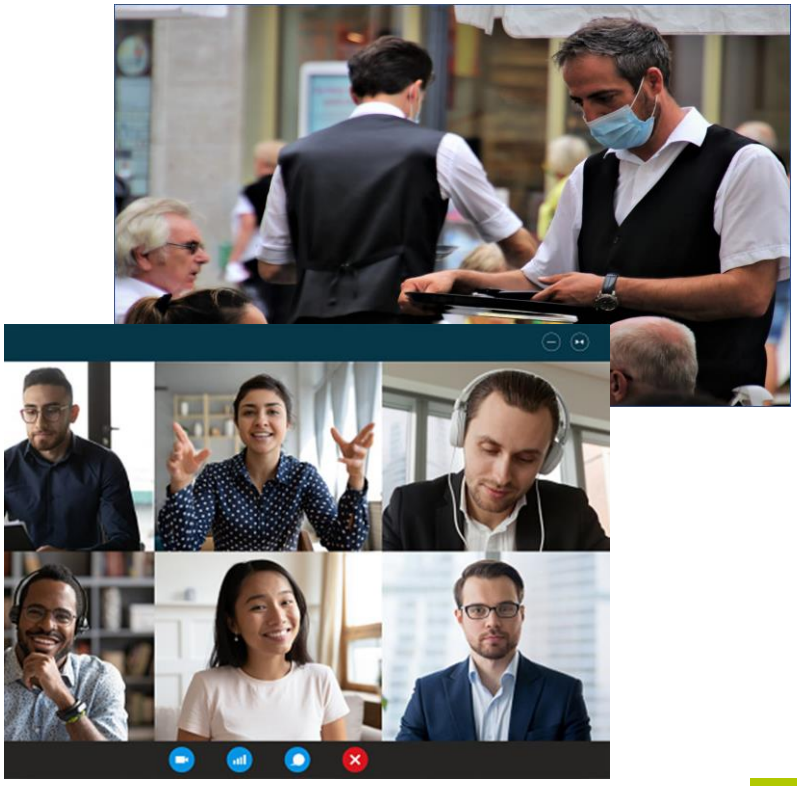
Resilienz und Resilienzförderung im Lebensumfeld der Erwerbsarbeit

Prof. Dr. Thomas Rigotti

Agenda

- Resilienz im Arbeitskontext
- Arbeiten im Homeoffice
- Arbeit in Schulen
- Fazit



Resilienz im
Arbeitskontext

In 10 Jahren (von 2007 – 2017)

Leibniz-Institut für Resilienzforschung

- Krankentage wegen psychischer Probleme von rund 48 Millionen auf 107 Millionen mehr als verdoppelt
- die Zahl der Renteneintritte wegen verminderter Erwerbsfähigkeit aufgrund psychischer Störungen ist um Rund ein Drittel von rund 53.900 auf mehr als 71.300 angestiegen
- Anteil an arbeitsbedingter Risikofaktoren für die Entwicklung von (psychischen) Erkrankungen: 10-30%
- Gesamtgesellschaftliche Kosten schwer zu bestimmen – 7.500.000.000 EUR – 45.000.000.000 EUR /Jahr für Deutschland; (Hassard et al., 2018).
- Kosten für Präsentismus werden 1.5-10 mal höher geschätzt, als für Absentismus!

(Ärzteblatt, 26.03.2019)

Verrückte neue Arbeitswelt?

Leibniz-Institut für Resilienzforschung
MAINZ

Paradoxon 1: Mehr Autonomie und dennoch weniger Freiheit?

Paradoxon 2: Technik, die Zeitersparnis verspricht, aber Zeit raubt

Paradoxon 3: Weniger Status-Anreize und dennoch mehr Verausgabung

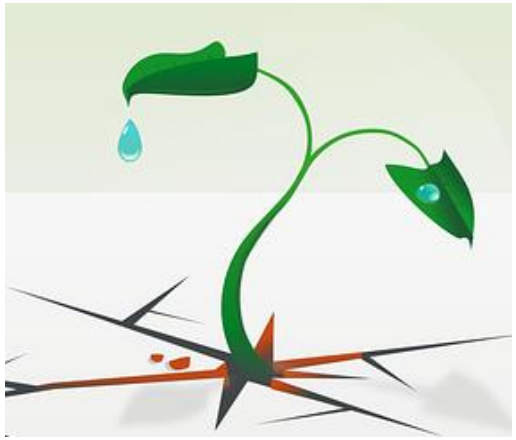
Paradoxon 4: Zugang zu Informationen vs. Tiefe der Verarbeitung

Paradoxon 5: Obwohl in vielen Bereichen der Ersatz menschlicher Arbeit durch technische Lösungen angestrebt wird, nehmen gleichzeitig emotionale und soziale Anforderungen zu.

Definition der individuellen Resilienz

Resilienz ist ein dynamischer Prozess, der eine positive Anpassung an bedeutende Stressoren ermöglicht

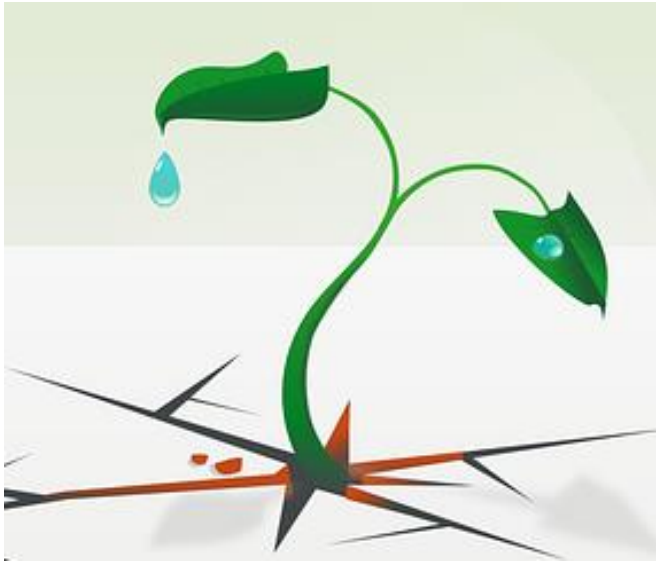
(z.B. Luthar et al., 2000)



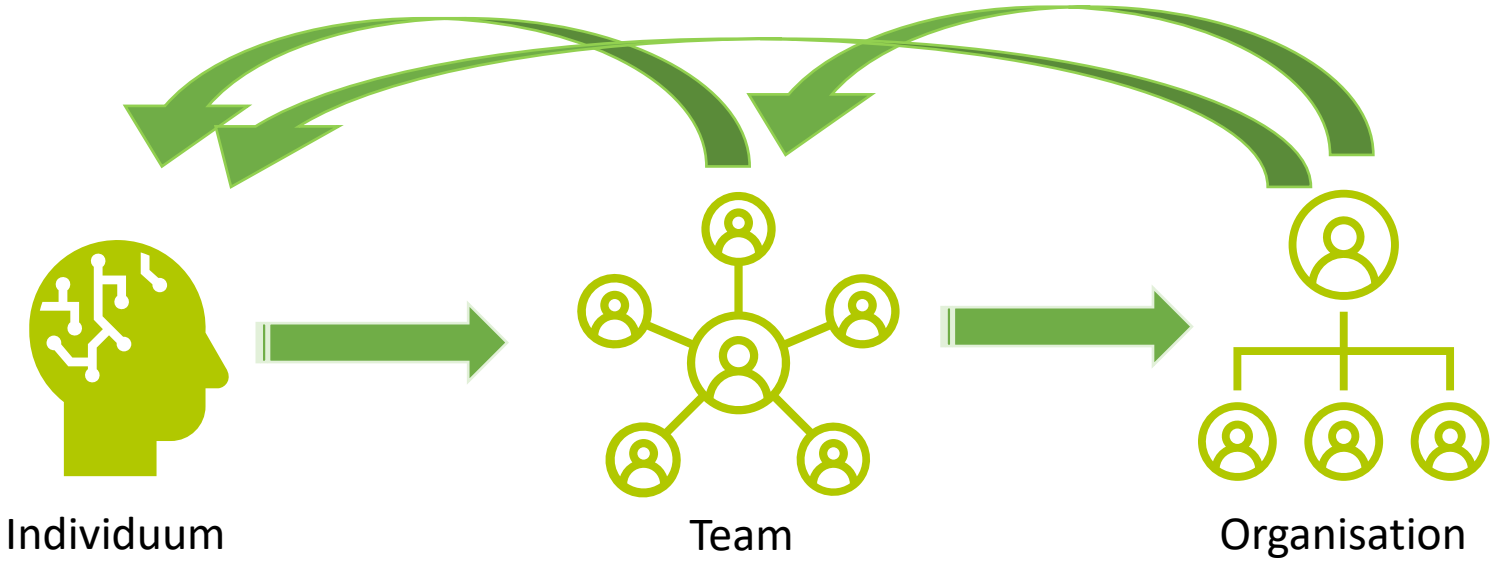
Resilienz als....

