

ifaa | Oktober 2018

Stärkung der individuellen Resilienz von Beschäftigten als Gesundheitskompetenz

Ein zweistufiges Training für Beschäftigte zur Sensibilisierung, Wissensvermittlung und zum Aufbau von individueller Resilienz

Hintergrund

Im Rahmen des Projekts „STÄRKE – Starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz“ haben Experten von ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Institut für Arbeitswissenschaft der TU Darmstadt, Institut der deutschen Wirtschaft Köln sowie der Hochschule Fresenius zusammen mit vier Pilotunternehmen ein Gesamtkonzept der individuellen und organisationalen Resilienz entwickelt. Als Analysebasis wurde das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) ausgewählt. Dies bietet eine Grundstruktur zu einer umfassenden Organisationsanalyse. Darüber hinaus ermöglicht es sowohl die Identifikation als auch die Priorisierung dringender Handlungsfelder. Im Modell werden fünf Befähiger-Kriterien beschrieben, die Aussagen darüber treffen, wie und unter Beachtung welcher Aspekte ein Unternehmen geführt werden sollte. Neben „Führung“, „Strategie“, „Produkte, Prozesse und Dienstleistungen“ sowie „Partnerschaften und Ressourcen“, fokussiert eines der im Modell abgebildeten Befähiger-Kriterien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Maßnahme in diesem Handlungsfeld ist das Resilienztraining für Beschäftigte, das in diesem Praxisnewsletter näher beschrieben wird.

Definition von individueller Resilienz



- Resilienz wird bezeichnet als die psychische Widerstandsfähigkeit von Individuen gegenüber äußeren Belastungen (von lat. „resilire“ – zurückspringen, abprallen).
- Resilienz bedeutet nicht Immunität gegen alle Widrigkeiten.
- Fähigkeit, unvorhergesehene Situationen, Turbulenzen und Herausforderungen nicht nur zu bewältigen, sondern hieraus gestärkt hervorzugehen und als Anlass für Entwicklungen zu nutzen.
- Resilienz zeigt sich erst in der erfolgreichen Bewältigung von Krisen (auch im Arbeitskontext).
- Eine Voraussetzung ist das Vorhandensein geeigneter Ressourcen.

Nutzen von individueller Resilienz

Sind Beschäftigte resilient, wirkt sich dies positiv auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit aus. Resiliente Beschäftigte identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen, sind engagierter und produktiver als Beschäftigte, deren Resilienz geringer ausgeprägt ist. Zudem sind resiliente Menschen zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz.

Wie resilient ist Ihre Belegschaft?

Um zu erfahren, wie hoch die individuelle Resilienz der Belegschaft ausgeprägt ist, empfiehlt sich die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Als Messinstrumente kommen z. B. die „Resilienzskala RS-13“ von Leppert et al. (2008; online verfügbar), oder „Resilienz am Arbeitsplatz“ von Soucek et al. (2015; online verfügbar) in Frage. Die Kombination beider Verfahren ist empfehlenswert, da sie unterschiedliche Aspekte individueller Resilienz erfassen.

Gerade die Abfrage sensibler Themen kann die Akzeptanz von Mitarbeiterbefragungen herabsetzen. Dass die Befragung anonymisiert ausgewertet wird und ihre Ergebnisse ausschließlich zweckgebunden verwendet werden, muss für die Beschäftigten sichergestellt und transparent gemacht werden. Ebenso, dass die Teilnahme aller Beschäftigten freiwillig ist. Nähere Informationen, Hinweise und nützliche Vorlagen bietet die Handlungshilfe „Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen“ (ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2012). Nach der Auswertung der Befragung erfolgt die Ableitung von Maßnahmen.

Resilienztraining

Zeigt sich Potenzial für eine Stärkung der individuellen Resilienz, empfiehlt sich die Durchführung eines Resilienztrainings, in dem den Beschäftigten konkrete Strategien an die Hand gegeben werden, um auch schwierige Situationen bewältigen zu können und in Krisen handlungsfähig zu bleiben.

