

Guide

zur Förderung der psychischen Resilienz am Arbeitsplatz

Dr. Tatjana Aubram, BA MA

FH-Prof. Dr. Sandra Vyssoki, BSc MA



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitende Anmerkungen	3
1.1	Für wen ist der Guide?	3
1.2	Wie ist der Guide aufgebaut?	3
2	Wie ist der Guide entstanden?	3
3	Was ist Resilienz und warum ist Resilienz wichtig?	3
4	Individuelle Resilienz und organisationale Resilienz	4
5	Voraussetzungen für die Einführung von Resilienzförderung im Unternehmen.....	5
5.1	Bereitstellung notwendiger Ressourcen.....	5
5.2	Unterstützung durch Führung und Team:	5
5.3	Professionelle Umsetzung und externe Expertise:.....	5
5.4	Zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen:.....	5
6	Erste Planungsschritte für die erfolgreiche (nachhaltige)Umsetzung von Resilienztrainings im Unternehmen	6
6.1	Vorbereitende Überlegungen	6
6.2	Vereinbarungen für die Einführung des Projektes	6
6.3	Durchführung des Resilienztrainings	6
6.4	Feedback und Nachhaltigkeit	7
7	Interne Kommunikation des Resilienztrainings	7
7.1	Zielgruppenorientierte Kommunikation:.....	7
7.2	Kommunikationsinhalte:	7
7.3	Kommunikationswege und -mittel:	8
8	Inhalte eines Resilienz-Förderungsprogramms	9
9	Evaluation und Messung des Erfolges	10
9.1	Definition des Erfolgs: Unternehmen vs. Menschen	10
9.2	Datenbasierte Messung des Erfolges	10
9.3	Ampelsystembewertung: Kennzahlensystem mit Früh- und Spätindikatoren	10

1 Einleitende Anmerkungen

Um die Förderung von Resilienz erfolgreich in einem Unternehmen implementieren zu können, bedarf es einer sorgfältigen Planung, klaren Zielsetzungen und einer kontinuierlichen Evaluierung. Der vorliegende Leitfaden (Guide) enthält detaillierte Informationen zu den einzelnen Schritten und unterstützt den gesamten Prozess bis hin zur abschließenden Evaluierung. Indem Sie mithilfe dieses Guides Resilienz in ihrem Unternehmen/Bereich fördern, können Sie die Widerstandsfähigkeit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter*innen stärken sowie die Leistungsfähigkeit des Unternehmens verbessern.

1.1 Für wen ist der Guide?

Dieser Guide richtet sich an alle Mitarbeiter*innen eines Unternehmens, unabhängig von ihrer Hierarchieebene oder Abteilung. Jede*r Mitarbeiter*in kann von der Stärkung ihrer*seiner Resilienz profitieren, da dies die Fähigkeit verbessert, mit beruflichen und persönlichen Herausforderungen umzugehen. Hinsichtlich der Nachhaltigkeit spielen Führungskräfte jedoch eine besonders wichtige Rolle bei der Förderung von Resilienz in ihren Teams.

1.2 Wie ist der Guide aufgebaut?

Der Guide beginnt mit allgemeinen Informationen zum Thema Resilienz und folgt anschließend der Struktur einer geplanten Projektumsetzung. Sie erfahren von den Voraussetzungen, ersten Planungsschritten, interner Kommunikation und den Inhalten eines Resilienz-Förderungsprogramms sowie die Evaluation und Messung des Erfolges nach erfolgter Implementierung.

2 Wie ist der Guide entstanden?

Der vorliegende Leitfaden entstand im Rahmen des Projektes "Prävention und organisationaler Wandel durch psychische Resilienzförderung am Arbeitsplatz" (ProResilienz) an der FH St. Pölten, finanziert durch die Förderschiene "Projektfonds Arbeit 4.0" der Arbeiterkammer Niederösterreich. ProResilienz ist eine Pilotstudie, die ein evidenzbasiertes Resilienzförderungskonzept umsetzte und evaluativ begleitete. Mittels eines Mixed-Method-Ansatzes – bestehend aus qualitativen Vorstudien, quantitativen Befragungen der teilnehmenden Arbeitnehmer*innen und qualitativen Interviews ausgewählter teilnehmender Arbeitnehmer*innen – sind Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Inhalte des Resilienzprogramms sowie zur organisatorischen Einbettung und Umsetzung im Unternehmen erarbeitet worden. Die Ergebnisse dieser Erhebungen bilden die Grundlage für den vorliegenden Leitfaden.

