

Management Report

Resilienz in volatilen Zeiten: Umgang mit Job-Stress von Mitarbeitenden

Herbst 2015

Dr. Ariane Schnepf und Bettina Janko-Schirmer
von WorkingWell GmbH

1. Ausgangslage: Resilienz als Immunsystem in Veränderung und Krisen

Die Stärke des Schweizer Fränkens und die Entwicklungen der Währungsmärkte führen in so manchem Unternehmen zu Einschnitten, Krisen und Veränderungen. Die von Dr. B. Künzli und Dr. D. Diserens 2013 in dieser Reihe angenommen schwierigeren Zeiten sind wohl eingetroffen. Gerade jetzt ist es sinnvoll, an die Qualitäten der Resilienz zu erinnern und das Thema wieder aufzunehmen. Denn die Krise erfolgreich überstehen, kann vor allem ein Unternehmen, das Resilienz zeigen kann.

Die Märkte fordern Unternehmen und ihre Angestellten mehr als bisher heraus. Wer bestehen will, muss Widerstandsfähigkeit und innere Stärke beweisen. Doch die Zahl der Mitarbeitenden, die durch den aus Veränderungen und Krisen entstehenden Druck und Stress krank werden und sich in der Arbeitswelt finden, steigt stetig. Gemäss der Studie „Job-Stress-Index 2014“ (vgl. Schaubild 1) sind 24.8% der Erwerbstätigen übermässig gestresst. Das ökonomische Potential von Verbesserungen eines ungünstigen Job-Stress-Verhältnisses wird auf CHF 5.6Mrd. geschätzt. Etwa 75% der Kosten kommen gemäss Studie durch eine verminderte Leistungsfähigkeit und zirka 25% durch krankheitsbedingte Fehlzeiten zustande.

Demzufolge scheint es für Unternehmen unabdingbar, vermehrt in ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu investieren. Dabei

gilt es für Führungskräfte die eigene und die Resilienz ihrer Mitarbeitenden zu fördern, damit eine Art Immunsystem für grössere Veränderungen und Krisenzeiten entwickelt werden kann.

Inhalt

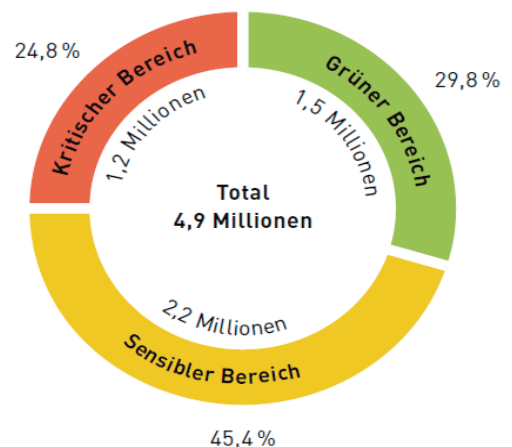
- 1 Ausgangslage: Resilienz als Immunsystem in Veränderung und Krisen
- 2 Faktoren der Resilienz
- 3 Resilienz im Unternehmen und bei den Mitarbeitenden
- 4 Fazit / Schlussfolgerungen

Es fragt sich:

- Welche Faktoren machen mein Unternehmen und meine Mitarbeitenden resilient und damit widerstandsfähig in Bezug auf Veränderungen und Krisen?
- Wie können Führungskräfte sowohl die eigene als auch die Resilienz Ihrer Mitarbeitenden ausbauen?

Schaubild 1: Job-Stress-Index 2014

Job-Stress-Index: Anzahl Erwerbstätige im Überblick (Hochrechnung)

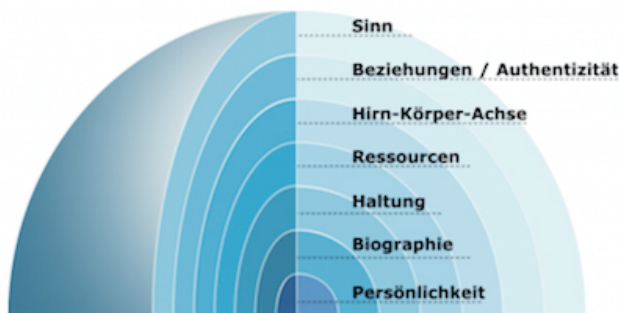


2. Faktoren der Resilienz

Resilienz heisst eine gewisse Selbststeuerung in Krisensituationen zu übernehmen. Dazu kommt eine dynamische Widerstandsfähigkeit. Dies gilt für Unternehmen und für die Menschen im Unternehmen. Resilienz beschreibt damit die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen. Sie steht für die Fähigkeit, Krisen unbeschadet zu bewältigen, an ihnen zu wachsen und sogar gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Die Menschen sind von Natur aus mit dieser Fähigkeit, die als „rohe Resilienz“ bezeichnet wird, unterschiedlich stark ausgestattet. Weiss man, welche Faktoren wichtig sind, kann eine „erworbene Resilienz“ durch Training entwickelt werden. Die Resilienzfaktoren können jedoch je nach Autor oder Konzept abweichen. In unserer Coaching Tätigkeit haben wir uns für das Modell von Karsten Draht entschieden. Es nennt sich „**Die sieben Sphären der Resilienz**“. Ein konzentrisches Kugelschalenmodell, in dessen **Mitte als Kern** die Persönlichkeit, die „rohe Resilienz“, sitzt.

Schaubild 2: Resilienzmodell von K. Draht



Die **zweite Kugelschale** enthält die Biografie eines Menschen. Bezeichnend dafür sind Erfahrungen, die in der Kindheit gemacht wurden und sich im Leben in sogenannten „Glaubenssätzen“ widerspiegeln. Häufig unbewusst beeinflussen diese das Leben und somit auch die Karriere. Daher gilt es, die eigenen Glaubenssätze regelmässig zu reflektieren, um zu sehen, ob diese zeitgerecht sind, oder revidiert werden sollten.

Die **dritte Ebene** behandelt die innere Haltung. Wir erleben im Coaching manchmal, dass Klienten andere für ihre Geschicke ver-

antwortlich machen, wie z.Bsp. die Wirtschaftslage, die Konkurrenz etc. Für den Beginn eines Lernprozesses ist es angebracht, zuerst einmal „Dampf abzulassen“. Dann sollte sich im Sinne der Resilienz der Gedanke einstellen, dass mit einer solchen Haltung zu viel „Macht abgegeben“ wird und nicht kraftvoll und souverän agiert werden kann. Resilienz bedeutet hier, Strategien zu entwickeln und die Opferhaltung möglichst zügig hinter sich lassen.

In der **Ebene der Ressourcen** wirkt die Stressregulation: Es gilt herauszufinden, was reduziert werden kann, um im Alltag wieder leistungsfähig zu sein.

Danach steht die **Hirn-Körper-Achse**. Es geht um Entspannungstechniken, die der „inneren Achtsamkeit“ dienen. Dabei bewährt sich in der Praxis die progressive Muskelrelaxation. Diese schafft eine gesunde innere Distanz und senkt zuverlässig das Erleben von negativem Stress. So entsteht Ausgeglichenheit und eine gedankliche Klarheit, die zum Aufbau von Resilienz wichtig ist und einen geeigneten Schutz vor psychischen Erkrankungen darstellt.

Bei der sechsten Kugelschale geht es um **Beziehungen und Authentizität**. Hier gilt es zu ergründen, welche ehrlichen und vertrauensvollen zwischenmenschlichen Beziehungen bestehen. Wo man einfach so sein kann, wie man ist, ohne eine „Rolle“ spielen zu müssen.

Die alles umschliessende Kugelschale ist letztlich die Frage nach dem **Sinn**. „*Warum mache ich das alles überhaupt?*“ Nur wenn auf diese Frage eine befriedigende Antwort gefunden wird, ist genügend Energie vorhanden, um Krisen und Rückschläge zu überwinden.

