



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels

Resilienz für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels

Resilienz für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen



Inhalt

Einleitung Zur Notwendigkeit, den Herausforderungen unserer Zeit konstruktiv zu begegnen	5
Was ist Resilienz?	9
Warum sollten wir Widerstandskraft und Belastungsfähigkeit gezielt trainieren?	21
Wie resilient sind Sie? Wo steht Ihr Unternehmen?	29
So kann es gehen: Praktische Schritte zu mehr Resilienz im Unternehmen	41
Betriebliches Gesundheitsmanagement ganzheitlich begreifen: Bewusstseinschärfung braucht Geduld	53
Das „work-life-competence“-Programm: Unterstützende Maßnahmen für den Mittelstand	57
Summary	62
Literatur	64



Einleitung

Zur Notwendigkeit, den Herausforderungen unserer Zeit konstruktiv zu begegnen

Liebe Leserin, lieber Leser,

im letzten Jahrzehnt hat sich für uns alle das berufliche und private Leben spürbar verändert. Ob in der Wirtschaft, im Bildungs- und Gesundheitswesen, in der IT-Branche, im Dienstleistungsgewerbe oder in der Verwaltung – viele Menschen erleben eine zunehmende Arbeits- und Informationsverdichtung, eine rasche Abfolge von Veränderungsprozessen und eine stetige Zunahme von Komplexität. Viele spüren, dass sie für diese vielfältigen Anforderungen nicht ausreichend gerüstet sind. Sie haben das Gefühl, nur mit Mühe und Not im turbulenten Strom ihres Alltags mitschwimmen zu können. Worauf ist das zurückzuführen? Mit dem Übertritt in die Wissens- und Informationsgesellschaft haben wir Menschen uns in gewisser Weise auf ein Wildwasser eingeschifft. Informationsflut, Beschleunigung, Anpassungsdruck sind nur einige Wörter, die diese neue Welt beschreiben. Mit den Turbulenzen, die dieser neue Alltag mit sich bringt, müssen wir erst lernen umzugehen. Eines der auffälligsten Symptome für die Überlastung, die viele Beschäftigte spüren, ist der rasante Anstieg der psychosozialen Erkrankungen in Deutschland, aber auch in anderen Industrienationen. Diese Entwicklung zeigt sehr deutlich: Das Gleichgewicht zwischen Herausforderung und Kompetenz zur Bewältigung ihrer Aufgaben ist bei vielen Menschen, in Teams, aber auch in ganzen Organisationen außer Balance geraten.

Neben den aufrüttelnden Zahlen von Krankheitstagen und Frühverrentungen schlägt stetig mehr das Phänomen des Präsentismus zu Buche: Mitarbeiter sind zwar körperlich im Unternehmen anwesend, aber ihr Verstand, ihr Herz und ihre Seele sind nicht wirklich greifbar. Ihre Leistungsfähigkeit und ihre Leistungsbereitschaft liegen weit unter dem erwünschten Niveau. Auch hier liegt die Ursache häufig in einer Unausgewogenheit zwischen Anforderung und Kompetenz. Diese Entwicklung ist auch für die Beschäftigten nicht angenehm. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist sie sogar äußerst bedeutsam, denn Präsentismus kostet Unternehmen sehr viel Geld.

Das Besondere an dem Konzept der Resilienz sind der positive Blick sowie der Fokus auf Ressourcen und Möglichkeiten statt auf Defizite. Insofern hat jeder Mensch und jedes Team resiliente Fähigkeiten, die es zu entdecken, anzuwenden und auszubauen gilt. Aus dieser Warte betrachtet erscheint uns die Zukunft mit all ihren Turbulenzen und Anforderungen an unsere Flexibilität nicht mehr düster, vielmehr werden wir zunehmend in die Lage versetzt, wertvolle Chancen in ihr zu entdecken. Sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Entwicklungen unserer Zeit bieten uns großartige Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Vorausgesetzt wir lassen uns von den steigenden Belastungen nicht an die Wand drängen, sondern ergreifen aktiv diese Chancen zur Entwicklung.

Resilienz ist nicht angeboren, aber erlernbar

Einen Großteil dieser Reibungsverluste könnten wir uns ersparen, wenn Beschäftigte ebenso wie Führungskräfte wüssten, wie sie mit den Anforderungen konstruktiv umgehen können – statt im Strudel aus Überlastung und Ohnmacht unterzugehen.

