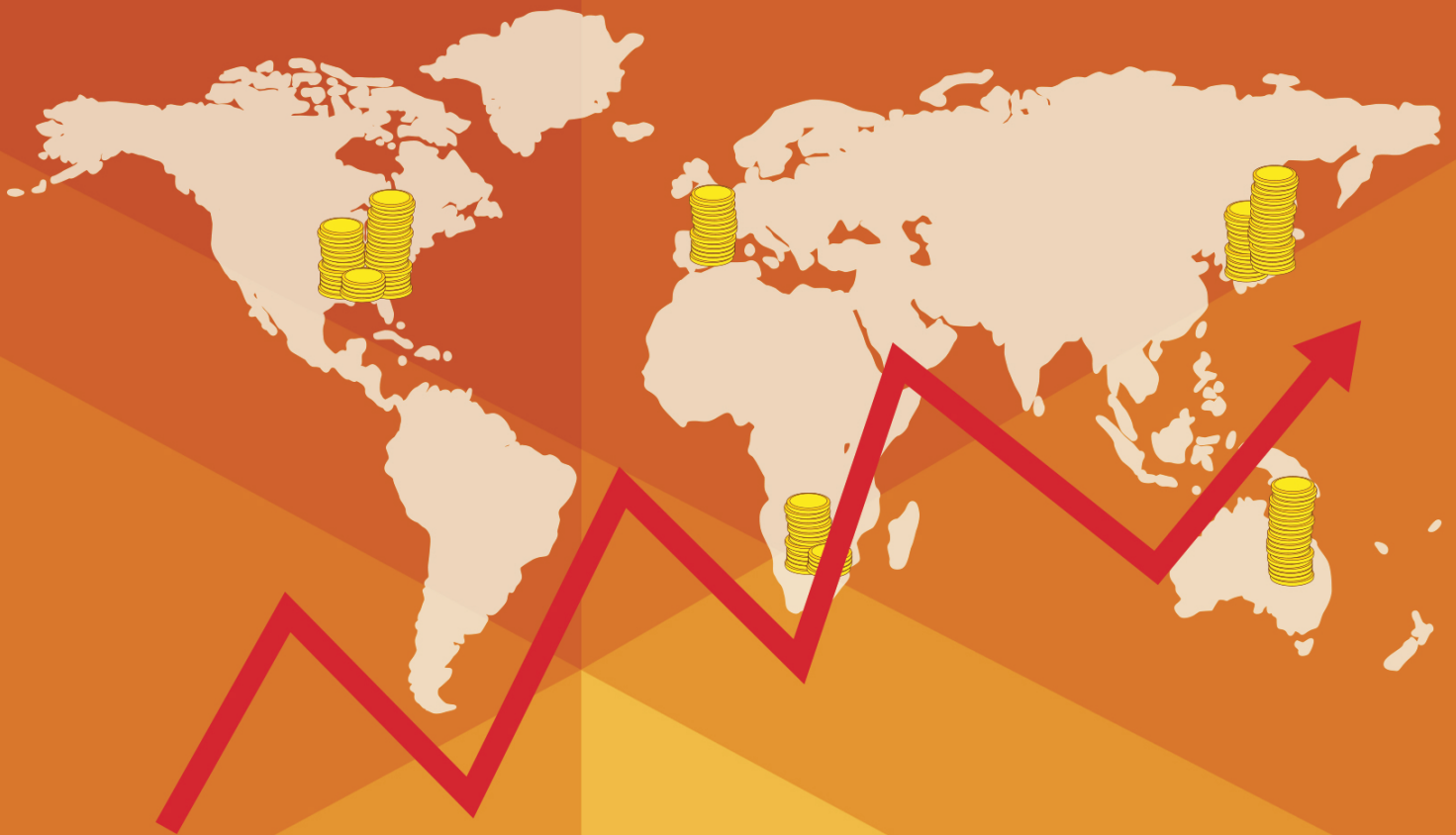




MADITA ROERSCH

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE BEWÄLTIGUNG VON
HERAUSFORDERUNGEN DER MODERNEN ARBEITSWELT

RESILIENZ IM ARBEITSLEBEN

Madita Roersch

Resilienz im Arbeitsleben

**Empfehlungen für die Bewältigung von
Herausforderungen der modernen
Arbeitswelt**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Impressum:

