

Detlef Kuhn (Hrsg.)

Resilienz am Arbeitsplatz



Resilienz am Arbeitsplatz

Über die zweite Auflage

Die erste Auflage dieses Buches erschien 2014. Nun wurde die Überarbeitung des Resilienzbarometers und die Anpassung des Konzeptes mit seinen Resilienzfaktoren nötig. Wir haben mithilfe einiger statistischer Prüfverfahren nun die Qualität des Resilienzbarometers erhöht, stellen es in einer Online-Version zur Verfügung und haben konsequenterweise nicht nur das bereits hoch akzeptierte Modell optimiert, sondern ebenso den Fokus auf die Arbeitswelt geschärft.

ZAGG Zentrum für angewandte Gesundheitsförderung und Gesundheitswissenschaften GmbH, Berlin: Detlef Kuhn, Christina Bachmann, Henrike Heier, Anja Volkhammer mit PsychologInnen, BeraterInnen und TrainerInnen und den externen Autorinnen Anna-Marie Metz und Uta-Maria Weißleder

Detlef Kuhn (Hrsg.)

Resilienz am Arbeitsplatz

Mabuse-Verlag
Frankfurt am Main



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren AutorInnen und zum Verlag finden Sie unter: www.mabuse-verlag.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie einfach eine E-Mail mit dem Vermerk „Newsletter“ an: online@mabuse-verlag.de.

2., vollständig überarbeitete Auflage 2019

© 2014 Mabuse-Verlag GmbH

Kasseler Str. 1 a

60486 Frankfurt am Main

Tel.: 069 – 70 79 96-13

Fax: 069 – 70 41 52

verlag@mabuse-verlag.de

www.mabuse-verlag.de

www.facebook.com/mabuseverlag

Umschlaggestaltung: Marion Ullrich, Frankfurt am Main

Umschlagabbildung, Grafik und Illustration: Kathrin Hirthammer, Berlin

ISBN: 978-3-86321-436-4

eISBN: 978-3-86321-455-5

Alle Rechte vorbehalten

Inhalt

Einleitende Worte zum Buch	8
Kapitel 1: Das Konzept der Resilienz.....	12
1.1 Die Kinder von Kauai, Minnesota und den Aborigines	15
1.2 Das Schutzfaktorenkonzept	19
1.3 Resilienzfaktoren als personale Ressourcen	21
1.4 Positive Psychologie und Resilienz	23
1.5 Resilienz und Gesundheit	27
Kapitel 2: Ein Praxismodell für das Arbeitsleben.....	30
2.1 Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung.....	33
2.1.1 Übungen aus der Positiven Psychologie zur Förderung der Selbstwirksamkeit	44
2.1.2 Denkanstöße für Organisationen und Betriebe.....	46
2.2 Akzeptanz und Selbstregulation	48
2.2.1 Übungen aus der Positiven Psychologie zur Förderung der Akzeptanz und Selbstregulation	57
2.2.2 Denkanstöße für Organisationen und Betriebe.....	61
2.3 Gestaltung von Beziehungen	63

2.3.1	Übungen aus der Positiven Psychologie zur Förderung positiver Beziehungen.....	69
2.3.2	Denkanstöße für Organisationen und Betriebe.....	70
2.4	Entscheidungen treffen und proaktives Handeln.....	71
2.4.1	Übungen aus der Positiven Psychologie zur Förderung des proaktiven Handelns.....	76
2.4.2	Denkanstöße für Organisationen und Betriebe.....	78
2.5	Kreativ und flexibel im Umgang mit Neuem.....	79
2.5.1	Übungen aus der Positiven Psychologie zur Förderung der Lösungsorientierung.....	83
2.5.2	Denkanstöße für Organisationen und Betriebe.....	84
2.6	Resilienz trainieren – Erfahrungen aus der Trainingspraxis.....	86
	Kapitel 3: Resilienz im Arbeitsleben – Neue Herausforderungen.....	94
3.1	Resilienz im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)	96
3.2	Resilienz im Team – Mehr als die Summe der Einzelteile.....	99
3.3	Resilienz im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)	104
3.3.1	Die Phasen eines BEM-Verfahrens.....	105
3.3.2	Potenziale des BEM-Verfahrens nutzen	110
3.3.3	Resilienzförderung im BEM.....	113
3.4	Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GBU)	115