Das Resilienztraining für Beschäftigte besteht aus zwei aufeinander aufbauenden Modulen und basiert auf dem in Abbildung 1 dargestellten Modell von Soucek et al. (2016), in dem die persönlichen Ressourcen Selbstwirksamkeit, Optimismus und Achtsamkeit in Zusammenhang mit vier wesentlichen Verhaltensweisen (Facetten) am Arbeitsplatz, nämlich emotionale Bewältigung, positive Umdeutung, umfassende Planung, sowie fokussierte Umsetzung stehen. Die Resilienz wirkt damit auf die arbeitsbezogenen Herausforderungen und kann die Gesundheit der Beschäftigten beeinflussen. Die Übungen des ersten Moduls des Resilienztrainings orientieren sich an den vier Facetten resilienten Verhaltens.

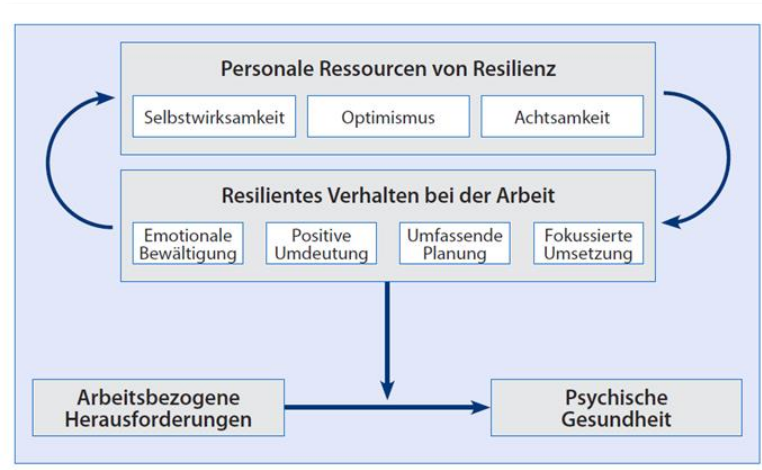


Abbildung 1: Resilienz-Modell für die Arbeit nach Soucek et al. (2016)

Folgende Ressourcen sollten für die Durchführung eines Resilienztrainings eingeplant werden

- zwei Tage (jeweils vier Stunden), im Abstand von drei bis sechs Monaten
- Workshop-Material: Moderationskoffer, Metaplanwände/Flipcharts
- Kenntnisse (Moderation): Personalentwicklung (nützlich, aber nicht zwingend erforderlich) und Resilienz, bzw. Resilienz-Konzept von Soucek et al. (2016) (Aneignung empfohlen)
- Präsentationsfolien/Handouts und Arbeitsmaterialien

Das im Rahmen des Projekts STÄRKE durchgeführte Resilienztraining besteht aus zwei Modulen. Im Folgenden werden nach einer Kurzbeschreibung des Moduls einige der Übungen exemplarisch dargestellt.

Modul 1: Sensibilisierung und Ressourcen-Aufbau

Ziel des ersten Moduls ist die Sensibilisierung für das Thema Resilienz am Arbeitsplatz und das Bewusstmachen eigener Ressourcen: Nach einer Wissensvermittlung erlernen die Beschäftigten Strategien und Techniken, um das eigene Verhalten und die eigenen Gedanken besser zu steuern. Die Identifizierung typischer Verhaltensweisen und deren Bewertung hinsichtlich des Ressourcenauf- bzw. -abbaus zielt darauf ab, dass die Beschäftigten ihr eigenes Verhalten und ihre eigene Wahrnehmung benennen und für sich besser einordnen können. Zu jeder der in Abbildung 1 dargestellten Verhaltensweisen werden Übungen durchgeführt, die die Ausprägung des jeweiligen Verhaltens fördern soll.

Beispielübung „Stresslandkarte“:

Zur Förderung der Facette resilienten Verhaltens „emotionale Bewältigung“ erhalten die Beschäftigten ein Arbeitsblatt, auf dem eine Landkarte abgebildet ist. In ihre Mitte schreiben die Teilnehmenden ihren Namen und darum herum Personen, Bereiche und Aufgaben, die in ihrem Leben von Bedeutung sind. Ziel dieser Übung ist es, einen Überblick darüber zu erhalten, welche Stressoren die Beschäftigten belasten und gleichzeitig, welche Ressourcen in ihrem Leben vorhanden sind.

