# Resilienz –

## Wie bleiben Beschäftigte und Organisationen widerstandsfähig?

Dr. Dorothea Hartmann

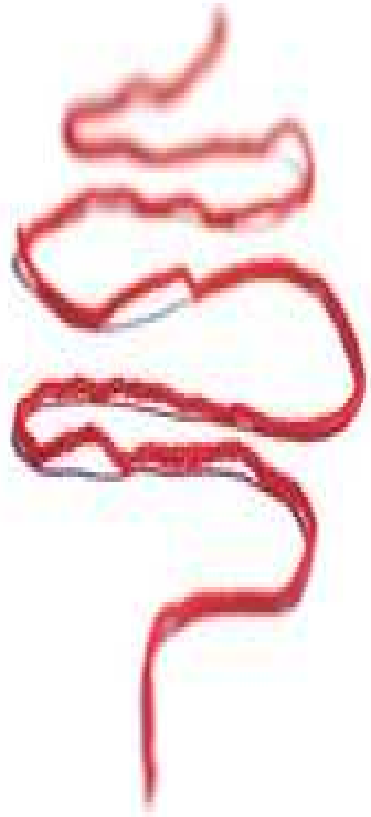
München Bildungsforum
Arbeitskreis: Öffentlicher Dienst

Bayerische Verwaltungsschule
Ridlerstraße 75, München

# Wer ich bin

Was ist wichtig über mich zu wissen?

# Was ich vermitteln möchte



1. Die Ausgangssituation:
   Zahlen, Daten, Fakten
2. Krankheit - Gesundheit:
   Was ist Burn-Out? Was ist Resilienz?
3. Risiko- und Schutzfaktoren
4. Übung: Lebensbalance
5. Gesunde Führung:
   Wie bleibe ich als Führungskraft gesund?

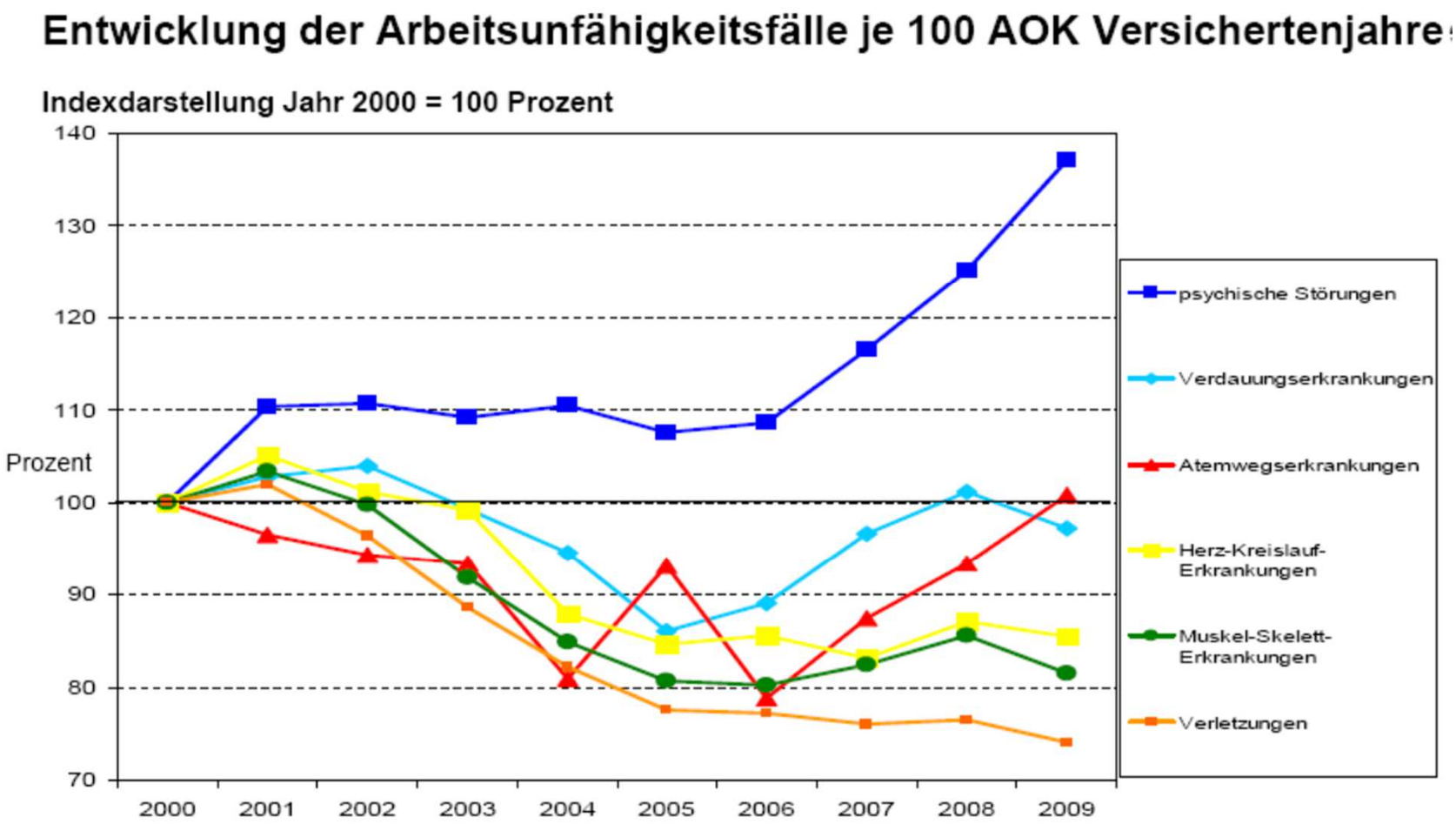
# Krankschreibungen wegen psychischer Erkrankung nehmen zu

