

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

12,50 Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 1 | 2017

# præview

Innovative Tools für das betriebliche  
Kompetenzmanagement

# Resilienz als individuelle und betriebliche Kompetenz – Instrumente zur Einschätzung und Förderung von Resilienz im Arbeitskontext

Roman Soucek, Nina Pauls, Christian Schlett, Tilmann Krogoll, Klaus Moser, Anja S. Göritz

Psychische Erkrankungen sind auf dem Vormarsch. Seit Jahren zählen sie zu den Krankheitsursachen mit den meisten Fehltagen und gefährden damit die Gesundheit am Arbeitsplatz. Um die psychische Gesundheit und lebenslanges Lernen auch bei hohen Anforderungen zu ermöglichen, muss Resilienz im betrieblichen Kompetenzmanagement verankert werden.

Die psychische Gesundheit bildet die Basis für Lern- und Arbeitsfähigkeit und gewinnt damit gerade im demografischen Wandel zunehmend an Bedeutung. Wenn Beschäftigte ihre Leistungsfähigkeit immer länger im Job unter Beweis stellen und Neues dazulernen müssen, werden personale und organisationale Ressourcen der psychischen Widerstandskraft erforderlich, um die psychische Gesundheit der Belegschaft bis ins hohe Alter sicherzustellen. Im Verbundprojekt „Resilire – Altersübergreifendes Resilienz-Management“ wurden auf den Ebenen von Beschäftigten, Teams und Organisationen Instrumente zur Diagnose und Förderung von Resilienz im Arbeitskontext entwickelt. Das Projekt gibt Anregungen, wie Arbeitgeber die psychische Widerstandskraft ihrer Beschäftigten fördern und somit den Grundstein legen können, um Kompetenzentwicklung und psychische Gesundheit über die gesamte Berufslaufbahn zu unterstützen.

## Resilienz im Arbeitskontext

Resiliente Personen bewältigen stressige Phasen mit hohen Anforderungen oder einschneidenden Erlebnissen „erfolgreicher“. Sie passen sich schneller an diese schwierigen Situationen an, sehen deren positive Aspekte und stärken dadurch ihre psychische Gesundheit. Der Begriff der Resilienz bezieht sich nicht nur auf einzelne Personen, sondern wird auch auf Teams und ganze Organisationen angewendet (Soucek, Ziegler, Schlett & Pauls, 2016).

Auf der Ebene der individuellen Resilienz wird zwischen personalen Ressourcen der Resilienz und resilientem Verhalten unterschieden (Soucek, Pauls, Ziegler & Schlett, 2015). Personale Ressourcen sind Schutzfaktoren von Personen, die über die Zeit hinweg aufgebaut und gefördert werden können. Um diese für den Arbeitskontext wirksam zu machen, sind verschiedene Strategien bzw. resiliente Verhaltensweisen nötig.

Teamresilienz bezieht sich auf die Prozesse innerhalb einer Arbeitsgruppe, die den Umgang mit neuen Anforderungen oder Veränderungen in der Organisation ermöglichen (vgl. Soucek et al., 2016). Ein Team reagiert resilient, wenn es eine Krise schnell erkennt und flexibel darauf reagiert, indem die Konstellation der Ressourcen innerhalb des Teams geändert bzw. ergänzt wird. Die organisationale Resilienz folgt einer organisationspsychologischen Perspektive und ist dann gegeben, wenn Rahmenbedingungen geschaffen werden, die resilientes Verhalten von Beschäftigten und Teams unterstützen (z.B. Handlungsspielräume, Unterstützung durch Vorgesetzte, angemessene Arbeitsmenge).

## Resilienz einschätzen

Im Projekt Resilire wurde eine webbasierte Plattform entwickelt, auf der Fragebögen zur Resilienz von Individuen, Teams und Organisationen zur Verfügung stehen (Soucek et al., 2015; Soucek, Ziegler, Schlett & Pauls, in Druck). Die Antworten werden automatisiert ausgewertet und grafisch aufbereitet. Die eigenen Ergebnisse können mit einem – nach demografischen Merkmalen – selbst zusammengestellten Benchmark verglichen werden.

