



Michaela Moser · Karin Häring *Hrsg.*

Gesund bleiben in kranken Unternehmen

Stressfaktoren erkennen
und Resilienzkompetenz
aufbauen

 Springer

Gesund bleiben in kranken Unternehmen

Michaela Moser · Karin Häring
(Hrsg.)

Gesund bleiben in kranken Unternehmen

Stressfaktoren erkennen und Resilienz-
kompetenz aufbauen

Hrsg.
Michaela Moser
Köln, Deutschland

Karin Häring
Brühl, Deutschland

ISBN 978-3-658-39902-3 ISBN 978-3-658-39903-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-39903-0>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: © kieferpix / stock.adobe.com

Planung/Lektorat: Eva Brechtel-Wahl

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Resilienz – eine notwendige Zukunftskompetenz	1
Michaela Moser und Karin Häring	
Gesunde Fach- und Führungskräfte in kranken Organisationen	
Krankheit und Gesundheit – ein ständiger Balance Akt.	19
Ulrike Morgenstern und Michaela Moser	
Psychische Krankheit als soziale Konstruktion	41
Jürgen Beushausen	
Wechselwirkung zwischen Organisation und Individuum	61
Franziska Pundt	
Was bringt psychische Gesundheit im Arbeitskontext aus der Balance?	77
Karin Anne Peter	
Symptome und Risikofaktoren kranker Organisationen	93
Stefanie Rödel	
Symptome und Risikofaktoren kranker Teams	113
Petra Kemter-Hofmann	
Krankmachende Mitarbeiterführung - „Zu Risiken und Nebenwirkungen...“	137
Jan Schilling	
Schutzfaktoren gegen Stress – Hornhaut für die Seele	
Evidenzbasierte Resilienzfaktoren als Ansatz zur Verhaltensprävention bei Erwachsenen	157
Isabella Helmreich	

Demographische und sozioökonomische Schutzfaktoren	177
Rebecca Böhme	
Dynamisches Selbstbild als Resilienzfaktor	191
Johannes Staender	
Erholungsförderliche Einflussfaktoren für Fach- und Führungskräfte	209
Johannes Wendsche	
Ansätze zum Aufbau von Resilienzkompetenz	
Resilienzdiagnostik und -tools	233
Magdalena Bathen-Gabriel	
Resilienz – Person, Situation, Interaktion	249
Miriam Cirkel und Sven Seibold	
Lernprozesse zum Aufbau von Resilienzkompetenz	273
Gordon Heringhausen	
Entwicklung von Resilienzkompetenz bei Führungskräften	291
Thomas Rigotti und Miriam Arnold	
Das Flow-Konzept im Arbeitskontext zur Förderung der Resilienz	317
Leonie Kloep, Fabienne Aust und Corinna Peifer	
Anwendungsbeispiele zu Herausforderungen im Arbeitskontext	
Herausforderungen „kranker“ Arbeitskontexte: Teamresilienz als Beitrag zum Umgang mit schwierigen Arbeitssituationen	339
Corinna Semling	
Gelassen und handlungsfähig im Berufsalltag – Impulse aus der Introvision zur Förderung von Resilienz	355
Angela Rohde und Renate Kosuch	



Einleitung: Resilienz – eine notwendige Zukunftskompetenz

Michaela Moser und Karin Häring

1 Stress geht uns alle an!

In unserer heutigen Arbeitswelt gehört Stress als Alltagsphänomen mittlerweile selbstverständlich zu unserem Arbeitsleben und erfährt im Kontext von Burnout und wachsender Frühverrentungen seit vielen Jahren zunehmendes Interesse im öffentlichen und medialen Bereich, aber auch in den HR-Abteilungen der Organisationen. Umgangssprachlich wird der Begriff Stress zumeist negativ konnotiert und häufig genutzt als Synonym für die kurzfristige Erledigung einer Vielzahl von Aufgaben unter hohem Zeitdruck (Böhme, 2019), sodass es nur noch wenige Arbeitnehmer ohne subjektives Stressempfinden gibt. Wissenschaftlich betrachtet ist Stress als natürliche Reaktion unseres Körpers auf einen Stressor aufzufassen, der aufgrund seiner kognitiven, negativen Bewertung die innere Balance stört (Kaluza, 2018). Neben negativem Stress (sog. Distress) können wir auch positiven Stress (sog. Eustress) empfinden. Aufgrund der (zumindest kurzfristig) positiven Wirkung von Eustress werden wir diesen im weiteren Verlauf jedoch nicht weiter betrachten.

Eine dauerhaft hohe Stressintensität kann langfristig zu enormen psychischen Belastungen und Krisen führen. Eine Krise im psychosozialen Sinn besteht in dem (...) „Verlust des seelischen Gleichgewichts, wenn ein Mensch mit Ereignissen oder

M. Moser (✉)
IU Internationale Hochschule, Köln, Deutschland
E-Mail: michaela.moser@iu.org

K. Häring
CBS, Köln, Deutschland
E-Mail: k.haering@cbs.de

Lebensumständen konfrontiert wird, die er gegenwärtig nicht bewältigen kann (...)“ (zitiert nach Sonneck et al. 2016). Daraus entstehende psychische Erkrankungen erhalten ihre besondere Brisanz dadurch, dass sie meistens mit Leistungseinbußen einhergehen und nicht selten der Grund für ansteigende Fehlzeiten von Arbeitnehmern sind wie diverse Krankenreports der Krankenkassen bestätigen (Rau & Buyken, 2015). So verzeichnete der Fehlzeitenreport des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WiDO) für AOK-Versicherte im Jahr 2019 innerhalb von zehn Jahren einen Anstieg psychischer Erkrankungen und der daraus resultierenden Fehltage um über 64 Prozent. Im Jahr 2018 waren psychische Erkrankungen als dritthäufigste Ursache für Krankmeldungen für 11,4 Prozent aller Krankheitsfälle verantwortlich. Die Ausfallzeiten, die häufig mit psychischen Erkrankungen einhergehen, betragen im Durchschnitt 26,3 Tage - das ist mehr als doppelt so lang wie bei anderen Erkrankungen. Dies untermauert die besondere Bedeutung psychischer Erkrankungen für den Arbeitgeber. Ähnliche Ergebnisse liegen auch für die Krankenversicherten der DAK gemäß dem DAK-Psychoreport (DAK, 2019) oder der Techniker Krankenkasse vor (TK, 2019). Es besteht offensichtlich eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmer durch länger andauernde negativ empfundene Belastungen im privaten oder beruflichen Umfeld stressbedingte, psychische Erkrankungen davontragen.

Der richtige Umgang mit Stress wird zu einer wichtigen und notwendigen Voraussetzung für das Durchlaufen des Berufslebens ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen – unabhängig davon, welche Hierarchieebene wir in einer Organisation bekleiden, in welcher Branche wir arbeiten oder ob wir als Wissensarbeiter tätig sind oder in der Produktion physische Arbeit erbringen. So kann Studien zu Folge etwa die Schichtarbeit oder eine hohe Taktung des Fließbandes im Produktionsprozess zu enormen Stressreaktionen bei den Mitarbeitern führen (Struck et al., 2014).

Gleichwohl ist in der Wissenschaft und Forschung bisher vor allem das erhöhte Stressrisiko von Menschen in Gesundheitsberufen sowie in Berufen, die Gefahren abwehren wie bei Polizisten, thematisiert und eingehend erforscht worden. Es liegen jedoch nur wenige gesicherte Erkenntnisse über die psychische Gesundheit von Wissensarbeitern vor. Der Gruppe der Wissensarbeiter (auch knowledge worker oder professional) sind Arbeitnehmer zuzurechnen, die für die Anwendung ihres erworbenen Wissens und nicht für ihre körperliche Arbeit und manuellen Fähigkeiten bezahlt werden (Drucker, 2004). Der Personenkreis der Wissensarbeiter umfasst neben Führungskräften auch „hochqualifizierte Fachkräfte, die mit ihrem Wissen wesentlich zur Wertschöpfung der Unternehmen beitragen“ (Stiehler & Schabel, 2012). Sie stehen als Zielgruppe im Fokus dieses Buches. Dabei richtet sich das Buch an Führungskräfte und Fachexperten aller Unternehmensgrößen (KMU ebenso wie Großunternehmen) und Branchen im profit- und non-profit-Bereich, inklusive der Gesundheitsberufe.

Was ist der Nutzen für Sie als Leser dieses Buches?

Das übergeordnete Ziel besteht darin, auf negative Auswirkungen ungünstig gestalteter Arbeitsbedingungen und -umgebungen auf Ihre Psyche aufmerksam zu machen. Wir möchten Ihnen Beiträge anbieten, mit deren Hilfe Sie für sich persönlich

und Ihre Mitarbeiter den richtigen Umgang mit herausfordernden Erlebnissen finden und Ihre negativen Folgen abschwächen können. Konkret ergeben sich daraus folgende Teilziele:

- Sensibilisierung für das Thema Gesundheit in Bezug auf die eigene Person und gegenüber Mitarbeitern,
- Erkennen, wann eine psychische Gefährdung von Ihrer Organisation, einem Team oder der Führung ausgeht (Gefahr wahrnehmen),
- Ableitung geeigneter Schutzmechanismen (entweder Erkennen und Nutzen vorhandener oder Aufbau bzw. Entwicklung neuer Schutzmechanismen).

