

# Der Stoff, aus dem die Widerstandsfähigkeit ist

*Resilienz, die psychische Widerstandsfähigkeit eines Menschen, gewinnt in der modernen Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Ein Resilienz-Award für Südniedersachsen soll dem Thema nun hier in der Region zu noch mehr Aufmerksamkeit verhelfen.*

TEXT SVEN GRÜNEWALD ILLUSTRATION RUDALL30/ADOBE.STOCK

**B**elastende Lebensereignisse sind für jeden Menschen ein ständiger Begleiter – sei es der Stress auf der Arbeit, der Streit unter Freunden oder der Verlust eines Angehörigen. Zudem verfügt jeder Mensch über eine psychische Widerstandsfähigkeit, mit eben diesen Belastungen umzugehen, sich von ihnen wieder zu erholen und wieder in seinen normalen ausgeglichenen Zustand zurückzufinden. Diese Fähigkeit, Krisen bewältigen zu können, wird als Resilienz bezeichnet. Sie ist allerdings von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt und gerät mehr und mehr unter Druck. Und so rücken Resilienz und ihre Stärkung insbesondere in der Arbeitswelt zunehmend in den Fokus. Dass die psy-

chischen Belastungen steigen, zeigt ein Blick in die Statistik. Während die Ausfallzeiten aufgrund der allermeisten Gründe für Arbeitsunfähigkeit seit Jahren stagnieren oder sogar leicht zurückgehen, nehmen psychische Erkrankungen kontinuierlich zu – seit 2000 haben sich sowohl die Zahl der Krankheitsfälle als auch die Dauer der Ausfallzeit fast verdoppelt. Auch die Renteneintritte wegen verminderter Erwerbstätigkeit gehen fast zur Hälfte auf das Konto psychischer Erkrankungen.

Allerdings ist das Thema Resilienz noch verhältnismäßig neu, und Patentrezepte gibt es nicht, da jeder Betrieb woanders steht. Auch die vielfältigen Akteure, die im Bereich Resilienz tätig sind oder sich damit beschäftigen wollen – Betriebe, Berater, Institutionen – waren bislang re- ▶

lativ isoliert. Um daran etwas zu ändern, wurde 2016 mit Mitteln des europäischen Sozialfonds das Resilienz-Forum Südniedersachsen gegründet. In der für zwei Jahre geförderten Aufbauphase war das vorrangige Ziel, „regional Aufmerksamkeit für das Thema zu erzeugen und Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten“, erklärt Michael Jürgens, Mitarbeiter der Bupnet GmbH und Projektleiter des Resilienz-Forums Südniedersachsen. Die Resonanz kann sich sehen lassen: Die Workshops für Führungskräfte und der rege Austausch von Erfahrungen untereinander sowie die Beteiligung von starken Arbeitgebern habe gezeigt, dass das Thema angekommen ist. Das Netzwerk zählt aktuell 24 Mitglieder.

Im Juli 2018 ist die Förderung ausgelaufen – und wurde mit der Vergabe des ersten regionalen Resilienz-Awards abgeschlossen, mit dem vier von elf Bewerbern ausgezeichnet wurden (*siehe Preisträger rechts*). „Die Gesamtzahl von elf Bewerbungen erscheint zunächst relativ gering“, sagt Jürgens, „aber dahinter stehen aktive Unternehmen. Sich um den Award zu bewerben, setzt voraus, dass man sich mit der eigenen Belegschaft abgestimmt hat, was das Ergebnis einer intensiven Beschäftigung und Verschriftlichung der Pläne ist.“ Darüber hinaus zeuge die Bereitschaft für den Kulturwandel auch von dem Mut der Unternehmen, so Wiebke Krohn von den Unternehmerverbänden Niedersachsen in ihrer Laudatio der

Gilan, wissenschaftliche Leiterin der Geschäftsstelle des Deutschen Resilienz-Zentrums in Mainz. „Zum einen geschieht dies durch Individualisierungsprozesse, die beispielsweise zu einer Abnahme von sozialen Beziehungen führen. Alte soziale Strukturen brechen auf, Menschen bekommen mehr Entscheidungsmöglichkeiten, sind damit aber auch zunehmend allein.“ Das seien zwar alles keine existenziellen Stressfaktoren, aber viele Mikrostressoren, die in der Summe zu einer zunehmenden Belastung führten. „Auf der anderen Seite wird die Widerstandsfähigkeit auch durch Veränderungen der Arbeitswelt belastet, wie etwa durch die Digitalisierung, die Arbeitsverdichtung oder den Schichtdienst und viele andere Prozesse, an die sich Menschen schnell gewöhnen müssen“, so die Expertin.

**Auch andere Arbeitsumstände** können sich belastend auswirken: niedrige oder ungleiche Entlohnung, geringe Handlungsspielräume, aber auch fehlendes Feedback oder mangelnde Anerkennung durch Führungskräfte. Frauen sind zudem durch die verschiedenen sozialen und beruflichen Rollen, die sie ausfüllen müssen, noch einmal stärker betroffen. Gleiches gilt für sozial benachteiligte Menschen, die Vielfachbelastungen tragen müssen.

eine dysfunktionale Familienstruktur oder Arbeitsplatzunsicherheit, ein Schwellenwert überschritten, der individuell jeweils woanders liegt, können Menschen in eine Abwärtsspirale geraten. „Im Arbeitskontext führt das etwa zu Entfremdungsercheinungen, unter anderem zu einer Veränderung in der Einstellung zum Beruf oder im Verhalten gegenüber Kollegen, oder zum Rückzug aus dem sozialen Leben. Damit gehen auch eine emotionale Erschöpfung, ein Zerbrecen des Selbstbildes, chronische Müdigkeit, Leistungsminderung und eine höhere Fehlerquote einher.“ Menschen regulieren ihren Stress dann mit schädlichen Strategien – Alkohol, Drogen, Kürzung von Erholungsphasen oder sozialem Rückzug. „Dieses Gefühl des Ausgebranntseins“, so Gilan, „ist ein Risikofaktor für stressbedingte psychische Erkrankungen wie Angst, Depressionen oder Sucht.“ Diese Erkrankungen können am Ende stehen, wenn Betroffene nicht rechtzeitig gegensteuern.

**Der Mensch ist gefordert**, sich selbst und seine Lebensumstände mit einem wachsamem Auge und selbstkritisch zu betrachten. „Wenn ich Magenschmerzen habe oder unter Schlaflosigkeit leide, wenn ich ständig negative Emotionen empfinde und zum Grübeln neige, sollte ich meine Situation realistisch analysieren

Preisträger. Unternehmen wünschen sich zwar gesunde und resiliente Mitarbeiter, doch nur wenige seien sich darüber im Klaren, dass sie damit auch selbst vor neue Herausforderungen gestellt werden. „Denn gesunde und psychisch wieder gestärkte Mitarbeiter haben gelernt, rechtzeitig Grenzen zu setzen und ihre Leistungskraft besser einzuschätzen.“

**Herausforderungen für den Einzelnen** gibt es einige. „Es gibt gesellschaftliche Veränderungsprozesse, welche die Widerstandsfähigkeit schwächen“, sagt Donya

Private soziale Belastungen und berufliche lassen sich dabei nicht mehr trennscharf voneinander abgrenzen, sie können sich gegenseitig bedingen oder verstärken. Harmlos ist diese Konstellation aus zunehmenden Belastungen und der Schwächung der Resilienz keineswegs. „Jedes Individuum bringt eigene Verwundbarkeiten mit, sei es durch genetische Veranlagung, chronische Erkrankungen, familiäre Vorbelastungen oder bestimmte Persönlichkeitsmerkmale“, sagt Gilan.

Wird durch verschiedene Stressfaktoren, auch umweltbedingte, wie etwa schlechte sozioökonomische Bedingungen oder

und mich fragen, was eigentlich hinter diesen Symptomen steht“, erklärt Gilan. „Dann geht es darum, aktiv gegenzusteuern. Beispielsweise nach einem stressigen Arbeitstag nicht gleich zum Glas Wein zu greifen, sondern sich bewusst zu entspannen, Sport zu treiben, zu lesen, Freunde zu treffen.“ Also positive Aktivitäten aufzubauen statt schädliche Stressbewältigungsstrategien einzusetzen, um den Teufelskreis frühestmöglich zu unterbrechen. Denn die gute Nachricht ist: Die psychische Widerstandsfähigkeit ist formbar und kann auch eine abpuffernde Wirkung gegenüber Risikofaktoren entfalten. Der erste Schritt besteht darin, seine Stress-

symptome zu entdecken und gezielt Ressourcen aufzubauen, um ein gesundheitliches Gleichgewicht herzustellen. Die Forschung hat eine Reihe an Resilienzfaktoren wie etwa Optimismus, Selbstwirksamkeit und positive Emotionen identifiziert, die in belastenden Lebenslagen beschützend wirken.

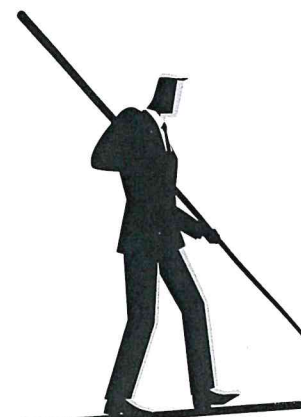
**Resilienz ist eine innere** Widerstandskraft, und ihre Stärkung beginnt entsprechend zunächst bei jedem selbst. Sie kann allerdings auch von außen unterstützt werden. Daher lässt sich Resilienz als ein separater Teilaspekt des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) betrachten. „Eine Stärkung der betrieblichen Resilienz lässt sich unabhängig von der Größe der Unternehmen, also vor allem auch in kleineren Betrieben gut umsetzen“, sagt Jürgens vom Resilienz-Forum Südniedersachsen. Gerade kleinen Unternehmen, die allerdings die überwiegende Mehrzahl der Betriebe stellen, falle es schwer, sich die für ein umfangreiches BGM notwendigen Handlungsspielräume zu eröffnen. „Diese Betriebe brauchen pragmatische Lösungen, um auf relativ einfache Art und Weise den Mitarbeitern eine präventive Gesundheitsförderung zukommen zu lassen.“

Donya Gilan hat dazu auch konkrete Hinweise parat: Man sollte auf eine gute Passung zwischen Arbeitsaufträgen und der Fähigkeit der Mitarbeiter achten sowie in die Weiterentwicklung dieser investieren. Wichtig ist auch ein gesundheitsförderndes Verhalten gegenüber den Mitarbeitern durch Führungskräfte, die selbst mit gutem Beispiel vorangehen sollten. Diese müssen sich bewusst machen, dass sie heute in viel stärkerem Maße eine zusammenhaltende Rolle einnehmen. Dazu gehören Wertschätzung, Rückendeckung im Konfliktfall, die Kultivierung einer Dialog- statt Fehlerkultur sowie ein offenes Ohr für psychische Symptome. Diese werden immer noch – von beiden Seiten – stark tabuisiert.

**Aber immerhin**, dank des Resilienz-Awards sind Unternehmen der Region erstmals auf das Thema aufmerksam geworden. Und es geht weiter. Auch nach Auslaufen der Förderung für das Resilienz-Forum soll dessen Arbeit weitergehen. „Es gibt bereits eine Kooperation mit der Gesundheitsregion Göttingen“, erklärt Projektleiter Jürgens. „Dort ist das Netzwerk in die AG Prävention integriert.“ ◀

## Kontakt

BUPNET – Bildung und Projekt Netzwerk GmbH  
Michael Jürgens  
Tel. 0551 54707-43  
[mjuergens@bupnet.de](mailto:mjuergens@bupnet.de)  
[www.resilienzforum.net](http://www.resilienzforum.net)



## Die Preisträger

### Göttinger Verkehrsbetriebe

Um die individuelle Resilienz der Mitarbeiter zu stärken, wurde eine entlastungsorientierte Dienstplanung entworfen, um dem Zeitdruck und dem Schichtdienst zu begegnen. Außerdem wurden Gesundheitstage eingeführt und durch ein Pilotprojekt der Blutdruck der Fahrer nachhaltig gesenkt. Hierdurch konnte die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht und die Krankenquote von zwölf auf sieben Prozent reduziert werden.

### Psychagogische Kinder- und Jugendhilfe Rittmarshausen

Um Ausfallzeiten und Teamkonflikten, die durch Personalmangel bedingt sind, entgegenzuwirken, wurden in den einzelnen Abteilungen Gesundheitszirkel geschaffen, um psychische Belastungen zu ermitteln und Lösungen für einen besseren Umgang damit zu entwickeln.

### Tannenhof Fachpflegeheime

Durch den Umgang mit der schwierigen Gesundheitssituation der Heimbewohner besteht eine starke Belastung der Mitarbeiter. Neu berufene Gesundheitslotsen haben einen Maßnahmenkatalog zur Förderung der Mitarbeitergesundheit entwickelt, der dazu führte, dass Teamarbeit und Betriebsklima verbessert wurden und der Krankenstand verringert wurde.

### Sycor

Ein hoher Innovations- und Zeitdruck prägt die Arbeit in dem IT-Unternehmen, hinzu kommen Fachkräftemangel, Mehrarbeit und eine hohe Reisetätigkeit. Um die psychische Belastung zu reduzieren, wurden zahlreiche Maßnahmen ergriffen, darunter ein systematisches Überlastungskontrolling. Das Ergebnis: mehr Teamzusammenhalt und eine höhere Arbeitsplatzzufriedenheit.