Leibniz-Institut für Resilienzforschung

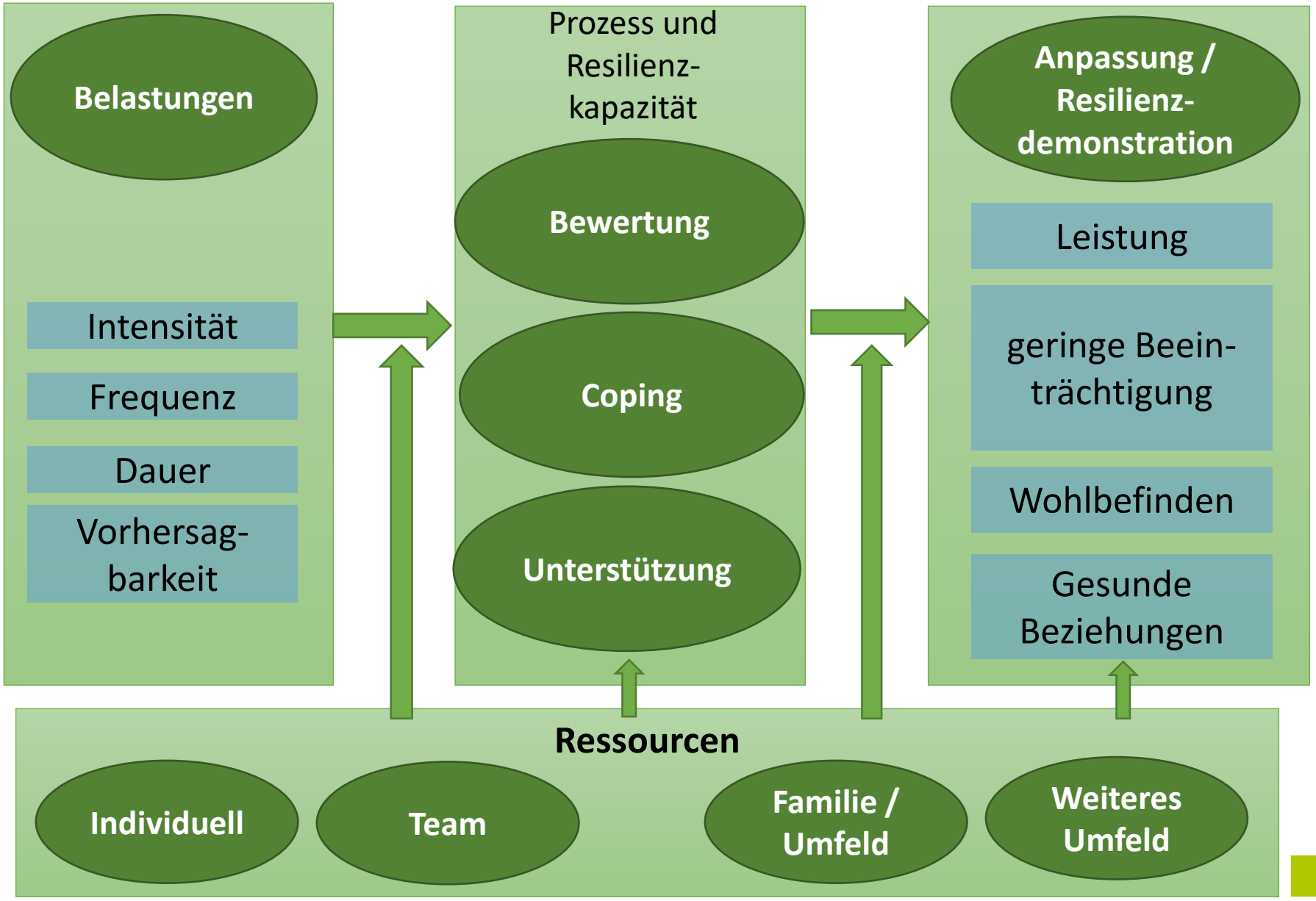
Eigenschaft	Fähigkeit	Verhalten	Ergebnis
• Psychologisches Kapital • Kohärenzerleben • Persönlichkeits-eigenschaften • Genetische Disposition	• Bewertungs-tendenzen • Kompetenzen • Achtsamkeit	• Bewältigungs-verhalten • Boundary-management	• Aufrecht-erhaltung der Gesundheit trotz Widrigkeiten • Schnelle Erholung • Wachstum, Lernen, Thriving



Resilienz auf verschiedenen Ebenen



Resilienz im Arbeitskontext

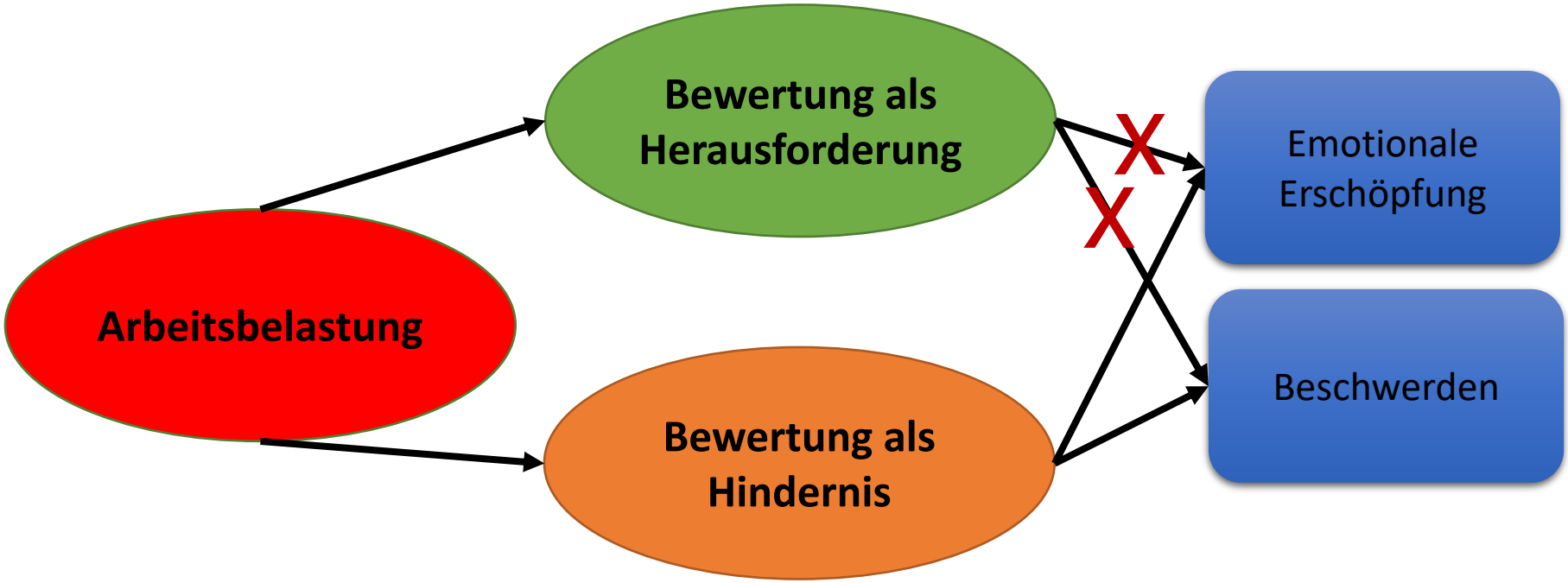


Warum die Resilienz im Arbeitskontext nicht zu vernachlässigen ist…

- Vielfach befasst sich die Resilienzforschung mit potentiell traumatischen Ereignissen (z.B. Bonanno et al., 2004; Frankenberg et al., 2013)

