

Resiliente Teams in resilienten Organisationen



Basel, 8.11.2024

Prof. Dr. Undine Lang
Wilhelm Klein - Strasse 27
Klinikdirektorin der Klinik für Erwachsene und Privatklinik
Professorin an der Universität Basel
UPK Basel

Was ist Resilienz?

«Resilienz entsteht erst im Widerstand.
Viele Personen werden sich ihrer Stärken
erst während einer Krise bewusst.»

„Ob Du denkst, Du kannst es oder Du
kannst es nicht – Du wirst auf jeden Fall
Recht behalten“ Henry Ford, US-amerikanischer Erfinder
und Automobilpionier

Umgang mit Krisen

Das Wort Krise vom Griechischen krisis, bedeutet «Entscheidung»

Das Wort Krise im Chinesischen setzt sich aus Gefahr + Chance zusammen

Höhepunkt oder Wendepunkt einer gefährlichen Konfliktentwicklung in einem natürlichen oder sozialen System, dem eine massive und problematische Funktionsstörung über einen gewissen Zeitraum vorausging und der eher kürzer als länger andauert (Wikipedia) ¹¹

Krisen sind zumeist biografische Wendepunkte, sie zwingen eine Person, sich neu zu definieren und ihr Leben neu zu organisieren.

Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit: Kohärenz



Antonovsky 1980

Chronischer Stress ist dadurch gekennzeichnet dass wir an negativen Gedanken und Stresserlebnissen „hängen bleiben“

Gedanken aufzugeben
Gedanken anderen zu schaden
Gedanken über die Vergangenheit
Gedanken über eine düstere Zukunft
Gedanken über sich selbst

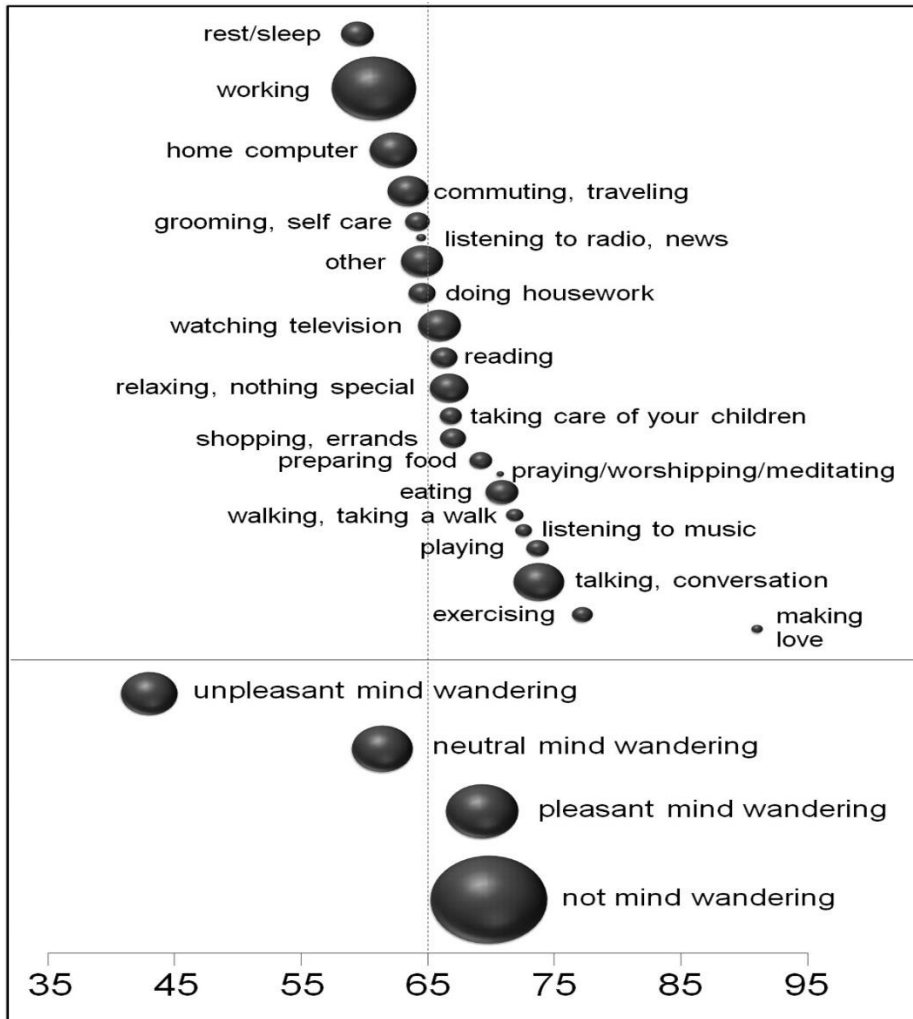
**Sich nicht engagieren,
nicht fokussieren**