Es versteht sich von selbst, dass psychische Belastungen ihre Ursache häufig nicht nur im Berufsalltag haben, sondern auch durch andere, außerberufliche Probleme oder etwa die Persönlichkeit hervorgerufen oder verstärkt werden. Gegebenenfalls sind psychische Belastungen sogar das Resultat des wechselseitigen Zusammenspiels beruflicher und privater Stressfaktoren. Die Literatur skizziert zwei Ansätze zur Erklärung der Entstehung solcher Belastungen: a) den personenzentrierten Ansatz und b) den arbeits- bzw. organisationspsychologischen Ansatz. Während ersterer Persönlichkeitsmerkmale in den Fokus der Betrachtung rückt, werden bei letzterem die Organisation und ihre Arbeitsbedingungen als Erklärungsansatz untersucht. In diesem Buch werden beide Ansätze integriert, in dem die Persönlichkeit berücksichtigt und gleichzeitig auf berufsbedingte Belastungen eingegangen wird.

2 Vom Opfer zum Akteur durch Widerstandskraft

In verschiedenen Studien wurde gezeigt, dass nicht jeder an psychischen Erkrankungen leidet, der widrigen Umständen oder Stressoren ausgesetzt ist. So stellte etwa Emmy Werner (gemeinsam mit einer Forschungsgruppe um Ruth S. Smith) in ihren Kauai-Längsschnittstudien interindividuelle Unterschiede bei der von ihr über einen Zeitraum von mehr als 40 Jahre hinweg beobachteten und interviewten Geburtenkohorte von insgesamt 698 Menschen (Jahrgang 1955) fest (Werner & Smith, 1997, 2001). Das Hauptziel der Studie bestand darin, (...) die Risikobedingungen und Auswirkungen ungünstiger Lebensumstände in der frühen Kindheit auf die physische, kognitive und psychische Entwicklung festzustellen.“ (Wustmann 2004). Interessanterweise kam sie zu der Erkenntnis, dass bei gleichen Ausgangsbedingungen ein Drittel der Untersuchungsstichprobe mit einem hohen Risiko für psychische Erkrankungen lebte, während ein weiteres Drittel zu zuversichtlichen, selbstsicheren und leistungsfähigen Erwachsenen heranwuchs. Dies führte sie auf das Vorhandensein von belastenden Risiko- bzw. entlastenden Schutzfaktoren zurück. Zu ähnlichen Erkenntnissen kam die Mannheimer Risikokinderstudie sowie die Bielefelder Invulnerabilitätsstudie, die ebenfalls als Langzeitstudie konzipiert waren (Laucht et al., 1996, 2000; Fröhlich-Gildhoff & Rönna-

Böse, 2019). Im Vordergrund dieser drei Studien stand die Untersuchung von Kindern über verschiedene Entwicklungsstadien.

Wenngleich das Konzept der Resilienz häufig im Kontext einer schwierigen Kindheit verwendet und erforscht wurde, wird die Resilienz zwischenzeitlich auch im Erwachsenenalter im Zusammenhang mit belastenden Ereignissen diskutiert und verstärkt in den Forschungsmittelpunkt gerückt (Reich et al., 2011). So wurde etwa die Resilienz von Erwachsenen in Bezug auf die Bewältigung lebensbedrohlicher Erkrankungen (Filipp, 1992) oder der terroristischen Angriffe des 11. Septembers erforscht (Bonanno et al., 2005). Ihren Ursprung hatten diese Überlegungen in den Studien zur Salutogenese von Aaron Antonovsky. Er untersuchte in den 1979er Jahren Frauen in Israel, die während des zweiten Weltkrieges in deutschen Konzentrationslagern inhaftiert waren. Bei seiner Untersuchung stellt er fest, dass einige Frauen trotz traumatischer Erfahrungen eine stabile psychische Verfassung aufwiesen, während andere von den Gewalterlebnissen traumatisiert waren (Renneberg & Hammelstein, 2006).

In diesem Kontext ergeben sich folgende Fragen, auf die es sich lohnt, eine Antwort zu finden:

- Wie können Menschen trotz Herausforderungen, Krisen, Konflikten und Beanspruchungen psychisch gesund bleiben? „Wie kann es also gelingen, trotz solcher ungünstigen Voraussetzungen keine Depression, Angststörung oder post-traumatische Belastungsstörung zu entwickeln?“ (Kalisch, 2020)?
- Was unterscheidet diese Menschen von denjenigen, die unter ähnlichen Bedingungen psychisch zerbrechen?

Mit Blick auf die Beantwortung dieser Fragen erhält der Begriff der Resilienz seine Bedeutung.

Auch im Unternehmenskontext steht der Resilienzbegriff seit einiger Zeit im Fokus. Das maßgebliche Ziel der Unternehmen ist eine stressresistente und leistungsfähige Belegschaft. Inwieweit Resilienz trainierbar ist, wird an späterer Stelle diskutiert. Um die Resilienzfähigkeit zu unterstützen, braucht es seitens der Unternehmen positive Rahmenbedingungen für den Umgang mit Stresssituationen. Was aber passiert, wenn Unternehmen diese nicht zur Verfügung stellen? Wie schaffen es Unternehmensgehörige, sich trotzdem zurecht zu finden? Unsere These besteht darin, dass Arbeitnehmer ihre psychische Gesundheit durch den Aufbau und die Stärkung ihrer individuellen Resilienz auch dann wirksam schützen können, wenn sie negativen und teils toxischen Einflüssen der Führung, Teamarbeit oder Gesamtorganisation ausgesetzt sind. Der zentrale Aspekt von Resilienz ist demnach weniger zu reagieren und mehr zu agieren.

Es steht außer Frage, dass die individuelle Resilienz eng mit der Teamresilienz sowie der organisationalen Resilienz verwoben ist und sich die drei Resilienzebenen wechselseitig beeinflussen (Home & Orr, 1997). Gleichwohl wird in diesem Buch überwiegend

auf die individuelle Resilienz eingegangen. Dies ist auf zwei Argumente zurückzuführen. Zunächst zielt bereits der Titel des Buches auf die individuelle Resilienz als Untersuchungsgegenstand ab, die auch unter widrigen Bedingungen – wie einem negativen Führungs-, Team- oder Organisationskontext – schützend sein kann. Weiterhin hat sich die bisherige Forschung im Unternehmenskontext hauptsächlich auf die individuelle Resilienz am Arbeitsplatz fokussiert (Schulte et al., 2016), sodass die beiden anderen Ebenen in den einzelnen Beiträgen zwar als Einflussfaktoren berücksichtigt werden, aber nicht im Fokus stehen. Die Ebene der gesellschaftlichen Resilienz findet hingegen keinen Eingang in dieses Buch. Der Begriff der „resilienten Gesellschaft“ wurde insbesondere im Rahmen der Berichterstattung zu Terroranschlägen genannt und erfährt in der Corona-Krise (Fraunhofer, o. J.) und den Gedanken zum Klimaschutz eine Wiederbelebung. Sie baut auf dem Gedanken auf, dass Resilienz umfassend als „Kulturaufgabe“ einer gesamten Gesellschaft zu verstehen ist (Ostheimer, 2018).

3 Resilienz – ein schillernder Begriff

Beschäftigt man sich eingehender mit dem Begriff der Resilienz, wird sehr schnell deutlich, dass es bislang an einer einheitlichen Terminologie sowie eines gemeinsamen methodischen Zuganges zur Erfassung und Definition von Resilienz fehlt. Folgerichtig hat Blum (1998) beklagt, dass es zu diesem Begriff so viele verschiedene Definitionen gibt wie Studien. Diese Definitionsvielfalt ist vor allem darauf zurückzuführen, dass der Resilienz-Begriff von unterschiedlichen Disziplinen aufgegriffen wird und von interdisziplinärer Bedeutung ist. So wird er neben der Psychologie auch in der Ökologie oder Soziologie (Leipold, 2015) sowie den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften betrachtet und inhaltlich ausgefüllt. In den letzten Jahren haben sich auch die Sozialwissenschaftler und Neurowissenschaftler sowie die Kognitionspsychologen verstärkt für die Erforschung des Begriffs geöffnet (Kalisch, 2020). In diesem Buch beschränken wir uns auf die Erforschung der psychischen Resilienz, sodass auf Erkenntnisse benachbarter Disziplinen nur eingegangen wird, soweit sie einen Einfluss auf diesen Untersuchungsgegenstand haben.

Der Begriff „Resilienz“ leitet sich von dem englischen Wort „resilience“ ab und heißt übersetzt so viel wie „Spannkraft, Widerstandsfähigkeit oder Elastizität“ (Wustmann, 2021). In der ursprünglichen Bedeutung umschreibt Resilienz die physikalische Fähigkeit oder Kraft einer Materie, nach physischer Veränderung etwa durch Krümmung oder Zusammendrücken, in ihre Ursprungsform oder -position zurückzukehren. Man spricht dann auch von physischer Resilienz (Filipp & Aymanns, 2018). In Analogie wurde diese symbolische Bedeutung auf die psychologische Widerstandsfähigkeit von Personen übertragen. „Kurz gesagt: Es geht (...) um die Fähigkeit, sich nicht „unterkriegen zu lassen“ bzw. „nicht daran zu zerbrechen“ (Wustmann, 2021, S. 18).

