

Resilienz

Workbook

mit zentralen Aspekten
& Übungen

Resilienz bedeutet, mit den Herausforderungen und Belastungen von Projekten und Prozessen langfristig gesund und handlungsfähig umzugehen - sowohl individuell als auch im Team.

Ein hilfreiches Modell dafür sind die sieben Säulen der Resilienz:
Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Selbstwirksamkeit, Verantwortungsübernahme, Zukunftsorientierung und Netzwerkorientierung.

Sie beschreiben Fähigkeiten und Haltungen, die dabei unterstützen, Krisen zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen.

Wichtig ist dabei: Diese Säulen wirken nicht isoliert, sondern greifen ineinander. Erst im Zusammenspiel entfalten sie ihre volle Wirkung und bilden so die Grundlage für nachhaltiges Engagement ohne Überlastung.



Optimismus

Optimismus bedeutet hier nicht, die Welt durch eine rosarote Brille zu sehen. Martin Seligman hat gezeigt, dass es darauf ankommt, wie du dir Rückschläge erklärst.

Wer pessimistisch erklärt, sieht Probleme als dauerhaft und allumfassend – „Das wird hier immer so sein.“ Wer optimistisch erklärt, sieht sie als vorübergehend und spezifisch. Genau das entscheidet, ob du beim nächsten Anlauf wieder ins Handeln kommst – oder still aufgibst.

Optimismus ist also keine Naivität – es ist eine aktive Strategie, um langfristig dabei zu bleiben.

Das ist besonders im GreenTeam-Kontext relevant: Nachhaltigkeitsarbeit ist strukturell frusturationsanfällig. Fortschritt ist oft unsichtbar, Prozesse dauern lang. Wer dann in den pessimistischen Modus rutscht, verliert die Energie für genau die kontinuierliche Arbeit, die echte Wirkung erst möglich macht.



1. Ist das wirklich...**PERMANENT**?

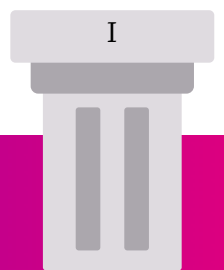
Wird das wirklich immer so sein – oder ist es ein Moment?

2. Ist das wirklich...**PERVASIV**?

Betrifft das deine gesamte Arbeit – oder diese eine Situation?

3. Ist das wirklich... **PERSÖNLICH**?

Liegt das wirklich nur an dir – oder spielen auch andere Faktoren eine Rolle?



Akzeptanz

Radikale Akzeptanz bedeutet, die Realität zunächst so anzunehmen, wie sie gerade ist – auch dann, wenn sie unangenehm, frustrierend oder schwer nachvollziehbar erscheint. **Dabei geht es nicht darum, aufzugeben oder etwas gutzuheißen, sondern den inneren Widerstand gegen Dinge loszulassen, die sich im Moment nicht verändern lassen.** Akzeptanz hilft dabei, Energie nicht im Frust über Unveränderbares zu verlieren, sondern den Fokus auf das zu richten, was tatsächlich beeinflussbar ist und so handlungsfähig zu bleiben.

1. Ankommen im Körper

ca. 1 Minute
Füße am Boden spüren
Sitzfläche wahrnehmen
Atem beobachten

2. Atmen & akzeptieren

ca. 1–2 Minuten
Innerlich beim Ausatmen:
„Es ist gerade so.“

Merksatz:
Ich muss es nicht mögen, um
es anzuerkennen.

3. Nächsten Schritt sehen

ca. 30 Sekunden
Frage an dich selbst:
„Was ist der nächste sinnvolle
Schritt?“
Nicht alles lösen.

Nur den nächsten Schritt sehen.

Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit ist die Überzeugung, dass dein Handeln tatsächlich etwas bewirkt – und damit einer der stabilsten Schutzfaktoren gegen Erschöpfung und Resignation. Bandura hat gezeigt: Wer glaubt, Einfluss nehmen zu können, bleibt unter Druck handlungsfähig und erholt sich schneller von Rückschlägen.

