# Stark, wenn es schwierig wird

Arbeitsdruck und Veränderungen nehmen zu. Wie Unternehmen die Resilienz ihrer Mitarbeitenden stärken können, zeigen **Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann** und **Thomas Achim Werner**



Foto: iStock.com

Die Zahl der psychischen Erkrankungen von Arbeitnehmern steigt. In Studien wird als Hauptursache hierfür oft der erhöhte Stress am Arbeitsplatz genannt – denn heute müssen in vielen Unternehmen weniger Mitarbeitende dieselbe oder gar eine größere Arbeitsmenge als früher erledigen. Zudem

ändern sich aufgrund des verschärften Wettbewerbs und rasanten Wandels nicht nur technischer Natur die Anforderungen an die Mitarbeitenden rasch.

### Den Mitarbeitenden als Menschen im Blick haben

Mit dieser Diagnose allein kommen Unternehmen beim Fördern und Bewahren der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden aber nicht weit, denn in den veränderten Arbeitsanforderungen spiegeln sich auch Markterfordernisse wider. Zudem ist es sehr subjektiv, was eine Person als Stress erlebt. Denkt zum Beispiel ein Mitarbeitender bei einer neuen Aufgabe „Toll, jetzt kann ich mich beweisen“, gerät ein anderer in Panik, weil er glaubt „Das schaffe ich nie“.

Solche individuellen Denk- und Verhaltensmuster spielen beim Stressempfinden eine wichtige Rolle. Und diese zeigen die Mitarbeitenden nicht nur am Arbeitsplatz, denn sie sind ein Teil ihrer Persönlichkeit. Deshalb lassen sich, wenn es um den Krankmacher „Stress“ geht, Berufliches und Privates nur schwer trennen. Folglich kommen Unternehmen beim Versuch, beispielsweise eine Überlastung ihrer Mitarbeitenden zu vermeiden, mit einem Präventionsansatz, der sich primär auf das gesundheitsgerechte Gestalten der Arbeitsplätze konzentriert, allein nicht weit. Sie müssen den Menschen als Ganzen im Blick haben.

### Work-life-Balance-Maßnahmen sind gut, doch nicht genug

Das haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb orientieren sich ihre Präventionskonzepte heute nur noch selten rein am klassischen Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung „Krankheit vermeiden“. Ihnen liegt vielmehr ein Präventionsansatz zugrunde, der sich auch an Zielen wie „Steigern der Vitalität und Lebensfreude“ und „mehr Selbstbestimmung über die eigenen Lebensumstände“ orientiert.

Entsprechend boomten im vergangenen Jahrzehnt Maßnahmen zum Wahren der Work-life-Balance der Mitarbeitenden – angefangen bei Stressmanagement-Seminaren bis hin zu Entspannungskursen. Zudem offerieren die Betriebe ihren Mitarbeitenden heute mehr Möglichkeiten, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten; des Weiteren remote, also partiell im Homeoffice, zu arbeiten. Auch Angebote zur Kinderbetreuung und Kurzzeitpflege von Angehörigen sind inzwischen bei (Groß-)Unternehmen nicht ungewöhnlich.

### Die psychische Belastung der Mitarbeitenden wird weiter steigen

All dies sind zielführende Maßnahmen zum Aufrechterhalten der Gesundheit sowie Le-

**Von Stressmanagement-Seminaren bis zu Entspannungskursen: Immer mehr Unternehmen erkennen, dass solche Maßnahmen allein nicht ausreichend sind.**

