

Entwicklung eines Inventars zur Erfassung individueller und organisationaler Resilienz

Anna PECK, Laura GEIGER, Stephan SANDROCK

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Uerdinger Str. 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: In einer Arbeitswelt, die starken Veränderungen in immer kürzeren Zeitabständen unterliegt, besitzt das Konzept der Resilienz eine hohe Aktualität und Relevanz. Unter Resilienz wird aus psychologischer Sicht Widerstandsfähigkeit verstanden, die es Individuen erlaubt, mit äußeren Einflüssen und Veränderungen umzugehen. Seit Ende der 1990er Jahre existiert das Konzept der organisationalen Resilienz. Resiliente Organisationen zeichnen sich u. a. durch klar definierte Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten aus. Resilienz kann mit spezifischen Maßnahmen entwickelt werden. Voraussetzung dafür ist, dass der individuelle und organisationale Ausgangszustand bekannt ist. Im Rahmen eines Projektes wird daher ein Inventar zur Detailanalyse entwickelt, bestehend aus Instrumenten zur Erfassung der Ausprägung von Resilienz.

Schlüsselwörter: individuelle Resilienz, Inventar, Messverfahren, organisationale Resilienz, Widerstandsfähigkeit

1. Ausgangssituation

Unternehmen sind verschiedenen Wandlungstreibern ausgesetzt, wie der Globalisierung, wirtschaftlichen und politischen Krisen, demografischen sowie sozialen Entwicklungen und der zunehmenden Digitalisierung (vgl. Westkämper & Zahn 2009, Eichhorst et al. 2013). Diese können unter anderem zu starken Auftragsschwankungen, vielfältigen Belegschaftsstrukturen, Arbeit in virtuellen Teams oder neuen Qualifikationsanforderungen führen. Unternehmen und Beschäftigte müssen auf diese Veränderungen flexibel reagieren können, um erfolgreich bestehen zu können (vgl. Boin & McConnell 2007).

Der in den letzten Jahren starke Anstieg psychischer Erkrankungen (vgl. Knieps & Pfaff 2014) wird in der Öffentlichkeit oft mit den gewandelten Arbeitsbedingungen in Zusammenhang gebracht. Wissenschaftler räumen allerdings ein, dass die diagnostizierte Zunahme psychischer Störungen nicht zwangsläufig einen tatsächlichen Anstieg der Krankheitshäufigkeit bedeute. Beispielsweise trage ein differenziertes Diagnoseverhalten der Mediziner zu einem Anstieg der Diagnosen bei (vgl. Jacobi 2009, Sandrock 2011).

Eine gesamteuropäische Meinungsumfrage zu den Themen Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz unter 16.000 Beschäftigten in 31 europäischen Ländern zeigt (EU-OSHA 2013), dass 48 % der ca. 500 deutschen Befragten der Ansicht sind, dass die Verringerung von arbeitsbedingtem Stress an ihrem Arbeitsplatz sehr gut bzw. eher gut umgesetzt werde; etwa ein gleich großer Teil der Befragten, 47 %, sagen, dies geschehe eher schlecht bzw. sehr schlecht (s. Abb. 1).

Aufgrund der oben geschilderten Ausgangssituation ist es erklärlich, dass das Konzept der Resilienz eine hohe Aktualität und Relevanz besitzt.

Wie gut, wenn überhaupt, wird Ihrer Meinung nach die Verringerung von arbeitsbedingtem Stress an Ihrem Arbeitsplatz gehandhabt? (Angaben in %, Grundgesamtheit Beschäftigte > 18 Jahre)

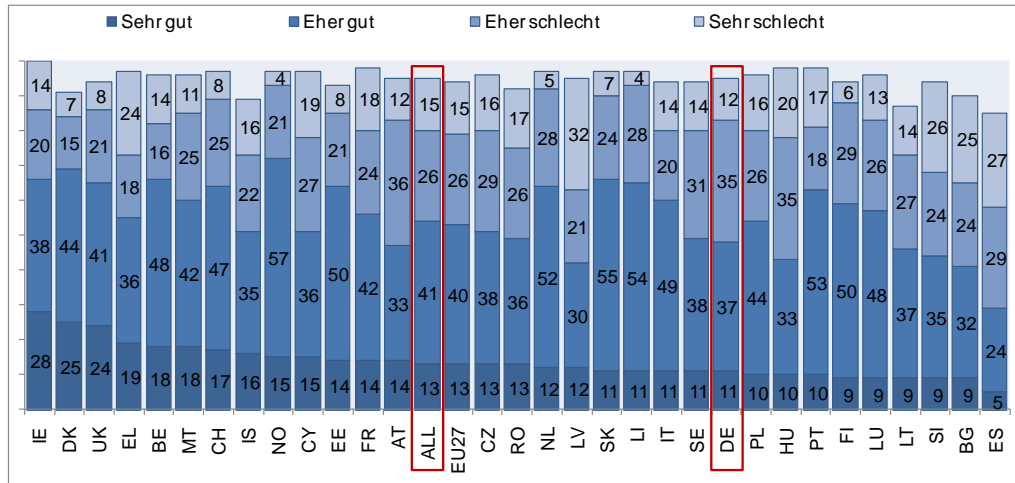


Abbildung 1: Verringerung von arbeitsbedingtem Stress am Arbeitsplatz (Quelle: EU-OSHA 2013).

