

RESILIENZ: mit acht Erfolgstitips zu dicker Haut

Die Zahl der psychischen Erkrankungen von Arbeitnehmern steigt. Als Hauptursache hierfür wird in Studien oft der erhöhte Stress am Arbeitsplatz identifiziert. Denn heute müssen in vielen Betrieben weniger Arbeitnehmer eine größere Arbeitsmenge als früher bewältigen. Außerdem ändern sich aufgrund des erhöhten Wettbewerbs und des rasanten technischen Fortschritts die Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter rasch.

Nicht jeder empfindet Stress gleich

Mit diesem Befund allein kommen Unternehmen beim Bewahren und Fördern der Gesundheit ihrer Mitarbeiter aber nicht weit, denn in ihm spiegeln sich auch Markterfordernisse wider. Zudem ist es sehr subjektiv, was eine Person als Stress erlebt.

Denkt zum Beispiel ein Mitarbeiter bei einer neuen Aufgabe, „toll, jetzt kann ich mich beweisen“, gerät ein anderer in Panik und ist überzeugt: „Das schaffe ich nie.“ Solche individuellen Denk- und Verhaltensmuster spielen beim Stressempfinden eine wichtige Rolle. Und diese zeigen die Mitarbeiter außer am Arbeitsplatz auch zu Hause, denn

sie sind ein Teil ihrer Persönlichkeit. Wenn es um den Krankmacher „Stress“ geht, lassen sich Berufliches und Privates nur schwer trennen. Darum kommen Unternehmen beim Versuch, beispielsweise eine Überlastung ihrer Mitarbeiter zu vermeiden, allein mit einer Gesundheitsprävention die sich primär auf das gesundheitsgerechte Gestalten

Die Autorin:



Christina Seitter, Trainerin und Beraterin bei der Managementberatung Müllerschön in Starzein bei Stuttgart





Wie eine Feder: Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, mit einer Belastung umgehen und danach wieder in die vorherige Funktionstüchtigkeit zurückkehren zu können.

MANAGEMENT

des Arbeitsumfelds fixiert, nicht weit. Sie müssen den Menschen als ganzen im Blick haben.

Work-Life-Balance-Maßnahmen sind nicht genug

Unternehmen orientieren deshalb ihre Präventionskonzepte heute nur noch selten am klassischen Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung „Krankheit vermeiden“. Ihnen liegt vielmehr ein Präventionsansatz zugrunde, der sich an Zielen wie „Steigern der Vitalität und Lebensfreude“ und „Mehr Selbstbestimmung über das eigene Leben“ orientiert.

Entsprechend boomten im vergangenen Jahrzehnt Maßnahmen zum Bewahren der Work-Life-Balance der Mitarbeiter - angefangen bei Stressmanagement-Seminaren bis hin zu Entspannungskursen. Zudem bie-

ten die Betriebe ihren Mitarbeitern heute mehr Möglichkeiten, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Auch Kinderbetreuungs-Angebote und Angebote zur Kurzzeitpflege von Angehörigen sind bei (Groß-)Unternehmen nicht ungewöhnlich.

Druck wird in Zukunft kaum weniger

Das alles sind zielführende Maßnahmen zum Bewahren der Lebensbalance und somit Leistungskraft der Mitarbeiter. Doch inzwischen erkennen immer mehr Unternehmen: „Allein mit ihnen kommen wir nicht zum Ziel, denn die bei unseren Mitarbeitern Stress auslösenden Faktoren können wir nur bedingt beheben.“ So wäre es vermessend, anzunehmen, dass der Wettbewerbs- und Veränderungsdruck, der auf den Unternehmen lastet, in den kommenden Jahren sinken wird. Vielmehr werden wahrscheinlich die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter steigen wie auch der Druck, sich neuen Herausforderungen zu stellen und eine große Verhaltensflexibilität zu zeigen. Deshalb müssen die Mitarbeiter künftig über die Kompetenz verfügen, auch in Stresszeiten, wenn

es beruflich oder privat mal heiß hergeht, ihre Lebensbalance zu bewahren, und mit neuen Herausforderungen produktiv umzugehen. Beim Entwickeln dieser Fähigkeiten sollten die Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen.

Resilienz kann man fördern

Zu Hilfe kommt den Unternehmen dabei, dass man nicht nur im Betriebsalltag immer wieder registriert: Menschen reagieren auf dieselbe Belastung unterschiedlich. Während zum Beispiel Mitarbeiter Müller wegen der „stressigen Arbeitsbedingungen“ nach einiger Zeit einen Burn-out erleidet und für längere Zeit ausfällt, klagt sein Kollege Maier zwar auch ab und zu: „Das ist ja ganz schön stressig.“ Doch dann macht er sich wieder ans Werk.