3.4.1 Nutzen und Gegenstand der GBU.....	119
3.4.2 Methodische Zugänge zur Erfassung und Beurteilung von psychischen Belastungen, Beanspruchungen und Folgen	121
3.4.3 Der Prozess der GBU	124
3.4.4 GBU der psychischen Belastung in der Praxis heute und künftig..	129
Kapitel 4: Die Widerstandsfähigkeit beschreiben - Das Resilienzbarometer	131
4.1 Die Konstruktion des Resilienzbarometers	131
4.2 Die eigene Resilienz reflektieren	135
4.3 Welchen Einfluss hat das Alter auf die Resilienzfaktoren?	136
4.4 Welchen Einfluss hat das Geschlecht auf die Resilienzfaktoren?	137
Plädoyer	139
Quellenverzeichnis	141
Autoren	157

Einleitende Worte zum Buch

In nahezu allen Branchen sind Arbeitsdichte und Komplexität der Anforderungen in den letzten Jahren deutlich angewachsen. Der Wandel der Arbeitswelt erfordert von Firmen, ihren Führungskräften und allen in ihr arbeitenden Menschen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Anforderungen und Formen der Zusammenarbeit. Gleichzeitig zeigen Erhebungen steigende Zahlen psychischer und stressassoziierter Erkrankungen, wie zum Beispiel Depressionen (BAuA, 2017; WHO, 2017). Diese spiegeln sich auch in erhöhten Fehlzeiten wider, wodurch sich für Unternehmen ein deutlicher Handlungsbedarf für die Prävention psychischer Erkrankungen und eine hohe Relevanz für die Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz ergibt.

Das Thema Resilienz ist hierbei ein zentraler Anhaltspunkt. Der Begriff wird übersetzt als psychische Widerstandsfähigkeit oder auch als das Immunsystem der Seele. Resiliente Menschen verfügen über Eigenschaften, Kompetenzen und Ressourcen, die es ihnen erlauben, schwierige Lebensumstände ohne langfristige Beeinträchtigung zu meistern und gestärkt aus diesen hervorzugehen. Resiliente Menschen zeigen eine höhere Arbeits- und Lebenszufriedenheit, ein höheres Commitment (Zugehörigkeitsgefühl) und mehr Engagement. Sie verbleiben länger in Betrieben, zeigen ein vermindertes Stresserleben und haben ein geringeres Risiko, an einer Depression zu erkranken (Schulte, 2016). Studienergebnisse wie die oben genannten lassen das Thema in den letzten zwanzig Jahren zunehmend Aufmerksamkeit erfahren und unterstreichen die Relevanz im Kontext des Arbeitslebens auf verschiedenen Ebenen.

Organisationale Resilienz bedeutet, dass Unternehmen und Betriebe darin bestärkt werden, mit den Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt verantwortlich umzugehen, wozu auch die Prävention psychosozialer Belastungen zählt. Aber auch die Stärkung der emotionalen Bindung der Mitarbeiter*innen an den Arbeitgeber spielt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Nahezu alle Teams und Beschäftigten sind mit komplexeren Aufgaben und

einer zunehmenden Informationsverdichtung konfrontiert. Viele Mitarbeiter*innen haben Schwierigkeit, die immer weiterwachsenden Herausforderungen zu bewältigen und dabei gesund und leistungsfähig zu bleiben, sodass das Bedürfnis nach ressourcenorientierten und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen wächst. Beim Thema Resilienz spielt neben organisationaler aber auch die individuelle Haltung gegenüber diesen und anderen Herausforderungen eine zentrale Rolle.

