

ÜBERFORDERUNG

# Kernkompetenz Resilienz

**VON BIRGIT HUBER-METZ**

Birgit Huber-Metz ist eine der beiden Geschäftsführerinnen des Unternehmens »Balance fürs Leben« in Urbar bei Koblenz. Es unterstützt Einzelpersonen beim Aufrechterhalten oder Wiederherstellen der gewünschten Balance in ihrem Leben und Unternehmen beim Erhalt der Gesundheit und Leistungskraft ihrer Mitarbeitenden. Außerdem bildet das Unternehmen »Systemische Resilienzcoachs« aus.  
[www.balance-fuers-leben.de](http://www.balance-fuers-leben.de)

**Acht Eigenschaften hat die Resilienzforschung identifiziert, die Menschen helfen können, mit problematischen Situationen umzugehen. Mit darauf basierenden Angeboten können Unternehmen ihre Mitarbeitenden unterstützen, damit sie mit beruflichem Stress besser klar kommen.**

Die Beziehungen vieler Unternehmen zu ihren Mitarbeitenden wurden fragiler, was sich auch in der erhöhten Zahl von Leiharbeitern sowie Mitarbeitern mit Zeitverträgen niederschlägt. Auch dies erhöht den psychischen Druck, der auf vielen Arbeitnehmern lastet.

Mit dieser Diagnose allein kommen Unternehmen, wenn es um das Wahren oder gar Fördern der Gesundheit ihrer Mitarbeiter geht, aber nicht weit – unter anderem, weil sich in den veränderten Arbeitsanforderungen und in der veränderten Arbeitsorganisation auch Markterfordernisse widerspiegeln.

Hinzu kommt: Was eine Person als Stress erlebt, ist sehr subjektiv. Denkt zum Beispiel, der eine Mitarbeiter, wenn er eine neue Aufgabe erhält: »Toll, jetzt kann ich mich beweisen«, gerät eine anderer in Panik und denkt: »Das schaffe ich nie.«

**Den Menschen als Ganzen im Blick haben**

Solche individuellen Denk- und Verhaltensmuster spielen beim Stressempfinden eine wichtige Rolle. Und diese zeigen die Mitarbeitenden außer am Arbeitsplatz auch zu Hause, weil sie ein Teil beziehungsweise ein Ausdruck ihrer Persönlichkeit sind. Deshalb ist, wer im Beruf schnell gestresst ist, auch privat nur selten ein ruhender Pol. Und wer zu Kollegen nie »Nein« sagen kann? Dem fällt es in der Regel auch privat schwer, Grenzen zu ziehen. Berufliches und Privates lassen

sich folglich nur schwer trennen, wenn es um den Krankmacher »Stress« geht.

Deshalb kommen Unternehmen beim Versuch, beispielsweise ein Überlastetsein ihrer Mitarbeitenden zu vermeiden mit der klassischen betrieblichen Gesundheitsprävention, die sich primär auf das gesundheitsgerechte Gestalten der Arbeitsplätze konzentriert, allein nicht weit. Sie müssen den Menschen als Ganzen im Blick haben.

Dies ist auch nötig, weil, wenn Mitarbeiter an ihre Belastungsgrenzen stoßen und zum Beispiel ein Burn-out droht, zumeist gilt: Die Ursachen hierfür liegen zwar auch im Arbeitsbereich, doch nicht nur. Daneben gibt es weitere Faktoren, die zur Überlastung führen. Da ist zum Beispiel die Controllerin bei einem Telekommunikationsunternehmen, die seit Jahren unter Schlafstörungen leidet – auch weil sie nicht den gewünschten Lebenspartner findet. Oder da ist der Abteilungsleiter und Vater zweier Kinder, der in der Regel nur am Wochenende zuhause ist, weshalb es in seiner Ehe kriselt. Oder da ist die Fachreferentin, deren Mutter einen Schlaganfall erlitt und einer intensiven Pflege bedarf. Bei all diesen Personen hat die Überforderung auch berufliche Gründe, doch nicht nur.

**Work-life-Balance-Maßnahmen sind nicht genug**

Diesen Zusammenhang haben viele Unternehmen bereits erkannt. Deshalb orientieren sich ihre Präventionskonzepte

heute nur noch selten am klassischen Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung »Krankheit vermeiden«. Ihnen liegt vielmehr ein positives Präventionsverständnis zugrunde, das sich an Zielen wie »Steigern der Vitalität und Lebensfreude« und »mehr Selbstbestimmung über die eigenen Lebensumstände« orientiert.

Entsprechend boomten im vergangenen Jahrzehnt Maßnahmen, die darauf abzielten, die Work-life-Balance der Mitarbeiter zu wahren – angefangen bei Stressmanagement-Seminaren bis hin zu Entspannungskursen. Zudem offerieren die Betriebe ihren Mitarbeitenden heute mehr Möglichkeiten, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Auch solche Angebote wie eine Betreuung der Kinder oder Angebote zur Kurzzeitpflege von Angehörigen sind inzwischen zumindest in Großunternehmen nicht ungewöhnlich.

Das alles sind wichtige und zielführende Maßnahmen zum Aufrechterhalten der Lebensbalance und somit auch der Leistungskraft der Mitarbeitenden. Doch inzwischen erkennen immer mehr Unternehmen: Allein mit ihnen kommen wir nicht zum Ziel, denn die Faktoren, die bei unseren Mitarbeitenden vielfach Stress auslösen, können wir nur bedingt beheben. So ist es zum Beispiel eine Fiktion anzunehmen, der Wettbewerbs- und Veränderungsdruck, der auf den Unternehmen lastet, werde in den kommenden Jahren sinken. Also wird auch die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter steigen – ebenso der auf ihnen lastende Druck, sich neuen Herausforderungen zu stellen und eine große Verhaltensflexibilität zu zeigen.

Daraus folgt: Die Mitarbeitenden müssen künftig einerseits über die Fähigkeit verfügen, auch in Stresszeiten, wenn es bei ihnen mal beruflich oder privat heiß hergeht, ihre Lebensbalance zu wahren, und andererseits mit neuen Herausforderungen, vor denen sie beruflich oder privat stehen, produktiv umzugehen. Und beim Entwickeln dieser Fähigkeiten müssen die Unternehmen ihre Mitarbeitenden unterstützen.

## Die Widerstandskraft der Mitarbeitenden stärken

Zu Hilfe kommt den Unternehmen dabei, dass man nicht nur im Betriebsalltag immer wieder registriert: Menschen reagieren auf dieselbe Belastung unterschiedlich. Warum dies so ist, damit beschäftigt sich die Resilienzforschung

und kommt zum Schluss: Manche Menschen haben offensichtlich eine höhere »Widerstandsfähigkeit« als andere Menschen. Sie haben, bildhaft gesprochen, eine »dickere Haut«, wenn es um den Umgang mit herausfordernden Situationen geht. Deshalb perlen Belastungen an ihnen scheinbar ab, während sie bei anderen zu einem permanenten Gefühl der Überforderung und mittelfristig zu einem Burn-out führen.

Wie können wir unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Resilienz, also Widerstandskraft, zu erhöhen? Diese Frage stellen sich denn auch immer mehr Unternehmen. Und zunehmend werden in den Betrieben erste Konzepte zur Förderung der Resilienz der Mitarbeiter realisiert.

### Was Personen mit einer hohen Resilienz auszeichnet

Die Konzepte zur Verbesserung der Resilienz basieren zumeist auf der Erkenntnis der Resilienzforschung, dass Menschen, die eine Widerstandsfähigkeit haben, in der Regel über folgende acht Eigenschaften beziehungsweise Persönlichkeitsmerkmale verfügen:

**1. Positives Denken:** Widerstandsfähige Menschen reagieren auf neue An- und Herausforderungen nicht panisch. Sie denken vielmehr: Irgendwie schaffe ich das schon – auch wenn ich jetzt 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 statt ihr besorgt entgegen zu schauen.

**4. Selbstverantwortung:** Widerstandsfähige Menschen nehmen ihr Leben in die Hand. Sie lassen sich nicht in eine Opferrolle drängen.

**5. Selbstwirksamkeit:** Widerstandsfähige Menschen 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:** Widerstandsfähige Menschen schützen sich bei Stress nicht ab. Sie bleiben vielmehr in ei-

nem Dialog mit ihrer Umwelt und bitten bei Bedarf um Unterstützung oder organisieren sich die nötige Unterstützung selbst.

**7. Achtsamkeit:** Widerstandsfähige Menschen haben ein ausgeprägtes Gespür für sich selbst. Sie wissen, was ihnen gut tut und was nicht – und sie spüren, wann sie an ihre Belastungsgrenzen stoßen.

**8. Stressbewältigung:** Widerstandsfähige Menschen haben für sich Strategien entwickelt, um auch in Stresszeiten für die nötige Entspannung zu sorgen und, soweit möglich, die Balance in ihrem Leben zu wahren.

## Resiliente Persönlichkeiten entwickeln

Die Resilienzforschung zeigt auch: Die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften schlummern eigentlich in fast allen Menschen. Ohne eine externe Unterstützung fällt es aber manchen schwer, diese 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? Des Weiteren: Warum reagiere ich so und nicht anders?

Diese Fragen kann sich jeder Mensch zumindest theoretisch auch allein stellen. Doch faktisch tun dies viele Menschen nicht.

Deshalb stellen Unternehmen, die ihre Mitarbeiter beim Steigern ihrer Resilienz unterstützen möchten, diesen oft einen professionellen Sparring-Partner, wie einen Coach, zur Seite. Er unterstützt sie dabei, ihre Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und gegebenenfalls zu verändern.

Ein weiteres Ziel dieser Unterstützung ist es, die Selbstachtsamkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen: Die Sensibilität der Teilnehmenden dafür soll erhöht werden, rechtzeitig zu erkennen, wann sie zum Beispiel aufgrund der Arbeitsmenge oder der vielen neuen Herausforderungen in eine Situation geraten, in der die Gefahr besteht, dass ihr »Gefordert sein« in ein »Überfordert sein« umschlägt. Denn dann können sie meist noch gegensteuern und sich rechtzeitig Hilfe – beispielsweise durch Kollegen oder Vorgesetzte – organisieren, so dass ein »Ausbrennen« und somit ein Burn-out vermieden wird. ■