

Persönlichkeitsentwicklung

# Die Resilienz der Mitarbeiter erhöhen

In der modernen Arbeitswelt müssen die Mitarbeiter von Unternehmen neue Aufgaben beherzt angehen und mit Stress-Situationen einigermaßen relaxt umgehen können. Sonst schlägt ihr Gefordert-Sein oft in ein Überfordert-Sein um.

› Nikola Doll

Die Zahl der psychischen Erkrankungen von Arbeitnehmern steigt. Als Hauptursache hierfür wird in Studien oft der erhöhte Stress am Arbeitsplatz genannt, denn heute

- › müssen in vielen Betrieben weniger Arbeitnehmer ein grösseres Arbeitsvolumen als früher bewältigen und
- › ändern sich aufgrund des rasanten technischen Fortschritts und gesellschaftlichen Wandels die Anforderungen an die Mitarbeiter rasch.

Mit diesem Befund allein kommen Unternehmen beim Fördern und Bewahren der Gesundheit ihrer Mitarbeiter aber nicht weit, denn in ihm spiegeln sich auch Markterfordernisse wider. Zudem ist es sehr subjektiv, was eine Person als Stress erlebt. Denkt zum Beispiel ein Mitarbeiter bei einer neuen Aufgabe «Toll, jetzt kann ich mich beweisen», gerät ein anderer in Panik und ist überzeugt: «Das schaffe ich nie.»

Solche individuellen Denk- und Verhaltensmuster spielen beim Stressempfinden eine grosse Rolle. Und die Mitarbeiter zeigen sie ausser am Arbeitsplatz auch zu Hause, denn sie sind ein Teil ihrer Persönlichkeit. Deshalb lassen sich,

wenn es um den Krankmacher «Stress» geht, Berufliches und Privates schwer trennen. Darum kommen Unternehmen mit einer Gesundheitsprävention, die sich rein auf ein gesundheitsgerechtes Gestalten des Arbeitsumfelds konzentriert, allein nicht weit. Sie müssen vielmehr den Menschen als Ganzen im Blick haben.

## Mehr als Gesundheitsprävention

Das haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb orientieren sich ihre Präventionskonzepte heute nur noch selten ausschliesslich am Ziel «Krankheit vermeiden». Ihnen liegt vielmehr ein Präventionsansatz zugrunde, der sich an solchen Zielen wie «Steigern der Vitalität und Lebensfreude» und «selbstbewusster/-bestimmter leben» orientiert.

Entsprechend boomten im vergangenen Jahrzehnt Massnahmen zum Bewahren der Work-Life-Balance der Mitarbeiter – angefangen bei Stressmanagement-Seminaren bis hin zu Entspannungskursen. Zudem offerieren die Betriebe ihren Mitarbeitern heute mehr Möglichkeiten, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Auch Kinderbetreuungsangebote und Ange-

bote zur Kurzzeitpflege von Angehörigen sind nicht ungewöhnlich.

Das alles sind zielführende Massnahmen zum Bewahren der Lebensbalance und Leistungskraft der Mitarbeiter. Doch inzwischen erkennen immer mehr Unternehmen: Mit ihnen allein können wir die bei unseren Mitarbeitern Stress auslösenden Faktoren nur bedingt beheben. Denn eine Fiktion wäre es anzunehmen, dass der Wettbewerbs- und Veränderungsdruck, der auf den Unternehmen lastet, in den kommenden Jahren sinkt. Also wird auch die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter steigen – ebenso der Druck, sich neuen Herausforderungen zu stellen und eine grosse Verhaltensflexibilität zu zeigen.

Deshalb müssen die Mitarbeiter künftig über die Kompetenz verfügen,

- › auch in Stresszeiten, wenn es beruflich oder privat mal heiss hergeht, ihre Lebensbalance zu bewahren, und
- › mit neuen Herausforderungen produktiv umzugehen.

Und beim Entwickeln dieser Fähigkeiten sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen.

## Widerstandsfähigkeit erhöhen

Im Betriebsalltag registriert man oft, dass Menschen auf dieselbe Belastung unterschiedlich reagieren. Während zum Beispiel ein Mitarbeiter wegen der «stressigen Arbeitsbedingungen» einen Burn-out erleidet und für längere Zeit ausfällt, klagt ein anderer zwar auch ab und zu «Das ist ja stressig», doch dann macht er sich wieder voller Elan und Zuversicht 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 herausfordernden Situationen geht. Deshalb perlen Belastungen an ihnen scheinbar ab, während sie bei anderen zu einer Überforderung führen.

## Merkmale hoher Resilienz

Die Resilienzforschung zeigt, dass Menschen mit einer hohen Resilienz beziehungsweise Widerstandsfähigkeit in der Regel folgende Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale haben:

- › Positives Denken: Widerstandsfähige Menschen reagieren auf neue An- und Herausforderungen nicht panisch. Sie denken vielmehr: Irgendwie schaffe ich das schon – auch wenn ich noch nicht weiss wie.
- › Selbstwertgefühl: Sie glauben an sich und an das, was sie können und tun.
- › Problemlösefähigkeit: Sie denken lösungsorientiert und planen ihre Zukunft. Sie blicken ihr nicht besorgt entgegen.
- › Selbstverantwortung: Sie nehmen ihr Leben und Schicksal in die Hand und lassen sich nicht in eine Opferrolle drängen.
- › Selbstwirksamkeit: Sie akzeptieren (negative) Dinge und Umstände zunächst, so wie sie sind. Sie lassen diese aber nicht so: Sie verändern sie.

- › Soziale Kompetenz: Sie bleiben bei Stress im Dialog mit ihrer Umwelt. Sie bitten bei Bedarf um Unterstützung oder organisieren diese selbst.
- › Achtsamkeit: Sie haben ein Gespür für sich selbst. Sie wissen, was ihnen (nicht) gut tut, und spüren, wann sie an ihre Belastungsgrenzen stossen.
- › Stressbewältigungsstrategien: Sie haben Strategien entwickelt, um auch in Stresszeiten für die nötige Entspannung zu sorgen und, soweit möglich, die Balance in ihrem Leben zu wahren.

## Es braucht Unterstützung

Die Resilienzforschung zeigt zudem: 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 regelmässig 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 alleine stellen. Doch faktisch tun dies

viele nicht. Und falls sie es doch einmal tun? Dann finden sie oft nicht die richtigen Antworten. Das kann zum Beispiel sein, weil sie 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.

## Zeichen frühzeitig erkennen

Deshalb offerieren Unternehmen, die ihre Mitarbeiter beim Steigern ihrer Resilienz unterstützen möchten, diesen oft nicht nur entsprechende Seminare; sie stellen ihnen auch 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 Selbst-Achtsamkeit der Mitarbeiter zu erhöhen – also ihre Sensibilität dafür, wann sie zum Beispiel in eine Situation geraten, in der eine Überforderung droht. Denn dann können sie meist noch gegensteuern und sich zum Beispiel Hilfe organisieren, so dass ein «Ausbrennen» und somit Burn-out vermieden wird. ‹‹



### Porträt



**Nikola Doll**

Coach

Nikola Doll arbeitet als Führungskräfte-Trainerin und -Beraterin mit ihrem Mann Klaus Doll für die Doll Organisationsberatung, Neustadt an der Weinstrasse/D. Ausserdem begleitet die Diplom-Soziologin und -Sozialpädagogin beruflich stark engagierte Personen als Coach bei ihrer persönlichen Entwicklung.



### Kontakt

[ndoll@doll-coaching.de](mailto:ndoll@doll-coaching.de)  
[www.doll-coaching.de](http://www.doll-coaching.de)  
[www.doll-beratung.de](http://www.doll-beratung.de)