Resilienz ist das Wort, das für diese Art von Widerstandsfähigkeit seit einigen Jahren im Gespräch ist. Doch was ist Resilienz genau? „Im Verständnis der Forschung handelt es sich bei der Resilienz ... um Handlungs- und Orientierungsmuster, die Individuen in der Konfrontation mit und der Bewältigung von widrigen Lebensumständen herausbilden“, erklärt Professor Bruno Hildenbrand vom Institut für Soziologie der Universität Jena.

Aus diesem Satz kann man zweierlei herauslesen: Die Fähigkeit, mit schwierigen Situationen in Leben und Arbeit umzugehen, ist nicht angeboren, sondern kann durch Lernerfahrungen erweitert und verfestigt werden. Und: Widerstandsfähigkeit entwickelt sich nicht im Schonraum. Mit schwierigen Situationen umzugehen, lernt man nicht, indem man den Problemen aus dem Weg geht, sondern indem man lernt, ihnen zu begegnen und sie gut zu meistern. Resilienz beschreibt insofern die Fähigkeit, an den Herausforderungen des Lebens – und auch des Arbeitsalltags – zu wachsen.

Sich mit dem Thema „Resilienz“ zu beschäftigen, bedeutet somit, sich konsequent dem Gedanken zu widmen, Widrigkeiten und Herausforderungen nicht zu umgehen, sondern Sie zu meistern und an ihnen zu wachsen!

Zentrale Schaltstellen für dieses Umdenken in Unternehmen sind die Unternehmens- und Führungskultur sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Die Gesundheit und das Miteinander in einem Unternehmen – in der Dimension der Unternehmenskultur früher als „weiche Faktoren“ bezeichnet – beeinflussen maßgeblich die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, also die „harten Faktoren“ im Firmenalltag. Diese Einflussfaktoren bestimmen, wie sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Berufsalltag verhalten: Ob Sie aktiv und resilient mit den Anforderungen umgehen können oder ob Sie nach und nach unter den steigenden Belastungen zusammenbrechen. Daher erscheint es nur als logische Konsequenz, dass sowohl das Gesundheitsmanagement als auch die Führungskultur viel stärker als bisher in den Fokus der Unternehmensführung gerückt werden müssen.



Insbesondere das BGM sollte ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein: Es darf nicht länger als nettes Add-on verstanden werden, das zum Teil unter ferner liefen abgehandelt wird. Viele Betriebe haben für die rein körperlichen Bedürfnisse der Beschäftigten schon viele gute Angebote im Alltag verankern können: den Wasserspender auf dem Gang, ergonomische Bürostühle, Rückenschule, Laufkurse, Ernährungsberatung, regelmäßige Gesundheitschecks, den reich gefüllten Obstkorb in der Cafeteria etc. All diese Aktionen erreichen jedoch keine Menschen, die mit Ängsten kämpfen, sich psychisch stark belastet, sich ständig gestresst oder bereits ausgebrannt fühlen.

Auch die Führungskultur gehört endlich ernst genommen und konsequent aufgebaut und umgesetzt! Die Anforderungen an Führungskräfte werden immer komplexer und deshalb muss auf diese Leistungsträger ein besonderer Blick gerichtet werden. Sie sind es auch, die bei ihren Mitarbeitern Widerstandskraft fördern können. Die meisten von ihnen erhalten jedoch zu wenig Unterstützung und Orientierung. Dabei sollten gerade Sie als wertvolle Ressource eines Unternehmens systematisch in ihrer Kompetenz gefördert werden.

Die Unternehmenskultur ist letztendlich die Summe aller menschlichen und sachlichen Faktoren, die eine Organisation ausmachen. In vielen Fällen existieren die hehren Werte, die in den Leitfäden zur Unternehmenskultur formuliert werden, vor allem auf dem Papier. Theoretisch sind die Spielregeln schnell zusammengetragen, die einen festen Zusammenhalt in der gesamten Unternehmensmannschaft garantieren könnten. Doch die Umsetzung all dieser guten Erkenntnisse erweist sich oft als schwierig: Die Akteure hinken ihren eigenen Ansprüchen hinterher.

Resilienz lädt dazu ein, sich mit einer neuen, zukunftsorientierten Perspektive zu fragen: Wie widerstandsfähig und flexibel ist unser Unternehmen tatsächlich? Wie gesund, engagiert und veränderungsbereit sind unsere Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie gut bin ich selbst, sind wir gemeinsam für heutige und zukünftige Turbulenzen gerüstet? Wie können wir die resilienten Fähigkeiten der einzelnen Beschäftigten und der Organisation als Ganzes ausbauen?

Diese Broschüre möchte Ihnen einen Einblick in das Thema „Resilienz“ im Unternehmen geben – und Sie anregen, diese Thematik in Ihrem Unternehmen „anzupacken“.

Denn die Anforderungen an jeden Einzelnen und auch an die Unternehmen als Gesamtes werden in den nächsten Jahren nicht weniger werden, sondern eher noch wachsen: Arbeitsverdichtung und Informationsflut werden in absehbarer Zeit nicht zurückgehen. Diskontinuität, schnelle Veränderung, Komplexität und Entscheidungsdruck werden zunehmend unser Leben bestimmen.

Deshalb liefert Ihnen diese Broschüre zu diesem spannenden Thema Hintergründe, Informationen, Praxisbeispiele, Übungen und viele Inspirationen. Auf diese Weise können Sie sich mit dem Konzept der Resilienz vertraut machen. Dabei werden Sie zum einen als Einzelperson angesprochen. Zusätzlich bekommen Sie Informationen und praktische Anregung zum Thema „Resilienz“ in Teams und Organisationen. Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen – und vor allem bei der praktischen Verwirklichung guter Erkenntnisse.

„Entwicklungen starten immer zunächst im Bewusstsein einzelner Personen, die sich mit Aufgaben und Fragestellungen profund auseinandersetzen. Bei diesem Thema sollten es die wirtschaftlich Verantwortlichen sein, die die Thematik aufgreifen und für ihre spezielle Unternehmenssituation durchdringen und strukturieren. Letztendlich sollte sich jeder Mitarbeiter kontinuierlich darin weiterentwickeln, kompetent zu sein, sich gesund und leistungsfähig zu halten und vor allem veränderungsbereit zu sein. Wer diese Haltung für sich selbst gelernt hat, wird sie auch in seine Arbeitsgruppe, seine Abteilung und in die ganze Unternehmenskultur einbringen. Was es braucht, ist ein lebendiges, kommunikatives Miteinander. Dann entsteht eine kollektive Kompetenz, um im Sinne der Ziele des Unternehmens auf Schwierigkeiten einzugehen. Heute steigert sich die Effizienz eines Unternehmens durch die Entwicklung seiner Mitarbeiter. Die Managementprozesse sind nicht das Problem, dieses Wissen und Handwerkszeug ist gut ausgearbeitet. Die Blockade im Alltag sind oft die Menschen, die Vertrauen, Kooperation und Kommunikation lernen sollten.“

Dr. Joachim Galuska, Leiter der Heiligenfeld Kliniken und der Akademie Heiligenfeld, die seit Langem eine achtsame und lebendige Unternehmenskultur pflegen.



Was ist Resilienz?

Widerstandskraft, Belastungsfähigkeit und Flexibilität, all diese Eigenschaften, die wir heutzutage dringend brauchen, werden mit dem Begriff „Resilienz“ umschrieben.

Woher kommt dieser Begriff?

Herkunft des Begriffes und des Resilienz-Konzeptes

Resilienz ist ein Wort aus der Werkstoffkunde. Es schildert die Fähigkeit eines Stoffes, nach einer Verformung durch Druck- oder Zugeinwirkung wieder in seine alte Form zurückzukehren. Diese Definition veranschaulicht die Fähigkeit eines Systems, von außen und innen kommende Irritationen ausgleichen oder ertragen zu können, ohne seine eigene, ursprüngliche Form einzubüßen oder kaputtzugehen.

- Im Lateinischen existiert das Wort „resilire“. Es bedeutet „zurückspringen“ oder „abprallen“. Im Deutschen ist keine allgemeingültige Übersetzung für dieses Wort vorhanden – es wird als Synonym für Widerstandsfähigkeit, Belastbarkeit oder Elastizität gebraucht. Das assoziierende Bild hierfür ist das Stehaufmännchen, welches sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufzurichten vermag.
- Die Kinderpsychologie kennt den Terminus Resilienz schon länger und veranschaulicht damit die innere Kraft von Kindern oder Jugendlichen, trotz schwieriger Lebensumstände in eine gute Entwicklung zu finden. Die US-amerikanische Entwicklungspsychologin Emmy E. Werner initialisierte zu diesem Phänomen eine spannende Längsschnittstudie. Sie begleitete über vierzig Jahre lang die Entwicklung von circa 700 Kindern, die im Jahre 1955 auf der Hawaii-Insel Kauai geboren wurden. Alle diese Kinder wuchsen unterschiedlich auf. Die einen sehr wohlbehütet und in einem geschützten, liebevollen Umfeld. Andere dagegen unter schwierigsten Bedingungen in ihrem Elternhaus und ihrer Umgebung. Wider Erwarten konnte ein Drittel der vorbelasteten Risiko-Kinder einen erfüllten, stabilen Lebensweg einschlagen.



Resilienz lässt sich gezielt erwerben

Diese Längsschnittstudie von Emmy E. Werner deckte auch die zentralen Einflussfaktoren auf, die das Risiko von psychosozialen Störungen oder Erkrankungen mildern beziehungsweise einschränken können:

1. angeborene Eigenschaften des Individuums
2. Fähigkeiten, die der Einzelne in Interaktion mit seiner Umwelt erwirbt
3. umgebungsbezogene Faktoren

Wissenschaftler verschiedener Disziplinen konnten in zahlreichen Studien belegen, dass Menschen ihre innere Widerstandskraft, ihr Selbstbewusstsein, ihr Gefühl für Selbstwirksamkeit und ihre Souveränität wirksam fördern können, wenn Sie auf diesen drei Ebenen gleichzeitig ansetzen und sich mit deren Einflussfaktoren konstruktiv auseinandersetzen. Mit anderen Worten: Menschen können

1. die Beziehung zu sich selbst aktiv verbessern, sich selbst besser kennenlernen und ihre angeborenen persönlichen Eigenschaften ausbauen (z. B. Reflexionsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, lösungsorientiertes Denken etc.);
2. ihre Kontakte und Beziehungen zu anderen Menschen verbessern;
3. ihre Umgebung gestalten und verändern.

Heute sind sich Wissenschaftler einig: Resilienz ist keine Eigenschaft, die uns Menschen von Natur aus in die Wiege gelegt wurde. Sie ist eine Veranlagung, die bei jedem unterschiedlich ausgeprägt ist, aber aktiv angestoßen und gestärkt werden kann.

Resiliente Menschen haben spezielle Eigenschaften

In den letzten Jahrzehnten wurde deutlich, dass sich resiliente Menschen durch bestimmte Eigenschaften auszeichnen. So postulierten die US-amerikanischen Psychologen und Resilienz-Forscher Karen Reivich und Andrew Shatté (2003) sieben Faktoren, die Menschen besonders befähigen, Veränderungen besser bewältigen zu können. Diese „sieben Säulen der Resilienz“ stellen nach Ansicht von Reivich und Shatté tragfähige Eigenschaften dar, um Krankheiten, Verluste, Überbelastungen und Probleme im Privat- oder Berufsleben gut meistern zu können:

Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verlassen der Opferrolle, Übernahme von Verantwortung, Netzwerkorientierung und Zukunftsplanung zeichnen resiliente Menschen besonders aus. Auf den ersten Blick mag diese Aufzählung banal klingen. Doch angesichts der vielen verschiedenen Eigenschaften, die Menschen haben können, ist es sehr wohl interessant zu wissen, dass es sich hierbei um die sieben wichtigsten Fähigkeiten handelt, die Menschen befähigen, schwierige Situationen zu meistern – und im besten Falle an ihnen zu wachsen.



Sie beschreiben zum einen die sogenannten „internen Ressourcen“, also Kraftquellen, die in einer Person selbst liegen. Zum Beispiel die Fähigkeit, die eigene Zukunft zu planen. Sie beschreiben aber auch externe Ressourcen, also Kraftquellen, die außerhalb der Person liegen, zum Beispiel ein soziales Netz, auf das sie zurückgreifen kann.

Die „sieben Säulen der Resilienz“ sind auch vergleichbar mit Standbeinen, auf denen Menschen sicher durch Krisen wandern können. Je mehr dieser Standbeine sie entwickelt haben, desto fester stehen Sie im Leben und geraten nicht ins Wanken.

Resilienzentwicklung ist Persönlichkeitsentwicklung

Interessanterweise beschreiben die „sieben Säulen der Resilienz“ keine konkreten Verhaltensregeln. Sie umschreiben vielmehr eine bestimmte Haltung zum Leben: Angesichts von Problemen begeben sich resiliente Menschen nicht in die Opferrolle, sondern bleiben optimistisch und öffnen den Blick für Lösungsmöglichkeiten. Sie lassen sich nicht von den Entscheidungen anderer treiben, sondern übernehmen Verantwortung für ihr Handeln. Mit welchen konkreten Verhaltensweisen sie diese innere Haltung im praktischen Alltag umsetzen, ist sehr unterschiedlich.

Dementsprechend sollte auch eine fundierte, nachhaltige Resilienzentwicklung weniger an Verhaltensweisen ansetzen, sondern vielmehr an der inneren Haltung eines Menschen. Insofern ist Resilienztraining immer auch Persönlichkeitsentwicklung: Loslösung von alten Mustern und Angewohnheiten und Entwicklung neuer, sinnvollerer Handlungsmöglichkeiten.

Das ist kein leichtes Unterfangen. Wir alle wissen, wie schwierig es ist, sich von alten, eingprägten Mustern zu lösen. Jedoch wurden in den vergangenen Jahrzehnten viele Erfahrungen darüber gesammelt, welche Trainingsmethoden im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung tatsächlich greifen und welche nicht.

Neurobiologische Erkenntnisse weisen beispielsweise darauf hin, dass es unerlässlich ist, den Menschen beim Training in all seinen Dimensionen von Ratio, Gefühl, Körper und Geist gleichzeitig wahrzunehmen und anzusprechen (siehe auch das Interview mit dem Neurobiologen Professor Gerald Hüther auf Seite 50). Je mehr seiner Sinne in den Lernprozess involviert werden, umso größer ist die Chance, dass bei ihm tief eingespeicherte Verhaltensprogramme tatsächlich umgeschrieben werden können. Auch muss er selbst der Wunsch entwickeln, etwas zu verändern. Ohne Selbstreflexion und engagierte Eigenverantwortung kann keine konsequente Umsetzung stattfinden.

Zur Kernkompetenz resilienter Menschen gehört, den Kopf nicht in den Sand zu stecken, sondern immer wieder neu nach Chancen und Möglichkeiten zu schauen, wie das persönliche Leben und das anderer konstruktiv verbessert werden kann. Das bedeutet nicht, dass Menschen mit ausgeprägten resilienten Fähigkeiten sich durch nichts mehr aus der Ruhe bringen lassen. Resiliente Personen fühlen sich bisweilen auch schwach oder persönlich verletzt. Aber sie haben die Fähigkeit entwickelt, ihre Situation immer wieder aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. So ent-

wickeln sie neue Sichtweisen und kommen zu angemessenen Lösungsideen. Diese Haltung im Leben schenkt ihnen neue Kraft und innere Zufriedenheit.

Organisationale und persönliche Resilienz hängen eng zusammen

Im wirtschaftlichen Kontext geht die Bedeutung des Begriffs „Resilienz“ über die individuelle Fähigkeit des Einzelnen hinaus und schließt auch das organisationale Vermögen ein, sich schnell und erfolgreich an ständig verändernde Anforderungen – intern wie extern – anzupassen. Hier wird deutlich, dass eine direkte Abhängigkeit zwischen der Stärke und Wirksamkeit aller Organisationsmitglieder und der Fähigkeit zur Resilienz des Unternehmens als Ganzes besteht.

Wer sein Unternehmen dauerhaft stabil und anpassungsfähig gestalten möchte, muss auf mehreren Ebenen gleichzeitig denken, planen und handeln.

Er sollte

1. **das Individuum stärken:** Die Einzelperson – ob Vorstand, Geschäftsführer, Führungskraft oder Mitarbeiter – in ihrer individuellen Rolle und Befähigung stärken und zu optimaler Umsetzung befähigen
2. **die soziale Interaktion verbessern:** Das Zusammenspiel der einzelnen Akteure und Teams optimieren;
3. **das Umfeld verbessern:** Auf struktureller Ebene Bedingungen schaffen und dauerhaft implementieren, die eine kraftvolle Entfaltung der Potenziale ermöglichen.

Hierbei ist das feine, oft empfindliche Zusammenspiel der sachlichen und menschlichen Ebene zu beachten. In der Industriegesellschaft stand die sachliche Ebene für den Geschäftserfolg im Vordergrund: Es galt Maschinen und Technik zu optimieren. In der heutigen Wissensgesellschaft sind jedoch der Mensch, seine kognitive und kreative Leistungsfähigkeit sowie die Beziehungen zwischen den Akteuren im Unternehmen die ausschlaggebenden Faktoren für den Geschäftserfolg. Das bedeutet: Erst aus einer umfassenden Betrachtung aller relevanten Faktoren auf der sachlichen und der menschlichen Ebene lässt sich eine zuverlässige, zielführende Strategie für ein Unternehmen entwickeln.

Resiliente Verhaltensweisen unterscheiden sich im Unternehmensalltag von nicht resilienten

Die folgende Darstellung konkretisiert den Unterschied zwischen resilientem Verhalten einer Person beziehungsweise einer Organisation oder eines Unternehmens angesichts einer schwierigen Situation (z. B. die Umstrukturierung des Unternehmens) und der nicht resilienten Reaktion auf ein Problem. Die Abbildung bietet einen Überblick für typische Reaktionsweisen von Menschen in ihren Rollen und Verantwortungsbereichen im Berufsalltag. Hierzu werden Beschäftigte in ihrer Position als Mitarbeiter, Führungskraft und Geschäftsleitung unterschieden: