



Gesundheit Berlin-Brandenburg,  
Arbeitsgemeinschaft für  
Gesundheitsförderung,  
Arbeitskreis Betriebliche  
Gesundheitsförderung

Gesundheit Berlin-Brandenburg,  
Berlin

## Impulsvortrag

**„Förderung personalpolitischer Strategien zur Steigerung der organisationalen und individuellen Resilienz sowie psychischen und physischen Gesundheit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Rahmen des Programms *unternehmensWert:Mensch (BMAS, ESF, SenIAS)*“**

**Dana Manthey, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)**



# Gliederung des Impulsvortrags

**I Ausgangssituation**

**II Theorie: Zentrale Begriffe**

*Resilienz*

**III Praxis: Personalpolitische Handlungsfelder in Unternehmen**

*Einbettung in die „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ und „unternehmensWert:Mensch“*

**IV Fazit und Herausforderungen für die Zukunft**

**V Material für die Praxis**



# I Ausgangssituation

Immer mehr Unternehmen bekommen zu spüren, dass der Altersdurchschnitt der Bevölkerung in Deutschland steigt:

- Ältere Belegschaft, Mangel an Nachwuchskräften -> offene Stellen sind schwerer zu besetzen
- Mangel an Arbeitskräften in Betrieben -> beim vorhandenen Personal steigt Arbeitsbelastung
- alters- und berufs- bzw. arbeitsplatzbedingte Beschwerden -> u.U. zu längeren Ausfällen und sogar Reha-Maßnahmen



- Hohe Krankheitsstände gefährden Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.
- Vor allem für kleine Unternehmen kann dieses Szenario eine existenzielle Bedrohung bedeuten.

### Fazit:

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, gilt es frühzeitig und präventiv geeignete Maßnahmen einzuleiten, um die vorhandenen "inneren" Potenziale und Ressourcen und damit die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu erhalten.



## II Theorie: Zentrale Begriffe



# RESILIENZ



Fotos privat  
D. Manthey



## Definition

- „[engl. *resilience*; lat. *resiliere* abprallen, sich zusammenziehen], bezeichnet die **Widerstandsfähigkeit** eines Individuums, sich **trotz ungünstiger Lebensumstände und kritischer Lebensereignisse erfolgreich zu entwickeln**. (...) Allerdings kann man nicht resilient sein, wenn keine stressreiche bzw. traumatische Erfahrung vorliegt: **Resilienz manifestiert sich** als eine Wiederherstellung normaler Befindlichkeit **nach einem Schicksalsschlag.**“

Zit. n. <https://portal.hogrefe.com/dorsch/resilienz-1/>



# Über welche Eigenschaften und Strategien verfügen resiliente Menschen?

- **Optimismus**
- **Akzeptanz**
- **Lösungsorientierung**
- **Opferrolle verlassen**
- **Verantwortung übernehmen**
- **Netzwerkorientierung**
- **Zukunftsplanung**

*1955 – 1999 Längsschnittstudie* von Emmy Werner und Ruth Smith an 698 Kindern auf der Hawaiiinsel Kauai. Untersuchungen im Alter von 1,2,10,18,32,40 Jahren. 1/3 Drittel der Personen entwickelte sich trotz widriger Umstände positiv.



- Die Resilienzforschung untersuchte am Anfang Kinder und Jugendliche.
- Im Bereich der Medizinsoziologie entwickelte Aaron Antonovsky in den 70er Jahren den Begriff der Salutogenese (Gesunderhaltung).