Sich entfernen von seinen Werten



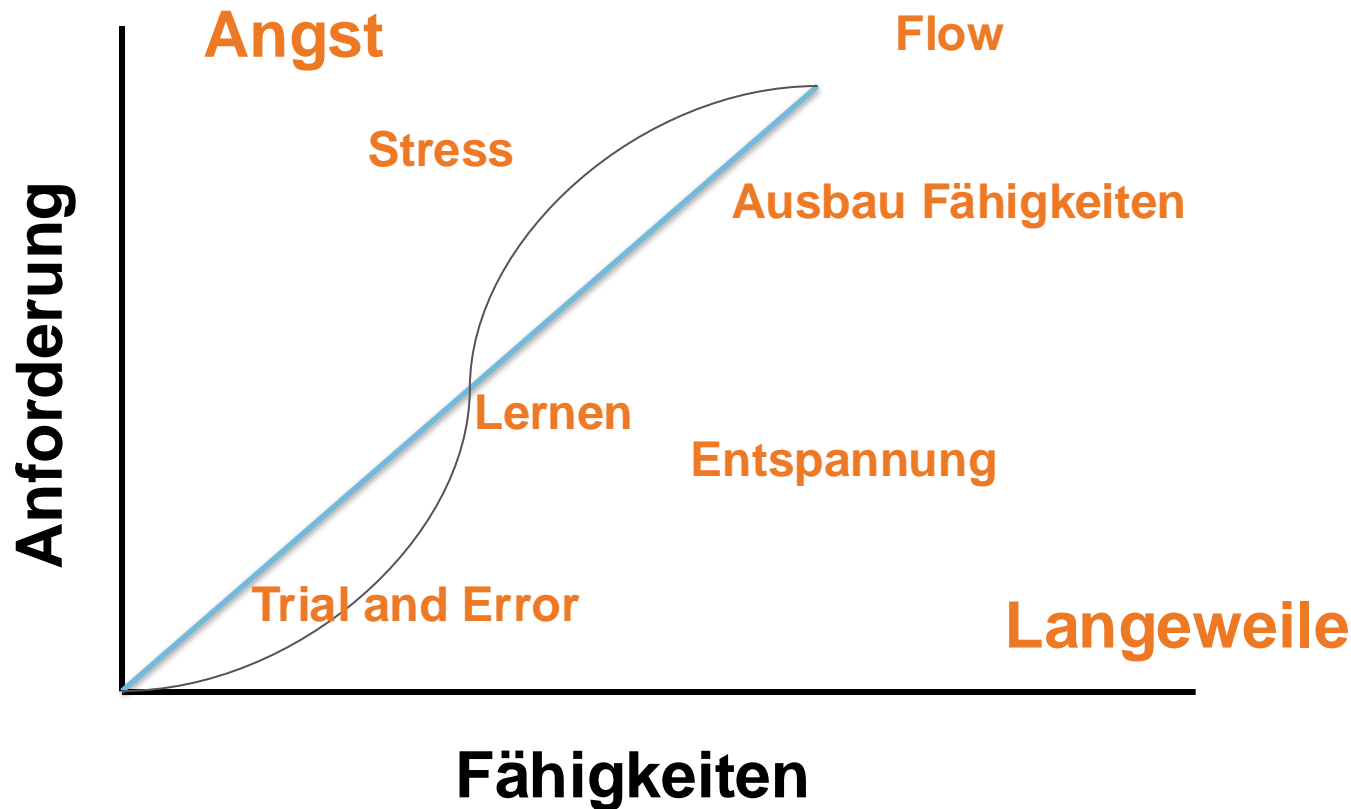
World Health Organization, 2020

Ein wandernder Geist ist ein unglücklicher Geist



Killingsworth und Gilbert,
Science, 2011
Sarlon et al. 2022

Flowtheorie: Zustand der optimalen Zufriedenheit



Mihaly Csikszentmihalyi

Anstatt am Leben teilzunehmen, werden wir zu Opfern unserer Gedanken und Symptome

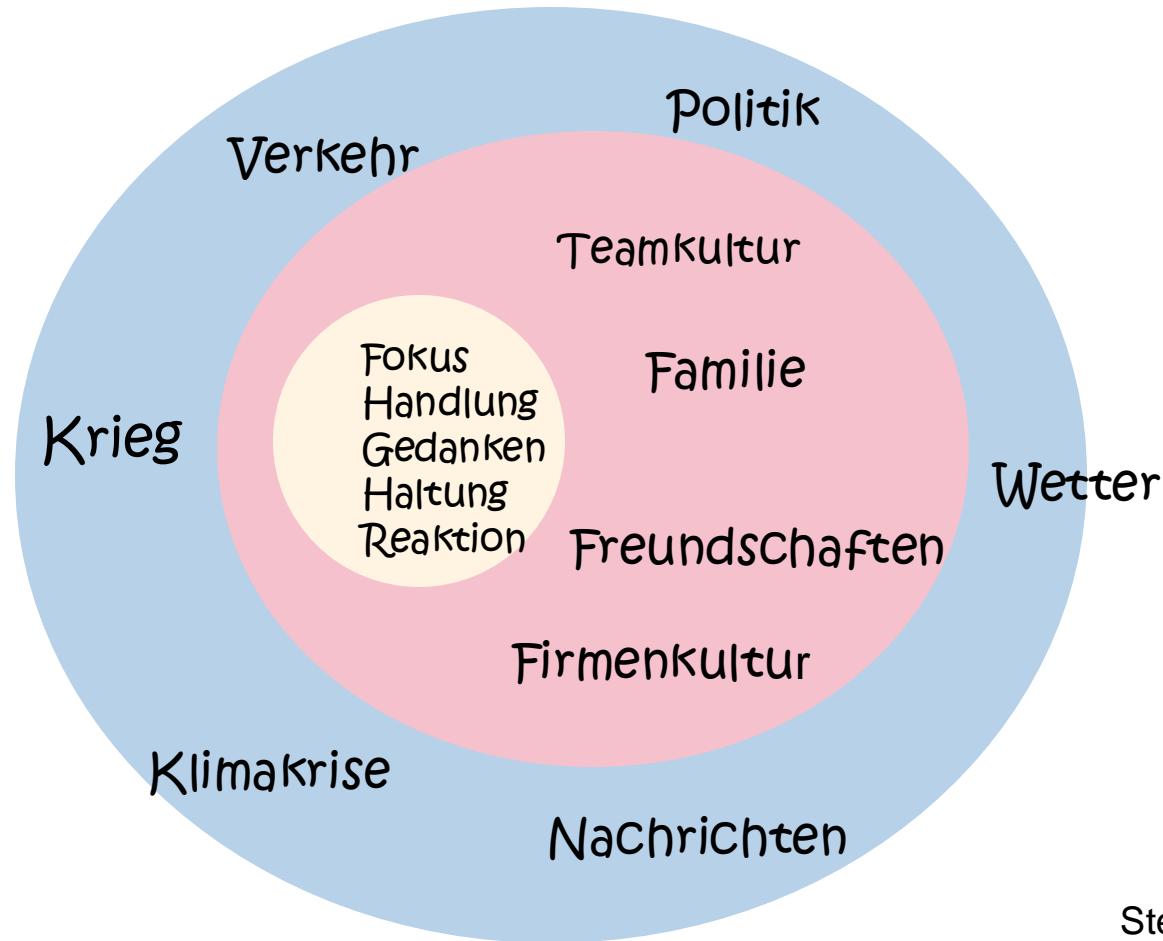


Konsequenzen

Dinge und Situationen vermeiden, sich flüchten
in Themen und Handlungen, die einen nicht weiterbringen,
versuchen nicht daran zu denken,
Alkohol, Schlaf- und Schmerzmittel, sich zurückziehen

World Health Organization, 2020

Kreis der Beeinflussung



Stephen Covey

Humor

Lachen stärkt Immunsystem, senkt Stresshormone, sozial verbindend, senkt Blutdruck
Kann Situationen relativieren

Diener und Biswas 2008
Martin et al. 2003

Dankbarkeit, Optimismus

Dankbarkeit kann trainiert werden und schützt vor Stress, Depression und Angsterkrankungen,
Besserung nach Herzinfarkt und mehr Optimismus, weniger Suizidalität

www.geton-training.de (Universität Lübeck)

Henning et al. 2017
Jung und Hahn 2017

Seine eigenen Werte kennen und verfolgen

Werte sind nicht Ziele: Ziele beschreiben was man bekommen möchte,
Werte beschreiben die Art Mensch, die man sein will

Auch wenn Ziele nicht immer erreicht werden können,
so können doch Werte immer verfolgt werden

Werte verfolgt man durch Taten, je mehr Taten man vollbringt
desto stärker
beeinflusst man die Welt um einen herum



Unterstützen meine Taten meine Werte?

World Health Organization, 2020

Wer ein Warum zum Leben hat erträgt fast jedes Wie

Lebenssinn weniger Einsamkeit und gesundheitsbewussterem Verhalten
weniger Angsterkrankungen, Depressionen, Abhängigkeit etc.

