
Resilienzentwicklung im Personalmanagement

Reviewed Research. Auf den Punkt gebracht.

VS College richtet sich an hervorragende NachwuchswissenschaftlerInnen. Referierte Ergebnisse aus Forschungsprojekten oder Abschlussarbeiten werden in konzentrierter Form der Fachwelt präsentiert. Zur Qualitätssicherung werden externe Begutachtungsverfahren eingesetzt. Eine kompakte Darstellung auf 60 bis maximal 120 Seiten ist dabei das Hauptkennzeichen der neuen Reihe.

Ulrike Götze

Resilienzentwicklung im Personalmanagement

Angebote zur Steigerung
psychischer Widerstandsfähigkeit
von MitarbeiterInnen

Ulrike Götze
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-531-19509-4
DOI 10.1007/978-3-531-19510-0

ISBN 978-3-531-19510-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vs.de

Geleitwort

Kennzeichen unserer modernen und hochkomplexen Arbeitsgesellschaft ist ihr ständiger Wandel mit seinen Begleiterscheinungen der Rationalisierung und Flexibilisierung. Von Mitarbeitern wird vor allem eine hohe Erreichbarkeit und zunehmend Mobilität abverlangt. Auch wenn sie die steigenden Anforderungen in ihrer Arbeitstätigkeit erfüllen, wird ihr Arbeitsplatz dadurch nicht sicherer. Insgesamt ist eine Verdichtung, aber auch Unübersichtlichkeit von Arbeitsabläufen zu beobachten, die es zu bewältigen gilt. Damit gibt es andere Risikofaktoren in der Arbeitswelt, deren gehäuftes und intensives Auftreten zu Stress, Druck und sogar zu ernstzunehmenden Gesundheitsproblemen führen kann.

Was ist zu tun, wenn sich Mitarbeiter diesen multiplen Erwartungen nicht mehr gewachsen fühlen, mit ihnen nicht mehr „mitkommen“ und sie gar unter den erlebten Belastungen zusammenzubrechen drohen? Gibt es Maßnahmen, die ihnen dabei helfen, mit Überforderungen umzugehen? Wie geraten sie in ihre „alte Form“ zurück, wenn sie lange Zeit Strapazen aushalten mussten?

Dies fragt sich die Autorin dieser Masterarbeit und begibt sich dabei auf die Suche nach Ressourcen – geistiger, psychischer, physischer, aber auch sozialer Art, die Mitarbeiter in arbeitsbedingten Krisen generieren und für sich selbst einsetzen können.

Die Verfasserin dieser Arbeit stößt während ihrer Recherche auf das Resilienzkonzept, welches die psychische Widerstandsfähigkeit beschreibt, die dabei hilft, Krisensituationen zu meistern.

Studien belegen, dass der Einsatz von Resilienz zwar nicht jedem gegeben ist, aber durchaus gelernt und stets weiterentwickelt werden kann. Mit gesteigerter psychischer Widerstandsfähigkeit könnten Mitarbeiter den veränderten Risikofaktoren im Arbeitsleben trotzen.

Resiliente Menschen sind nicht nur dazu in der Lage, Krisenzeiten unter Nutzung von persönlichen und sozial vermittelten Ressourcen zu überwinden, sondern können zudem von ihren Erfahrungen aus der schwierigen Zeit für ihre weitere positive Entwicklung lernen.

Frau Götze prüft ausführlich, wie sich dieses ressourcenorientierte Konzept der psychischen Widerstandsfähigkeit (Resilienz), welches ursprünglich der Entwicklungspsychopathologie und Pädagogik entstammt und in Trainings vornehmlich bei Kindern vermittelt wird, zunehmend als vielversprechender Trend im Human Resource Management im Rahmen von Mitarbeitercoaching durchsetzt.

Zu diesem Zweck zieht sie in ihren theoretischen Betrachtungen zunächst aktuelle Studien heran, die die negativen Veränderungen der Arbeitswelt belegen und somit den Bedarf an individueller Resilienz aufzeigen. Um der Leserschaft des vorliegenden Buches zu illustrieren, warum Resilienz ein „Mittel“ gegen arbeitsbedingte Erschöpfungs-

zustände sein kann, stellt Frau Götze das Resilienzkonzept detailliert dar – Begriff, Herkunft und die dem Ansatz zugrunde liegende Kauai-Studie stellen einleuchtend dar, welche sogenannten Schutz- und Resilienzfaktoren Betroffene nutzen können, um anhaltende extreme Stressbedingungen, die als risikoe erhöhende Faktoren beschrieben werden, zu ertragen bzw. zu überwinden.

