



Zwischen Traum und Wirklichkeit

Möglichkeiten zur Resilienzförderung im Betrieb

Prof. Dr. Regina Kostrzewa, 18.11.2015
Bredstedter Workshop

I Einführung

- Haus der Arbeitsfähigkeit
- Work-life-balance

II Resilienzförderung im Betrieb

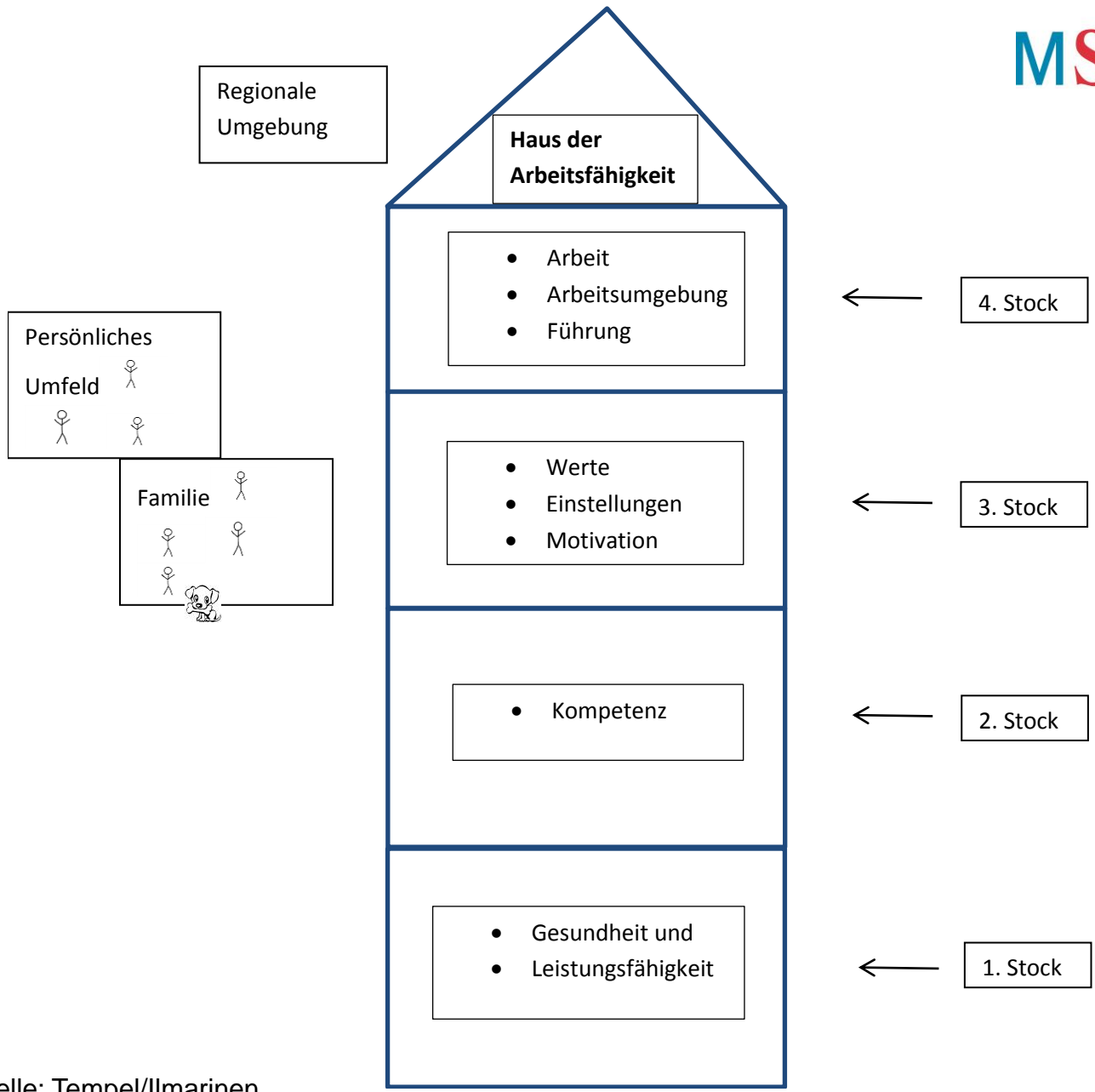
III Wie kann der Traum Wirklichkeit werden?

I Block:

Resilienz im Betrieb

- Resilienz im Job heißt z.B. „Belastbarkeit“ und „Ausfallsicherheit“ (die Gesunderhaltung der Mitarbeiter)
- Resiliente Mitarbeiter wurden „bereits früh mit den Leistungsanforderungen und der damit einhergehenden Verantwortungsübernahme konfrontiert¹“
- Wichtigste Erfolgskriterien im Umgang mit Risiken: Selbstständiger sein, mehr Eigeninitiative zeigen, Verantwortung übernehmen

- Resiliente Mitarbeiter „bewältigen widrige Arbeitsbedingungen besser und können sich darum stärker auf ihr Leistungspotential konzentrieren, das sie somit erfolgreicher nutzen.“
- „Resiliente Menschen erholen sich schneller und besitzen eine stärkere Lebenszufriedenheit.“
- „Resilienz muss ein Baustein künftiger Personalentwicklungsangebote werden.“
- Credo der Resilienzförderung: „Die Kunst ist es, trotzdem nicht aufzugeben“



Definition Gesundheit/Gesundheitsförderung

„Gesundheit ist der Zustand des völligen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“ (WHO, 1948)

Ziel von Gesundheitsförderung:

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.“
(WHO, Ottawa Charta, 1986)

„Die menschliche Fähigkeit, eine Leistung zu erbringen, beinhaltet die Gesamtheit der Voraussetzungen eines Menschen, die hierfür eingesetzt werden können. Diese Voraussetzungen umfassen das Gesamtniveau aller Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Mensch in die Realisierung einer Aufgabe einbringen kann.“

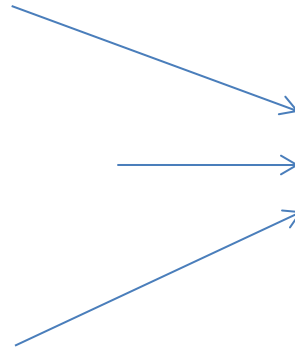
(Sagirli/Kausch 2007: 787)