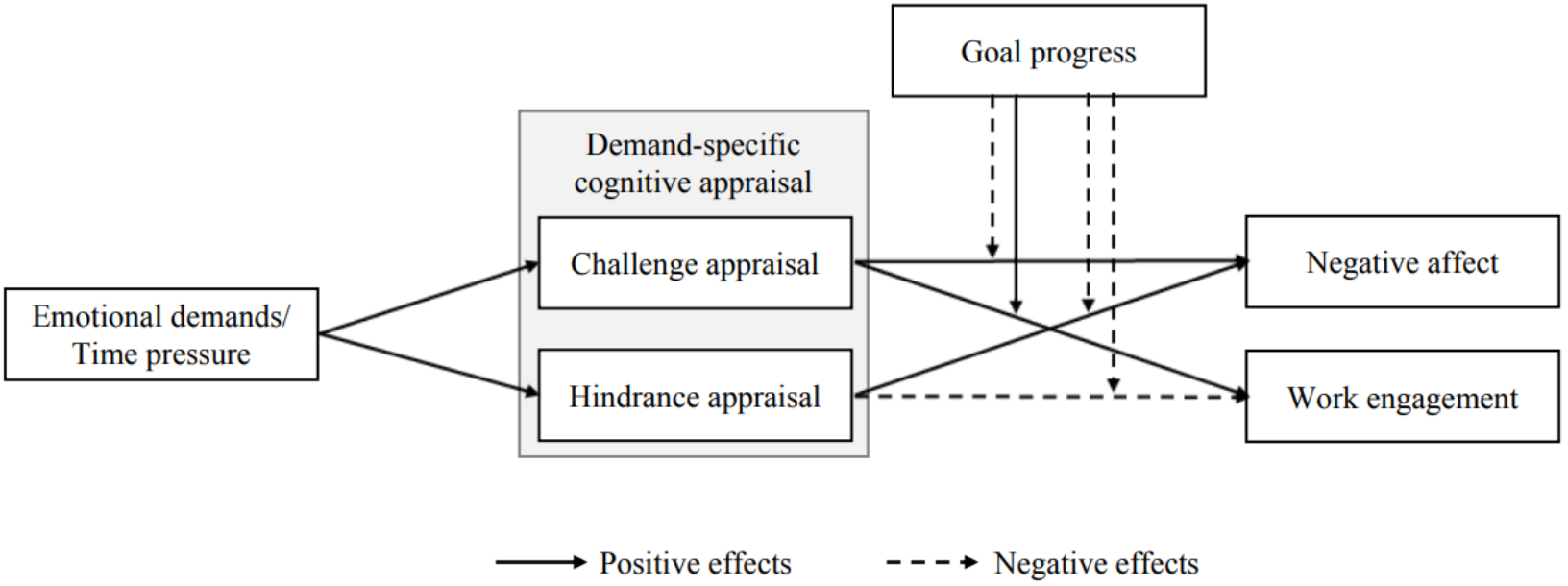
- Aber auch am Arbeitsplatz gibt es eine Reihe „bedeutender Stressoren“
  - Soziale Stressoren
  - Destruktive Führung
  - Chronischer Zeitdruck
  - Arbeitsplatzunsicherheit
  - Selbstgefährdung
  - (z.B. Britt et al., 2016; King et al., 2015)

Effekte der Bewertung



Webster, Beehr & Love (2011)

Kann ich es (noch) schaffen?



Kronenwett, M. & Rigotti, T. (2020). All's Well That Ends Well!? Moderating Effects of Goal Progress on the Relation between Challenge and Hindrance Appraisal and Well-being. *Journal of Managerial Psychology*

Zur Bedeutung sozialer Unterstützung

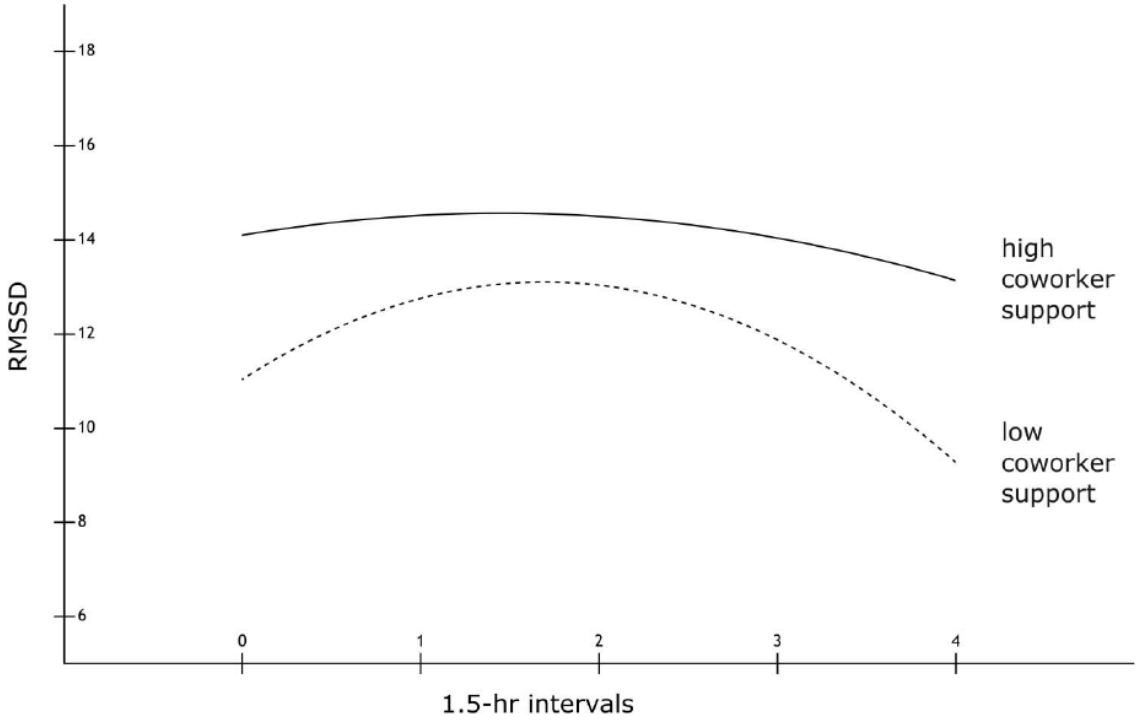


Figure 5. Trajectory of RMSSD as a function of between-level coworker support. RMSSD = root mean square of successive differences.

Baethge, A., Vahle-Hinz, T., & Rigotti, T. (2020). Coworker support and its relationship to allostasis during a workday: A diary study on trajectories of heartrate variability during work. *Journal of Applied Psychology, 105*, 506-526.

Erholungserfahrungen

Leibniz-Institut für Resilienzforschung

+ Abschalten von der Arbeit

+ Entspannung

+ Mastery-Erlebnisse

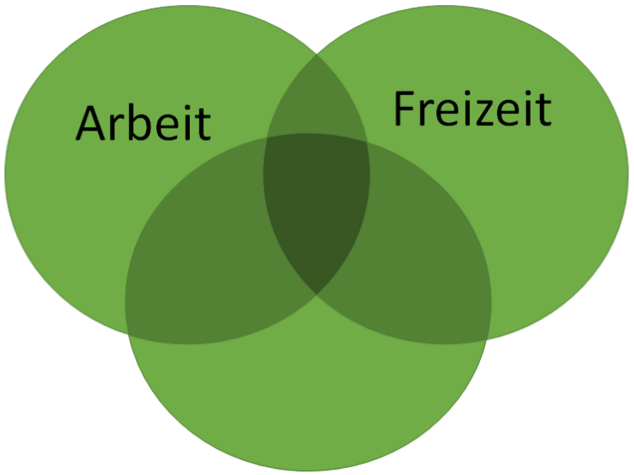
+ Kontrolle

(Sonnentag & Fritz, 2007; Sonnentag, Binnewies, & Mojza, 2008)

Boundary Management

Leibniz-Institut für Resilienzforschung

Verhaltensbezogen	Zeitbezogen	Physische Taktiken	Kommunikation
• Unterstützung von anderen einholen • Technische Hilfsmittel • Triage / Priorisierung • Durchlässigkeit klären • Arbeitsroutine, z.B. Arbeitskleidung	• Kontrolle der Arbeitszeit / Feste Zeiten • Pausen • Bewusstes „Abschalten“ – Wegräumen von Arbeitsmitteln • Reduktion der Überlappung von Familien und Arbeitszeit	• Räumliche Trennung von Arbeit / Freizeit • Getrennte Arbeitsgeräte (Telefon, Laptop, …)	• Absprachen mit Haushaltsmitgliedern



Führungskräfte als Vorbilder

Leibniz-Institut für Resilienzforschung

T1

T2

MA Präsentismus

FK Präsentismus

+

MA Präsentismus

Kontrollvariablen
Workload
Allg. Gesundheit
Krankheitstage

T3

MA Absentismus

Dietz, C., Zacher, H., Scheel, T., Otto, K., & Rigotti, T. (2020). Leaders as role models: Effects of leader presenteeism on employee presenteeism and sick leave. Work & Stress, 34, 300-322.

