



# Psychologie in der Organisation

09.2014

## Resilienz in der Arbeitswelt – Bedeutung für die Personalführung

Von Dr. Julia Hapkemeyer und Dipl.-Psych. Nicole Scheibner

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, durch die Nutzung individueller Ressourcen Krisen erfolgreich zu bewältigen und schwierige Situationen als Entwicklungsmöglichkeit zu nutzen. Das Konzept der Resilienz findet zunehmend auch Anwendung im Arbeitskontext, wenn es um die Frage der Gesunderhaltung von Beschäftigten geht. Dabei steht folgende Frage im Fokus: Wie kann die Resilienz von Beschäftigten in Organisationen gefördert werden, so dass sie auch schwierige berufliche Situationen bewältigen und gesund bleiben? Im vorliegenden Artikel werden Möglichkeiten zur Resilienzförderung von Beschäftigten im organisationalen Kontext vorgestellt.

### 1 Was ist Resilienz?

*Resilienz steht für psychische Widerstandskraft. Resilienz ist ein sich entwickelndes und veränderbares Personenmerkmal.*

Der Begriff Resilienz stammt ursprünglich aus der Entwicklungspsychologie und steht für psychische Widerstandsfähigkeit. Resilienz zeigt sich darin, dass die individuelle Entwicklung eines Menschen trotz widriger Umstände, Krisen oder Herausforderungen

einen positiven Verlauf nimmt. Forscher/innen gehen davon aus, dass die Fähigkeit zur Resilienz sowohl durch Persönlichkeitsmerkmale als auch durch Umweltmerkmale beeinflusst wird.

## Individuelle Resilienzförderung

Personale Schutz- und Risikofaktoren, welche die Resilienz beeinflussen, werden bereits im jungen Alter erworben. Aber wie Studien zeigen, können personale Schutzfaktoren auch im weiteren Lebenslauf weiterentwickelt und gefördert werden. Eine individuelle Resilienzförderung ist somit möglich.

Es gibt Interventionen (kognitiv-behavioraler Ansatz), die der Reflexion vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten dienen und Bewältigungsstrategien stärken. Durch diese Trainings werden Fertigkeiten zur Emotionsregulation und Problemlösung, eine realistische Selbsteinschätzung und Achtsamkeit gefördert.

Neben einer individuellen Resilienzförderung, die auf die Stärkung personaler Schutzfaktoren abzielt, ist es aber auch wichtig, **Umweltbedingungen** so zu gestalten, dass sie zur Stärkung der Resilienz beitragen.

## 2 Resilienz in der Arbeitswelt

*Günstige Umweltbedingungen tragen zur Stärkung der Resilienz bei und mildern Risikofaktoren.*

Die Veränderungen in der Arbeitswelt führen zu einer Zunahme von Erkrankungen und Stresserleben bei der Arbeit und einem Anstieg psychischer Erkrankungen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelingt, gesund zu bleiben und im günstigsten Fall an Herausforderungen zu wachsen.

Wissenschaftliche Studien machen deutlich: Mitarbeiter/innen, die eine hohe Resilienz aufweisen, gehen besser mit Stressoren um, sind offener für neue Erfahrungen, reagieren flexibler auf sich verändernde Anforderungen im Arbeitskontext und reagieren

emotional stabiler bei Widrigkeiten. Darüber hinaus zeigen sich positive Zusammenhänge zwischen individueller Resilienz und der Arbeitsleistung, der Arbeitszufriedenheit und der Bindung an das Unternehmen.

## 3 Bedeutung der Unternehmens- und Führungskultur

*Um die Resilienz im Arbeitskontext zu stärken, können Kompetenzen, sowie Denk- und Verhaltensweisen gefördert werden, die auch unter Druck gesund erhalten. In Organisationen werden hierbei drei Adressaten unterschieden: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationsleitung.*

Auf Ebene der Unternehmens- und Führungskultur ist für die Resilienzförderung ein *einheitliches Wertegerüst* entscheidend. Welche *Bedeutung die Gesundheits- und Resilienzförderung* in der Organisation hat, muss den Führungskräften durch die Leitung vermittelt werden. Hilfreich ist hierbei die Entwicklung von Leitlinien und Standards zur Gesundheits- und Resilienzförderung. Es ist dabei entscheidend, die Führungskräfte dazu anzuregen, ihre Einflussmöglichkeiten im Bereich der Resilienzförderung kontinuierlich zu reflektieren.

Weitere Stellschrauben sind eine transparente *Kommunikation* und transparente *Mitsprachemöglichkeiten*. Zum einen ist der Weg von Informationsflüssen seitens der Leitung festzulegen und sicherzustellen, zum anderen sollte die Partizipation von Beschäftigten gefördert werden, indem Ideen und Vorschlägen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei organisationalen Prozessen so weit wie möglich berücksichtigt werden.

## 4 Bedeutung des Führungsverhaltens

*Das wahrgenommene Führungsverhalten nimmt Einfluss auf das Stressgeschehen und ein ungünstiges Führungsverhalten führt zu Demotivation, höheren Fehlzeiten und schlechteren Betriebsergebnissen.*

Im Bereich *Kommunikation* stellt eine häufige persönliche Interaktion mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen wichtigen Schutzfaktor der Resilienz dar. Zur persönlichen Interaktion zählen nicht nur regelmäßige Teambesprechungen, sondern auch informelle Zweier-Gespräche. Entscheidend für die Resilienzförderung ist aber hierbei, wie diese Gespräche geführt werden: aktives Zuhören seitens der Führungskraft sowie das Erfragen der Sichtweise und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken förderlich auf die Resilienz. Wie auch auf Ebene der Organisationsleitung ist der Informationsfluss zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent zu gestalten.

*Wertschätzung* und *Anerkennung* der erbrachten Leistungen sowie der Person sind weitere Schutzfaktoren. Mitarbeiter/innen brauchen regelmäßige Rückmeldung zu ihren Leistungen und ihrem Sozialverhalten. Hierbei wird nicht nur Lob erwartet, sondern auch konstruktive Kritik. Darüber hinaus äußert sich Wertschätzung darin, dass sich Führungskräfte Zeit nehmen für die Anliegen ihrer Mitarbeiter/innen und auch ein persönliches Interesse an ihnen zeigen.

*Soziale Unterstützung* umfasst die fachliche und emotionale Unterstützung der Mitarbeiter/innen bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Zur sozialen Unterstützung trägt die Förderung des Zusammenhalts im Team durch die Vorgesetzten bei. Eine weitere Form der sozialen Unterstützung ist die frühzeitige Identifikation von Konflikten bzw. Konfliktpotentialen. Führungskräfte sollten eine klare Linie entwickeln, wann sie bei welcher Art von Konflikten im Team bei der Lösung unterstützen oder vermitteln.

Ein weiterer bedeutsamer Einflussfaktor ist die *Partizipation*. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben Partizipation, wenn sie wissen, wann sie Aushandlungsprozesse mitgestalten können und wenn sie Möglichkeiten haben, Ideen und Anregungen im Prozess der Entscheidungsfindung und Problemlösung einzubringen.