

Resilienz im Arbeitskontext – Konzepte individueller und organisationaler Gestaltung

Klaus MOSER¹, Roman SOUCEK¹, Nina PAULS², Christian SCHLETT²,
Tilmann KROGOLL³, Jutta HELLER⁴

¹ *Lehrstuhl für Psychologie, insbes. Wirtschafts- und Sozialpsychologie,
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lange Gasse 20, D-90403 Nürnberg*

² *Wirtschaftspsychologie, Institut für Psychologie,
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Engelbergerstraße 41, D-79085 Freiburg*

³ *Gesellschaft aufgabenorientiertes Lernen für die Arbeit e.V.
Mühlstraße 18, D-70839 Gerlingen*

⁴ *Hochschule für angewandtes Management
Lange Zeile 10, D-85435 Erding*

Kurzfassung: Resilienz ist die Fähigkeit, auch mit hohen Arbeitsanforderungen erfolgreich umzugehen. Resiliente Personen weisen eine bessere psychische Gesundheit auf und gehen aus Stresssituationen sogar gestärkt hervor. Im Rahmen eines themenbezogenen Workshops wird ein Konzept der Resilienz im Kontext der arbeitswissenschaftlichen Praxis vorgestellt und diskutiert. Einzelne Beiträge stellen Ansätze der individuellen und organisationalen Resilienz vor und beleuchten die Förderung von Resilienz durch Online-Trainings und die Ausbildung von Resilienz-Coaches als betriebliche Multiplikatoren. Aus Sicht der Coaching-Praxis werden Maßnahmen zur Förderung von Resilienz bei Führungskräften und Beschäftigten vorgestellt. Eine Podiumsdiskussion mit Experten aus Wissenschaft und Praxis schließt den Workshop ab.

Schlüsselwörter: Resilienz, psychische Gesundheit, Coaching, Online-Training, Präsenzlernarbeit

1. Einleitung

Psychische Belastungen im Arbeitskontext haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Laut aktuellem Gesundheitsreport der DAK sind psychische Erkrankungen mit 16,6% die zweithäufigste Ursache von Arbeitsunfähigkeitstagen (DAK-Gesundheit, 2015). Nicht nur psychische Belastungen sondern auch psychische Erkrankungen im Arbeitskontext bereiten Grund zur Sorge. Laut Fehlzeiten-Report 2014 nahmen die Krankheitstage, die auf psychische Erkrankungen zurückgehen, seit dem Jahr 2002 um über 60% zu (Badura et al., 2014); ein ähnliches Bild bietet der Gesundheitsreport 2015 der Techniker Krankenkasse: hier zeigte sich für das Jahr 2014 ein Anstieg der Fehlzeiten aufgrund psychischer Störungen von über 80% im Vergleich zum Jahr 2000 (Techniker Krankenkasse, 2015).

Eine Möglichkeit, um die psychische Gesundheit von Beschäftigten zu stärken und damit Ausfallzeiten zu vermindern, ist die Förderung von Resilienz. Resilienz beschreibt die psychische Widerstandskraft von Menschen im Umgang mit

belastenden Situationen. Resilienz puffert die Entstehung von Belastungen ab und ermöglicht dadurch einen konstruktiven Umgang selbst unter hohen Anforderungen. Damit trägt sie zur psychischen Gesundheit von Beschäftigten bei. Trotz der aktuellen Popularität des Konstrukts der Resilienz in der Arbeitswissenschaft, ist dieses bisher unscharf definiert (vgl. Fletcher & Sarkar 2013). Im Rahmen des vorliegenden Beitrags wird Resilienz daher auf individueller und organisationaler Ebene konzeptionell erschlossen und es werden Möglichkeiten der Förderung von Resilienz im betrieblichen Kontext aufgezeigt.

2. Resilienz auf individueller und organisationaler Ebene

Der Begriff der Resilienz wird nicht nur mit Bezug auf die individuelle Bewältigung von Herausforderungen verwendet, sondern auch im Zusammenhang mit Organisationen. Im Folgenden werden die inhaltlichen Aspekte der individuellen und organisationalen Resilienz dargestellt.

