

Zukunftsfähige Betriebe durch die Förderung individueller Resilienz von Beschäftigten als Gesundheitskompetenz

Nora Johanna SCHÜTH¹, Nicole OTTERSBOCK¹, Catharina STAHN¹,
Anika PESCHL¹, Pia NIESSEN²

¹ ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit
Uerdingerstr. 56, D-40474 Düsseldorf

² Technische Universität Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaft
Otto-Berndt-Straße 2, D-64287 Darmstadt

Kurzfassung: Der rasante Wandel der Arbeitswelt stellt an Betriebe und ihre Beschäftigten eine Vielzahl an Herausforderungen. Der Erwerb neuer Kompetenzen, selbstgesteuertes und organisiertes Handeln sowie die gelungene Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben werden zentrale Momente bei der Bewältigung von Veränderungen sein. Als erfolgskritischer Faktor kann hierfür insbesondere die Widerstandsfähigkeit des Individuums genannt werden, die als Resilienz bezeichnet wird. Sie trägt dazu bei, dass Menschen mit herausfordernden Situationen umgehen und sogar gestärkt aus ihnen hervorgehen können. Der Beitrag stellt ein zweistufiges Workshopkonzept zur Förderung individueller Resilienz von Beschäftigten vor, dessen Struktur sich an den vier Facetten resilienten Verhaltens nach Soucek et al. (2016) orientiert.

Schlüsselwörter: individuelle Resilienz, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Krisenbewältigung

1. Hintergrund

Die Arbeitswelt ist beeinflusst von Megatrends wie z. B. Globalisierung, digitaler Transformation oder Gesundheit. Die großen, schneller stattfindenden Veränderungen, insbesondere im Bereich neuer Technologien, stellen an Betriebe und deren Beschäftigten mannigfaltige Herausforderungen. Diese müssen sich in Folge dessen auch immer schneller an neue Rahmenbedingungen anpassen. Widerstandsfähigkeit – in der Psychologie auch als Resilienz bezeichnet – trägt dazu bei, dass Menschen mit herausfordernden Situationen umgehen und sogar gestärkt aus ihnen hervorgehen können. Daher kann die individuelle Resilienz zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Einerseits wirkt Resilienz sich positiv auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit aus (Soucek et al., 2016) und trägt andererseits dazu bei, dass Beschäftigte zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz sind und mehr Engagement zeigen als Beschäftigte, deren Resilienz geringer ausgeprägt ist (Luthans et al., 2007). Mit spezifischen Maßnahmen wie z. B. Trainings ist Resilienz, bzw. resilientes Verhalten entwickelbar. So können Beschäftigten, z. B. im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, konkrete Strategien an die Hand gegeben werden, die ihnen ermöglichen, auch in schwierigen beruflichen wie privaten Situationen handlungsfähig zu bleiben. Dass hieraus eine widerstandsfähigere Belegschaft resultieren kann, wurde auch im Projekt „STÄRKE – Starke Beschäftigte und starke

Betriebe durch Resilienz“ angenommen. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Vorhaben hat zum Ziel, ein Gesamtkonzept der individuellen und organisationalen Resilienz zu entwickeln, das KMU dazu befähigt, ihre Widerstandskraft zu steigern. Zur Sensibilisierung für das Konzept der Resilienz und für die Vermittlung von gezielten Übungen zur Stärkung resilienten Verhaltens wurde ein zweistufiges Workshopkonzept für Beschäftigte entwickelt, dessen Struktur sich an den vier Facetten resilienten Verhaltens nach Soucek et al. (2016) orientiert (s. Abbildung 1). Der Beitrag stellt die entwickelten und evaluierten Konzepte detailliert vor.