2. Stock: Kompetenz

Fachkompetenz

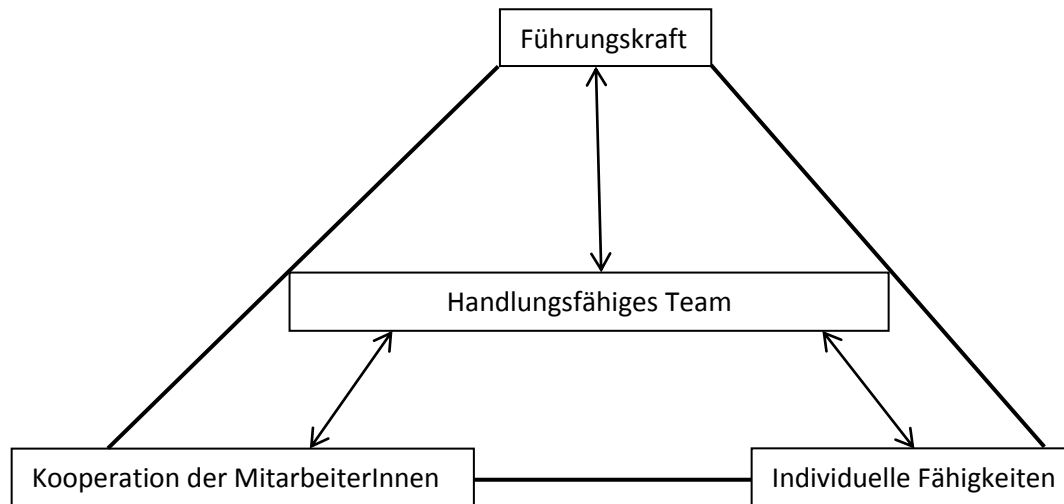
Methodenkompetenz

Sozialkompetenz

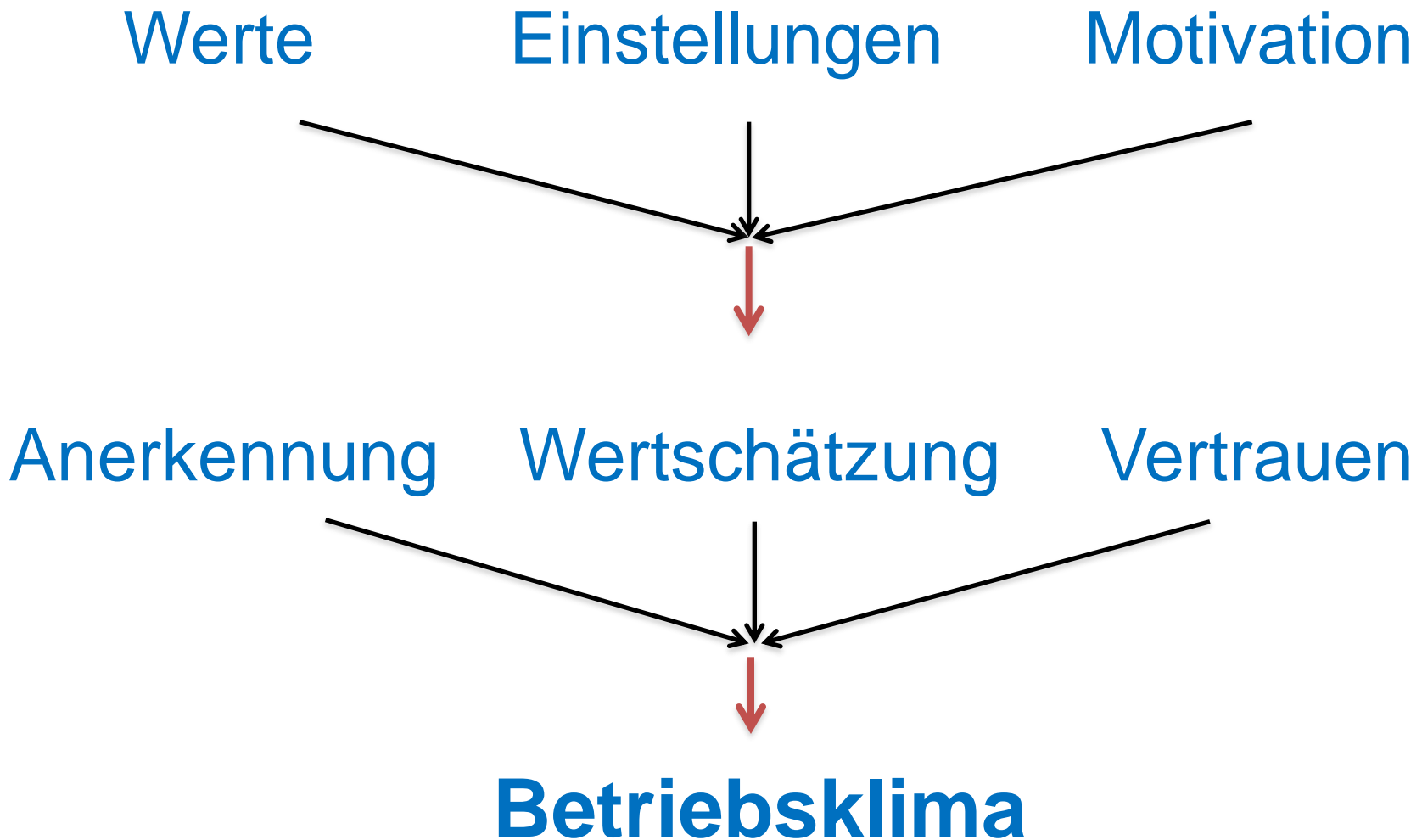


Handlungskompetenz

Handlungsfähiges Team



3. Stock: Werte/Einstellungen/Motivation



4. Stock: „Arbeit“/Führung

- enge Verbindung zum 3. Stock
(zwischenmenschliche Beziehungen),
hinzukommend die fachlichen Aspekte (in Stock
4)
- Autonomie
- Struktur/Organisation
- Bezahlung/Sozialleistungen/Beförderung
- Sicherheit

Früher	Heute
Mitarbeiter sind Kostenfaktor	Mitarbeiter sind ganzheitlich zu betrachten
Mitarbeiter führen „nur“ Funktionen aus	Mitarbeiter sind Experten „ihres Jobs“
Mitarbeiter sind nicht kompetent genug für Entscheidungen	Mitarbeiter übernehmen Verantwortung

→ Paradigmenwechsel im Führungsstil!

