dass es unklug wäre, wütend zu antworten.

Diese Art der Emotionsregulation kann bei verschiedenen Menschen unterschiedlich aussehen.

- Eine Person** könnte feststellen, dass sie sich nach einem zügigen 15-minütigen Spaziergang besser fühlt.
- Eine **zweite Person** könnte ihre Perspektive wechseln, um sich zu beruhigen. Sie erinnert sich daran, dass die Person, die ihr die E-Mail geschickt hat, gerade ihre Mutter verloren hat und eine schwere Zeit durchmacht. Sie erkennt, dass es nicht um sie geht.

- Eine **dritte Person** macht Atem- und Achtsamkeitsübungen.
- Eine **vierte Person** trinkt Alkohol, um sich zu beruhigen. Das funktioniert, aber am nächsten Tag hat sie einen Kater.

Die ersten drei Beispiele sind Resilienzfähigkeiten in Aktion. Sie nutzen Emotionsregulation, um von einem Stresszustand in einen neutralen oder regenerativen Zustand zu gelangen. Das vierte Beispiel ist ein suboptimaler Weg, dies zu tun.

Emotionen sind die Art und Weise, wie sich Körperenergie in Bezug auf die Herausforderungen, denen wir gegenüberstehen, verändert. Sie aktivieren das limbische System. Dies führt zu körperlichen Veränderungen, unter anderem in der Muskulatur, der Durchblutung und der Schmerzempfindlichkeit. Starke Emotionen führen in der Regel zu einer Aktivierung sowohl des Nervensystems (sympathische Erregung) als auch des endokrinen Systems (Hormone wie Cortisol oder Dopamin). Eine geschickte Emotionsregulation muss auf beide Systeme einwirken. Wie funktioniert also die emotionale Regulation in den bisherigen Beispielen?

- **Person eins ändert ihr Verhalten.** Sie verlässt die schwierige Situation und geht spazieren. Bewegung ist eine **körperliche Resilienzfähigkeit**, die den Energiezustand des Körpers verändert. Der Körper erhält mehr Energie und das Ausmaß des Problems im Verhältnis zu unseren Emotionen nimmt ab. Dies wiederum führt zu einer Herunterregulierung des Nerven- und Hormonsystems. Die rhythmische Bewegung des Körpers beim Gehen lockert verspannte Muskeln. Die frische Luft und die Natur tragen zur allgemeinen Entspannung bei. Die Verhaltensveränderung weitet die Perspektive und führt zu einer Veränderung des Denkens und des physiologischen Zustands der Person.
- **Person zwei wechselt die Perspektive.** Sie fühlt sich in die Person ein, die gerade ihre Mutter verloren hat. Dadurch setzt sie **emotionale und mentale Fähigkeiten** ein, um das Problem als weniger wichtig einzustufen. Dies wiederum führt zu einer ebenso starken Herunterregulierung des Nerven- und Hormonsystems. Sie macht sich nicht die Mühe, auf die unangenehme E-Mail zu antworten. Der Perspektivenwechsel führt zu Veränderungen in Verhalten und Neurophysiologie.
- **Person drei verändert die Aktivierung ihres Nervensystems durch bewusste Atmung.** Sie verlangsamt ihre Atmung, lässt negative Denkmuster los und nimmt das Unbehagen in ihrem Körper wahr und lässt es einfach sein. Ein

ruhigeres Nerven- und Hormonsystem hilft ihr, keine böse E-Mail zurückzuschicken. Sie nutzt den Atem, um Veränderungen in Denken und Verhalten herbeizuführen.

- **Person vier trinkt Alkohol.** Dies ist eine direkte Verhaltensintervention mit Auswirkungen auf neurochemischer Ebene. Alkohol führt zu einer gewissen Entspannung und Schläfrigkeit und verlangsamt ängstliches Denken. Dies ist jedoch kein natürlich keine nachhaltige Strategie, um mit stressigen Ereignissen umzugehen.

Mit Hilfe der ersten drei Linsen – Verhaltensänderung, Perspektivenwechsel und Aktivierung des Nervensystems – recherchierten wir die wirksamsten Resilienzfähigkeiten. Dabei haben wir die Forschungsliteratur nach Fähigkeiten mit den folgenden Eigenschaften durchsucht:

- Messbar – mit einem quantifizierbaren Effekt auf neurophysiologischer Ebene.
- Trainierbar – sie können durch Training erworben und verbessert werden.
- Effizient – sie zeigen statistische Signifikanz in verschiedenen Forschungsgruppen.
- Relevant und umsetzbar – Fähigkeiten, die im Arbeitsleben relevant und umsetzbar sind.