Der Autorin gelingt ein umfassender Blick auf die Resilienz. Denn sie bezieht in ihre Betrachtungen mit ein, dass Resilienz kein Zustand ist, der – einmal erreicht – nie wieder erschüttert werden kann. Psychische Robustheit ist jederzeit – durch störende Umweltereignisse und wieder verlorengegangene Kompetenzen – angreifbar. Damit deutet die Autorin auf die Grenzen von Resilienz hin: Nicht immer ist es förderlich, die Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen zu erhöhen. Belastungsabbau kann ebenso eine Mitarbeiter stärkende Methode sein. Andernfalls wären resiliente Menschen ideale Wesen („*Iron men*“), denen keine Überanstrengung zu viel ist und die jeder Not sofort entkommen.

Besonders wichtig ist es Frau Götze, die Eigenständigkeit des Resilienzkonzeptes in Bezug zu verwandten Konzepten, wie zum Beispiel der Salutogenese oder der Vulnerabilität, herauszustellen. Das wichtigste Kriterium des Resilienzkonzeptes ist, dass es nicht danach fragt, unter welchen Bedingungen wir erkranken, sondern wie wir trotz widriger Umstände eine positive und gesunde Entwicklung einschlagen können.

Im Hinblick auf die Bedeutung der Resilienz im Human Resource Management stellt Frau Götze arbeitspsychologische Studien zur Resilienz vor. Auch in diesen geht es um die Bedingungen, die es Arbeitnehmern ermöglichen, in kritischen und turbulenten Zeiten persönliche und umgebungsbezogene Ressourcen zu aktivieren. Diese positiven Faktoren finden sich in speziellen Resilienztrainingsmodellen wieder, die in der Personalentwicklung angewendet werden können.

In einer eigenen kleinen Studie hat Frau Götze schließlich mehrere Interviews mit Coaches geführt, die mit dem Resilienzansatz arbeiten. Ihre Befragungen folgen den Regeln der empirischen Sozialforschung. Ihr gelang die Gewinnung von Experten, die die Modeerscheinung der Resilienz erkannt haben und im Coaching umsetzen.

Frau Götze entdeckt weiterhin in ihrer Befragung, welchen Nutzen Klienten genießen, die ein entsprechendes Resilienzcoaching in Anspruch nehmen. Ihre Interviewpartner profilieren sich in ihren gegebenen Antworten mit dem Resilienzansatz zu folgenden Themen:

Welche Anlässe sind es tatsächlich, in denen Mitarbeiter Resilienz benötigen? Wissen die Klienten überhaupt, dass sie in ihrer Resilienz geschult werden? Wie kann ein Resilienzcoaching von anderen herkömmlichen Coaching-Arten abgegrenzt werden, die bislang oder alternativ in Krisensituationen eingesetzt werden? Erkennen die Coaches bei ihren Klienten die Risikofaktoren wieder, von denen in den vorgestellten arbeitspsychologischen Studien gesprochen wird? Vermitteln die Experten ihren Klienten Resilienz- und Schutzfaktoren, die tatsächlich mit dem Resilienzkonzept übereinstimmen? Oder wird nur der vielversprechende Name der Resilienz als sogenannter

„Catchfaktor“ genutzt? Wie „greifen“ und messen die Coaches die Resilienz? Anhand welcher Kriterien erkennen sie eine Abnahme oder einen Zuwachs an psychischer Widerstandsfähigkeit?

In Anbetracht der Zunahme arbeitsbedingter Belastungen und der zur Zeit noch geringen Anzahl an resilienzfördernden Coaches stellt Frau Götze am Ende die Frage nach Vorschlägen, die Resilienz in „Eigenregie“ – also ohne einen Coach – zu schulen.

