

WAS HILFT UNSERER RESILIENZ, GRENZEN SETZEN ODER GRENZEN ÜBERSCHREITEN?

Annette HOPPE¹, Alexander EZZELDIN¹

¹Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, Fachgebiet Arbeitswissenschaft/Arbeitspsychologie, Siemens-Halske-Ring 14, 03046 Cottbus, Tel. +49-355-694824, Fax +49-355-694866, hoppe@b-tu.de, www.b-tu.de/fg-arbeitswissenschaft/

Kurzfassung: Der Begriff der Resilienz ist in Zeiten radikalen gesellschaftlichen Wandels Fluch und Segen zugleich. Je nach Kontext und Definitionen kann sich hinter diesem Konstrukt sowohl ein Versprechen als auch eine selbsterfüllende Prophezeiung verbergen. Ob Klimawandel, Flüchtlingsbewegungen, Armut, Ressourcenknappheit, Urbanisierung oder Stress am Arbeitsplatz – Resilienz ist das Modewort der letzten Jahre. Der Begriff hat sich dabei von seinem ingenieur- und materialwissenschaftlichen Ursprung losgelöst und findet heute in diversen Forschungsrichtungen und Teildisziplinen der Medizin-, Sozial- und Geisteswissenschaften Anwendung [1]. Ob im Bereich der zivilen Sicherheit, in der Raumforschung und Regionalentwicklung, in den Wirtschaftswissenschaften, in der philosophischen und soziologischen Armutsforschung, in der Ökologie oder in der Psychologie: Resilienz wird als ein Konzept gehandelt, das erfolgsversprechende Antworten auf unterschiedliche Herausforderungen und Krisen in sich birgt [2]. Die Frage stellt sich: Was ist und was kann Resilienz?

Keywords: Resilienz, Digitalisierung, Wissensarbeit, Belastung, Grenze

1 Das „Resilienz“-Konzept

Der Begriff „Resilienz“ leitet sich ab aus dem Lateinischen und wird als „Zurückspringen“ beschrieben. Dahinter verbirgt sich der Kern des Konzepts, dass bestimmte Entitäten nach der Störung in der Lage sind, in ihren Ausgangszustand zurückzukehren [3]. Wobei unter Entität zum einen etwas, das existiert, also ein konkreter oder abstrakter Gegenstand verstanden wird. Zum anderen kann der Begriff auch für das Wesen eines Gegenstandes stehen.

Das Konzept der Resilienz wurde zu unterschiedlichen Zeitpunkten in sehr unterschiedlichen Kontexten aufgegriffen, eingeführt und weiterentwickelt. Dazu zählen Disziplinen wie z.B.:

- Materialwissenschaft: Material, das nach einer Verformung wieder in den Ausgangszustand zurückkehrt [4]
- Klinische Psychologie: Personen, die trotz traumatischer Erlebnisse keine psychischen Krankheiten entwickeln [5]
- Ökologie: Ökosysteme, die nach Veränderungen der Umweltbedingungen durch Selbstregeneration ihre grundlegende Organisation erhalten können [6]

- Wirtschaftswissenschaften: Unternehmen, die trotz des Auftretens von Schocks ihre Existenz aufrechterhalten und zu einem Wachstumspfad zurückkehren [7]
- Sozialwissenschaften: In Bezug auf Gesellschaften, die nach externen Störungen, wie z.B. Krieg, ihre integrale Identität bewahren können [8]
- Ingenieurwissenschaften: Technische Systeme, die bei Störungen ihre Funktionsfähigkeit erhalten oder wiedererlangen [9]

Trotz diverser Unterschiede in der Verwendung und exakten Spezifizierung des Resilienzkonzepts hat dieses in all diesen Kontexten gemeinsam, dass es sich mit der Fähigkeit von Entitäten befasst, nach der Störung aus eigener Kraft in einen identitätsbewahrenden oder identitätsschaffenden (Ausgangs-) Zustand zu gelangen, in dem die Entität einen Gleichgewichtszustand einnimmt. Dies erklärt wohl auch den aktuell zunehmenden Anschein der gesellschaftlichen Diffusion, der Ausbreitung, dieses Konstruktes, da Resilienz einen klaren Bezug zur weitverbreiteten Wahrnehmung aufweist, dass die Geschwindigkeit und der Umfang des Wandels in allen Lebensbereichen (und damit die Häufigkeit und Intensität von Störungen) stetig zunehmen. Diese Wahrnehmung wird beeinflusst durch eine Entgrenzung von Information und Kommunikation. Resilienz als Konzept bietet hier einen Ansatz, wie angesichts dieses als omnipräsent wahrgenommenen Wandels, die Funktionstüchtigkeit und Lebensfähigkeit von Entitäten bewahrt werden kann und ist daher in all den genannten Kontexten grundsätzlich von Bedeutung [10]. Vor diesem Hintergrund scheint es nicht verwunderlich, dass die Diskussion über Resilienz bisher vor allem in westlichen Gesellschaften geführt und von diesen Gesellschaften geformt wurde [11], da in den letzten Jahren individuelle, institutionelle und gesellschaftliche Probleme und Krisen insbesondere in den westlichen Gesellschaften zugenommen haben [10].

Auch hier spielt die Entgrenzung eine Rolle, denn in der westlichen Welt scheint es keine wahrnehmbaren Grenzen zwischen den Kulturen und Ländern mehr zu geben, sodass sich Krisen scheinbar auch nicht mehr eindämmen lassen. Ein Beispiel ist gegenwärtig eine weltweite Pandemie mit nie zuvor dagewesenen Ausmaßen zu beobachten, welche die Weltbevölkerung vor Herausforderungen neuer Dimensionen stellt und somit „Resilienz“ von nahezu allen Menschen in nahezu allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens erfordert.

2 Das „Resilienz“-Konzept in der Arbeitswelt

Das Konzept der „Resilienz“ scheint zunehmend häufiger die Antwort auf die Frage nach dem Umgang mit psychischen Belastungen im Wandel der Arbeitswelt zu sein. Resilienz wird hierbei häufig auf die Stärkung der individuellen Anpassungs- und Widerstandskraft der Beschäftigten reduziert. Ein ganzheitlicher Ansatz zielt jedoch darauf ab, psychische Belastungen gleichermaßen auf individueller Ebene, Team-Ebene und organisatorischer Ebene zu betrachten. In der Tradition der Arbeitspsychologie wird deshalb für „Verhältnisprävention vor Verhaltensprävention“ plädiert, welche über personale Resilienz hinaus, insbesondere auch die Pflicht der Arbeitgeber betont, die Beschäftigten vor

Gesundheitsbeeinträchtigungen zu schützen und betriebliche Handlungsmöglichkeiten im Bereich der Wissensarbeit aufzuzeigen [12].

2.1 Die Anforderungen der Wissensarbeit

In der Literatur werden „Wissensarbeiter“ nicht einheitlich definiert. Ein übereinstimmendes zentrales Merkmal wird darin gesehen, dass sie mit ihrem Wissen einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Anders formuliert handelt es sich dabei um Beschäftigte, welche keine körperliche (Schwerst-)Arbeit, sondern eine Arbeitstätigkeit mit dominant informatorischen bzw. kognitiven Anteilen ausführen. Im Zuge des Wandels der Arbeitswelt steigt die Nachfrage nach Wissensarbeitern an. Abgesehen von dem landwirtschaftlichen, dem industriellen und dem Dienstleistungssektor, ist in den vergangenen Jahren ein Informationssektor entstanden, in welchem mittlerweile rund 55% aller Erwerbstätigen beschäftigt sind [13]. Durch den Einsatz neuer Technik und Technologien verschwimmen auch hier Zuordnungen und Grenzen. Neue Berufe entstehen und werden in immer mehr Branchen eingesetzt. Wieder eine Entgrenzung, Überschneidung ohne Klarheit. Manchen wird das verunsichern, manchen wird das herausfordern.

Zeit- und Leistungsdruck steigen unter anderem aufgrund der Zunahme der Arbeitsmenge, der Beschleunigung von Arbeitsprozessen, der Digitalisierung und des steigenden Wettbewerbs, der wiederum mit Rationalisierungsmaßnahmen einhergeht. Gleichzeitig werden schneller und immer mehr Antworten von der „Wissenschaft“ verlangt, die dann als unumstößliche Erkenntnis, als Begründungen für Entscheidungen herhalten sollen. Vor diesem Hintergrund setzten sich Wissensmitarbeiter mit Informationen auseinander, übernehmen Führungsaufgaben, organisieren, managen, forschen, entwickeln, betreuen und beraten [14]. Sie entgrenzen ihre Tätigkeiten, ihre Verantwortlichkeiten und bearbeiten komplexe Problemstellungen, ja sie entwickeln Innovationen. Ihre Arbeitsabläufe sind oft schwer vorhersehbar und fordern geistige Flexibilität. Dynamische und häufig wechselnde Arbeitsanforderungen gehen mit hohen psychischen Belastungen einher. Aufgrund ihres Expertenwissens gibt es oftmals keine Instanz, welche Wissensarbeitern Vorgehensweisen vorgibt. Demnach müssen diese sich häufig selbst führen und managen, wodurch ein hohes Maß an Handlungsfreiheit vorliegt [15]. Gleichzeitig müssen sie ihr Wissen stetig selbst erweitern und sich weiterbilden. Ihre Arbeitsorte und Arbeitsmodelle wählen sie oftmals selbst, worin sich ebenfalls ihre Handlungs- und Entscheidungsfreiheit ausdrückt [16]. Andererseits fordert dies eine weitere Leistungserbringung, nämlich das Setzen von Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben und idealerweise das Zustandebringen der viel gerühmten „Work-life-balance“.

2.2 Die Belastungen durch Wissensarbeit

Aufgrund des Wandels der Arbeitswelt nimmt nicht nur die Relevanz von Wissen zu, sondern auch die physischen und psychischen Belastungen in den Beschäftigtengruppen. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2020 ein Höchststand an Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen verzeichnet [17] (Abbildung 1).