**Beiden Konzepten (Resilienz und Salutogenese) ist die Ressourcenorientierung gemeinsam.**



- Zunehmend wurden auch individuelle und organisationale Schutzfaktoren im Arbeitskontext untersucht.
- Heute besteht im Forschungsbereich „Arbeitsorganisation und Kompetenzentwicklung“ Interesse an der Resilienzentwicklung von KMU in Zeiten der Digitalisierung, da diese aufgrund ihrer starken Marktabhängigkeit besonders anfällig für plötzlich auftretende Störungen sind:  
[http://www.iad.tu-darmstadt.de/forschung\\_15/forschungsschwerpunkte\\_1/ao\\_1/staerke.de.jsp](http://www.iad.tu-darmstadt.de/forschung_15/forschungsschwerpunkte_1/ao_1/staerke.de.jsp)



# **III Praxis: Personalpolitische Handlungsfelder in Unternehmen**



# Einbettung in die „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ und in „unternehmensWert: Mensch“

## Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

<https://www.inqa.de>

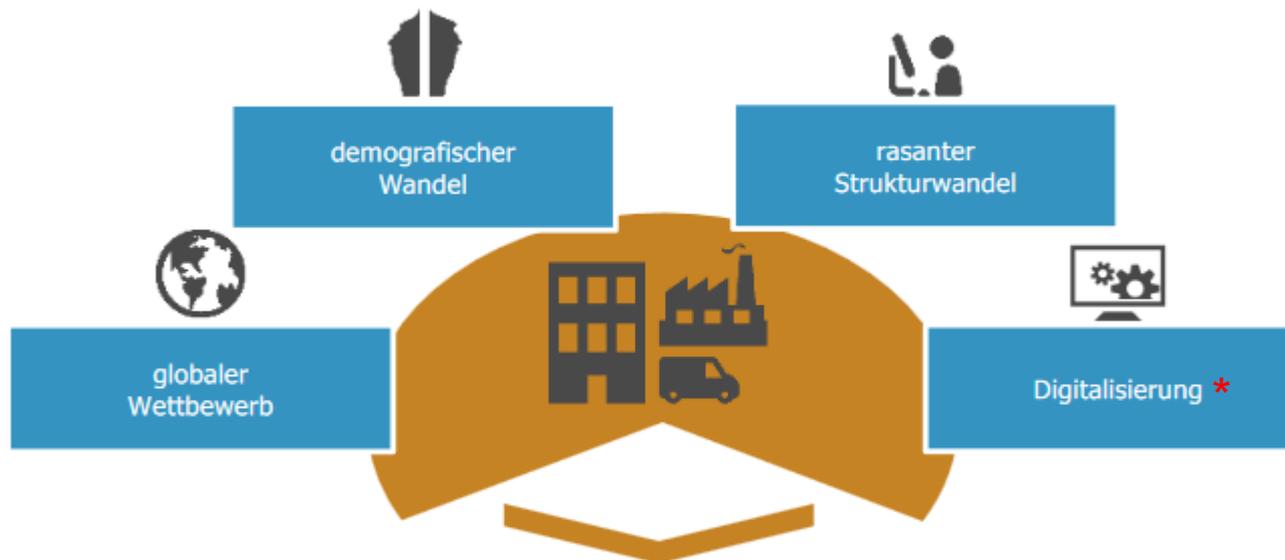
Motto: *"Zukunft sichern, Arbeit gestalten"*

Frage: *„Wie kann Arbeit für Unternehmen rentabel und für Beschäftigte gesund, motivierend und attraktiv gestaltet werden?“*

**unternehmensWert: Mensch** (Förderung durch BMAS, ESF und in Berlin durch die Senatsverwaltung Integration, Arbeit und Soziales kofinanziert)

## Steigende Anforderungen erhöhen den Druck – auf Unternehmen *und* Beschäftigte gleichermaßen

 unternehmensWert:  
Mensch



Demografischer Wandel, strukturelle Umbrüche am Arbeitsmarkt sowie die zunehmende Globalisierung des Wettbewerbs erfordern von Unternehmen strategisches Handeln, um innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben.