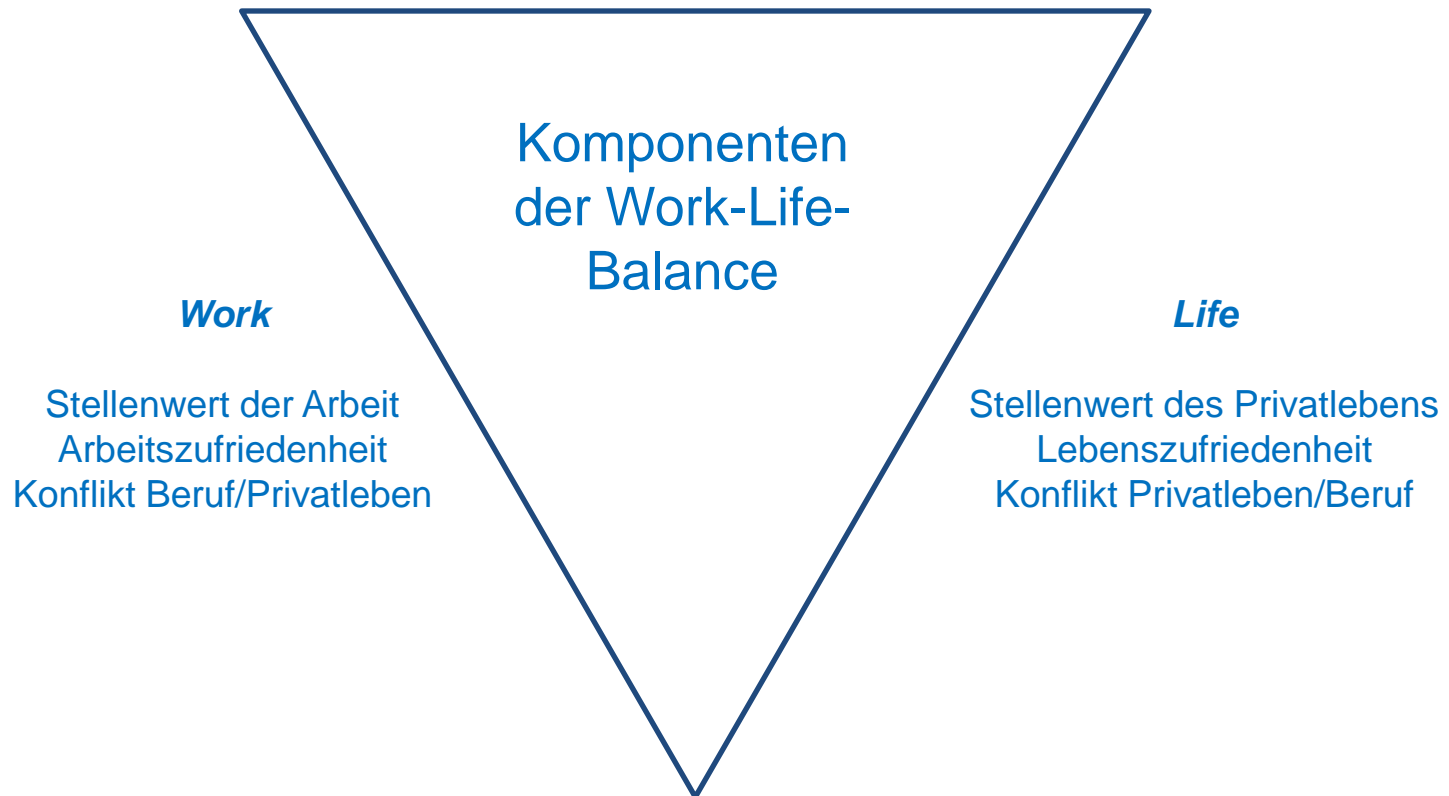
- Familiäre Umgebung
- Persönliche Umgebung
- Regionale Umgebung

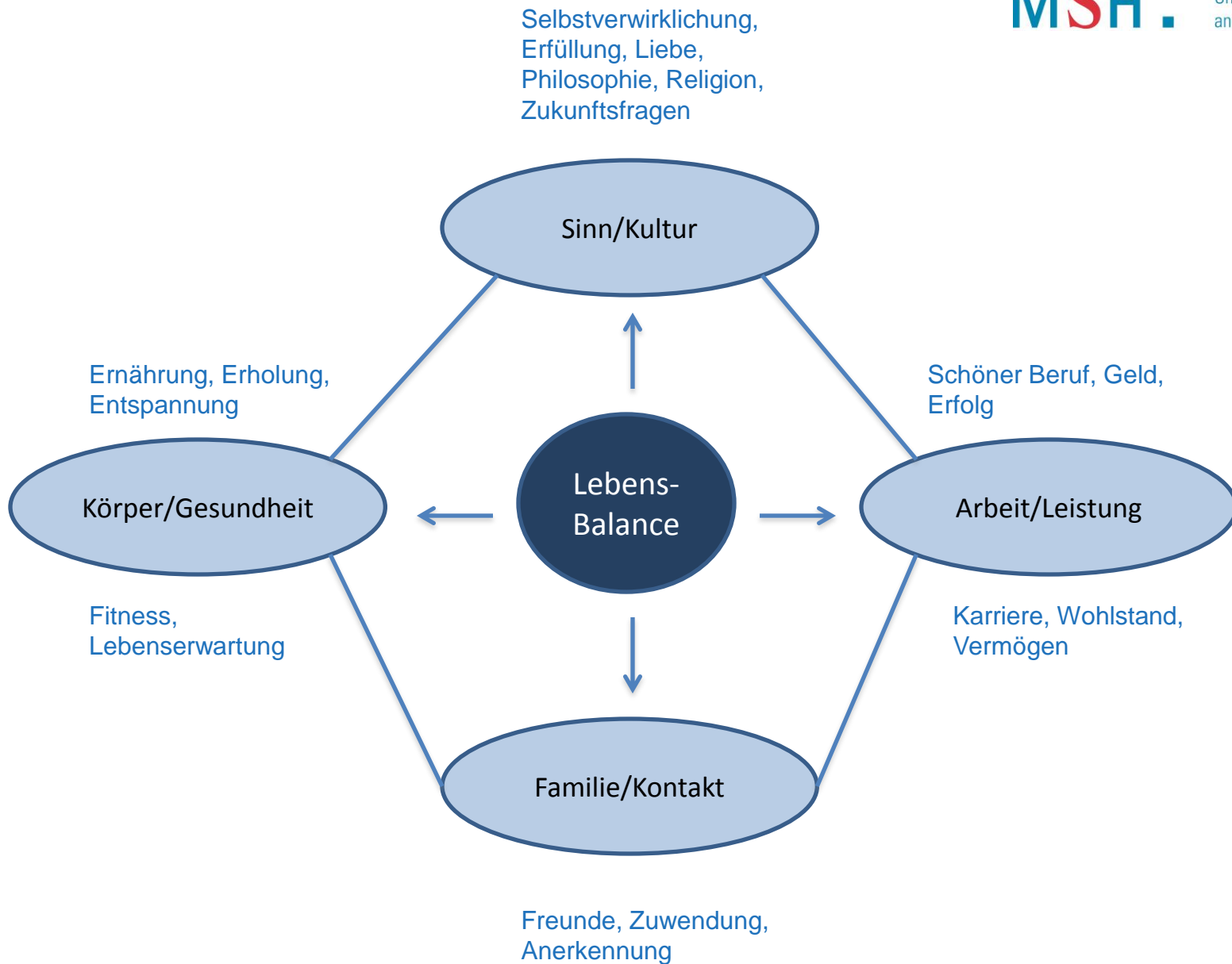
→ Eine Balance finden zwischen Arbeit und
Leben!

- Allgemein: Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf
- Je nach Lebensalter und Lebenssituation andere Schwerpunkte, z.B. Zeit mit Familie, Sport als Ausgleich etc.
- Bedeutung der Arbeit wird in geeignete Perspektive zum Leben als Ganzes gerückt

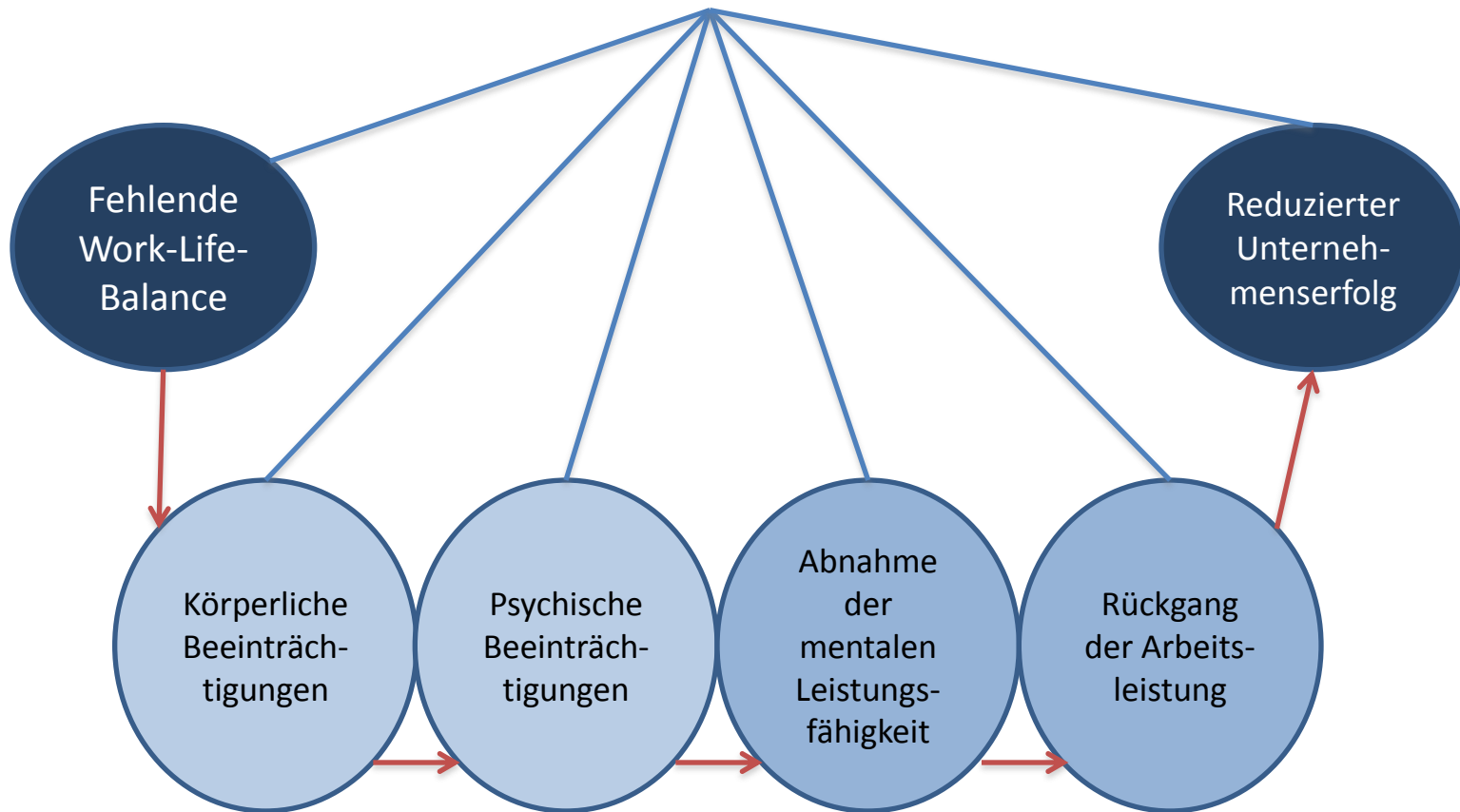
Balance

Trennung zwischen Beruf und Privatleben
Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben





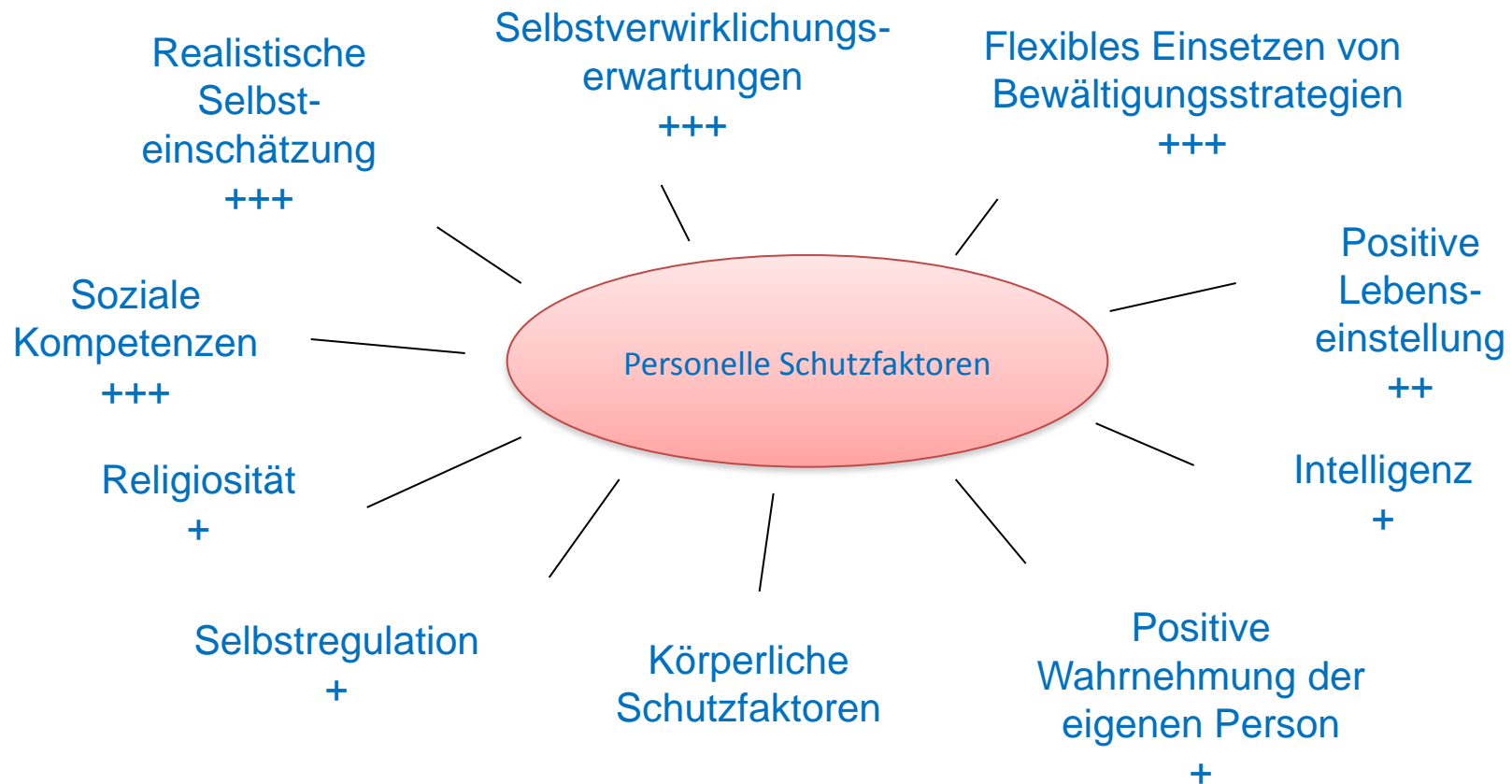
Auswirkung fehlender Work-Life-Balance

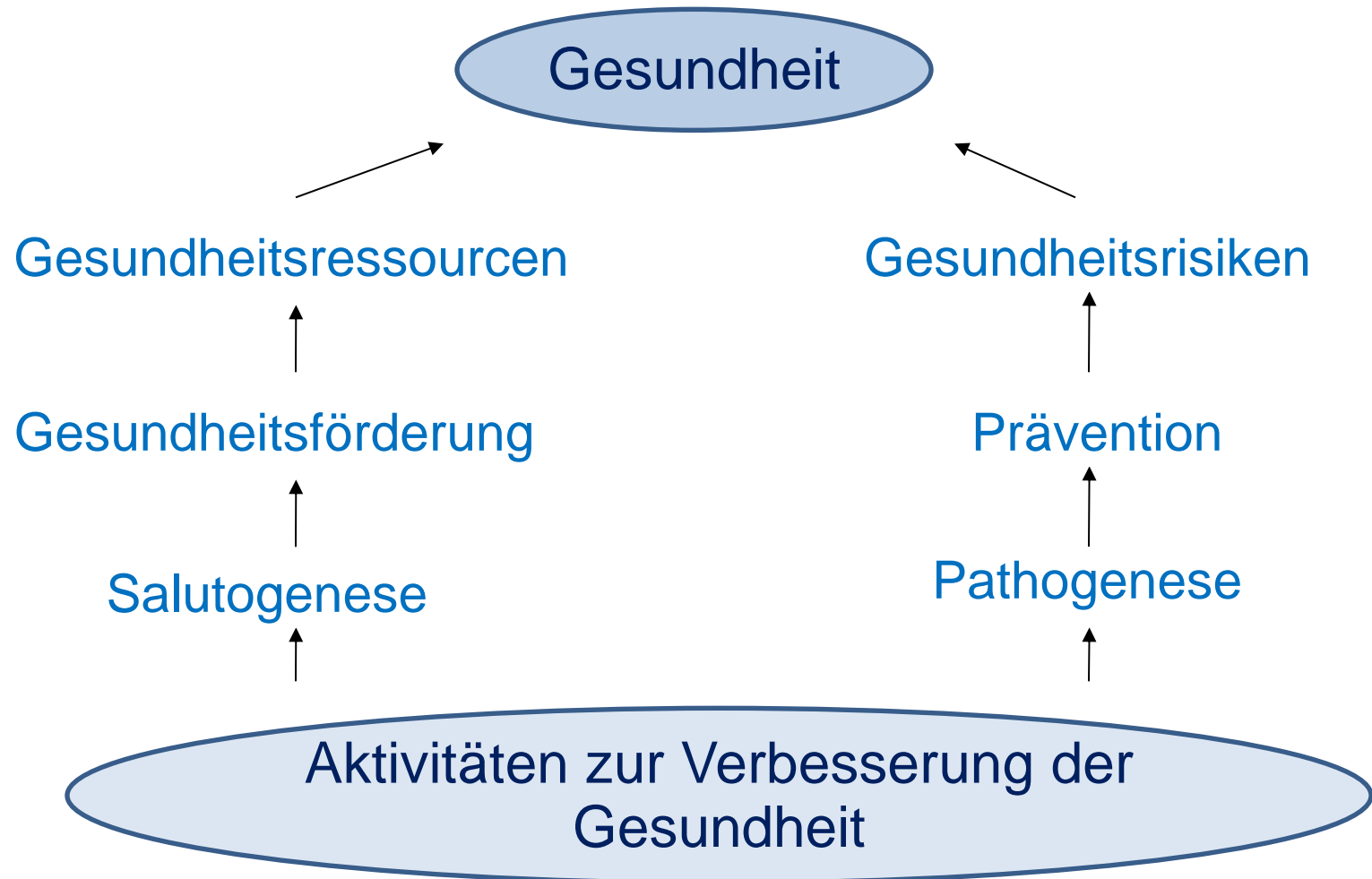


„Das Gute am Schlechten finden“ (Dr. Martina Rummel)

Resilienz ist die Fähigkeit von Menschen, „Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen.“

Resilienz (engl. resilience) = Widerstandsfähigkeit, Spannweite, Elastizität





Vgl. Keupp 2009

Sieben Säulen der Resilienz

Optimismus

Akzeptanz

Lösungsorientierung

Opferrolle verlassen

Verantwortung
übernehmen

Netzwerkorientierung

Zukunftsplanung

aufbauend

Sieben Schlüssel der Resilienz

Gedanken beobachten

Denkfallen identifizieren

Eisberg-Überzeugung
aufspüren

Problemlösungskompetenz
trainieren

Katastrophendenken
stoppen

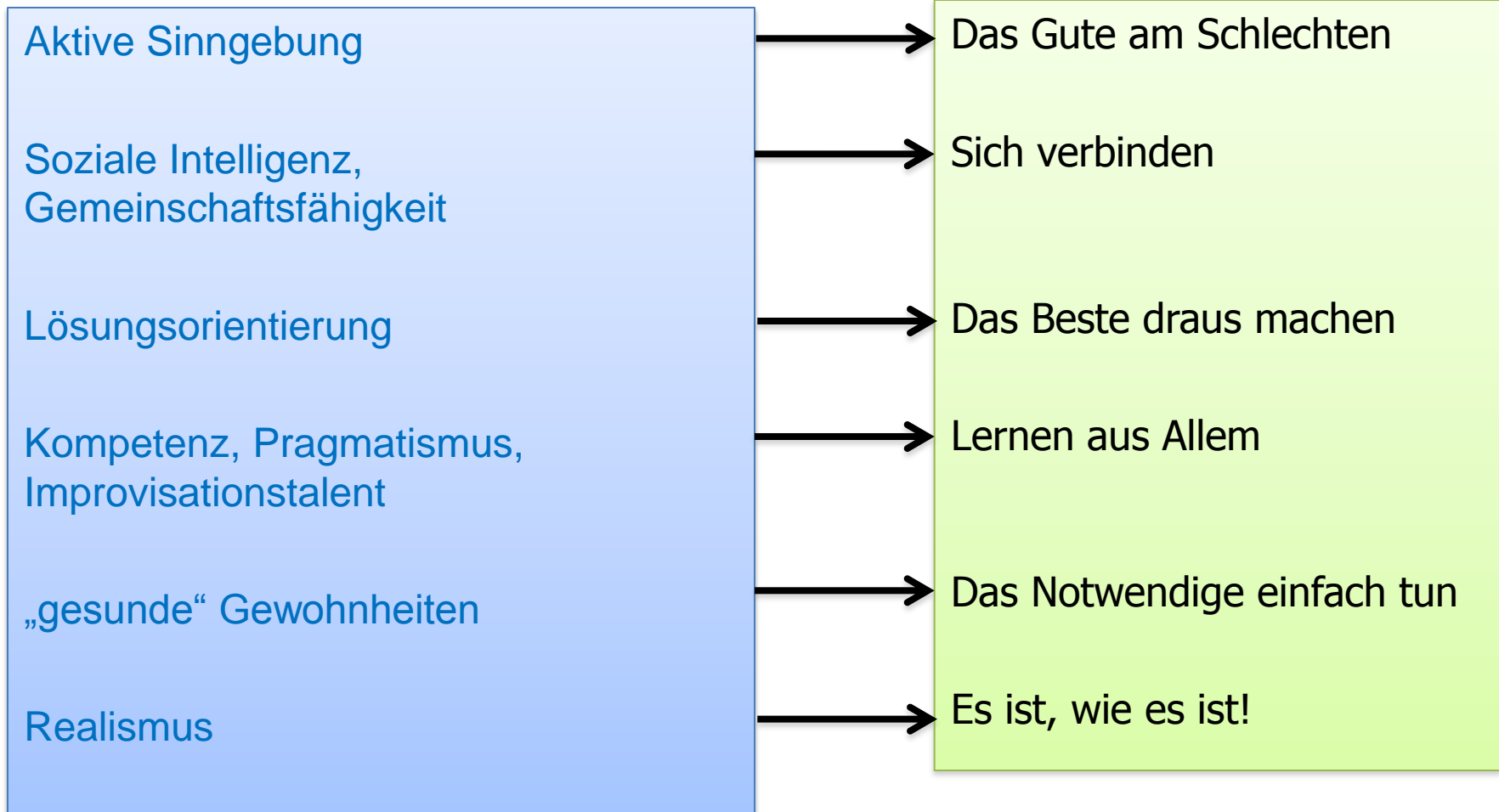
Beruhigung und
Fokussieren

R-Praktiken in Echtzeit
praktizieren

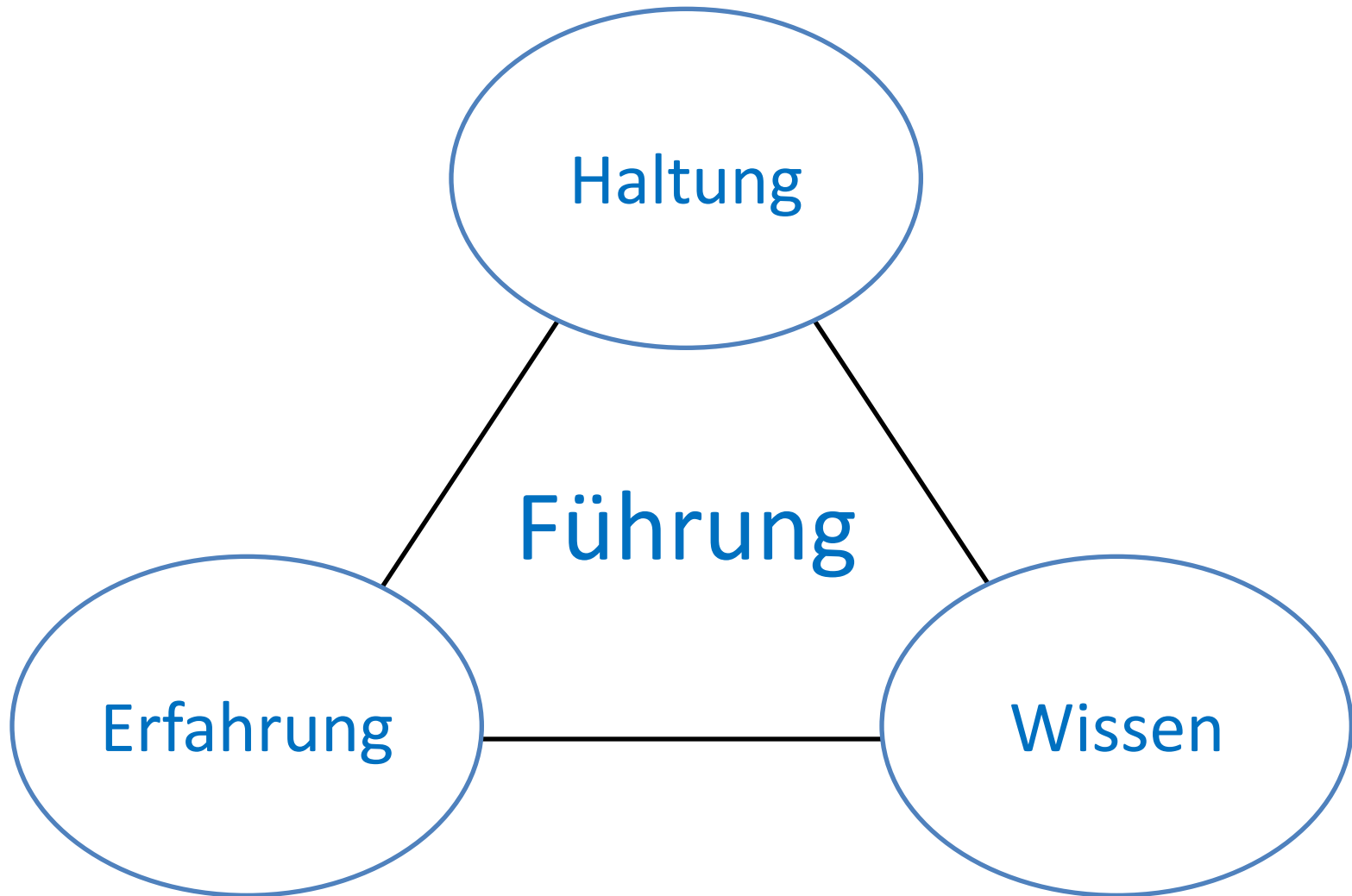
aufbauend



Resilienz



Erfolgsfaktoren der Führung



III Block:

Wie kann der Traum Wirklichkeit werden?

- Familienfreundliche Arbeitszeiten
- Flexible Arbeitszeiten
- „Gesunde“ Firmenkultur
- „Gesunder“ Führungsstil
- Entwicklung einer gesunden Firmenkultur

Flexible Arbeitszeitenregelung

- Halbtagsarbeit
- Teilzeitarbeit
- Geringfügige Beschäftigung
- Mehrarbeit
- Telearbeit
- Schichtarbeit
- Homeoffice
- Gleitzeit
- Jobsharing
- KAPOVAZ („Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“)
- Arbeitszeitkonto
- Baukastensystem
- Sabbatical („Sabbatjahr“)

Kennzeichen einer „gesunden“ Firmenkultur

Werte

- Gesundheit und Work-Life-Balance
- Achtsamkeit, Vertrauen, Wertschätzung, Transparenz, Beteiligung
- Individuelle Entwicklungsorientierung
- Offenheit, vor allem in der Kommunikation
- Individualität und Diversity

Kennzeichen einer „gesunden“ Firmenkultur

Zusammenarbeit

- Vertrauensbasierte Zusammenarbeit
- Gelebter offener, ehrlicher und partnerschaftlicher Umgang miteinander
- Wechselseitige Wertschätzung und Anerkennung von Leistungen

Kennzeichen eines „gesunden“ Führungsstils

Führung

- Kongruenz von handeln und Reden im Führungsverhalten
- Mitarbeiter ganzheitlich als Menschen betrachten
- Mitarbeitern Sinnkontexte anbieten
- Wertschätzende Feedbackkultur
- Fixierte Grundsätze zur gesunden Führung
- Sensibilisierung der Führungskräfte für eine gesunde Lebensführung

Hinweise zur Entwicklung einer „gesunden“ Firmenkultur

- Voraussetzung: **gemeinsame Vorstellung** einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur
- Verankerung des Themas Gesundheit im **Wertekanon** des Unternehmens
- Einbindung des Themas Gesundheit in **betriebliche Kommunikations- und Informationsprozesse** → Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen

Hinweise zur Entwicklung einer „gesunden“ Firmenkultur

- **Mitarbeiterpartizipation** und **individuelle Ressourcenstärkung** als Grundwerte einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur
- Gesundheitsbezogene Werte müssen gelebt werden → Alltagshandlungen positiv ritualisieren
- **Führungskräfte**: Betroffene und Akteure zugleich
- Verhalten im Umgang mit Mitarbeitern: Orientierung an Unternehmenswerten

Was hat ein Arbeitgeber davon?

- Familienfreundliche Unternehmen gewinnen seit dem 20. Jahrhundert, insbesondere im Rahmen der Emanzipation, zunehmend an Attraktivität
 - Auftraggeber bevorzugt Unternehmen mit gutem Ruf
 - Zufriedenheit der Mitarbeiter
 - Motivation
 - Qualitative Arbeit
 - Weniger Fluktuation (Wechseln zu anderen Unternehmen).
- Steigerung der Produktivität, des Umsatzes, des Gewinns**
- Expansion**
- Zufriedene Mitarbeiter**

„Vielleicht werden Mitarbeiter
gesucht, kommen aber werden
Menschen!“

Max Frisch

- Dilling, H./Freyberger, H. J./Coltart, I. (2013): Taschenführer zur ICD-10-Klassifikation psychischer Störungen: nach dem Pocket Guide von J.E. Cooper. Bern: Hans Huber Verlag.
- Drath, K. (2014): Resilienz in der Unternehmensführung. Was Manager und ihre Teams stark macht. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Fachstelle für Suchtprävention Berlin gGmbH (2015):
- Falkai, P./Wittchen, H.-U. (Hrsg.) (2014): Diagnostisches und Statistisches Manual Psychischer Störungen - DSM-5. Göttingen: Hofgrete Verlag.
- Fröhlich-Gildhoff, K./Rönnau-Böse, M. (2008): Resilienz. München/Basel: Ernst Reinhardt Verlag.
- Götze, U. (2013): Resilienzentwicklung im Personalmanagement. Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grünbeck M. (2009): Schutzfaktoren bei Kindern und Jugendlichen. Expertise BZgA. Köln: BZgA.
- Gunkel, S./Kruse, G. (2004): Salutogenese, Resilienz und Psychotherapie: Was hält gesund? – Was bewirkt Heilung? Hannover: Hannoversche Ärzte-Verlags-Union.
- Humer, B./Preissegger, I. (2014): Organisationale Resilienz. Der Weg zu mehr Vitalität und Belastbarkeit. In: TrigonThemen 01/2014, 2-4.

- Klein, S. (2011): Resilienz im Führung coaching. In: Birgmeier, B. (Hrsg.): Coachingwissen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keupp, H. (2009): Verwirklichungschancen von Anfang an. München.
- Leybold, H. (2009): Das Resilienzmodell als bestimmender Einflussfaktor für erfolgreiche Personal- und Organisationsentwicklung. Schriften der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften an der SRH Hochschule Heidelberg. Berlin: Logos Verlag.
- Rummel, M. (2014): Belastung besser meistern: Resilienz aufbauen und gesund bleiben. In: Fachstelle für Suchtprävention Berlin gGmbH (2015) (Hrsg.): Prev@Work. Dokumentation der bundesweiten Qualitätskonferenz 29. – 30. September 2014 in Berlin. Berlin: Fachstelle für Suchtprävention Berlin gGmbH.
- Sagirli, A./Kausch, B. (2007): Leistungsfähigkeit. In: Landau, K. (Hrsg.): Lexikon Arbeitsgestaltung – Best Practice im Arbeitsprozess. Stuttgart: Genter Verlag – ergonomia Verlag.
- Tempel, J./Ilmarinen, J. (2013): Arbeitsleben 2025. In: Marianne Giesert (Hrsg.): Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA Verlag.
- Welter-Enderlin, R. (2006): Einleitung. Resilienz aus der Sicht von Beratung und Therapie. In: Welter-Enderlin, R./Hildenbrand, B. (Hrsg.): Resilienz-Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Regina Kostrzewa

E-Mail: regina.kostrzewa@medicalschooll-hamburg.de

Ich

- Sinn & Balance finden
- Achtsames Tun im Hier und Jetzt
- Orientierung in der Komplexität entwickeln
- Emotionale Selbststeuerung

Organisation

- Ehrliche Fehler- und Lernkultur entwickeln
- Experimentierflächen für Innovationen schaffen
- Dezentrale Verantwortungsübernahme stärken
- Systemblockaden entfernen und Reserven bei Risikotreibern aufbauen

Umfeld/Markt

- Schwache Signale bezügl. Chancen und Risiken erkennen
- Intelligent vernetzen
- Scheinbar unmögliche Szenarien denken
- Wissen vom Point of Sale strukturiert nutzen

Team

- Vertrauensvolle Dialogkultur entwickeln
- Diversität nutzen
- Teamerfolg vor Einzelerfolg stellen
- Mutig entscheiden

Manager	Leader
Verwaltet	Erneuert
Ist eine Kopie	Ist ein Original
Erhält	Entwickelt
Konzentriert sich auf Systeme und Prozesse	Konzentriert sich auf Menschen und Beziehungen
Verlässt sich auf Kontrolle	Erweckt Vertrauen
Steuert über Anweisung	Führt über Inspiration
Denkt taktisch	Denkt strategisch
Fragt „wie?“ und „wann?“	Fragt „was?“ und „warum?“
Hält die Bilanz im Blick	Behält den Horizont im Blick
Akzeptiert den Status quo	Fordert den Status quo heraus
Macht die Dinge richtig	Macht die richtigen Dinge

- Bis zu 3 Jahre
- Individuell einteilbar, z.B. kann das 3. Jahr „aufgespart“ werden

Hürden

- 1) Das 3 Jahr der Elternzeit muss bereits beim Erstantrag datiert werden und
- 2) Spätestens bis zum 8. Geburtstag des Kindes genommen werden, also VOR der Pubertät

Ideen für Familienpolitik

- 1) Flexiblere Antragsstellung, z.B. 6 Monate vorher
- 2) Altersgrenze des Kindes hochsetzen, z.B. auf 17 Jahre, um eine intensivere Betreuung in der schwierigen Phase der Pubertät zu ermöglichen