Copyright © Studylab 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: GRIN Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

Zusammenfassung

Um die gestiegenen Anforderungen der modernen Arbeitswelt bewältigen zu können, ist die Förderung von Resilienz von zentraler Bedeutung. Resilienz lässt Beschäftigte selbst größte Herausforderungen besser bewältigen und trägt zu einer verbesserten Gesundheit, Motivation, Arbeitszufriedenheit sowie organisationalem Commitment bei. Bezogen auf den Arbeitskontext ist Resilienz noch ein recht junges Forschungsfeld. Die vorliegende Masterarbeit gibt einen Überblick über das Resilienzkonzept sowie den aktuellen Forschungsstand und untersucht anhand qualitativer Interviews mögliche Prozesse resilienten Verhaltens sowie möglichen Faktoren, wie Einstellungen, Verhaltensweisen oder Rahmenbedingungen, welche Resilienz auf den verschiedenen Ebenen Individuum, Team und Organisation stärken können. Daraus ableitend wird das bestehende Mehrebenenmodell der Wirkmechanismen von Resilienz von Soucek et al. (2016) erweitert, was Grundlage und Anreiz für die weitere Forschung bieten soll. Außerdem werden mögliche Implikationen und Hinweise für Unternehmen auf den verschiedenen Ebenen aufgezeigt.

Inhalt

Zusammenfassung	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzung	3
1.2 Aufbau und Vorgehensweise	4
Theoretischer Teil	6
2 Grundlagen, Begriffsdefinitionen und Modelle	7
2.1 Veränderungen der Arbeitswelt.....	7
2.2 Arbeitsgestaltung in der heutigen Zeit.....	8
2.3 Psychische Belastung und Beanspruchung an der Arbeit.....	10
2.4 Belastungs-Beanspruchungsmodell.....	11
2.5 Mögliche Auswirkungen psychischer Belastungen.....	14
2.6 Kompetenzen & Ressourcen	16
2.7 Resilienz.....	16
2.8 Risiko- und Schutzfaktoren	18
3 Forschungsentwicklung und Einordnung von Resilienz	32
3.1 Entwicklung der Resilienzforschung und wichtige empirische Studien.....	32
3.2 Einordnung in die Positive Psychologie.....	36
3.3 Einordnung in die Organisationspsychologie	38

4 Resilienz im beruflichen Kontext	40
4.1 Aktueller Forschungsstand	40
4.2 Resilienzmodell für die Arbeit.....	42
4.3 Differenzierung auf verschiedenen Wirkebenen	43
4.4 Messinstrumente.....	46
4.5 Förderungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen.....	50
Empirischer Teil.....	58
5 Die qualitativen Interviews	59
5.1 Präzisierung der Fragestellung.....	59
5.2 Forschungsmethode und Untersuchungsdesign	60
5.3 Datenaufbereitung und -analyse	66
5.4 Untersuchungsergebnisse nach Antwortkategorien.....	68
6 Anpassung des Mehrebenenmodells und Diskussion.....	91
7 Zusammenfassung.....	95
Literaturverzeichnis.....	97

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Belastungs-Beanspruchungsmodell.....	11
Abb. 2: Belastungs-Beanspruchungsmodell.....	13
Abb. 3: Interaktionales Risiko-Schutzfaktorenmodell.....	19
Abb. 4: Rahmenmodell von Resilienz.....	27
Abb. 5: Die vier adaptiven Copingstrategien	30
Abb. 6: Resilienzmodell für die Arbeit	43
Abb. 7: Mehrebenenmodell der Wirkebenen von Resilienz im Arbeitskontext	44
Abb. 8: Erweitertes Mehrebenenmodell der Wirkebenen von Resilienz im Arbeitskontext.....	94

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Sieben Resilienzfaktoren nach Huber (2005).....	21
Tab. 2: Die „echten“ sieben Resilienzfaktoren.....	22
Tab. 3: Erhebungsinstrumente für Resilienz als Widerstandskraft	48