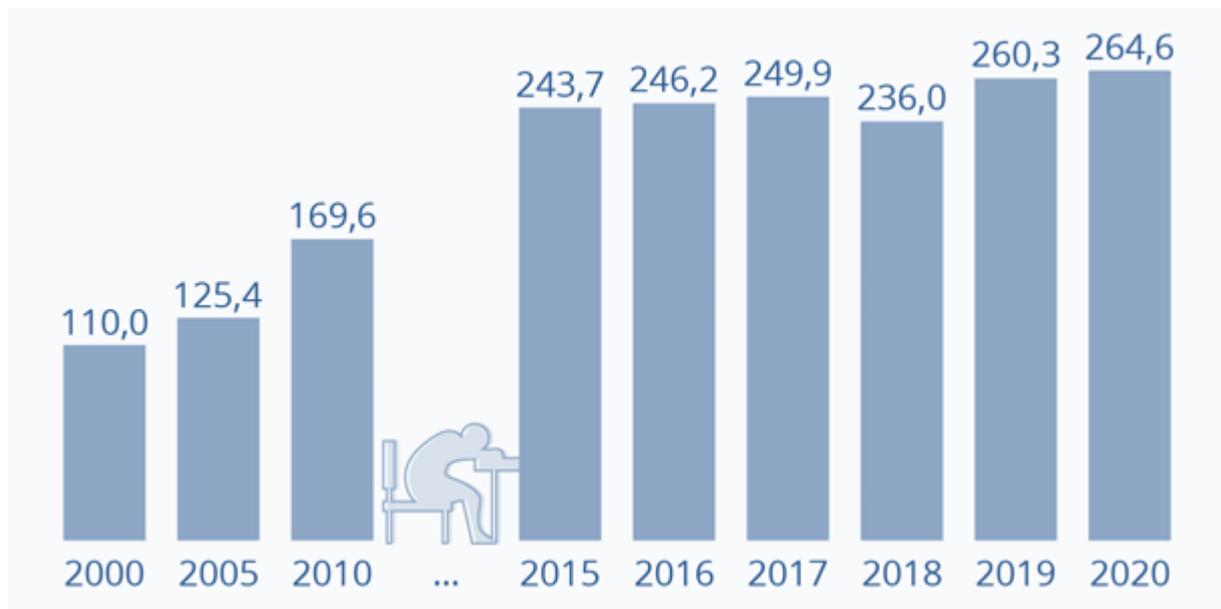


Abbildung 1: Arbeitsunfähigkeitstage je 100 Versicherte aufgrund psychischer Erkrankungen.
Quelle: DAK/IGES Institut.

Typische Eigenschaften von Wissensarbeit, wie z.B. Freiheit und Selbstbestimmung, werden üblicherweise positiv gewertet, indem ihnen zugeschrieben wird, die negativen Effekte, wie z.B. Zeit- und Leistungsdruck, auszugleichen und somit zu Wohlbefinden beizutragen. Diese Annahme betraf auch das Homeoffice. Wie aktuelle Zahlen über psychische Krankheiten bei Wissensarbeitern jedoch zeigen, lässt sich eine verbreitete, negative Beeinträchtigung ihrer Gesundheit und ihres Wohlergehens feststellen. Demnach können die meisten keine ausreichend positiven Effekte aus der entgrenzten Arbeit ziehen, um dadurch ihr eigenes Wohlergehen zu sichern. Anders ausgedrückt: Da viele Wissensarbeiter oft psychische Belastungen am Arbeitsplatz nicht bewältigen können, kommt es zu einem Anstieg negativer Auswirkungen auf das individuelle Wohlergehen [13]. Bei der Bewertung von psychischer Belastung am Arbeitsplatz und insbesondere bei der Förderung von Resilienz hängt viel davon ab, wie Wohlergehen begriffen wird, da damit ein normativer Standard vorgegeben wird, an dem Aspekte von Resilienz kritisch gemessen werden können.

Schließlich wird den Wissensarbeitern gegenwärtig Wohlergehen attestiert, wenn sie mit psychischen Belastungen so umgehen, dass ihre Gesundheit keine negativen Beanspruchungsfolgen zeigt. Resilienzförderung zielt in diesem Sinne darauf ab, die Arbeitnehmer für eine solche Umgangsweise „fit zu machen“. Wohlergehen wird demnach als „Abwesenheit von Störungen“ begriffen, ähnlich wie die Gesundheit allgemeingültig als „Abwesenheit von Krankheit“, d.h. als Abweichung von der statistisch normalen Funktionsfähigkeit des menschlichen Organismus, bezeichnet wird [18]. Beides greift inhaltlich zu kurz.