In unserem Buch stellen wir ein Praxismodell der Resilienz vor. Wir möchten Unternehmen und Organisationen sowie Menschen, die in ihnen arbeiten, einen praxisorientierten Zugang zu dem komplexen Konstrukt der psychischen Gesundheit ermöglichen und die Selbstreflexion anregen. Gelingt es Führungskräften und Mitarbeitenden, die Inhalte und Denkanstöße des Praxismodells in ihren Alltag zu integrieren, kann eine gesundheitsförderliche Resilienzkultur wachsen. Eine solche Kultur stärkt die psychische Gesundheit der Beschäftigten und stellt einen zunehmend an Bedeutung gewinnenden Wettbewerbsfaktor dar.

Im ersten Kapitel des vorliegenden Buches stellen wir das grundlegende Konzept der Resilienz vor. Wir beziehen uns dabei auf die Beobachtungen und Ergebnisse der Langzeitstudie der US-amerikanischen Entwicklungspsychologin Emmy Werner aus den Fünfzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts. Werner untersuchte den Einfluss einer Vielzahl von biologischen und psychosozialen Risikofaktoren auf die Entwicklung von 698 Kindern. Besonders aufmerksam wurde das Forschungsteam auf die Kinder, die sich trotz eines hohen Entwicklungsrisikos zu gesunden, leistungsfähigen und zuversichtlichen Erwachsenen entwickelten. Die Ergebnisse regten einen Perspektivwechsel an, durch den die Resilienzforschung geboren wurde: Was macht uns stark? Welche sozialen, personalen und allgemeinen Schutzfaktoren tragen dazu bei, aus Krisen gestärkt hervorzugehen? Wir greifen die Nähe dieser zentralen Fragen des Resilienzkonzeptes zur Positiven Psychologie auf, die erforscht, was den Menschen stärkt, welche Faktoren zu seiner optimalen Leistungsfähigkeit beitragen und das Leben zu einem erfüllten Leben machen.

Im zweiten Kapitel beschreiben wir darauf aufbauend unser Praxismodell für das Arbeitsleben. Auf Basis der aktuellen Ergebnisse der Resilienzforschung ist in ihm beschrieben, welche Einstellungen, Kompetenzen und Eigenschaften zur individuellen Resilienz beitragen. Unsere Darlegungen basieren weitgehend auf der ersten Auflage dieses Buches, dessen Resilienzkonzept noch auf sieben Faktoren beruhte. Neue Studien und unsere in der Praxis erworbenen Erkenntnisse haben uns veranlasst, unser Buch überarbeitet neu herauszugeben und unser jetzt auf fünf Resilienzfaktoren beruhendes Konzept zu erläutern. Alle fünf Faktoren setzen vor allem daran an, wie es gelingen kann, Herausforderungen des Lebens und des Arbeitsalltags aus eigener Kraft zu lösen. Dabei steht weniger die Problemanalyse als eine ausgeprägte Lösungs- und Handlungsorientierung im Vordergrund. Mit praktischen Hinweisen geben wir Denk- und Handlungsanstöße zur Reflexion und Entwicklung eigener Resilienzpoteziale.