Die Zahl der Krankschreibungen wegen psychischer Erkrankungen und Verhaltensstörungen ist deutschlandweit von **34 Mio.** Arbeitsunfähigkeitstagen im Jahr 2001 auf **54 Mio.** 2010 angestiegen.

Der Anteil an allen krankheitsbedingten Fehltagen erhöhte sich in dieser Zeit von 7 auf **13 Prozent**.

(Bundesarbeitsministerium 2012)

# Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit




Quelle: Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, 2010

# Die finanziellen Kosten

2009 entstanden durch arbeitsbedingte psychische Belastungen in Deutschland volkswirtschaftliche Kosten in Höhe von **über 6 Milliarden Euro**:

3 Milliarden Euro für die Krankheitsbehandlung

3,3 Milliarden Euro für den Produktionsausfall

(Bertelsmann Stiftung)

# Ursachen
# für die alarmierende Entwicklung

- steigende Anforderungen
- erhöhte Eigenverantwortung
- Beschleunigung der Arbeitsprozesse
- berufliche Unsicherheit
- instabilere soziale Beziehungen
- flexiblerer Einsatz der Mitarbeiter/-innen
- häufiger Berufs- und Ortswechsel
- wachsende Konkurrenz am Arbeitsplatz
- ständige Erreichbarkeit

(Bundesarbeitsministerium 2012)

# Die vier häufigsten psychischen Belastungsfaktoren

Ergebnis einer Studie mit
20.000 Arbeitnehmer/-innen

- hohe zeitliche Anforderungen bei der Arbeit
- mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeiten zu müssen
- Störungen bei der Arbeit
- ständig sich wiederholende Vorgänge

(Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2012)

# Was ist Gesundheit?

## Gesundheit

ist mehr als die
Abwesenheit von Krankheit, nämlich
„ein Zustand völligen körperlichen,
seelischen und sozialen Wohlbefindens “.

(WHO 2006)

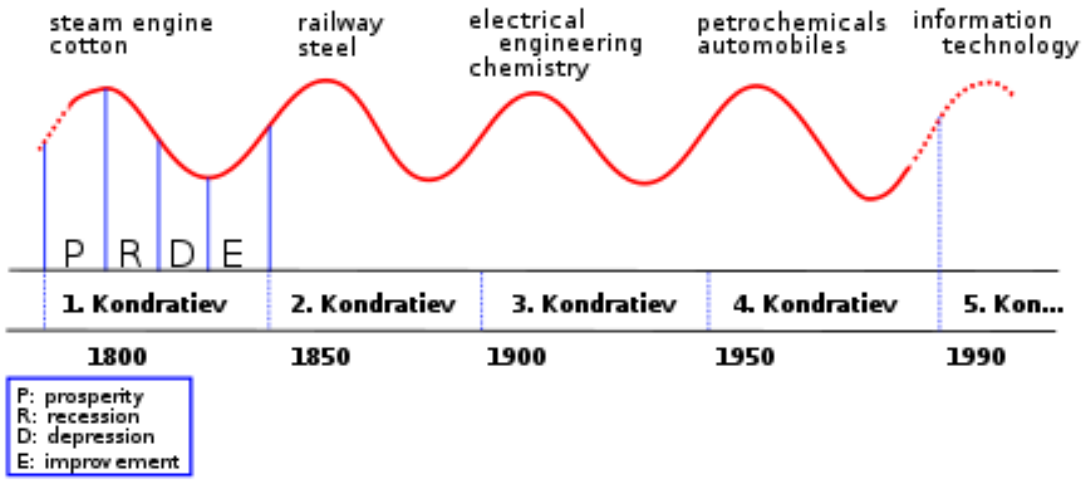
# Psychosoziale Gesundheit

Psychosoziale Gesundheit meint die Fähigkeit zur Nutzung aller persönlichen und sozialen Kompetenzen:

- geistige Leistungsfähigkeit
- Kreativität
- Selbstführung und Selbstmanagement
- innere Strukturiertheit
- Kommunikationskompetenz
- Teamfähigkeit
- Beziehungsfähigkeit

