



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.