3 Was ist Resilienz und warum ist Resilienz wichtig?

Ob wir in einer Welt, die von Herausforderungen und schwierigen Situationen geprägt ist, standhalten und dabei ein erfülltes und produktives Leben führen können, hängt stark davon ab, wie resilient wir sind. Resilienz bedeutet im weitesten Sinn Widerstandskraft und steht für die Fähigkeit, starke Belastungen und Rückschläge auszuhalten und nach deren Bewältigung gestärkt hervorzugehen. Obwohl es individuelle Unterschiede geben kann, ist diese Fähigkeit beim Menschen nur zum Teil angeboren, vielmehr entwickelt sie sich im Laufe des Lebens durch persönliche Erfahrungen mit schwierigen Situationen und erlernten Bewältigungsmechanismen.

Dies unterstreicht die Bedeutung von Programmen/Trainings zur Förderung von Resilienz, denn Resilienz wirkt sich nicht nur auf das emotionale Wohlbefinden aus, es hat auch positiven Einfluss auf die körperliche Gesundheit und sollte deshalb in gesundheitsfördernden Maßnahmen ein zentraler Bestandteil sein.

4 Individuelle Resilienz und organisationale Resilienz

Individuelle Resilienz ist für das Wohlbefinden und die mentale Gesundheit eines Individuums von großer Bedeutung. Resiliente Personen sind in der Lage, sich flexibel an neue Situationen und Herausforderungen anzupassen, ohne dabei ihre innere Stabilität zu verlieren. Sie erkennen Veränderungen als unvermeidlichen Bestandteil des Lebens an und nehmen diese als Chance für persönliches Wachstum und Entwicklung wahr.

Ein wichtiges Merkmal individueller Resilienz ist die Fähigkeit, negative Gefühlszustände wie Angst oder Stress nicht abzuwehren oder zu verdrängen, sondern diese bewusst wahrzunehmen und damit konstruktiv umgehen zu können, indem sie gesunde Bewältigungsstrategien wie soziale Unterstützung, Selbstfürsorge und positive Denkmuster anwenden.

Resiliente Personen erkennen auch an, dass niemand alleine stark sein muss, und sind bereit, Hilfe von anderen anzunehmen, wenn sie diese brauchen. Dabei haben sie auch die Kompetenz, die richtige Unterstützung (Ratschläge, Informationen oder emotionale Unterstützung) zu finden und ein soziales Netzwerk aufgebaut, auf welches sie zurückgreifen können.

Ein wichtiger Aspekt der individuellen Resilienz ist auch die Entwicklung und Anwendung geeigneter Bewältigungsstrategien. Resiliente Personen stellen sich Problemen entgegen, anstatt sich überwältigen zu lassen. Sie setzen realistische Ziele, brechen große Herausforderungen in kleinere, leichter zu bewältigende Aufgaben auf und bleiben auch in schwierigen Situationen optimistisch und handlungsfähig.

Insgesamt ist psychische Resilienz ein entscheidender Faktor für die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden eines Menschen. Durch die Entwicklung dieser Fähigkeit können Individuen nicht nur besser mit Stress und Herausforderungen umgehen, sondern auch ein erfüllteres und zufriedeneres Leben führen.

Organisationale Resilienz ist die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber Krisen durch die Fähigkeit, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Resiliente Unternehmen können demnach

- unternehmensgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkennen,
- sich schneller an neue Rahmenbedingungen anpassen,
- die Folgen einer Krise abmildern bzw. abschwächen,
- sich nach einer Krise schneller stabilisieren sowie
- Krisen erfolgreich überwinden und sogar Nutzen daraus ziehen.

5 Voraussetzungen für die Einführung von Resilienzförderung im Unternehmen

Um eine erfolgreiche Einführung von Maßnahmen zur Resilienzförderung für Mitarbeiter*innen sicherzustellen, ist es notwendig unternehmensintern die dafür notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, die Sie unten in übersichtlicher Form nachlesen können:

5.1 Bereitstellung notwendiger Ressourcen

- Stellen Sie geeignete Räumlichkeiten für die Resilienztrainings zur Verfügung.
- Planen Sie personelle Ressourcen für die Organisation und Kommunikation der Trainings ein, idealerweise unternehmensinterne Personen, um bestehende Netzwerke effektiv zu nutzen.
- Gewähren Sie den Mitarbeiterinnen die Möglichkeit zur Teilnahme an den Resilienztrainings innerhalb der Arbeitszeit. Dafür könnte im Voraus die Anzahl der möglichen Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter*in festgelegt werden.
- Erwägen Sie die Bereitstellung einer festen jährlichen Summe pro Abteilung für gesundheitsfördernde Maßnahmen (z. B. Ankauf von Produkten, Weiterbildungen).