**\*Lern- und Experimentierräume**  
Die Digitalisierung ändert unsere Art zu arbeiten:  
*Was bedeutet es, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dank Laptop und Smartphone nicht mehr an Büro und feste Arbeitszeiten gebunden sind?  
Wie organisiert man Arbeit, wenn die Mitglieder eines Teams von unterschiedlichen Orten aus arbeiten?  
Wie schützt man bei potenziell ständiger Erreichbarkeit die Gesundheit der Beschäftigten?  
Und welche Qualifizierungsmaßnahmen sind erforderlich, damit alle von den neuen Technologien profitieren?*

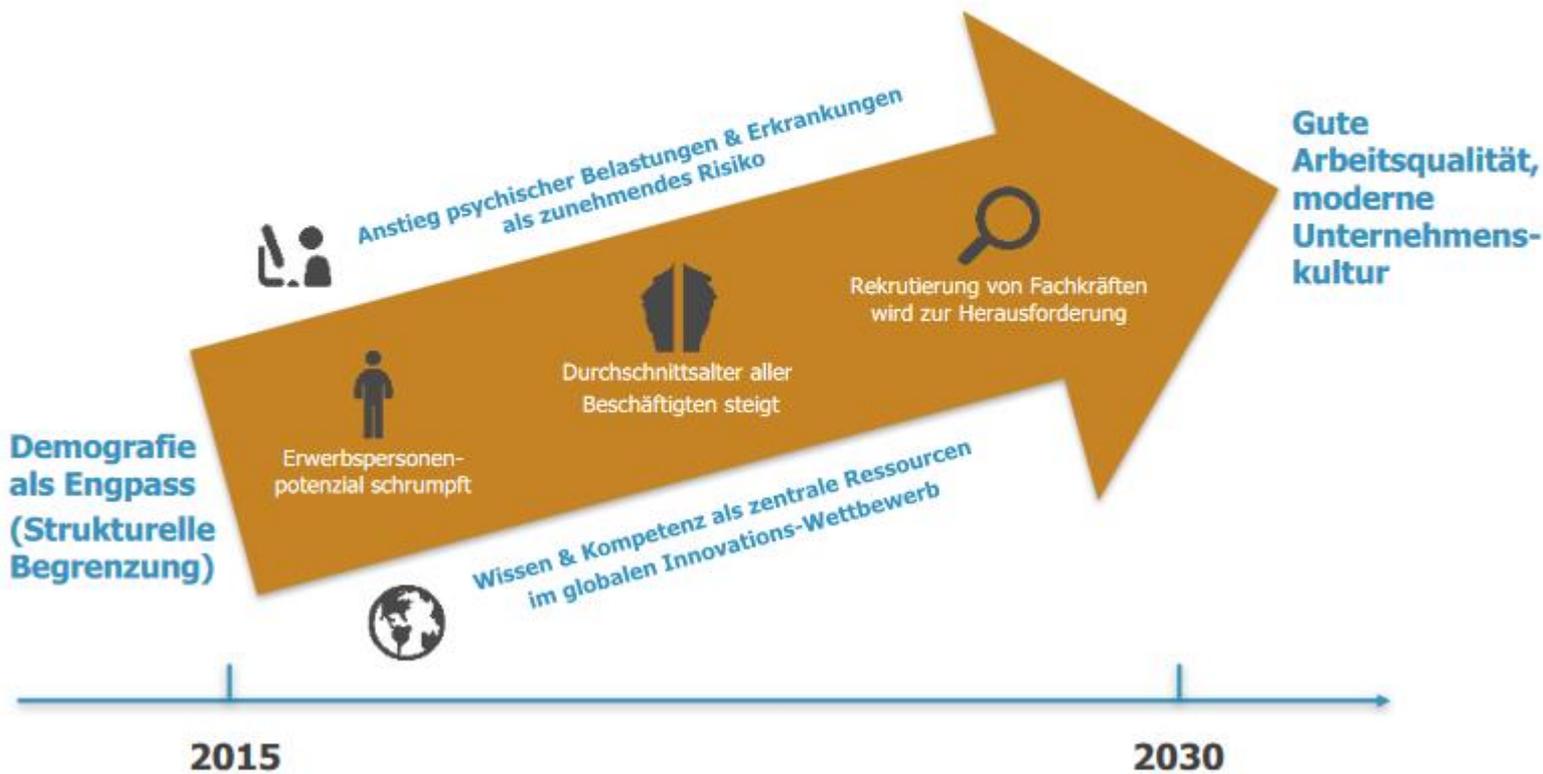
Grafik: *unternehmensWert:Mensch*

Quelle:  
<http://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/start.html>