Bisher wird (individuelle) Resilienz meist als personale Ressource verstanden. Diesem Verständnis nachzeichnen sich resiliente Personen durch bestimmte Eigenschaften aus, die einen erfolgreichen Umgang mit herausfordernden Situationen ermöglichen. Als zentrale personale Ressourcen für Resilienz haben sich Selbstwirksamkeit, Optimismus (Lee et al., 2013) und Achtsamkeit (Hülshager et al., 2013) erwiesen. Um Interventionen zur Förderung von Resilienz im Arbeitskontext gestalten zu können, bietet es sich an, den Blick auf das konkrete resiliente Verhalten bei der Arbeit zu richten. In einer empirischen Studie wurde daher untersucht, welche Verhaltensweisen die erfolgreiche Bewältigung von Schwierigkeiten bei der Arbeit fördern. Hierbei konnten vier inhaltliche Facetten resilienten Verhaltens identifiziert werden: Emotionale Bewältigung, umfassende Planung, positive Umdeutung und fokussierte Umsetzung (Soucek et al., in Druck). Insgesamt beschreiben diese Facetten die kognitive und emotionale Verarbeitung von kritischen Ereignissen bei der Arbeit und die zielorientierte Ausrichtung des eigenen Handelns zur Bewältigung von Herausforderungen. In weiteren Analysen zeigte sich zudem, dass diese Facetten resilienten Verhaltens mit den oben beschriebenen personalen Ressourcen zusammenhängen und über diese hinaus zur Förderung der psychischen Gesundheit beitragen (Soucek et al., in Druck).

In Anlehnung an die grundlegende Definition von Resilienz beschreibt organisationale Resilienz die Fähigkeit von Organisationen, Krisen erfolgreich zu bewältigen und die organisationale Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten (Lee, Vargo & Seville, 2013). Die organisationale Resilienz ist dabei nicht als die Summe der individuellen Resilienz aller Beschäftigten eines Unternehmens zu verstehen, sondern ist ein inhaltlich eigenständiges Konstrukt, das vor allem die Interaktion der Beschäftigten im Falle einer Krise thematisiert. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt dabei darauf, Diskrepanzen zwischen den gestellten Anforderungen und den betrieblichen Ressourcen zu erkennen. Diese Diskrepanzen können durch zweierlei bedingt sein. Zum einen können sich die Anforderungen durch externe Ereignisse im organisationalen Umfeld ändern, z. B. in Form neuer gesetzlicher Bestimmungen. Zum anderen können die betrieblichen Ressourcen zu Diskrepanzen führen, wenn etwa Mitarbeitende krankheitsbedingt ausfallen. Eine resiliente Organisation erkennt diese Diskrepanz zwischen externen Anforderungen und betrieblichen Ressourcen und passt die organisationalen Ressourcen an die Anforderungen im Sinne einer adaptiven Bewältigung an. Diese inhaltlichen Aspekte der organisationalen Resilienz

können sich auf unterschiedliche Ebenen innerhalb der Organisation beziehen, wie z. B. auf die Ebene von Arbeitsgruppen oder die Ebene der gesamten Organisation.

3. Förderung von Resilienz

Die betriebliche Förderung von Resilienz sollte beide Perspektiven berücksichtigen, sie sollte die individuelle Resilienz der Beschäftigten ausbauen und ebenso die betrieblichen Ressourcen fördern, um die organisationale Resilienz zu stärken. Im Rahmen des BMBF-geförderten Verbundprojekts „Resilire – Altersübergreifendes Resilienz-Management“ werden dazu in einem ersten Schritt Diagnoseinstrumente entwickelt. Diese Diagnoseinstrumente werden auf einer Resilienz-Plattform zur Verfügung gestellt und erlauben eine Einschätzung der individuellen und organisationalen Resilienz.

In einem weiteren Schritt werden Interventionsformate zur Förderung der individuellen wie auch organisationalen Resilienz entwickelt und erprobt. Hinsichtlich der individuellen Resilienz zeigen bisherige Studien, dass eine Stärkung der personalen Ressourcen einen förderlichen Einfluss auf die Resilienz hat (z. B. Aikens et al., 2014; Burton et al., 2010; Knox-Haly et al., 2014). Auf diesen Erkenntnissen aufbauend wird im Verbundprojekt ein webbasiertes Resilienz-Coaching entwickelt, das Wissen vermittelt, zu Reflektionen anregt und Übungen zur Stärkung der personalen Ressourcen umfasst. Die täglichen Einheiten des Coachings sind mit jeweils 5-10 min. relativ kurz gehalten, so dass sich diese gut in den betrieblichen Alltag integrieren lassen. Erste Evaluationsergebnisse zur personalen Ressource der Achtsamkeit verdeutlichen die Wirksamkeit eines webbasierten Coaching-Formats. Insbesondere konnte infolge der webbasierten Intervention eine Steigerung der Achtsamkeit festgestellt werden, welche sich wiederum positiv auf resilientes Verhalten bei der Arbeit und die psychische Gesundheit auswirkt.