J. Galuska, Kongress Akademie Heiligenfeld 2012

# Der Kondratieff-Zyklen



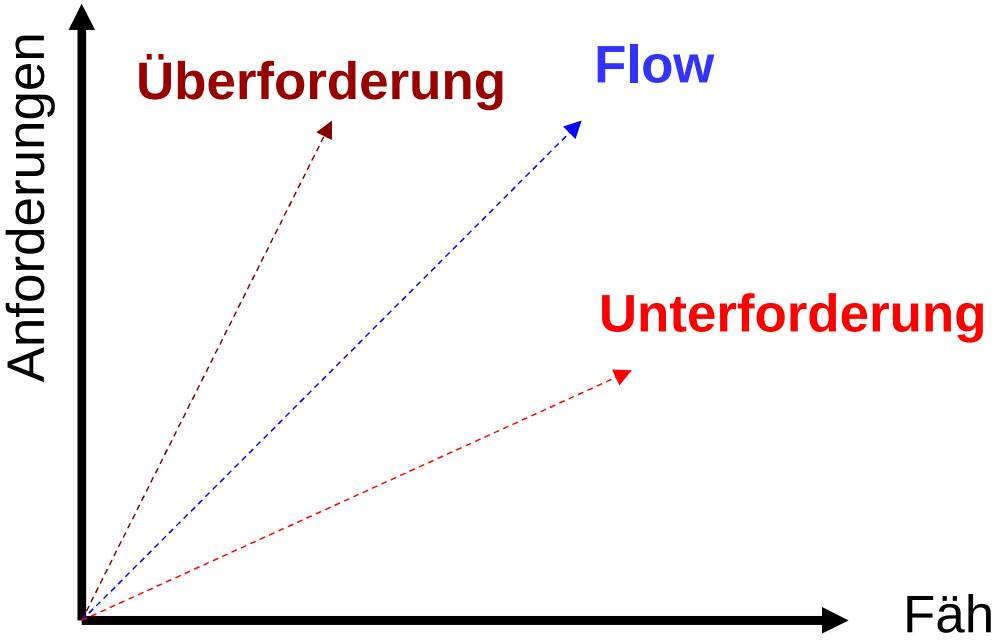

Der 4. Kondratieff: **individuelle Mobilität**

Der 5. Kondratieff: **Informationstechnologien**

Leo A. Nefiodow sagt voraus:
Der 6. Kondratieff: **psychosoziale Gesundheit**

Wir sind nur zukunftsfähig, wenn wir das Thema psychosoziale Gesundheit in den Griff bekommen.

# Flow – das ideale Maß an Aktivierung!



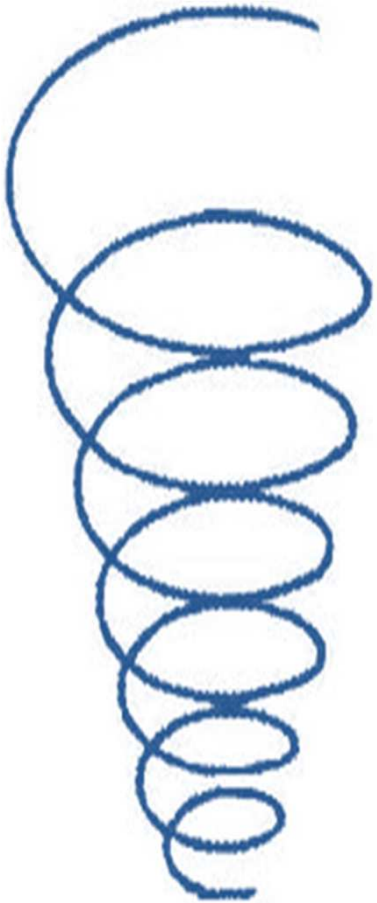
Wenn Fähigkeiten und Anforderungen zusammen steigen, dann wird der Bereich des Flows größer.

# Stufen des Burnouts

1. Phase: Überaktivität
2. Phase: Reduziertes Engagement
3. Phase: Tatsächlicher Abbau der Leistungsfähigkeit
4. Phase: Verzweiflung – klinische Auffälligkeit und Gefährdung

