

RESILIENZ – neuer Modebegriff anstelle von Stressmanagement?

Fachbeitrag von Stephan Teuber und Dr. Ingrid Dickes

November 2013

„Vor ein paar Jahren hat noch niemand den Begriff gekannt und jetzt soll auf einmal jeder ganz viel davon haben.“ – so ein Kommentar in einer Diskussion zum Thema Resilienz. Was also ist nun RESILIENZ und warum wird heute so oft im Zusammenhang mit psychischen Belastungen in der Arbeitswelt darüber gesprochen? Und vor allem: welche Lehren sind daraus für unsere Arbeitskultur in Betrieben und Organisationen zu ziehen?

Die Definition

Der Begriff Resilienz hat seine Wurzeln im Lateinischen, von dem Verb *resilire*: zurückspringen, abprallen. Im Englischen wird unter *resilience* Elastizität, Spannkraft verstanden.

Für den deutschsprachigen Raum überträgt C. Wustmann das Verständnis von Resilienz als „die psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken.“ Dabei ist das Auftreten resilienten Verhaltens an zwei Bedingungen geknüpft:

- ▶ Es besteht eine Risikosituation.
- ▶ Das Individuum bewältigt diese positiv aufgrund vorhandener Fähigkeiten.¹

Eine Definition, die auch der entwicklungspsychologischen Perspektive von Resilienz gerecht wird, stammt von R. Welter-Endelin: „Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen“. Zu den Krisen gehören zum Beispiel: Trennung von oder Tod einer nahen Bezugsperson, Aufwachsen in Armut, eigene schwere Erkrankung.²

Das Spannende an diesem Verständnis von Resilienz ist die ihm innewohnende Dynamik. Wie die Resilienzforschung inzwischen gezeigt hat, ist Resilienz keine angeborene Fähigkeit, sondern sie entwickelt sich in einem Interaktionsprozess von Individuum und Umwelt. Es handelt sich bei Resilienz also um einen fortlaufenden, dynamischen Anpassungs- und Entwicklungsprozess.³

Die Anfänge der Resilienzforschung

Das Besondere am Konzept der Resilienz ist die eingenommene Perspektive: Während im Salutogenese Konzept von A. Antonovsky⁴ die Frage im Vordergrund steht, welche Faktoren

¹ Vgl. Wustmann (2004)

² Vgl. Welter-Enderlin/ Hildenbrand (2006)

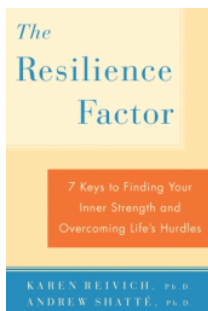
³ Vgl. Fröhlich-Gildhoff/ Rönnau-Böse (2011)

⁴ Vgl. Antonovsky (1997)

die Menschen gesund erhalten, wendet sich die Resilienzforschung der Frage zu, welche Ressourcen und Schutzfaktoren helfen Menschen, schwierige Situationen zu meistern.

Wichtig an beiden Konzepten ist: Es gilt durch Einflussnahme auf die positiven Ressourcen und Schutzfaktoren, die Menschen zu stärken. Die ist für das Gesundbleiben von Mitarbeitern/-innen und den erfolgreichen Umgang mit Belastungssituationen in der Arbeitswelt eine entscheidende Perspektive – neben dem Gedanken der Prävention durch Arbeitsschutz und Maßnahmen der Arbeitssicherheit.