Die Plattform dient als Screening-Verfahren, das eine erste Einschätzung der Resilienz ermöglicht und ein gemeinsames Verständnis von Resilienz innerhalb von Arbeitsgruppen und Organisationen schafft. Die Ergebnisse zeigen Schwerpunkte der weiteren Entwicklung auf, die in beteiligungsorientierten Verfahren aufgegriffen werden können. Beispielsweise könnten die Ergebnisse zur Teamresilienz eine Grundlage für die weitere Teamentwicklung sein, die das gemeinsame Verständnis der Zusammenarbeit schärft und die Entwicklung von Handlungsstrategien anstößt.

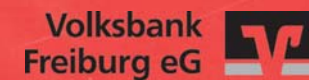
## Resilienz fördern

Zur Förderung der Resilienz wurden Online-Trainings zu den Themen Achtsamkeit, Selbstwirksamkeit und Optimismus entwickelt und vom Verbundpartner Haufe-Lexware GmbH & Co. KG umgesetzt. Die Trainings umfassen insgesamt 15 Einheiten mit einem Umfang von durchschnittlich etwa zehn Minuten. Das Online-Training wurde in mehr als 15 betrieblichen Fallstudien eingesetzt. Hierbei zeigte sich, dass das Training von der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmenden positiv beurteilt wurde und zu einem Wissenszuwachs führte (Pauls, Krogoll, Schlett & Soucek, in Druck). Diese Studien legen ebenfalls dar, dass eine Steigerung personaler Ressourcen zu mehr resilientem Verhalten führt und auf diesem Wege die psychische Gesundheit verbessert werden kann.

Mehrere Präsenztrainings sowie ein Multiplikatoren-Konzept mit betrieblichen Resilienz-Managern vervollständigen das Angebot zur Resilienzförderung. In einem beteiligungsorientierten Prozess werden einzelne Beschäftigte beim Verbundpartner Volksbank Freiburg eG zu Resilienz-Managern ausgebildet. Die Resilienz-Manager vermitteln in selbst entwickelten Schulungen handlungsorientierte Strategien der Resilienz an Kolleginnen und Kollegen. Sie sind außerdem als kollegiale Ansprechpartner für Themen der psychischen Gesundheit im Unternehmen aktiv (Pauls et al., in Druck). Ein ganzheitliches betriebliches Resilienz-Management wird schließlich durch die Kombination der Online- und Präsenztrainings und deren Einbindung in bestehende Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie der Team- und Organisationsentwicklung erreicht.



Roman Soucek, Nina Pauls, Christian Schlett, Tilmann Krogoll, Klaus Moser, Anja S. Göritz



## Die Autorinnen und Autoren

Dr. Roman Soucek ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Psychologie, insbesondere Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Dr. Nina Pauls und Dr. Christian Schlett sind wissenschaftliche Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Tilmann Krogoll leitet die Gesellschaft aufgabenorientiertes Lernen für die Arbeit (GALA) e.V.

Prof. Dr. Klaus Moser hält den Lehrstuhl für Psychologie, insbesondere Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Prof. Dr. Anja Göritz ist Leiterin der Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Weitere Informationen: [www.resilire.de](http://www.resilire.de)

## Literatur

- Pauls, N., Krogoll, T., Schlett, C. & Soucek, R. (in Druck). Interventionen zur Stärkung von Resilienz im Arbeitskontext. In: M. Janneck & A. Hoppe (Hrsg.), *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten*. Berlin: Springer.
- Pauls, N., Schlett, C., Soucek, R., Ziegler, M. & Frank, N. (2016). Resilienz durch Training personaler Ressourcen stärken – Evaluation einer web-basierten Achtsamkeitsintervention. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47, S. 105-117.
- Soucek, R., Pauls, N., Ziegler, M. & Schlett, C. (2015). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 17, S. 13-22.
- 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. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47, S. 131-137.
- Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. & Pauls, N. (in Druck). Resilienz als individuelle und organisationale Kompetenz: Inhaltliche Erschließung und Förderung der Resilienz von Beschäftigten, Teams und Organisationen. In: M. Janneck & A. Hoppe (Hrsg.), *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten*. Berlin: Springer.