# Die Erschöpfungsspirale

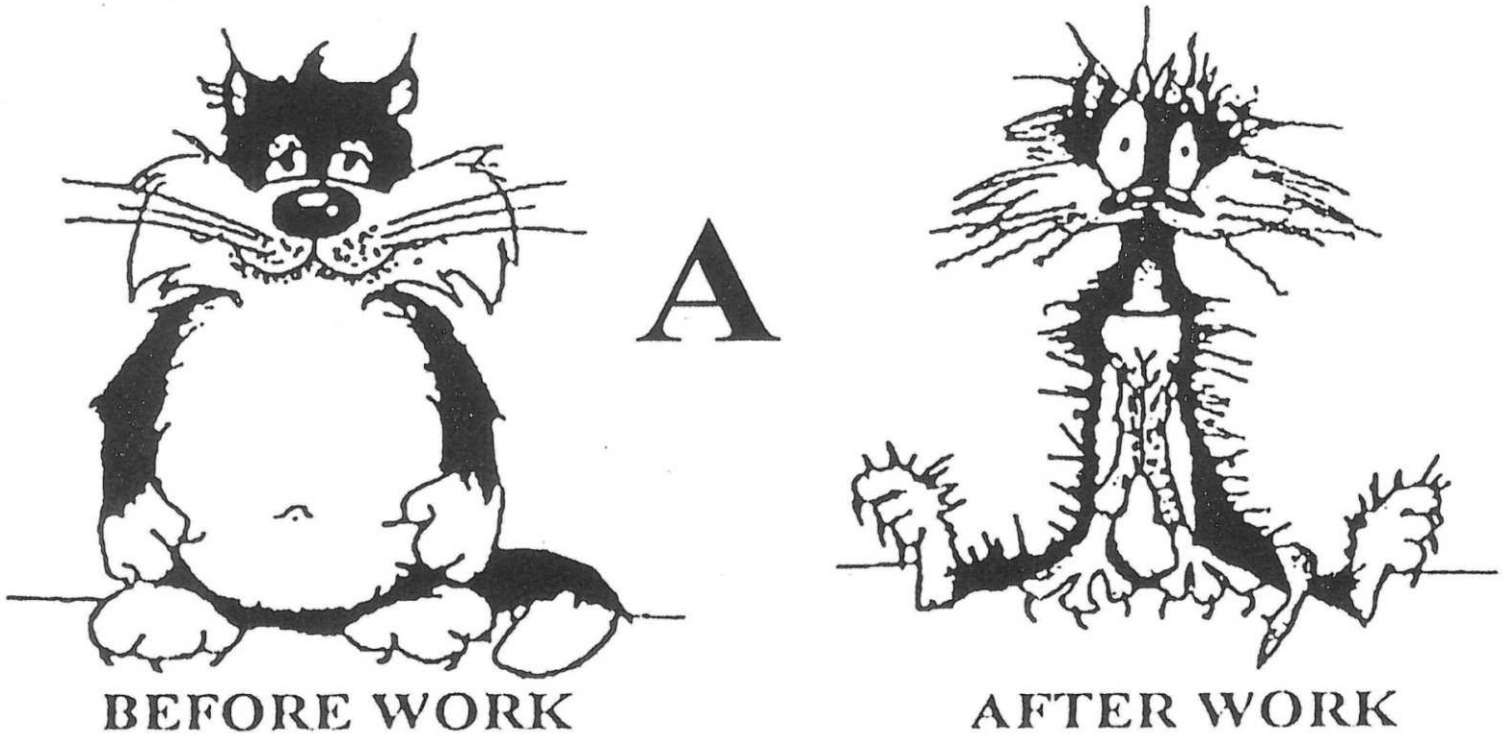
Sie stellt die chronologische Folge der Auffälligkeiten dar:



1. Schmerzen (z.B. Nacken-, Rücken-, Kopf-, Magen-, Darmschmerzen)
2. Schlafstörungen
3. Energieverlust
4. Das Gefühl: Ich muss es schaffen, ich kann es nicht ändern
5. Sozialer Rückzug - Schuldgefühle
6. Konzentrationsschwäche
7. Grübel-Attacken
8. Suizidale Gedanken
9. Apathie – dadurch Umschaltung auf „Autopilot"
10. Depression