Für die psychologische Resilienz existieren in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Definitionen (Bengel & Lyssenko, 2012), die sich in folgenden Ansätzen systematisieren lassen (Helmreich et al., 2018; Süß & Klingbein, 2020):

Anfangs wurde in der Resilienzforschung die Annahme vertreten, dass Resilienz von Geburt an vorhanden ist (Fröhlich-Gildhoff u. Rönnau-Böse, 2019) und auf genetische Faktoren oder die kindliche Frühentwicklung zurückgeht (Klingenberg & Süß, 2020). In diesem Sinne ist Resilienz zu beschreiben als relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal (trait), das eine immerwährende Unverwundbarkeit (sog. Invulnerabilität) gewährleistet (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019). Dieser Definition folgend wäre die Beeinflussbarkeit von Resilienz bei erwachsenen Menschen begrenzt, so dass resiliente Personen allgemein schwierige Situationen besser bewältigen können als nicht-resiliente Menschen (Lee et al., 2013). Tatsächlich kann in bestimmten Fällen Stabilität im Sinne von unzureichender Veränderungsfähigkeit einen Mangel an Resilienz darstellen (Reuter et al., 2016). Andere Ansätze der Resilienz gehen davon aus, dass sie erlernbar ist und z. B. durch die erfolgreiche Bewältigung von Krisen gestärkt wird (Henninger, 2016). Dieser Auffassung folgend kann sich Resilienz in Abhängigkeit von den Erfahrungen und Ereignissen auch im Laufe des Lebens verändern (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019).

Zwischen den beiden extremen Ausprägungen stabiler und erlernbarer Fähigkeit zur Resilienz nehmen andere Forschungsvorhaben hybride Formen an. Sie unterstellen vorhandene Resilienzpotenziale, die im Zuge von Entwicklungsprozessen ausgeweitet werden können (Hoffmann, 2016). Dieser hybride Ansatz betrachtet Resilienz teils als stabile, beispielsweise durch Persönlichkeit determinierte Einheit und teils als variable Größe (Wustmann, 2021) und unterstellt, dass Individuen zwar unterschiedliche Grundvoraussetzungen der Stressbewältigung von Geburt an mitbringen, ein Teil der Fähigkeit zur Stressbewältigung aber auch erlernbar ist. Auch wir teilen in diesem Buch die Meinung, dass Resilienz eine – zumindest teilweise – variable Größe ist (Wustmann, 2021), die von Persönlichkeit determiniert und in gewissen Grenzen durch Lernprozesse verändert werden kann. Da die Persönlichkeitsentwicklung in etwa mit dem 30. Lebensjahr abgeschlossen ist und gleichzeitig eine wichtige Determinationsgröße für Resilienz darstellt, ist es angezeigt, sich gleichermaßen mit diesem Konstrukt auseinanderzusetzen.

Soweit man diesem hybriden Ansatz folgt, kann der veränderbare Teil von Resilienz als Endprodukt erfolgreicher dynamischer Anpassungsprozesse und damit als eine aus der Interaktion zwischen Menschen und ihrer Umwelt resultierende Fähigkeit betrachtet werden (Gunkel et al., 2014; Lee et al., 2013). Resilienz wird in dieser Sichtweise unter anderem vom sozialen Umfeld, wie beispielsweise dem sozialen Milieu, Organisationen oder der Gesellschaft beeinflusst (Hoffmann, 2016). Da der dynamische Anpassungsprozess als Kernstück dieses Definitionsansatzes gleichermaßen seine Bedingung darstellt, stellen aktuelle Tendenzen der Forschung den dynamischen Prozess in den Vordergrund ihrer Betrachtung. Dieser Sichtweise folgend definieren Holtmann und Schmidt Resilienz etwa als einen „(...) dynamischen oder kompensatorischen Prozess

positiver Anpassung angesichts bedeutsamer Belastungen“ (Holtmann & Schmidt, 2004, S. 195). Dabei sind die Wiedererlangung bzw. der Erhalt psychischer Gesundheit im Fokus der Anpassungsbemühungen. Auch Leppert und Kollegen beschreiben Resilienz als psychische Widerstandsfähigkeit, durch die der Person aktive, konstruktive Anpassungsleistungen ermöglicht werden und betonen den Anpassungsprozess (Leppert et al., 2005). Welter-Enderling u. Hildebrand erweitern diesen Gedanken um den Rückgriff auf Ressourcen: „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“ (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2012, S. 13). Deutlich wird in diesem Definitionsansatz die aktive Rolle des Individuums beim Aufbau von Resilienz.

Die meisten Definitionen psychischer Resilienz beziehen sich auf den erfolgreichen Umgang mit Stressoren und den Prozess ihrer Bewältigung (Übersicht nach Bengel & Lysenko, 2012). Danach ergeben sich drei Formen von Belastungsbewältigung:

- Stressresistenz und Resilienz werden häufig synonym verwendet (Bonnano et al., 2004). Als **Stressresistenz** wird die Fähigkeit von Menschen betrachtet, immun gegen Stress zu sein. Stress wird von ihrem Organismus nicht wahrgenommen, prallt also regelrecht ab. Wustmann (2021) spricht in diesem Zusammenhang von „psychischer Widerstandsfähigkeit“ oder „psychischer Elastizität“, häufig auch von psychischer Belastbarkeit oder Robustheit. Greve & Staudinger (2006) bezeichnen diese Bewältigungsfähigkeit als „psychisches Immunsystem“. Der Umgang mit Stressoren steht hier im Vordergrund.
- Ein etwas anderes Begriffsverständnis zeichnet die **Regeneration** aus, die davon ausgeht, dass resiliente Menschen zwar Stress empfinden, dies aber nur kurzzeitig erleben und sich danach vollständig vom Stress erholen. In diesem Fall fällt eine Abgrenzung zu den Konzepten des Copings, der Plastizität und der Selbstregulation schwer (Leipold, 2015).
- Eine weitere Begriffsdefinition ist die **Rekonfiguration**. Bei der Rekonfiguration wird davon ausgegangen, dass resiliente Menschen nach traumatischen Erlebnissen sowohl ihr Verhalten als auch ihre kognitive Leistungsfähigkeit anpassen und folglich in späteren, ähnlichen Situationen resilient sind (Bengel & Lyssenko, 2012).

Zusammenfassend wird vor dem Hintergrund der Definition von Resilienz als Prozess folgende, allgemeingültige Definition gewählt:

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, herausfordernde Situationen wie traumatische Erfahrungen, Unglück oder Misserfolge sowie andere Risikobedingungen erfolgreich zu meistern und negative Auswirkungen von Stress zu mildern. (Wustmann, 2021).

Die diesem Buch zugrunde gelegte Resilienz-Definition macht deutlich, dass einerseits eine signifikante Bedrohung vorliegen muss und andererseits diese belastenden Lebens-

umstände erfolgreich bewältigt werden (Wustmann, 2021; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019). Insofern gehen Resilienzforscher davon aus, „dass sich Resilienz bzw. resilientes Verhalten dann zeigt, wenn ein Mensch eine Situation erfolgreich bewältigt hat, die als risikoe erhöhende Gefährdung (...) eingestuft wird“ (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S. 10). Unterstützende, protektive Faktoren werden also erst wirksam, wenn belastende Lebensumstände wie z. B. eine längere Arbeitslosigkeit auf eine Person einwirken.

Heute wird Resilienz vor allem in Abhängigkeit des jeweiligen Kontextes betrachtet. Resilienzaufbau hinsichtlich einzelner Stressoren erfolgt immer dann, wenn bestimmte Stressoren, in der Vergangenheit erfolgreich bewältigt werden konnten, oder für solche Stressoren, die Ähnlichkeiten zu bereits überwundenen Herausforderungen aufweisen. Mit Blick auf andere Stressoren besteht aber wiederum keine Resilienz. Man spricht deshalb auch von „bereichsspezifischen Resilienzen“ (Petermann & Schmidt, 2006; zitiert nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019), sodass von mehreren Resilienzen ausgegangen wird, deren Schutzwirkung von dem jeweiligen Kontext abhängig ist. Es macht also einen Unterschied, ob Resilienz im Berufsleben oder im privaten Bereich aufgebaut werden soll. Die nachfolgenden Beiträge dieses Buches konzentrieren sich auf den beruflichen Kontext.

Beim Aufbau von Resilienz stellen aktuelle Konzepte der Gesundheitspsychologie auf Faktoren ab, welche die Gesundheit erhalten (Schutzfaktoren), anstatt zu fragen, was könnte sie bedrohen und zu Krankheit führen (Risikofaktoren). Gleichwohl ist der Blick auf die Risikofaktoren mit Blick auf den Präventionscharakter gesundheitserhaltender Maßnahmen ebenso wichtig.

Man kann zur Vermeidung psychischer Belastungen demnach sowohl aufseiten der Vulnerabilität ansetzen und die Risikofaktoren reduzieren, als auch auf der Ebene der Resilienzförderung und versuchen, Schutzfaktoren aufzubauen. Schutzfaktoren sind protektive oder risikomildernde Faktoren, die in personale und soziale Ressourcen unterteilt werden. Sie stellen Kompetenzen in den Vordergrund, die resiliente Menschen erfolgreich nutzen. Dabei wird von einem multidimensionalen Ansatz ausgegangen, der das Zusammenspiel einer Vielzahl an Faktoren betrachtet.

Risikofaktoren sind krankheitsbegründende und risikoe erhöhende Merkmale, von denen potenziell eine Gefährdung für die psychische Gesundheit ausgehen kann. Risikofaktoren können in Vulnerabilitätsfaktoren und Risikofaktoren im Sinne von Stressoren unterteilt werden. Vulnerabilitätsfaktoren sind biologische und psychologische Merkmale einer Person. Risikofaktoren im Sinne von Stressoren liegen in der psychosozialen Umwelt. Eine weitverbreitete Kategorisierung von Stressoren besteht darin, Mikro- und Makrostressoren zu unterteilen. Mikrostressoren sind Alltagsstressoren und Makrostressoren sind eher kritische Lebensereignisse und traumatische Faktoren (Perrez et al., 2005).

