

## Resilienz – die Kunst mit Störungen am Arbeitsplatz gelassen umzugehen – Kompetenz für mehr seelische Gesundheit

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Angesichts der Umstände, dass MitarbeiterInnen einem enormen Arbeitsdruck durch Arbeitsverdichtung (in der Menge und der Erfüllungszeit) und den Erwartungen ausgesetzt sind, hohe Qualität in der Leistungserbringung abliefern und ebenso den exklusiven Ansprüchen der Kunden gerecht werden zu wollen scheint derzeit **eine** persönliche Kompetenz im Ranking ganz oben zu stehen: Sie nennt sich **RESILIENZ**.

Resilienz (resilire (lat.) überspringen, abprallen) steht für Widerstandsfähigkeit. Die Resilienz beschreibt das Maß an Toleranz eines Systems – hier der Mitarbeiter – gegenüber Situationen, die als störend wahrgenommen werden. Oder anders formuliert:

Inwieweit sind die MitarbeiterInnen in der Lage, auftretende Ereignisse, die das Team, den Einzelnen aus dem gewohnten Rhythmus werfen, sich selbst aus der unangenehmen Situation heraus wieder „aufzurichten“.

Wenn ich Einrichtungen auftragsgemäß besuche, frage ich, bevor ich mit meiner Arbeit beginne, die Leitung/en des Hauses, wie es mit der Stimmungslage der MitarbeiterInnen bestellt sei. Nicht selten höre ich dann, dass diese immer mal wieder gut und derzeitig mal wieder schlecht sei.

Wie erklären sich derartige Schwankungen in der Mitarbeiterbefindlichkeit und -motivation? Klienten,

sind i. d. R. dieselben; die zu erledigende Arbeit ebenso: Sie ist vielfach schon zur Routine geworden.

Aus welchen Gründen fällt es MitarbeiterInnen so schwer, wieder in den emotional gesunden „Urzustand“

zurückzukehren? Warum funktioniert nicht die so wichtige Kompetenz der Selbstregulation?

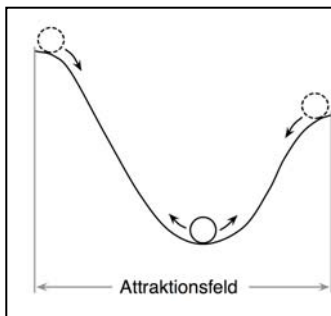
Es gibt Menschen, die sind wie ein Stehaufmännchen. Sie „fallen hin“, sie stehen auch neben sich, sie erleben Krisen o. Ä. – Sie stehen auch wieder auf. Sie haben die wunderbare Gabe, in einer relativ kurzen Zeit, sind wieder in den „Normalzustand“ zu bringen.

Lassen Sie mich folgender Fragen nachgehen:

*Welche Erklärung mag es geben, dass MitarbeiterInnen im Sozialen, insbesondere in der (stationären) Pflege sich mit der Resilienz so schwer tun?*

Ein Erklärungsansatz kann sein, dass diese MitarbeiterInnen primär in der Geber- als Nehmer-Rolle sind. Sie verfügen über ausgesprochene Wahrnehmungen und Empathie. Die starke Zugewandtheit auf andere macht sie „weicher“ als andere, was u. U. zu Reaktionen der Überempfindlichkeit führen kann. Verstärkt kann diese zusätzlich durch den Persönlichkeitstyp. Ich habe in meinen Seminaren zum Thema Selbstmanagement und Persönlichkeit festgestellt, dass fast 80% aller SeminarteilnehmerInnen ein so genannter „S-Typ“ sind. „S“ steht für „stetig“, geprägt in den Hauptkomponenten „menschlich- bzw. beziehungsorientiert“ und „introvertiert“. Diese MitarbeiterInnen bringen nach dem Persönlichkeitsbild die besten Voraussetzungen für ihren Beruf mit. Sie das geworden, was sie sind. Ihr Persönlichkeitstyp hat sie in diesen Beruf „geschickt“ und ihr Beruf hat sie in den Jahren weiter in der S-Persönlichkeit „ausgeformt“. Doch die mit den Stärken verbundenen günstigen Eigenschaften für einen sozialen, betreuerischen bzw. Pflegeberuf macht diese gleichermaßen „anfällig“ für einen überzogenen Altruismus statt eines gesunden Egoismus. Die fehlende Selbst-Sorge ist eine Folge des Bildes.

Dieses Bild geht zugleich einher mit der Gefahr eines fehlenden gesunden Selbstbewusstseins und des Selbstwertgefühls. Markant ist hier z. B. das viel zu oft fehlende Nein-Sagen, das Sich-Nicht-Abgrenzen können und die unzureichende Problemortung. Was ich mit Letzterem meine, ist die Angst vor Macht, die schnelle Selbst-Schuldzuweisung, eher alles auf sich zu beziehen. Das sind Bedingungen, die Resilienz einschränken,



das so genannte seelische Immunsystem nicht entstehen lassen.

*Welches sind die wichtigsten Resilienzfaktoren, um besser mit „Unwirklichkeiten“ am Arbeitsplatz-umgehen zu können?*

Erfahrene Diskontinuitäten, außergewöhnliche oder zusätzliche Ereignissen werfen MitarbeiterInnen im Sozialen schnell „aus ihrer Bahn“. Das passiert dann, wenn gewünschte Kontinuitäten, Sicherheiten, Gewohntes im Arbeitsalltag verloren geht, obwohl wir heute mehr denn je wissen, dass das einzige Kontinuierliche im Arbeitsalltag die ständigen ungeplanten Unregelmäßigkeiten sind.

**Schutzfaktor 1** ist das eigene ICH: Das bedeutet neben der bereits am Arbeitsplatz bewährten Hilfsbereitschaft gleichermaßen über ein hohes Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeit zu verfügen.

**Schutzfaktor 2** ist ein stabiles und intaktes familiäres Umfeld. Dies geht einher mit hoher Selbstidentifikation, der Fähigkeit, Gefühle zum Ausdruck zu bringen und dem Erleben von Unabhängigkeit und sozialer Unterstützung.

**Schutzfaktor 3** ist ein stabiles und funktionierendes äußeres soziales Umfeld. Freunde und Bekannte – auch Kollegen –, auf die man sich verlassen kann, klare Rollenbilder, Identifikationen haben hierbei eine wichtige Funktion.

*Welche Bedingungen sind am Arbeitsplatz sinnvoll, die die Resilienz zu stärken?*

Sieben wesentliche Faktoren scheinen hierfür den Ausschlag zu geben, wie Micheline Rampe in ihrem Buch "Der R-Faktor" (2005) beschreibt: Optimismus, Selbstakzeptanz, Lösungsorientiertheit, Fähigkeit zur Selbstmotivation, Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Tun zu übernehmen, Aufbau und Pflege eines stabilen sozialen Umfeldes, eine umsichtige und realistische Gestaltung der eigenen Zukunft.

Resilient zu sein bedeutet jedoch nicht, gefeit zu sein gegen alle Widrigkeiten des Lebens. Wichtig ist, die eigenen Ressourcen zu kennen und an diesen zu „arbeiten“. Das heißt Kompetenz zu entwickeln bzw. über jene zu verfügen, souverän mit „Unwirklichkeiten“ umzugehen.

Die Psychologin L. Endriss nennt auf ihrer Internet-Seite eine Reihe von „Wachstumsbedingungen“ für Resilienzfaktoren, an denen jeder selbst „arbeiten“ kann. Zum Selbstmanagement gehört persönliche Resilienzentwicklung. Sie ist mehr denn je gefragt.

Neben erforderlicher Eigenleistung eines jeden

Mitarbeiters stellt sich gleichermaßen die Frage:

*Was können Sie als Leitende für Ihre MitarbeiterInnen tun, sie bei deren Resilienzstärkung zu unterstützen?*

Die veränderte Arbeitswelt schreit förmlich nach Mitarbeiter-Resilienz. Sie zu stärken gehört heute zu den wichtigsten Führungsaufgaben eines leitenden Mitarbeiters. Sie beginnt damit, sich die Resilienz-Qualität des einzelnen Mitarbeiters – denn sie ist aus unterschiedlichen Gründen individuell und damit verschieden – genau anzusehen, die Resilienz-Stärken (Ressourcen) wie - Schwächen (Entwicklungsaufgabe) zu erkennen.

Ungeachtet dessen bedeutet **Resilienzstärkung der MitarbeiterInnen**, deren *positive Wahrnehmung* des Arbeitsplatzes und *Selbstreflexion* zu fördern, deren *Selbststeuerungsfähigkeit* zu stärken und die Überzeugung von der *Selbstwirksamkeit* zu erhöhen, deren *Konfliktfähigkeit* und *Stress-Coping* zu vertiefen und ebenso deren *Problemlösungskompetenz* auszubauen.

Es ist selbstredend, dass hierzu auch angemessene Rahmenbedingungen im betrieblichen Alltag gehören. Bei der Umsetzung dieser Führungsaufgabe wünsche ich Ihnen viel Erfolg!

**Zum Nachlesen – Links, Tipps, Hinweise**

[www.stehauf-menschen.de](http://www.stehauf-menschen.de)  
Psychologie heute, Heft 9/2005; 2/2013;  
Sonderheft kompakt Jg. 2012

**Aktuelles**

Das Sozialministerium MV lobte einen Ideenwettbewerb im Rahmen des Aktionsprogramms zur Stärkung der **Betrieblichen Gesundheitsförderung** in Unternehmen aus. Das Aktionsprogramm beinhaltet im Rahmendes Schwerpunkte wie Leistungsfähigkeit, Motivation und Eigenverantwortlichkeit, gesundheitsgerechte Arbeitsprozessgestaltung sowie individuelle, lebensaltersgerechte und geschlechterbezogene Arbeitsplatzanpassungen. Gefördert werden Qualifizierungen, Unternehmensberatung und Strukturentwicklungsmaßnahmen zwischen 10.000 und 50.000 €.

(sh. Amtsblatt MV Nr. 18 v. 23.4.2013 IX 310-400.140.9.04)

Sowohl die WTA/IGS und das mit ihr kooperierende Institut für ökosoziales Management e.V. möchten sich mit Ihnen beteiligen an dieser Ausschreibung beteiligen. Bei Interesse nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf.

\* \* \*

Newsletter Nr. 4-2013 des IGS am 20. August 2013