Basierend auf diesen Annahmen haben wir 12 Resilienzfähigkeiten identifiziert (siehe Abbildung unten). Sie sind in körperliche, geistig-emotionale und soziale Bereiche unterteilt.



Abb. 2: Awaris hat 12 zentrale Resilienzfähigkeiten ermittelt, die sich in drei Bereiche gliedern lassen

Die folgende Tabelle gibt eine kurze Erläuterung dieser Fähigkeiten.

Fähigkeiten	Neurophysiologische Ebene (wie sie sich auf unsere Physiologie auswirkt)	Verhaltensebene (was wir tun, um sie zu fördern)
Körperliche Betätigung	Betätigung und Aktivierung des Herz-Kreislauf-Systems und der Muskulatur. Dies führt zu einer besseren Verarbeitung von Nährstoffen und einem besseren Sauerstofffluss. Im Laufe der Zeit verringert regelmäßiger Sport das Risiko zahlreicher Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Krankheiten, die mit chronischem Stress zusammenhängen, und psychischer Probleme.	Regelmäßige und abwechslungsreiche Aktivität (für Ausdauer, Kraft oder Flexibilität). Das kann Laufen, Yoga, Fitness oder Mannschaftssport sein.
Erholung und Schlaf	Die Fähigkeit, sich auszuruhen und in einer Weise zu schlafen, die zur geistigen und körperlichen Erholung beiträgt. Senkung der Herz- und Atemfrequenz und Aktivierung zahlreicher regenerativer Prozesse. Dazu gehören Muskel- und Zellreparatur, Gewebewachstum, kognitive Erfrischung, Stressabbau und Auffüllung des Hormonsystems.	Regelmäßiger und ausreichender Schlaf. Kann durch Schlafhygiene, Routine, Schlaftagebücher oder Schlafracker unterstützt werden.
Gesunde Ernährung	Auswahl gesunder Lebensmittel in angemessenen Mengen. Dies führt zu einem besseren allgemeinen Gesundheitszustand, einer verbesserten Herz-Kreislauf- und Gehirnfunktion und einem gestärkten Immunsystem.	Regelmäßiges, gesundes, ausgewogenes und maßvolles Essen mit einem gewissen Verständnis für Ernährung und Verhaltensweisen wie intermittierendes Fasten oder achtsames Essen.
Bewusstes Atmen	Atmen, um das Nervensystem herunterzeregulieren, die Muskeln zu entspannen, den Tonus des Vagusnervs zu erhöhen, die Energie und die Funktion des Immunsystems zu verbessern.	Regelmäßige, tiefe und langsame Atmung, hauptsächlich durch die Nase, unterstützt durch Achtsamkeit, Atemübungen oder Yoga.
Entspannung	Die Verlagerung des autonomen Nervensystems von der Aktivierung des Sympathikus zum Parasympathikus führt zu einer Verbesserung der Gesundheit, der Funktion des Immunsystems, der Energie und der Stimmung.	Regelmäßige und häufige Momente der Entspannung - auch inmitten von Aktivitäten. Lesen, in der Natur sein, etwas Beruhigendes tun, digitales Detox, Achtsamkeits- oder Mitgefühlsübungen.
Selbst-Gewahrsein	Die Fähigkeit, innere körperliche Zustände wahrzunehmen (Interozeption). Dazu gehört die Wahrnehmung des Zustandes des Nervensystems, des neurophysiologischen Zustandes/der Aktivierung des limbischen Systems und der Valenz dieser Aktivierung.	Reflexion, Tagebuchschreiben, Coaching, Nachdenken über die eigene Lebensgeschichte oder Achtsamkeitsübungen.

