

# Resilienz geht in Führung

## Erkenntnisse der Resilienzforschung

ddn  
AK Führung und Unternehmenskultur  
Dr. Dorothea Hartmann



Dr. Dorothea Hartmann  
AK Führung und Unternehmenskultur, München, 10. Feb. 2011

## Gesundheitsbegriff der WHO

**Gesundheit** ist mehr als  
die Abwesenheit von  
Krankheit, nämlich „ein  
Zustand völligen  
körperlichen, seelischen  
und sozialen  
Wohlbefindens“.  
(WHO 2006)



## Kosten von psychischer Belastung



- In Deutschland entstehen durch arbeitsbedingte psychische Belastungen, nach einer Studie der Betriebskrankenkassen (2009) volkswirtschaftliche Kosten in Höhe von **6,3 Mrd. Euro**:
  - Krankheitsbehandlung: ca. 3 Mrd. Euro
  - Produktionsausfall: ca. 3,3 Mrd. Euro
- Die Verringerung der Erkrankungen um 10 Prozent könnte demnach zu Einsparungen von mehreren hundert Millionen Euro jährlich führen.



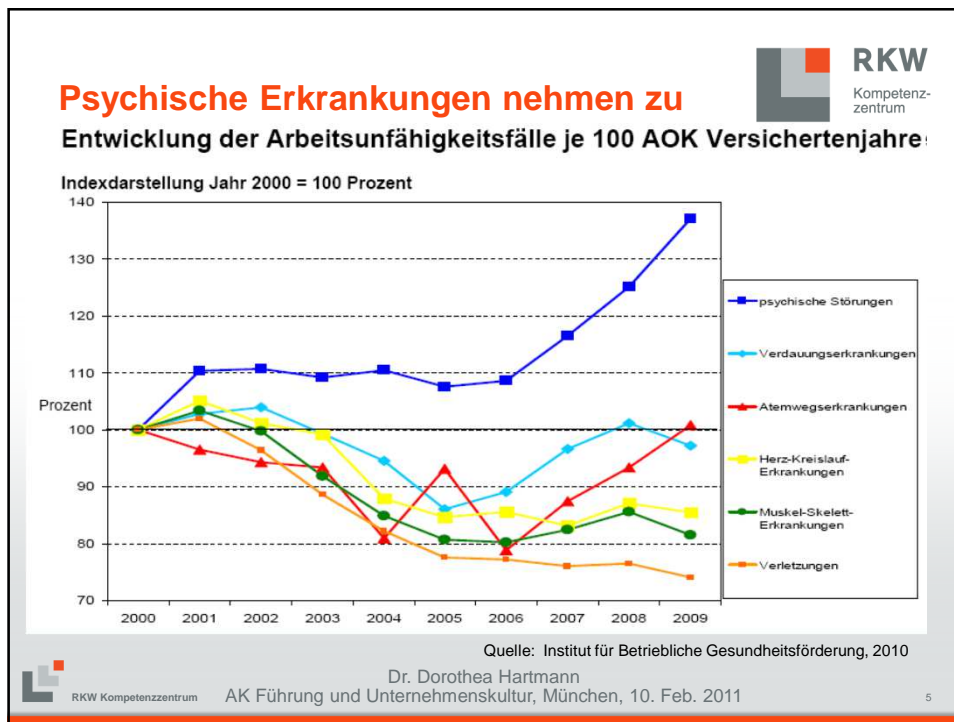
## Psychische/Psychomentale Belastung

(nach Norm DIN EN ISO 10.075)



- **Psychische Belastung** ist „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“
- Gegenstand der Norm ist nicht irgendeine Art von individuellem psychischen Defizit einer Person, sondern die *Belastung von Geist und Seele*. **Psychomentale Belastung** ist dafür der spezifische Begriff.





