

# ***Grundsätze einer resilienzfördernden Personalführung und Leitung***

**Vortrag auf der Psychiatrie-Jahrestagung 2013**



**Dr. Julia Hapkemeyer, Dipl.-Psychologin  
Geschäftsführerin der StatEval GmbH**

**Erkner, den 11.04.2013**

© iQconcept - Fotolia.com

## **Agenda**

- | Resilienz in der Arbeitswelt
- | Schutz- und Risikofaktoren
- | Stellschrauben für resilienzfördernde Personalführung und Leitung
  - Unternehmens- und Führungskultur
  - Führungsverhalten

## Der Resilienzbeffriff allgemein

- | Begriff ursprünglich aus der Entwicklungspsychopathologie (lateinisches Verb resilere = abprallen)
- | psychische Widerstandsfähigkeit unter ungünstigen Umgebungsbedingungen
- | gestärktes Hervorgehen aus Krisen
- | Interaktion von Personenmerkmalen und Umweltbedingungen führt zu (un)effektiven Bewältigungsmechanismen



© IQconcept - Fotolia.com

## Konzept der Schutz- und Risikofaktoren

- | Schutzfaktoren vermindern die Auftretswahrscheinlichkeit von psychischen Erkrankungen beim Vorliegen von Belastungen.
- | Nur wenn eine Ressource beim Eintreten von Belastungen bereits vorhanden ist, kann sie protektiven Effekt entfalten und Risikofaktoren abmildern.
- | Schutz- und Risikofaktoren dürfen nicht isoliert voneinander betrachtet werden.



© Dmitri Stalnuhin - Fotolia.com

## Resilienz in der Arbeitswelt

- | Zunehmende Komplexität und Schnelligkeit in der Arbeitswelt
- | Zunahme von psychischen Erkrankungen aufgrund von Stress bei der Arbeit

### Belastungsbereiche:

- Fehlende Arbeitsplatzsicherheit
- Informationsflut
- Emotionale Anforderungen
- Mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben



➔ Was erhält gesund?

STAT<sub>E</sub>VAL

## Bedeutung von Resilienz in der Arbeitswelt

### Resiliente Mitarbeiter

- gehen besser mit Stressoren um
- sind offener für neue Erfahrungen
- reagieren flexibler auf sich verändernde Anforderungen
- reagieren emotional stabiler bei Widrigkeiten.

**CAN YOU DO IT?**

**CAN'T** ○  
**CAN!** ●



© iQconcept - Fotolia.com

### Positive Zusammenhänge zwischen individueller Resilienz und ...

- Arbeitsleistung
- Arbeitszufriedenheit
- Bindung an das Unternehmen.

STAT<sub>E</sub>VAL

## Individuelle Schutzfaktoren der Resilienz



## Individuelle Resilienzförderung

- | Resilienz als veränderbares Personenmerkmal und Gesundheitskompetenz
- | Individuelle Resilienzförderung im Sinne von Selbstführung
- | Kognitiv-behaviorale Interventionen
  - ✓ Reflexion über vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten
  - ✓ Modifikation des Attributionstils
  - ✓ Stärkung von Bewältigungsstrategien
  - ✓ Förderung von Achtsamkeit

## Resilienzförderung im Arbeitskontext

- | Stärkung von Resilienz durch Förderung von Schutzfaktoren und Minimierung von Risikofaktoren
- | Aufbau von Kompetenzen, Denk- und Verhaltensweisen, die auch unter Druck gesund erhalten
  
- | Adressaten
  - ✓ Mitarbeiter
  - ✓ Führungskräfte
  - ✓ Unternehmensleitung
  
- | Zwei Ebenen
  - Unternehmens- und Führungskultur
  - Verhalten der Führungskräfte



## Resilienzförderung auf Ebene der Unternehmensleitung



## Resilienzfördernde Unternehmens- und Führungskultur (1)

### Einheitliches Wertegerüst

- Grundannahmen, Werte und Normen zum Führungsstil
- Bedeutung der Gesundheits- und Resilienzförderung
- Vorgabe von Leitlinien und Standards

### Mitarbeiterorientierung: Angemessene Leistungserwartungen

- Wie können Anforderungen bewältigt werden?
- Übereinstimmung von Anforderungen und Ausbildung/Qualifikation