Führung und Resilienz beim Berufseinstieg

Leibniz-Institut für Resilienzforschung

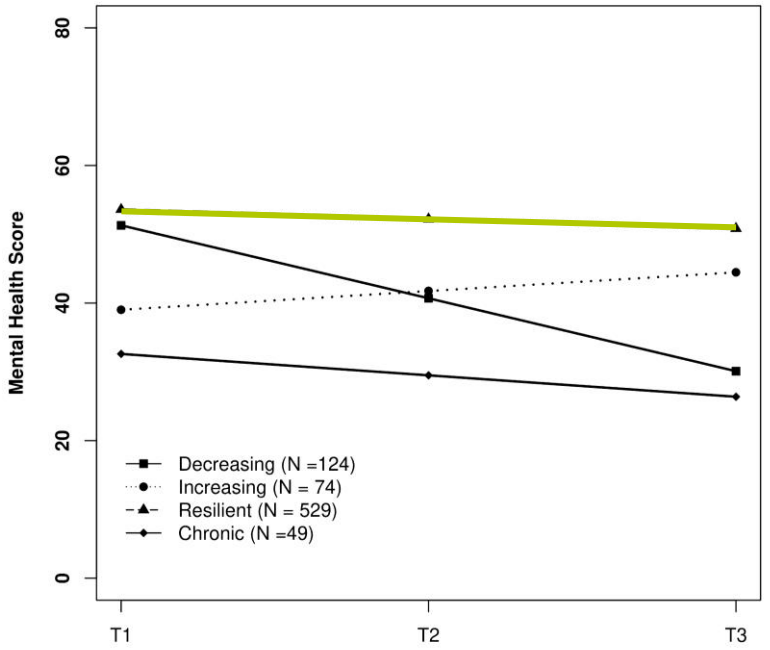
Arnold & Rigotti (2020)

N = 767 Lehramtsanwärter*innen
Dreimalige Befragung (zum Start, nach 3 und nach 6 Monaten)

Führung und Resilienz beim Berufseinstieg

Ergebnis psychische Gesundheit

- Gesundheitsförderliche Führung erhöht Wahrscheinlichkeit für Resilienz
- Psychologisches Kapital erhöht Wahrscheinlichkeit für Resilienz

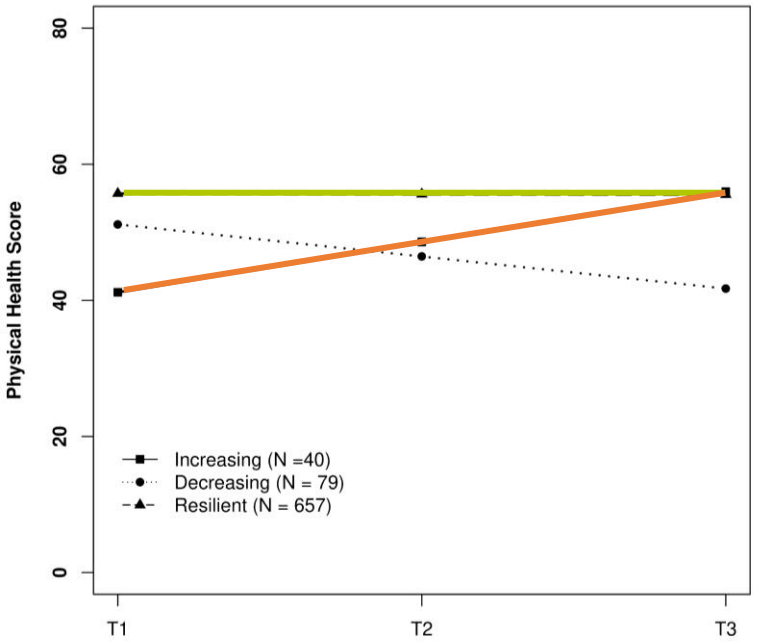


Arnold & Rigotti (2020)

Führung und Resilienz beim Berufseinstieg

Ergebnis körperliche Gesundheit

- Gesundheitsförderliche Führung erhöht Wahrscheinlichkeit für Resilienz vs. ansteigend
- Psychologisches Kapital erhöht Wahrscheinlichkeit für Resilienz vs. ansteigend



Arnold & Rigotti (2020)

Führung und Resilienz beim Berufseinstieg

Fazit

- Gesundheitsförderliche Führung als wichtiger Faktor für Aufrechterhaltung der Gesundheit beim Berufseinstieg
- Wirkung wird über Förderung von persönlichen Ressourcen erzielt
- Sowohl Führungsverhalten als auch Resilienztrainings bieten daher Ansatzpunkte für Interventionen

Arnold & Rigotti (2020)

Studie: Führung als Resilienzfaktor für Führungskräfte

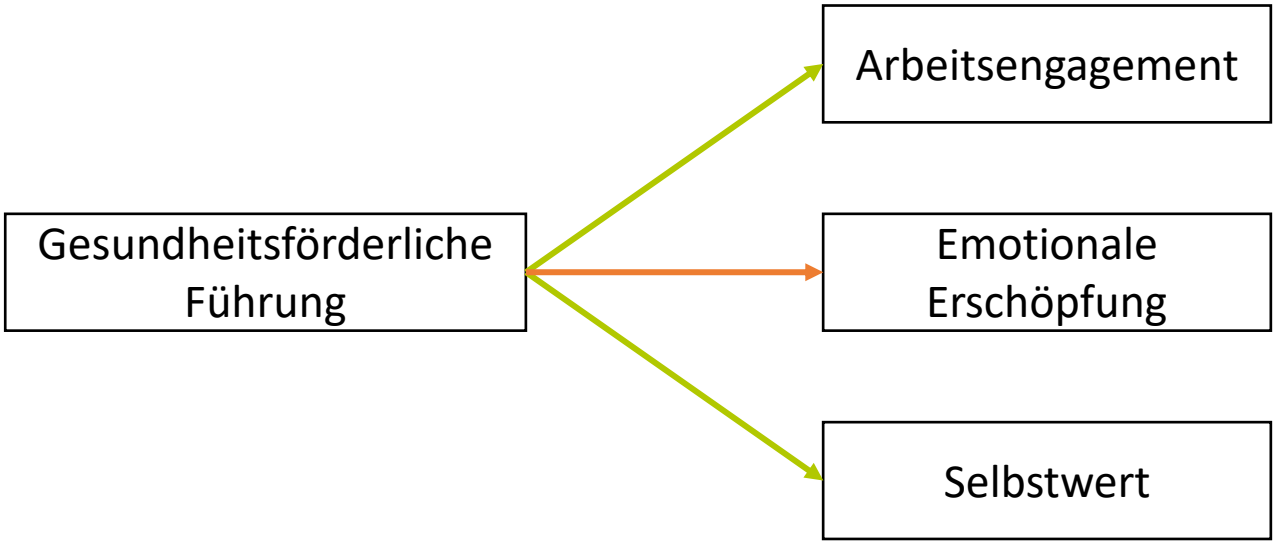
Fragestellung

- Was macht es mit der Führungskraft, sich gesundheitsförderlich gegenüber Mitarbeitenden zu verhalten?
- Erschöpfend? Motivierend?