Die sieben Ebenen bestimmen die Resilienz des Menschen. Je stärker diese Faktoren entwickelt sind, desto stabiler ist die psychische Gesundheit des Mitarbeitenden und somit auch die Krisenfestigkeit des Unternehmens. Resiliente Mitarbeitende, nehmen Probleme vermehrt als Chance zu innerem Wachstum und zum Gewinn an innerer Stärke wahr. Auf diese Weise kann Burn-

out-Symptomen und psychosomatischen Beschwerden jeder Art deutlich vorgebeugt und auch Ausfälle von Mitarbeitenden können erheblich vermindert werden. Resilienz beschreibt dabei keine Methode, sie ist ein Prozess, der aus einer Reihe von Strategien besteht. Es geht dabei um die Schaffung von Haltungen und Werten. Die Haltung von Gelassenheit und innerer Stärke, die Abkehr von der Opferrolle hin zur Lösungsorientierung und zur Planung der Zukunft. Diese Haltung ist vorlebbar durch Geschäftsleitung und Führungspersonen. Die Strategien sind lernbar. Resilienz benötigt Robustheit und Agilität. Es geht weder darum, alles loszulassen und zu verändern, noch krampfhaft am bestehenden festzuhalten. Der Prozess ist dynamisch und die Strategien dazu sind in den sieben Faktoren begründet, die es auch in ruhigen Zeiten als „Burnout Prophylaxe“ wahrzunehmen gilt.

3. Resilienz im Unternehmen und bei den Mitarbeitenden

Ein resilientes Unternehmen geht in wirtschaftlichen Krisenzeiten mit einer Situation konstruktiv um. Es ist darauf vorbereitet, akzeptiert die veränderten Rahmenbedingungen und kann schnell darauf reagieren. Die Geschäftsleitung sucht nicht lange die Schuldigen, sondern richtet die Aufmerksamkeit auf Lösungen. Mit einer klaren Kommunikation und Handlungsspielräumen, entwickelt sie einen positiven „Aufbruchsgeist“, der sich auch auf die Mitarbeitenden auswirkt. Die Bedeutung des Systems, also des Unternehmens und dessen Umfeld, ist dabei zentral. Das Zusammenspiel von persönlicher Haltung gepaart mit Optimismus und Handlungsfähigkeit in der Geschäftsführung ist die Grundlage. Das Zusammenwirken des Umfelds des Unternehmens und der Mitarbeitenden sowie die Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und die Werte darin begründen eine flexible Widerstandsfähigkeit.

Die Grundlage dazu bilden einerseits eine klare Strategie und Marktposition, andererseits die Pflege einer Unternehmenskultur, welche die Resilienz und Gesundheit des Unternehmens und der Mitarbeitenden er-

möglicht. Dabei spielen hier Aspekte wie die Zusammensetzung der Teams und das gegenseitige Vertrauen eine zentrale Rolle.

Resiliente Unternehmen arbeiten mit realistischen und klaren Ziel- und Leistungsvorgaben. Ihre Führungspersonen geben den Mitarbeitenden genügend Entscheidungsfreiheit und übernehmen eine Vorbildfunktion. Wenn zum Beispiel ein Chef bis spät abends im Büro arbeitet und seine Mails auch in den Ferien beantwortet, impliziert dies, dass er ein solches Verhalten auch von seinen Mitarbeitenden erwartet.

Ein weiterer Punkt liegt direkt in der Art der Führung begründet. Die „Führungsperson als Kontrolleur“ lässt Mitarbeitende weniger stark werden als die „Führungsperson als Unterstützerin und Vertrauensperson“. Dazu gehört eine konstruktive Fehler- und Lernkultur. Dabei sorgen Führungspersonen auch für eine nachhaltige Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden, damit diese sich persönlich in ihrer Resilienz entwickeln können.

Damit das widerstandsfähige Unternehmen in Krisenzeiten veränderte Rahmenbedingungen für die eigenen Innovationen nutzen kann, setzt es auf Gestaltungswillen, Gesundheitsmanagement und eine klare, transparente und kooperative Führungskultur. Es arbeitet intern und extern mit Partnern zusammen und holt sich bei Bedarf externe Expertise.

Auch Mitarbeitende können ihre Resilienz persönlich und individuell stärken, indem Sie an den beschriebenen sieben Faktoren arbeiten. Wichtig ist, dass sie von der Leitung und den Führungspersonen dabei unterstützt werden. Das heißt, dass diese aktiv das Gespräch suchen und sich mit den Mitarbeitenden auseinandersetzen. Dabei gilt es, neue Strategien zu entwickeln, um mit den neuen Herausforderungen umgehen zu können. Dies setzt voraus, dass eine grundsätzliche Sicherheit und ein Selbstvertrauen besteht, im Sinne von: *„Ich schaffe es! Ich habe Möglichkeiten, auf die ich zurückgreifen kann, die mir helfen, schwierige Zeiten zu meistern“*. Dahinter steht: Jede Krise verändert, aber sie kann zum Guten verändern. Dabei warten Mitarbeitende nicht ab, son-

dem übernehmen Selbstverantwortung. Sie akzeptieren ihre Leistungsgrenzen und setzen sich selbst realistische Ziele. Da sie ihre Grenzen kennen, holen sie sich bei Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen oder auch extern Hilfe.

4. Fazit / Schlussfolgerungen

Seit dem letzten Artikel zum Thema sind die Veränderungen in allen Märkten weiter fortgeschritten. Das komplexe, volatile und unsichere Umfeld führt zu schwierigen Rahmenbedingungen. Da sich das Tempo der Veränderung noch zusätzlich beschleunigt, wird Resilienz zu einer noch wichtigeren Kompetenz im Arbeitsumfeld. Es geht darum, die Mitarbeitenden vorausschauend zu schützen, bevor sie bei höheren Belastun-

gen mit Burnout- oder Erschöpfungs-Diagnosen ausfallen.

Um die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen zu nutzen, braucht es ein Bewusstsein der Unternehmen und ihrer Führungskräfte, dass das Arbeiten an Lösungen und eine klare Kommunikation im Zentrum der Unternehmenskultur stehen müssen.

In der Wahrnehmung der einzelnen Menschen im Unternehmen steht der Gedanke, dass sie im System ihren Platz haben und sich auch selbst wirksam und verantwortlich für Lösungen einsetzen können.

Resilienz ist eine Kompetenz der Zukunft, damit sich Unternehmen mit ihrer Fachkompetenz und Erfahrung auch in den volatilen Zeiten im Markt kreativ, dynamisch und anpassungsfähig verhalten.

WORKINGWELL

Clarastrasse 2, 4058 Basel, Tel. ++41 (0) 76 424 21 79

www.workingwell.ch, E-Mail: bettina.janko@workingwell.ch, ariane.schnepf@workingwell.ch

WorkingWell GmbH ist spezialisiert im Bereich externer Mitarbeiterberatung, Coaching, Training und Personalentwicklung. Die Themen stehen immer im Zusammenhang mit der Arbeitssituation. Sie reichen von Stressmanagement und dem Umgang mit unterschiedlichen Belastungen bis hin zur Definition von Führungsaufgaben in Veränderungen und Change.



Bettina Janko-Schirmer, lic. phil., Arbeits- & Organisationspsychologin

Inhaberin von Workingwell GmbH, Selbst- und Stressmanagementcoachings, Burnoutprävention, Laufbahncoaching und Beratung in allen Fragen der beruflichen Entwicklung. Referentin und Dozentin zu Themen wie Stress, Work-Life-Balance, Motivation. Team- und Organisationsentwicklung, Einzel- und Gruppenassessments. Personalentwicklungskonzepte im Bereich Arbeitsoptimierung, Career Management.



Dr. Ariane Schnepf, Coach, Personalentwicklerin

Inhaberin von WorkingWell GmbH, langjährige Mitarbeiterberatung an der Universität Basel, Coaching und Konfliktmanagement, Projektleitung. Konzepte im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung und mehrere Jahre Führungserfahrung. Coaching und Beratung in Konzeptions- und Strategieprozessen. Coaching von Führungskräften, Begleitung von Changeprozessen.



Diserens Management-Projekte

Bösch 23, CH-6331 Hünenberg (ZG), Tel. ++41 (0) 41 544 83 60, Fax ++41 (0) 544 83 65

www.dimpro.ch, E-Mail: daniel.diserens@dimpro.ch