# Fazit: Der Mensch rückt in den Mittelpunkt erfolgreichen Wirtschaftens

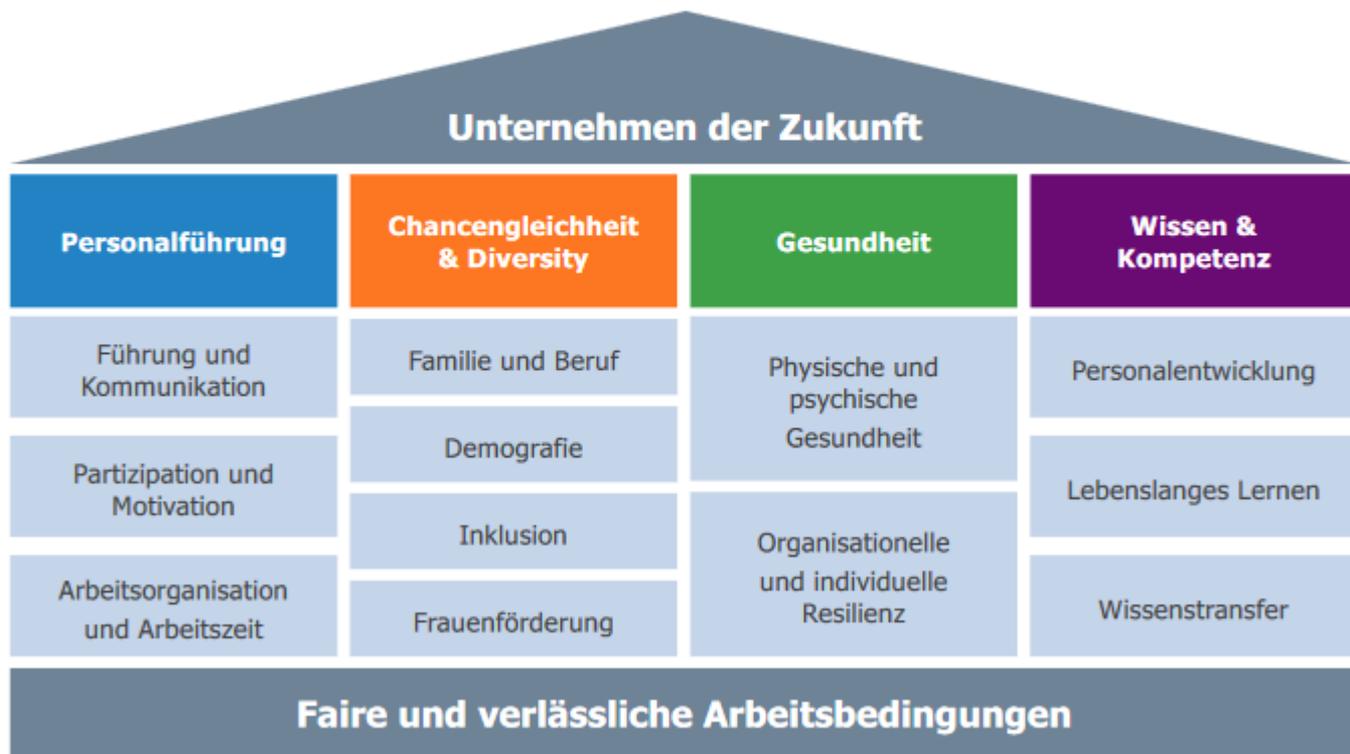
**unternehmensWert:  
Mensch**



Grafik: *unternehmensWert:Mensch*



# Vier personalpolitische Handlungsfelder



Grafik: *unternehmensWert: Mensch*



## IV Fazit und Herausforderungen für die Zukunft

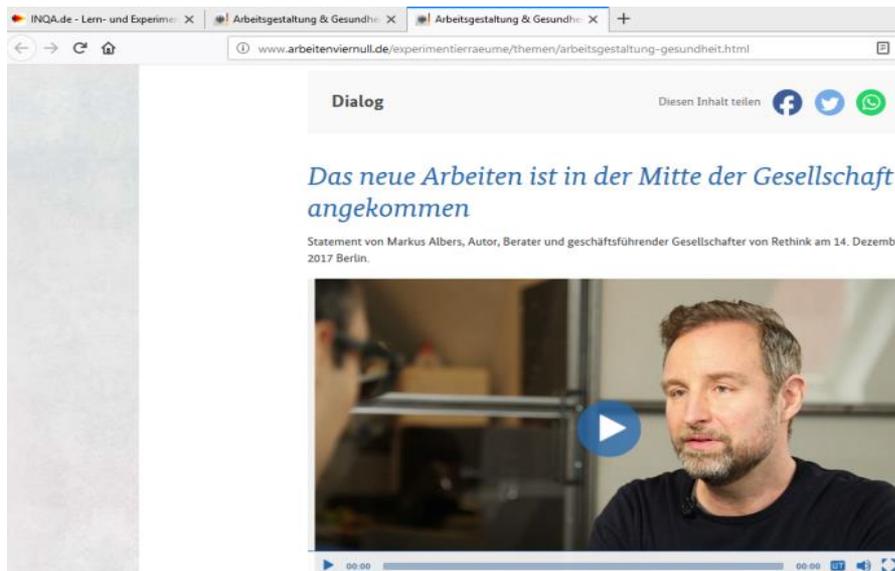
Unternehmensleitung und Führungskräfte, die bewusst und ganzheitlich die Unternehmenskultur und die kulturelle Vielfalt der Belegschaft beachten, schaffen einen Boden, auf dem sich in und nach Krisenzeiten organisationale und personelle Resilienz manifestieren kann.

Für eine Krise ist, so die Psychoanalytikerin Verena Kast, eine kognitive und emotionale Einengung typisch, in der das seelische Gleichgewicht verloren gegangen ist. Aber **Krisen beinhalten eine Chance zur Entwicklung**, weil bisherige Problemlösungsstrategien nicht mehr passen und neue herausgebildet werden müssen. Sie spricht vom **schöpferischen Sprung**.

Verena Kast: Der schöpferische Sprung. Vom therapeutischen Umgang mit Krisen. 1. erweiterte Auflage 2017

Mit der neuen Arbeitsorganisation, resultierend aus der digitalen Zukunft der Arbeit, müssen passende psychische wie auch körperliche Gesundheitserhaltungsstrategien und die Resilienzförderung in Unternehmen und bei Beschäftigten systematisch entwickelt werden.

O-Ton Unternehmer im Film: *„Die Frage, wann wir für wen erreichbar sein wollen, mit welcher Priorisierung, die muss in Firmen geführt werden. Das ist eine Kulturfrage.“*  
*„Kollaboration braucht individuelle Kontemplation.“*



Dialog Diesen Inhalt teilen   

*Das neue Arbeiten ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen*

Statement von Markus Albers, Autor, Berater und geschäftsführender Gesellschafter von Rethink am 14. Dezember 2017 Berlin.



<http://www.arbeitenviennull.de/experimentieraeume/themen/arbeitsgestaltung-gesundheit.html>



# V Material für die Praxis

[Kein Stress mit dem Stress - Eine Handlungshilfe für Beschäftigte](#)

[Publikation - Kein Stress mit dem Stress - Eine Handlungshilfe für Führungskräfte](#)

Vielfalt erkennen - Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen:

[https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien Publikationen Charta/Vielfalt erkennen BF.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf)

Plattform Resilienztraining

<http://www.resilience-project.eu/index.php?id=5&L=%2710>



Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese, Bd. 6 hrsg. v. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, 2001

<https://www.bzga.de/pdf.php?id=0ddf4b0628799d2005cc654f15e704b9>



**bleiben Sie gesund!**

***Unternehmenskultur =***

***Führungskultur =***

***Gesundheitskultur***



Dana Manthey  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Tel.: (030) 417 498 6-32  
[manthey.dana@f-bb.de](mailto:manthey.dana@f-bb.de)

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)