1 Einleitung

„It is important to understand that when you are hit with lifedisrupting events, you will never be the same again. You either cope or you crumble, you become better or bitter; you emerge stronger or weaker.“

(Siebert, 2005: 6)

Digitaler Wandel, VUKA-Welt, Globalisierung, Agilität, New Work - jedem sind die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt von heute ein Begriff (Praeg & Bauer, 2017; Verband kommunaler Unternehmen [VKU], 2017; Soucek, Ziegler & Pauls, 2018a; Müller-Gernth & Traut, 2012; Poppelreuter & Mierke, 2012; Sonntag, 2010). Unsere Arbeit hat sich in den letzten 20 Jahren weitreichend verändert. Sie ist schnelllebiger, komplexer und unberechenbarer geworden und zudem werden die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben immer fließender (Pfeiffer, 2012). Unternehmen sind stärker denn je von marktwirtschaftlichen Schwankungen und plötzlichen Krisen bedroht, weshalb ein ständiger innovativer Wandel von Organisations- und Arbeitsstrukturen notwendig ist, um unter diesen Umständen wettbewerbsfähig bleiben zu können (Müller-Gernth & Traut, 2012). Des Weiteren ist seit Jahren ein verstärkter Fachkräftemangel zu verzeichnen (Müller-Gernth & Traut, 2012; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [bmfsfj], 2005). Qualifiziertes Personal kann in der Regel zwischen mehreren attraktiven Arbeitgebern wählen. Eine ausreichende Vergütung ist nicht mehr das einzige Maß, mit dem Jobangebote abgewogen und verglichen werden. Digitaler Wandel, flexible Arbeitsformen und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind neue Anforderungen, die Jobauswahl, Zufriedenheit, Commitment, Produktivität und auch Gesundheit der Mitarbeiter beeinflussen (Praeg & Bauer, 2017; VKU, 2017; Soucek, Ziegler & Pauls, 2018a). Arbeitsumgebungen werden im Sinne des „New Works“ gestaltet, die Arbeitsbedingungen sind zunehmend flexibler und digitaler gestaltet. Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen müssen immer mehr Agilität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zeigen (Müller-Gernth & Traut, 2012; Praeg & Bauer, 2017).

Diese tiefgreifenden Veränderungen bringen neben positiven Veränderungen und Chancen auch mögliche negative Auswirkungen auf die Arbeitnehmer mit sich, wie Ängste, ungewohnte neue Belastungen und Anforderungen, Work-Life Konflikte oder Überforderung. Folge sind nicht selten psychische Erkrankungen, wie Burn-out, welche laut BKK Gesundheitsreport einen immer größer werdenden Teil der Langzeit- bzw. chronischen Erkrankungen ausmachen. Sie liegen mit 16,6% an

zweiter Stelle bezüglich der Verursachung von Arbeitsunfähigkeitstagen (Soucek et al., 2016). In den letzten zehn Jahren haben sich die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen mehr als verdoppelt (+129%) und auch die Zahl der Erwerbsminderungsrenten, zurückzuführen auf psychische Erkrankungen wie Burnout, sind im Zeitraum von 2000 bis 2014 von fast 50.000 auf 75.000 gestiegen (Rolfe, 2019).

Um den vielfältigen Belastungen der neuen Arbeitswelt Stand zu halten, ist Resilienz von zentraler Bedeutung. Sie ist entscheidend, ob eine Person aus diesen neuen Herausforderungen gestärkt oder geschwächt hervorgeht.

In der psychologischen Forschung gibt es seit einigen Jahren eine Bewegung weg von defizitären Konzepten hin zu unterstützenden und stärkenden Konzepten, die Positive Psychologie. Ein zentrales Anliegen in der Positiven Psychotherapie ist die Arbeit mit und an den Ressourcen, um psychische Symptome und Erkrankungen gar nicht erst aufkommen zu lassen (Rolfe, 2019). Im Zuge dessen ist auch das Konzept der Resilienz immer mehr in den Fokus gerückt und auch im arbeitsbezogenen Kontext interessant geworden (Rolfe, 2019). Resilienz bezeichnet die Widerstandsfähigkeit gegenüber existenz- und selbstwertbedrohenden Krisen, sowie besonders ausgeprägten psychosozialen Belastungen (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2015). Mit anderen Worten ist Resilienz die Fähigkeit aus Phasen hoher Belastungen, Krisen und aus widrigen Umständen, im besten Fall sogar gestärkt hervorzugehen, sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2015).