3 Das Überschreiten von Grenzen und mögliche Folgen

In Europa ist seit geraumer Zeit zu beobachten, dass Grenzen immer wieder wegfallen oder überschritten werden. Eine Art Entgrenzung in vielen Bereichen wird Lebensbestandteil. Durch Homeoffice verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeitstätigkeiten, Haushaltstätigkeiten, Betreuungstätigkeiten usw. Ländergrenzen sind weggefallen, Informationszeiten und -mengen sind unbegrenzt, Tätigkeiten sind nicht mehr nur auf eine bestimmte Berufsgruppe begrenzt, Arbeitstempo und Arbeitsmenge fallen unbegrenzt an, um nur einige Entgrenzungen zu nennen, die in sehr schneller Folge auf uns eingeströmt sind. Gleichzeitig werden neue Hilfs- und Arbeitsmittel entwickelt, die uns diese Entgrenzung möglich machen sollen. Das bedeutet, dass wir zum Manager unseres Selbst werden. Wir werden zunehmend Selbstmanager, ohne es je in der Schule, der Familie oder einer beruflichen Ausbildung erlernt zu haben. Entgrenzung könnte Zugewinn von Freiheit bedeuten, kann aber auch den Wegfall von Sicherheit nach sich ziehen. Neue Fähigkeiten, die wir nun benötigen müssen in kurzer Zeit erlernt werden. Zum Beispiel müssen wir unsere Wahrnehmung fokussieren, damit wir die richtigen Reize zur Orientierung aufnehmen. Das bedeutet auch, dass die Fähigkeiten zur Entscheidungsfindung eine größere Bedeutung spielen werden. Und wir müssen lernen, selbst Ziele zu finden und dazu passende Grenzen uns selbst zu setzen. Denn werden die Grenzen entgegen der eigenen Resilienz dauerhaft überschritten, können wir eines Tages, selbst wenn der Druck und die Belastung von außen nachlassen, nicht mehr in den ursprünglichen Zustand zurückfedern. Wir haben einen Teil unserer Resilienz verloren. Resilienz bedeutet zwar elastisch, flexibel und anpassungsfähig zu sein, doch verlieren wir an innerer Spannkraft, indem wir zu oft unsere eigenen Reserven, sprich Grenzen, überschreiten, dann strapazieren wir zu viel unsere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Verglichen mit einer Sprungfeder könnte man sagen: Wir sind überspannt und haben uns zu weit ausgedehnt. Wir fühlen uns im wahrsten Sinne verbogen. Bei einer Sprungfeder diagnostiziert man: das Material ist ermüdet [19].

Im Kontext des arbeitenden Menschen wird davon gesprochen, dass er psychisch beansprucht ist. Psychische Beanspruchung ist mit jeder Aktivität, jedem Arbeitshandeln verbunden und bedeutet zunächst nur, dass psychische Merkmale und Leistungsvoraussetzungen des Arbeitenden bei der Auseinandersetzung mit der Arbeitsaufgabe, mit den Gegebenheiten der Arbeitsorganisation und den sozialen Beziehungen in Anspruch genommen werden [20]. Einerseits können hierbei kurzfristige Folgen auftreten, welche im Laufe eines Arbeitstages, einer Arbeitsschicht entstehen und in der Regel durch Erholung in der arbeitsfreien Zeit vollständig abgebaut werden. Dazu zählen u.a. psychische Ermüdung und ermüdungsähnliche Zustände, welche sich als Effekte fortgesetzter psychisch beanspruchender Tätigkeit in Leistungsschwankungen, verminderter Konzentration, Fehlhandlungen oder dem Erleben von Müdigkeit zeigen [21]. Andererseits können aufgrund dauerhafter (Fehl-)Beanspruchungen auch langfristige Folgen entstehen. Diese umfassen zunächst allgemeine Reaktionen des Organismus in Form von negativ erlebten Stresszuständen. Diese Stresszustände sind charakterisiert durch hohe Anspannung, die mit negativen Emotionen assoziiert wird. Für die Entstehung von solchen Stresszuständen ist ein subjektiv erlebtes Missverhältnis bedeutsam zwischen den Erfordernissen der Arbeitsaufgabe/Arbeitssituation und der Befürchtung, diesen nicht gewachsen zu sein. Langanhaltende Stresszustände können wiederum psychosomatische

Erkrankungen hervorrufen, wie z.B. das Burnout-Syndrom. Dieses wird beschrieben durch die Symptome emotionaler Erschöpfung, Erleben reduzierter Leistungsfähigkeit und Aversion gegenüber den Interaktionspartnern. Abgesehen vom Burnout-Syndrom sind die folgenden psychischen Erkrankungen unter Erwachsenen in Deutschland weitverbreitet [17] (Abbildung 2).

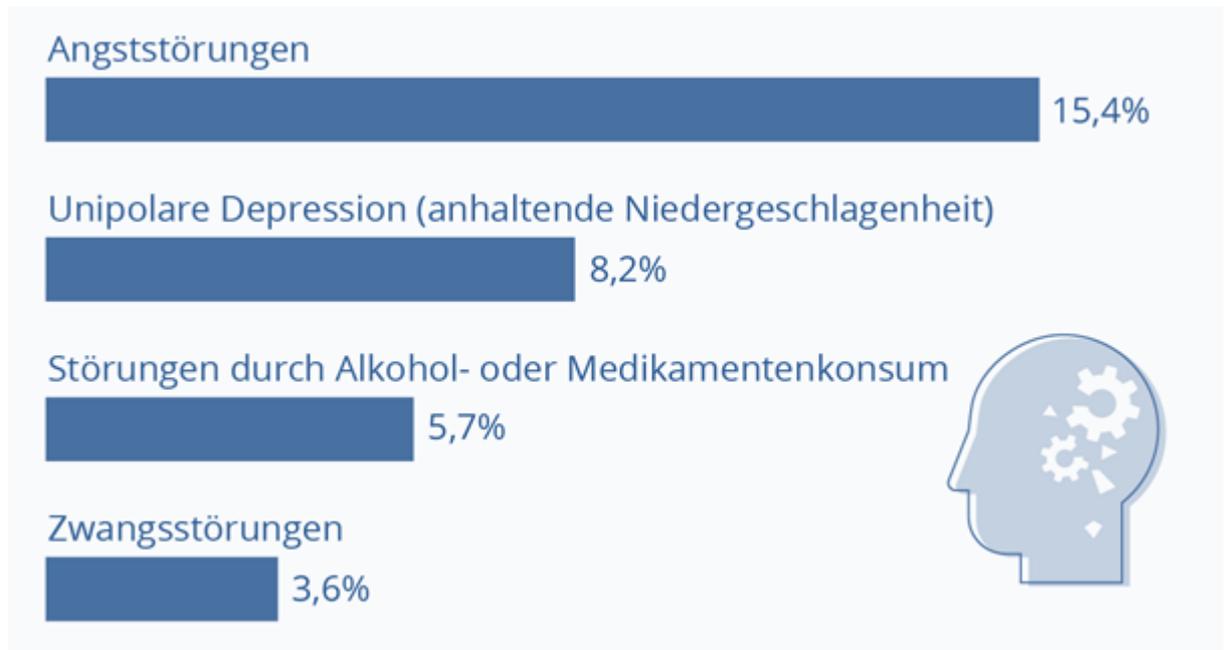


Abbildung 2: Die häufigsten psychischen Störungen unter Erwachsenen in Deutschland.
Quelle: Darstellung entnommen aus [22].

Weiterhin können anhaltende arbeitsbedingte psychische Fehlbelastungen auch zu negativen körperlichen Folgen führen, welche von Beeinträchtigungen des Leistungsverhaltens und des Wohlergehens bis hin zu Erkrankungen des Herzkreislauf- und des Muskel-Skelett-Systems reichen [20]. Vor diesem Hintergrund wird es zunehmend bedeutsamer, die eigenen Grenzen der Belastbarkeit wahrzunehmen.

4 Das Setzen von Grenzen im Sinne der persönlichen Resilienz

Es fällt den meisten Menschen schwer, die eigenen Grenzen zu erkennen und zu kommunizieren. Wir müssen also nicht nur zum Selbstmanager, sondern auch zum Selbstkümmerer werden. Für sich selbst sorgen, das heißt, die eigenen Grenzen erkennen, in der Lage sein, auch mal Nein zu sagen, ob es zu sich selbst oder zu anderen ist. Das klingt simpel. Doch warum fällt es so schwer Grenzen zu ziehen? Weil uns gespeicherte Überzeugungen, wie z.B. „Ich muss freundlich sein“, „Ich muss anderen helfen“, „Ich muss perfekt sein“ und/oder „Ich muss funktionieren“ davon abhalten. Diese unbewussten Überzeugungen sind tief über Sozialisation in den Menschen verwurzelt und prägen diese. Das ist zum Teil auch sinnvoll, denn auf diesen Grundlagen funktioniert unter anderem menschliches Zusammenleben in der Gesellschaft. Dabei fußen viele Glaubenssätze auf der eigenen Vergangenheit aus Erfahrungen, Prägungen und Mustern

aus der Kindheit. Schließlich liegen die Gründe dafür nicht Nein zu sagen und damit Grenzen zu setzen, u.a. in der „Sorge, jemanden zu verletzen“, „Sorge, unbeliebt zu sein“, „Angst vor aggressiven Reaktionen“, „Angst, eigenen Ansprüchen nicht zu genügen“, „Angst vor Konsequenzen“ und/oder „Konfliktvermeidung“ [23].

Es sind also emotionale Beweggründe, wie z.B. „Angst“, „Sorge“ und „Konflikt“, welche hinderlich sein können, sich im Arbeitsleben wie im Privatleben klar zu positionieren und sich selbst zu organisieren. Gleichzeitig erhöhen sich die Anforderungen aus den neuen technischen Möglichkeiten, die uns ein schnelleres Arbeiten in größeren Mengen suggerieren. Und auch die Entgrenzungen können mögliche Belastungen noch erhöhen, da keine klaren Normen und Ziele mehr vorgegeben werden und erkennbar sind. Ein Weg heraus aus diesem Dilemma bedeutet, sich Zeit zu nehmen, Ziele und Grenzen zu definieren. Denn selbstverständlich kann ein System immer effizienter gestaltet werden, jedoch geht dies immer häufiger zu Lasten der Nachhaltigkeit und somit auch zu Lasten der Resilienz. Schließlich streben natürliche Systeme nie nach maximaler Effizienz, sondern hin zu einem Gleichgewicht zwischen den Polen der Effizienz und der Resilienz [24]. Sowohl Effizienz und Resilienz sind für eine langfristige Nachhaltigkeit erforderlich, jedoch liegt das Optimum dieses Trade-Offs hierbei entsprechend bisherigen Forschungsergebnissen wesentlich deutlicher auf der Seite der Resilienz als auf der Seite der Effizienz (Abbildung 3).