Fähigkeiten	Neurophysiologische Ebene (wie sie sich auf unsere Physiologie auswirkt)	Verhaltensebene (was wir tun, um sie zu fördern)
Fokus	Die Fähigkeit, den kognitiven Fokus auf eine Aktivität mit hoher Stabilität und geringer Anstrengung aufrechtzuerhalten. Trägt zum Training der Aufmerksamkeitsregulationsnetzwerke bei.	Single-Tasking, Ablenkungen reduzieren, Digital Detox, in ruhigen Räumen arbeiten, nicht zu viel auf einmal tun oder Achtsamkeitsübungen.
Emotions-regulation	In der Lage sein, die Aktivierung unseres limbischen Systems herunter- oder hochzuregulieren und die bewusste Kontrolle über unsere Handlungen wiederzuerlangen.	Spaziergehen, kognitive Kontrolle oder Reframing, tiefes Atmen, Führen eines emotionalen Tagebuchs oder Achtsamkeitsübungen.
Positiver Ausblick	Aufrechterhaltung einer positiven Aktivierung in der linken präfrontalen Hemisphäre. Dies steht im Zusammenhang mit dem Annäherungsverhalten und führt zu Verbesserungen in den Bereichen Gewahrsein, Aufmerksamkeit, Gedächtnis und Gesundheit.	Wertschätzung der kleinen Dinge, Dankbarkeitstagebuch, Erlebnisse genießen, sich für Dinge Zeit nehmen, Achtsamkeits- oder Mitgefühlsübungen.
Sinn, Purpose & Bedeutung	Die neurophysiologische Ebene von Sinn und Bedeutung ist noch nicht ausreichend verstanden.	Reflexion, Tagebuch führen, Lebensberatung, Achtsamkeit oder Kontemplationsübungen.
Verbindung mit Anderen	Die Fähigkeit, die Erfahrungen anderer in unserem eigenen Gehirn zu spiegeln und so eine gefühlte Wahrnehmung für ihre Erfahrungen zu haben.	Zeit mit Freunden und Familie verbringen, Haustiere, gesellige Abende mit Freunden, gut zuhören oder tiefgehende Gespräche führen
Mitgefühl	Die Fähigkeit, unser Fürsorge/Oxytocin-System zu aktivieren. Dies kann die Aktivierung des Sympathikus herunterregulieren und mehrere Dimensionen (Stimmung, kognitive Kontrolle) hochregulieren. Die Fähigkeit, sowohl die Netzwerke der Fürsorge als auch der direkten Erfahrung zu aktivieren und die Stressnetzwerke herunterzuregulieren	Mitgefühlsübungen, Perspektivwechsel, Konfliktlösung, Mentoring oder Menschen helfen.

Alle oben genannten Fähigkeiten haben ein direktes neurophysiologisches Korrelat. Sie sind trainierbar. Entweder auf neurophysiologischer, psychologischer oder Verhaltensebene. Wie wird im Folgenden erläutert.

DURCH RESILIENZFÄHIGKEITEN WERDEN KOMPETENZEN GESTÄRKT

Wenn wir individuelle Resilienzskills trainieren, tragen wir aktiv zur Herausbildung von Resilienzkompetenzen bei. Diese sind:

- **Selbstregulation** – Die Fähigkeit, unseren mentalen/emotionalen Zustand zu verändern. Dies erfordert in der Regel die Fähigkeit, sich seiner selbst bewusst zu sein, sich zu fokussieren, Emotionen zu regulieren und einen positiven Ausblick zu haben. Das kann uns helfen, in stressigen Situationen gut zu funktionieren.
- **Energiemanagement** – Genügend Energie zu haben, um das zu tun, was wir tun wollen. Diese Energie kommt hauptsächlich aus dem Körper. Schlaf, Bewegung und Ernährung, aber auch bewusste Atmung und ausreichende Entspannung. Selbst-Gewahrsein und ein positiver Ausblick tragen ebenfalls dazu bei. Dies hängt auch mit unserer Fähigkeit zur Regeneration zusammen.
- **Anpassungsfähigkeit und Wachstum** – Unsere Fähigkeit zu lernen und zu wachsen. Dies hängt zum Teil mit ausreichender Energie zusammen, aber auch mit unserer Fähigkeit, uns zu entspannen, zu reflektieren und uns mit unserem Sinn zu verbinden.
- **Sozial- und Beziehungsmanagement** – Sich gut mit anderen verbinden, sie unterstützen und mit ihnen zusammenarbeiten. Dies basiert auf Empathie, Emotionsregulation und Mitgefühl. Gestresste Menschen können weniger kontaktfreudig sein, bei Menschen mit Resilienzfähigkeiten ist dies jedoch weniger der Fall.

Wir haben diese Meta-Fähigkeiten und Kompetenzen in vier Bereiche unterteilt.

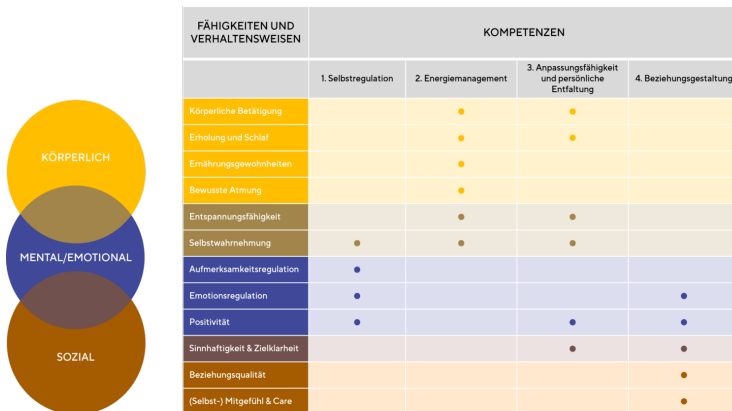


Abb. 3: Awaris konzentriert sich auf die Entwicklung von vier Kernkompetenzen der Resilienz

Das eigene Resilienzprofil verstehen. Jeder von uns ist einzigartig in seiner Art, mit Herausforderungen umzugehen. Es ist wichtig, dass jeder weiß, an welchen Fähigkeiten er arbeiten sollte. Das einzigartige Verständnis der Resilienzkompetenzen von Awaris kann jedem helfen, sein eigenes Resilienzprofil zu verstehen. Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel eines solchen Profils.



Abb. 4: Skillsprofil einer Person aufgeteilt auf die drei Kompetenzebenen

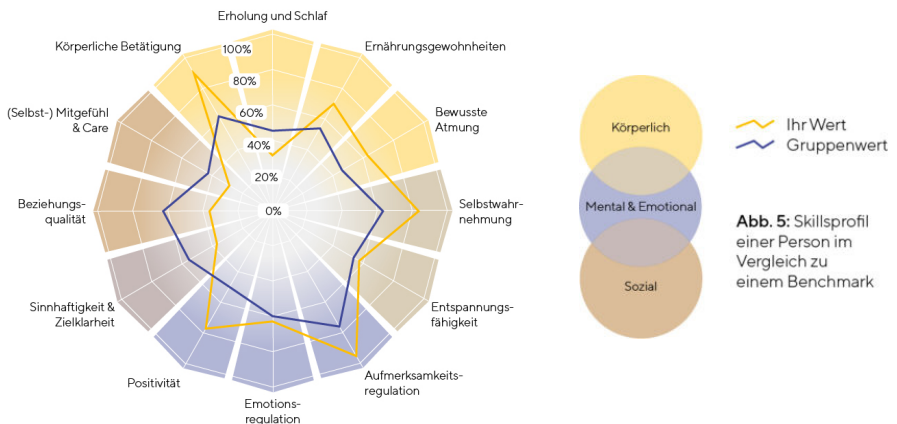


Abb. 5: Skillsprofil einer Person im Vergleich zu einem Benchmark

Was kann das Rahmenmodell für Resilienz von Awaris nun für Unternehmen leisten?

- Es bietet ein einheitliches und anwendbares Rahmenmodell für Resilienz.
- Es verbindet Resilienzfähigkeiten mit Ergebnissen durch korrelative Analysen.
- Es hilft, persönliche Resilienzprofile zu erstellen.
- Es kann spezifische Fähigkeiten identifizieren, die für Personen erforderlich sind, die Stress ausgesetzt sind.
- Letztendlich kann es Unternehmen helfen, effektiver zu arbeiten, mit glücklicheren und gesünderen Mitarbeitern.

Vorherige und folgende Blogs:

Blog 1 – From Resilience to We-Silience: Resilienz auf persönlicher, Team- und organisationaler Ebene

Blog 2 – Wie können wir unsere Resilienz stärken? Die 12 Resilienzfähigkeiten

Blog 3 – Wir-Resilienz verankern: Rituale für Teams und Organisationen

Blog 4 – Führen mit Wir-Resilienz: Resilienzintelligenz als Führungskräfte aufbauen

Blog 5 – Die Rolle der Achtsamkeit beim Aufbau von Resilienz erörtern.

Blog 6 – Welcher Resilienztyp sind sie? Resilienz-Profile