



Ein Mittel, um Krisen zu meistern

Resilienz macht krisenfest – nicht nur den Einzelnen, sondern auch ganze Organisationen. Diese Erkenntnis bestätigt der aktuelle WIdO Fehlzeiten-Report. Helmut Schröder, Mitherausgeber des Reports, erklärt im Interview, was Resilienz bedeutet und wie Beschäftigte und Unternehmen diese ausbilden können.

Das Interview führte
Susanne Werner

Die Pandemie wird oft mit einem „Brennglas“ verglichen: Etwas, was längst da war, wird durch die Krise überdeutlich. Die Erkenntnis, dass Resilienz sowohl individuell wie auch Unternehmen stärkt, ist nicht überraschend. Was kam durch die Pandemie hinzu, was wurde zusätzlich ausgelöst?

Helmut Schröder: Unsere Studienergebnisse belegen, dass Unternehmen und auch Beschäftigte während der Krise geradezu über sich hinausgewachsen sind. Wir alle mussten schnell auf die geänderten Herausforderungen reagieren und haben so zur Krisenbewältigung beigetragen. Trotz dieser gravierenden Herausforderungen, denen sie ausgesetzt waren und sind, können Beschäftigte und Unternehmen aus der aktuellen Krise etwas Positives für die Organisation und für sich persönlich herausziehen. Gemeinsam Ziele auf neuen Wegen zu erreichen, macht Unternehmen und Beschäftigte für die Zukunft resilient.

Experten, die im Gesundheitsmanagement tätig sind, haben schon vorher auf den Wert der Resilienz hingewiesen.

Ja, das leibhaftige Erfahren einer Kri-

se, den Stress gemeinsam auszuhalten, ist jedoch etwas ganz anderes als darüber nur zu sprechen. Dies ist die besondere Erfahrung, die alle während der Corona-Pandemie machen. Viele waren selbst auch persönlich von der Krisensituation betroffen: Sie haben leibhaftig erfahren, dass Schulen und Kindergärten geschlossen waren, was dann zu einer Doppelbelastung durch Homeoffice und Home-schooling geführt hat. Auf der anderen Seite kann auch die Einsamkeit bei Beschäftigten, die durch die Kontaktbeschränkungen sowohl im beruflichen wie auch im privaten Umfeld hervorgerufen wurden, eine große Hürde darstellen.

Natürlich sind einige an ihre Belastungsgrenzen gekommen, es sind vielleicht auch individuelle Narben zurückgeblieben. In 10 oder 15 Jahren können sie aber voller Stolz berichten, dass es eine Herausforderung war und dass sie diese bewältigt haben. Sie kommen mit einer Lernerfahrung aus so einer Situation gestärkt heraus. Menschen, die noch nie gescheitert sind in ihrem Leben, haben schon beim ersten Gegenwind Probleme.

Auf der individuellen Ebene ist das nachvollziehbar, aber was ist eigentlich ein resilientes Unternehmen?

In den Sozialwissenschaften bezeichnet Resilienz die Fähigkeit, sich anzupassen und zu reagieren, anstatt in Panik zu verfallen. Krisen fordern dazu heraus, sich an das Neue anzupassen. Die Resilienz des Unternehmens kann am Führungsstil, am Zusammenhalt und der sozialen Unterstützung sowie an den Anpassungskapazitäten erkannt werden. Gerade bei der Krisenbewältigung kann Resilienz als Schlüssel beschrieben werden, der uns helfen kann.

Es ist eine Widerstandsfähigkeit, die nicht mit Robustheit zu verwechseln ist, sondern sich durch flexibles Zurückfedern und erneutes Aufrichten auszeichnet.

Helmut Schröder

■ **Stellvertretender Geschäftsführer** des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO)

■ **Mitherausgeber** des Fehlzeiten-Reports 2021, für den im Frühjahr 2021 mehr als 2500 Beschäftigte zwischen 20 und 65 Jahren befragt wurden.

Wie wird ein Unternehmen resilient?

Resilienz ist eine Facette der Unternehmenskultur. Es reicht nicht, an die Eingangstür vom Unternehmen mit der Aufschrift „Wir sind ein resilientes Unternehmen“ aufzuhängen. In den Befragungen, die wir durchgeführt haben, hat sich gezeigt, dass Resilienz nur über das praktische Agieren der Führungskraft transportiert werden kann. Wenn Leitsätze auch gelebt werden, über die Führungskraft vermittelt werden, dann wird Resilienz praktiziert. Der Blick in die aktuellen Befragungsergebnisse zeigt, dass das eigene Unternehmen und die Führungskraft nach zwölf Monaten Krisenzeit überwiegend positiv bewertet und als entsprechend anpassungsfähig erlebt werden.