Warum dies so ist, damit beschäftigt sich die Resilienzforschung und kommt zum Schluss: Manche Menschen haben eine höhere „Widerstandsfähigkeit“ als andere. Sie haben sozusagen eine „dickere Haut“, wenn es um den Umgang mit herausfordernden Situationen geht. Deshalb perlen Belastungen an ihnen scheinbar ab, während sie bei anderen zu einer Überforderung und -lastung führen.

Wie können wir unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Resilienz, also Widerstandskraft, zu erhöhen? Diese Frage stellen sich immer mehr Unternehmen. Und in vielen wurden bereits erste Konzepte zur Förderung der Resilienz der Mitarbeiter umgesetzt. Diese Konzepte basieren meist auf der Erkenntnis der Resilienzforschung, dass Menschen mit einer hohen Widerstandsfähigkeit in der Regel über acht Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale verfügen (siehe Kasten).

Resiliente Persönlichkeiten entwickeln

Die Resilienzforschung zeigt auch: Diese acht Fähigkeiten und Eigenschaften schlummern in fast allen Menschen. Ohne eine externe Unterstützung fällt es ihnen aber oft schwer, sie zu aktivieren. Denn dies setzt ein Bewusstsein darüber voraus: Wie reagiere ich regelmäßig in gewissen Situationen? Zum Beispiel bei neuen Herausforderungen? Oder wenn wichtige Entscheidungen anstehen? Außerdem:

Warum reagiere ich so und nicht anders?

Diese Fragen kann sich jeder Mensch alleine stellen. Doch tatsächlich tun viele dies nicht. Und wenn doch, dann finden

Mitarbeiter müssen Aufgaben beherzt angehen und mit Stress-Situationen einigermaßen relaxt umgehen können.

sie oft nicht die richtigen Antworten. Zum Beispiel, weil sie gar nicht registrieren, dass sie in vergleichbaren Situationen stets ähnlich reagieren. Oder weil ihnen ihr Verhalten so selbstverständlich erscheint, dass sie sich nicht vorstellen können, anders zu handeln. Deshalb sollten Unternehmen, die ihre Mitarbeiter beim Steigern ihrer Resilienz unterstützen möchten, diesen nicht nur entsprechende Seminare bieten. Vielmehr ist es sinnvoll, ihnen (danach) auch einen Coach zur Seite zu stellen. Dieser unterstützt die Mitarbeiter dabei, ihre Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und gegebenenfalls zu verändern. Der Coach kann den Mitarbeitern darüber hinaus dabei helfen, ihre Selbst-Achtsamkeit zu erhöhen - das heißt ihre Sensibilität dafür, wann sie zum Beispiel in eine Situation geraten, in der eine Überforderung droht. Denn dann können sie meist noch gegensteuern und sich zum Beispiel Hilfe organisieren, so dass ein Burn-out vermieden wird.

ZUR METHODE

Acht Merkmale widerstandsfähiger Mitarbeiter

1. **Positives Denken:** Widerstandsfähige Menschen reagieren auf neue An- und Herausforderungen nicht panisch. Sie denken vielmehr: Irgendwie schaffe ich das schon - auch wenn ich noch nicht weiß wie.
2. **Selbstwertgefühl:** Widerstandsfähige Menschen glauben an sich und an das, was sie tun.
3. **Problemlösefähigkeit:** Widerstandsfähige Menschen denken lösungsorientiert. Sie planen ihre Zukunft und blicken ihr nicht besorgt entgegen.
4. **Selbstverantwortung:** Widerstandsfähige Menschen nehmen ihr Leben und Schicksal in die Hand. Sie lassen sich nicht in eine Opferrolle drängen.
5. **Selbstwirksamkeit:** Widerstandsfähige Menschen akzeptieren (negative) Dinge und Umstände zunächst, sowie sie sind. Sie lassen diese aber nicht so: Sie verändern sie.
6. **Soziale Kompetenz:** Widerstandsfähige Menschen bleiben bei Stress im Dialog mit ihrer Umwelt. Sie bitten bei Bedarf um Unterstützung oder organisieren diese selbst.
7. **Achtsamkeit:** Widerstandsfähige Menschen haben ein Gespür für sich selbst. Sie wissen, was ihnen (nicht) gut tut, und spüren, wann sie an ihre Belastungsgrenzen stoßen.
8. **Stressbewältigungsstrategien:** Widerstandsfähige Menschen haben Strategien entwickelt, um auch in Stresszeiten für die nötige Entspannung zu sorgen und, soweit möglich, die Balance in ihrem Leben zu wahren.



Diesen Artikel und weitere Management-Beiträge finden Sie über www.pharma-food.de/1707pf908 - oder scannen Sie den QR-Code.