Mehr Selbstwirksamkeit

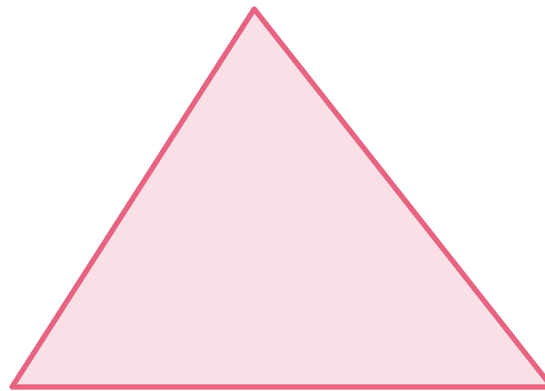
erhöht Widerstandsfähigkeit und Stressresistenz

33 randomisierte klinische Studien zeigen, ein Lebenssinn kann erlernt werden



Love it, Change it or leave it

**Dinge aufgeben,
die man nicht ändern kann**



**Dinge verändern,
die man ändern
kann**

**Die Sicht auf die
Dinge verändern**

World Health Organization, 2020

Wie Lebensentscheidungen Glück beeinflussen

„**Natürliches**“ **Glück** ist, wenn Menschen bekommen, was sie wollen

„**Synthetisches**“ **Glück** ist, wenn sie nicht das bekommen, was sie wollen.

Wir konstruieren uns unser eigenes, synthetisches Glück.

Die Möglichkeit, frei zu wählen, erschwert die Konstruktion von Glück; Situationen, die keine andere Möglichkeit bieten, erleichtern die Synthetisierung von Glück

Bei **Fehlentscheidungen**:

Suche nach äußeren Umständen und intuitive Entscheidungen fallen uns leichter
durchdachte und rational getroffene schwerer

Nichts bereuen wir mehr als das Gefühl, eine Chance verpasst zu haben

Reue kostet Lebenszeit

Gilbert 2013

Die Frage der Alternativen

„Alternativen werden polarisiert und im Vorfeld falsch eingeschätzt“

„Es lohnt sich etwas neues auszuprobieren auch wenn es im Vorfeld nicht optimal erscheint“

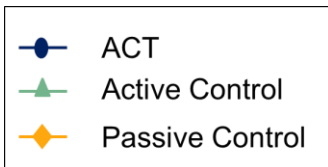
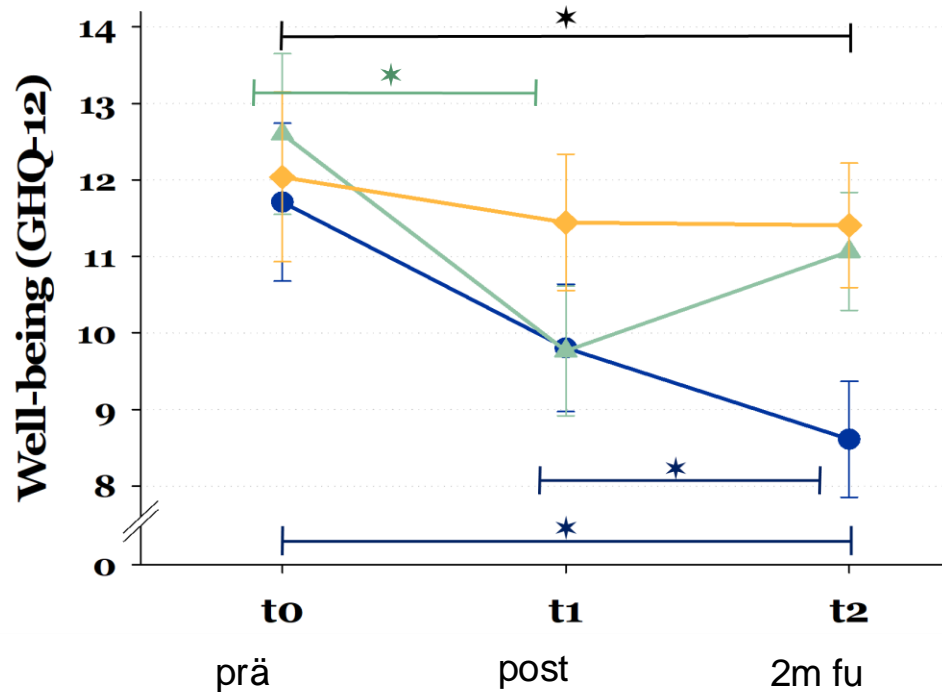
Gilbert, 2011

Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen zu treffen, als beständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird.“

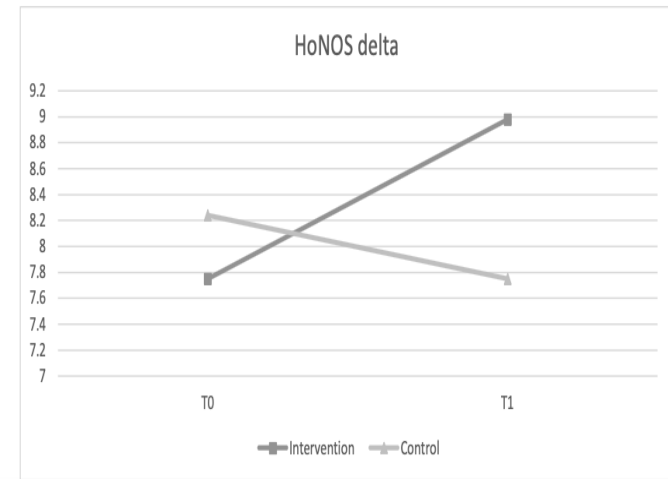
Charles de Gaulle

Vor der Ehe halte die Augen offen, nach der Ehe halte sie halb geschlossen
(positive Psychologie)

Beispiele aus unserer Forschung: Einfluss eines ACT basierten Resilienztrainings auf die Befindlichkeit



Measure	T0		T1		p
	IG	CG	IG	CG	
Sick Leave hours†	478	486	391	643	<.001
HoNOS delta‡	7.72 (SD=4.80)	8.24 (SD=6.28)	8.98 (SD=4.61)	7.75 (SD=6.55)	.036



Urech-Meyer et al., eingereicht
Gaupp et al. 2021, Front Psychiatry

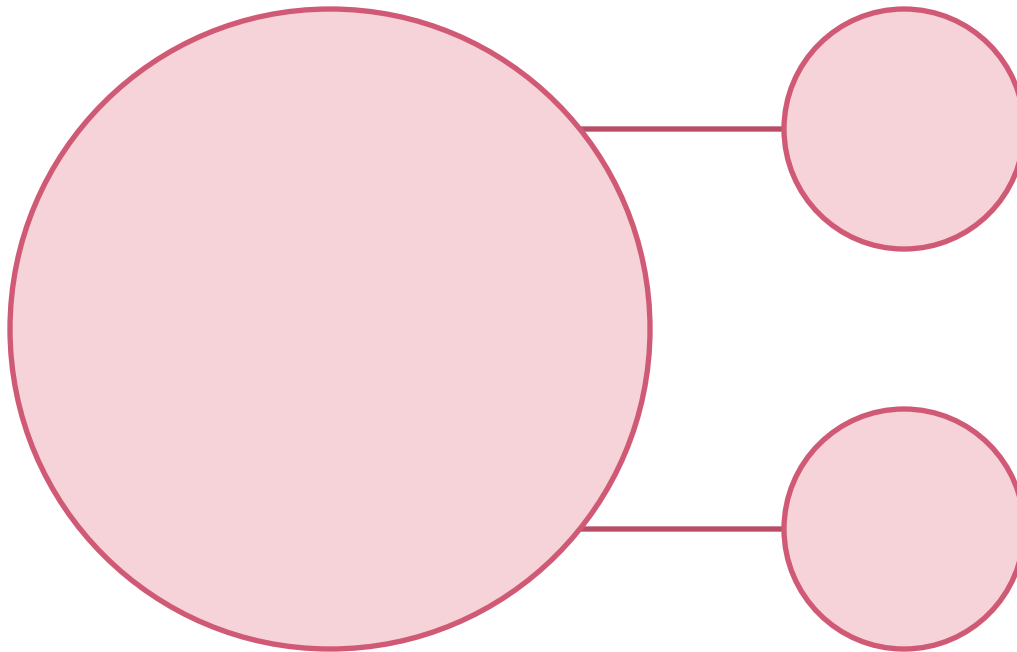
Resilienz ist eine Haltung: sie kann entwickelt werden