5.2 Unterstützung durch Führung und Team:

- Sichern Sie das klare Bekenntnis und die Bereitschaft der Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen zur aktiven Teilnahme an den Resilienztrainings.
- Ermutigen Sie Führungskräfte dazu, als Vorbilder zu agieren und ihre Teams zur Teilnahme an den Resilienztrainings zu motivieren.
- Schaffen Sie eine offene Unternehmenskultur, die Veränderungen unterstützt und die Akzeptanz gesundheitsfördernder Maßnahmen fördert.

5.3 Professionelle Umsetzung und externe Expertise:

- Stellen Sie eine hohe Qualität der Schulungen durch den Einsatz externer Expertinnen oder Experten sicher.
- Gewährleisten Sie eine flexible zeitliche Organisation der Resilienztrainings, die sich an die Arbeitszeiten der Mitarbeiter*innen anpasst.
- Berücksichtigen Sie bei der inhaltlichen Gestaltung der Resilienztrainings den spezifischen Bedarf der Abteilungen und die unterschiedlichen Meinungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen. So können Sie sicherstellen, dass Mitarbeiter*innen die Angebote nicht als störend empfinden.

5.4 Zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen:

- Erwägen Sie die Bereitstellung einer festen jährlichen Summe pro Abteilung für den Erwerb gesundheitsfördernder Produkte oder Lebensmittel.
- Implementieren Sie Stundensätze für Weiterbildungen im Bereich Gesundheit.

6 Erste Planungsschritte für die erfolgreiche (nachhaltige)Umsetzung von Resilienztrainings im Unternehmen

Die Implementierung eines Resilienztrainings erfordert eine strukturierte Herangehensweise, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen berücksichtigt. Der folgende Leitfaden bietet klare Schritte und Überlegungen für Unternehmen, die ein effektives Resilienztraining einführen und die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen nachhaltig fördern möchten. Es empfiehlt sich dabei individuelle Anpassungen an die Unternehmenskultur und Bedürfnisse der Belegschaft vorzunehmen.

6.1 Vorbereitende Überlegungen

Vor dem Start des Projekts sind einige wesentliche Überlegungen erforderlich, um die Wirksamkeit des Trainings zu gewährleisten:

- **Gruppengröße und Kommunikation:** Kleine Gruppen fördern eine persönliche Atmosphäre und eine effektive Kommunikation. Es empfiehlt sich eine Gruppengröße von 6 bis maximal 14 Personen.
- **Persönliche Übermittlung der Inhalte:** Überlegen Sie, wie die Inhalte persönlich, menschlich und erlebbar an die Teilnehmenden vermittelt werden können.
- **Schulung der Führungskräfte:** Berücksichtigen Sie die Möglichkeit, Führungskräfte zuerst zu schulen, um ihre Learnings in die Weiterentwicklung der Maßnahmen einzubeziehen.
- **Erhebung von Motivationsstrukturen:** Bei fehlenden Vorerfahrungen im Bereich der Gesundheitsförderung im Unternehmen sollten zuerst die Motivationsstrukturen erhoben werden.
- **Analyse des psychischen Drucks:** Ermitteln Sie die Ursachen des psychischen Drucks im Unternehmen und erstellen Sie ein Abbild des Ist-Zustandes.

6.2 Vereinbarungen für die Einführung des Projektes

Für eine reibungslose Umsetzung sollten klare Vereinbarungen getroffen werden:

- **Rahmenvereinbarung, Projektvertrag, und Dienstanweisung:** Schaffen Sie eine rechtliche Basis für die Einführung des Resilienztrainings.
- **Berücksichtigung rechtlicher Bedingungen:** Beachten Sie arbeitsrechtliche Bedingungen, Datenschutzregelungen und gesetzliche Rahmenbedingungen je nach Durchführungsland.

6.3 Durchführung des Resilienztrainings

Die eigentliche Umsetzung des Trainings erfordert gezielte Maßnahmen:

- **Gesundheitszirkel in kleinen Gruppen:** Führen Sie in kleinen Gruppen gleichrangiger Personen Gesundheitszirkel durch, um Aufgaben und Probleme zu erheben und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.
- **Einsatz interner und externer Trainer*innen:** Nutzen Sie interne Mitarbeiter*innen für Vertrauen und externe Trainerinnen für professionelle Inhaltsvermittlung.
- **Mehrere Termine:** Planen Sie mehrere und sich wiederholende Termine, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen.
- **Kommunikationsstrategie:** Entwickeln Sie eine Kommunikationsstrategie, um die Bekanntheit der Resilienztrainings in der Belegschaft und eine Teilnahme an den Trainings sicherzustellen (für Details siehe Kapitel „Interne Kommunikation des Resilienztrainings“).