4 Resilienz als Zukunftskompetenz

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess und wird zunehmend volatil, unsicher, komplex und widersprüchlich. Insbesondere die voranschreitende Digitalisierung gilt neben weiteren Megatrends als Treiber für blitzschnelle Veränderungen von Situationen, die bei ausgeprägter Veränderungsresistenz und gleichzeitig mangelnder Widerstandskraft zu negativem Stress führen können. In dieser sogenannten VUCA-Welt sind die Unternehmen und ihre Mitarbeiter ständigen Störquellen ausgesetzt, die ihnen eine hohe Bereitschaft abfordern, Unerwartetes zu managen, sich schnell an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und hohe Arbeitsbelastungen zu bewältigen. Nicht zuletzt kann auch die Corona-Pandemie als eine massive Störung der Arbeitswelt aufgefasst werden, die mit der umgehenden Versetzung von Mitarbeitern in das Home-Office verbunden war und als überraschendes Adhoc-Ereignis für viele Unternehmen kurzfristige Bemühungen um eine völlig neue Arbeitsorganisation erforderlich machte.

Es wird bereits deutlich, dass die VUCA-Welt eine andere mentale Haltung fordert als bisher, denn im Vordergrund steht nicht mehr das Bewahren von Althergebrachtem, sondern das Entdecken von Neuem. Resilienz scheint zu einem wichtigen Schlüssel für ein erfolgreiches Arbeitsleben zu werden. Soweit das Arbeitsleben aufgrund der technischen und organisatorischen Veränderungen schnelle Anpassungsprozesse erforderlich macht, wird Resilienz deshalb „(...) vielfach als Zukunftskompetenz deklariert – insbesondere für unsichere Zeiten“ (Heller, 2019, S. V). Zukunftskompetenzen sind demnach Schlüsselkompetenzen, derer es bedarf, um sich in der VUCA-Welt zurecht zu finden. Der Zukunftsforscher Matthias Horx sagt sogar voraus, dass Resilienz einer der Zukunftstrends der nächsten Jahre sein wird.

Resilienzkompetenz ist dem Bereich der personalen Kompetenzen zuzurechnen und stellt das selbstorganisierte Handeln in Krisen sicher, mit dem man sich vor psychischen Krisen schützt. Mit dieser Schlüsselkompetenz schafft man es, die Balance zwischen hervorragenden Leistungen und der eigenen Gesunderhaltung seiner Psyche sicherzustellen.

Kompetenzen entstehen unter anderem aus Erfahrungen. Theoretische Kenntnisse sind zwar die Voraussetzung für den Aufbau für Kompetenzen, allerdings müssen sie ergänzt werden durch die persönliche Bewältigung von Krisen, die real durchlaufen werden. Wie beim Aufbau jeder Kompetenz findet also eine Labilisierung der Emotionen statt (Erpenbeck & Sauter, 2013). Sie entsteht, indem man reale Krisen erlebt und aus diesen lernt.

5 Auf dem Weg zu innerer Stärke

Resilienz wurde bisher vor allem im Kontext frühkindlicher Entwicklung erforscht, sodass die wissenschaftliche Untersuchung von Resilienz im Erwachsenenalter und zudem im Arbeitskontext von Wissensarbeitern bisher wenig Berücksichtigung gefunden

hat. An diese Lücke möchten wir mit unserem Buch anknüpfen. Wir haben uns die Frage gestellt, wie es Fach- und Führungskräften gelingen kann, die individuelle Resilienzkompetenz für sich und ihre Mitarbeiter zu fördern, um in negativ geprägten Führungs-, Team- und Organisationskontexten den richtigen Umgang mit Risikofaktoren zu finden und psychisch gesund zu bleiben. Die zugrunde liegende Fragestellung für alle Buchbeiträge ist folgerichtig:

Wie können Fach- und Führungskräfte auch unter widrigen Umständen ihre psychische Gesundheit und die ihrer Mitarbeiter erhalten und woran erkennen sie Gefahren auf der arbeitsbedingten Führungs-, Team- oder Organisationsebene?

Unser Anliegen ist es, Ihnen Denkanstöße zu geben, mit deren Hilfe Sie Ihre Arbeitswelt reflektieren, individuelle Risikofaktoren erkennen und notwendige Schutzfaktoren auf- und ausbauen können. Jeder einzelne Buchbeitrag endet deshalb mit einer Quintessenz und dazu gehörigen Reflexionsfragen, deren Ziel darin besteht, die Sicht auf sich selbst zu fördern und neue Erkenntnisse im resilienten Umgang mit den negativen Auswirkungen toxischer Organisationsgegebenheiten zu generieren.

Als Einstieg in das Thema beschäftigt sich der **erste Teil** des Buches zunächst mit dem Thema „Gesunde Fach- und Führungskräfte in kranken Organisationen“. Dabei geht das Anfangskapitel **Krankheit und Gesundheit – zwei Gegensätze?** grundlegend auf die Begrifflichkeiten von psychischer Gesundheit und Krankheit ein. Der Beitrag gibt Anhaltspunkte dafür, was gesunde Fach- bzw. Führungskräfte bzw. Mitarbeiter ausmacht mit dem Ziel, die eigene psychische Gesundheit regelmäßig einzuschätzen. Der Paradigmenwechsel in den Human- und Sozialwissenschaften von einer pathogenetischen zu einer salutogenetischen Perspektive findet im Konzept der Resilienz Anwendung. Die salutogenetische Perspektive konzentriert sich auf die Entstehung und Aufrechterhaltung von Gesundheit und betrachtet Gesundheit und Krankheit nicht als statische Zustände, sondern als dynamische Prozesse. Aufgrund dieser Dynamik gilt ein Mensch nie vollständig als gesund oder krank, sondern unterliegt ständigen Schwankungen zwischen den beiden Polen. Wir erleben in Abhängigkeit von der Situation und des Zeitpunktes immer wieder gesunde und kranke Anteile, die gleichzeitig vorhanden sind und deren Verhältnis ständig neu zu bestimmen und in Bezug auf das Ergreifen von Maßnahmen zur Gesunderhaltung zu reflektieren ist.

Die fließende Grenze zwischen Gesundheit und Krankheit erfolgt in der Interaktion zwischen Individuum und der bewertenden Umwelt. Dabei handelt es sich um die subjektiven Unterscheidungen von Beobachtern. In dem zweiten Kapitel gehen wir deshalb auf die **psychische Krankheit als soziale Konstruktion** ein, die Gesundheit und Krankheit von der subjektiven Wahrnehmung durch die eigene Person und Anderer abhängig macht. Grundlage dieser Forschungsrichtung ist die Frage, ab wann eine Führungs- oder Fachkraft das Etikett „psychisch krank“ zugeschrieben bekommt und wie die Grenzziehung zwischen Krankheit und Gesundheit erfolgt. Dabei kann die gesellschaftliche Vorstellung von der unternehmerischen und individuellen Sichtweise durchaus abweichen und zu einem Kuriosum führen. So kann sich eine Fach- oder Führungskraft selbst als gesund betrachten, während sie aus Unternehmens-, Mitarbeiter-

und Gesellschaftssicht als krank eingestuft wird. Eine stark ausgeprägte narzisstische Persönlichkeitsstörung eines Vorgesetzten kann etwa von Kollegen und Mitarbeitern als krankhaft angenommen werden, ohne dass das betroffene Individuum dieses Krankheitsbild bestätigen würde. Mit dieser Konstruktion als gesunde oder kranke Person erhält das Individuum zugleich eine andere Rolle, die mit unterschiedlichen Erwartungen einhergehen. Auf dieses Phänomen im Arbeitskontext wird näher eingegangen.

Unter der Annahme, dass sich ein Individuum psychisch gesund fühlt und auch von der Gemeinschaft als gesund eingestuft wird, beschäftigen sich die weiteren Beiträge des Buches mit der Frage, wie die psychische Gesundheit langfristig selbst dann erhalten werden kann, wenn toxische Einflüsse aus dem Arbeitskontext wirken. Diese Frage wird auf der Basis der Erkenntnisse aufgeworfen, dass eine **Wechselwirkung zwischen Organisation und Individuum** besteht. Das erklärte Ziel dieses Beitrags besteht darin, das Spannungsfeld zwischen dem Bewusstsein, gesundheitsförderlich handeln zu wollen, und entgegenstehenden Rahmenbedingungen der Organisation, herauszuarbeiten. Weiterhin werden Möglichkeiten aufgezeigt, sich ohne gesundheitsbeeinträchtigende Wirkung darin zu bewegen.

Vor dem Hintergrund dieser Wechselwirkung befasst sich das Kapitel „**Was bringt psychische Gesundheit im Arbeitskontext aus der Balance?**“ mit der Entstehung von Stress am Arbeitsplatz, der durch verschiedenste Stressoren im Arbeitsalltag hervorgerufen werden kann. In diesem Zusammenhang geht der Beitrag auf arbeitsbedingte Stressoren aus der Organisation ein, die für eine Belastung im Arbeitskontext sorgen können. Zudem wird die zentrale Rolle von Fach- und Führungspersonen im Umgang mit Stressoren thematisiert und wichtige Stressoren in den verschiedenen Hierarchiestufen (oberes, mittleres und unteres Management) aufgezeigt.