**CAN YOU DO IT?**

**CAN'T** ○  
**CAN!**



© IQoncept - Fotolia.com

## Resilienzfördernde Unternehmens- und Führungskultur (2)

### Stärkung der Führungskräfte

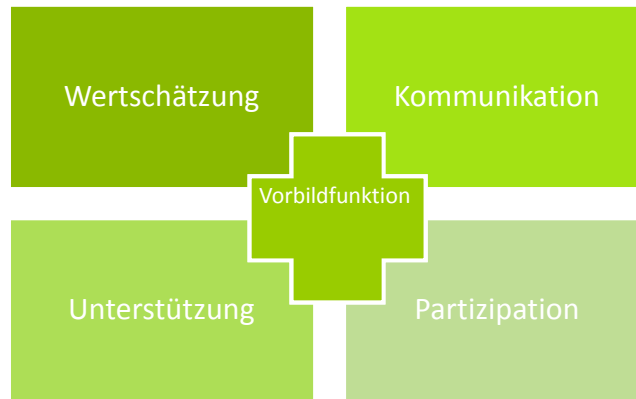
- Information zu Bedeutung der Resilienzförderung im Unternehmen
- Förderung der Reflexion von Einflussmöglichkeiten im Bereich Resilienzförderung

### Transparente Kommunikation und Mitsprachemöglichkeiten

- Festlegung und Sicherung des Informationsflusses (Umfang, Rechtzeitigkeit)
- Berücksichtigung von Ideen und Vorschlägen der Mitarbeiter

STAT<sup>E</sup>VAL

## Resilienzförderndes Führungsverhalten



STAT<sub>E</sub>VAL

## Wertschätzung

- | Regelmäßige Rückmeldung zu Leistungen und Sozialverhalten
- | Äußerung von Lob und Kritik
- | Zeit nehmen für Anliegen der Mitarbeiter
- | Persönliches Interesse an Mitarbeitern zeigen

STAT<sub>E</sub>VAL

## Kommunikation

- | Häufige Interaktion
  - Regelmäßige Teambesprechungen
  - Informelle Zweier-Gespräche
  
- | aktives Zuhören
  - Sichtweise und Bedürfnisse der Mitarbeiter erfragen
  - Botschaften „zwischen den Zeilen“
  
- | Transparenter Informationsfluss
  - Informationswege und -mittel festlegen
  - Rechtzeitigkeit der Informationsweitergabe



## Unterstützung

- | Fachliche und emotionale Unterstützung der Mitarbeiter bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben
  
- | Zusammenhalt im Team fördern
- | Rituale pflegen
  
- | Konflikte/Konfliktpotentiale frühzeitig identifizieren
- | Bei Lösung der Konflikte unterstützen/ vermitteln





## Partizipation

- | Transparente Entscheidungsregeln
- | Gestaltung von Aushandlungsprozessen
- | Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen  
(z. B. Einsatzplanung, Urlaubsplanung)
- | Raum geben für Entscheidungsfindung und Problemlösung
  
- | Berücksichtigung der Erfahrungen der Mitarbeiter zu einem bestimmten Sachverhalt
- | Veränderung von Arbeitsabläufen unter Einbezug der Mitarbeiter
- | Mitarbeitern signalisieren, dass man offen für Ideen und Anregungen ist



## Stress und Gesundheit – Vorbildfunktion

- | Umgang der Führungskraft mit ihrer eigenen Gesundheit und Stress am Arbeitsplatz
- | Führungskraft als Multiplikator des betrieblichen Gesundheitsmanagements
  
- | Empirische Studie (Franke & Felfe, 2011) zeigt folgende Zusammenhänge:
  - Umgang mit eigener Gesundheit und Gesundheit der Mitarbeiter
  - Vorbildwirkung der Führungskraft und Gesundheit der Mitarbeiter
  - Zusammenhang zwischen gesundheitsförderlichem Verhalten und Gesundheit der Mitarbeiter



## Fazit

- | Sensibilisierung für das Thema Resilienz bei Leitung und Führungskräften
- | Resilienzförderndes Führungsverhalten stärken durch spezifische Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen
- | Zentrale Stellschrauben im Führungsverhalten:
  - Häufige Gespräche
  - Rückmeldung zur Leistung
  - Transparenter Informationsfluss
  - Transparente Entscheidungsregeln
  - Partizipationsmöglichkeiten



## Kontakt

Dr. Julia Hapkemeyer  
030 / 609 85 85 21  
Julia.Hapkemeyer@stateval.de

StatEval GmbH  
Charitéstraße 5  
10117 Berlin  
www.stateval.de