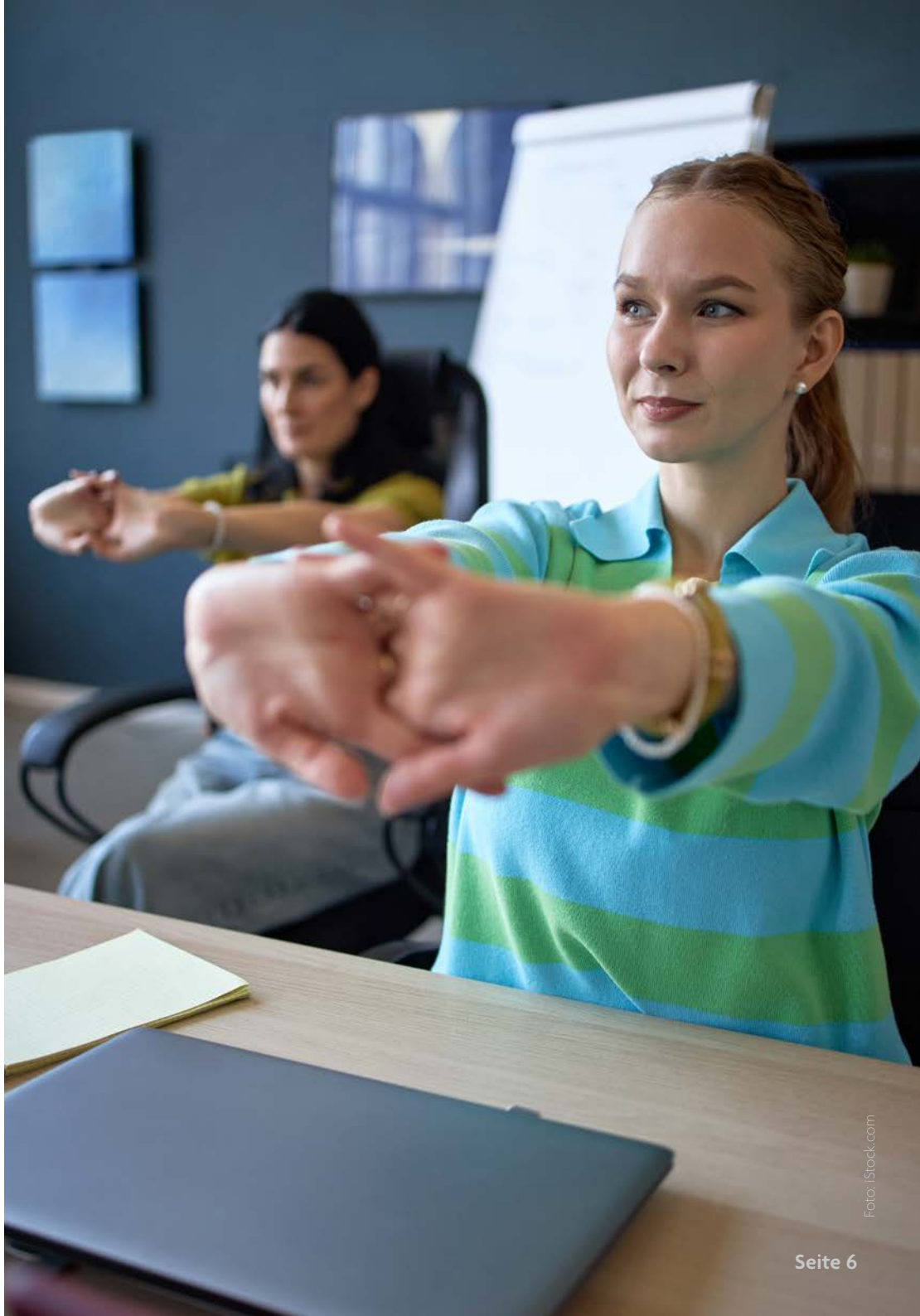


Foto: iStock.com

bensbalance und somit Leistungskraft der Mitarbeitenden. Doch inzwischen erkennen immer mehr Unternehmen: Mit ihnen allein kommen wir nicht zum Ziel, denn die Faktoren, die bei unseren Mitarbeitenden Stress auslösen, können wir nur bedingt beheben.

So wäre es zum Beispiel eine Fiktion anzunehmen, dass der Wettbewerbs- und Veränderungsdruck, der auf den Unternehmen lastet, in den kommenden Jahren sinkt. Also wird auch zumindest die empfundene Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden weiter steigen – auch aufgrund des erhöhten Drucks, sich neuen Herausforderungen zu stellen und eine große Verhaltensflexibilität sowie Lernbereitschaft zu zeigen. Als Beleg hierfür sei nur das Stichwort „Künstliche Intelligenz" genannt.

Deshalb müssen die Mitarbeitenden künftig über die Kompetenz verfügen, auch in Stresszeiten, wenn es beruflich oder privat mal heiß hergeht, ihre Lebensbalance zu bewahren, und mit neuen Herausforderungen, vor denen sie beruflich oder privat stehen, produktiv umzugehen. Und beim Entwickeln dieser Fähigkeiten sollten, nein, müssen – so unser Credo – die Unternehmen ihre Mitarbeitenden unterstützen.

## Die Resilienz, also Widerstandskraft der Mitarbeitenden erhöhen

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 Maier wegen der „stressigen Arbeitsbedingungen" nach einiger Zeit einen Burn-out erleidet und für längere Zeit ausfällt, klagt seine Kollegin Müller zwar auch ab und zu „Das ist ja ganz schön stressig", doch dann macht sie sich wieder voller Elan 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 Herausforderungen geht. Deshalb perlen Belastungen an ihnen scheinbar ab, während sie bei anderen zu einem permanenten Gefühl der Überforderung und Überlastung führen.

Wie können wir unsere Mitarbeitenden unterstützen, ihre Resilienz, also Widerstandskraft, zu erhöhen? Diese Frage stellen sich denn auch immer mehr Unternehmen. Und in vielen Betrieben sind bereits erste Konzepte zum Fördern der Resilienz der Mitarbeitenden realisiert.

## Die acht Merkmale widerstandsfähiger Mitarbeitender

Sie basieren meist auf der Erkenntnis der Resilienzforschung, dass Menschen mit einer hohen Widerstandsfähigkeit in der Regel über folgende acht Eigenschaften beziehungsweise Persönlichkeitsmerkmale verfügen:

1. Positives Denken: Sie 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: Sie glauben an sich und an das, was sie tun.
3. Problemlösefähigkeit: Sie denken lösungsorientiert. Sie planen ihre Zukunft statt ihr besorgt entgegen zu blicken.
4. Selbstverantwortung: Sie nehmen ihr Leben und Schicksal in die Hand und lassen sich nicht in eine Opferrolle drängen.
5. Selbstwirksamkeit: Sie akzeptieren (negative) Dinge und Umstände zunächst, so wie sie sind. Sie lassen diese aber nicht so, wie sie sind. Sie verändern sie.
6. Soziale Kompetenz: Sie schotten sich bei Stress nicht ab. Sie bleiben im Dialog mit ihrer Umwelt und bitten bei Bedarf um Unterstützung oder organisieren diese selbst.
7. Achtsamkeit: Sie haben ein ausgeprägtes Gespür für sich selbst. Sie wissen, was ihnen (nicht) gut tut, und spüren, wann sie an ihre Belastungsgrenzen stoßen.
8. Stressbewältigungsstrategien: Sie haben für sich Strategien entwickelt, um auch in Stresszeiten für die nötige Entspannung zu sorgen und die Balance in ihrem Leben zu bewahren.

## Ziel: Die Selbst-Achtsamkeit und Resilienz erhöhen

Die Resilienzforschung zeigt auch: Die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften schlummern in fast allen Menschen. Ohne eine externe Unterstützung fällt es ihnen aber oft schwer, diese zu aktivieren. Denn dies setzt ein Bewusstsein darüber voraus: Wie reagiere ich 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 zumindest theoretisch selbst stellen. Doch faktisch tun dies viele Menschen nicht. Und wenn doch? Dann finden 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 reagieren.

Deshalb offerieren Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden beim Steigern ihrer Resilienz unterstützen möchten, diesen oft nicht nur entsprechende Seminare; sie stellen ihnen (danach) häufig auch einen professionellen Sparringpartner wie einen Coach zur Seite. Er unterstützt sie dabei, ihre Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und gegebenenfalls zu ändern. Ein weiteres Ziel ist es, die Selbst-Achtsamkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen – also ihre Sensibilität dafür, wann sie in eine Situation geraten, in der eine Überforderung droht. Denn dann können sie meist noch gegensteuern und sich zum Beispiel Hilfe (beispielsweise durch Kollegen oder Vorgesetzte) organisieren, so dass ein Ausbrennen und somit Burn-out vermieden wird.

*Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und Thomas Achim Werner bilden das Führungsteam der Unternehmensberatung Positivity Guides, die auf das Themenfeld Positive Führung bzw. Positive Leadership spezialisiert ist.*

**Klick! www.positivity-guides.de**

***Auflösung „Wer hat's gesagt?"*** *von Seite 2: Lucius Annaeus Seneca*