Vorgehen

- Befragung von N = 234 Schulleitungen über 5 Wochen (960 Beobachtungen)
- Jeweils am Ende der Arbeitswoche kurzer Fragebogen

Studie: Führung als Resilienzfaktor für Führungskräfte



- Befragung von N = 234 Schulleitungen über 5 Wochen (960 Beobachtungen)
- Jeweils am Ende der Arbeitswoche kurzer Fragebogen

- Durchweg positive (kurzfristige) Auswirkungen auf die Führungskraft selbst
- Langfristig erhält sich der positive Effekt auf Arbeitsengagement

Arnold & Rigotti (in prep)

Studie: Führung als Resilienzfaktor für Führungskräfte

Fazit der Studie

- Durchweg positive (kurzfristige) Auswirkungen auf die Führungskraft selbst
- Langfristig erhält sich der positive Effekt auf Arbeitsengagement

Arnold & Rigotti (in prep)

Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für Resilienz

Leibniz-Institut für Resilienzforschung

Ergebnisse einer aktuellen Studie

Können alltägliche Stressoren am Arbeitsplatz unsere Resilienz fördern?

Challenge

Hindrance

Schilbach, Baethge & Rigotti (in prep)

Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für Resilienz

- 572 berufstätige Personen beantworteten 4 Wochen lang Fragen zu Ihrem Arbeitsalltag
- Davon luden wir 65 Personen zu dem Trier Social Stress Test (Kirschbaum et al., 1993)
- So konnten wir die psychische und physische Anpassungsfähigkeit (d.h. Reaktivität und Erholung) der Personen beobachten

Psychologisch

Physiologisch

Schilbach, Baethge & Rigotti (in prep)

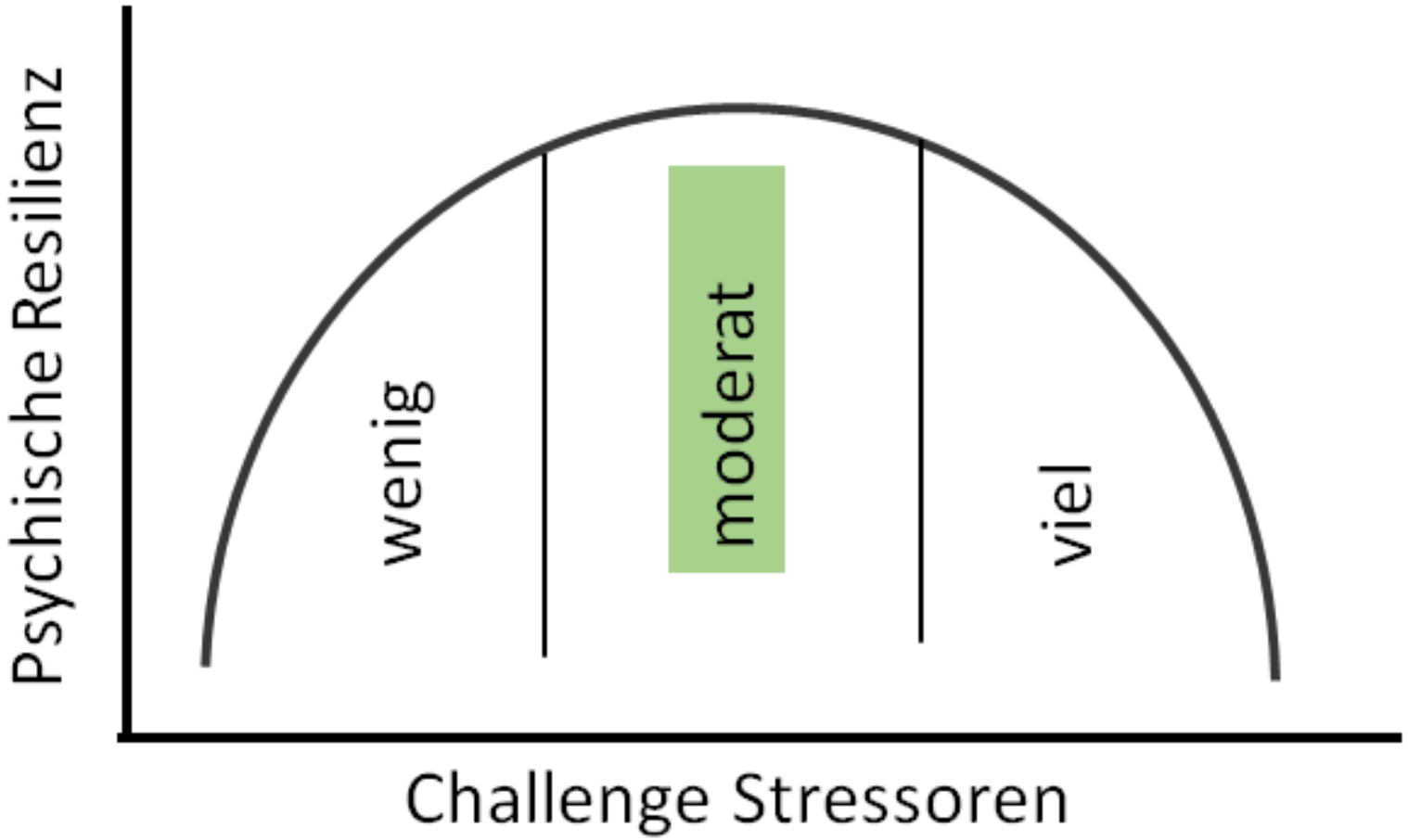
Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für Resilienz

Psychologisch

- Anstieg des subjektiv empfundenen Stresses während der Stresssituation war am geringsten bei moderaten Challenge Stressoren am Arbeitsplatz
- Erholung im Anschluss an die Stresssituation war am stärksten bei moderaten Challenge Stressoren am Arbeitsplatz

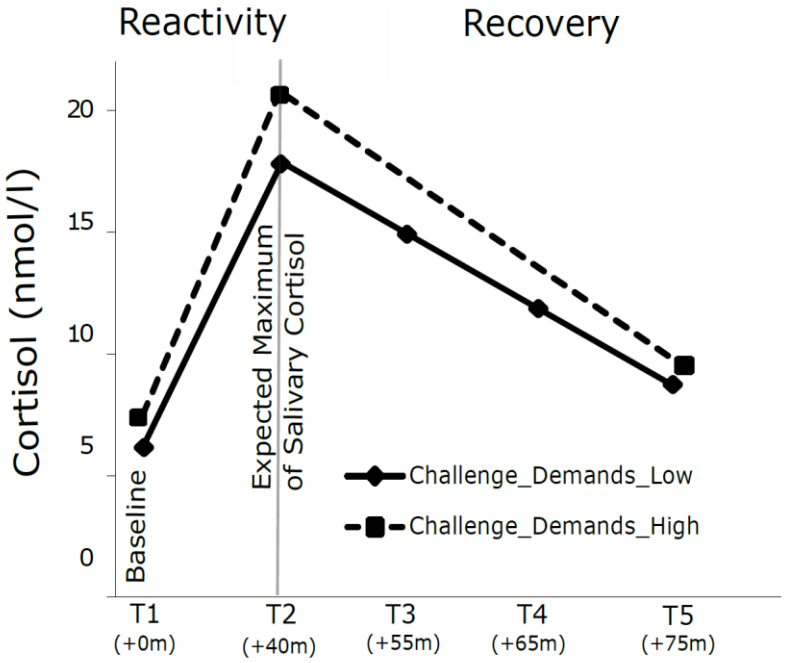
Schilbach, Baethge & Rigotti (in prep)

Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für Resilienz



Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für Resilienz

Physiologisch



- Stressbedingte physiologische Reaktion (Kortisol) war am stärksten bei moderaten Challenge Stressoren am Arbeitsplatz
- Physiologische Erholung im Anschluss an die Stresssituation wurde nicht von Challenge Stressoren am Arbeitsplatz beeinflusst

Schilbach, Baethge & Rigotti (in prep)

Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für Resilienz

- Je mehr desto besser? Nein!
- Ein moderates Maß an Challenge scheint unsere subjektiv empfundene Anpassungsfähigkeit zu „trainieren“/ zu stärken
- Physiologisch konnte dies (anhand des Kortisols) nicht bestätigt werden

- Hindrance Stressoren haben in unserer Studie die Anpassungsfähigkeit nicht beeinflusst
- Warum?
  - Geringe Ausprägung?
  - Nicht disruptiv genug?