In Kapitel drei betrachten wir das Thema Resilienz und unser Praxismodell im Kontext des Arbeitslebens. Dabei widmen wir uns besonders Zusammenhängen und möglichen Synergieeffekten mit klassischen Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Ebenso beschäftigen wir uns mit der Frage, in welchem Zusammenhang Resilienz mit der Arbeit in Gruppen und Teams steht. Unser Praxismodell setzt auf der individuellen Ebene an. Die Bedeutung von Resilienz im Arbeitsleben geht jedoch über die individuelle Widerstandskraft hinaus und erfasst die gesamte Organisation. Aus diesem Grund betrachten wir unser Praxismodell als einen Baustein eines ganzheitlichen Interventions- und Präventionsansatzes im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Im vierten Kapitel des Buches ergänzen wir das Praxismodell durch das von uns in den letzten Jahren entwickelte und überarbeitete Resilienzbarometer. Die neue Version des Online-Fragebogens ermöglicht einen Einstieg in das Thema und regt die Selbstreflexion in Bezug auf die fünf Resilienzfaktoren an. Das Resilienzbarometer veranschaulicht vorhandene Ressourcen, auf die in Krisen zurückgegriffen werden kann. Und es zeigt auf, in welchen Bereichen Entwicklungspotenziale schlummern.

Auf unserer Website www.zagg.humangold.de haben Sie die Möglichkeit, Ihre persönliche Resilienz zu reflektieren. (Auf der nächsten Seite finden Sie den Hinweis, wie Sie den einmaligen Zugangscode erhalten.) Alle in das System eingegebenen Daten werden anonymisiert und sind nicht auf Einzelpersonen zurückzuführen. Die anonymisierten Daten werden nur für interne Weiterentwicklungs- und Forschungszwecke gespeichert und nicht veröffentlicht.

Wir wünschen unseren Leser*innen bei der Lektüre dieses Buches viele Denkanstöße und eine optimistisch stimmende weitere Beschäftigung mit dem Thema Resilienz.



Zentrum für angewandte
Gesundheitsförderung und
Gesundheitswissenschaften
GmbH

Liebe Leser*innen,

mit der Neuauflage des Buches „Resilienz am Arbeitsplatz“ bekommen Sie nicht nur eine deutliche inhaltliche Überarbeitung, sondern darüber hinaus auch noch das Angebot, das ebenso deutlich überarbeitete Resilienzbarometer zu testen. Wenn Sie Ihren Kaufbeleg vom E-Book an das ZAGG (Adresse s. u.) mailen, erhalten Sie einen einmaligen Zugangscode und können einerseits den Fragebogen ausfüllen und für sich bearbeiten und andererseits mit dem Absenden des komplett ausgefüllten Bogens eine ausführliche Auswertung anfordern.

Auch wenn Sie mehr zum Buch, zum Resilienzbarometer oder zu den weiteren Angeboten zum Thema Resilienz in der Umsetzung erfahren möchten, können Sie uns ansprechen:

ZAGG Zentrum für angewandte Gesundheitsförderung und
Gesundheitswissenschaften GmbH

Reichsstr. 100

14052 Berlin

Telefon: 030-306 956 20

Fax: 030-306 956

E-Mail: info@zagg.de

Kapitel 1: Das Konzept der Resilienz

Seit den 1950er Jahren – der Kognitiven Wende – versucht die Psychologie zu erklären, warum Menschen die Belastungen ihres Alltags so unterschiedlich erleben und diese so unterschiedliche Wirkungen und langfristige Folgen zeigen. Motivationstheorien (McClelland et al., 1953), Kontrollorientierungen (Rotter, 1966), Attributionstheorien (Weiner et al., 1972), Konstrukte der erlernten Hilflosigkeit (Seligman, 1978 und 1979) und das Transaktionale Stressmodell (Lazarus et al., 1981 und 1984) waren hier wichtige Meilensteine des Verstehens.

All diese Erklärungsansätze gehen davon aus, dass überwiegend erlerntes Verhalten zum Tragen kommt. Wenn das stimmt, dann müssen wir der Frage nachgehen: Was muss der Mensch lernen, um mit Belastungen des Alltags und des Lebens erfolgreich umgehen zu können? Genau an dieser Stelle setzt die Resilienzforschung an.