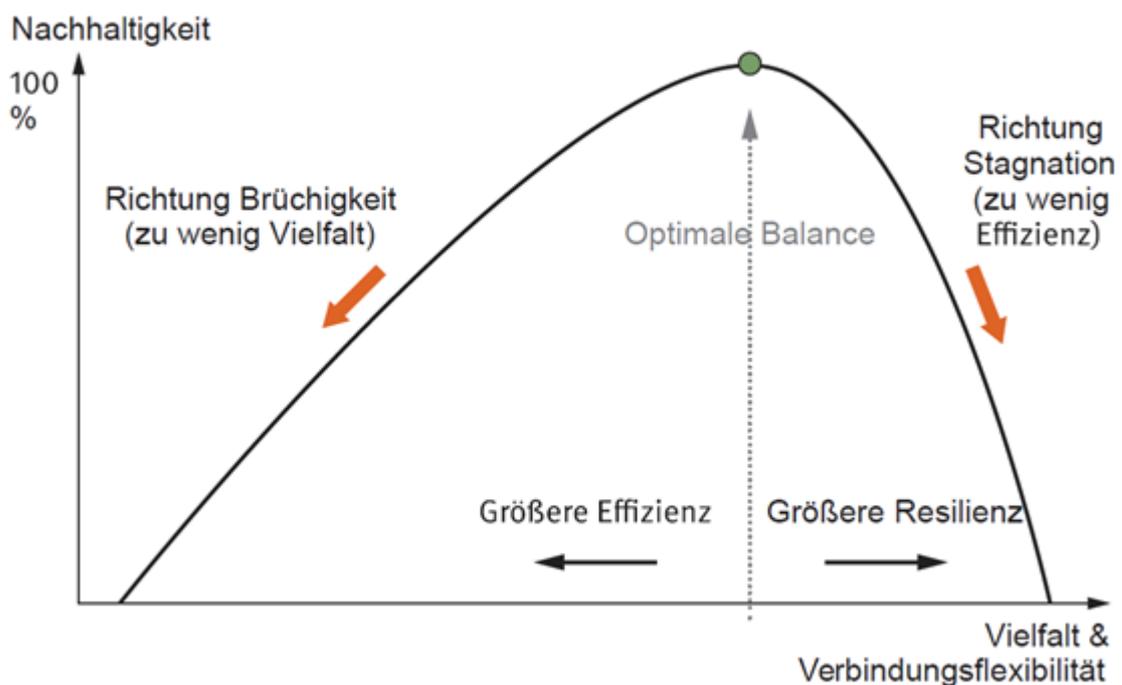


Abbildung 3: Nachhaltigkeit zwischen den beiden Polaritäten Effizienz und Resilienz.
Quelle: Darstellung entnommen aus [24].

Damit ein mögliches Gleichgewicht zwischen Effizienz und Resilienz erreicht werden kann, müssen wir Bildungs- und Ausbildungskonzepte oder Trainingsprogramme konzipieren, in denen Kinder und Jugendliche schon ein Selbstmanagement erlernen können. Neue methodische Konzepte sind notwendig, um sich und seine Umgebung besser zu analysieren, zu generalisieren, zu akzeptieren und zu handeln. Dies bedeutet zunächst einmal, sich die eigenen Glaubenssätze bewusst zu machen, zu hinterfragen und neue

Glaubenssätze zu bilden. Der Glaubenssatz „Ich darf keine Fehler machen“, kann z.B. ersetzt werden durch „Es ist normal, dass man mal Fehler macht“ und die Ansicht „Ich mache meinen Job nicht gut genug“ kann zu „Ich mache es so gut wie möglich“ umgestaltet werden, sodass der „innere Kritiker“ in seine Schranken verwiesen wird [23]. Sich selbst und seine Grenzen zu erkennen bedeutet demnach: umdenken lernen und seinen eigenen Weg zu finden. Um die eigene innere Zerrissenheit (heute so, morgen so) zu beseitigen, hilft es sich seiner Stärken und Schwächen bewusst zu werden und daraus Ziele und Grenzen für eigenes Handeln abzuleiten. Diese müssen dann ausformuliert werden, was oft sehr schwerfällt. Ziele sind vorweggenommene positiv formulierte Ergebnisse. Eine Zielklarheit für sich selbst hilft der eigenen Resilienz, denn daran kann man Teilergebnisse bewerten und messen. Grenzen gegenüber anderen zu formulieren ist für die Resilienz ebenso wichtig, Dinge klar anzusprechen und auch einmal freundlich, aber bestimmt Nein zu sagen, statt es lediglich innerlich zu formulieren, aber nicht auszusprechen. „Neinsagen“ gelingt hierbei, indem man auf sein Gegenüber und dessen Anliegen zunächst einmal wertschätzend eingeht und ihm dann eine alternative Lösung anbietet, die zur Entspannung der Situation beitragen kann. Dabei sollten schlechtes Gewissen, Ärger, Selbstvorwürfe oder Hilflosigkeit keinen Raum bekommen. Gelingen kann das Nein nur, wenn man sich seiner selbst, seiner Bedürfnisse und seiner Grenzen bewusst ist.