Die älteste und längste Resilienzstudie wurde durch das Forscherteam um E. E. Werner und R.S. Smith in Hawaii durchgeführt – die Kauai-Studie⁵. Die Forscher begleiteten den gesamten Geburtsjahrgang 1955 (698 Menschen) der hawaiianischen Insel Kauai über 40 Jahre hinweg und erhoben Daten über ihre Lebens- und Gesundheitssituation. Ein Drittel dieser Menschen lebte unter einer hohen Risikobelastung, wie z.B. Armut, familiäre Disharmonie. Trotzdem gelang es wiederum einem Drittel aus dieser Gruppe sich positiv zu entwickeln, einer erfüllenden Arbeit nachzugehen, Beziehungen einzugehen usw. Bei diesen resilienten Menschen zeigten sich sogenannte protektive Faktoren, wie z.B. emotionale Bezugspersonen, hohe Sozialkompetenz, positive Selbstwirksamkeitserwartung. Weitere Studien bei Kindern und Jugendlichen bestärkten die Erkenntnis, dass es nicht nur Risikofaktoren, sondern eben auch Schutzfaktoren – personale und soziale Ressourcen – gibt, die die Entwicklung der Individuen beeinflussen.⁶



Die sieben Resilienzfaktoren

In ihrem Buch *The Resilience Factor* berichten Reivich und Shatté⁷ über die Ergebnisse langjähriger Forschungsarbeit und stellen sieben Resilienzfaktoren vor, die bei hoch resilienten Menschen zu beobachten sind und deren Widerstandsfähigkeit maßgeblich positiv beeinflussen.

Faktor 1: Emotionssteuerung

Emotionssteuerung ist ein Prozess, bei dem eine als negativ empfundene Emotion durch den Menschen so gesteuert wird, dass sie am Ende ein positives Gefühl vermittelt. Resiliente Menschen streben danach, dass es ihnen gut geht und ergreifen daher auch entsprechende Maßnahmen, negative Emotionen abzuwenden.

⁵ Vgl. Werner (1982)

⁶ Vgl. Fröhlich-Gildhoff/ Rönnau-Böse (2011)

⁷ Vgl. Reivich/ Shatté (2002)

Faktor 2: Impulskontrolle

Impulskontrolle als Fähigkeit die ersten Impulse, besonders unter Drucksituationen, effektiv zu steuern. Dazu gehört konzentriert, diszipliniert und achtsam die gestellten Aufgaben zu bewältigen und konzentriert die Ziele zu verfolgen.

Faktor 3: Kausalanalyse

Bedeutet sich Zeit zu nehmen für eine gründliche Analyse der Situation und die Gründe für den emotional negativen Zustand zu identifizieren, um die entsprechenden Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Faktor 4: Realistischer Optimismus

Beschreibt die Haltung und den Glauben daran, dass sich Dinge zum Positiven wenden.

Faktor 5: Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Das Gefühl durch das eigene Verhalten sich und die Dinge im Umfeld zum Besseren zu verändern.

Faktor 6: Reaching Out / Zielorientierung

Klare Zieldefinition, die mit Disziplin verfolgt wird. Rückschläge werden verkraftet, Zieländerung als evtl. Ergebnis einer Kausalanalyse durchgeführt.

Faktor 7: Empathie

Empathie - also das Einfühlen und Nachempfinden in Erlebnisse anderer - ermöglicht die Perspektive zu wechseln und Emotionen besser zu steuern bzw. zu starke negative Emotionen nicht aufkommen zu lassen.

Im Resilienzkonzept kommt dabei der Steuerung der Emotionen die zentralste Bedeutung zu: negative Emotionen erkennen und die als negativ empfundene Lebenssituation so ändern, dass man sich besser fühlt. Und eben diese Fähigkeit zeichnet hoch resiliente Menschen aus.⁸

⁸ Vgl. Mourlane (2013)

Es ist nie zu spät...

Was das Konzept der Resilienz für die betriebliche Arbeit so fruchtbar macht, ist seine Perspektive, die als ein fortlaufender, dynamischer Anpassungs- und Entwicklungsprozess beschrieben werden kann. Denn es beschränkt sich nicht auf das Kindheits- und Jugendalter, sondern betrachtet die gesamte Lebensspanne.

Die Grundidee dabei: Jede/r von uns hat in ihrem/seinem Leben schon verschiedene Fähigkeiten ausgebaut, d.h. schon eine gewisse „Portion“ an Resilienz entwickelt, um die Anforderung des Alltags zu bewerkstelligen und auch Stress und Druck am Arbeitsplatz zu bewältigen.