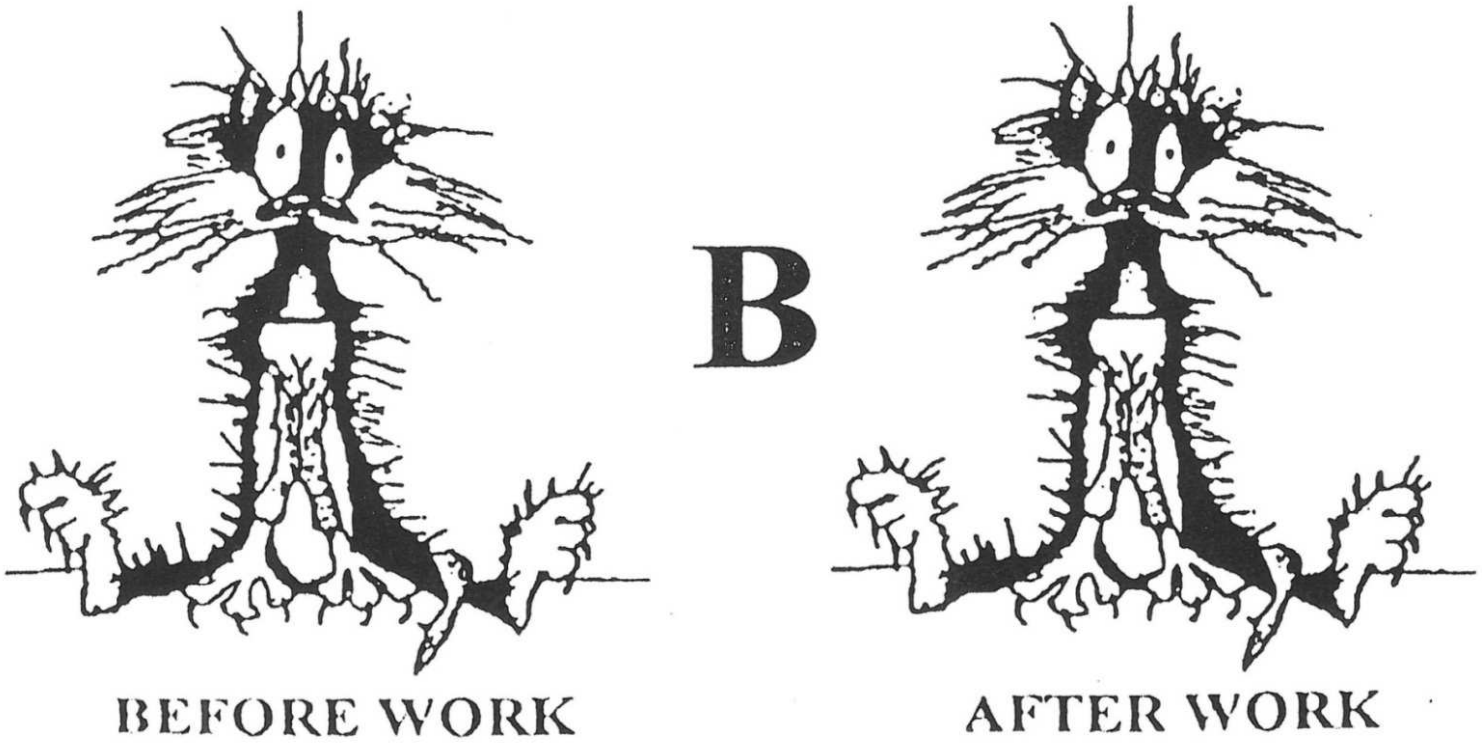
# Die zwei Burnout-Typen (I)

## Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebnismuster



# Die zwei Burnout-Typen (II)

## Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebnismuster



# Definition von Resilienz

„Unter Resilienz kann man
die Fähigkeit verstehen,
zerrüttenden Herausforderungen
des Lebens standzuhalten
und aus diesen Erfahrungen
gestärkt und bereichert
hervorzugehen."

(F. Walsh 2006: 43)

# Herkunft von Resilienz

- Resilienz bedeutet:
  Flexibilität, Spannkraft, Belastungsfähigkeit;
  seelische Stärke, Widerstandsfähigkeit
- Begriff wurde in den 50er Jahren von Jack Block in die Psychologie eingeführt.
- Emmy E. Werner führte die Langzeitstudie durch:
  The Children of Kauai. A longitudinal study from the prenatal period to age ten
  Untersucht wurden fast 700 Kinder.

# Paradigmenwechsel in 1970er Jahren

- Statt Erforschung von Risiko-faktoren nun Erforschung von Schutzfaktoren.
- Wesentlicher Fokus liegt auf Bewältigung von Risiken.
- Neben kognitiven und intrapsychischen Faktoren werden auch soziale und materielle Ressourcen einbezogen.

# Risiko- und Schutzfaktoren

- Risikofaktoren werden als krankheitsbegünstigende, risikoerhöhende und entwicklungshemmende Merkmale definiert. Von ihnen geht potentiell eine Gefährdung aus.
- Schutzfaktoren verhindern oder mildern das Auftreten einer psychischen Störung oder einer unangepassten Entwicklung ab. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer positiven Entwicklung.

# Protektive Faktoren

- ein positives Selbstkonzept
- Kommunikationsfähigkeiten
- Kooperationsfähigkeiten
- internale Kontrollüberzeugung
- eine optimistische Lebenseinstellung
- Planungskompetenz und Zielorientierung
- Problemlösefähigkeiten
- Empathie
- aktive Bewältigungsstrategien
- Selbstwirksamkeitsüberzeugungen
- Kreativität
- Selbstregulationsfähigkeiten
- Talente und Hobbies
- Leistungsbereitschaft

# Schutzfaktoren auf drei Ebenen

1. **Individuelle Eigenschaften**
   (Persönlichkeitsfaktoren)
   Selbstwahrnehmung; Selbstwirksamkeit;
   Selbststeuerung; soziale Kompetenz;
   Umgang mit Stress; Problemlösefähigkeit
2. **Mikrosoziale Faktoren in der direkten Umwelt** (Familie)
   mind. eine stabile Bezugsperson; enge Geschwisterbindung;
   hohes Bildungsniveau der Eltern;
   hoher sozioökonomischer Status
3. **Faktoren innerhalb des Makrosystems**
   (das weitere soziale Umfeld)
   wertschätzendes Klima; positive Peerkontakte;
   klare, transparente u. konsistente Regeln und Strukturen