2. Resilienz

Das Wort Resilienz geht auf den lateinischen Begriff „resilire“ zurück, der „Zurückspringen“ oder „Abprallen“ bedeutet (Bibliographisches Institut GmbH o. J.). Zunächst wurde der Begriff in der Physik verwendet und bezeichnet im Bereich Werkstoffkunde die Fähigkeit von Stoffen, sich zu verformen und anschließend wieder in die Ausgangsform zurückzukommen (Scharnhorst 2010). In der Psychologie wird unter Resilienz Widerstandsfähigkeit verstanden, die es Personen erlaubt, mit äußeren Einflüssen und Veränderungen umzugehen. Resilienz äußert sich nicht permanent, sondern zeigt sich erst dann, wenn kritische Ereignisse auftreten und diese erfolgreich bewältigt werden können. Mit spezifischen Maßnahmen kann Resilienz entwickelt werden (Scharnhorst 2010).

2.1 Individuelle Resilienz

Individuelle Resilienz ist definiert als das Bewältigen von Krisen, aus diesen zu lernen und sich so weiter zu entwickeln (Luthar et al. 2000). Resiliente Menschen unterscheidet von nicht-resilienten Menschen, dass sie Krisensituationen meistern, ohne nachhaltigen Schaden davon zu tragen (Schmied 2013). Tabelle 1 zeigt Beispiele für resiliente und nicht-resiliente Verhaltensweisen bei Mitarbeitern und Führungskräften. Reivich und Shatté (2003) beschreiben im Zusammenhang mit individueller Resilienz 7 Säulen, also Eigenschaften, die ein resilientes Individuum besonders auszeichnen. Diese lauten: Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, Selbstwirksamkeit, Realistischer Optimismus, Empathie und Zielorientierung.

Tabelle 1: Beispiele für nicht-resiliente und resiliente Verhaltensweisen (Quelle: Wellensiek 2013).

	nicht-resiliente Verhaltensweisen	resiliente Verhaltensweisen
Mitarbeiter	Steht Neuem skeptisch und ablehnend gegenüber	Offen für Neues
	Übernimmt wenig Verantwortung und erwartet Fürsorge	Sorgt für sich selbst und andere
Führungskraft	Regiert auf Krisen mit plötzlichen Strategiewechseln	Bereitet sich proaktiv auf Krisen vor durch das Entwickeln alternativer Lösungen
	Kommuniziert unklar	Kommuniziert transparent

2.2 Organisationale Resilienz

Im Arbeitskontext spielt nicht nur die individuelle Resilienz, bezogen auf einen einzelnen Beschäftigten, eine Rolle. Seit Ende der 1990er Jahre existiert der Begriff der organisationalen Resilienz. Resiliente Organisationen zeichnen sich aus durch eine hohe Flexibilität, klar definierte Arbeitsablaufstrukturen und -prozesse, sowie eindeutige Verantwortlichkeiten, die allen Beschäftigten bekannt und verständlich sind. Diese Rahmenbedingungen sorgen für eine hohe Widerstandsfähigkeit und tragen somit zur Wettbewerbsfähigkeit bei. Resilienz stellt für Unternehmen daher ein hilfreiches Konzept dar, um mit Störungen, die innerhalb oder außerhalb des Unternehmens liegen, umzugehen und so zerstörende Folgen von Krisensituationen erfolgreich abwenden zu können (Boin & McConnell 2007).

3. Erfassung der Ausprägung von Resilienz

Um die individuelle bzw. organisationale Resilienz fördern zu können, ist es Voraussetzung, dass der Ausgangszustand bekannt ist, um Anknüpfungspunkte für eine Stärkung der Resilienz zu finden. Im Rahmen eines Projektes wird daher ein Inventar zur Detailanalyse entwickelt, bestehend aus Instrumenten zur Erfassung der Ausprägung von Resilienz auf individueller und organisationaler Resilienz. Es wird auf bestehende, fundierte Messverfahren zur Resilienzerhebung zurückgegriffen. Diese werden um Aspekte, die den individuellen bzw. organisationalen

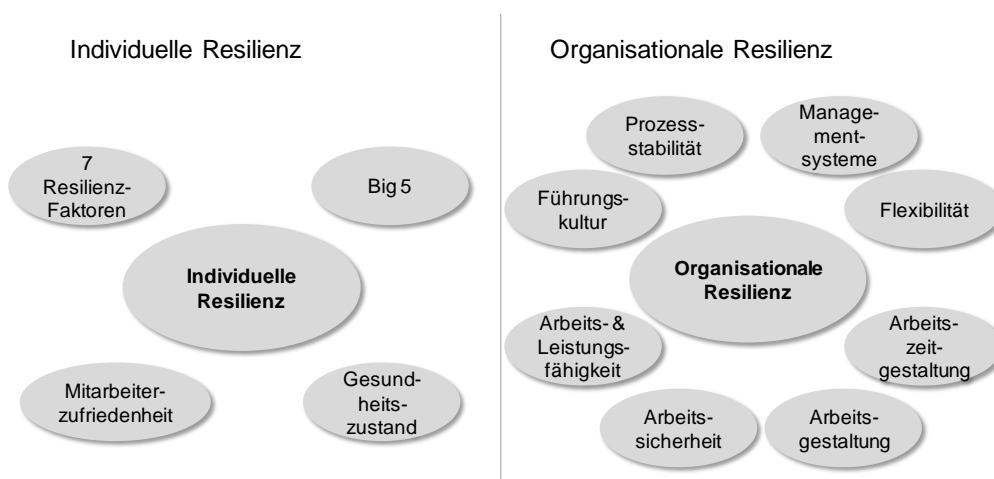


Abbildung 2: Bestandteile der individuellen und organisationalen Resilienz (Quelle: eigene Darstellung).

Ausgangszustand beschreiben, erweitert (s. Abb. 2). Das neu entwickelte Instrument wird auf Anwendbarkeit in Unternehmen erprobt und ggf. für den Einsatz in der Betriebspraxis angepasst. Das Ergebnis ist ein Inventar, das Unternehmen unterstützt, Potenziale zur Resilienzstärkung zu identifizieren, um passende Maßnahmen abzuleiten.

4. Fazit und Ausblick

Resilienz stellt in Zeiten von schnell aufeinander folgenden Wandlungen der Arbeitswelt ein aktuelles Konzept für Unternehmen und deren Beschäftigte dar, das dazu beitragen kann, widerstands- und anpassungsfähiger gegenüber Veränderungen zu sein. Das im Rahmen eines Projektes entwickelte Inventar soll Unternehmen unterstützen, ihre Resilienz-Entwicklungspotenziale zu identifizieren. In einem nächsten Schritt werden Maßnahmen entwickelt, um Unternehmen und Beschäftigte zu stärken. Das Inventar zur Erfassung des Ausgangszustands und die abgeleiteten Maßnahmen werden zum sogenannten Resilienz-Kompass zusammengefasst und Unternehmen aller Branchen und Größen zur Verfügung gestellt.

5. Literatur

- Bibliographisches Institut GmbH. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz>. Zugegriffen: 30. November 2015.
- Boin A, McConnell A (2007) Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15(1):50-59.
- Eichhorst, W et al. (2013) IZA Research Report No. 51. Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt. Kurzexpertise für die Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität" des Deutschen Bundestages. http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_51.pdf. Zugegriffen: 02. Dezember 2015.
- Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2013) European opinion poll on occupational safety and health 2013. <https://osha.europa.eu/de/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>. Zugegriffen: 25. November 2015.
- Jacobi F (2009) Nehmen psychische Störungen zu? *Reportpsychologie* 34:16-26.
- Knieps F, Pfaff H (Hrsg) „Gesundheit in Regionen“. BKK Gesundheitsreport 2014. http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2014/BKK_Gesundheitsreport.pdf. Zugegriffen: 25. November 2015.
- Luthar S, Cicchetti D, Becker B (2000) The Construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development* 7: 543-562.
- Reivich K, Shatté A (2003) *The Resilience Factor. 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. New York: Three Rivers Press.
- Sandrock S (2011) Depression und Burnout – wie Unternehmen damit umgehen können. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* 209:16-23.
- Scharnhorst J (2010) Individuelle Widerstandskraft – eine notwendige Kernkompetenz? *Personalführung* 1:34-41.
- Schmied A (2013) Resilienz – Stehauf-Qualitäten im rauen Fahrwasser. Im: H Künzel (Hrsg) *Erfolgsfaktor Employer Branding, Erfolgsfaktor Serie*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Westkämper E (2009) *Wandlungsfähige Produktionsunternehmen. Das Stuttgarter Unternehmensmodell*. Berlin: Springer.