5 Handlungsempfehlungen - „Selbstmanagement der Resilienz“

Im Zusammenhang eines erfolgreichen Selbstmanagements gilt es zu allererst Faktoren zu berücksichtigen und wahrzunehmen, welche prägnanten Einfluss auf die individuelle Resilienz haben. Diese Resilienzfaktoren umfassen im Wesentlichen [24]:

- 1) Emotionssteuerung: Fähigkeit, destruktive Gefühle mit innerer Distanz wahrzunehmen und zu neutralisieren.
- 2) Impulskontrolle: Fähigkeit, das eigene Verhalten in Krisensituationen zu steuern und sich nicht von langfristigen Zielen abbringen zu lassen.
- 3) Kausalanalyse: Fähigkeit, einen Misserfolg gründlich und nüchtern zu analysieren, um daraus für das nächste Mal zu lernen und den Fehler nicht zu wiederholen.
- 4) Realistischer Optimismus: Überzeugung, dass die eigenen Ziele erreicht werden können, obgleich sich Probleme auf dem Weg auftun werden, die gemeistert werden müssen.
- 5) Selbstwirksamkeitsüberzeugung: Überzeugung, das eigene Geschick selbst beeinflussen zu können und den anstehenden Herausforderungen gewachsen zu sein.
- 6) Zielorientierung: Wille, sich unabhängig von der Meinung anderer zu entwickeln und sich aus eigenem Antrieb Ziele zu setzen, um diese konsequent zu verfolgen und schließlich auch zu erreichen.
- 7) Empathie: Fähigkeit, die Gefühle einer anderen Person nachzuvollziehen und sich in die Lage dieser Person hineinzusetzen.

Auf Basis dieser sieben Resilienzfaktoren, sind für ein erfolgreiches Selbstmanagement schließlich die folgenden Inhalte zu trainieren [19]:

- Lernen, die Belastungsgrenzen besser und schnell wahrzunehmen
- Üben, dem diffusen Unwohlsein eine Stimme zu geben
- Genau beschreiben, was nicht passt

In diesem Zusammenhang ist zu allererst erforderlich die individuellen Belastungsgrenzen zu akzeptieren und bewusst wahrzunehmen. Signale, die in diesem Kontext zu beachten sind, könnten sein:

- Ein inneres Ablehnen stellt sich ein. Ein emotionales Unwohlsein entwickelt sich. Es entsteht z.B. ein komisches Gefühl, ein Kribbeln im Bauch, Schultern verspannen sich, plötzliche Unruhe entsteht.
- Ein negatives Bewerten der Situation beginnt. z.B. Berge von Arbeit türmen sich auf.
- Physische Parameter verändern sich, z.B. die Atmungsfrequenz erhöht sich, der Redefluss wird schneller oder stockt.

Zweitens kann geübt werden, gegenüber sich selbst und gegenüber anderen, eine realistische Erwartungshaltung zu schaffen, um die Resilienz und innere Spannkraft zu trainieren. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, gezielt Prioritäten zu setzen, insbesondere wenn neue Aufgaben in zu schneller Folge anstehen und vor allem immer dann, wenn die eigene Belastungsgrenze unmittelbar z.B. aufgrund der geschilderten Symptome wahrgenommen wird. Prioritäten können hierbei anhand der folgenden Leitfragen gesetzt werden:

- Was muss zeitnah geschafft werden?
- Was ist schnell davon zu erledigen?
- Habe ich die Kompetenzen für alle Aufgaben?
- Habe ich die Verantwortung für alle Aufgaben?
- Wieviel Zeit benötige ich wofür?
- Woran messe ich meinen Erfolg und meine Motivation?

In einem abschließenden Schritt lässt sich das Selbstmanagement und somit auch die Resilienz durch eine angemessene Realitätsprüfung trainieren. Für eine Realitätsprüfung wird ein Zeitfenster benötigt, das geschaffen und in das Selbstmanagement mit eingeplant werden muss. Das bedeutet, dass bewusst agiert werden muss und nicht sofort reagiert wird. Der Realitätscheck muss selbstbewusst und selbstständig durchgeführt werden.

- Zeitpuffer für Aufgaben schaffen (z.B. Rückruf in 15 min)
- Angefangenes beenden (z.B. Kommunizieren, dass eine Aufgabe gerade bearbeitet wird)
- Zeitpuffer für Entscheidungen schaffen (z.B. Informationen sammeln und besprechen)
- Ressourcen Prüfen (z.B. Kompetenzen und Motivation für eine Aufgabe checken)
- Nutzen der geeigneten Arbeitsmittel (z.B. Selbst mitbestimmen, welche Arbeitsmittel gekauft und eingesetzt werden)

- Positive Motivation kommunizieren (z.B. Gemeinsam den besten Weg finden)
- Ehrlichkeit zu sich selbst (z.B. Erschöpfung wahrnehmen)
- Wege zur Resilienzstärkung (z.B. Erkennen, was persönlich stärkt und positives ausbauen)

Resilienz spielt eine entscheidende Rolle in entgrenzten Welten. Ob es die Arbeitswelt, die gesellschaftliche Umwelt oder die persönliche Lebenswelt ist, die Fähigkeiten zum aktiven Selbstmanagement werden entscheidend sein, für unsere Resilienz. Der Weg dahin ist individuell und wird in ständiger Reflexion und Selbstkontrolle vollzogen. Dabei werden Ängste, Selbstzweifel und Überforderung auftreten, denen prospektiv begegnet werden muss. Hierbei helfen Realitätschecks, die Erfolge stärker in den Fokus rücken müssen. Vor allem wird es notwendig werden, in entgrenzten Welten eigene Grenzen zu erkennen und Grenzen für die eigenen Sicherheit zu setzen. Dabei ist eine Klarheit in der Formulierung der Regeln unbedingt notwendig [19]. Das hilft den Work-Flow zu verbessern, mehr Ruhe in die entgrenzte Arbeitszeit zu bringen und die persönliche Widerstandskraft und Resilienz aufzubauen.

6 Referenzen

- [1] Endreß, M., Maurer, A. (2015). Resilienz im Sozialen. Theoretische und empirische Analysen. Wiesbaden: Springer VS.
- [2] Karidi, M., Schneider, M., Gutwald, R. (2018). Vom multidisziplinären Vergleich von Resilienzkonzepten zu interdisziplinären Lernprozessen. In: Karidi, M., Schneider, M., Gutwald, R. (Hrsg.): Resilienz – Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer.
- [3] Bhamra, R., Dani, S., Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. In: International Journal of Production Research (49), S.5375-5393.
- [4] Timoshenko, S.P., Goodier, J.N. (1970). Theory of Elasticity, 3. Auflage. New York: McGraw Hill.
- [5] Richardson, G.E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. In: Journal of Clinical Psychology (58), S.307-321.
- [6] Folke, C., Carpenter, S., Walker, B., Scheffer, M., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C.S. (2004). Regime shifts, resilience, and biodiversity in ecosystem management. In: Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics (35), S.557-581.
- [7] Sheffi, Y., Rice, J.B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. In: MIT Sloan Management Review (47), S.41-48.
- [8] Norris, F.H., Stevens, S.P., Pfefferbaum, B., Wyche, K.F., Pfefferbaum, R.L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. In: American Journal of Community Psychology (41), S.127-150.
- [9] Cimellaro, G.P., Reinhorn, A.M., Bruneau, M. (2010). Seismic resilience of a hospital system. In: Structure and Infrastructure Engineering (6), S.127-144.
- [10] Weiß, M., Hartmann, S., Högl, M. (2018). Resilienz als Trendkonzept – Über die Diffusion von Resilienz in Gesellschaft und Wissenschaft. In: Karidi, M., Schneider, M., Gutwald, R. (Hrsg.): Resilienz – Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer.
- [11] Ungar, M. (2008). Resilience across cultures. In: British Journal of Social Work (38), S.218-235.
- [12] Hurtienne, J., Koch, K. (2018). Resilienz – Einschädlicher Begriff für den Umgang mit Stress am Arbeitsplatz? In: Karidi, M., Schneider, M., Gutwald, R. (Hrsg.): Resilienz – Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer.

- [13] Blum, C., Gutwald, R. (2018). Gute Arbeit, resiliente Arbeit? Psychische Belastungen im Arbeitskontext aus Sicht des Capability Ansatzes. In: Karidi, M., Schneider, M., Gutwald, R. (Hrsg.): Resilienz – Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer.
- [14] North, K., Güldenber, S. (2008). Produktive Wissensarbeit(er). Wiesbaden: Springer.
- [15] Davenport, T.H. (2013). Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers. Boston: Harvard Business Review Press.
- [16] Moosbrugger, J. (2012). Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung: Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten. Wiesbaden: Springer.
- [17] Statistika (2021). Kranke Psyche: Höchststand bei Fehltagen im Jahr 2020. URL: <https://de.statista.com/infografik/18813/krankschreibungen-wegen-psychischer-erkrankungen-in-deutschland/>
- [18] Gutwald, R. (2015). Was uns nicht umbringt, macht uns härter? Resilienzförderung bei armen Kindern aus Sicht des Capability-Ansatzes. In: Zeitschrift für Praktische Philosophie (2), S.129-158.
- [19] Amann, G. (2021). Souverän Nein sagen mit dem „Ja-und-Prinzip“. In: Akademie Resilienz Forum, URL: <https://resilienzforum.com/akzeptanz-und-nein-sagen-lernen/>.
- [20] DIN EN ISO 10075-1:2000. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeines und Begriffe. Berlin: Beuth.
- [21] Metz, A.-M., Rothe, H.-J. (2017). Screening psychischer Arbeitsbelastung – Ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung. Wiesbaden: Springer.
- [22] Jacobi, F., Höfler, M., Strehle, J., Mack, S., Gerschler, A., Scholl, L., Busch, M.A., Maske, U., Hapke, U., Gaebel, W., Maler, W., Wagner, M., Zielasek, J., Wittchen, H.-U. (2014). Psychische Störungen in der Allgemeinbevölkerung. In: Nervenarzt, 85, S.77-87.
- [23] Schmitt-Sausen, N. (2019). Resilienz: Neinsagen ist erlaubt. In: Deutsches Ärzteblatt 116 (19).
- [24] Kaz, K. (2016). Resilienz ergänzt Effizienz in der Unternehmensführung – Ansätze zur Entwicklung organisationaler Resilienz als komplementäre Betriebswirtschaftliche Steuerungsgröße. In: Hänsel, M., Kaz, K. (Hrsg.): CSR und gesunde Führung. Wertorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung. Berlin-Heidelberg: Springer.