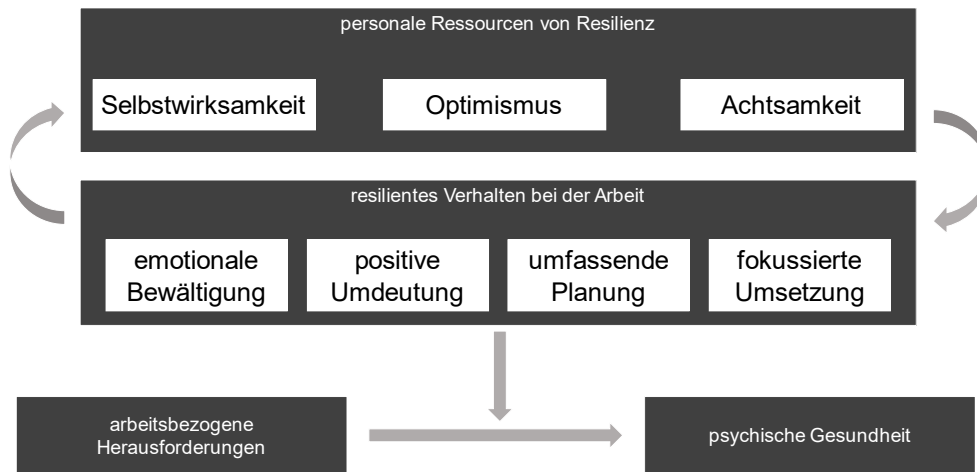


Abbildung 1: Resilienzmodell für die Arbeit nach Soucek et al. (2016) (eigene Darstellung)

2. Aufbau und Ablauf des Resilienztrainings für Beschäftigte

Das Training besteht aus zwei aufeinander aufbauenden Workshopmodulen A und B. Während im Modul A der Fokus auf Informationen und Hintergrundwissen zum Thema Resilienz und der Selbstreflexion resilienten Verhaltens liegt, richtet sich Modul B auf praktische Übungen und Tipps zur gezielten Steigerung resilienten Verhaltens am Arbeitsplatz. Die Workshops sind jeweils für vier Stunden inklusive Pause konzipiert, bewährt hat sich eine maximale Teilnehmeranzahl von 15 Personen.

2.1 Modul A „Sensibilisierung für das Thema ‚Resilienz‘ und resilientes Verhalten“

Modul A verfolgt das Ziel, den Teilnehmenden das Resilienzkonzept zu vermitteln und soll Strategien und Techniken zur Gedanken- und Verhaltenssteuerung aufzeigen. Modul A gliedert sich in fünf Schritte (s. Abbildung 2).

Vor der Erläuterung der Agenda und der Ziele des Workshops, werden die Teilnehmenden dazu aufgefordert, sich und ihre Erwartungen an den Workshop auf Karten zu notieren und vorzustellen. Die Karten werden zur Veranschaulichung an einer Metaplanwand befestigt. Dies hilft dem Moderatorenteam, während des Workshops immer wieder auf Aspekte, die bei der Erwartungsabfrage vom Teilnehmerkreis genannt wurden, hinzuweisen bzw. darauf einzugehen. Zudem fühlen sich die Teilnehmenden direkt angesprochen und integriert. Dies erhöht die Akzeptanz der Maßnahme und trägt maßgeblich dazu bei, dass der Workshop und die Diskussion bedarfsgerecht geleitet werden können.

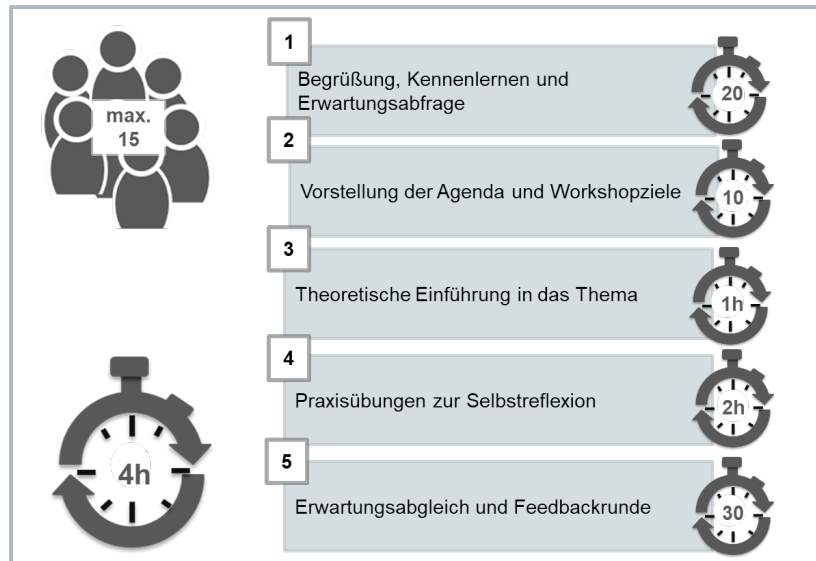


Abbildung 2: Exemplarischer Ablauf Resilienztraining Modul A mit Zeitangaben

In der Regel handelt es sich um einen gemischten Teilnehmerkreis mit unterschiedlichen Erwartungen an den Workshop und vor allem divergierenden Kenntnisständen zum Thema Resilienz. Daher gilt es, vor den eigentlichen Praxisübungen den Resilienzbegriff und theoretische Hintergründe mit niederschweligen Methoden zu vermitteln und die Neugier der Teilnehmenden zu wecken. Hierfür eignen sich visuelle Mittel wie bspw. Bilder oder Filmmaterial, die Menschen in herausfordernden Situationen und ihre Reaktion darauf, bzw. ihren Umgang damit zeigen. Die theoretischen Hintergründe werden anhand der Forschungen von Emmy Werner und des Resilienzkonzepts von Soucek et al. (2016) erläutert.

Nach der theoretischen Einführung sollen verschiedene Praxisübungen die Teilnehmenden zur Reflexion der eigenen Resilienz anregen. In einer ersten Praxisübung zur Resilienzfacette „emotionale Bewältigung“ setzen sich die Teilnehmenden mit Stressoren aus ihrem (Arbeits-)Alltag auseinander. Hierfür erhalten alle eine sogenannte Stresslandkarte in Papierform (s. Abbildung 3). Die Teilnehmenden werden gebeten, ihren Namen in die Mitte der Stresslandkarte zu schreiben. Anschließend sollen um den Namen herum alle Personen, Bereiche und Aufgaben notiert werden, die im Leben eine Rolle spielen. Je wichtiger der jeweilige Faktor ist, desto näher wird er am eigenen Namen platziert. Daraufhin sollen alle Notizen von 0 (=stressfrei) bis 5 (=max. Stress) und + (= gibt Kraft = Ressource) sowie – (= kostet Kraft = Stressor) von den Teilnehmenden bewertet werden. Somit erhalten die Teilnehmenden eine Übersicht darüber, was sie momentan am stärksten belastet. Darauf aufbauend kann überlegt werden, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die identifizierten Stressoren abzuschwächen.

Im Anschluss an die Übung wird im Plenum gemeinsam über die bei der Erstellung der Stresslandkarte gemachten Erfahrungen diskutiert. Hierfür stellen die Moderatoren Leitfragen wie bspw. „Hat Sie etwas überrascht?“, „Konnten Sie Stressoren ausfindig machen?“, „Welche kraftgebenden Punkte gleichen die kraftkostenden Faktoren aus? (Bewältigung)“. Im Anschluss an die Übung werden die Teilnehmenden darauf hingewiesen, dass die Stresslandkarte dabei helfen kann, sowohl Ressourcen aufzudecken, die sich eventuell noch besser nutzen lassen, als auch sogenannte Energiefresser zu identifizieren.

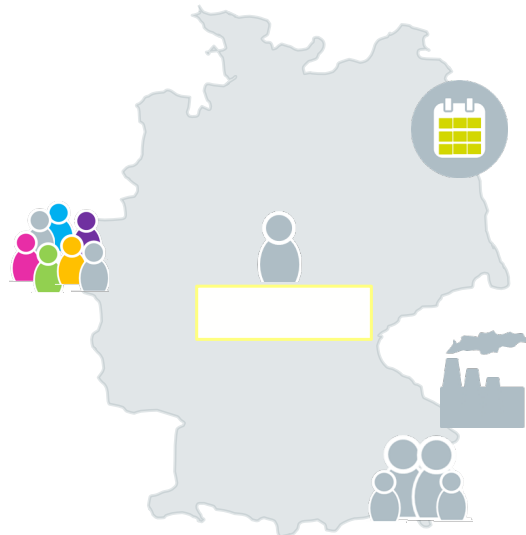


Abbildung 3: Stresslandkarte nach Heller (2018) (eigene Darstellung)

Für die Planung solcher Maßnahmen ist die dritte Facette resilienten Verhaltens bedeutsam: „umfassende Planung“. Den Teilnehmenden werden die Vorteile der Arbeit mit Zielen und das Konzept der SMART-Kriterien nach Doran (1981) erläutert, nach dem Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein sollten.