## Definition von Resilienz

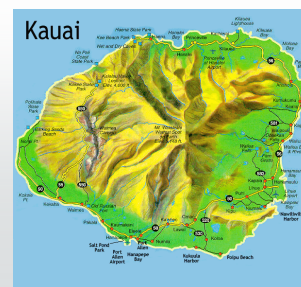
„Unter Resilienz kann man die Fähigkeit verstehen, zerrüttenden Herausforderungen des Lebens standzuhalten und aus diesen Erfahrungen gestärkt und bereichert hervorzugehen.“

(F. Walsh 2006: 43)

Dr. Dorothea Hartmann  
 AK Führung und Unternehmenskultur, München, 10. Feb. 2011

## Ursprünge der Resilienz

- Resilienz: (lat. *resilire* zurückspringen, abprallen) zu deutsch **seelische Stärke, Widerstandsfähigkeit**
- Begriff wurde in den 50er Jahren von **Jack Block** in die Psychologie eingeführt.
- **Emmy E. Werner** führte die Langzeitstudie durch:  
The Children of Kauai. A longitudinal study from the prenatal period to age ten (Geburtenkohorte von 1955: Untersucht wurden fast 700 Kinder)



## Ergebnisse der Werner-Studie

Emmy E. Werner hat die Entwicklung der Kinder (im 2., 10., 18., 32. und 40. Lebensjahr) verfolgt und dabei festgestellt, dass sich **ein Drittel der Kinder** (n=210) – trotz einiger Widrigkeiten – relativ unbeeinträchtigt entwickelt hatte.



Entwicklung eines **theoretischen Modells**, in dem **Hauptstressquellen** (extern während der Entwicklung), **Schutzfaktoren** (intern) und **Unterstützungsquellen** (extern) mit den **Hauptrisikoquellen** (extern bei Geburt) in ein **Wechselspiel** (Beziehungsgefüge) gebracht wurden.



## Die sieben Säulen der Resilienz



1. Optimismus
2. Akzeptanz
3. Lösungsorientierung
4. Opferrolle verlassen
5. Verantwortung übernehmen
6. Netzwerkorientierung
7. Zukunftsplanung



## Resilienzfaktoren



Es wurden folgende protektive Faktoren festgestellt:

- ein positives Selbstkonzept
- Kommunikationsfähigkeiten
- Kooperationsfähigkeiten
- internale Kontrollüberzeugung
- eine optimistische Lebenseinstellung
- Planungskompetenz und Zielorientierung
- Problemlösefähigkeiten
- Empathie
- aktive Bewältigungsstrategien
- Selbstwirksamkeitsüberzeugungen
- Kreativität
- Selbstregulationsfähigkeiten
- Talente und Hobbies
- Leistungsbereitschaft



## Resilienzforschung I

- Paradigmenwechsel in 1970er Jahren: statt Erforschung von *Risikofaktoren* nun Erforschung von *Schutzfaktoren* (Entwicklungspsychologie, empir. Säuglingsforschung, Bindungsforschung, Lernforschung)
- Wesentlicher Fokus liegt auf *Bewältigung* von Risiken.
- Neben kognitiven und intrapsychischen Faktoren werden auch soziale und materielle Ressourcen einbezogen.



## Resilienzforschung II

### Risiko- und Schutzfaktoren stehen in einem Wechselwirkungsprozess:

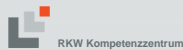
- **Risikofaktoren** werden als krankheitsbegünstigende, risikoerhöhende und entwicklungshemmende Merkmale definiert, von denen potentiell eine Gefährdung der gesunden Entwicklung ausgeht.
- **Schutzfaktoren** werden als Merkmale beschrieben, die das Auftreten einer psychischen Störung oder einer unangepassten Entwicklung verhindern oder abmildern sowie die Wahrscheinlichkeit einer positiven Entwicklung erhöhen.



## Empirisch belegte Schutzfaktoren



1. **individuelle Eigenschaften (Persönlichkeitsfaktoren)**  
Selbstwahrnehmung; Selbstwirksamkeit;  
Selbststeuerung; soziale Kompetenz;  
Umgang mit Stress; Problemlösefähigkeit
2. **mikrosoziale Faktoren in der direkten Umwelt (Familie)**  
mind. eine stabile Bezugsperson; enge Geschwisterbindung;  
hohes Bildungsniveau der Eltern; hoher sozioökonomischer Status
3. **Faktoren innerhalb des Makrosystems (das weitere soziale Umfeld)**  
wertschätzendes Klima; klare, transparente u. konsistente Regeln und  
Strukturen; positive Peerkontakte



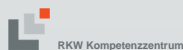
Dr. Dorothea Hartmann  
AK Führung und Unternehmenskultur, München, 10. Feb. 2011

13

## Für den Wirkmechanismus gibt es drei verschiedene Konstrukte



1. **Kompensationsmodell**  
Risikofaktoren können durch Schutzfaktoren in ihrer Wirkung vermindert (oder neutralisiert) werden.
2. **Herausforderungsmodell**  
Die positive Bewältigung von Risiken (oder Stressoren) steigert die Resilienzfähigkeit.
3. **Schutzfaktorenmodell**  
Schutzfaktoren haben eine moderierende Funktion, wobei eine Wechselwirkung zwischen Risiko- und Schutzfaktoren unterstellt wird, d.h. Schutzfaktoren steigern beim Vorhandensein eines Risikos ihre Wirkung.



Dr. Dorothea Hartmann  
AK Führung und Unternehmenskultur, München, 10. Feb. 2011

14

## Zum Glück ...

„Je mehr wir über unsere Ziele und Verhaltensmuster wissen, umso freier werden wir in unseren Entscheidungen, umso selbstbestimmter in unserem Handeln, umso glücklicher in unserem Alltag.“



**Das haben Resilienz und Glück gemeinsam: Beide lassen sich durch die Schulung unserer Wahrnehmung steigern.“**

(Micheline Rampe 2005:18)

## Führung und Resilienz

- Die Art der Führung hat enormen Einfluss auf die Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitern und ganzen Unternehmen.
- Führungskräfte sollten durchgängig in Resilienz geschult werden, damit die Mitarbeiter/-innen gesund und leistungsstark bleiben.
- Ein erster Schritt ist z.B.: **Positive Leadership** fordert den Mitarbeiter auf, sich persönlich einzubringen und weiterzuentwickeln (Talente erkennen und fördern; Einbindung des MA).
- Resilienzgeschulte Führung ist besonders in Zeiten des demographischen Wandels angezeigt.





## Literatur

- Fergen, Andrea/B. Kurzer (2005): Psychische Belastungen beurteilen - aber wie? Eine betriebliche Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen. Handlungshilfe des Projekts „Gute Arbeit“, Frankfurt am Main: IGM.
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus/Rönnau-Böse, M. (2009): Resilienz, München: UTB.
- Gruhl, Monika (2010): Die Strategie der Stehauf-Menschen. Krisen meistern mit Resilienz, Freiburg i. Br.: Kreuz.
- Rampe, Micheline (2005): Der R-Faktor: Das Geheimnis unserer inneren Stärke, München: Knauer.
- Siegrist, Ulrich (2010): Der Resilienzprozess. Ein Modell zur Bewältigung von Krankheitsfolgen im Arbeitsleben, Wiesbaden: VS.
- Walsh, F. (2006): Ein Modell familialer Resilienz und seine klinische Bedeutung, in: Welter-Enderlin, R. u. Hildenbrandt, B. (Hrsg.) (2006): Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände, Heidelberg: Carl-Auer.
- WHO (2006): Constitution of the World Health Organization. Basic Documents, 45th edition, Supplement, Oct. 2006.



**Dr. Dorothea Hartmann**

**Kontaktdaten**

Watzmannstraße 3  
 82211 Herrsching a. Ammersee  
 Tel. +49. 8152. 3964 103  
 eMail [hartmann@dialog-change.de](mailto:hartmann@dialog-change.de)