# Die sieben Säulen der Resilienz

1. **Optimismus**
   Das Leben bringt mehr Gutes als Schlechtes.
2. **Akzeptanz**
   Es ist wie es ist. Annehmen können.
3. **Lösungsorientierung**
   Mögliche Lösungen? Meine Ziele?
4. **Opferrolle verlassen**
   Sich auf seine Stärken besinnen.
5. **Verantwortung übernehmen**
   Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen.
6. **Netzwerkorientierung**
   Ich habe Freunde und ich suche auch ihre Unterstützung!
7. **Zukunftsplanung**
   Meine nächsten Schritte planen.

# Resiliente Menschen

Viele Faktoren, die die Widerstandskraft fördern, können geschult werden:

- **Persönliche Kompetenzen**
  (Selbst-)Reflexion, Lernfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Humor, Neubewertung von Erfahrungen
- **Proaktive Grundhaltung**
  Selbstverantwortung, Selbstfürsorge, Sinnkonzept, Glaube, Akzeptanz, Lösungsorientierung
- **Soziale Ressourcen**
  Familie, Freundeskreis, Kollegen, Berater, Vorbilder
- **Arbeitsbezogene Ressourcen** Sinnvolle Tätigkeit, passende Aufgabenstellung, materielle Absicherung

# Handlungsspielräume

In vielen Unternehmen

- herrschen enge Regeln
- ein Übermaß an Pflichten
- unrealistische Zielvorgaben
- ...

All diese Faktoren sind Mitauslöser von psychischer und physischer Erschöpfung. Eine gefühlte Ohnmacht hat sich eingenistet.

Das Gefühl der Selbstbestimmung trägt wesentlich zur Potentialentfaltung, zum Wohlbefinden und zur Gesundheit bei.

Resiliente Menschen sind kreativ, Handlungsspielräume zu nutzen und Unveränderbares nicht nutzen zu wollen.

# Bsp.: Akzeptanz - Annehmen, was ist

- Verurteilen Sie sich nicht – Verurteilungen bewirken keine Veränderung, sondern Leid und Leiden.
- Wünschen Sie sich die Veränderung!
- Lassen Sie die unterschiedlichen Teile in sich miteinander reden und wertschätzen Sie alle. Alle Seiten haben ihre Berechtigung. Durch das Annehmen wird es leichter zu verändern.
- Lassen Sie eine „Klagemauer" zu, dann bekommen Sie den Kopf wieder frei. Und: Klagen Sie mit gutem Gewissen und begrenzen Sie das Klagen zeitlich.

# Pausen –
# Zeit der Reflexion und Regeneration

- Gefühle und Seelenbewegungen brauchen ihre Zeit, um an die Oberfläche zu kommen.
  Sie bedürfen Momente des Gewahrwerdens.
- Nichtstun, außer wahrnehmen, was sich zeigt.
  In Kontakt mit sich sein.
- Zurückgehaltene Gefühle können sich ausdrücken.
- Sobald eine Empfindung Aufmerksamkeit und Wertschätzung bekommt, verstärkt sie sich.
- Das Ausdrücken von Gefühlen ist eine Kraftquelle.

# Was hat das mit mir zu tun?

## Selbstüberprüfung

- Wie viel bewege ich mich?
- Wie ernähre ich mich?
- Was sind meine Ressourcen?
- Wie gehe ich mit meinem Energiehaushalt um?
- Wie ausgewogen sind meine einzelnen Lebensbereiche?

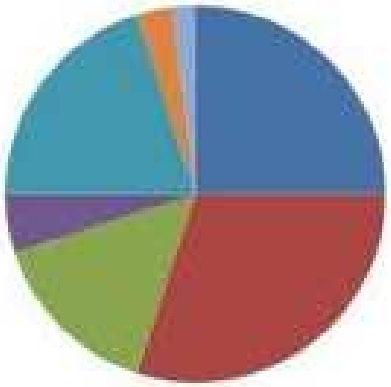
# Was hat das mit mir zu tun? Eine Übung

## Übung: Meine Lebensbalance

Fertigen Sie bitte ein Tortendiagramm mit folgenden Aspekten an:

- Partnerschaft und Familie
- Freunde
- Bewegung & Körper
- Kultur: Kino, Theater etc.
- Beruf

Beispiel



# Bestandteile eines Resilienztrainings

Das Ziel: eine achtsamere, bewusste Beziehung zu sich selbst und anderen aufzubauen, damit Überlastung und Anzeichen von Erschöpfung bereits im Anfang erkannt und aufgelöst und (Führungs-)Aufgaben umfassend wahrgenommen werden können.

- Kennenlernen des Resilienzkonzepts
- Erforschen der eigenen Grundwerte, Ziele und Visionen
- Klären der beruflichen und privaten Rollen
- Finden von Energielecks, wie auch von Kraftquellen
- Reflektieren der eigenen eingefahrenen Muster des Denkens und Handelns und Erforschen der Möglichkeiten für deren Veränderung
- Erhöhen der Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- Üben von Achtsamkeit und Schaffen von Räumen der Erholung
- Üben von Präsenz und Klarheit in Entscheidungsprozessen
- Üben von Innehalten und Krafttanken im Alltag

# Ausgangsthesen zur Führung

- Das Führungsverhalten ist essentiell für die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen.
- Führungskräfte nehmen ihren Krankenstand mit.
- Führungskräfte haben vergleichbar großen Einfluss auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter/-innen wie deren Partner.
- Gutes Führen kann man lernen.

# Eine Resilienz fördernde Führungskraft …

- sorgt für angemessene Aufgaben
- gibt Spielräume
- unterstützt Informationsprozesse
- organisiert den Austausch untereinander
- setzt Anforderungen, Regeln und Grenzen
- räumt Hindernisse aus dem Weg
- schafft Ressourcen für die Fort- und Weiterentwicklung
- fördert Mitarbeiter/-innen in ihrer beruflichen Entwicklung
- ist größtmöglich authentisch
- beteiligt Mitarbeiter/-innen
- kritisiert nicht Personen, sondern Verhalten oder Ergebnisse

# Anleitung:
# Wie ich meine Mitarbeiter krank mache

- Mangelndes Interesse/ keine Aufmerksamkeit
- keine Wertschätzung
- Abwertende Kritik
- Kritik vor versammelter Mannschaft
- Nur auf Fehler achten
- Fehlendes Feedback
- mangelnde Transparenz
- Zurückhalten von Informationen
- Ignorieren von Stress-Symptomen
- Zeitdruck machen
- Brüllen, cholerische Anfälle
- Führung mit Druck und Kontrolle
- Anweisungen ohne Mitsprache
- Vorschläge ignorieren
- Kompetenzen entziehen

