

# Psychische Gesundheit durch Resilienz für die Arbeit

Nina SCHIML

*Wirtschaftspsychologie, Institut für Psychologie, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Engelbergerstraße 41, D-79085 Freiburg*

**Kurzfassung:** Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit) für die Arbeit wird zwar im Beratungskontext vielfach verwendet, ist aber aus wissenschaftlicher Sicht bislang nicht klar definiert. Welche Facetten personaler Ressourcen und Coping-Strategien Resilienz für die Arbeit ausmachen und ob diese die psychische Gesundheit auch bei hohen Arbeitsanforderungen schützen können, wird mit einer Online-Befragung untersucht. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Verbundprojekt „Resilire – Altersübergreifendes Resilienzmanagement“ beschäftigt sich darauf aufbauend mit dem Nutzen und Fördermöglichkeiten eines arbeitsbezogenen Konzepts von Resilienz.

**Schlüsselwörter:** Resilienz, psychische Gesundheit, Resilire, Altersübergreifendes Resilienzmanagement

## 1. Einleitung

Psychische Belastungen nehmen immer mehr zu und bringen Handlungsbedarf für Unternehmen: Im ersten Halbjahr 2014 waren laut einer Pressemitteilung der DAK vom 20.08.2014 psychische Erkrankungen für 16% der Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) verantwortlich. Damit ist die Krankheitskategorie auf den zweiten Platz der Krankheiten mit den meisten AU-Tagen vorgerückt! Beschäftigte fallen aufgrund psychischer Erkrankungen oftmals länger aus, ältere Beschäftigte scheiden früher aus dem aktiven Arbeitsleben aus. Aufgrund des demografischen Wandels ist aber besonders diese Entwicklung bedenklich, denn Mitarbeitende müssen länger mit hoher Leistungsfähigkeit im Unternehmen gehalten werden. Die Widerstandsfähigkeit Resilienz ermöglicht es Beschäftigten, auch unter ständig wachsenden Anforderungen psychisch gestärkt und leistungsfähig zu bleiben (Masten & Reed 2005; Ungericht & Wiesner 2011). Dies ist eine zentrale Voraussetzung für den individuellen und unternehmerischen Erfolg in der heutigen Arbeitswelt, beispielsweise nimmt die Arbeitsdichte seit Jahren zu: 2011 gaben in einer Umfrage der DGB-Index GmbH 52% von 6.083 Befragten an, sich sehr häufig oder oft bei der Arbeit gehetzt zu fühlen bzw. unter Zeitdruck zu stehen (DGB-Index Gute Arbeit GmbH 2012). Resilienz für die Arbeit sollte daher als personale und organisationale Ressource bei Beschäftigten und Unternehmen gezielt gefördert werden, um Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig zu schützen.

## 2. Ziel des Projekts „Resilire“

Im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt „Resilire – Altersübergreifendes Resilienzmanagement“ erarbeiten die Universitäten Erlangen-Nürnberg und Freiburg, die Gesellschaft aufgabenorientiertes Lernen für

die Arbeit (GALA e. V.), die Haufe Lexware GmbH & Co KG sowie die Volksbank Freiburg eG ein Konzept von Resilienz für die Arbeit. Der ursprünglich aus der Entwicklungspsychologie stammende Begriff soll für den Arbeitskontext aus- und aufgearbeitet werden, um die psychische Gesundheit von Beschäftigten verschiedener Branchen langfristig und über verschiedene Altersgruppen hinweg gezielt zu stärken. Im Projekt wird Resilienz einerseits als ein personenbezogenes Konzept verstanden, dass sich aus eher stabilen Persönlichkeitsmerkmalen und situativen Umgangsweisen zusammensetzt (vgl. Abschnitt 3). Andererseits kann Resilienz auf organisationaler Ebene betrachtet werden und Arbeitsgruppen, Abteilungen oder sogar das gesamte Unternehmen auszeichnen.

Im Projekt Resilire werden daher individuelle Resilienz-Coachings entwickelt, die in Workshops sowie online durchgeführt werden. Hier werden Beschäftigte bei der Ausbildung resilienter Einstellungen, Umgangsweisen und Strategien für hohe Arbeitsanforderungen im Alltag unterstützt. Auf Teamebene werden in altersgemischten Präsenz-Coachings persönliche Resilienz-Strategien und Erfahrungen gesammelt und für die Weitergabe aufbereitet. Ein ganzheitliches Resilienzmanagement für Unternehmen wird durch Resilienz-Coaches und -Teams, die als Multiplikatoren im Unternehmen agieren, erreicht.