Eine weitere Übung dient dem Erlernen der „positiven Umdeutung“. Zur Veranschaulichung, dass es nicht nur eine Realität gibt, sondern meist verschiedene Sichtweisen und Perspektiven, eignen sich Kippbilder. Bei diesen erkennen Betrachter meist erst bei näherer Begutachtung, dass sie nicht nur ein Bild, sondern mehrere Interpretationsmöglichkeiten beinhalten.

Ein weiteres Ziel des Workshops ist es, dass die Teilnehmenden ihre eigene Art der Wahrnehmung von herausfordernden Situationen und ihrer Einstellung reflektieren. Im Workshop wird veranschaulicht, wie die eigene Einstellung dazu beitragen kann, vermeintlich negative Situationen im Alltag positiv zu sehen. Dies geschieht anhand der sogenannten Fish!-Philosophie und den vier Prinzipien zur Erlangung einer positiven Einstellung (Lundin et al., 2001), die dargestellt und in einem Kurzfilm erläutert werden. Die Fish!-Philosophie fußt auf dem Verhalten von Fischhändlern in Seattle, deren Arbeit durch die vier Prinzipien „Wahl der Einstellung“, „Spaß bei der Arbeit“, „anderen eine Freude bereiten“ sowie „präsent sein“ motivierender wurde, und soll der Erleichterung der Anwendung der „fokussierten Umsetzung“ dienen.

Das Workshopmodul A schließt mit einer ausführlichen Feedbackrunde. Der Fokus richtet sich hier auf die Erwartungen der Teilnehmenden, die sie zu Beginn der Veranstaltung genannt haben. Hierzu wird die Metaplanwand mit den Karten (Erwartungen) genutzt. Eine Person des Moderatorenteams liest nacheinander die Erwartungen vor und fragt im Plenum, ob sie diese als erfüllt ansehen. Trifft dies zu, wird die jeweilige Karte entfernt, so dass am Schluss nur noch die Karten übrigbleiben, die noch nicht erfüllte Erwartungen beschreiben. Gemeinsam wird nun diskutiert, welche Aspekte im Folgeworkshop Modul B thematisiert werden können. Zusätzlich wird jeder Teilnehmende dazu aufgefordert, anhand von Leitfragen (bspw. „Was habe ich (über mich) gelernt?“, „Was hat mir gefehlt?“, „Was nehme ich mit?“) Feedback zum Workshop zu geben. Abschließend gibt das Moderatorenteam einen Ausblick auf den Folgeworkshop Modul B.

2.2 Modul B „Ressourcen und Krisen“

Modul B verfolgt das Ziel, die Widerstandskraft der Beschäftigten zu stärken. Inhaltlicher Schwerpunkt des Moduls B, das sich in fünf Schritte (s. Abbildung 4) gliedert, ist der gezielte Aufbau von Ressourcen und die Bereitstellung von Hilfestellungen im Umgang mit Krisen am Arbeitsplatz.



Abbildung 4: Exemplarischer Ablauf Resilienztraining Modul B mit Zeitangaben

Nach der Begrüßung und der Erwartungsabfrage, die wie in Modul A gestaltet werden kann, wird nach der Vorstellung der Agenda auf das Modul A des Resilienztrainings zurückgeblickt. Hierzu sollen sich die Teilnehmenden in Tandems dazu austauschen, was Resilienz bedeutet und an welche Inhalte aus dem ersten Workshopteil sie sich erinnern. Die auf Moderationskarten zusammengetragenen Ergebnisse sowie eventuell offengebliebenen Themen aus Modul A werden von den Moderierenden zusammengefasst und ggf. ergänzt. Als Vorbereitung für die kommenden Übungen wird das Resilienzmodell von Soucek et al. (2016, Abbildung 1) wiederholt.

Die erste Übung zum Thema „Ressourcen“ soll klären, was Ressourcen sind, welche Arten hierbei unterschieden werden (z. B. persönliche, soziale, materielle, sozialräumliche Ressourcen) und dafür sensibilisieren, über welche Ressourcen die Teilnehmenden bereits verfügen. Hierzu notieren die Teilnehmenden auf einem vorbereiteten Arbeitsblatt zu jedem Buchstaben des Alphabets eine Ressource, die ihnen einfällt, z. B. „F = Freundschaft zu Lisa“ oder „T = Tennisspielen“. So können sich die Teilnehmenden über Ressourcen bewusst werden, auf die sie in belastenden Situationen zurückgreifen können, um beispielsweise psychische Beanspruchung zu verringern (ifaa et. al., 2018).

In der zweiten Übung werden Krisen und ihre Formen thematisiert. Es empfiehlt sich, in einem kurzen theoretischen Input bspw. akute von latenten Krisen abzugrenzen und das Gespür für erlebte (vergangene oder präsenste) Krisen zu schärfen. Im Tandem sollen hierzu folgende Fragen beantwortet werden: „Welche Krise habe ich am Arbeitsplatz schon erlebt?“, „Welche Ressourcen aus der vorangegangenen ABC-Übung habe ich zur Bewältigung anwenden können?“, „Welche Facette resilienten Verhaltens war in dieser Krise besonders wichtig?“. Diese Reflexion hilft beim Bewusstmachen der eigenen Ressourcen und wie diese zur Überwindung von Krisen herangezogen werden können.

Die dritte und letzte Übung des Workshops greift die Erkenntnisse der zweiten Übung auf und soll die Teilnehmenden beim gezielten Ressourcenaufbau unterstützen. Dafür bestimmt jeder Beschäftigte eine Ressource, die zukünftig verstärkt aufgebaut werden soll. Anhand der im Workshopteil A kennengelernten Methode SMARTer Kriterien für die Zielerreichung soll der Aufbau der gewählten Ressource genau definiert werden.

Auch das zweite Modul wird mit einer Feedbackrunde beendet.

3. Hinweise und Fazit

Für einen gelungenen Transfer sollte in den Blöcken der Wissensvermittlungen sowie in den einzelnen Übungen der Praxisbezug (z. B. Krisen anhand von Problemstellungen am Arbeitsplatz der Beschäftigten) für einen gelungenen Transfer stets hergestellt werden. Bestehende Konflikte zwischen Beschäftigten können im Workshopsetting problematisch sein und den offenen, vertrauten Austausch (z. B. in den Tandem-Übungen) verhindern. In der Zusammenstellung der Teilnehmendengruppen sollte hierauf geachtet werden. Die visuelle Darstellung erarbeiteter Themen (z. B. Plakat mit SMARTen Kriterien drucken und im Arbeitsbereich aufhängen) sowie vorgenannte Hinweise haben sich (auch im Nachgang an die Workshops) als gewinnbringend herauskristallisiert und sichern die Nachhaltigkeit des Trainings. Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass die Inhalte des Workshops sowohl für die persönliche Entwicklung der Beschäftigten als auch für ihre tägliche Arbeit hilfreich sind. Die Teilnehmenden regten jedoch an, dass die Bearbeitung interner, betriebs-spezifischer Problemstellungen wünschenswert gewesen wäre. Dahingehend könnte das Workshopkonzept für die zukünftige Anwendung in Betrieben erweitert werden.

4. Literatur

- Doran GT (1981) There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management Review* 70(11):25-36.
- Lundin S, Paul H, Christensen J (2001) Für immer Fish! Wie Sie die Fish1-Philosophie verankern und Ihre Motivation frisch halten. München: Redline Verlag.
- Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM (2007) Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 60:541-572.
- Heller J (2018) Resilienz-Tipp: Lösungsorientierung – Stresslandkarte. Abgerufen von <https://juttaheller.de/resilienz-tipp-loesungs-orientierung/>
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD), Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW), Hochschule Fresenius Düsseldorf (Hrsg) (2018) Resilienzkompas zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen. Düsseldorf: Eigenverlag.
- Soucek R, Ziegler M, Schlett C, Pauls N, (2016) Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 47(2):131-137.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de