Schilbach, Baethge & Rigotti (in prep)

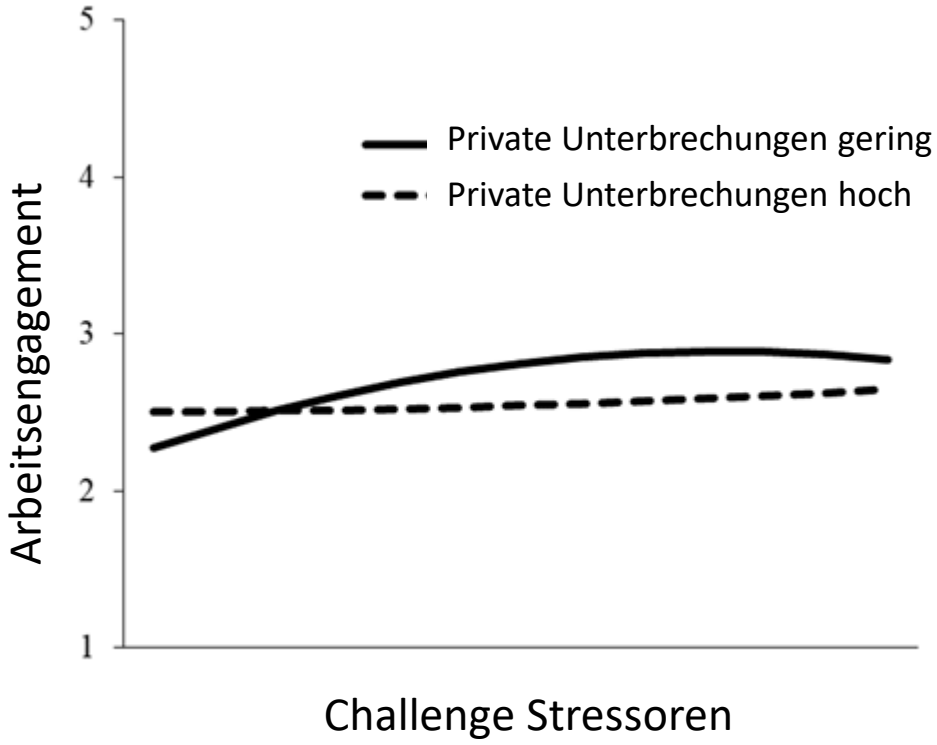
Arbeiten im Homeoffice

Arbeiten im Homeoffice

Leibniz-Institut für Resilienzforschung

- Bisher v.a. Vergleich von Beschäftigten, die mobil arbeiten vs. in der Organisation
  → Positive Effekte auf Produktivität, Arbeitszufriedenheit, teilweise aber auch mehr
  Schwierigkeiten der Segmentation von Lebensbereichen; bisher v.a. freiwilliges Modell für hochqualifizierte Wissensarbeiter
- Durch COVID-19 starke Zunahme an Beschäftigten, die im Homeoffice arbeiten – für viele nicht freiwillig.
- Sehr unterschiedliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen (eigenes Arbeitszimmer, Familienmitglieder, Kinder während der Schließung von Kindergärten und Schulen Zuhause)
- Wahrgenommene Produktivität im Homeoffice während der Pandemie (50/50 berichten über Reduktion/Steigerung)

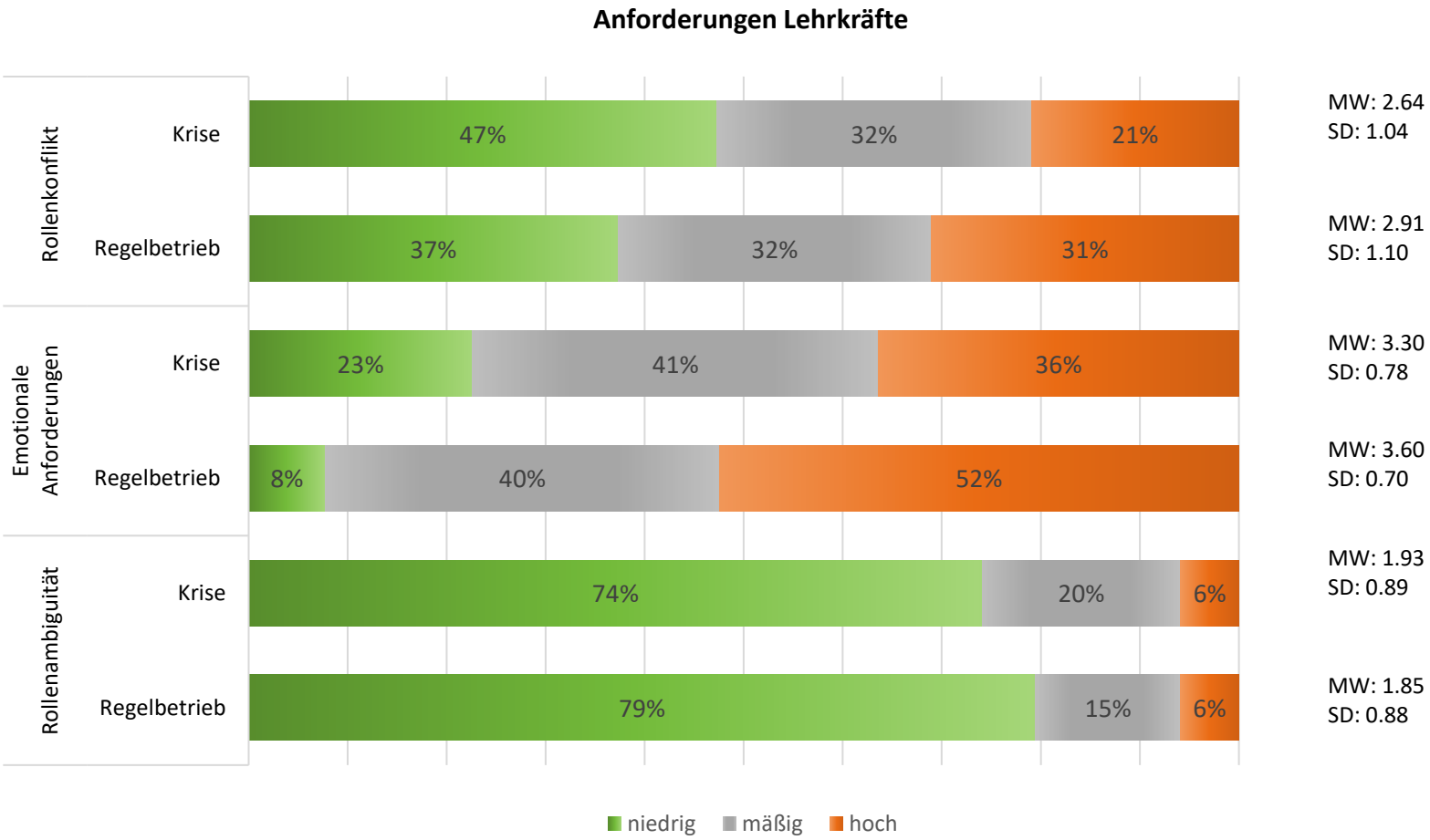
Studie: Das Arbeiten aus dem Home-Office



Schilbach, Haun, Baethge & Rigotti (in prep)