Ihre ermittelten Forschungsergebnisse diskutiert sie sehr kritisch: So fragt sie nachdrücklich, wie wirksam die Methoden der Coaches unter Berücksichtigung der hohen psychischen und gesundheitlichen Belastungen, die die Klienten vor dem Eintritt in das Coaching ertragen mussten, überhaupt sein können. Da es aus Sicht von Frau Götze die Unternehmen sind, die eine entscheidende Rolle dahingehend spielen, ob es den Klienten nach Abschluss einer Resilienzförderung bei einem externen Coach wieder besser gehen wird, erarbeitet sie entsprechende Handlungsempfehlungen. Denn ein Resilienzcoaching sorgt nicht automatisch für eine Veränderung der schwächenden Arbeitsbedingungen, denen Mitarbeiter vorher ausgesetzt waren. Sie fordert Unternehmen dazu auf, herauszufinden, welche wirksamen Ressourcen es seinen Mitarbeitern für die Überwindung arbeitsbedingter Belastungen tatsächlich anbietet. Weiterhin führt sie aus, welche Möglichkeiten für die Resilienzsteigerung von Mitarbeitern im Unternehmen selbst liegen; schlägt unter anderem die Einführung eines resilienten Führungsstils und unternehmenseigener Resilienzseminare vor. Beide Maßnahmen sollten insbesondere auf die Wertschätzung der Mitarbeiter abzielen.

Insgesamt zeichnet sich die Arbeit von Frau Götze durch eine sehr gute und transparente Verbindung zwischen Theorie und Praxis aus. Das Resilienzkonzept wird breit und mit kritischer Distanz behandelt und die Experteninterviews erbringen schon allein durch die Tatsache, dass m. W. keine vergleichbare Befragung vorliegt, neue Erkenntnisse zum Verständnis des Konzeptes und zum Vorgehen von Coaches in ihrer Beratungspraxis. Besonders gut ist im Methodenkapitel die Begründung des Leitfadens gelungen. Vorbildhaft wird jede Frage aus dem theoretisch begründeten Erkenntnisinteresse entwickelt. Überzeugend fällt ebenso die Auswertung mit den jeweiligen Haupttrends in den Aussagen aus. Die besondere Eigenständigkeit der Arbeit zeigt sich in der kritischen Diskussion sowohl der theoretischen Modelle als auch der empirischen Ergebnisse. Für beide Teile findet die Verfasserin mögliche Schwachstellen: Zum Beispiel kann die Konzentration auf innere Haltungen und Einstellungen (wie *Optimismus*, *Zukunftsplanung* etc.) ohne eine Veränderung widriger äußerer Umstände, die Mitarbeiter nicht immer allein beeinflussen können (z. B. Reduzierung der Arbeitslast), wenig zielführend sein. Doch würdigt sie gleichzeitig die Stärken dieses Konzeptes und die Arbeit der Experten mit ihren Klienten. So ergibt sich ein äußerst facettenreiches Bild der Resilienzförderung und ihrer Bedeutung für das Human Resource Management.

Dank

Während der Erstellung und Veröffentlichung dieser Arbeit war ich von mir wichtigen und lieben Menschen umgeben. Sie schenkten mir in dieser Zeit ihre emotionale Anteilnahme, indem sie mich zur Konzentration und zur Disziplin, aber auch zur Geduld und zum Loslassen anregten.

Des Weiteren war es schön, erleben zu dürfen, dass sie sich für die Thematik begeisterten, mich zur Resilienz ausfragten und mir auch ihre eigenen spannenden Resilienz Erfahrungen mitteilten.

Ich meine Minou, Kathrin, Helga, Gwen, Sandra, Fatma, Birgit, Carola, Sigg, Björn, Manja, Vroni, Sebi, Dr. H. und meine Familie.

Für die freundliche fachliche Betreuung bedanke ich mich bei Frau Prof. Daniela Rastetter, und für die Unterstützung bei der Drucklegung danke ich Frau Ingrid Walther, Frau Dr. Anke Vogel und Frau Britta Göhrisch-Radmacher.

Ulrike Götze

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Einführung

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Einleitung..... | 11 |
| 2 | Forschungsinteresse und Vorgehensweise..... | 12 |

Teil II: Theoretische Betrachtung

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Die Veränderungen der Arbeitswelt..... | 15 |
| 1.1 | Studien zu den Veränderungen der Arbeitswelt..... | 15 |
| 1.2 | Konsequenzen für die Mitarbeiter und deren Resilienz..... | 20 |
| 2 | Das Resilienzkonzept..... | 21 |
| 2.1 | Begriffsbestimmungen und Definitionen..... | 21 |
| 2.2 | Die Klassikerstudie der Resilienzforschung: Die Kauai-Studie..... | 25 |
| 2.3 | Die Bedeutung von Risiko- und Schutzfaktoren im Resilienzprozess..... | 26 |
| 2.3.1 | Die Risikofaktoren..... | 27 |
| 2.3.2 | Die Schutzfaktoren..... | 27 |
| 2.4 | Zur Wirkungsweise und Wechselwirkung von Schutz- und Risikofaktoren..... | 30 |
| 2.5 | Resilienz als Prozess..... | 31 |
| 2.6 | Die Resilienzförderung..... | 33 |
| 3 | Andere Konzepte zum Umgang mit Belastungen..... | 33 |
| 3.1 | Das Konzept der Vulnerabilität..... | 34 |
| 3.2 | Das Konzept der Salutogenese..... | 35 |
| 3.3 | Das Konzept der Selbstwirksamkeit..... | 35 |
| 3.4 | Die Abgrenzungsregeln dieser Konzepte gegenüber dem Resilienzkonzept..... | 36 |
| 4 | Das Resilienzphänomen im Human-Resource-Management..... | 36 |
| 4.1 | Das Konzept der Resilienz als zunehmender Trend in der Personalentwicklung..... | 37 |
| 4.2 | Arbeitspsychologische Forschung zur Resilienz..... | 40 |
| 4.3 | Exkurs: Die Bedeutung der organisationalen Resilienz..... | 42 |
| 5 | Die Bedeutung der Resilienzförderung von Mitarbeitern..... | 43 |
| 5.1 | Strategien der Resilienzförderung..... | 44 |
| 5.2 | Resilienzförderungsmodelle aus der Literatur..... | 46 |
| 5.2.1 | Das erste Modell nach Reivich und Shatte: „Die sieben Säulen der Resilienz“..... | 47 |

| | | |
|--|---|-----|
| 5.2.2 | Das zweite Modell nach Reivich und Shatte: „Die sieben Schlüssel zum Erreichen innerer Stärke“ | 49 |
| 5.2.3 | Das Modell nach Seligmann: „Das Pennsylvani Resilience Program“ | 52 |
| 5.2.4 | Das Modell nach Pietsch und Schuhmacher: „Das P4C-Training“ | 52 |
| 5.2.5 | Der Ansatz nach Cooperrider, Whitney und Stavros: „The Appreciative Inquiry“ | 54 |
| 5.3 | Zusammenfassung der vorgestellten Ansätze zur Resilienzförderung | 56 |
| 6 | Resilienzcoaching in der Praxis – eine problematische Entwicklung? | 57 |
| Teil III: Das Forschungsprojekt | | |
| 1 | Datenerhebung | 59 |
| 1.1 | Das Forschungsparadigma der qualitativen Sozialforschung | 59 |
| 1.2 | Die Gütekriterien im Forschungsprozess | 59 |
| 1.3 | Die Entwicklung und das Erkenntnisinteresse der Interviewfragen | 60 |
| 1.4 | Die Leitfadeninterviews mit Experten | 63 |
| 1.5 | Die Gewinnung der Stichprobe | 64 |
| 1.6 | Die Anonymisierung und die Schweigepflicht | 65 |
| 1.7 | Die Portraits der Interviewpartner | 65 |
| 1.8 | Die Settings der leitfadengestützten Experteninterviews | 66 |
| 1.9 | Der Pretest | 66 |
| 2 | Die Datenauswertung | 66 |
| 2.1 | Die Transkription | 67 |
| 2.2 | Die qualitative Inhaltsanalyse und die Bildung von Ergebniskategorien | 67 |
| 3 | Die Ergebnisse | 68 |
| 4 | Diskussion der einzelnen Forschungsergebnisse und weiterführende Schlussfolgerungen | 81 |
| 5 | Kritische Diskussion zum Vorgehen der interviewten Experten | 100 |
| IV Schlussteil | | |
| 1 | Reflexion des Forschungsprozesses | 103 |
| 2 | Handlungsempfehlungen für Unternehmen | 103 |
| | Kodierleitfaden | 106 |
| | Literaturverzeichnis | 117 |