„In Ergänzung zu anderen zuvor schon etablierten ressourcenorientierten Ansätzen richtet Resilienz ihre besondere Aufmerksamkeit auf Aspekte, die angesichts vorhandener Risikofaktoren zu einem positiven Entwicklungsergebnis führen können“ (Siegrist, 2010: 15; Rolfe, 2019). „Darüber hinaus zeichnet sich die Resilienzforschung dadurch aus, dass sie neben kognitiven und intrapsychischen Faktoren auch soziale und materielle Ressourcen in die Betrachtungen einbezieht“ (Siegrist, 2010: 15).

In der bisherigen Resilienzforschung lag ein Schwerpunkt auf den begünstigenden Faktoren von Resilienz, allerdings beziehen sich die Studien hierzu überwiegend auf Kinder und junge Erwachsene (Bathen, 2016). Erst seit jüngerer Zeit fand die Resilienzforschung Eingang in die Arbeitspsychologie. Um das Resilienzkonzept auch auf den Arbeitskontext beziehen zu können, ist es notwendig auch diejenigen Faktoren zu analysieren, die für die Resilienz von Erwachsenen, bzw.

Arbeitnehmern am wichtigsten sind (Bathen, 2016). Aufgrund dieses aktuellen Forschungsdefizits liegt der Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit in der Identifikation der begünstigenden Faktoren arbeitsbezogener Resilienz auf den verschiedenen Ebenen Individuum, Team und Organisation mittels qualitativer Interviews.

Einerseits ist festzustellen, dass resiliente Beschäftigte Veränderungsprozesse wesentlich gesünder bewältigen und die Veränderungen aktiver mitgestalten (Rolfe, 2019), andererseits kann die Resilienzförderung nicht rein auf individueller Ebene gelingen, sondern bedarf zwingend der entsprechenden Prozesse und Maßnahmen im Unternehmen (Soucek, Ziegler, Schlett & Pauls, 2016), wofür dieser Arbeit unter anderem einen Anstoß geben soll. Unternehmen können maßgeblich etwas zur Resilienz und somit auch zur Leistungsfähigkeit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter beitragen und so mögliche negative Konsequenzen, resultierend aus den gestiegenen Anforderungen und Belastungen an der Arbeit, vorbeugen. Im betrieblichen Kontext hat das Thema daher eine große Relevanz.

1.1 Zielsetzung

Mit dieser Arbeit soll verdeutlicht werden, dass Resilienzförderung ein zukünftig unverzichtbarer Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements, der Personalentwicklung, der Führung und auch der Gestaltung der organisationalen Arbeitsumgebung sein wird, um Gesundheit, Motivation und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. In diesem Zusammenhang sollen mögliche Implikationen auf den Ebenen Organisation, Team, Führungskraft und Beschäftigten aufgezeigt werden. Bezogen auf die organisationale Resilienz wird in dieser Arbeit nicht die organisationstheoretische Perspektive eingenommen, welche die Widerstandskraft einer Organisation als Ganzes betrachtet, sondern ausschließlich eine organisationspsychologische Perspektive, welche die Organisation als Umfeld betrachtet, mit dem Ziel die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass hier Individuen und Teams resilient miteinander agieren.

Der Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit liegt insbesondere auf der Suche nach möglichen Prozessen von resilientem Verhalten sowie möglichen Faktoren, wie Einstellungen, Verhaltensweisen oder Rahmenbedingungen, welche Resilienz auf den verschiedenen Ebenen stärken können. Ich möchte untersuchen, welche Faktoren und Prozesse auf welchen Ebenen dazu beitragen können, dass ein Mitarbeiter hohen psychischen Belastungen an der Arbeit besser standhält und gegebenenfalls sogar gestärkt daraus hervorgeht. Daraus ableitend wird das bestehende