Selbstwirksamkeit entsteht nicht durch große Durchbrüche – sondern durch kleine Momente, in denen du spürst: Das habe ich bewirkt.

Das ist besonders im GreenTeam-Kontext relevant: Wer Monate investiert und keine großen Veränderungen sieht, läuft Gefahr, sich ohnmächtig zu fühlen. Dabei ist meist viel mehr passiert, als sichtbar war – Gespräche, die etwas ausgelöst haben, Menschen, die anders handeln. Selbstwirksamkeit bedeutet, genau das wieder sehen zu lernen.

Einmal pro Woche

Am Ende einer
Teamsitzung, freitags
beim Kaffee – oder wann
immer es passt.

Ich habe diese Woche bewirkt, dass

Ich habe diese Woche bewirkt, dass

Nur ein Satz

Kein Vergleich. Keine
Liste. Kein „aber das
war ja eigentlich nichts
Großes“.

Ich habe diese Woche bewirkt, dass

Ich habe diese Woche bewirkt, dass

Über Wochen sammeln

Dann zurückblicken:
Du wirst sehen, dass
du mehr bewegt
hast, als du dachtest.

Ich habe diese Woche bewirkt, dass

Ich habe diese Woche bewirkt, dass

Verantwortungsübernahme

Verantwortungsübernahme bedeutet, den eigenen Einfluss auf eine Situation zu erkennen und daraus bewusst Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Dabei geht es nicht darum, Schuld bei sich zu suchen oder für alles verantwortlich zu sein. Gerade im Green Team hilft diese Haltung, den eigenen Handlungsspielraum, gemeinsame Zuständigkeiten und den Bedarf an Unterstützung realistisch einzuschätzen. **Denn erst die bewusste Abgrenzung von Verantwortung ermöglicht einen nachhaltigen und wirksamen Umgang mit den eigenen Ressourcen.**

Die Übung unterstützt dabei, Verantwortlichkeiten bewusst einzuordnen: selbst übernehmen, Unterstützung einholen oder bewusst zurückstellen.

Was braucht es konkret?

1

Wer übernimmt welchen Anteil?

2

Welche Unterstützung brauchen wir?

3

Was verschieben wir bewusst?

4

Zukunftsorientierung

Wer sich langfristig für Nachhaltigkeit engagiert, braucht mehr als gute Projekte – er braucht ein klares Gefühl dafür, wofür das alles eigentlich steht. Genau darum geht es bei Zukunftsorientierung: nicht darum, sofort Maßnahmen zu planen, sondern darum, **die Richtung zu kennen.**

Das lässt sich wie ein Kompass vorstellen – er zeigt nicht jeden einzelnen Schritt, aber er zeigt, wohin die Reise geht. Dieser innere Kompass entsteht durch drei Fragen: Für wen oder wofür zählt unser Engagement? (*Bedeutsamkeit*) Welche Werte stehen dahinter? (*Stimmigkeit*) Und: Was soll später spürbar anders sein? (*Richtung*)

Wenn diese drei Dinge zusammenpassen, entsteht eine gemeinsam geteilte Richtung – und die hilft besonders dann, wenn Projekte stocken oder die Motivation nachlässt. **Denn wer weiß, warum er etwas tut, kann bewusster entscheiden, wofür er Energie einsetzt.**



„In drei Jahren soll durch unser Green Team spürbar sein, dass ...“

Was soll anders sein?



„Diese Richtung ist mir wichtig, weil mir der Wert ... besonders am Herzen liegt.“

Warum ist mir das wichtig?

Netzwerkorientierung

-nach innen-

Gerade im Nachhaltigkeitsbereich, wo Herausforderungen oft komplex sind, ist Netzwerkorientierung wichtig: **Niemand muss alles allein stemmen**. Dabei kann Unterstützung unterschiedlich aussehen – emotionaler Rückhalt hilft in schwierigen Situationen, praktische Unterstützung entlastet im Alltag und neue Impulse oder Wissen helfen, Herausforderungen gezielter anzugehen.

Netzwerkorientierung beginnt im eigenen Team: Resiliente Teams schaffen Zugehörigkeit, pflegen eine offene und gesunde Zusammenarbeit und gehen bewusst mit ihren Ressourcen um. Gerade in der Nachhaltigkeitsarbeit helfen realistische Ziele und sichtbare kleine Erfolge dabei, langfristig motiviert und handlungsfähig zu bleiben.

1 Wort

das beschreibt, was man selbst aktuell im Team braucht, um sich zugehörig zu fühlen

1 Wunsch

an die Zusammenarbeit

1 Erfolg

oder etwas, das gut lief

Die Übung ist für euch **als Team** gedacht. Nehmt euch zunächst zwei Minuten - jeder für sich, in Stille. Danach geht es reihum – für jede Frage eine Runde. Jeder teilt seine Gedanken, so viel oder so wenig wie er möchte. Nehmt das, was ihr hört, als Gesprächsanlass und sprecht miteinander.

Die Idee dahinter: Einen bewussten Moment der Verbindung schaffen.

Netzwerkorientierung

-nach außen-

Ein starkes Netzwerk entsteht, wenn ihr die richtigen Menschen einbindet: Gleichgesinnte, Kolleg:innen aus anderen Bereichen, Unterstützer:innen mit Einfluss und Kontakte außerhalb des Unternehmens, die neue Perspektiven und Erfahrungen einbringen. Genauso wichtig ist die Pflege dieser Beziehungen. Vertrauen, regelmäßiger Austausch und gegenseitige Unterstützung sorgen dafür, dass Netzwerke langfristig tragen. Denn ein starkes Netzwerk bringt nicht nur Wissen und neue Ideen, sondern hilft auch dabei, Themen sichtbar zu machen, Unterstützung zu gewinnen und Nachhaltigkeitsinitiativen wirksamer voranzubringen.

Im Zentrum steht **DU**. Trage nun alle Personen ein, die für dein aktuelles Engagement im Nachhaltigkeitskontext relevant sind (z. B. Kolleg:innen, Projektpartner:innen, Verbündete).

1. Ordne die Personen um dich herum an: Je enger, hilfreicher oder aktiver die Verbindung ist, desto näher platzierst du die Person bei dir.
2. Überlege für jede Person: Welche Form der Unterstützung erhältst du von ihr? Nutze unterschiedliche Farben oder Symbole für verschiedene Unterstützungsarten (informationell, emotional, strukturell).



Reflektiere jetzt dein Netzwerk:

- Wo werde ich aktuell gut unterstützt?
- Welche Beziehungen möchte ich gezielt vertiefen?
- Welche Art von sozialer Unterstützung fehlt mir aktuell / kommt zu kurz?
- Wen könnte ich neu in mein Netzwerk holen?