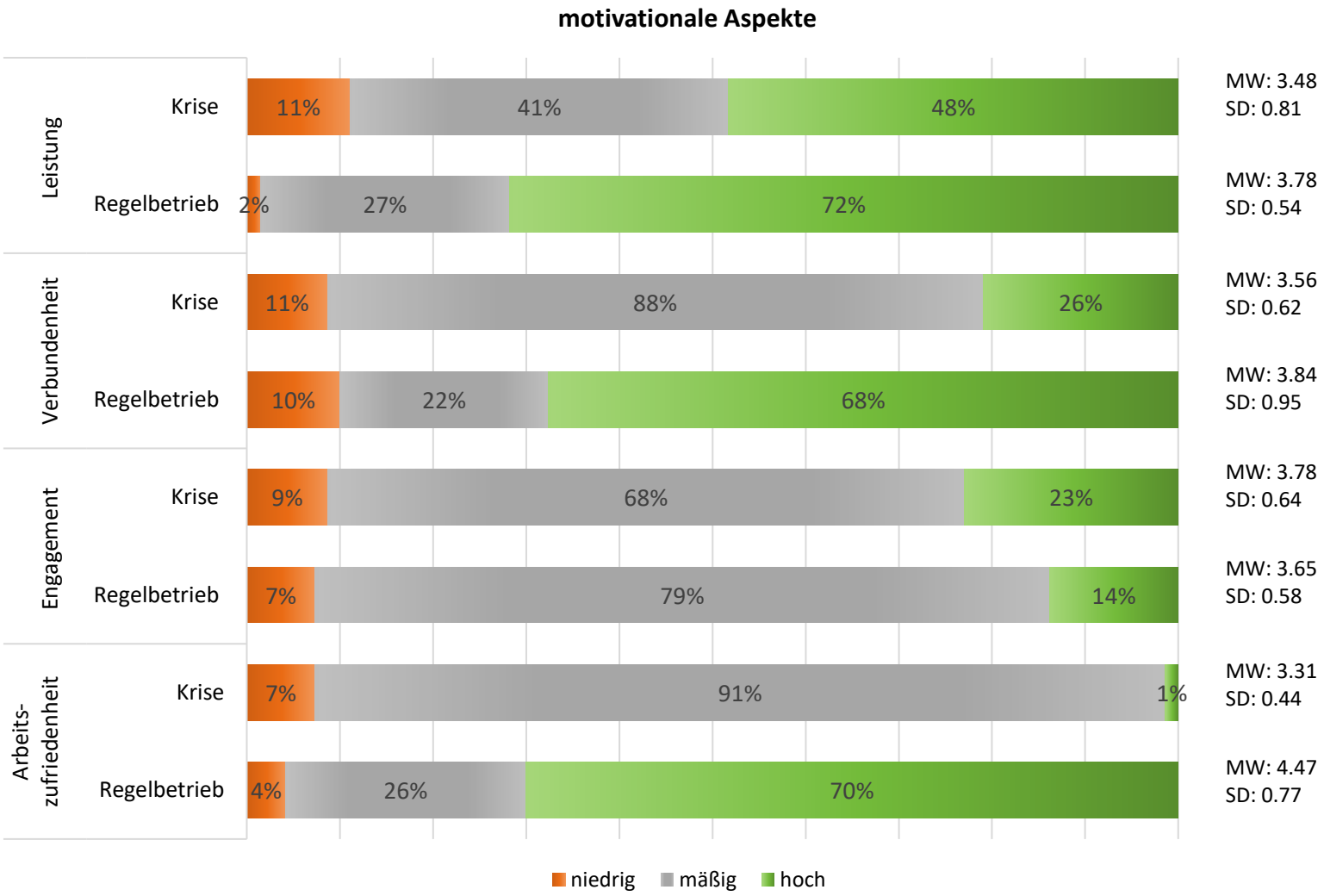
Arbeit in Schulen

Belastungen von LehrerInnen



Arnold & Rigotti

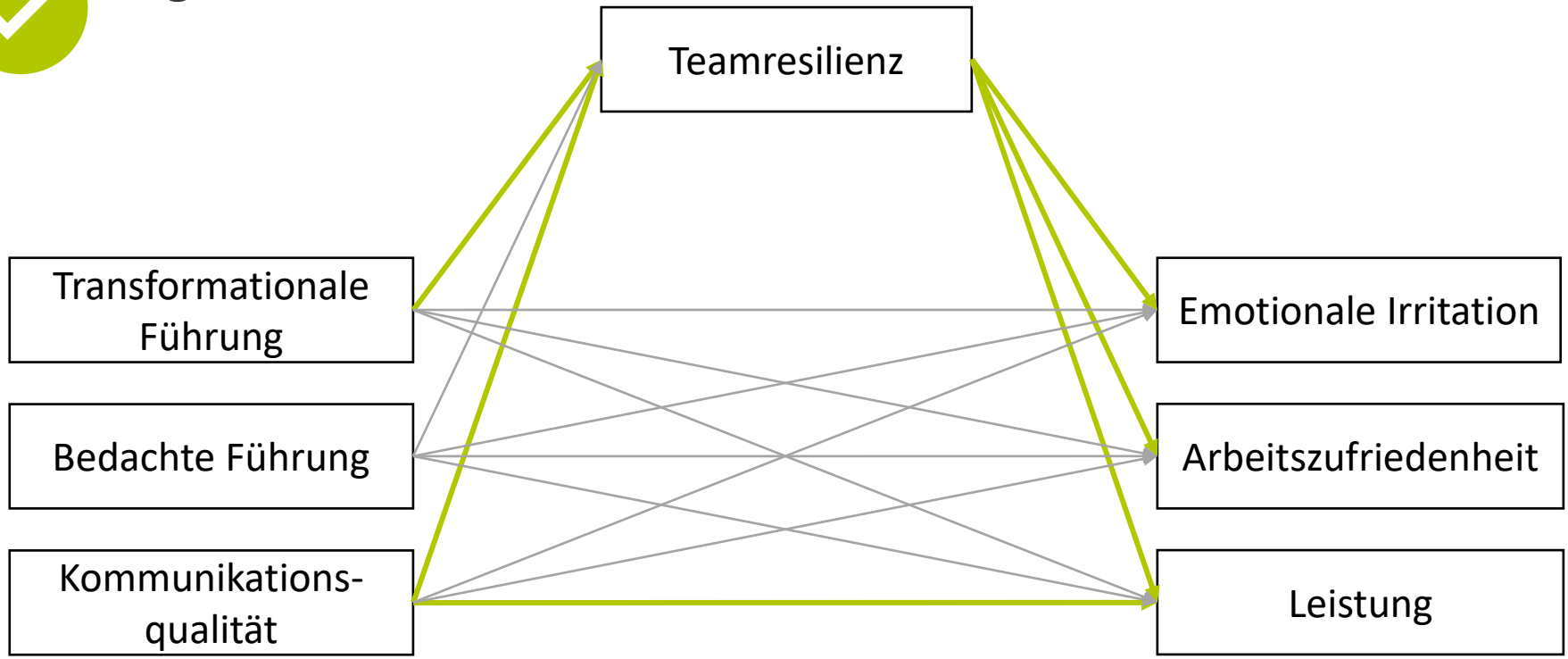
Motivationale Aspekte



Leibniz-Institut für Resilienzforschung

Studie: Führung in Schulen während Corona

Ergebnisse



Arnold & Rigotti (in prep)

Studie: Führung in Schulen während Corona

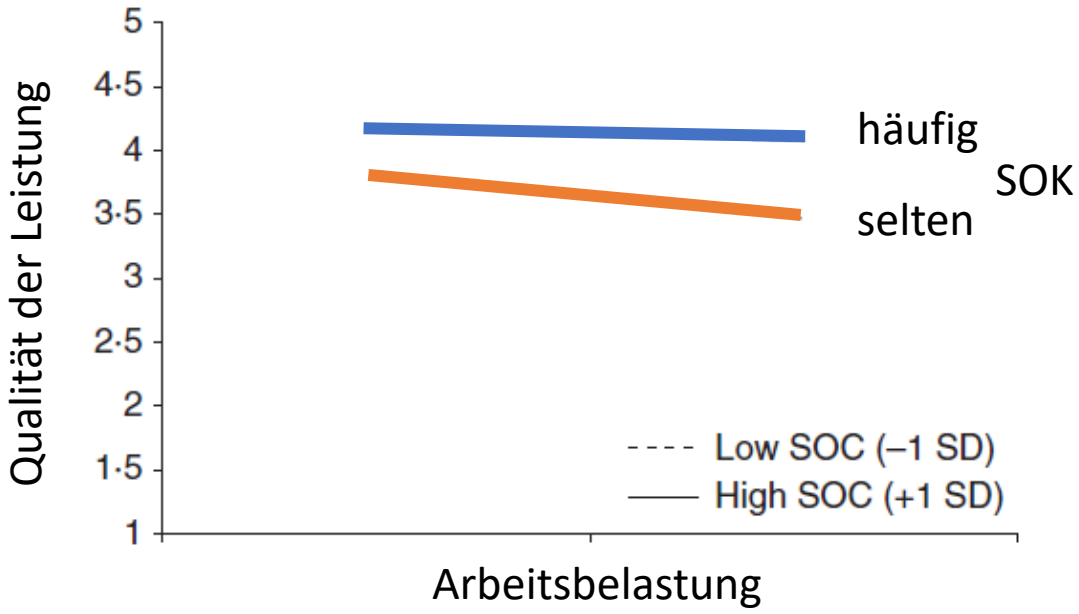
Fazit der Studie

- In der Krise erhöht Führung die Resilienz im Team
- Besonders Transformationale Führung und Kommunikationsqualität gilt es daher in Zeiten der Krise zu zeigen und fördern
- Gezielte Förderung der Team-Resilienz kann die psychische Gesundheit erhalten

Arnold & Rigotti (in prep)

Selektion, Optimierung, Kompensation

Weniger Stücke (Selektion).
Häufiger geübt (Optimierung).
Vor schnellen Passagen extra langsam (Kompensation)

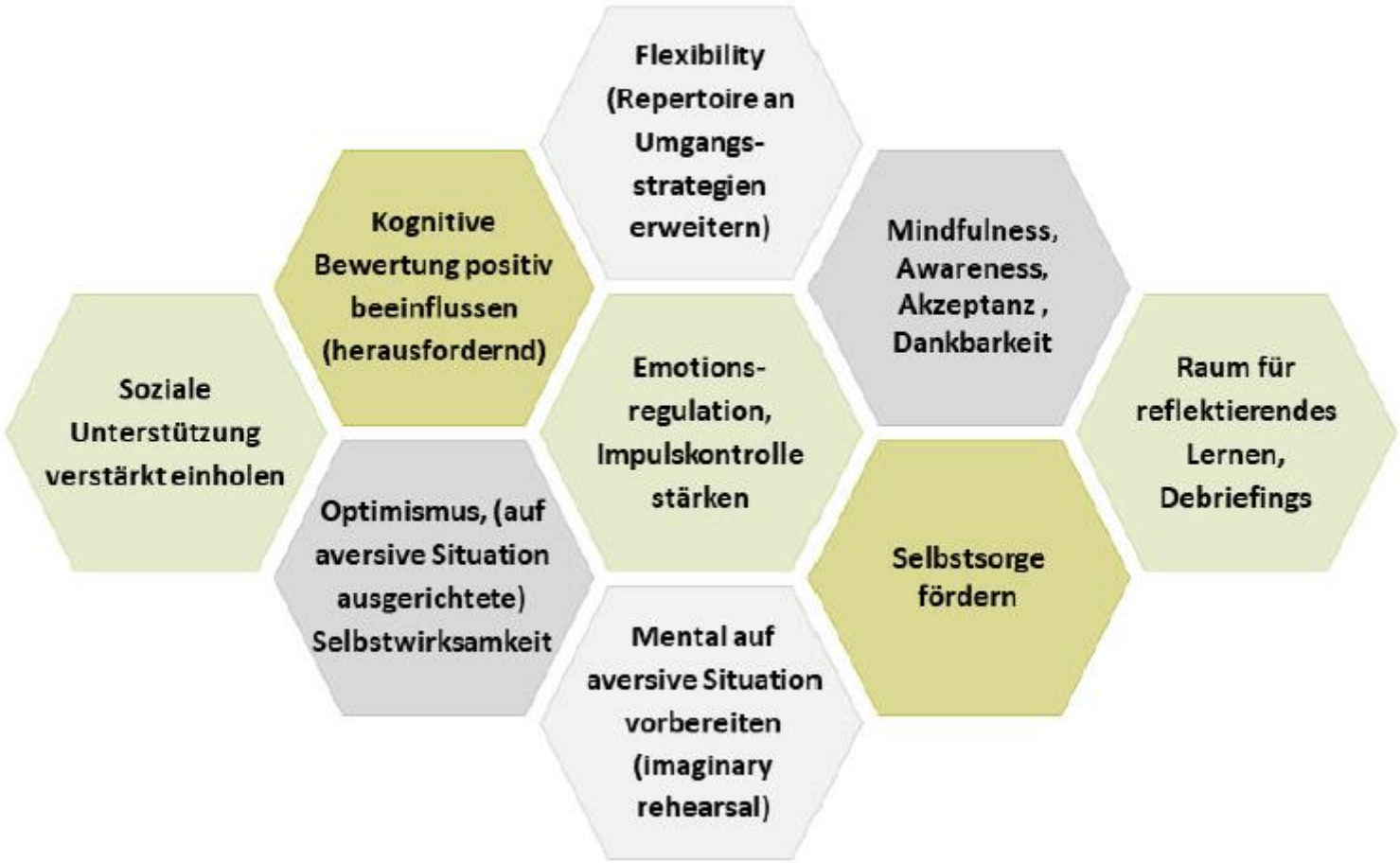


- Tagebuchstudie über 5 Arbeitstage (3x während der Frühschicht / vor dem Schlafengehen)
- *N* = 136 Gesundheits- und Krankenpfleger/innen

Baethge, Müller & Rigotti (2016)

Resilienzförderung

Typische Bausteine von Trainings



Evidenz: Resilienztrainings sind wirksam, aber unklar wie lange, wie spezifisch/bzw. generalisierbar

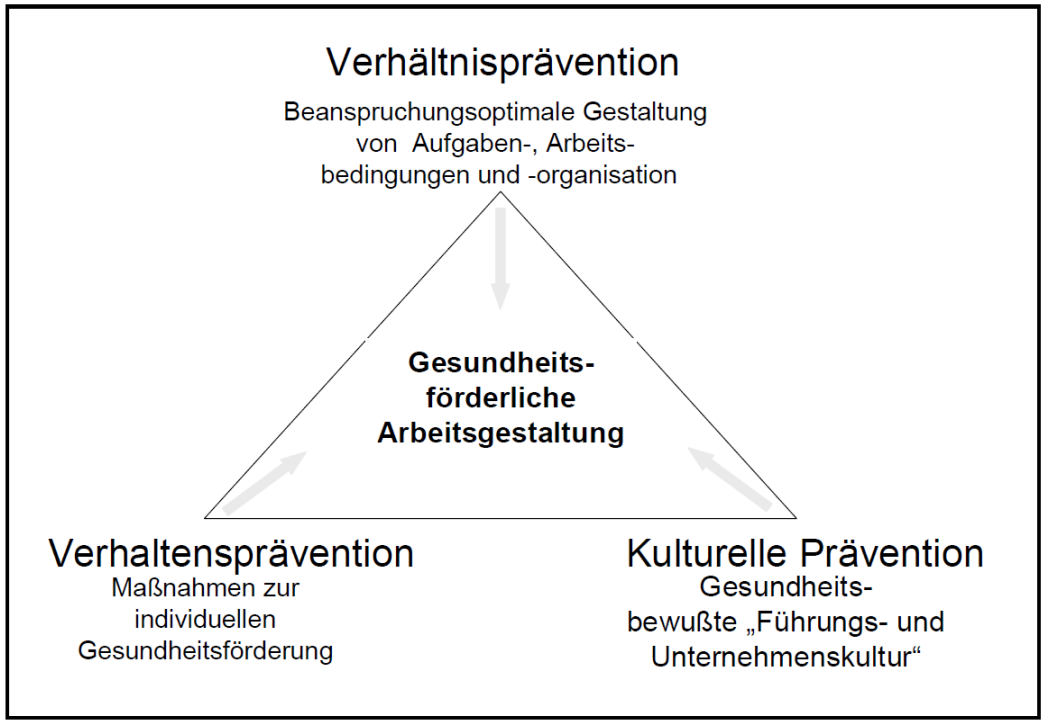
https://www.resilienz.aufkursbleiben.uni-mainz.de/

Resilienzförderung darf keine Ausrede für schlechte Arbeitsbedingungen sein!!

- „Ich muss nur die Resilienz meiner MitarbeiterInnen stärken, dann kommen sie mit den Stressoren schon zurecht.“

Bedingungen – Individuum – Soziale Aspekte

- Auch bei noch so resilienter Personen gibt es Grenzen
- Um die Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Resilienz von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zu stützen bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes



Sonnentag & Frese, 2012

Fragen und Diskussion

Kontakt:

thomas.rigotti@lir-mainz.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit