

## EnInnov 2022 – 17. Symposium Energieinnovation

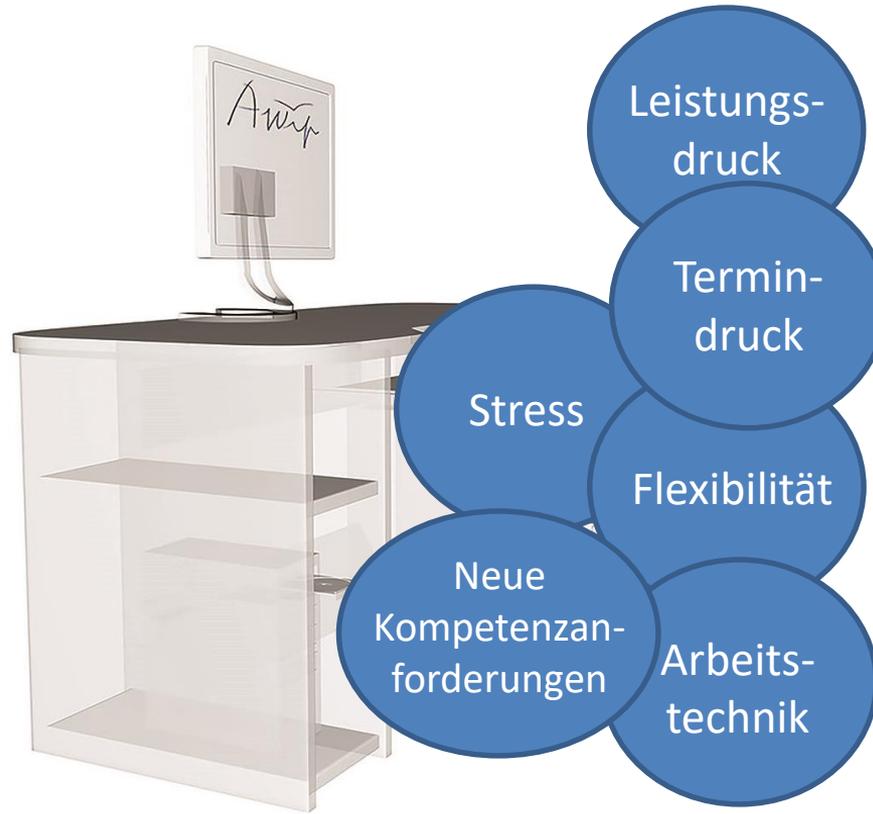


### Was hilft unserer Resilienz, Grenzen setzen oder Grenzen überschreiten?

apl. Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. paed. Annette Hoppe

Fachgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie  
Fakultät 3: Maschinenbau, Elektrotechnik und Energiesysteme  
Brandenburgische Technische Universität (BTU) Cottbus – Senftenberg

- 1 Das „Resilienz“-Konzept in Gesellschaft und Arbeitswelt**
- 2 Das Überschreiten von Grenzen und mögliche Folgen**
- 3 Das Setzen von Grenzen im Sinne der persönlichen Resilienz**
- 4 Handlungsempfehlungen – „Selbstmanagement der Resilienz“**
- 5 Fazit zur Resilienz**



## Das Konzept der Resilienz

- Resilienz (lat.: „Zurückspringen“) = Entitäten (Gegenstände/Wesen) sind nach der Störung in der Lage, in ihren Ausgangszustand zurückzukehren (Bhamra et al. 2011)



## Resilienz als Gesellschaftsproblem

- Resilienzdiskussion bisher vor allem in westlichen Gesellschaften (Ungar 2008)
- Zunahme von individuellen und gesellschaftlichen Krisen in westlicher Welt (Weiß et al. 2018)

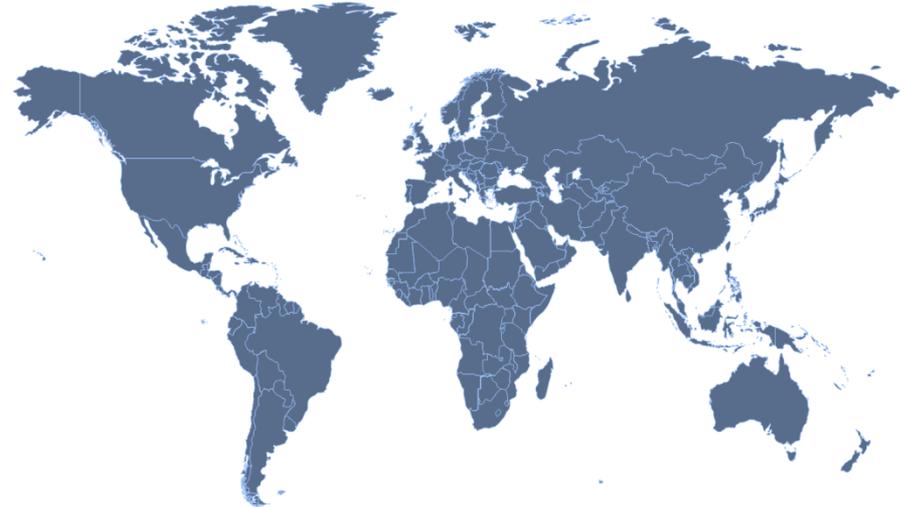
### Problem der Entgrenzung:

- Keine wahrnehmbaren Grenzen zwischen Kulturen und Ländern
- Krisen lassen sich scheinbar nicht mehr eindämmen

Weiß et al. 2018

## Weltweite Pandemie

Gegenwärtig ist eine weltweite Pandemie mit nie zuvor dagewesenen Ausmaßen zu beobachten, welche die Weltbevölkerung vor Herausforderungen neuer Dimensionen stellt und somit die "Resilienz" von nahezu allen Menschen in nahezu allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens erfordert...



## Resilienz am Arbeitsplatz

- Resilienz als individuelles Anpassungs- und Widerstandskonzept auf psychischen Belastungen z.B.
  - Zunahme der Arbeitsmenge
  - Beschleunigung von Arbeitsprozessen
  - Digitalisierung
  - Steigender Wettbewerb
  - ...



### Mehr Aufgaben für Führende:

- Organisieren, managen, entwickeln, betreuen, beraten, ... (vgl. u.a. North & Güldenbergh 2008)

### Gestiegener Anspruch an wissenschaftliche Erkenntnisse:

- Instrumentalisierung als Begründung für schnelle Entscheidungen

## Resilienz in der persönlichen Lebenswelt

- Erhöhung der Komplexität (z.B. Arbeitstechnik, Arbeitsaufgaben)
  - Entgrenzung der Tätigkeiten, des Arbeitsortes, der Arbeitszeiten, der Arbeitsgegenstände, ...
  - Erhöhung der Freiheitsgrade, der Entscheidungsbefugnis und der Verantwortung (Moosbrugger 2012)
- **Häufig gibt es keine Instanz mehr, welche Vorgehensweisen vorgibt**

Zukünftig bedeutsam:

- **Selbstführung**
- **Selbstmanagement**
- **Handlungskompetenz (Davenport 2013)**

Neue Leistungserbringung:

- **Setzen von Zielen und Grenzen**
- **Zauberwort: „Work-life-Balance“**



## Resilienz am Arbeitsplatz

- 2020 Höchststand an Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen (Statistika 2021)

Psychreport zur  
Auswertung von den  
Daten von 2,4 Millionen  
versicherten Beschäftigten



Abbildung 1:  
Arbeitsunfähigkeitstage je  
100 Versicherte aufgrund  
psychischer Erkrankungen;  
Quelle: statistika 2021.

- Beschäftigten wird schließlich Wohlergehen attestiert, wenn sie mit psychischen Belastungen so umgehen, dass ihre Gesundheit keine negativen Beanspruchungsfolgen zeigt (Gutwald 2015)

## Grenzen überschreiten

- **Homeoffice:** Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit, Arbeitstempo und Arbeitsmenge, ...  
Neue Hilfs- und Arbeitsmittel machen uns scheinbar diese Entgrenzung möglich.

- **Homeofficer:** Selbstmanager ohne Ausbildung.  
„Ungelernter“ mit vielfältigen fachlichen Fähigkeiten.

*Wir müssen lernen, selbst Ziele zu finden und dazu  
passende Grenzen selbst zu setzen!*

- Dauerhaftes Überschreiten der eigenen Resilienz führt dazu,  
dass wir eines Tages nicht mehr in den ursprünglichen Zustand  
zurückfedern, selbst wenn der Druck und die Belastung von  
außen nachlassen.

→ **Wir haben einen Teil unserer Resilienz verloren!**



## Grenzen überschreiten

- Im Kontext des arbeitenden Menschen wird von kurzfristigen und langfristigen Folgen psychischer Beanspruchung berichtet (vgl. ISO EN DIN 10075-1)

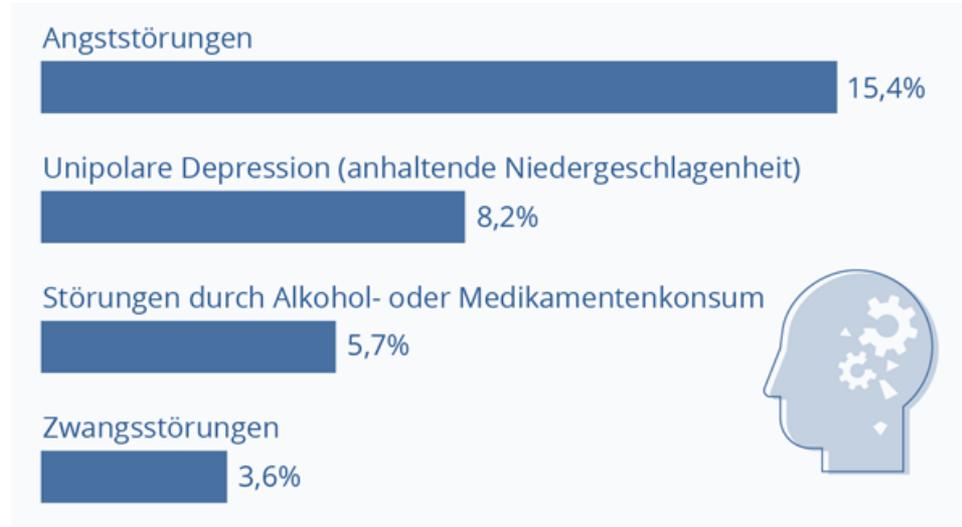


Abbildung 2: Die häufigsten Störungen unter Erwachsenen in Deutschland; Quelle: statistika 2021.

- Abgesehen von ermüdungsähnlichen Zuständen, entstehen Stresszustände durch ein subjektiv erlebtes Missverhältnis zwischen den Erfordernissen der Arbeitsaufgabe/Arbeitssituation und der Befürchtung, diesen nicht gewachsen zu sein (Metz & Rothe 2017)

## Gründe, die das richtige Grenzsetzen erschweren:

- Ängste (Schmitt-Sausen 2019)
- Erhöhte Anforderungen durch technische Möglichkeiten
- Wegfall von Vorgaben, klaren Normen und Regeln



Hoppe & Ezzeldin 2021

## Ausweg aus dem Dilemma:

- Zeit nehmen, Ziele und Grenzen zu definieren
  - Werte und Hierarchien prüfen
  - Keine Effizienz um jeden Preis
  - Resilienz bewusst üben (z.B. „zurückfedern“ am Abend)
- 
- Schließlich streben natürliche Systeme nie nach maximaler Effizienz, sondern hin zu einem Gleichgewicht zwischen den Polen der Effizienz und der Resilienz (vgl. KAZ 2016)
  
  - Sowohl Effizienz als auch Resilienz sind für langfristige Nachhaltigkeit erforderlich, wobei das Optimum dieses Trade-Off hierbei deutlicher auf der Seite der Resilienz liegt

## Handlungsempfehlungen – die sieben Resilienzfaktoren

- Im Sinne eines erfolgreichen Selbstmanagements gilt es zunächst die folgenden Faktoren zu berücksichtigen (vgl. Kaz 2016)



## Handlungsempfehlungen

- Gleichgewicht zwischen Effizienz und Resilienz durch Bildungs-, Ausbildungs- und Trainingsprogramme für alle Altersgruppen.

### Zukunftsfähigkeiten:

Analysieren	→	Informationen finden	}	Zielfindung
Bewerten	→	Informationen vergleichen		
Generalisieren	→	Informationen verarbeiten		
Entscheiden	→	Programm auszuwählen	}	Zielerreichung
Handeln	→	Programm umsetzen		
Kontrollieren	→	Soll / Ist Vergleich		
Korrigieren	→	Soll / Ist Angleich		
Akzeptieren	→	Zufriedenheit		

### Methodik:

Übung und Training in differenzierten Situationen, an verschiedenen Themen mit unterschiedlichen Personen in der realen und virtuellen Welt.

## Handlungsempfehlungen

- **Mögliche Trainingsinhalte für Selbstmanagement (vgl. Amann 2021):**
  - Lernen, die Belastungsgrenzen besser und schneller wahrzunehmen (**analysieren**)
  - Üben, dem diffusen Unwohlsein eine Stimme zu geben (**generalisieren und akzeptieren**)
  - Genau beschreiben, was nicht passt (**analysieren und bewerten**)
- **Signale möglicher Belastungsgrenzen:**
  - Innere Ablehnung bzw. emotionales Unwohlseins (**z.B. diffuses Gefühl**)
  - Negatives Bewerten der Situation (**z.B. plötzliche Unruhe**)
  - Physische Parameter verändern sich (**z.B. erhöhte Atmungsfrequenz**)
  - Sichtbare Symptome (**z.B. Redefluss wird schneller oder stockt**)

## Handlungsempfehlungen – Prioritäten setzen

- **Üben einer realistischen Erwartungshaltung durch Prioritätensetzung!**



- Prioritäten können anhand der folgenden Leitfragen gesetzt werden:

Hoppe & Ezzeldin 2021

## Handlungsempfehlungen – Realitätscheck durchführen

Resilienz durch angemessene Realitätsprüfung trainieren.

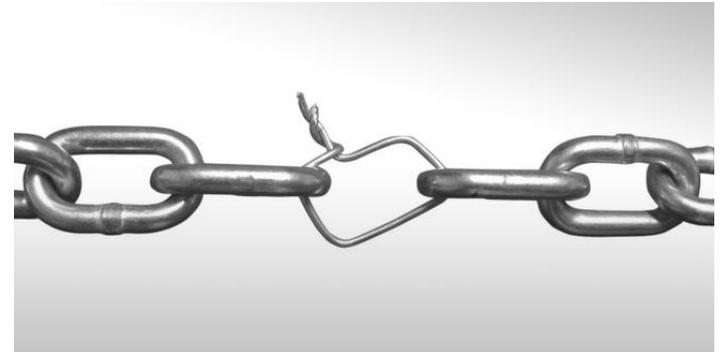
### Realitätscheck in der Praxis:

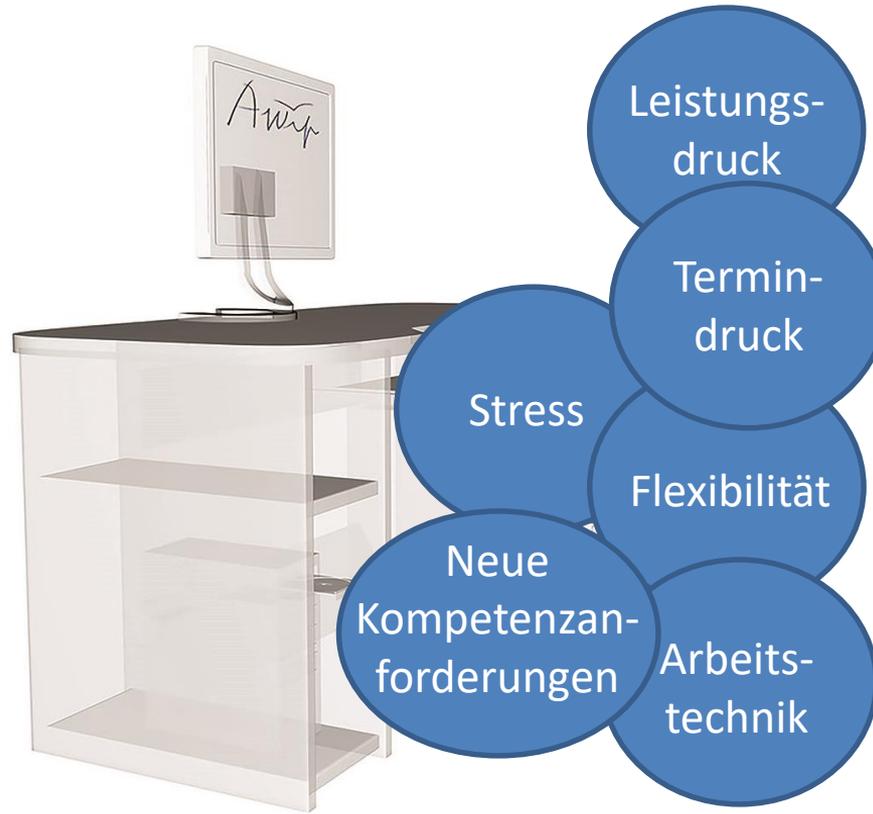
- Zeitpuffer für Aufgaben schaffen (z.B. Rückruf in 15 min)
- Angefangenes beenden (z.B. Kommunizieren, dass eine Aufgabe gerade bearbeitet wird)
- Zeitpuffer für Entscheidungen schaffen (z.B. Informationen sammeln und besprechen)
- Ressourcen prüfen (z.B. Kompetenzen und Motivation für eine Aufgabe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

Der Realitätscheck muss **selbstbewusst** und **selbstständig** durchgeführt werden.

## Fazit

- **Resilienz spielt entscheidende Rolle in entgrenzten Welten**, egal ob in der Arbeitswelt, der gesellschaftlichen Umwelt oder der persönlichen Lebenswelt
- **Der Weg dahin ist individuell und wird in ständiger Reflexion vollzogen**, wobei Ängste, Selbstzweifel und Überforderung auftreten, denen prospektiv begegnet werden muss
- **Hierbei helfen Realitätschecks**, die Erfolge stärker in den Fokus zu rücken
- **Zukunftskonzepte für Resilienz sind neue Trainings- und Lernkonzepte**, in entgrenzten Welten wird es notwendig sein, neben Fachkompetenzen mehr Selbstmanagement zu erwerben
- **Emotionale Stabilität wird noch wichtiger**, eigene Grenzen erkennen, Grenzen für die eigene Sicherheit zu setzen (vgl. Amann 2021)
- **Ruhe in die entgrenzte Arbeitswelt bringen**, dadurch Verbesserung des Work-Flow
- **Selbstmanagement üben**, um mehr persönliche Widerstandskraft und Resilienz aufzubauen







Quelle:  
BTU-Medienzentrum  
Ralf Schuster

## *Vielen Dank für Ihr Interesse*

**Brandenburgische Technische Universität Cottbus - Senftenberg**

**Fakultät 3: Maschinenbau, Elektro- und Energiesysteme**

**Institut für Produktionsforschung**

Fachgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie

Konrad-Wachsmann-Allee 1

03046 Cottbus

Ansprechpartner:

**Frau apl. Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. paed. Annette Hoppe**

Tel.: (0355) 69 4824

Email: [hoppe@b-tu.de](mailto:hoppe@b-tu.de)

Web: [www.tu-cottbus.de/awip](http://www.tu-cottbus.de/awip)

## Quellen

- Amann, G. (2021).** Souverän Nein sagen mit dem „Ja-und-Prinzip“. In: Akademie Resilienz Forum, URL: <https://resilienzforum.com/akzeptanz-und-nein-sagen-lernen/>.
- 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.
- Blum, C., Gutwald, R. (2018).** Gute Arbeit, resiliente Arbeiter? 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.
- Cimellaro, G.P., Reinhorn, A.M., Bruneau, M. (2010).** Seismic resilience of a hospital system. In: Structure and Infrastructure Engineering (6), S.127-144.
- Davenport, T.H. (2013).** Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers. Boston: Harvard Business Review Press.
- DIN EN ISO 10075-1:2000.** Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeines und Begriffe. Berlin: Beuth.
- Endreß, M., Maurer, A. (2015).** Resilienz im Sozialen. Theoretische und empirische Analysen. Wiesbaden: Springer VS.
- 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.

## Quellen

**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.

**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.

**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.

**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.

**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.

**Metz, A.-M., Rothe, H.-J. (2017).** Screening psychischer Arbeitsbelastung – Ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung. Wiesbaden: Springer.

## Quellen

**Moosbrugger, J. (2012).** Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung: Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten. Wiesbaden: Springer.

**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.

**North, K., Güldenber, S. (2008).** Produktive Wissensarbeit(er). Wiesbaden: Springer.

Richardson, G.E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. In: Journal of Clinical Psychology (58), S.307-321.

**Statistika (2021).** Kranke Psyche: Höchststand bei Fehltagen im Jahr 2020. URL:

<https://de.statista.com/infografik/18813/krankschreibungen-wegen-psychischer-erkrankungen-in-deutschland/>

**Schmitt-Sausen, N. (2019).** Resilienz: Neinsagen ist erlaubt. In: Deutsches Ärzteblatt 116 (19).

**Sheffi, Y., Rice, J.B. (2005).** A supply chain view of the resilient enterprise. In: MIT Sloan Management Review (47), S.41-48.

**Timoshenko, S.P., Goodier, J.N. (1970).** Theory of Elasticity, 3. Auflage. New York: McGraw Hill.

**Ungar, M. (2008).** Resilience across cultures. In: British Journal of Social Work (38), S.218-235.

**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.