

Wie man durch Führung und Arbeitsgestaltung Resilienz fördern kann.

Prof. Dr. Thomas Rigotti

Agenda

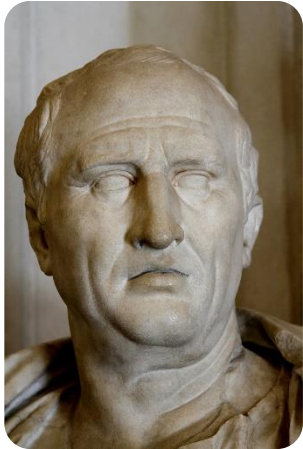
1. Konzept der Resilienz

- Kurze Geschichte zum Begriff der Resilienz
- Definition verschiedener Facetten
- Resilienz als Anpassungsreaktion auf Belastung

2. Ansätze zur Resilienzförderung

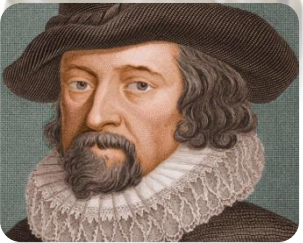
- Zielkalibrierung
- Stressinokulation durch Arbeitsgestaltung
- Stressreaktivität und Erholung
- Bewertung
- Führungshandeln

Kurze Geschichte des Resilienz begriffes



- Resilienz in der Stoa

„Nicht was, sondern wie du erträgst, ist von Belang.“
(Seneca)



- Durch Sir Francis Bacon (17. Jahrhundert) erlangte die Resilienz Einzug in den wissenschaftlichen Kontext:
„the ability of materials to return to their original shape after being compressed or stretched“



- 18./19. Jahrhundert wurde Resilienz vor allem im Kontext der Werkstoffphysik beforscht



- In den 50er Jahren wurde sie zunehmend auch im klinischen Bereich der Psychologie berücksichtigt (Emmi Werner, Kauai-Studie)



- Seit den 80er Jahren spielt die Resilienz auch in organisationalen Kontexten eine bedeutende Rolle

Definition(en) von Resilienz

“Eine relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft, die sich durch die Fähigkeit auszeichnet, sich von negativen Erfahrungen zu erholen und sich flexibel an die sich ständig ändernden Anforderungen des Lebens anzupassen“
(Fredrickson et al., 2003, p. 367)

= Eigenschaft

“Ein positives Ergebnis, das aus der Erfahrung von Widrigkeiten resultiert“
(Matos et al., 2010, p. 307)

= Ergebnis

“Die Fähigkeit eines dynamischen Systems, signifikanten Herausforderungen zu widerstehen oder sich davon zu erholen, die seine Stabilität, Lebensfähigkeit oder Entwicklung bedrohen“
(Masten & Narayan, 2012, p. 231)

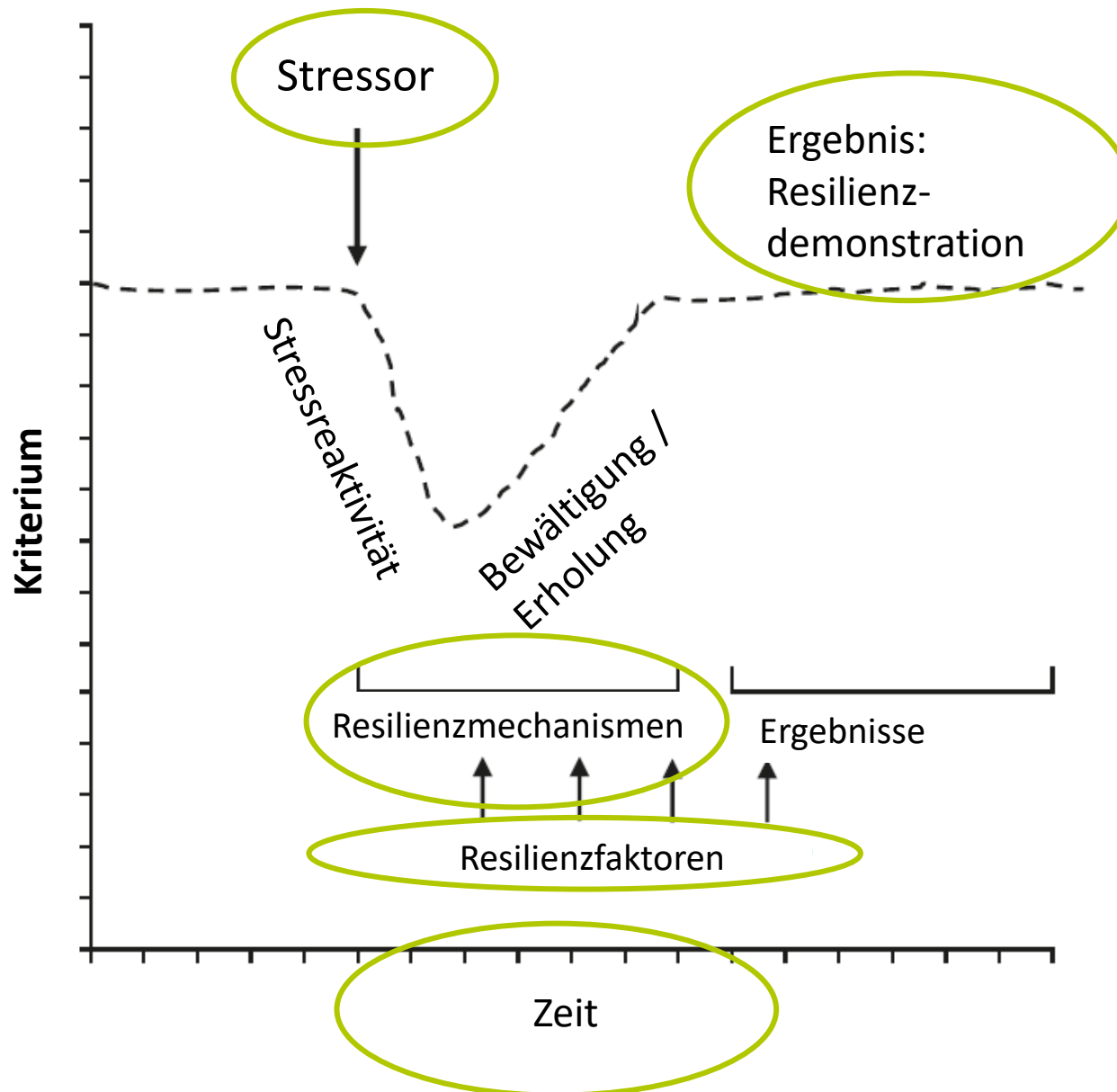
= Kapazität

“Ein dynamischer Prozess, der eine positive Anpassung im Kontext von erheblichen Widrigkeiten umfasst“
(Luthar et al., 2002, p. 543)

= Prozess



Resilienz als zeitlicher Anpassungsprozess



1. **Widrigkeiten** (externe Bedrohung des Systems) als *conditio sine qua non*
2. **Ergebnis:** Notwendigkeit der Definition einer Ergebnisvariable (z. B. psychische Gesundheit, kognitive Funktion, Belastbarkeit im Alter)
3. **Definition des Zeitrahmens** (Minuten, Tage, Jahre, Jahrzehnte, Jahrhunderte)
4. **Mechanismen auf verschiedenen Ebenen** (von Molekülen über Verhalten bis hin zu systemischen Prozessen)
5. **Resilienzfördernde Faktoren** (intern / extern; Resilienz als transaktionaler Prozess zwischen Individuum [oder anderen Systemen] und Umweltfaktoren)

Stress hat mit der erlebten oder erwarteten Vereitelung von Zielen zu tun

(Semmer)

- Was sind meine Ziele?
- Was steht der Zielerreichung im Wege?

Verschiedene Arten von Stressoren

Verschiedene Lebensbereiche

- Privat / Familie
- Beruflich

Unvorhergesehene (drastische) Ereignisse

- Unfälle
- Opfer eines Verbrechens
- Tod
- Arbeitsplatzverlust

Strukturelle Stressoren (meist persistent oder hoch-frequent)

- Soziale Konflikte
- Quantitative/Qualitative Unter- und Überforderungen
- Unterbrechungen
- Rollenkonflikte
- Arbeitszeiten
- Unfairness
- Emotionale Dissonanz

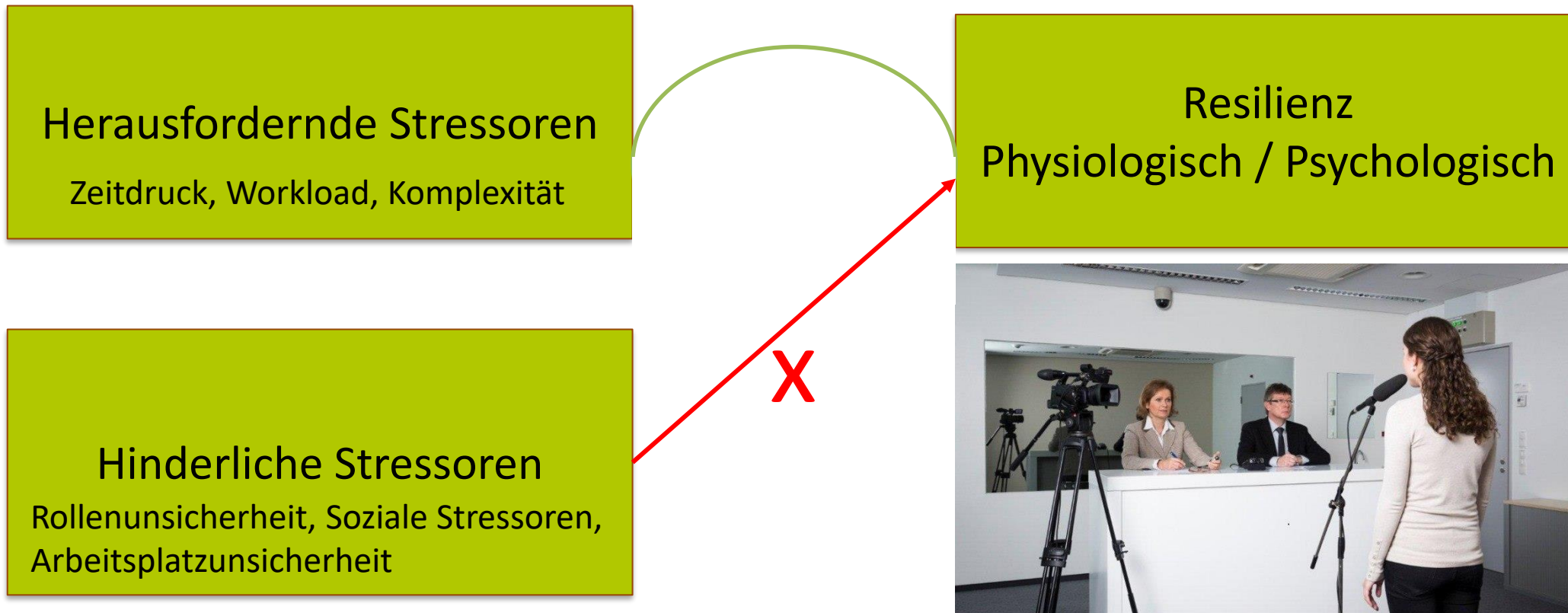
Herausforderungen

Hindernisse

Der ideale Stress?

Resilienz-
mechanismen

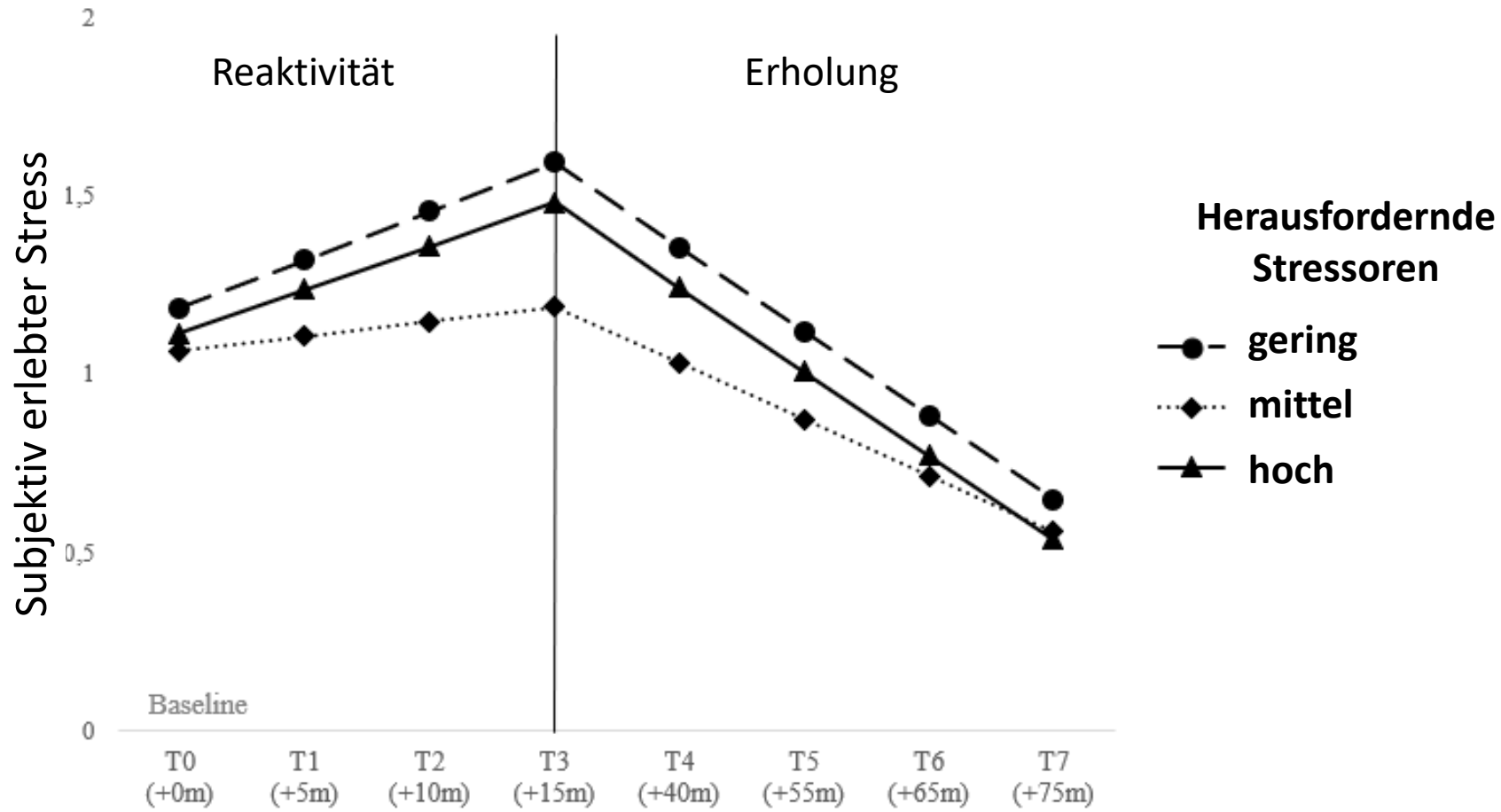
- Stressinokulation: Durch moderates Stresserleben kann ein Training für spätere Stressoren erfolgen



Schilbach, M., Baethge, A., & Rigotti, T. (2021). Do challenge and hindrance job demands prepare employees to demonstrate resilience? *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 155–174.

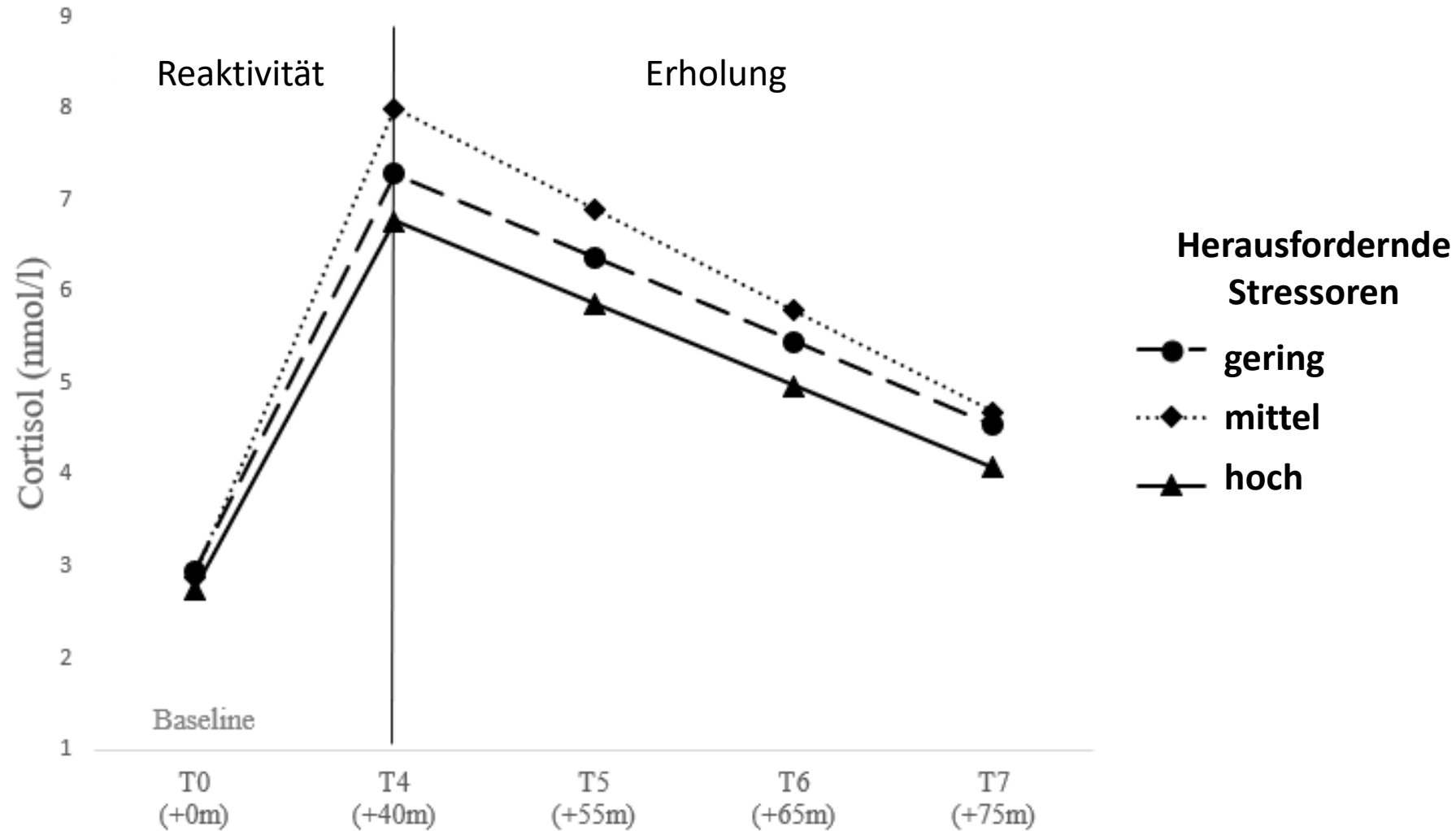
Der ideale Stress?