Modul 2: Aufbau von Ressourcen und Hilfestellung im Umgang mit Krisen

Der Schwerpunkt des zweiten Moduls liegt auf dem expliziten Ressourcenaufbau und der Bereitstellung von Hilfestellungen im Umgang mit Krisen. Die Wissensvermittlung zu den Themen Ressourcen- und Krisenarten bereitet die Teilnehmenden auf Übungen vor, die sowohl in Einzel- als auch in Gruppenarbeit durchgeführt werden.

Beispielübung „ABC-Übung“ und „Krisen“:

Alle Beschäftigten erhalten ein Arbeitsblatt, auf dem jeder Buchstabe des Alphabets mit einem Platzhalter daneben abgedruckt ist. Für jeden Buchstaben soll eine persönliche Ressource niedergeschrieben werden. Dies dient der Bewusstmachung eigener Ressourcen, auf die die Beschäftigten im Falle einer herausfordernden Situation oder einer Krise zurückgreifen können, um sie zu bewältigen und die psychische Beanspruchung zu verringern. In der ersten Übung zum Thema Krisen werden die Teilnehmenden gebeten, darüber zu reflektieren, welche Krisen sie an ihrem Arbeitsplatz bereits erlebt haben und wie sie damit umgegangen sind. Die Frage danach, welche Ressourcen bei der Bewältigung aus der ABC-Übung zur Anwendung kamen und welche der vier Facetten resilienten Verhaltens hierfür von besonderer Bedeutung war, leitet zur zweiten Krisen-Übung über. Hierin wird die Umsetzung der Erkenntnisse aus der letzten Übung fokussiert und festgelegt, welche Ressourcen zukünftig aufgebaut werden sollen. Definiert wird die Ressource anhand der SMART-Kriterien (SMART = spezifisch – messbar – attraktiv – realistisch – terminiert für gute Ziele).

Evaluation des Erfolgs der des Resilienztrainings

Um die Wirksamkeit des Resilienztrainings zu überprüfen, empfiehlt sich die erneute Erfassung der individuellen Resilienz mit der Mitarbeiterbefragung, die eingangs vorgestellt worden ist. Ein guter Zeitpunkt hierfür ist drei Monate nach Durchführung des zweiten Moduls. Die Befragung sollte nicht wesentlich früher stattfinden, damit für den gezielten Ressourcenaufbau nach dem zweiten Training genügend Zeit zur Verfügung steht, sich seine Wirkung entfalten und das resiliente Verhalten der Beschäftigten stärken kann.

Wichtige Faktoren bei der Gestaltung eines Resilienztrainings



- Alltagsnähe: Teilnehmende sollten sich mit den Trainingsinhalten identifizieren können.
- Angepasste Wortwahl: Zielgruppenbezogene Sprache und eine Veranschaulichung anhand von Bildern sollte von der Moderation genutzt werden.
- Vernetzung der Abteilung: Durch gemischte Teams können Kompetenzasymmetrien der Teilnehmenden aufgefangen werden.
- Lerntypengerechte Konzeption: Interaktion ermöglichen statt Frontalunterricht.
- Partner- und Gruppenarbeit: Einzelarbeit sollte eher zur Selbstreflexion genutzt werden.

Literatur

Leppert K, Koch B, Brähler E, Strauß B (2008) RS-13 Resilienzfragebogen. http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/resilienzfragebogen_rs13_inkl Klausurwertung_2012--2.pdf. Zugriffen: 18. September 2018

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

Soucek R, Pauls N, Ziegler M, Schlett C (2015) Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit. Wirtschaftspsychologie 17:13–22

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2012) Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen. Dr. Curt Haefner-Verlag, Heidelberg

Ggf. Fachliche Informationen/Fachliche Rückfragen an: Nora Johanna Schüth

Veranstaltungstipp

Der Work & Health Congress (WHC) findet am 21. und 22.11.2018 beim Haus der Technik in Essen statt. Im Mittelpunkt stehen 2018 die Themen Gesundheit & Arbeit 4.0. Zahlreiche spannende Vorträge sowie das praxisbezogene World Café warten an insgesamt zwei Kongress-Tagen auf Sie.

Nähere Informationen finden Sie unter:

<https://www.hdt.de>

.....
ANSPRECHPARTNERIN: Cornelia Ehmans

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-14, Fax 0211 542263-37, c.ehmans@ifaa-mail.de

.....
HERAUSGEBER: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-0, Fax 0211 542263-37, www.arbeitswissenschaft.net

.....
INSTITUTSDIREKTOR: Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser