

RESILIENZ KOMPETENZ CLUSTER

Von Dr. Silke Rupprecht

Veröffentlicht am 13.06.2023

19 Min.

Dieser Artikel wurde zuerst am 5. Juni 2023 auf der internationalen Medienwebsite [Make a Difference](#) veröffentlicht.

WELCHE RESILIENZKOMPETENZEN HABEN SIE?

Drei Resilienz-Cluster, die Sie kennen sollten.

- Die meisten Menschen haben gewohnheitsmäßige Strategien, um mit Stress am Arbeitsplatz umzugehen.
- Wir haben drei Cluster von Resilienzkompetenzen identifiziert: achtsame Selbstregulierung, sozial & unterstützend und gesunde Gewohnheiten. Jede Kompetenzgruppe puffert bestimmte Stressfaktoren am Arbeitsplatz ab und wirkt sich auf wichtige Arbeitsergebnisse aus.
- Wenn Sie die Resilienzkompetenz-Cluster Ihrer Mitarbeiter:innen kennen, können Sie die wichtigsten Ansätze zur Verbesserung der psychischen Gesundheit Ihrer Mitarbeiter:innen und zur Entwicklung einer positiven und psychologisch sicheren Teamkultur identifizieren.

Wir alle erleben Herausforderungen bei der Arbeit. Ihre Arbeit wird vor den Augen anderer kritisiert, Ihre Bemühungen werden ausgebrems, oder ein Kunde weist Sie auf einen Fehler hin. 900 Mitarbeiter:innen von großen Unternehmen haben zwischen September 2022 und Februar 2023 das Awaris-Resilienz-Screening ausgefüllt.

44% der Mitarbeiter:innen gaben an, in herausfordernden Situationen ruhig zu bleiben, zumindest oberflächlich betrachtet. Fast 60 % der Befragten fanden es jedoch schwierig,

am Ende des Tages zur Ruhe zu kommen, was ihre Fähigkeit, sich zu entspannen und auszurufen, beeinträchtigte.

Warum haben manche Arbeitnehmer:innen mehr Stress als andere? Was bestimmt, ob sie sich nach einem stressigen Tag erholen können? In diesem Blogbeitrag untersuchen wir die wichtige Rolle der Resilienz bei der Erklärung unseres Umgangs mit Stress. **Bei Awaris betrachten wir individuelle Resilienz als die Fähigkeit, unsere inneren Zustände zu regulieren und zu verändern.** Und vor allem glauben wir, dass Resilienz trainierbar ist. Vor diesem Hintergrund haben wir unser Resilienzmodell entwickelt, das Menschen dabei helfen soll, herauszufinden, welche der 12 Resilienzfähigkeiten sie bereits besitzen. In diesem Blogbeitrag ordnen wir die Resilienzfähigkeiten in drei zentrale Resilienzkompetenz-Cluster ein – mit Hilfe einer statistischen Methode, die Muster in großen Datensätzen identifiziert. Die wichtigsten Resilienzkompetenz-Cluster zu kennen kann hilfreich sein, um gezielte Interventionen für Beschäftigte zu entwickeln. Die Resilienz-Cluster bieten auch einen aufschlussreichen Überblick über die spezifischen Herausforderungen, mit denen eine Organisation konfrontiert ist, und ermöglichen es Awaris, spezifische Empfehlungen zu geben, wie diese am besten angegangen werden können.

AUF DER SUCHE NACH RESILIENZMUSTERN

Es gibt viele Möglichkeiten, Stress zu regulieren. Manche Bewältigungsstrategien sind gesund, andere nicht. Um herauszufinden, wie Arbeitnehmer:innen mit Stress umgehen, haben wir die Daten eines Resilienz-Screenings analysiert, das wir mit zehn Unternehmen durchgeführt haben. Bei der Suche nach Mustern in den Antworten der Teilnehmer:innen ergaben sich einige interessante Trends. Die meisten Antworten ließen sich **einem oder mehreren Resilienzkompetenz-Clustern zuordnen**, die unterschiedliche Merkmale und Stärken aufweisen. Eine vierte Gruppe von Antworten war durch einen allgemeinen Mangel an Resilienzfähigkeiten und -Verhaltensweisen gekennzeichnet.



Achtsame Selbstregulation

- Aufmerksamkeitsregulierung
- Selbstmitgefühl
- Entspannungsfähigkeit und Atmung
- Selbstwahrnehmung



Sozial und Unterstützend

- Emotionale Intelligenz
- Positivität
- Verbundenheit mit anderen
- Purpose und Sinn



Gesunde Gewohnheiten

- Ernährung
- Schlaf
- Bewegung

1. Cluster Achtsame Selbstregulation

Häufigkeit: 26% der Befragten haben diese Kompetenz.

Zentrale Merkmale:

- Regelmäßige Anwendung von Entspannungs- und Atemtechniken
- Hohe Selbstwahrnehmung und innere Konzentration
- Starke Fähigkeit, die Aufmerksamkeit neu zu fokussieren, Grübeln zu stoppen
- Hohes Selbstmitgefühl, wenig negative Selbstgespräche

Der Kompetenz-Cluster „Achtsame Selbstregulation“ ist durch die regelmäßige Introspektion und hohe Selbstwahrnehmung gekennzeichnet. Personen, die in diesem Kompetenz-Cluster eine hohe Punktzahl erreichen, stimmen dreimal häufiger zu, regelmäßig Entspannungs- oder Achtsamkeitspraktiken wie Yoga oder Meditation anzuwenden. Sie investieren Zeit in die Entwicklung ihrer inneren Regulationsfähigkeit. Sie können daher Körperempfindungen schnell wahrnehmen und Stress frühzeitig regulieren, bevor er überwältigend wird.

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist der Aufbau von Selbstmitgefühl. Indem sie selbstmitfühlend reagieren, können sie die Auswirkungen negativer Selbstgespräche, die häufig mit Stresssituationen einhergehen (z. B. „Die Leute mögen mich einfach nicht“, „Ich kann nie etwas richtig machen“), verringern. Zum Beispiel ist es **viermal wahrscheinlicher, dass sie mit sich selbst freundlich umgehen, wenn sie eine schwierige Zeit durchmachen**. Diese Fähigkeiten kommen achtsamen Selbstregulator:innen während des Arbeitstages zugute: Sie lassen sich insgesamt weniger leicht ablenken und können sich besser auf eine Aufgabe konzentrieren.

Größte Auswirkung auf: die Arbeitsleistung durch bessere Konzentrationsfähigkeit und ein geringeres Maß an chronischem Stress. Starke Fähigkeit, Schwierigkeiten innerlich zu bewältigen und innere Zustände zu verändern. Personen, die nur in diesem Kompetenzbereich hohe Werte erzielen, können sich jedoch in einem zunehmend kollaborativen und interdependenten Arbeitsumfeld zu sehr darauf verlassen, die Dinge allein zu bewältigen.

2. Cluster Sozial und Unterstützend

Häufigkeit: 46% der Befragten haben diese Kompetenz.

Zentrale Merkmale:

- ◉ Starke Bindung zu Kolleg:innen und Team
- ◉ Fühlt sich bei der Arbeit geschätzt und akzeptiert
- ◉ Unterstützt und kümmert sich um Kollegen
- ◉ Kann Emotionen gut regulieren
- ◉ Hat eine generell positive Einstellung zur Arbeit
- ◉ Starke Verbindung zu Purpose

Menschen mit hoher Kompetenz im Cluster „Sozial und Unterstützend“ wenden sich in einer emotional belastenden Situation sehr wahrscheinlich zuallererst an eine Kollegin oder einen Kollegen. Infolgedessen ist die Wahrscheinlichkeit, sich nach einem stressreichem Ereignis bei der Arbeit über einen längeren Zeitraum niedergeschlagen zu fühlen 2,8-mal geringer im Vergleich zu Menschen, die nicht dieses Cluster ausgebildet haben.

Sie stimmen auch dreimal häufiger ‚voll und ganz zu‘, dass sie anderen bei der Arbeit helfen und sie unterstützen. Ein größerer Prozentsatz derjenigen, die zu dieser Kompetenzgruppe gehören, könnte als das bezeichnet werden, was der Organisationspsychologe Adam Grant „the givers“ nennt. Geber:innen coachen und unterstützen andere im Job. Sie sind hilfsbereit, teilweise sogar auf Kosten der Erfüllung ihrer eigenen Aufgaben. Je nach Art des Arbeitsumfelds, in dem sie tätig sind, kann dies nach Grants Untersuchungen **entweder förderlich oder schädlich für ihre Karriere sein**. In unseren Daten erzielten diejenigen in diesem Cluster höhere Werte bei der Selbsteinschätzung ihrer Leistung als andere, was darauf hindeutet, dass sie diese Kompetenz als förderlich für eine hohe Leistungsfähigkeit ansehen.

Interessanterweise erzielten sie auch die höchsten Werte im Purpose. 82% dieser Kompetenzgruppe stimmten zu, dass sie ein starkes Gefühl für den Sinn und die Richtung ihres Lebens haben, verglichen mit nur 34%, die in dieser Kompetenz als niedrig eingestuft wurden.

Größte Auswirkung auf: Anpassungsfähigkeit an Veränderungen, Growth Mindset, Selbstwirksamkeit und Leistung. Die Tendenz, andere über sich selbst zu stellen, kann jedoch zu Problemen führen, je nachdem, wie sehr das Arbeitsumfeld Coaching und Empowerment schätzt. Sich ausschließlich auf Beziehungen zu verlassen, um innere Zustände zu regulieren, ist möglicherweise nicht der effektivste Weg. Wir haben festgestellt, dass die Menschen in diesem Cluster sehr unterschiedlich in ihrer Fähigkeit sind, sich zu entspannen und nachts gut zu schlafen. Die Kombination des Kompetenzclusters Sozial und Unterstützend mit einem anderen Cluster ist von Vorteil, wenn es darum geht, Stress nachhaltig zu regulieren.

3. Cluster Gesunde Gewohnheiten

Häufigkeit: 24% der Befragten haben diese Kompetenz.

Zentrale Merkmale

- ◉ Legt Wert auf gesunde Lebensgewohnheiten.
- ◉ Legt Wert darauf, sich fit und energiegeladener zu fühlen.
- ◉ Isst zu Mittag die gesunde Variante.
- ◉ Treibt regelmäßig Sport und ist körperlich aktiv.
- ◉ Guter Schlaf hat Priorität.

Menschen, die im Cluster Gesunde Gewohnheiten gut abschneiden, haben in der Regel feste Routinen, die sie in jeder Situation befolgen. Während die meisten Menschen dazu neigen, ihre gesunden Gewohnheiten in stressigen Zeiten aufzugeben, bleiben Menschen des Clusters Gesunde Gewohnheiten bei ihren gesunden Gewohnheiten. **Sie legen Wert auf Bewegung, gesunde Ernährung und Schlaf – besonders wenn sie gestresst sind.**

Weniger als 10% der Befragten in diesem Kompetenzbereich gaben an, im letzten Monat Schwierigkeiten gehabt zu haben, sich gesund und ausgewogen zu ernähren, im Vergleich zu einem Drittel der anderen Befragten. Befragte aus dem Kompetenzbereich Gesunde Gewohnheiten haben 2,7-mal häufiger regelmäßige Schlafenszeiten. Sie haben eine Reihe von Gewohnheiten entwickelt, die ihnen ein gutes Gefühl geben, und sie halten sich daran. Dementsprechend geben 81% der Befragten in diesem Kompetenzcluster an, sich fit zu fühlen, gegenüber nur 22% der Befragten außerhalb dieses Clusters.

Größte Auswirkung auf: Erfolgserlebnisse, Selbstwirksamkeit und Stressabbau. Menschen mit diesem Kompetenzcluster sind in der Regel am zuversichtlichsten, was ihre Fähigkeit betrifft, sich von Schwierigkeiten im Leben zu erholen.

ZU WELCHEM RESILIENZKOMPETENZ-CLUSTER GEHÖREN SIE?

Natürlich passen Menschen nicht immer genau in nur einen Kompetenz-Cluster, daher ergeben die Prozentzahlen oben nicht 100%. Wir haben festgestellt, dass etwa ein Drittel der Befragten nur eine der drei oben beschriebenen Resilienzkompetenzen aufweist.

Etwa 17% erreichten hohe Werte in zwei Resilienzkompetenz-Clustern, während etwa 10% der super-resilienten Personen hohe Werte in allen drei Kompetenz-Clustern erreichten.

Interessanterweise besteht die größte Kategorie in unserem Datensatz aus **Personen mit wenigen Resilienzkompetenzen**. Diejenigen, die kaum Resilienzfähigkeiten ausgeprägt haben, machen 41% der Befragten aus (Abbildung 1). Diese Zahl stimmt mit den jüngsten Zahlen zur Prävalenz von hohem Stress in der Arbeitnehmerschaft überein¹.

Anteil derer, die eine ausgeprägte Resilienz-Kompetenz in keinem bis drei Clustern aufweisen

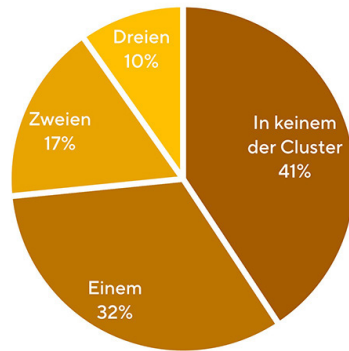


Abb. 1: Prozentualer Anteil der Personen, die bei null, einem, zwei oder drei Resilienz-Kompetenz-Clustern eine hohe Punktzahl erreichen.

Die Kenntnis des Prozentsatzes der Mitarbeiter mit geringer Resilienz kann Organisationen nützliche Informationen liefern. Erstens kann es helfen, die Mitarbeiter zu identifizieren, die am meisten Unterstützung durch gezielte Interventionen benötigen. Personen, die in diese Kategorie fallen, sind deutlich weniger in der Lage, Stress zu regulieren und mit Veränderungen im Arbeitskontext umzugehen. Nur 1% von ihnen stimmt ‚voll und ganz zu‘, dass sie sich fit fühlen, und nur sehr wenige haben einen erholsamen Schlaf. Infolgedessen sind sie durchschnittlich um mehr als einen Punkt weniger leistungsfähig und haben ein dreimal höheres Risiko, unter chronischem Stress zu leiden, als der Durchschnitt der Befragten. Darüberhinaus kann die Kenntnis des Prozentsatzes der Beschäftigten, denen es an Resilienz mangelt, auch einen nützlichen Einblick in die potenziellen Auswirkungen des Arbeitsumfelds auf die Menschen geben.

WELCHE RESILIENZKOMPETENZ-CLUSTER KÖNNEN BEI ORGANISATIONSBEZOGENEN UND PERSÖNLICHEN STRESSOREN HELFEN?

Wir haben die Menschen gefragt, welchen Stressoren sie derzeit ausgesetzt sind und diese mit ihren Resilienzkompetenz-Clustern verglichen. Zu den arbeitsbezogenen Stressoren zählten berufliche Anforderungen, unklare Aufgaben oder schlechte zwischenmenschliche Beziehungen. Zu den persönlichen Stressoren zählten eine stressige Lebensphase (z.B. kleine Kinder, Scheidung oder Pflege älterer Familienmitglieder) oder psychische Probleme. Tabelle 1 fasst zusammen, wie die Befragten diese Stressoren in den einzelnen Clustern der Kernkompetenzen der Resilienz erlebt haben. Da es sich um korrelative Daten handelt, können wir nicht mit Sicherheit sagen, ob ein kausaler Zusammenhang besteht. Haben die Stressoren zu einer geringeren Resilienzkompetenz geführt oder hat die geringe Resilienzkompetenz das Erleben der Stressoren verstärkt? Dennoch gibt es einige interessante Zusammenhänge zwischen Stressoren und Resilienz-Clustern.



Tabelle 1: Die Beziehung zwischen Resilienzkompetenz-Clustern und persönlichen und beruflichen Stressoren

Tabelle 1 zeigt, wie die drei Resilienzkompetenz-Cluster den Menschen helfen, mit unrealistischen beruflichen Anforderungen, persönlichen Stressoren und psychischen Problemen umzugehen. Gesunde Gewohnheiten sind der beste Weg, um mit hohen Arbeitsbelastungen umzugehen, während eine achtsame Selbstregulation der beste Weg ist, um mit persönlichen Anforderungen und psychischen Problemen umzugehen. Die Auswirkungen einer hohen Arbeitsbelastung lassen sich nicht durch ein soziales und unterstützendes Verhalten verringern, aber es hat die größte Wirkung auf die Bewältigung von Veränderungsinitiativen und Unsicherheiten in Form von wechselnden Arbeitsrollen, zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehungen und den Herausforderungen der hybriden Arbeit.

Unsere Daten deuten also darauf hin, dass bei großen Veränderungen Initiativen, die die soziale Unterstützung stärken den Mitarbeiter:innen am meisten helfen könnten, Stress effektiv zu regulieren. Personen im Cluster „Geringe Resilienz“ erleben jeden der in Tabelle 1 aufgeführten Stressoren signifikant häufiger als Personen in den anderen Clustern. Geringe Resilienz ist nicht nur ein persönliches Problem, sondern hängt auch mit der Anzahl der Stressoren am Arbeitsplatz zusammen. Wenn Personen **vier oder mehr Stressoren in ihrem Privat- oder Arbeitsleben** erleben, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie dem Cluster Geringe Resilienz zugeordnet werden, deutlich höher. Wir möchten auch klarstellen, dass die 41% der Beschäftigten mit geringer Resilienz ein höheres Risiko für die Entwicklung psychische Probleme haben könnten. Sie benötigen mit großer Wahrscheinlich zusätzliche organisatorische und psychologische Unterstützung, um Bewältigungsstrategien zu entwickeln.

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE FÜR ORGANISATIONEN

Insgesamt weisen diese Ergebnisse darauf hin, **wie wichtig es ist, Resilienz sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Ebene der organisationsweiten WE-Resilienz zu behandeln**. Während Personen, die über eine oder mehrere Resilienzkompetenzen verfügen, in der Lage sind, Stressoren am Arbeitsplatz zu bewältigen, besteht die größte Kategorie aus Personen, die über keinerlei Resilienzkompetenzen verfügen. Dies könnte auf unrealistische Anforderungen zurückzuführen sein, die Arbeitgeber:innen an ihre Mitarbeiter:innen stellen. Um dem entgegenzuwirken, empfiehlt Awaris folgende Maßnahmen:

1. Führen Sie das Awaris Resilienz-Screening in Ihrer Organisation durch, um einen Einblick in die Resilienzfähigkeiten Ihrer Mitarbeiter:innen zu erhalten und zu erfahren, wie Sie sie am besten unterstützen können. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter:innen wissen, welche Hilfe sie bei psychischen Problemen erhalten können.
2. Investieren Sie in die Unterstützung von Teams und in den Aufbau einer positiven und psychologisch sicheren Teamkultur. Dies gilt insbesondere, wenn Sie in einem hybriden oder mobil arbeitendem Team sind.²
3. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf das, was verändert werden soll, sondern auch auf das „Wie“ von Veränderungsinitiativen³, um die erfolgreichen Ergebnisse zu verbessern und den Stress bei der Umsetzung zu verringern.

ÜBER UNSERE DATEN:

- ◉ Wir haben den Befragten 30 Fragen zu ihren Resilienzfähigkeiten, 12 Fragen zu wichtigen organisatorischen Ergebnissen und acht Fragen zu Stressoren gestellt. Die Antwortmöglichkeiten waren auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 'stimme überhaupt nicht zu' bis 'stimme voll zu'.
- ◉ N=899 Teilnehmer an unserem Resilienz-Screening von September 2022 bis Februar 2023.
- ◉ 88% der Teilnehmer sind Arbeitnehmer in Europa.
- ◉ Normale Altersverteilung.
- ◉ 57% weiblich, 42% männlich, 0,6% andere Identität.
- ◉ 12% Führungskräfte.

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**

Blog 7 – Purpose spüren - Interview mit Chris Tamdjidi und Frank Dopheide.

Quellen

1 Gallup Study, 2022

State of the Global Workforce

2 [Silke Rupprecht and Chris Tamdjidi, 2023](#)

3 Deborah Rowland and others, 2023

[Approaches to leading organizational change](#)