Resilienz-
mechanismen



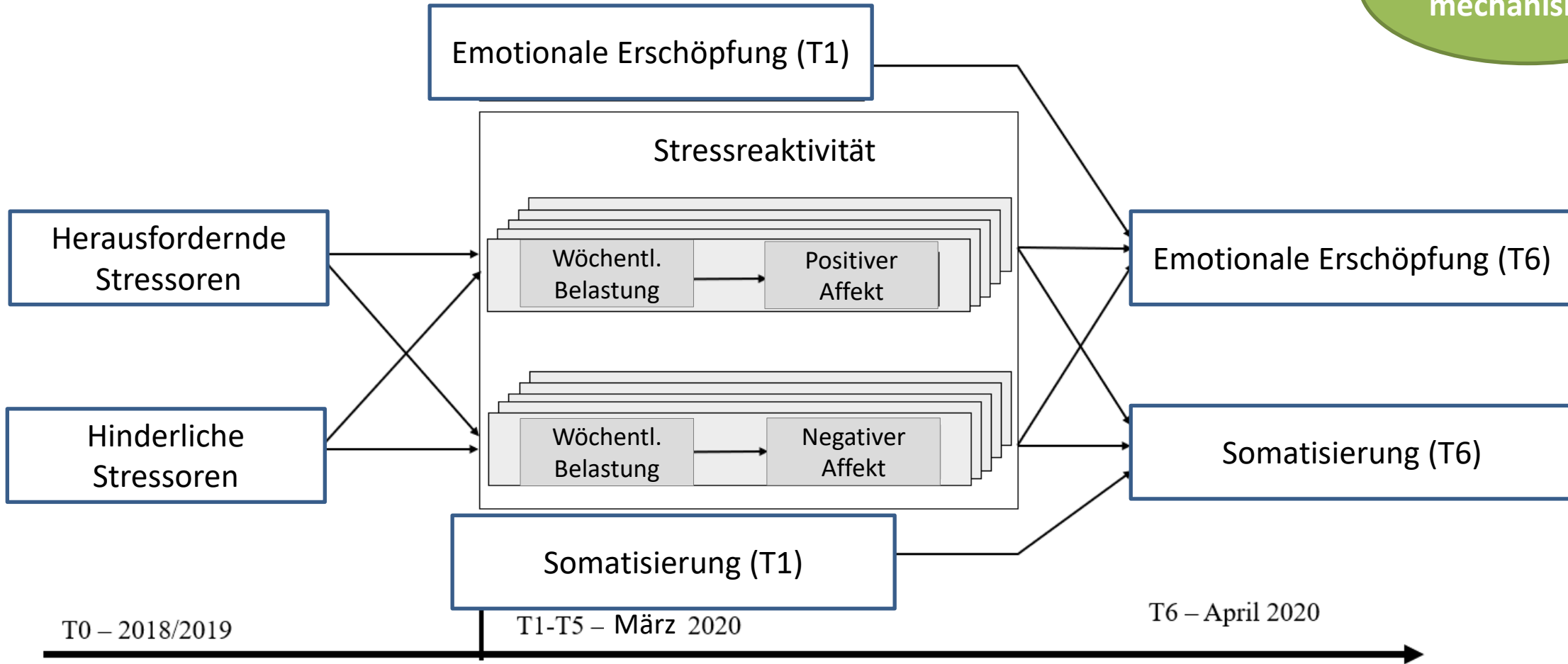
Der ideale Stress?

Resilienz-
mechanismen



Der ideale Stress?

Resilienz-
mechanismen



T0 – 2018/2019

T1-T5 – März 2020

T6 – April 2020

Vor der Pandemie
Wiederholte Erfassung über 13
Monate

Während des ersten Lockdowns 2020

(Schilbach, Baethge, & Rigotti, under Review)