Der Begriff Resilienz leitet sich aus dem lateinischen „resilire“ (deutsch: abprallen, zurückspringen) ab und beschreibt ursprünglich die Beschaffenheit eines Gegenstandes, der – egal, was ihm widerfährt oder auf ihn einwirkt – immer wieder in seinen Ursprungszustand zurückfindet. Auf uns Menschen übertragen beschreibt Resilienz die psychische Widerstandsfähigkeit im Umgang mit Belastungen, Krisen, schwierigen Lebensbedingungen und Extremsituationen. Resilienten Menschen gelingt es, belastende Situationen erfolgreich zu bewältigen und sich von ihnen ohne langfristige Beeinträchtigungen zu erholen. Wie ein „Stehaufmännchen“ reagieren sie flexibel auf Herausforderungen und schaffen es, sich immer wieder aufzurichten und ihr Gleichgewicht zu finden, zu wachsen und gestärkt aus schwierigen Lebensabschnitten hervorzugehen. Dabei ist es nicht zwangsläufig der ursprüngliche Zustand, in den resiliente Menschen zurückkehren. Der Bewältigungsprozess kann auch Veränderungen anstoßen und eine Neuausrichtung zur Folge haben. Das Deutsche Resilienz-Zentrum (2018) beschreibt individuelle Resilienz als „die Fähigkeit zur Aufrechterhaltung oder Rückgewinnung der psychischen

Gesundheit während oder nach aufreibenden Lebensereignissen“. Aufreibende Lebensereignisse können sowohl kurzfristige (akute) als auch langfristige (chronische) physische, psychische oder soziale Belastungen sein (Rolfe, 2018). Im weiteren Sinne beschreibt Resilienz demnach auch den Erhalt der psychischen Gesundheit durch einen angemessenen Umgang mit alltäglichen Belastungen (z.B. im Arbeitsleben).

Der Begriff Resilienz umfasst folgende zentrale Eigenschaften:

- eine positive gesundheitliche Entwicklung trotz potenzieller Belastungen,
- eine beständige Bewältigungskompetenz unter Stressbelastung,
- flexibles und kreatives Reagieren auf Anforderungen sowie
- eine schnelle Erholung nach negativen emotionalen Erfahrungen.

Zu Beginn der Resilienzforschung wurde überwiegend angenommen, dass es sich bei der Resilienz um eine stabile Persönlichkeitseigenschaft handelt. Dies gilt mittlerweile als widerlegt und es wird davon ausgegangen, dass Resilienz als Anpassungsprozess an Stressoren verstanden werden kann und damit dynamisch und veränderbar ist. Resilienz ist also nicht stabil, sondern kann je nach Situation, Lebensbereich und Lebensphase variieren und entwickelt sich über unser ganzes Leben hinweg. Der Prozess der Resilienzentwicklung erfolgt durch ein Wechselspiel zwischen Person und Umwelt (Kunzler, Gilan, Kalisch, Tüscher, Lieb, 2018). Durch die Konfrontation mit Krisen und besonderen Anforderungen baut der Mensch seine Widerstandskraft allmählich auf, wobei diese nach Rückschlägen immer wieder einmal abnehmen kann und danach wieder neu aufgebaut wird. Die gute Nachricht dabei ist: Jeder Mensch verfügt über Resilienzfaktoren und -strategien, die er für sich nutzen und ausbauen kann. Die Erforschung der psychischen Widerstandsfähigkeit und das Thema Resilienz erlangten in den letzten zwanzig Jahren eine zunehmende Aufmerksamkeit. Dabei fand die Resilienzforschung bereits in den

1950er Jahren ihre Anfänge, indem in ersten Langzeitstudien Faktoren erforscht wurden, die sich förderlich und positiv auf die Entwicklung von Kindern auswirken. Die aktuelle Forschung und auch unser Ansatz der Resilienz basieren auf verschiedenen Forschungstraditionen und Anschauungen. Die Orientierung an Gesundheit und Gesunderhaltung baut auf Antonovskys Konzept der Salutogenese auf (1989 und 1997). Unabhängig von diesen Entwicklungen in den Gesundheitswissenschaften kam die Entwicklungspsychologin Emmy Werner zu überraschenden Ergebnissen, die fortan die interdisziplinäre Resilienzforschung begründet haben (1982 und 2001). Auch die Forschungsergebnisse der Positiven Psychologie um Seligman (2010 und 2012), Diener (2008), Peterson (2006) oder auch Ruch (2006 und 2012) und Schäfer (2013) bereichern die Erkenntnisse zu diesem dynamischen Schutzfaktoren- und Gesundheitskonzept.

In unserem Konzept geht es nicht um die Diagnose eines Resilienzmangels oder die Korrektur von Defiziten. Im Vordergrund steht die positive Sichtweise „build what’s strong“ (Baue aus, was stark ist) statt „fix what’s wrong“ (Bringe in Ordnung, was falsch ist).

Auf dieser Grundlage geht unser Praxismodell den folgenden Fragen nach:

- Wie kann es gelingen, unter hohen Alltagsbelastungen gesund und zufrieden zu bleiben?
- Was sind wichtige Einflussfaktoren für unsere psychische Gesundheit?
- Welche Arbeits- und Lebensbedingungen fördern die Resilienz?
- Was trägt zu einer schnellen Regeneration nach einer Beanspruchung bei?
- Was schützt vor Beanspruchungsfolgen wie z.B. Burnout?
- Wann können wir sogar von Glück und Erfüllung in unserem Leben sprechen?

- Wie können wir am Leben wachsen?

Damit wir diese Fragen beantworten können, gehen wir zunächst einige Jahre zurück und richten unseren Blick auf die Entstehung, Entwicklung und Hintergründe des Resilienzkonzeptes.

1.1 Die Kinder von Kauai, Minnesota und den Aborigines

Die Ursprünge der Resilienzforschung gehen auf das Jahr 1955 zurück, das Jahr, in dem Emmy Werner und ihr Team mit der Längsschnittuntersuchung auf einer Insel des Hawaii-Archipels begannen. Sie studierten die Entwicklung von 698 Kindern, die auf Kauai geboren wurden, etwa vierzig Jahre lang von der pränatalen Entwicklungsphase bis in das mittlere Erwachsenenalter hinein. Ziel war es, den Einfluss der biologischen und psychosozialen Risikofaktoren sowie kritischer Lebensereignisse auf die Entwicklung dieser Kinder zu dokumentieren. Eine große Zahl der Kinder, die unter meist sehr schwierigen Bedingungen und multiplen Risiken wie Armut, geburtsbedingten Komplikationen, psychischen Erkrankungen ihrer Bezugspersonen, konflikt- oder gar gewaltreichen Beziehungen ihrer Eltern, Missbrauch oder Vernachlässigung heranreiften, zeigten auch in ihrer eigenen Entwicklung Auffälligkeiten. Sie hatten im späteren Verlauf ihres Lebens Lern- oder Verhaltensprobleme, wurden straffällig oder entwickelten schon im Jugendalter psychische Auffälligkeiten.

Bemerkenswerterweise erkannten die Forscher/innen jedoch zugleich, dass das Aufwachsen unter den beschriebenen widrigen Bedingungen nicht per se bedeutete, dass alle diese Kinder eine problematische Entwicklung durchliefen. Es ließ sich beobachten, dass etwa ein Drittel der Kinder trotz schwieriger Lebensbedingungen eine völlig normale Entwicklung nahmen. Dieses Ergebnis konnte mittlerweile von sechs weiteren Längsschnittstudien mit Kindern multiethnischen Hintergrundes in z.B. Minnesota, Kalifornien, Afrika und dem Outback von Australien bestätigt werden (Überblick bei Werner und Smith 2001 und Bengel, Meinders-Lücking & Rottmann, 2009). Im deutschsprachigen Raum bestätigte z.B. die Mannheimer Risikokinderstudie (Laucht