### 3. Vorstudie zu Resilienz für die Arbeit

Jüngste Überblicksarbeiten kritisieren den bislang noch unscharfen Begriff der Resilienz (z. B. Fletcher & Sarkar 2013), weshalb hier untersucht werden soll, welche Komponenten der Resilienz die psychische Gesundheit im Besonderen fördern können. Eine erste Online-Befragung zu Resilienz für die Arbeit soll das Konzept und seine Komponenten näher beschreiben und deren Messung ermöglichen.

Die erste Annahme ist, dass Resilienz dort ansetzt, wo Arbeitsbedingungen als psychische Belastungen auftreten und bei manchen Betroffenen zu Stress und Beanspruchung führen, bei anderen nicht. Resilienz könnte der Moderator sein, der bei der Stressentstehung unter gleich hohen Belastungen, den Unterschied macht.

Eine zweite Annahme besteht darin, dass Resilienz sich nicht als eindimensionales, abgegrenztes Konstrukt beschreiben lässt, sondern verschiedene Facetten mit unterschiedlichen Eigenschaften, was etwa die Situativität oder Veränderlichkeit angeht, umfasst.

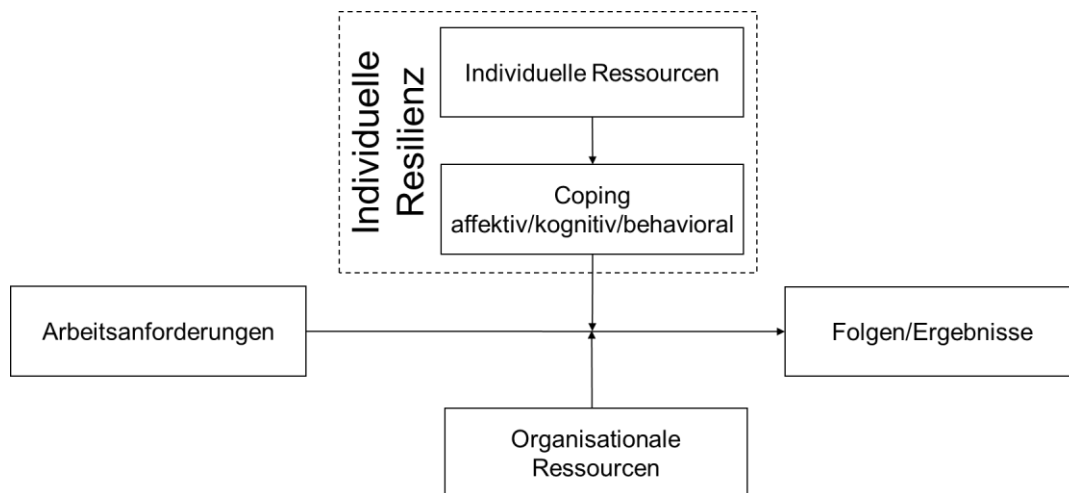
Einerseits könnte Resilienz Eigenschaften einer personenbezogenen Ressource aufweisen, die langfristig aufgebaut wird (Hobfoll 1989). Aspekte eines solchen ressourcenorientierten Verständnisses können – angelehnt an das Konzept „PsyCap“ (Psychologisches Kapital; Luthans et al. 2006; Luthans et al. 2007; Sweetman & Luthans 2010) – *Selbstwirksamkeit* und *Optimismus* sein, die mit positiven Auswirkungen wie beispielsweise höherer Leistung am Arbeitsplatz und mehr Arbeitszufriedenheit zusammenhängen (Luthans et al. 2007).

Andererseits könnte Resilienz Aspekte von Selbstregulation oder Coping umfassen, denn „coping is being seen as something one can do *before* stress occurs“ (Greenglass 2005, S. 504) und ist aus der Sicht der Autorin ein Mediator zwischen Ressourcen und Konsequenzen (ebd.). Die Coping-Strategien selbst zerfallen nach Lazarus und Launier (z. B. 1981) in eine problem- und eine emotionsbasierte Komponente. Die emotionsbezogene Komponente wird in unserem Modell als *affektiv* bezeichnet, die problembezogene Komponente zerfällt in einen *kognitiven* Anteil – z. B. Probleme analysieren, in Teilschritte zerlegen – und

einen *behavioralen* Anteil, der es ermöglicht, auch bei auftretenden Widerständen durch Selbst-Disziplin und etwa der aktiven Suche nach Hilfestellung, das Ziel weiterzuverfolgen. Der verhaltensbezogene Anteil umfasst außerdem das aktive Einholen von Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte.

*Achtsamkeit* hat als Schutzfunktion für das Befinden (z. B. Fernros et al. 2008) sowohl stabile als auch situative Anteile und ermöglicht es, Beobachtung und Bewertung von Situationen zu trennen, Unangenehmes auszuhalten und sich flexibel und offen auf neue Situationen einzustellen (Hülshager et al. 2012; Langer 2005). Sie ist erlernbar und bildet damit einen Aspekt der Resilienz, der zwischen den Ressourcen und Coping-Strategien einzuordnen ist.

Abbildung 1 gibt wieder, in welchem Zusammenhang Arbeitsanforderungen, Resilienz Aspekte und Folgen für das Befinden stehen könnten.



**Abbildung 1:** Modell zu Resilienz für die Arbeit.

Für die Vorstudie werden bewährte Skalen eingesetzt (Selbstwirksamkeit, Optimismus, Achtsamkeit) sowie Items auf Basis verschiedener Instrumente recherchiert und (weiter-)entwickelt (Coping). Die Arbeitsanforderungen werden mit den als zentral geltenden Aspekten Tätigkeitsspielraum und Arbeitsintensität – angelehnt an das Job Demands-Control-Modell (Karasek & Theorell 1990) und mit dem bestätigten Instrument „Fragebogen zum Erleben von Intensität und Tätigkeitsspielraum in der Arbeit“ (FIT; Richter et al. 2000) erhoben. Als Folgen werden psychische Befindensbeeinträchtigungen in Form von Irritation nach Mohr et al. (2005) erfasst.

Die Untersuchung wird zunächst mit einer studentischen Stichprobe als Online-Befragung durchgeführt und soll dann in einem weiteren Schritt mit Berufstätigen erweitert werden.

#### 4. Ausblick

Während diese erste Vorstudie den Blick auf die Resilienz als individuelle Strategie und Ressource richtet, wird im weiteren Projekt-Vorgehen untersucht, welche organisationalen Faktoren Resilienz fördern und ausmachen können (vgl.

Abbildung 1). Dies sind möglicherweise Aspekte der Unternehmenskultur und der Arbeitsgestaltung.

## 5. Literatur

- DGB-Index Gute Arbeit GmbH (2012) Arbeitshetze - Arbeitsintensivierung - Entgrenzung. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011. Berlin.
- Fernros L, Furhoff A-K, Wändell, PE (2008) Improving quality of life using compound mind-body therapies: evaluation of a course intervention with body movement and breath therapy, guided imagery, chakra experiencing and mindfulness meditation. *Quality of Life Research* 17:367-376.
- Fletcher D, Sarkar M (2013) Psychological Resilience. A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist* 18:12-23.
- Greenglass ER (2005) Proactive coping, resources and burnout implications for occupational stress. In: Antoniou AS (Hrsg) *Research companion to organizational health psychology*. Cheltenham: Edward Elgar, 503-515.
- Hobfoll SE (1989) Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44:513-524.
- Hülshager UR, Alberts HJEM, Feinholdt A, Lang JWB (2012) Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 98:301-325.
- Karasek RA, Theorell T (1990) *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Langer E (2005) Well-being. Mindfulness versus positive evaluation. In: Snyder CR, Lopez SJ (Hrsg) *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press, 214-230.
- Lazarus R, Launier R (1981) Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In: Nitsch JR (Hrsg) *Stress*. Bern: Verlag Hans Huber, 213-260.
- Luthans F, Avey J, Avolio B, Norman S, Combs G (2006) Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour* 27:387-393.
- Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM (2007) Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 60:541-572.
- Masten AS, Reed M-GJ (2005) Resilience in development. In: Snyder CR, Lopez SJ (Hrsg) *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press, 74-88.
- Mohr G, Rigotti T, Müller A (2005) Irritation - ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 49:44-48.
- Richter P, Hemmann E, Merboth H, Fritz S, Hänsgen C, Rudolf M (2000) Das Erleben von Arbeitsintensität und Tätigkeitsspielraum - Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur orientierenden Analyse (FIT). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 44:129-139.
- Sweetman D, Luthans F (2010) The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In: Bakker AB, Leiter M (Hrsg) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press, 54-68.
- Ungericht B, Wiesner M (2011) Resilienz. Zur Widerstandskraft von Individuen und Organisationen. *Zeitschrift Führung und Organisation* 80:188-194.

Das Projekt Resilire wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert (FKZ: 01FK14023). Weitere Informationen finden Sie auf [www.resilire.de](http://www.resilire.de)