Da sich ältere und jüngere Beschäftigte durch unterschiedliche Erfahrungen, Wissens Elemente und Bewältigungsstrategien auszeichnen, eröffnet gerade der demographische Wandel vielversprechende Möglichkeiten, wenn es gelingt, die unterschiedlichen Erfahrungen und Bewältigungsstrategien der Beschäftigten zu erschließen. Im Rahmen des Verbundprojekts wird dazu ein Ausbildungskonzept für betriebliche „Resilienz-Coaches“ entwickelt, in dem konkrete Verfahren zur Weitergabe dieser oft impliziten Bewältigungsstrategien erarbeitet werden.

Zur Förderung der organisationalen Resilienz sollten jene betrieblichen Ressourcen gestärkt werden, welche die Beschäftigten dabei unterstützen, Diskrepanzen zwischen externen Anforderungen und internen Ressourcen zu erkennen sowie die Neuausrichtung der Ressourcen im Sinne einer adaptiven Flexibilität erleichtern. Dies erfolgt durch umfassende Maßnahmen, beispielsweise durch die Information der Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen in der Branche sowie des eigenen Unternehmens. Darüber hinaus sollte ein Verständnis für die Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation geschaffen werden (siehe auch die Faktoren organisationaler Achtsamkeit nach Weick & Sutcliffe, 2010). Hinsichtlich der adaptiven Bewältigung kommen weitere Faktoren hinzu. Nach Rosen (2011) zählt dazu beispielsweise die Differenzierung von Rollen zur Aufgabenbewältigung oder im Rahmen des Konfliktmanagements, welche schließlich in gemeinsamen mentalen Modellen resultieren. Vor diesem Hintergrund kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle als Multiplikatoren organisationaler Resilienz zu.

4. Fazit

Die Differenzierung zwischen individueller und organisationaler Resilienz verdeutlicht verschiedene Ansatzpunkte für die Entwicklung wirksamer Interventionen zur Stärkung der Resilienz. Diese Interventionen müssen im Rahmen eines Resilienz-Managements aufeinander abgestimmt und in den Betrieb integriert werden. Dabei wird von einem umfassenden Verständnis von Resilienz ausgegangen. Es geht nicht nur um die Stärkung der individuellen Ressourcen der Beschäftigten, sondern um die Schaffung von organisationalen Bedingungen, welche das resiliente Verhalten der Beschäftigten ermöglichen und weitergehend fördern. Erst im Zusammenspiel von personalen und organisationalen Ressourcen kann ein betriebliches Resilienz-Management das Wohlergehen der Beschäftigten und der Organisation sicherstellen.

5. Literatur

- Aikens KA, Astin J, Pelletier KR, Levanovich K, Baase CM, Park YY et al. (2014). Mindfulness goes to work: Impact of an online workplace intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 56:721–731.
- Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J & Meyer M (2014). *Fehlzeiten-Report 2014*. Berlin: Springer.
- Burton NW, Pakenham KI & Brown WJ (2010). Feasibility and effectiveness of psychosocial resilience training: a pilot study of the READY program. *Psychology, Health & Medicine* 15:266–277.
- DAK-Gesundheit (2015). *DAK-Gesundheitsreport 2015*. Zugriff am 11.12.2015 unter http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2015-1585948.pdf
- Fletcher D & Sarkar M (2013). Psychological Resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist* 18:12–23.
- Hülshager UR, Alberts HJEM, Feinholdt A & Lang JWB (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 98:310–325.
- Knox-Haly M, Bednall TC & Walker F (2014). Building employee resilience: The impact of a workplace training seminar series designed to enhance positive psychological capabilities. *EWOP in Practice* 7:47–61.
- Lee JH, Nam SK, Kim AR, Kim B, Lee MY & Lee SM (2013). Resilience: A meta-analytic approach. *Journal of Counseling & Development* 91:269–279.
- Lee AV, Vargo J & Seville E (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review* 14:29–41.
- Rosen MA, Bedwell WL, Wildman JL, Fritzsche BA, Salas E & Burke CS (2011). Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review* 21:107–122.
- Soucek R, Pauls N, Ziegler M & Schlett C (in Druck). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*.
- Techniker Krankenkasse (2015). *Gesundheitsreport 2015 Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK*. Zugriff am 11.12.2015 unter <https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/718612/Datei/143830/Gesundheitsreport-2015.pdf>
- Weick KE & Sutcliffe MK (2010). *Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Danksagung: Diese Forschungsarbeit wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Verbundprojekts „Resilire – Altersübergreifendes Resilienz-Management“ gefördert (FKZ: 01FK14022, 01FK14023, 01FK14026).