Die zentrale Verantwortung dafür tragen die Führungskräfte?

Die Unternehmenskultur muss gelebt werden, vorgelebt werden. Diese Kultur muss in der Breite angenommen werden, in der kompletten Belegschaft praktiziert werden. Wenn Führungskräfte beispielsweise mit einem angstausslösenden Verhalten agieren, wenn Sie von vorne bis hinten kontrollieren, dann gestalten Sie kein resilientes Unternehmen. Beschäftigten kommen beispielsweise gut damit zu recht, wenn Führungskräfte offen sind, Probleme auch benennen und gemeinsam Lösungswege suchen. Nach den Studienergebnissen leiden die Beschäftigten sehr unter einer schlechten Informationspolitik. Das geht bis zur inneren Kündigung. Eine wertschätzende, offene Kommunikation in Richtung Beschäftigte ist sehr wichtig, die Belegschaft mitnehmen bei der Problemlösung. Gerade die Krise hat die Herausforderung eines zukunftsorientierten Führens deutlich gemacht: Eine aufmerksame Art der Führung, die die Bedürfnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitenden im Blick behält, sowie eine angstfreie Unterneh-

menskultur nutzen das Anpassungs- und Innovationspotenzial, das in einem Unternehmen zur Verfügung steht, zum Aufbau von sozialer Resilienz.

Neue Orte der Arbeit, Digitalisierung, fortlaufende Anpassungen – wie wird sich das Betrieblichen Gesundheitsmanagements mittelfristig verändern?

Corona war und ist ein Digitalisierungsbeschleuniger. Mobiles Arbeiten wurde von heute auf morgen möglich. Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte haben bewiesen, dass das Arbeiten vom heimischen Arbeitsplatz aus gelingen kann. Auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement wird sich anpassen müssen. Da die digitalen Techniken rund um die Uhr zur Verfügung stehen, braucht es auf der einen Seite mehr Selbstdisziplin des Einzelnen diese auch mal auszuschalten und auf Erholungszeiten zu achten. Auf der anderen Seite sollten Unternehmen dies durch Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements unterstützen, die jedoch nicht hinter den Werkstoren enden dürfen.

Die Praxis-Serie

Lesen Sie am 1. Oktober: Die medikamentöse Schmerztherapie ist eine Herausforderung und ein häufiges Problem, insbesondere bei älteren Menschen oder bei Patientinnen und Patienten mit mehreren chronischen Erkrankungen. Die AOK Nordost informiert Ärztinnen und Ärzte auf virtuellen Arzneimittelkongressen über das Thema.

Kontakt: Haben Sie Fragen an die AOK oder Themenwünsche für diese Seite? Dann schreiben Sie uns per E-Mail an: prodialog@bv.aok.de.



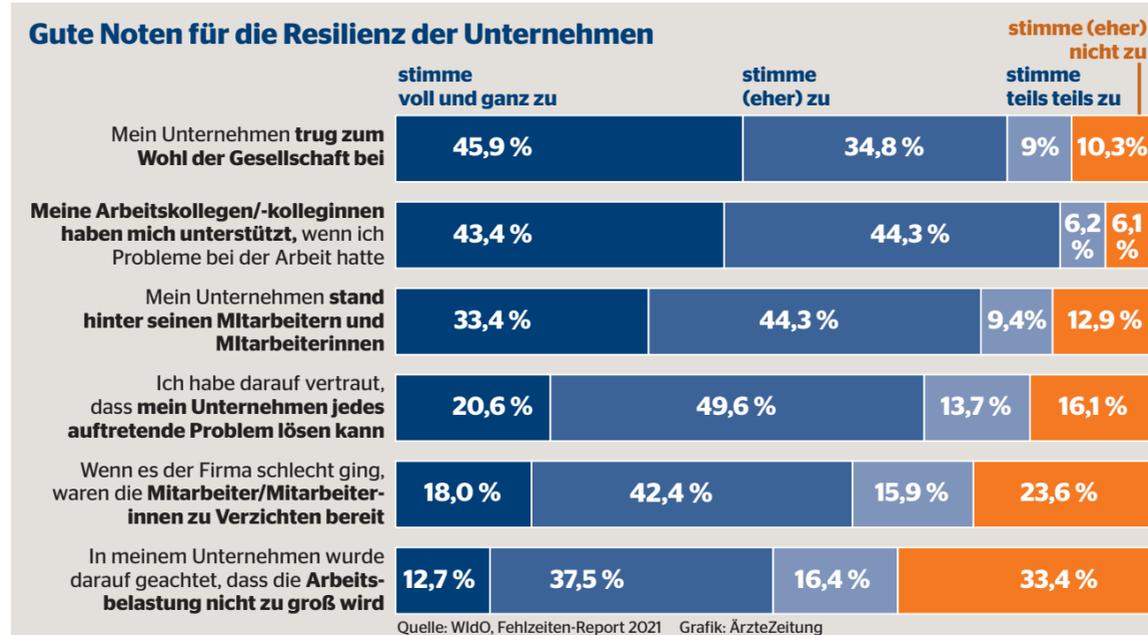
© AOK-MEDIENDIENST

Resilienz stärkt Einzelne ebenso wie Unternehmen

Beschäftigte, die sich selbst und ihren Arbeitgeber während der Pandemie als anpassungsfähig und flexibel erlebt haben, haben auch die Belastungen der Corona-Krise gesundheitlich besser bewältigt. Dies ist eine zentrale Erkenntnis des Fehlzeiten-Reports 2021.

Berlin. Ein Schwerpunkt des diesjährigen Reports ist das Thema Resilienz – also die Frage danach, was Einzelne dabei unterstützt, Belastungssituationen zu trotzen und sogar gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Die Studie nahm dazu auch die Wechselwirkung zwischen dem individuellen Empfinden und den Erfahrungen im Unternehmen in den Blick. Im Ergebnis zeigt sich: Wer seinem Unternehmen eine hohe Resilienz zuschreibt, ist auch selbst gesundheitlich stabiler.

So waren beispielsweise 45,9 Prozent der Befragten voll und ganz überzeugt, dass das eigene Unternehmen zum Wohl der Gesellschaft beiträgt. 43,4 Prozent fühlten sich von ihren Kolleginnen und Kollegen unter-



stützt, wenn sie bei der Arbeit Probleme hatten (siehe Grafik). Damit gaben sie ihren Arbeitgebern gute Noten für die Resilienz. Befragte, die dem Unternehmen insgesamt eine hohe Resilienz zuschrieben, hatten sich selbst in den letzten zwölf Monaten im

Schnitt nur an 7,7 Tagen arbeitsunfähig gemeldet. Anders sieht es bei jenen Beschäftigten aus, die ihrem Unternehmen niedrige Resilienz bescheinigten: Sie hatten im Durchschnitt an 11,9 Fehltagen in den letzten zwölf Monaten.

„Die Ergebnisse des Fehlzeiten-Reports sind sehr ermutigend. Denn sie zeigen, dass Beschäftigte, die ihr Unternehmen in der Krise als besonders anpassungsfähig, die Führungskraft als Unterstützung und den Zusammenhalt im Betrieb als gut erleben,

seltener von gesundheitlichen Beschwerden berichten“, sagt Martin Litsch, Vorstandsvorsitzender des AOK-Bundesverbandes. Das bedeute im Umkehrschluss auch, dass es bei hohen krankheitsbedingten Fehlzeiten in einem Betrieb viele Hebel gebe, die Situation durch umsichtige Unternehmensführung und Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) zu verbessern. Vor dem Hintergrund der großen Veränderungen der Arbeitswelt durch Herausforderungen der Pandemie, empfahl Litsch den Unternehmen, BGM-Angebote verstärkt zu nutzen. Die AOK etwa sei trotz der schwierigen Rahmenbedingungen in der Pandemie im vergangenen Jahr allein in mehr als 1300 Einrichtungen der Pflegebranche mit ihren BGM-Angeboten aktiv gewesen.

Die Studie belegt auch, dass die Ausprägung der individuellen Resilienz sich auf emotionale und psychosomatische Beschwerden auswirkt: Beschäftigte mit niedriger individueller Resilienz berichten mehr als doppelt so häufig über Zweifel an den eigenen Fähigkeiten (69 Prozent vs. 27 Prozent) wie Beschäftigte mit besonders hoher individueller Resilienz. (wer)

Mehr Infos zum Fehlzeiten-Report: <https://www.wido.de/news-events/aktuelles/2021/fehlzeiten-report-2021/>