*Ich bin der glücklichste Mensch der Welt. Ich habe das
in mir, was Armut in Reichtum, Not in Wohlstand
verwandeln kann, und ich bin unverwundbarer als
Achilles: Das Schicksal hat keinen Platz mehr, um mich
zu treffen.*

Sir Thomas Browne 1642

Kann man Resilienz «verankern» durch äussere Umstände?

Im Vorfeld wird der Einfluss einzelner Ereignisse auf das empfundene Glück oft überschätzt



Brickman et al. 1978,
J Pers Soc Psychol

Was macht am Arbeitsplatz resilient?

Kein Arbeitsplatz macht unglücklich

Wertschätzung, Autonomie, Kompetenz, soziale Vernetzung

Gibt es glücklichere und unglücklichere Berufe?

Gärtner:innen, Florist:innen, Friseur:innen, Klempner:innen, Installateur:innen

Burn Out Risiko wenn mit grossem Idealismus gestartet wird

Anforderungs-Kontroll Modell
Gratifikationskrise

Eley et al. 2020

Nordt et al. 2015

Macht die Höhe des Verdienstes resilient?

Mit dem Einkommen steigt die Lebenszufriedenheit kontinuierlich, das Glück steigt ab einem Einkommen von über \$75,000 nicht mehr proportional

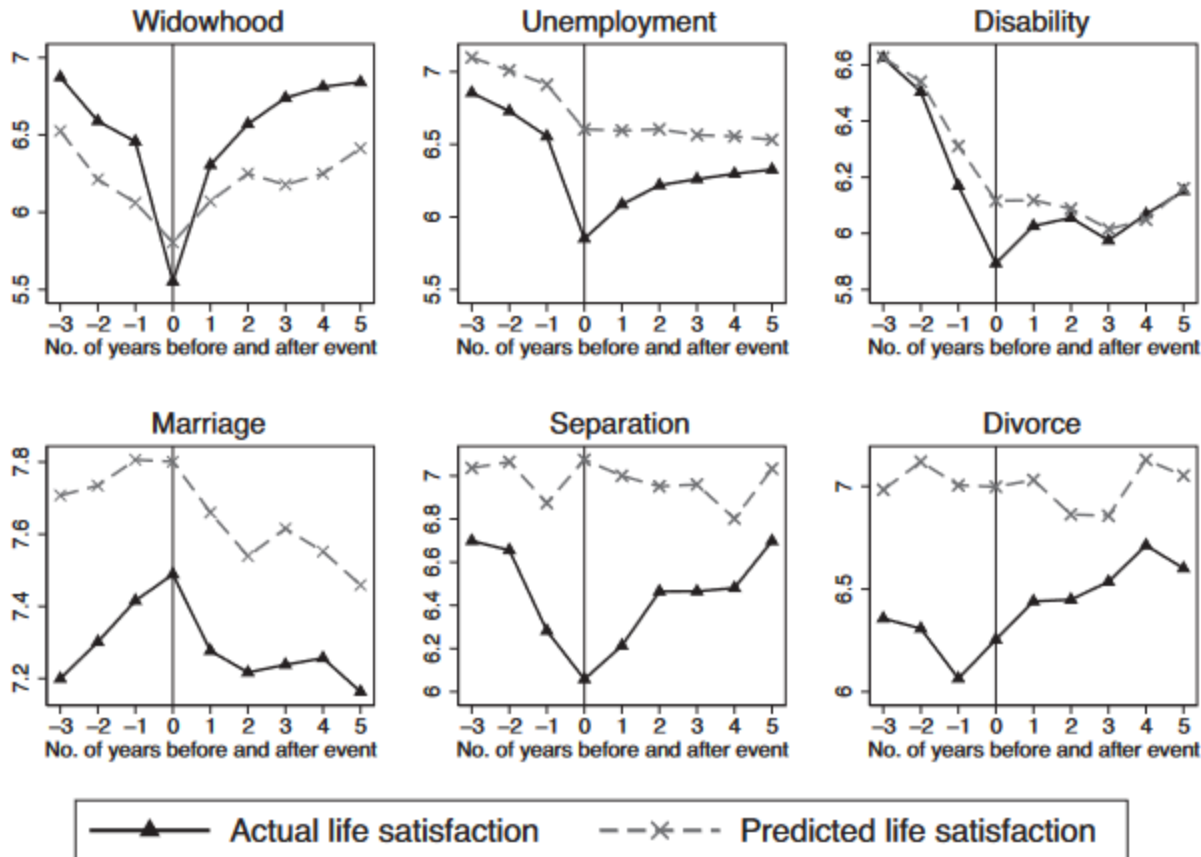
Relation zwischen für andere ausgegebenem Geld und Glück

In einer neurobiologischen Untersuchung zeigten sich bereits nach vier Wochen Hirnveränderungen und Probanden waren glücklicher, wenn sie Geld für andere ausgaben



Kahnemann und Danton 2010, PNAS
Dunn et al. 2008, Science
Park et al. 2017, Nature Communications
Nissle und Bschor 2002, Int J Psychiatry Clin Pract
Park et al. 2017

Fehleinschätzung der Auswirkung von Lebensereignissen auf das Glück im Verlauf



Odermatt und Stutzer
Journal of the European
Economic Association 2019

Ältere Menschen sind resilienter

- › Resiliente Menschen werden älter, aber auch ältere Menschen werden häufig resilienter
- › Das Wohlbefinden nimmt zwischen dem 70. und 100. Lebensjahr kontinuierlich und linear zu
- › Ältere Menschen gehen erfolgreicher mit Konflikten um
- › Die Weisheit nimmt zu und die Art, wie Konflikte gelöst werden, wird im Alter erfolgreicher Gedächtnisfunktion und das Selbstbild können durch den Abbau negativer »Alters-Stereotypen« verbessert

Lawrence 2015

Thomas et al. 2016

Baltes 2000

Grossmann et al. 2010, PNAS

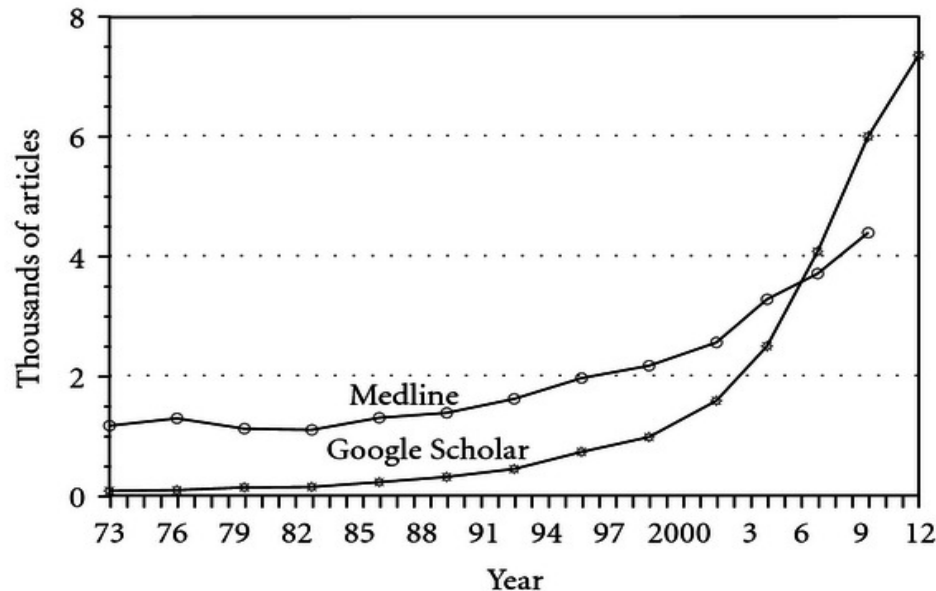
Levy 1996

Ist das Resilienz «herstellbar» durch das was wir tun?

Glauben macht resilienter

850 Studien, die während des 20. Jahrhundert durchgeführt wurden, wurden analysiert:

Je stärker der religiöse Glaube und das religiöse Engagement, desto resilienter sind Menschen

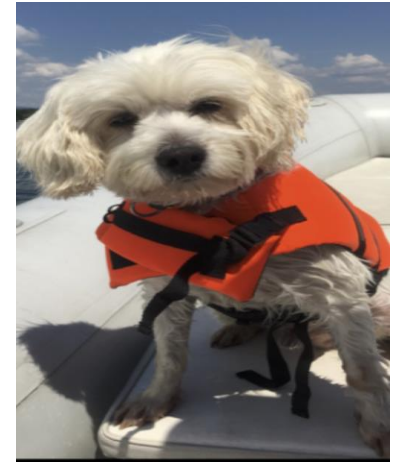


Moreira-Almeida et al. 2006,
Rev Bras Psiquiatr
König 2012, ISRN Psychiatry

Kontakt zur Natur macht resilienter

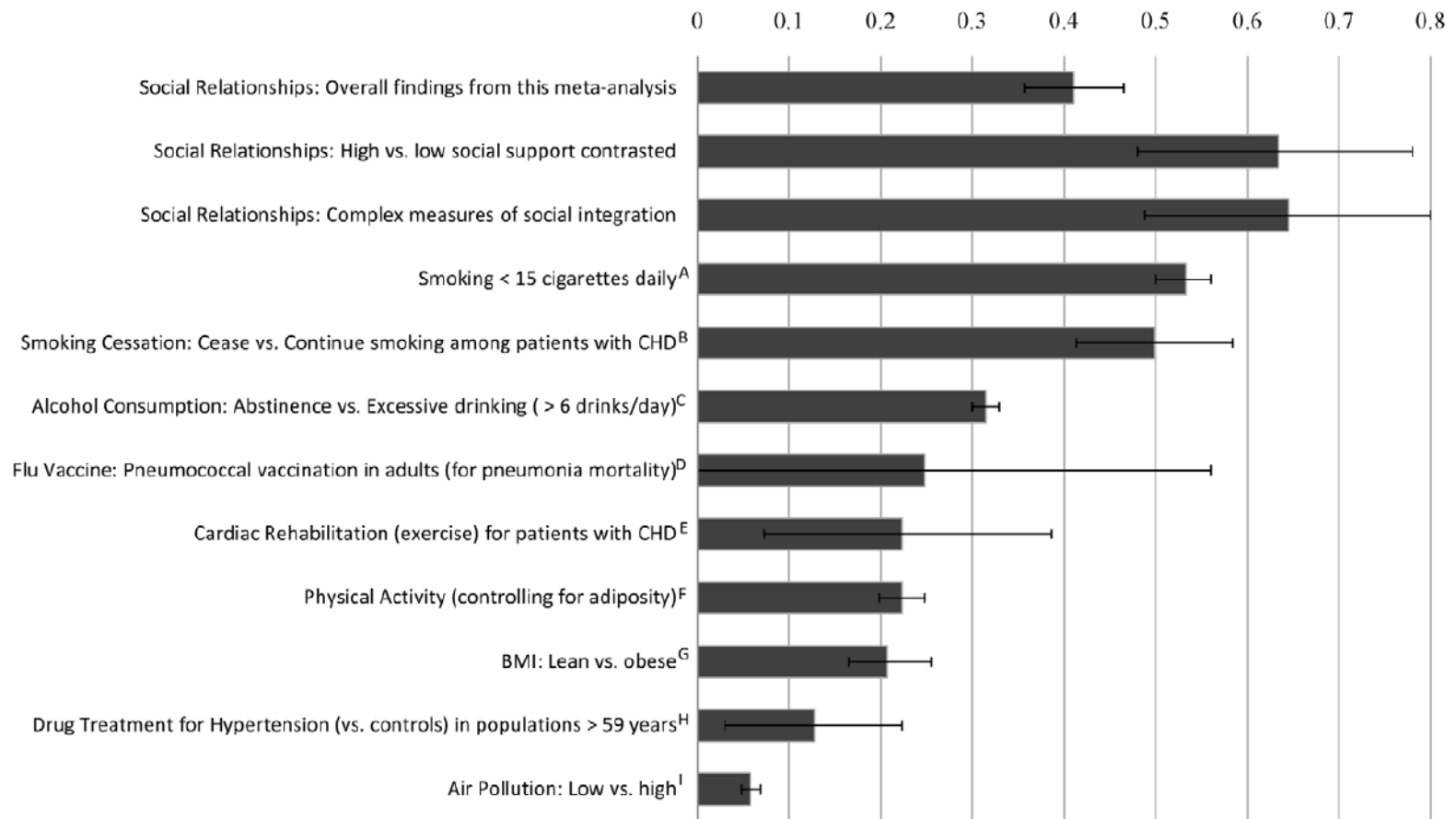
... zum Beispiel Hunde

- › niedrigerer Blutdruck, weniger Übergewicht
- › gehen weniger zum Arzt
- › viermal höherer Aktivitätslevel
- › Lebenserwartung höher
- › besser in ein soziales Gefüge eingebunden
- › höhere Überlebensrate bei Malignomen
- › schnellere Besserung, geringere Sterblichkeit nach Schlaganfall und nach Herzinfarkt: 50% versus 6%



Majic et al. Am J Geriatr Psychiatry 2013
Lang et al. 2010 EJIM
Templin et al. 2018 J Altern Comp Med

Freundschaften machen resilienter



Holt-Lunstad et al. 2009
 Gloster et al. 2022
 Villaneuva et al. 2021

Meditation senkt über Monate den Stresshormonspiegel....auch Tanzen, Lesen, Stricken, Gärtnern, Kampfsport, Malen, Musik.....

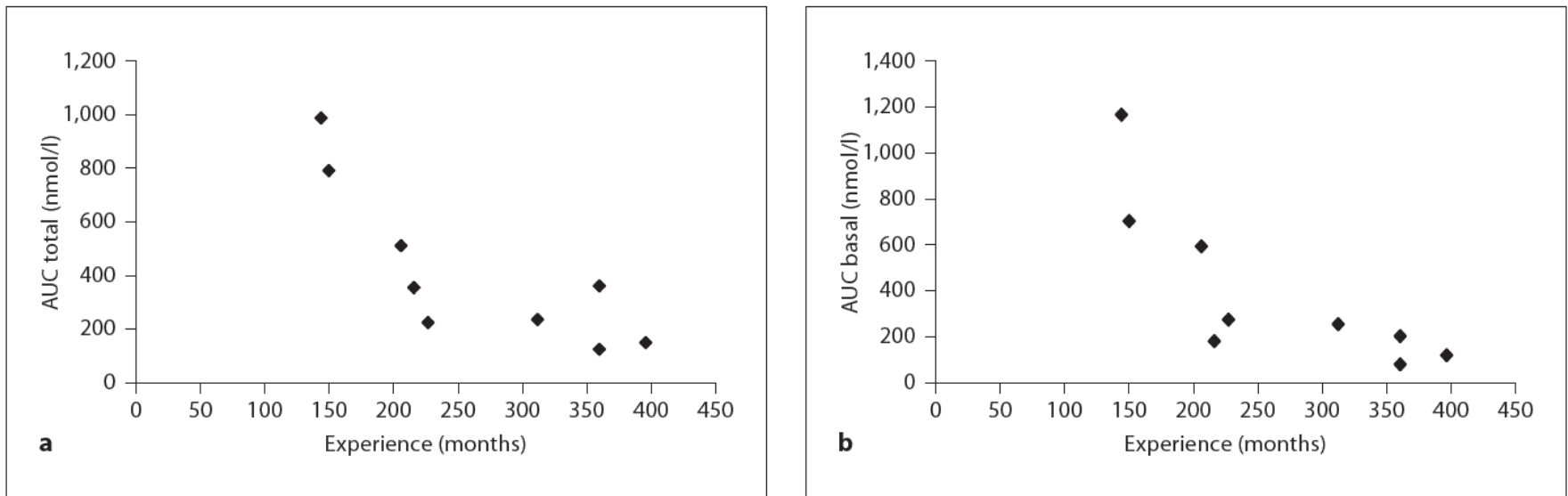
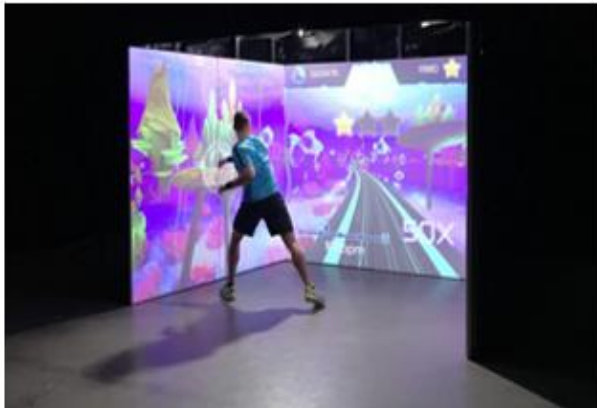


Fig. 1. In long-term meditators, experience negatively correlated with CAR. **a** AUC total: $r_{\text{partial}} = -0.66$, $p < 0.05$, controlling for age. **b** AUC basal: $r_{\text{partial}} = -0.56$, $p < 0.05$, controlling for age.

Brand et al. Neuropsychobiology 2012
Skurvydas et al. 2024, Plos One

Sport macht resilienter

- › Sport schützt nicht nur vor psychischen Erkrankungen sondern auch Erkrankungen wie Parkinson, Übergewicht, Diabetes, Bluthochdruck, Herzkreislauf-Erkrankungen Schlaganfällen, schweren Lungenerkrankungen wie zum Beispiel Asthma, Osteoporose, Rückenschmerzen und Arthritis
- › Verbindung zwischen der Lebenszeit, die wir im Sitzen verbringen und der Lebenserwartung
- › Sport neben Psychotherapie und Pharmakotherapie fester Bestandteil psychiatrischer Therapie und wird in sämtlichen Behandlungsleitlinien unterschiedlicher Erkrankungen empfohlen



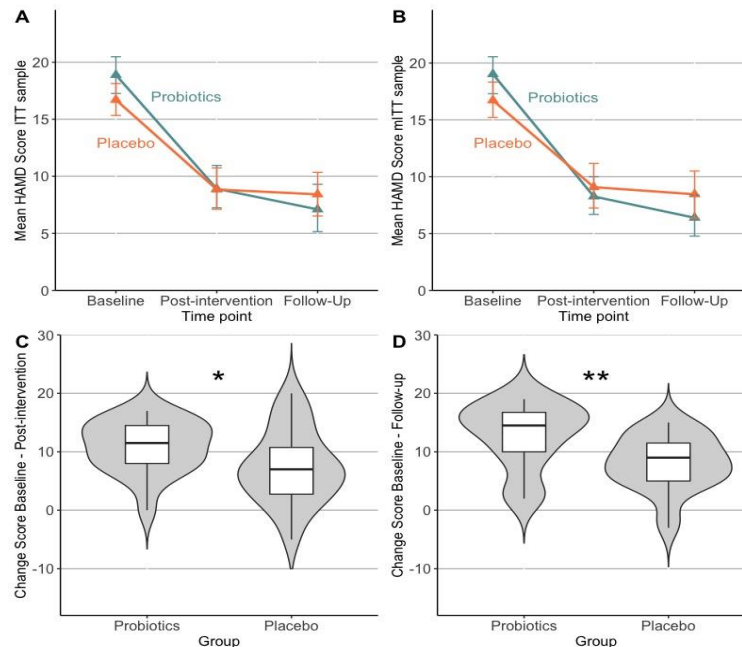
Gerber et al. 2023
Härter et al. 2015
Ekelund et al. 2016
Kreppke et al. 2024

Gesunde Ernährung schützt vor Depressionen

Japanische und Mediterrane Diät verringert Depressionsrisiko

(Olivenöl, Fisch, Früchte, Gemüse, Nüsse, unprozessiertes Fleisch)

[Ruusunen et al. 2014, Nanri et al. 2014, Jacka et al. 2013, Chan et al. 2014, Opie et al. 2015, Stahl et al. 2015, Agarwal et al. 2015, Psaltopoulou et al. 2013]



Schneider et al. 2023, J Psych Neurosci
Yamanbeava et al. J Affect Dis 2023
Doll et al. 2022
Liwinski et al. 2024

Resiliente Teams

Haben Sie ein resilientes Team?

Offenheit

Ist Ihr Team in der Lage, einen offenen Dialog zu führen und sich Feedback zu geben?

Resiliente Teams sagen einander die Wahrheit erkennen gemeinsam Herausforderungen und lösen Probleme denen sie gegenüber stehen.

Kreativität

Kann Ihr Team angesichts Problemen gemeinsam Lösungen entwickeln?

Resiliente Teams erholen sich stellen sich Problemen setzen Energie für Lösungen ein bleiben unabhängig von äusseren Faktoren ergebnisorientiert

Mitgefühl und Empathie

Kümmern sich Teammitglieder umeinander und teilen Erfolg als auch Misserfolg?

Resiliente Teams kümmern sich umeinander. Engagement für die „Mitgestaltung“ des Teams, anstatt Suche nach individueller Anerkennung und Erfolg zu.

Bescheidenheit

Kann Ihr Team Hilfe anderer Teammitglieder erbitten und annehmen?

Resiliente Teams geben zu, wenn ein Problem nicht lösbar ist, und bitten um Hilfe (von Team oder anderen Person) Sie verstecken ihre Probleme nicht.



Resiliente Teams

reden über ihre Erfolge
denken lösungs- und handlungsorientiert

akzeptieren Veränderungen sehen
Chancen

verstehen sich gut und unterstützen sich

stecken Rückschläge weg verfolgen ihr
Ziel

sprechen Probleme an, können sachlich
streiten

freuen sich über Erfolge von
Teamkolleg/innen

übernehmen Verantwortung, auch wenn
etwas schief läuft

zeigen Initiative und machen
Verbesserungsvorschläge

Teams mit wenig Resilienz

klagen oft darüber, wie schwierig alles ist
bringen wenig Ideen, zeigen wenig Initiative

tun sich schwer mit Veränderungen, sehen eher
Probleme

sind häufig in Konflikten verstrickt

neigen zu resignieren, wenn es schwierig wird

halten ihre Meinung zurück und reden „hinten
herum“

würdigen nicht den Erfolg anderer, sind eher
missgünstig

suchen die Schuld bei anderen oder in den
Umständen

reden über Probleme erwarten, dass andere sie
lösen

Petra Weber, 2024, solutio plus,
Coachingzentrum Heidelberg

Wie kann man Resilienz in Teams fördern?

Soziale Netzwerke

gegenseitige Unterstützung und Gemeinschaft

Hilfe anbieten, Gemeinschaftserlebnisse im Team
Zusammenarbeit und Kommunikation
Loyalität, Respekt und Wertschätzung
niemand Angst, oder über Fehler zu sprechen
Echtes Interesse und Fürsorge
klare Kommunikation, Teamevents

Selbstwirksamkeit

Teammitglieder stärken durch **Zutrauen**
Vertrauen in die individuellen Fähigkeiten
und Kompetenzen
Bestärkung und **Anerkennung**
Das Selbstvertrauen sollten Sie vielmehr
durch **regelmäßige Gespräche und**
konstruktives Feedback pushen

Optimismus

Streben nach Lösungen
Blick auf bestehende
Handlungsmöglichkeiten.
Eigenverantwortung:
Positionen klären

Kontrolle

Kontrollüberzeugung
Mitgliedern spiegeln was sie
bewirkt haben
Und können. Wenig Kontrolle.
Durch mehr **Freiheit** und **Autonomie**
erlebt es sich zugleich kompetenter

Sicherheit

Psychologische Sicherheit.
Unwissenheit ist schwer auszuhalten.
Transparenz ist hier der Schlüssel:
Zeigen Sie
Zukunftsperspektiven und Strategien
auf. Geben Sie
Orientierung, Sinn und **Ermütigung**.

Feuerstein 2024

Faktoren zur Entwicklung von resilienten Teams

1. Die Gewissheit, dass jedes Teammitglied seine Meinung äussern kann, ohne Konsequenzen
2. Team zeigt sich verletzlich, schafft Umfeld des Mitgefühls und Demut
3. Resiliente Teams sprechen ihre Ängste und Sorgen miteinander aus. Um Vertrauen und Ehrlichkeit aufzubauen, müssen Führungskräfte diesen Prozess erleichtern
4. Führungskräfte müssen regelmäßig zeigen, dass sie wirklich an den Fortschritten des Teams interessiert sind
5. Stimmung erfragen. Feststellen, ob es jemanden gibt, der Aufmerksamkeit braucht.
6. Es ist wichtig, klare Erwartungen auf die Einheit des Teams zu schaffen. Jegliches Zögern oder Widerstreben, einem Kollegen zu helfen, ist ein Zeichen dass tiefergehende Massnahmen erforderlich sind.

Ferrazzi 2022, Harvard Business Review

Untersuchungen zu Interventionen um Burn Out bei Ärzt:innen und Pflege zu reduzieren

- › individuelle Massnahmen (Emotionsregulation, Selbstfürsorge, Yoga, Massage, Achtsamkeit, Meditation, Stressmanagement Fähigkeiten und Kommunikationsskillstraining)
- › strukturelle oder organisatorische (Arbeitsbelastung, Rotationen, Teambuilding, Balintstraining, Debriefing und Fokusgruppen) und kombinierte Aktivitäten (Snoezelen, Stressmanagement und Resilienz trainings, Stressmanagementworkshops und Interaktionstrainings in den Teams)
- › Bei Pflegenden im palliativen Bereich war ab 20% Workload die Burn Out Rate höher, weniger Burn Out Risiko bestand, unabhängig vom Workload wenn Personen ein höheres Commitment, ein gutes Arbeitsteam und Anerkennung durch die Führungsperson erlebten
- › Bei 100 Hausärzt:innen in England zeigten sich kognitive Neubeurteilung und positive Interpretationsbias als resilienzfördernd

Zhang et al. 2020, Medicine Baltimore
Diehl et al. Plos One 2021
Kaleta et al. 2023, Occup Med

Was macht Teams resilient?



2024 persolog, Online Akademie

Wie kann ein Team motiviert sein / werden?

Kompetenz

Validierung

Klare
AKV

Erreichbare
Ziele für jeden
Einzelnen

Autonomie

Gestalter-
Haltung
Optimismus

Lösungs-
Orientierung
Keine
Kontrolle

Gemeinsame
Werte und
Vision

Soziale Vernetzung

Teamreflexion
Konstruktiv
Offenheit

Konstruktiver
Umgang mit
Fehlern

Vertrauen
Authentizität
Nahbarkeit

**Sozial intelligente
Teams**

wer will was

**Land in Sicht
Sinn**

Scheitern und Lernen

Ausbildung, Kompetenzen

Positive Gefühle

stabil durch instabile Zeiten

**Kein Ungleichgewicht (Autonomie):
Anforderungs Kontroll Modell**



Göthert 2021, Manager.de

Giftfaktor soziales Faulenzen

Verantwortungsdiffusion	Klare Strukturen
Nichtidentifizierbarkeit bzw. Nichtbewertung des eigenen Beitrags	Transparenz von Leistung schaffen und das Engagement beobachten
Empfundene Unausgewogenheit der Beiträge	Feedback geben, Fairness
Empfundene relative Unwichtigkeit des eigenen Beitrags	Konsequent sein

Was bedeutet eine stärkere Recovery Orientierung im stationären Kontext?

Hilfestellung für den Alltag
Angebote statt Verbote

Alle Patient:innen
haben Ausgang

Mit dem Betroffenen reden
und nicht über ihn

Reflexion und Relativierung
über Wirksamkeit und Risiken

Behandeln statt Verwahren

Einbezug: Wann sind wir attraktiv für
Patient:innen

Mehr Vertrauen
Entdramatisierung:
wir definieren nicht Risiken

Anwalt
des Patienten

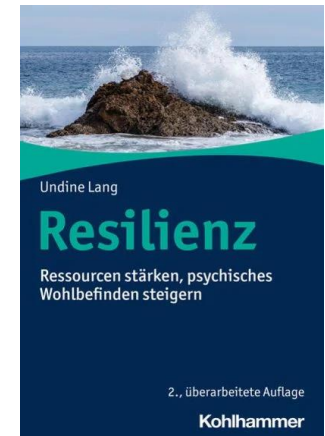
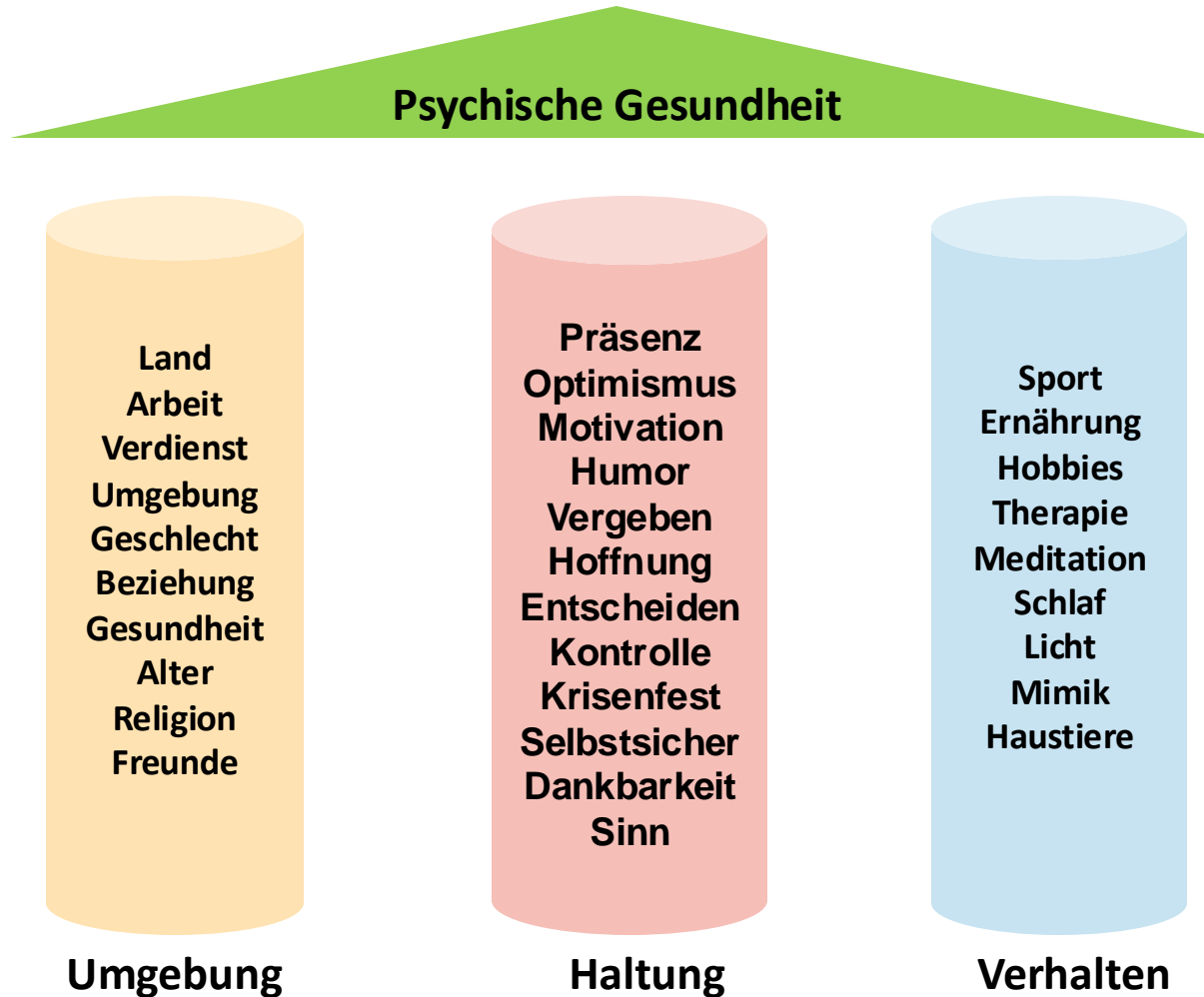
Vertrauen statt Sicherheit
Weniger Angst,
Kontrolle, weniger Verbote

Individuelle Lösungen: Therapie richtet sich
nach Patienten und nicht Patienten nach Therapie

Medikamente und Therapie: Weniger ist mehr

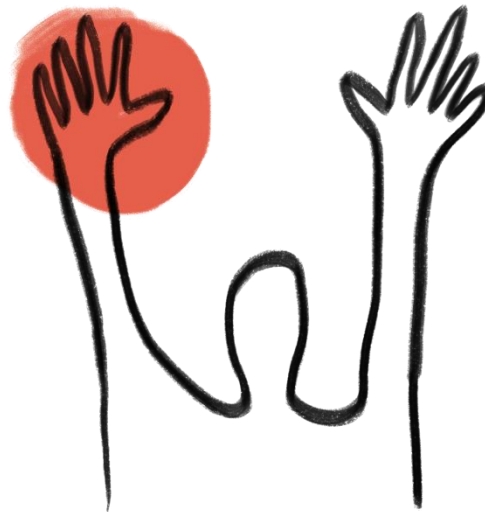
Besseres Assessment
Kennen der Situation

Vielfalt psychischer Schutzfaktoren



Lang 2022
Kohlhammer Verlag

Prof. Dr. Undine Lang
Wilhelm Klein Strasse 37
Klinikdirektorin der Klinik für Erwachsene und Privatlinik
Professorin an der Universität Basel
UPK Basel
Undine.Lang@upk.ch



UPK Basel

Wilhelm Klein-Strasse 27, 4002 Basel
Telefon +41 61 325 51 11, Fax +41 61 325 55 12
info@upk.ch, www.upk.ch



Universität
Basel

UPK

Universitäre
Psychiatrische Kliniken
Basel