Literaturangaben

- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287–310. <https://doi.org/10.1007/BF01663995>
- Becker, F. (2024). *Positive Psychologie—Wege zu Erfolg, Resilienz und Glück*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-67620-2>
- Bingöl, T. Y., Batık, M. V., Hoşoğlu, R., & Kodaz, A. F. (2019). Psychological Resilience and Positivity as Predictors of Self-Efficacy. *Asian Journal of Education and Training*, 5(1), 63–69. <https://doi.org/10.20448/journal.522.2019.51.63.69>
- Corrigan, J., & Schutte, N. (2023). The Relationships between the Hope Dimensions of Agency Thinking and Pathways Thinking With Depression and Anxiety: a Meta-Analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 8, 211-255. <https://doi.org/10.1007/s41042-023-00099-1>
- Claes, S., Vandepitte, S., Clays, E., & Annemans, L. (2023). How job demands and job resources contribute to our overall subjective well-being. *Frontiers in Psychology*, 14, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1220263>
- Faßbender, L., Ihrens, N., Kontny, P., Faustini, A., Scholz, A., Kölb, H., Blazejewski, S., Diederich-Hoff, K., & Riedel, T. (2025). *Green Teams gründen: Ein Peer-to-Peer Leitfaden*. Green Teams Netzwerk. https://greenteams-netzwerk.eco/wp-content/uploads/2025/07/Leitfaden_Green_Teams_Grunden.pdf
- Fu, Q. (2004). *Trust, social capital, and organizational effectiveness* [Masterarbeit]. Virginia Polytechnic Institute and State University. <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/9926>
- Hamann, K., Blumenschein, P., Junge, E., Dasch, S., Wernke, A., & Bleh, J. (2024). *Klimabewegt. Die Psychologie von Klimaprotest und Engagement*. Oekom. <https://doi.org/10.14512/9783987263002>
- Hamill, S. K. (2003). Resilience and self-efficacy: The importance of efficacy beliefs and coping mechanisms in resilient adolescents. *Colgate University Journal of the Sciences*, 35, 115-146. http://groups.colgate.edu/cjs/student_papers/2003/Hamill.pdf
- Heller, J., & Gallenmüller, N. (2018). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (S. 3–18). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_1
- Kaschner, T. (2016). Verantwortung. In D. Frey (Hrsg.), *Psychologie der Werte: Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie* (S. 237–245). Springer.
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1), 28–51.
- Linehan, M. M. (2015). *DBT skills training manual* (2. Aufl.). Guilford Press.
- Meissner, J. O., Heike, M., & Sigrist, D. (2023). *Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt: Einführung in Modelle und Konzepte sowie deren Anwendung*. Springer Gabler.
- Roesch, S., Duangado, K. M., Vaughn, A. A., Aldridge, A. A., & Villodas, F. M. (2010). Dispositional Hope and the Propensity to Cope: A Daily Diary Assessment of Minority Adolescents. *Cultural diversity & ethnic minority psychology*, 16, 191 - 198. <https://doi.org/10.1037/a0016114>
- Schönbrunn, J. (2023, 11. März). *Network Mapping – Ein kraftvolles Tool um Netzwerke sichtbar zu machen und auszubauen*. <https://wissensdialoge.de/network-mapping/>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Seligman, M., Railton, P., Baumeister, R., & Sripada, C. (2013). Navigating Into the Future or Driven by the Past. *Perspectives on Psychological Science*, 8, 119 - 141. <https://doi.org/10.1177/1745691612474317>
- Snyder, C., Hoza, B., Pelham, W., Rapoff, M., Ware, L., Danovsky, M., Highberger, L., Ribinstein, H., & Stahl, K. (1997). The development and validation of the Children's Hope Scale. *Journal of pediatric psychology*, 22(3), 399-421. <https://doi.org/10.1093/jpepsy/22.3.399>
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2017). Hope theory: A member of the positive psychology family. In M. W. Gallagher & S. J. Lopez (Hrsg.), *The Oxford handbook of hope* (S. 27–44). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199399314.013.3>
- Steger, M. F. (2009). Meaning in life. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Hrsg.), *Oxford handbook of positive psychology* (2. Aufl., S. 679–687). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0064>
- Wills, T. A., & Shinar, O. (2000). Measuring Perceived and Received Social Support. In S. Cohen, L. G. Underwood et al. (Hrsg.), *Social support measurement and intervention - a guide for health and social scientists* (S. 86–135). Oxford University Press.
- Zaheer, Z. (2022). Perceived Stress, Resilience and Psychological Well-Being among University Students: The Role of Optimism as a Mediator. *Asian Social Studies and Applied Research (ASSAR)*, 3(1), 55–67. https://www.researchgate.net/profile/Zobia-Zaheer-2/publication/358566019_Perceived_Stress_Resilience_and_Psychological_Well-Being_among_University_Students_The_Role_of_Optimism_as_a_Mediator/links/62082effafa8884cabdef61f/Perceived-Stress-Resilience-and-Psychological-Well-Being-among-University-Students-The-Role-of-Optimism-as-a-Mediator.pdf