Der Logik einer Wechselwirkung zwischen System und Individuum folgend beschäftigen sich die Beiträge „**Symptome und Risikofaktoren kranker Organisationen**“, „**Symptome und Risikofaktoren kranker Teams**“ und „**Symptome und Risikofaktoren kranker Mitarbeiterführung – „Zu Risiken und Nebenwirkungen...**“ mit den Merkmalen kranker Organisationen, Teams und Vorgesetzter. Im Vordergrund steht die Frage, woran Fach- und Führungskräfte kranke Organisationen, Teams und Vorgesetzte erkennen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019). Ziel dabei ist es, mögliche Risikofaktoren zu reduzieren und sich selbst und andere von Beginn an wirksam gegen mögliche negative Einflüsse von außen zu schützen. An dieser Stelle ist noch der Hinweis angezeigt, dass der Begriff kranke Organisation im übertragenen Sinne verwendet wird. Es ist klar, dass Organisationen etwa kein Fieber haben können. Der Begriff ist vielmehr synonym zu verwenden mit der dysfunktionalen Organisation, die negative Effekte auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben können.

Der **zweite Teil** dieses Buches setzt bei den Schutzfaktoren und -mechanismen der Resilienz an, die unsere psychische Gesundheit vor negativen Einflüssen toxischer Organisationen, Teams und Vorgesetzte schützen – soweit diese nicht verändert oder reduziert werden können. Dabei werden zunächst die allgemein anerkannten **Schutzfaktoren gegen Stress thematisiert**. Die protektiven Wirkungen dieser Faktoren

werden aufgezeigt, sofern sie empirisch abgeleitet werden konnten. Selbstverständlich kann nicht jede Fach- und Führungskraft alle Schutzfaktoren gleichermaßen besitzen. Vielmehr ist fragwürdig, welche dieser Faktoren besonders relevant und daher vorrangig aufzubauen sind, um schwierige und belastende Situationen zu bewältigen. Der Beitrag **„Evidenzbasierte Resilienzfaktoren als Ansatz zur Verhaltensprävention bei Erwachsenen“** enthält einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu Resilienzfaktoren und der Effektivität von Resilienztrainings bei Erwachsenen. Dabei wird die Verhaltensprävention im Arbeitskontext beleuchtet.

Zudem werden weitere individuelle Faktoren mit Einfluss auf die Resilienz in dem anschließenden Beitrag **„Demographische und sozioökonomische Schutzfaktoren“** untersucht, die ebenso wie die Persönlichkeit als wenig veränderbar gelten. Dabei wird insbesondere der Einfluss von Geschlecht, Alter und Werten in Bezug auf die Resilienz in den Vordergrund gerückt. In diesem Kontext wenden wir uns der Frage zu, in welchem Zusammenhang diese Faktoren mit der Resilienz stehen und ob sie Resilienz begünstigen.

Danach wenden wir uns dem dynamischen Selbstbild als wichtige Voraussetzung für Resilienz zu, weil dieses sog. Growth Mindset nicht starr und fixiert ist, sondern auf Weiterentwicklung und Lernen ausgelegt ist und damit einen wichtigen Aspekt von Entwicklungsprozessen darstellt. Inwieweit ein **„Dynamisches Selbstbild als Resilienzfaktor“** betrachtet und damit die Entwicklung einer lernorientierten Einstellung im positiven Umgang mit Herausforderungen und Misserfolgen fördert, wird in diesem Beitrag untersucht.

Erholung als eine wichtige Ressource, durch die beeinträchtigende Beanspruchungsfolgen der Arbeit abgebaut werden, trägt nachweislich zum Erhalt der Mitarbeitergesundheit und Mitarbeitermotivation bei. Dieser Aspekt wird in dem Artikel **„Erholungsförderliche Einflussfaktoren für Fach- und Führungskräfte“** beleuchtet. Der Beitrag führt Studien an, die mitarbeiter-, arbeits- und führungsbezogene sowie organisationale Ansätze zur Verbesserung der Erholung von Beschäftigten untersucht haben.

Der dritte Teil dieses Buches beschäftigt sich mit dem **Aufbau von Resilienz**. Ausgangspunkt für das Ergreifen geeigneter Maßnahmen zum Resilienzaufbau sollte eine valide, aussagekräftige Diagnostik der eigenen Resilienz sein. Valide **Resilienzdiagnostik-Tools** zur Messung der eigenen individuellen Resilienz im Arbeitskontext werden in einem eigenen Beitrag beschrieben und die Auswahlkriterien benannt. Je nach Ziel können ausführlichere oder weniger detaillierte Fragebögen zur Anwendung kommen.

Der Beitrag **„Resilienz – Person, Situation, Interaktion?“** untersucht den Zusammenhang von Resilienz und Persönlichkeit. Alltagspsychologisch versteht man unter der Persönlichkeit eines Menschen „(...) die Gesamtheit seiner Persönlichkeitseigenschaften (...): die individuellen Besonderheiten in der körperlichen Erscheinung

und in Regelmäßigkeiten des Verhaltens und Erlebens“ (Assendorpf & Neyer, 2012, S. 2). Daraus wird deutlich, dass „(...) Persönlichkeit als ein zeitlich stabiles Muster kognitiver, verhaltensmäßiger und emotionaler Merkmale bestimmt wird“ (Krohne & Tausch, 2014, S. 7). Aufgrund der relativen Stabilität der Persönlichkeit wird diskutiert, inwieweit sie das Verhalten bestimmt und welchen Einfluss sie auf die individuelle Resilienz hat.

Ausgehend von der These, dass auch bei stabiler Persönlichkeit, Resilienz zumindest teilweise veränderbar ist, werden die **Lernprozesse zum Aufbau von Resilienzkompetenz** in einem eigenen Beitrag beleuchtet. Darin wird der Frage nachgegangen, wie Lernprozesse durch Führungskräfte angeregt werden können, um bei Mitarbeitern die Entwicklung von Resilienzkompetenz nachhaltig zu ermöglichen.

Der Beitrag **„Entwicklung von Resilienzkompetenz bei Führungskräften“** betrachtet, was Führungskräfte brauchen, um konstruktives und resilienzförderliches Führungsverhalten zeigen und ihrer Vorbildrolle gegenüber den Mitarbeitern nachkommen zu können.

Das **„Flow Konzept im Arbeitskontext zur Förderung der Resilienz“** ist Grundlage eines eigenen Beitrags. Er beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Flow-Erleben und Resilienz, sowie den Faktoren, die Einfluss auf diesen Zusammenhang nehmen. Flow bezeichnet einen Zustand, in dem Individuen völlig in einer Aufgabe aufgehen, die sie optimal beansprucht. Die theoretischen Annahmen zum Flow-Erleben als Strategie zum Umgang mit Stress und als resilienzförderlicher Faktor werden in einem Modell zusammengetragen und durch empirische Studien untermauert.

In einem separaten Kapitel wird die **„Bewältigung von Krisen und anderen Ausnahmesituationen im Team“** anhand eines Modells aufgegriffen. Die Resilienzforschung ist ressourcenorientiert und nicht defizitorientiert ausgerichtet. Sie unterstellt, dass Menschen in der Lage sind, schwierige Lebenssituationen aktiv zu bewältigen und ihr Leben mitzugestalten (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019). Sie sind schwierigen Situationen also nicht hilflos ausgeliefert. Äußere Umstände können wir nämlich nicht ändern, wohl aber unsere Gedanken und Reaktionen (Böhme, 2019).

Die Einführung in die Methode der Introvision als wichtige Interventionshilfe zur Förderung von Gelassenheit und Resilienz im Arbeitskontext bildet den Abschluss des Buches. Der Beitrag **„Gelassen und handlungsfähig im Berufsalltag – Impulse aus der Introvision zur Förderung von Resilienz“** führt aus, wie sich die Technik der Introvision als bedeutender Baustein zur Förderung von Resilienz für Individuen und Teams bewähren kann.

Alle Beiträge in diesem Buch verzichten aus Gründen besserer Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d). Es sind jedoch immer alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Aufbau und Erhalt Ihrer Gesundheit!