Erholung

- Erholung ist ein dem Beanspruchungsprozess entgegenwirkender Prozess

Resilienz-
mechanismen

+ Abschalten von der Arbeit



+ Entspannung



+ Mastery-Erlebnisse



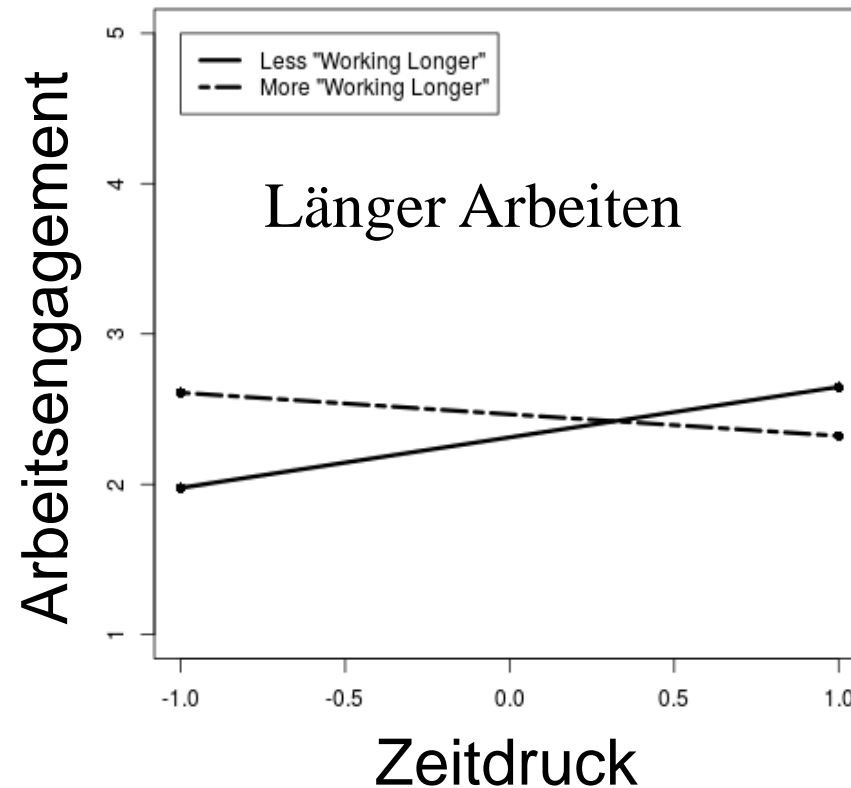
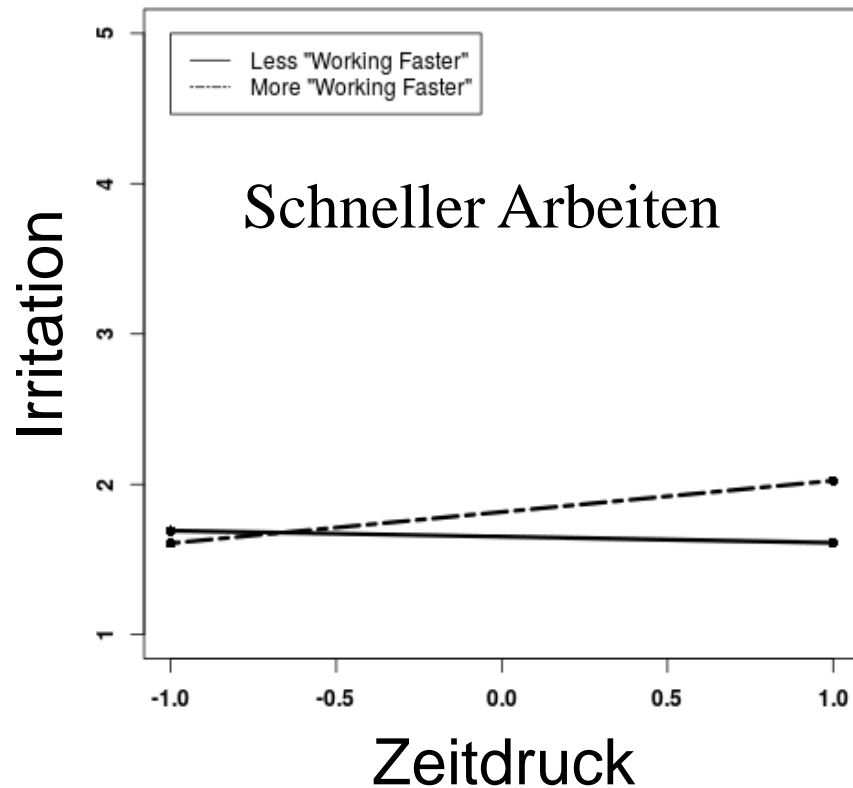
+ Kontrolle

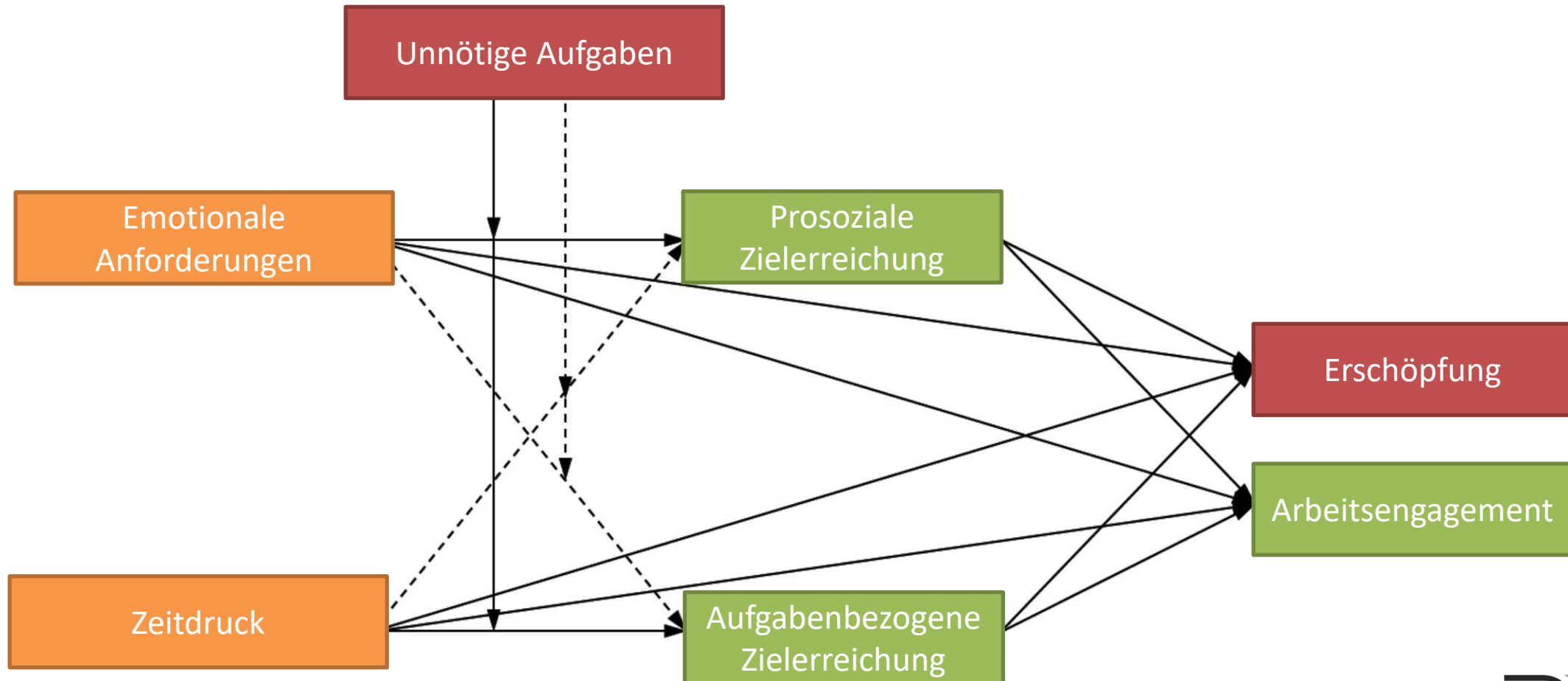


(Sonnentag & Fritz, 2007; Sonnentag, Binnewies, & Mojza, 2008)

Immer schneller – immer mehr – immer sinnvoll?

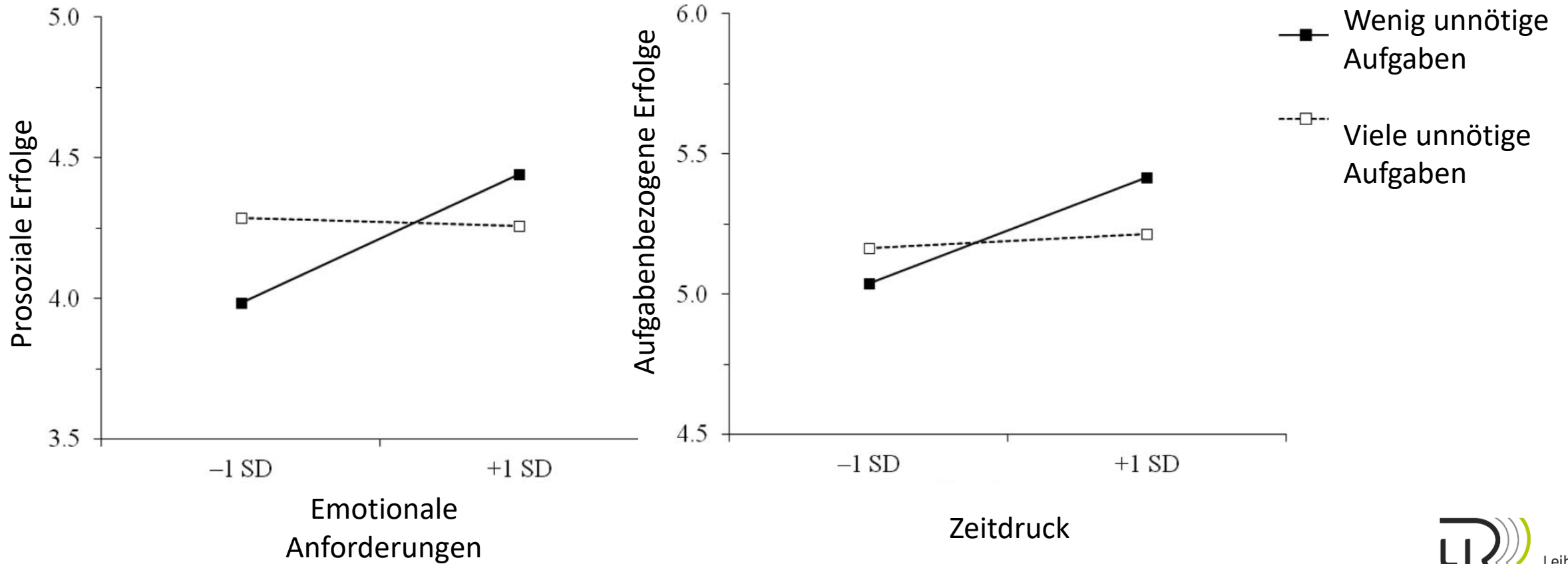
Tagebuchstudie über 5 Tage (nach der Arbeit und vor dem Schlafen),
N = 122 Beschäftigte (v.a. öffentlicher Dienst)