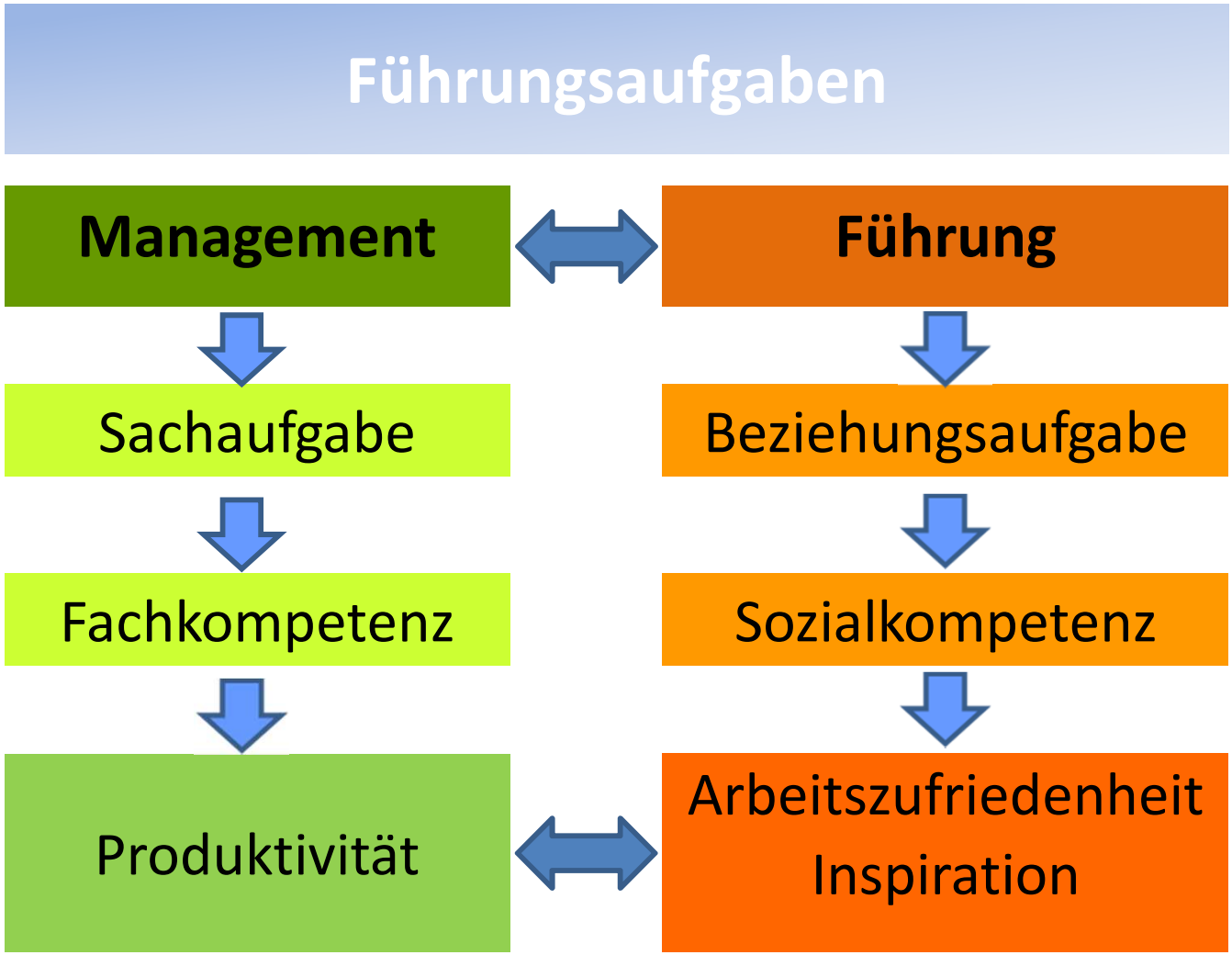
# Stresstheoretische Grundlagen

Soziale Stressoren als Bedrohung zentraler psychischer Bedürfnisse der Selbstregulation:

- **verringerte Selbstwirksamkeit**
- **verringertes Selbstwertgefühl**
- **verringertes Zugehörigkeitsgefühl**

(Siegrist 2012)

# Führungsaufgaben



# Balance für Führungskräfte (I)

Leistungsstark und ausgeglichen – Anregungen für den Arbeitsalltag:

1. Wertschätzung leben und bei sich beginnen:
   Holen Sie sich die guten Momente des Tages in Erinnerung und legen Sie sich eine Hat-gut-geklappt-Liste an.
2. Auszeiten einrichten und richtig nutzen:
   Regelmäßige Kurzpausen im Tagesablauf
3. Reflexion und Eigensinn pflegen:
   Persönliche Werte und Ziele klären - Was ist mir wichtig?
4. Mythen entlarven - den inneren Richter zähmen:
   Eine Fk muss nicht alles wissen und darf Fehler machen.

# Balance für Führungskräfte (II)

5. Unterstützung annehmen –
   In der Führungsetage ist es oft einsam:
   Sorgen Sie für Weiterbildung, persönliches Coaching oder Supervision und reflektieren Sie schwierige Situationen.
6. Die Meetingkultur verbessern:
   Meetings strukturieren, straffen, Relevanz hinterfragen und ggf. absagen.
7. Delegieren optimieren – Lernen abzugeben:
   Fachfragen und Detailprobleme können versierte MA meist besser lösen.
8. Grenzen wahrnehmen und setzen.
9. Auf gesunde Ernährung und Bewegung achten .

(vgl. DNBGF 2011)

# Und auf Unternehmensebene

## Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, eine Kultur der Gesundheit im Unternehmen zu entwickeln.

Der Weg dahin:

- Gesundheit in die Unternehmensziele aufnehmen
- Grundsätze gesunder Führung erstellen, insbesondere in die Betriebsvereinbarung integrieren
- Führungskräfte qualifizieren
- Konfliktmanagementsystem implementieren
- Ressourcen freigeben
- Gesundheitsbeauftragten einsetzen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement aufbauen

# Und zum Schluss …

„Je mehr wir über unsere Ziele
und Verhaltensmuster wissen,
umso freier werden wir in
unseren Entscheidungen, umso
selbstbestimmter in unserem Handeln,
umso glücklicher in unserem Alltag.
Das haben Resilienz und Glück gemeinsam:
Beide lassen sich durch die
Schulung unserer Wahrnehmung
steigern."

(Micheline Rampe 2005:18)

# Literaturempfehlungen


- DNBGF (2011): Kein Stress mit dem Stress. psyGA-transfer/inqa
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Rönnau-Böse, Maike (2009): Resilienz, UTB
- Gruhl, Monika (2010): Die Strategie der Stehauf-Menschen. Krisen meistern mit Resilienz, Kreuz
- Rampe, Micheline (2005): Der R-Faktor. Das Geheimnis unserer inneren Stärke, Knaur
- Reddemann, Luise (2007): Eine Reise von 1.000 Meilen beginn mit dem ersten Schritt, Herder
- Siegrist, Ulrich (2010): Der Resilienzprozess. Ein Modell zur Bewältigung von Krankheitsfolgen im Arbeitsleben, VS Research
- Siegrist, Ulrich/Luitjens, Martin (2011): 30 Minuten Resilienz, GABAL
- Wellensiek, Sylvia K. (2012): Resilienz-Training für Führende: So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter, BELTZ

# Wie Sie mich erreichen

## Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dialog Change

Beratung | Coaching | Organisationsentwicklung

Dr. Dorothea M. Hartmann
Watzmannstraße 3
D-82211 Herrsching a. Ammersee

fon +49. 8152. 3964 103
mobile +49. 163. 794 1982
eMail hartmann@dialog-change.de
homepage www.dialog-change.de