Literatur

- Assendorpf, J. B., & Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit* (5., vollständig überarbeitete Aufl.). Springer.
- Bengel, J., & Lyssencko, L. (2012). Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. *Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter*. <https://doi.org/10.4126/38m-005111600>.
- Blum, R. W. (1998). Healthy youth development as a model for youth health promotion: A review. *Journal of Adolescent Health*, 22, 368–375.
- Böhme, R. (2019). *Resilienz. Die psychische Widerstandskraft*. Beck.
- Bonanno, G. A., Rennie, C., & Dekl, S. (2005). High-exposure survivors of the September 11. Terrorist attack: Resilience or social maladjustments? *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 984–998.
- Bonanno, G. A., Wortman, C. B., & Nesse, R. M. (2004). Prospective patterns of resilience and maladjustment during widowhood. *Psychology and Aging*, 19(2), 260–271.
- Drucker, P. F. (2004). *Concept of the Corporation* (4. Aufl.). Transaction Publishers.
- Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2013). *So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*. Springer Gabler.
- Filipp, S. H. (1992). Could it be worse? The diagnosis of cancer as a prototype of traumatic life events. In L. Montanda, M. J. Lerner, & S.-H. Philipp (Hrsg.), *Life crises and experiences of loss in adulthood* (S. 23–56). Erlbaum.
- Filipp, S. H., & Aymanns, P. (2018). *Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen. Vom Umgang mit den Schattenseiten des Lebens*. Verlag W. Kohlhammer.
- Fraunhofer. (o. J.). <https://www.fraunhofer.de/de/forschung/aktuelles-aus-der-forschung/aufbruch-in-eine-resiliente-gesellschaft.html>.
- Fröhlich-Gildhoff, K., & Rönau-Böse, M. (2019). *Resilienz* (5. Aufl.). Ernst-Reinhard-Verlag.
- Greve, W., & Staudinger, U. M. (2006). Resilience in later adulthood and old age: Resources and potentials for successful aging. In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Hrsg.), *Psychopathology: Vol. 3, Risk, disorder and adaption* (S. 796–840).
- Gunkel, L., Böhm, S., & Tannheimer, N. (2014). Resiliente Beschäftigte – eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten* (S. 257–268). https://doi.org/10.1007/978-3-662-43531-1_25.
- Heller, J. (2019). Resilienz für die VUCA-Welt. *Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*.
- Helmreich, I., Kunzler, A., & Lieb, K. (2018). Resilienz – Die Widerstandskraft stärken. *Physio-praxis*, 16(04), 48–51. <https://doi.org/10.1055/a-0594-7365>.
- Henninger, M. (2016). Resilienz. In D. Frey (Hrsg.), *Psychologie der Werte: Von Achtsamkeit Bis Zivilcourage – Basiswissen Aus Psychologie und Philosophie* (S. 157–165). Springer.
- Hoffmann, G. (2016). *Organisationale Resilienz: Kernressource moderner Organisationen*. Springer.
- Holtmann, M., & Schmidt, M. H. (2004). Resilienz im Kindes – und Jugendalter. *Zeitschrift für Kindheit und Entwicklung*, 13(4), 195–200.
- Home, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. <https://doi.org/10.1002/ert.3910240405>.
- Kalisch, R. (2020). *Der resiliente Mensch: Wie wir Krisen erleben und bewältigen – Neueste Erkenntnisse aus Hirnforschung und Psychologie*. *Stress-Ratgeber* (4. Aufl.). Piper.
- Kaluza, G. (2018). *Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch – Stress erkennen, verstehen, bewältigen* (7., korrigierte Aufl.). Springer Medizin Verlag.

- Klingenberg, I., & Süß, S. (2020). Coping und Resilienz. *Wissenschaftliche Beiträge 20 WiSt*, (Heft 4).
- Krohne, H. W., & Tausch, A. P. (2014). *Persönlichkeit und Emotionen: Individuelle Unterschiede im emotionalen Erleben und Verhalten* (1. Aufl.). Kohlhammer-Verlag.
- Laucht, M., et al. (1996). Viereinhalb Jahre danach: Mannheimer Risikokinder im Vorschulalter. *Zeitschrift für Kinder- und Jugendpsychiatrie*, 24, 67–81.
- Laucht, M., et al. (2000). Risiko- und Schutzfaktoren in der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. *Frühförderung interdisziplinär*, 19(3), 97–108.
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A.-R., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). Resilience: A meta-analytic approach. *Journal of Counseling & Development*, 91, 269–279.
- Leipold, B. (2015). *Resilienz im Erwachsenenalter*. Ernst Reinhard Verlag.
- Leppert, K., Gunzelmann, T., Schumacher, J., Strauß, B., & Brähler, E. (2005). Resilienz als protektives Persönlichkeitsmerkmal im Alter. *Zeitschrift für Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie*, 55(08), 365–369.
- Ostheimer, J. (2018). *Die resiliente Gesellschaft Überlegungen zu einer Kulturaufgabe im Zeitalter des Menschen* (S. 327–346).
- Perrez, M., Laireiter, A., & Baumann, U. (2005). Stress und Coping als Einflussfaktoren. In M. Perrez & U. Baumann (Hrsg.), *Lehrbuch Klinische Psychologie – Psychotherapie*. Hans Huber-Verlag.
- Rau, R., & Buyken, D. (2015). Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen: Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59(3), 213–229.
- Reich, J. W., Zautra, A. J., & Hall, J. S. (2011). Resilience science and practice: Current status and future directions. In M. J. Celinski & K. M. Gow (Hrsg.), *Continuity versus creative response to challenge: The primacy of resilience and resourcefulness in life & therapy* (S. 33–50).
- Renneberg, B., & Hammelstein, P. (2006). *Gesundheitspsychologie*. Springer.
- Reuter, C., Ludwig, T., & Pipek, V. (2016). Kooperative Resilienz – ein soziotechnischer Ansatz durch Kooperationstechnologien im Krisenmanagement. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(2), 159–169.
- Schulte, E.-M., Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2016). *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47, 139–149.
- Sonneck, G., Kapusta, N., Tomandl, G., & Voracek, M. (Hrsg.). (2016). *Krisenintervention und Suizidverhütung* (3., aktualisierte Aufl.). Facultas-Verlag.
- Stiehler, A., & Schabel, F. (2012). Wissensarbeit und Unternehmen im Spannungsfeld – Thesenpapier im Rahmen einer Studie von PAC und Hays AG, 2012. <http://www.wissensarbeiterstudie.de/>.
- Struck, O., Dütsch, M., Liebig, V., & Springer, A. (2014). Arbeit zur falschen Zeit am falschen Platz? Eine Matching-Analyse zu gesundheitlichen Beanspruchungen bei Schicht- und Nachtarbeit. *Journal for Labour Market Research: Zeitschrift für Arbeitsmarkt-Forschung*, 47(3), 245–272.
- TK. (2019). TK-Stressstudie. <https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410dc859916aa798217/tk-stressstudie-2016-data.pdf>.
- Welter-Enderlin, R., & Hildenbrand, B. (2012). *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände* (4. Aufl.). Carl Auer-Verlag.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1997). *Kauai's children come of age*. University of Hawaii Press.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (2001). *Journeys from childhood to midlife: Risk, resilience, and recovery*. Cornell University Press.
- Wustmann, C. (2021). Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. In R. F. Wassiliou (Hrsg.), *Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern*. Cornelsen-Verlag.



Prof. Dr. Michaela Moser ist Professorin an der IU Internationale Hochschule im Bereich des Personalmanagements. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung zu neuen Führungsansätzen und -modellen. Als Spezialistin für die Themen „Managementkompetenzen“ und „Demokratisierung von Unternehmen“ beschäftigt sie sich ausgiebig mit Strategien zur Mitarbeiterpartizipation und dem Training sozialer Kompetenzen. Die promovierte Diplom-Kauffrau verfügt über langjährige Management- und Führungserfahrung in diversen international tätigen Konzernen, u. a. als obere Führungskraft eines international tätigen Baukonzerns sowie als Geschäftsführerin einer Konzerngesellschaft.



Prof. Dr. Karin Häring ist Professorin an der CBS International Business School mit dem Schwerpunkt Human Resource Development und Leadership. Ihre Forschungs- und Interessenschwerpunkte liegen in den Bereichen Teamentwicklung, Leadership, Training sozialer Kompetenzen und Veränderungsmanagement. Karin Häring arbeitete als promovierte Diplom-Kauffrau und zertifizierter Executive Coach über zwanzig Jahre in der Führungskräfteentwicklung und konzipierte als Program Director an der ESMT Berlin (European School for Management und Technology) zahlreiche offene und firmenspezifische Programme zu verschiedenen Management und Leadership Themen.

Gesunde Fach- und Führungskräfte in kranken Organisationen



Krankheit und Gesundheit – ein ständiger Balance Akt

Ulrike Morgenstern und Michaela Moser

1 Einleitung

Diverse Megatrends wie die digitale Vernetzung oder Globalisierung führen zu einer Veränderung der Arbeitswelt, die durch Agilisierung und Flexibilisierung der Arbeitsprozesse und -strukturen gekennzeichnet ist. Diese neue Arbeitswelt – häufig auch unter dem Stichwort New Work beschrieben – stellt hohe Anforderungen an die Selbstorganisation, Selbstregulation und Eigenverantwortung von Fach- und Führungskräften (Rychen & Salganik, 2003). In besonderem Maße sind diese Fähigkeiten verbunden mit der Regulierung innerer Zustände (Kuhl, 2018) und der gezielten Steuerung des eigenen Stresserlebens. Nur gesunde Fach- und Führungskräfte sind in der Lage, ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten und gleichermaßen darauf zu achten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesundheitsförderlich zu führen. Fach- und Führungskräften wird daher eine immer größere Eigenverantwortung für den Erhalt ihrer Gesundheit zugeschrieben.

U. Morgenstern
Akkon Hochschule für Humanwissenschaften, Berlin, Deutschland
E-Mail: ulrike.morgenstern@akkon-hochschule.de

M. Moser (✉)
IU Internationale Hochschule, Köln, Deutschland
E-Mail: michaela.moser@iu.org

2 Gesundheit als zentrale Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit

2.1 Gesundheitsdefinition der WHO

Gesundheit wird bis heute definiert als „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen“ (WHO, 12.05.2020). Damit berücksichtigt diese Gesundheitsdefinition die Ganzheitlichkeit des Menschen, in dem sie neben körperlichem auch das geistige und soziale Wohlbefinden mit einbezieht. Dieser ganzheitliche Ansatz fokussiert die Wechselwirkung von Körper, Seele und Geist, die in einem Verbund stehen und sich reziprok beeinflussen. So können etwa durch Stressbelastungen verursachte psychische Erkrankungen zu körperlichen Erkrankungen führen und umgekehrt körperliche Erkrankungen wie – z. B. ein Herzinfarkt hervorgerufen, durch eine erhöhte Arbeitsbelastung – psychische Belastungen auslösen.

Die WHO-Definition umfasst das subjektive Wohlbefinden und damit individuelle Aspekte des sich Gesund- oder Krankfühlers einer Person durch Selbsteinschätzung und gleichermaßen eine medizinische Einschätzung berücksichtigt (Lippke & Renneberg, 2006). Die subjektive Dimension von Gesundheit ist demnach von der objektiven Dimension deutlich zu trennen. Menschen können sich krank fühlen, obwohl sie mangels Befund medizinisch als gesund gelten. Auch das Gegenteil kann der Fall sein, wenn sich ein Mensch bei diagnostizierter Erkrankung als gesund empfindet. Idealerweise fallen subjektive und objektive Einschätzungen positiv zusammen. Nach Hurrelmann et al. (2010) ist eine Person in einem Zustand des objektiven und subjektiven Wohlbefindens, wenn sie sich in ihrem beruflichen Werdegang in Übereinstimmung mit ihren eigenen Fähigkeiten, persönlichen Zielen und den gegebenen Rahmenbedingungen befindet. Insbesondere stark beanspruchte Fach- und Führungskräfte sollten sich vor diesem Hintergrund bewusst machen, wann und wie dieser Idealzustand erreichbar ist.

Die Kritik an der Gesundheitsdefinition der WHO entzündete sich an der zugrunde liegenden Dichotomie, ausgedrückt durch die beiden Extrempole – Krankheit und Gesundheit. Da ein Zustand vollständiger Gesundheit im Sinne eines ausgeprägten körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens dauerhaft nicht erreichbar ist, sondern täglich kleinere Einschränkungen in allen Dimensionen auftreten können, gelten alle biomedizinischen Definitionsversuche von Gesundheit im Sinne der Abwesenheit von Krankheit als unzureichend. Nach heute übereinstimmender Meinung wird deshalb von der polarisierenden Dichotomie Abstand genommen zugunsten eines Kontinuums, welches das gesamte Spektrum von gesunden und kranken Anteilen jedes Menschen in unterschiedlichen Ausprägungen in Erwägung zieht.

2.2 Krankheit und Gesundheit – zwei Gegensätze?

Der Ansatz von Aaron Antonovsky (1997), ist bis heute ein vielversprechender Ansatz, um sich mit dem komplexen Thema Gesundheit theoretisch gehaltvoll auseinander zu setzen, und stellt ein wichtiges Grundlagenkonzept für weitere, darauf aufbauende Gesundheitsansätze dar. Dieses sogenannte Salutogenese-Konzept beschäftigt sich mit der Frage, wie insbesondere psychische Gesundheit entsteht und Menschen trotz Risiken und Stressoren gesund bleiben und ihre Gesundheit fördern können. Die Salutogenese stellt die zentrale Frage, warum einige Menschen in bestimmten Umständen gesund bleiben, während andere krank werden. Vor diesem Hintergrund beschreibt es Gesundheit nicht als Homöostase oder Abwesenheit von Krankheit, sondern als ein beeinflussbares, aktives und dynamisches Geschehen auf dem Kontinuum zwischen den beiden Extrempolen Krankheit und Gesundheit. Es geht von der Annahme aus, dass kein Mensch ständig gesund oder krank sein kann, sondern gleichzeitig gesunde und kranke Anteile vereint. Menschen bewegen sich vielmehr unablässig zwischen den beiden Polen maximaler Gesundheit und maximaler Krankheit in eine positive oder negative Richtung. Sie können zu unterschiedlichen Zeitpunkten, abhängig beispielsweise von der aktuellen Arbeitsbelastung oder der Tagesform, verstärkt in Richtung Gesundheit oder Krankheit tendieren. Es ist zunächst festzuhalten, dass Fach- und Führungskräfte ihren Gesundheitszustand mit den positiven und negativen Anteilen ständig reflektieren und in dem Kontinuum einordnen sollten, um über Maßnahmen zur Herstellung eines neuen Gleichgewichts allgemeinen Wohlbefindens nachzudenken (siehe Abb. 1).

2.3 Balance zwischen Stressoren und Widerstandsressourcen

Stress ist eine natürliche Reaktion des Körpers auf Belastungen und gilt als einer der wichtigsten und am häufigsten belegten Einflussfaktoren auf Gesundheit und Krankheit. Grundlage von Stress ist die Bewertung von Stressoren, die positiv als Herausforderung oder negativ als Belastung interpretiert werden können. Antonovsky definiert Stressoren als „eine von innen oder außen kommende Anforderung an den Organismus, die sein Gleichgewicht stört und (...) zur Wiederherstellung des Gleichgewichtes eine

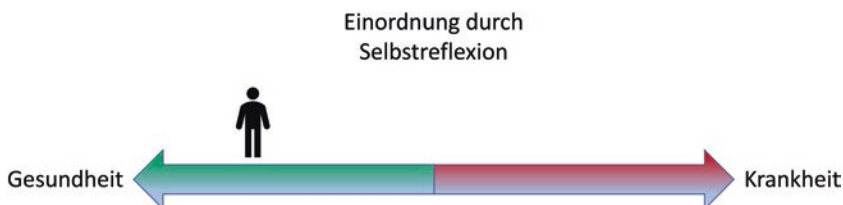


Abb. 1 Kontinuum Krankheit – Gesundheit. (Eigene Darstellung)

nicht-automatische und nicht unmittelbar verfügbare, energieverbrauchende Handlung erfordert“ (Antonovsky, 1979, S. 72). Bei negativer Bewertung des Stressors umfasst Stress alle Faktoren, die auf Fach- und Führungskräfte einwirken und bei ihnen zu negativen, emotionalen Spannungszuständen führen, weil sie nicht wissen, wie sie darauf reagieren sollen. Sie werden auch als Risikofaktoren bezeichnet. Typische Stressoren von Fach- und Führungskräften werden in dem Beitrag von Peters in diesem Buch ausführlich dargestellt. Neben allgemeinen Stressoren, wie etwa längere Arbeitszeiten und Belastungsspitzen, häufige Unterbrechungen im Arbeitsprozess, eine geringe Steuerbarkeit der Arbeitsabläufe und ein ständig hoher Informationsfluss (Schirmer, 2014), kommen in der Covid-19-Pandemie pandemiespezifische Stressoren, etwa Homeoffice und Einsamkeit, hinzu.

Einen positiven Ausgleich zur Bewältigung von Stressoren bieten generalisierte Widerstandsquellen, welche in der Resilienzforschung als Schutzfaktoren bezeichnet werden. Dies sind innere (z.B. positive Erfahrungen in ähnlichen Situationen) und äußere (wie z.B. familiäre Unterstützung) Ressourcen, die (...) „vor allem bezogen auf einen konstruktiven und positiven Umgang mit Stress (hier in der Nähe von Coping-Strategien oder auch Resilienz-Ansätzen)“ (...) (Saboga-Nunes et al. 2020, S. 447) unmittelbar dazu beitragen, negative Aspekte des Arbeitslebens auszugleichen und die psychische Gesundheit zu fördern. Generalisierte Widerstandsquellen sind demnach Wirkfaktoren, welche die Spannungsreduktion unterstützen und die Gesundheit erhalten oder verbessern. Wichtige Schutzfaktoren gegen Stress werden insbesondere in Teil 2 (Resilienz – Hornhaut für die Seele) in den Beiträgen von Helmreich sowie Cirkel und Seibold dargestellt.

Eine wichtige Widerstandsquelle ist die positive Einstellung zu sich selbst und die Zuversicht, den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein. Sie vermeiden, dass Stressoren eine Stressreaktion hervorrufen (Idan et al., 2017). Diese Faktoren finden sich im Individuum selbst (z. B. Intelligenz, Problemlösungsfähigkeit, Wissen, Selbstvertrauen), im Umfeld (politische, ökonomische und materielle Sicherheit) und in der Gesellschaft (intakte Sozialstrukturen, funktionierende gesellschaftliche Netze) (Körper u. Körper, 2018).

Auf die Bewegung in Richtung des Gesundheitspols können Fach- und Führungskräfte selbst großen Einfluss nehmen, wenn sie positive Strategien zur Bewältigung von Stressoren aufgebaut haben. Gelingt diese positive Bewältigung nicht, bewegt sich das Individuum in Richtung des Pols Krankheit (Antonovsky, 1997). Somit macht es einen Unterschied, wie Fach- und Führungskräfte Stressoren wahrnehmen und welchen Umgang sie mit den auslösenden Herausforderungen finden (Blumenrode, 2019; Kopp-Taeger, 2019). Dauert eine extrem hohe Anforderungssituation zu lange an und reichen die internen Bewältigungsmechanismen im Umgang mit negativ bewerteten Stressoren nicht zur Problemlösung aus, können Fach- und Führungskräfte psychisch und physisch, sogar chronisch, erkranken.

