



Resilienz in fragilen Zeiten – wer oder was trägt mich?

Prof. Dr. Silke Geithner
Evangelische Hochschule Dresden

Silke Geithner ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin und erforscht Themen, wie z.B. neue Formen der Arbeit, die Resilienz von Führungskräften und Organisationen im Gesundheitswesen sowie Macht und Mikropolitik in Veränderungsprozessen. Eine besondere Leidenschaft hat sie für metaphorisches und modellbasiertes Lernen sowie ernsthaftes Spielen, wie z.B. LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) und Planspiele. Seit 2010 ist sie zertifizierte LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitatorin, seit 2020 hat sie eine Ausbildung in PLAYMOBIL pro.

Hochschulbereich:

Alumniarbeit

Veranstaltung:

Alumni-Tag der Hochschule

Zielgruppe:

Berufstätige Alumni der Hochschule, leicht für andere Kontexte adaptierbar

Zeitraumen:

Gesamt 90 Minuten: Skill Building (25 Minuten); Individuelles Modell (Bau 10 Minuten + Storytelling 15 Minuten); gemeinsames Modell (Bau 20 Minuten) + Vernissage (20 Minuten)

Gruppengröße:

Bis 25 Personen, in Kleingruppen mit bis zu je 6 Personen

Eingesetztes Material:

1x LEGO® SERIOUS PLAY® Enten-Set (Setnummer 2000416), ca. 3x LSP-Starter Kit (Setnummer 2000414), 2x Identity and Landscape Set (Setnummer 2000430), Bau-/Grundplatten in verschiedener Größe (16x16, 16x32, 32x32 Noppen; 48x48 Noppen für das gemeinsame Modell)

Raumkonfiguration:

Großer, von allen Seiten zugänglicher Materialtisch; mehrere darum platzierte Gruppentische für bis zu 6 Personen

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Erarbeitung von Faktoren individueller Resilienz
- Kennenlernen der Methode LSP

Ausgangslage

Wir leben in „fragilen Zeiten“, geprägt durch Polykrisen – die Corona-Pandemie, die weltweiten Kriege, der Klimawandel, Energiekrise, wachsende Armut in vielen Ländern, hohe Belastungen im Gesundheits- und Sozialsystem, um nur einige zu nennen. Mittlerweile scheint Fragilität für die meisten Menschen zu einem dauerhaften Zustand geworden zu sein. Gerade Fach- und Führungskräfte der Sozial- und Gesundheitswirtschaft sind enorm herausgefordert. Hinlänglich bekannt ist beispielsweise, dass Pflegekräfte hohen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt sind, die ihren Gesundheitszustand belasten, was zu hohen krankheitsbedingten Ausfällen und damit wiederum zu Belastungen für das gesamte Gesundheitssystem führt (u.a. Müller, Preuß & Rothgang, 2020). Ein wichtiger Ansatzpunkt in diesen herausfordernden Zeiten stellt daher das Konstrukt der Resilienz dar.

Resilienz (Widerstandsfähigkeit) wird verstanden als 1) die Fähigkeit, Störungen und Krisen zu antizipieren, 2) als Fähigkeit, in der Krise adäquat zu agieren und sich von der Krise zu erholen sowie 3) als Fähigkeit, aus der Bewältigung vergangener Krisen zu lernen, Kompetenzen zu entwickeln und sich auf zukünftige Gefahren und kritische Ereignisse vorzubereiten, ja sogar gestärkt

aus Krisen hervorzugehen. Resilienz wird dabei auf individueller, team- und organisationaler Ebene diskutiert. Es ist zudem ein kontextabhängiges Konzept, d.h. Faktoren, die die Resilienz einer Berufsgruppe fördert, können bei einer anderen Berufsgruppe ganz anders wirken (u.a. Förster et al., 2022). Unbenommen ist aber, dass die individuelle Resilienz von Menschen nicht nur von ihren persönlichen Ressourcen, Einstellungen und Kompetenzen abhängt, sondern massiv von strukturellen (Arbeits-)Bedingungen beeinflusst wird. Die hoch ausgeprägte individuelle Resilienz einer Pflegefachkraft kann beispielsweise den ansteigenden Fachkräftemangel im Gesundheitswesen nicht dauerhaft kompensieren. Dennoch trägt ihre Widerstandsfähigkeit zur persönlichen Gesundheit und Leistungsfähigkeit bei. Das Konzept Resilienz muss daher stets im Gesamtzusammenhang gesehen werden und darf auf individueller Ebene nicht als Ersatzkonstrukt struktureller oder organisationaler Mängel verstanden werden. Notwendigerweise muss Resilienz als ein auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene zusammenhängendes und sich gegenseitig bedingendes Konstrukt verstanden werden.

Der hier skizzierte Workshop war ein Angebot am Alumnitag der Evangelischen Hochschule Dresden, deren Absolvent*innen vor allem im Sozial- und Gesundheitswesen tätig sind. Mit dem Workshop waren zwei Ziele verbunden: Erstens sollten sich die



Teilnehmenden auf inhaltlicher Ebene mit Faktoren beschäftigen, die ihre Resilienz stärken, und zweitens diente der Workshop dem Kennenlernen und Ausprobieren der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode. Die Teilnehmenden arbeiteten in vergleichbaren Handlungsfeldern und kannten sich teilweise.

Vorgehen

Aufgrund des eher kurzen Zeitrahmens von insgesamt 90 Minuten wurde zu Beginn des Workshops das gegenseitige Vorstellen der Teilnehmenden mit dem Skill Building kombiniert. Hierfür eignet sich insbesondere die „Duck Challenge“ (Vgl. Beitrag 01): Aus nur 6 LEGO®-Bausteinen baut jede*r Teilnehmende eine Ente. Dies geht schnell, macht Spaß und führt zu erstaunlichen Erkenntnissen: selbst bei einer Gruppe von 25 Personen sieht jede Ente anders aus, obwohl alle die 6 gleichen Bausteine hatten (vgl. Angaben zum eingesetzten Material oben).

Jede Person stellte sich anhand ihrer Ente an ihrem jeweiligen Tisch in der Kleingruppe vor. Danach wurden alle Enten der Gesamtgruppe auf einen Tisch platziert und es wurde die Diversität der Enten offensichtlich, so dass ein zentrales Prinzip der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode – es gibt nicht die eine richtige Lösung und jede*r interpretiert die Aufgabe auf seine/ihre Art – reflektiert werden konnte. Die weiteren zentralen Prinzipien der LSP-Methode – Modell bauen, Metaphern und Storytelling – wurden anhand der Aufgabe „Bitte bauen Sie einen für Sie wichtigen beruflichen Meilenstein!“ erarbeitet. Dies erfolgte jeweils als individuelles Modell auf einer 32x32-Noppen-Platte an den Kleingruppentischen. Der Ablauf folgte dem bewährten LSP-Vorgehen: (1) Aufgabenstellung nennen, (2) individuelles Modell bauen, (3) Modell erklären, (4) Nachfragen und Reflektieren. Die Modelle wurden anschließend wieder abgebaut.

Nach dem Skill Building wurden die Teilnehmenden aufgefordert, ein individuelles Modell zu folgender Frage zu bauen: „Wenn Sie an Fragilität, Krisen und Herausforderungen der letzten und aktuellen Zeit denken, woraus schöpfen Sie Kraft, Stärke, Widerstandsfähigkeit – wer oder was stützt Sie?“ Nach der Bauphase folgte das Erzählen der Geschichte der Modelle, jeweils wieder in den Kleingruppen. Anschließend erhielt jede Gruppe eine große Grundplatte (48x48 Noppen) und die Aufgabe, aus den individuellen Modellen ein gemeinsames Modell von Faktoren der Resilienz zu bauen. Die Anforderung dafür war, jede*r am Tisch muss sich mit deren individuellen Modell im Gruppenmodell wiederfinden und die Geschichte des gemeinsamen Modells erzählen können.

In der sich anschließenden Vernissage sind die Teilnehmenden von Tisch zu Tisch gegangen und haben sich die Gruppenmodelle vorgestellt, über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Resilienzfaktoren diskutiert und mögliche Ableitungen bzw. Handlungsoptionen diskutiert.

Es folgte eine gemeinsame Auswertungsrunde, in der sowohl inhaltliche Fragen zum Konstrukt Resilienz als auch zur LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode besprochen und diskutiert wurden.

Reflexion und Tipps

- Das Zeitfenster von 90 Minuten für diesen Workshop erfordert einen sehr gut vorbereiteten Raum, in dem die Teil-

nehmenden schnell einen Platz finden sowie die LSP-Materialien intuitiv genutzt werden können. Hierzu wurden die Tische wie folgt vorbereitet: Auf den Kleingruppentischen liegt auf jedem Platz eine mittlere Grundplatte (32x32 Noppen) für die individuellen Modelle sowie Material aus ca. 3 Starter-Kits, das zur Nutzung anregen soll. Das restliche LEGO®-Material liegt auf einem großen Materialtisch in der Mitte des Raums, welcher von allen Seiten gut zugänglich ist. Es hat sich bewährt, Bausteine in mehreren Kisten bereit zu stellen und Kleinteile sortiert in verschiedenen Boxen. So haben die Teilnehmenden schnell einen Überblick über die vielfältigen Steine.

- Die Kürze des Workshops erfordert zudem eine straffe Moderation und ein gutes Zeitmanagement der Workshopleitung. Hier ist auf ein sorgsames Austarieren zwischen Personen zu achten, die länger zum Bauen brauchen und denen, die schneller ihre Ideen auf die Platte bringen. Bei einer Gesamtteilnehmendenzahl von 25 Personen in Kleingruppen zu bis zu 6 Personen ist darüber hinaus die Synchronisation der Abläufe herausfordernd. Weil die Bauphasen in einem großen Raum recht laut sein können und es zudem viel Bewegung zum Materialtisch gibt, ist es wichtig, dass alle gleichzeitig bauen und alle dann gleichzeitig ihre Geschichten teilen. Ideal ist daher ein großer Raum, in dem die Gruppentische nicht zu nah beieinanderstehen. Vorteilhaft sind auch mehrere Moderator*innen, die jeweils an den Kleingruppentischen unterstützen können.
- Sowohl die thematische Bearbeitung und Reflexion des Themas Resilienz als auch der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode war in diesem kurzen Format nur sehr fokussiert möglich. Hier bietet sich ein ergänzendes Handout mit Informationen und weiteren Literaturhinweisen an. Um einen Erinnerungsanker für die Teilnehmenden zu setzen, können Fotos von den Modellen gemacht werden.

Weiterführende Literatur

Duchek, S., Geithner, S., & Roth, T. (2021). Mastering team crises: A play-oriented approach to foster resilience capabilities in student teams. *Teaching in Higher Education*, 28(8), 1937–1956. <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1943652>

Duchek, S., Geithner, S., & Scheuch, I. (2021). Resilienzförderung in Organisationen: Individuen, Teams und Unternehmen für turbulente Zeiten stärken. *Zeitschrift Führung + Organisation : ZfO* 90(3), 128–133.

Förster, C., Garkisch, M., Geithner, S., Popp, S. (Hrsg..) (2024). Editorial: Resilienz im öffentlichen, gemeinnützigen und Non-Profit-Sektor. *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl (Z'GuG)*. 47(1), S. 1-4. doi.org/10.5771/2701-4193-2024-1-1.

Förster, C., Duchek, S., Geithner, S., & Krägler, M. (2022). Developing an integrated framework of healthcare leaders' resilience. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1765–1788. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00572-2>



Müller, R., Preuß, B., & Rothgang, H. (2020). BARMER
Pflegerreport 2020. Belastungen der Pflegekräfte und ihre Folgen
(Nr. 26). BARMER Institut für Gesundheitssystemforschung.
[http://www.socium.uni-bremen.de/uploads/
News/2020/20201201_BARMER_Pflegerreport_2020.pdf](http://www.socium.uni-bremen.de/uploads/News/2020/20201201_BARMER_Pflegerreport_2020.pdf)