6.4 Feedback und Nachhaltigkeit

Die Bewertung des Erfolgs und die Sicherung der Nachhaltigkeit stehen im Fokus:

- **Regelmäßige Feedback-Runden:** Richten Sie regelmäßige Feedback-Runden ein, um Meinungen zum Resilienztraining und dessen Inhalte zu erfassen.
- **Angebote für die Zukunft:** Bieten Sie nach dem Training weitere Angebote wie Workshops, Vorträge oder regelmäßige Teambesprechungen zum Thema Gesundheit an.
- **Verantwortliche Personen:** Definieren Sie verantwortliche Personen, die laufend Gesundheitsprojekte durchführen oder initiieren und das Interesse an gesundheitsfördernden Themen im Unternehmen fördern.
- **Kontinuierlicher Prozess:** Etablieren Sie einen kontinuierlichen Prozess, in dem die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen für Verbesserungsvorschläge und Änderungen im Unternehmen genutzt werden.

7 Interne Kommunikation des Resilienztrainings

Die erfolgreiche Einführung von Resilienztrainings erfordert eine gezielte und zugängliche Kommunikationsstrategie. Hier sind einige Schlüsselaspekte, auf die bei der Kommunikation besonders geachtet werden sollte:

7.1 Zielgruppenorientierte Kommunikation:

- Vermeiden Sie komplizierte und unverständliche Fachausdrücke.
- Achten Sie auf die Sprache der Zielgruppe und wählen Sie passende Kommunikationswege (Details siehe unten).
- Verdeutlichen Sie, dass das Projektziel die Stärkung der mentalen Widerstandsfähigkeit ist und keine zusätzliche Belastung ermöglichen sollte.
- Finden Sie die richtige Balance in der Kommunikation, um die Belegschaft weder zu selten noch zu häufig zu kontaktieren.
- Betonen Sie glaubwürdig, dass die Gesundheitsprojekte freiwillige gesundheitsfördernde Angebote sind
- Holen Sie regelmäßig Feedback zur Kommunikation über die Resilienztrainings ein und reagieren Sie darauf.

7.2 Kommunikationsinhalte:

- Stellen Sie sicher, dass die Botschaft glaubhaft vermittelt wird.
- Betonen Sie, dass die Teilnahme am Resilienztraining keine negativen Konsequenzen nach sich trägt.
- Beschreiben Sie die Inhalte und Ziele des Resilienztrainings.
- Betonen Sie die Relevanz des Resilienztrainings und machen Sie auf die Bedeutung der mentalen Gesundheit aufmerksam.
- Verwenden Sie ggf. ein eigenes Logo zur Kennzeichnung von unternehmensinternen, gesundheitsfördernden Angeboten.
- Achten Sie auf eine farbenfrohe und ansprechende Gestaltung.
- Vermeiden Sie eine Informationsüberladung.
- Kommunizieren Sie v.a. die Trainingstermine und Anmeldemöglichkeiten.

7.3 Kommunikationswege und-mittel:

- Überlegen Sie klare Kommunikationswege, die einen unterbrechungsfreien Informationsfluss im Unternehmen sicherstellen und Informationsverluste vermeiden.
- Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter*innen die relevanten Informationen erhalten.
- Führen Sie regelmäßige Gespräche mit der Abteilung betriebliches Gesundheitsmanagement bzw. den Führungskräften durch, sowohl offline als auch online.
- Integrieren Sie viele Mitarbeiter*innen über unterschiedliche Kanäle in die Kommunikation ein.
- Als geeignete Kommunikationsmittel empfehlen sich E-Mails, Infoscreen am Eingang, Werbeplakate (z. B. in Unternehmensaufzügen), unternehmensinterne soziale Netzwerke (Intranet oder „Yammer“), unternehmensinterne Veranstaltungen mit „Gesundheitsstraßen“.
- Nutzen Sie mehrere Kommunikationswege gleichzeitig und berücksichtigen Sie dabei die Vielfalt der Mitarbeiter*innen und deren unterschiedliche Kommunikationspräferenzen.
- Stellen Sie die Trainings jedenfalls auch persönlich vor, z.B. in Teambesprechungen, um Fragen und Missverständnisse zu klären.
- Präsentieren Sie ein Vorzeigeteam, um Interessenten zu zeigen, wie sie die Angebote wahrnehmen können.
- Legen Sie Informationen zu den Resilienztrainings in verschiedenen Dienstzimmern aus, unterstützt durch Anmelde Listen.

8 Inhalte eines Resilienz-Förderungsprogramms

Folgende Inhalte sollten im Rahmen des Resilienz- Förderungsprogramm bearbeitet werden:

- Förderung der Reflexion und Identifizieren individueller Risiko- und Resilienz-Faktoren
- Aufbau positiver Bewältigungsstrategien
- Förderung körperlicher Aktivität, gesunde Ernährung und Schlafqualität
- Achtsamkeit und Akzeptanz
- Erkennen und Verändern negativer Gedanken / Denkmuster
- Abgrenzung
- Aufbau und Nutzung sozialer Netzwerke
- Werteorientiertes Handeln
- (ggf.) Gewünschte Inhalte aus vorausgehenden Bedarfserhebung im Team

Dafür empfehlen sich folgende Methoden:

- Wissensvermittlung im Rahmen von Vorträgen, Präsentationen
- Gruppenarbeiten für gemeinsames Erarbeiten, Üben und Reflektieren, Übungen mit spielerischem Zugang, um Zusammenarbeit und Austausch der Teilnehmer*innen zu fördern
- Übungen für zu Hause
- Workbook/Portfolio für die Teilnehmenden: Zur vertieften Auseinandersetzung und zur Dokumentation gesetzter Ziele / Schritte, um selbstständig an deren Erreichung arbeiten zu können
- Audiodateien für Entspannungsübungen, Fantasiereisen
- Wunsch nach Online / Hybrid Möglichkeit sollte in Einzelfällen ermöglicht werden, falls Teilnehmer*innen sonst fehlen sollten, jedoch ist Präsenz einer Online-Abhaltung immer vorzuziehen.

Für die Inhalte eines Programmes zur Förderung von Resilienz kann auch auf bestehende Ressourcen zurückgegriffen werden. Das Programm „READY“ von N. W. Burton und K. I. Pakenham sei an dieser Stelle empfohlen. Die Wirksamkeit dieses Resilienztrainingsprogramms wurde in zahlreichen Studien nachgewiesen und kann für den eigenen Gebrauch/Implementierung erworben werden. Die Autor*innen empfehlen bei der Auswahl der Trainer*innen, dass diese hinsichtlich der Akzeptanz- und Commitment-Therapie (ACT) und kognitiver Verhaltenstherapie ausreichend qualifiziert sind.

9 Evaluation und Messung des Erfolges

Die Wirksamkeit eines Resilienztrainings kann auf unterschiedliche Weisen gemessen werden, wobei der Fokus sowohl auf Unternehmenszielen als auch auf dem individuellen Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen liegen sollte. Eine Kombination dieser Messansätze ermöglicht eine ganzheitliche Bewertung des Erfolgs von Resilienztrainings.

9.1 Definition des Erfolgs: Unternehmen vs. Menschen

- Betrachten Sie Erfolg aus Unternehmens- und Mitarbeiterperspektive.
- Vermeiden Sie die einfache Frage "Wie geht es Ihnen?" und setzen Sie stattdessen auf gezielte Feedbackbögen zum Programm.
- Berücksichtigen Sie Indikatoren wie Krankenstände, Urlaubsverhalten und Arbeitszufriedenheit.

9.2 Datenbasierte Messung des Erfolges

- Führen Sie eine umfassende Analyse des aktuellen Zustands vor und nach der Implementierung von Resilienztrainings durch und vergleichen Sie die Daten.
- Implementieren Sie regelmäßige Stimmungsmessungen, um Veränderungen im emotionalen Wohlbefinden der Mitarbeiter zu erfassen und Betrachten Sie die Stimmung als wichtigen Indikator für den Trainingserfolg.
- Sammeln Sie systematisch positive und negative Erfahrungen der Teilnehmer während des Resilienztrainings und verwenden Sie diese Erkenntnisse für die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des Programms.

9.3 Ampelsystembewertung: Kennzahlensystem mit Früh- und Spätindikatoren

- Führen Sie ein Kennzahlensystem, das Früh- und Spätindikatoren umfasst, ein.
- Nutzen Sie ein Ampelsystem, um die Ergebnisse zu bewerten, wobei grün für positive Entwicklungen, gelb für Verbesserungsbereiche und rot für kritische Aspekte steht.
- Bewerten Sie den Einfluss auf den Return on Investment (ROI) des Resilienztrainings.