In diesem Kontext ist es wichtig zu erkennen, welche Risikofaktoren Stress hervorrufen und welche Faktoren Schutz vor Stressbelastungen bieten. Die Ausprägung

Abb. 2 Balance zwischen Schutz- und Risikofaktor.
(Eigene Darstellung)



des Gesundheitszustandes eines Menschen resultiert also aus einem mindestens ausgeglichenen Wechselverhältnis von Risiko- und Schutzfaktoren (siehe Abb. 2). Ist das Gleichgewicht erreicht, kann die Arbeit Freude machen und Identität stiften. Ziel muss es sein, Gesundheit zu fördern, indem Schutzfaktoren gestärkt und Risikofaktoren minimiert werden, um gleichzeitig Krankheiten vorzubeugen und die Krankheitsprävention in den Mittelpunkt zu stellen. Gesundheit ist demnach als ein hart zu erarbeitendes Gleichgewicht von Risiko- und Schutzfaktoren zu betrachten, das zu jedem Zeitpunkt ins Wanken geraten kann (Hurrelmann, 2010). Für Fach- und Führungskräfte bedeutet ein solches Gleichgewicht, dass eine freudvolle und sinnstiftende Arbeit positive Gefühle von Eingebundenheit erzeugt und zur Gesunderhaltung beitragen kann (Hurrelmann et al., 2010).

2.4 Kohärenzgefühl als zentrale Steuerungsfunktion

Die Aktivierung der Widerstandsquellen hängt von dem individuellen Kohärenzgefühl einer Person ab, das als Kernressource der Salutogenese im Sinne einer übergeordneten steuernden Funktion fungiert (Bengel et al., 2001). Je ausgeprägter das Kohärenzgefühl ist, umso eher ist ein Mensch in der Lage, die Stressoren durch Aktivierung vorhandener Ressourcen zu bewältigen, mit schwierigen Situationen adäquat umzugehen und sich auf dem Gesundheitskontinuum in eine positive Richtung zu bewegen. Ist der Kohärenzsinn weniger stark ausgeprägt, werden Belastungen als schwer bewältigbar aufgefasst und es findet tendenziell eine negative Bewegung in Richtung des Krankheitspols statt. Die gesundheitsförderliche Wirkung eines ausgeprägten Kohärenzgefühls ist empirisch gut belegt. Nach Bengel et al. (2001) zeigt der bisherige Stand der Forschung einen engen Zusammenhang zwischen Kohärenzgefühl und psychischer Gesundheit. Fach- und Führungskräfte sollten daher wissen, was unter dem Kohärenzgefühl zu verstehen ist und wie dieses gefördert werden kann.

Die Grundhaltung des generellen Kohärenzgefühls ist ein tiefes Gefühl des Vertrauens in sich selbst, die eigenen Fähigkeiten und der Verbundenheit mit anderen Menschen. Als kognitives Raster führt das Kohärenzgefühl durch subjektive Wahrnehmungs- und Beurteilungsfiler dazu, sich und die Welt in einem bestimmten Licht zu sehen. Diese Filter sind dafür verantwortlich, dass wir die Arbeitswelt und unsere Sicht darauf in

Das Modell der Salutogenese (Antonovsky)

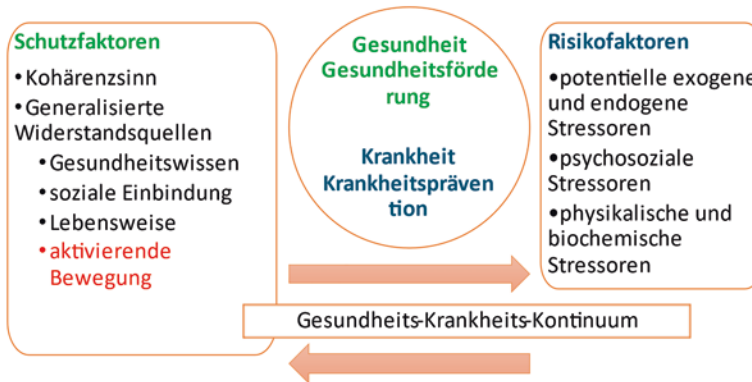


Abb. 3 Das Modell der Salutogenese. (Eigene Darstellung nach (Lorenz, 2016, S. 24–34))

einer bestimmten Art und Weise konstruieren. Auf diesen konstruktivistischen Ansatz und seine Bedeutung in der Stressforschung geht Abschn. 2.6 dieses Beitrags ein. Das Gesamtmodell der Salutogenese nach Antonovsky wird in Abb. 3 dargestellt.

2.5 Arbeitsbezogenes Kohärenzgefühl als Subkategorie

Der arbeitsbezogene Kohärenzsinn (nachfolgend synonyme Verwendung der Begriffe Kohärenzgefühl und Kohärenzsinn) als Subkategorie eines globalen Kohärenzsinn kann nach Antonovsky positiv beeinflusst werden, wenn die Arbeitsbedingungen und das Umfeld als verstehbar, handhabbar und sinnvoll aufgefasst werden (Antonovsky, 1997). Je stärker diese drei Dimensionen ausgeprägt sind, umso ausgereifter ist der Kohärenzsinn und so eher reagiert die Person im Belastungsfall mit einer salutogenen Entwicklung in die Richtung des Gesundheitspols. Das arbeitsbezogene Kohärenzgefühl kann deshalb definiert werden als die wahrgenommene Verständlichkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit der aktuellen Arbeitstätigkeit bzw. Arbeitssituation (Bauer et al., 2015).

Verständlichkeit ist gegeben, wenn die Arbeitssituation als strukturiert, konsistent und klar empfunden wird (Jenny & Bauer, 2019) und eindeutige Ziele für die eigene Arbeit existieren (Gollner et al., 2020). Dies impliziert auch die Klarheit und Transparenz im Rahmen von Veränderungsprozessen (Udir, 2006; Felfe et al., 2018; zitiert nach Gollner et al., 2020). Ein weiterer salutogener Faktor, der zu Verständlichkeit beiträgt, ist die aktive Partizipation in wichtigen Entscheidungsprozessen und bei der Gestaltung der eigenen Aufgabe (Felfe et al., 2018). Infolge der ohnehin bei Führungskräften vorhandenen Entscheidungskompetenz ist dieser Aspekt bei Fachkräften sicherlich in

besonderem Maße von Bedeutung. Unterstrichen wird diese Aussage durch Studien, die feststellten, dass größere berufliche Tätigkeitsspielräume und eine höhere Position in der Hierarchie positiv mit dem Kohärenzgefühl korreliert (Lundberg, 1997; Rimann & Udris, 1998).

Wichtig für ein Kohärenzgefühl ist auch das Gefühl der Handhabbarkeit von Aufgaben – also der Glaube daran, dass sie sich aus eigener Kraft bewältigen lassen. Handhabbarkeit beschreibt, inwieweit eine Person ausreichende Ressourcen zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen aufbringen kann (Jenny & Bauer, 2019). Im Vordergrund steht, dass eine Person im Rahmen ihrer Arbeitsprozesse eine gute Eigensteuerbarkeit wahrnimmt und empfindet und nicht willkürlichen Entscheidungen Anderer ausgesetzt ist (Sackmann, 2019).

Das Gefühl der Handhabbarkeit entwickelt sich durch eine Balance zwischen Herausforderungen und den dafür zur Verfügung stehenden Mitteln, diese zu bewältigen. Über- oder Unterforderung dagegen sind dem Kohärenzsinn wenig zuträglich (Antonovsky, 1987; Sagy & Antonovsky, 2000). Wichtig ist eine gute Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen, die zu einem Flow-Zustand führen kann. Der Flow-Zustand bezeichnet „(...)ein „selbstvergessenes, lustvolles Aufgehen in einer glattlaufenden Tätigkeit (...)“ (Weibler 2016, S. 172). Dieses Gefühl kann sich einstellen, wenn die wahrgenommenen Anforderungen der Tätigkeit den eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten entsprechen, wobei Stress dann positiv als Herausforderung angenommen wird. Auf den Flow-Effekt im Kontext der Resilienz geht der Beitrag von Kloep, Aust und Peifer in diesem Buch ein. Das eklatante Abweichen von Anforderungen und Fähigkeiten kann negative psychische Konsequenzen nach sich ziehen: Zu niedrigschwellige Anforderungen mit einem zu geringen Leistungsniveau können in einen Boreout münden, während zu hohe Anforderungen zum Burnout führen können (Esch, 2012). Das Boreout-Syndrom ist demnach ein Zustand ausgesprochener Unterforderung im Arbeitsleben.

Im Gegensatz zu den Komponenten Verstehbarkeit und Handhabbarkeit bringt die Komponente der Sinnhaftigkeit (oft auch Bedeutsamkeit) ein motivational-emotionales Element mit ein (Körper & Körper, 2018) und wird als die wichtigste Dimension des arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls beschrieben (Antonovsky, 1987; Sagy & Antonovsky, 2000). Diese Komponente ist gekennzeichnet durch eine bewusste Wahrnehmung von Sinnhaftigkeit der eigenen Aufgabe und beschreibt, ob sich der Einsatz und das Engagement bei der Arbeit lohnen (Jenny & Bauer, 2019; Beck et al., 2005). Soweit das Verhältnis von Engagement und Belohnung am Arbeitsplatz negativ voneinander abweicht, wird eine Gratifikationskrise durchlaufen. Mit Belohnung ist zum Beispiel die berufliche Aufstiegsmöglichkeit, die Wertschätzung am Arbeitsplatz, die Einflussmöglichkeiten auf wichtige Entscheidungen im Arbeitsverhältnis, Arbeitsplatzsicherheit aber auch das Gehalt gemeint. Insbesondere Führungskräfte neigen nicht selten dazu, sich zu verausgaben und eine Gratifikationskrise zu erleiden. Der Beitrag von Peter in diesem Buch führt diesen Gedanken weiter aus.