Diese persönlichen Stärken und Schwächen und den erfolgreichen Umgang damit kann man durch Resilienztraining ausbauen.

RESILIENZ UND GESUNDHEIT

Kongruentes Führen

- Verstehbarkeit
- Handhabbarkeit
- Sinnhaftigkeit

im Sinne von Antonovsky

Die 7 Resilienzfaktoren

- Emotionssteuerung
- Impulskontrolle
- Kausalanalyse
- realistischer Optimismus
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung
- Zielorientierung
- Empathie

Soziale und persönliche Ressourcen

- Teamkultur
- Feedbackkultur
- Familien- und Freundeskreis
- Gesundheitsverhalten

Resilienz und Gesundheit

befördern

verhindern

Persönliche Einstellung

- Ignorieren der Zusammenhänge von Gesundheit und Führung
- Thema Gesundheit als wenig bedeutend einschätzen

Organisatorische Belastungen

- Ausschluss der Mitarbeiter von Entscheidungen
- fehlender Sinn der Tätigkeit
- zu geringe Gestaltungsspielräume
- Über- bzw. Unterforderung der Mitarbeiter

Psychosoziale Belastungen

- schwelende Konflikte im Team oder im Unternehmen
- Misstrauen und Kontrolle im Sinne von Herrschen
- Aktionismus

Resilienz, Führung und Gesundheit in der Arbeitswelt

Auch im Rahmen der Arbeitswelt kann die Resilienz von Mitarbeitern/-innen positiv beeinflusst werden. Eine Bertelsmann Studie⁹, an der 564 Personen aus 121 deutschen Unternehmen teilnahmen, hat hierzu klare Ergebnisse aufgezeigt:

- ▶ Hoch resiliente Menschen zeigen ein höheres Gefühl an Leistungsfähigkeit, weniger emotionale Erschöpfung und tendenziell seltener psychosomatische Beschwerden.

⁹ Vgl. Hollmann/ Murlane (2013)

Konsequenz: Es lohnt sich, im Betrieb das Thema Resilienz verstärkt in den Blick zu nehmen und an der Entwicklung von Resilienz bei Mitarbeitern/-innen und Führungskräften zu arbeiten. Die Reduktion der Fehlzeiten wird dies unter Beweis stellen. Doch Achtung: Der ausschließliche Blick auf die Fehlzeiten wird nicht genügen, um die Chancen, die das Konzept der Resilienz bietet, wirkungsvoll zu entfalten!

- ▶ Mitarbeiter/-innen, die sich herausfordernde Ziele setzen, diszipliniert arbeiten und optimistisch sind, berichten über höhere Arbeitszufriedenheit.

Konsequenz: Führungskräfte sollten ihre Fähigkeiten ausbauen, ihre Mitarbeiter/-innen entsprechend zu führen. Das gemeinsame Erarbeiten von Zielen und das disziplinierte Weiterarbeiten und Nachverfolgen derselben erhöht die Chance für die Mitarbeiter/-innen, sich als selbstwirksam zu erfahren. Eine wesentliche Voraussetzung für das Entwickeln und Stärken intrinsischer Motivation.

- ▶ Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte, die ein Gefühl der Kontrolle über ihre Arbeit haben und gleichzeitig Orientierung durch ihren Vorgesetzten erhalten, haben einen höheren Resilienzquotienten als Personen, bei denen dies nicht der Fall ist.

Konsequenz: Führungskräfte sollten Delegation als Standardinstrument beherrschen. Das wird spätestens dann spannend, wenn Fehler passieren. Wird dann auf den Modus „direkte Ansage“ umgestellt, haben Mitarbeiter/-innen wenig Chance, mit ihren Fehlern so umzugehen, dass sie auch weiterhin das Gefühl der Kontrolle über ihre Arbeit behalten. Das Delegation nicht automatisch Laissez-faire bedeuten kann, versteht sich von selbst. Die Mitarbeiter/-innen immer wieder dabei zu unterstützen, ihre Ziele im Auge zu behalten, stellt eine der wirkungsvollsten Aspekte im Führungsverhalten dar.

- ▶ Ein Zusammenhang zwischen der Güte des Führungsverhaltens sowie der erlebten Gesundheit und Arbeitszufriedenheit konnte bestätigt werden.

Konsequenz: Ein weiterer Beleg, dass sich Investitionen in die Entwicklung des Führungsverhaltens lohnen.

Die Bertelsmann-Studie lässt sich wie folgt zusammenfassen: Resiliente Menschen sind weniger anfällig für psychische Erkrankungen und empfinden eine höhere Arbeitszufriedenheit. Führungskräften können vor allem durch ein „authentisches, vorbildliches und sinnvermittelndes Führungsverhalten“ einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter/innen nehmen. Sie können auch die Resilienz ihrer Mitarbeiter/-innen fördern, indem sie ihnen Orientierung sowie angemessene Kontrolle über ihren Arbeitsbereich geben und somit deren Selbstwirksamkeitsüberzeugung fördern.

Fazit

Natürlich findet man im Resilienzkonzept viele Dinge wieder, die schon bekannt sind und im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und gesunden Führungsverhaltens immer wieder diskutiert werden. Es geht um Sinnhaftigkeit der Arbeit, es geht um Empathie, es geht um eine innere Haltung zu den belastenden Situationen und es geht um den Umgang mit Emotionen.

Wir können da viel für uns selbst tun – oder auch weglassen, um resilienter zu werden. Aber man muss die Mitarbeiter/-innen auch lassen. Und hier wird wohl der entscheidende Punkt für die Führungskräfte im Unternehmen liegen: Das hat auch etwas mit Mut der Führungskräfte zu einer erhöhten Kontrollspanne und deren Vertrauen in die Mitarbeiter/-innen zu tun. Die darin liegende Chance ist offensichtlich!

Informationen und Kontakt

Sie interessieren sich für das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot! Sie erreichen Stephan Teuber und Ingrid Dickes unter Tel. 07 11 – 7 58 57 78 70 oder per E-Mail: stephan.teuber@loquenz.de und ingrid.dickes@loquenz.de.

Zu den Autoren



Stephan Teuber ist Dipl. Sportpädagoge, Dipl. Theologe, Ausbildung als NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Systemischer Supervisor (SG) und Organisationsberater, Unternehmensberater (CMC/BDU) und Vizepräsident im BDU-Präsidium des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.; Tätig als Unternehmensberater und Coach. Fachbuchautor. Motto: "Auch ungewohnte Lösungen lösen."



Dr. Ingrid Dickes ist Apothekerin, MBA International Management Consulting, Beraterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement in KMU und Co-Autorin des BGM Blogs www.bgm-report.de.

Literaturverzeichnis

Antonovsky, A.: Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen: dgvt Verlag, 1997

Fröhlich-Gildhoff, K./ Rönna-Böse, M.: Resilienz, München: Ernst Reinhard Verlag, 2011

Hollmann, D./ Murlane, D.: Führung, Gesundheit und Resilienz, http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-05264205-B8810562/bst/xcms_bst_dms_38702_38703_2.pdf abgerufen am 21. Oktober 2013, 12:08 h

Murlane, D.: Resilienz – die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen, Göttingen: Business Village, 2013

Reivich, K./ Shatté, A.: The resilience Factor, USA: Broadway Books, 2002

Welter-Enderlin, R./ Hildenbrand, B. (Hrsg.): Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände, Heidelberg: Carl Auer Verlag, 2006

Werner, E.E./ Smith, R.S.: Vulnerable but invincible. A longitudinal study of resilient children and youth, New York: McGraw- Hill, 1982

Wustmann C.: Resilienz; Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern, In: Beiträge zur Bildungsqualität, Weinheim/ Basel: Beltz Verlag, 2004