Kronenwett, M., & Rigotti, T. (2019). When do you face a challenge? How unnecessary tasks block the challenging potential of time pressure and emotional demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24, 512-526.

Unnötige Aufgaben

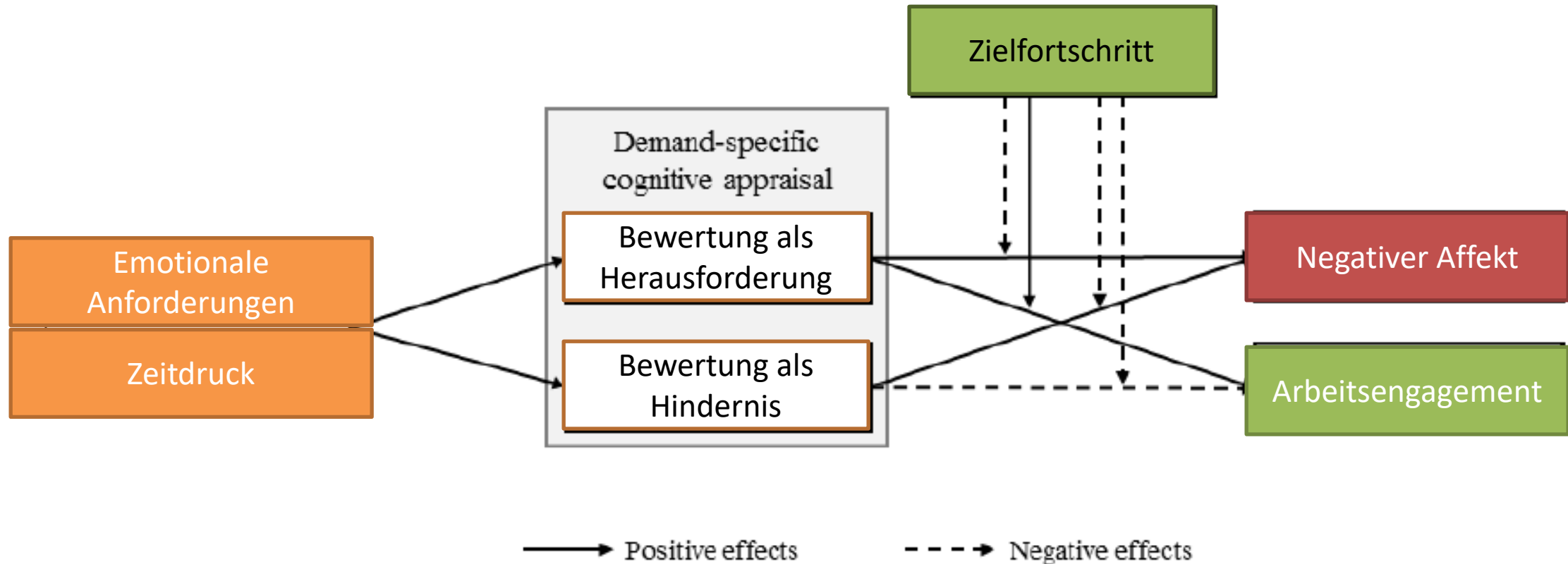


Kronenwett, M., & Rigotti, T. (2019). When do you face a challenge? How unnecessary tasks block the challenging potential of time pressure and emotional demands. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*, 512-526.

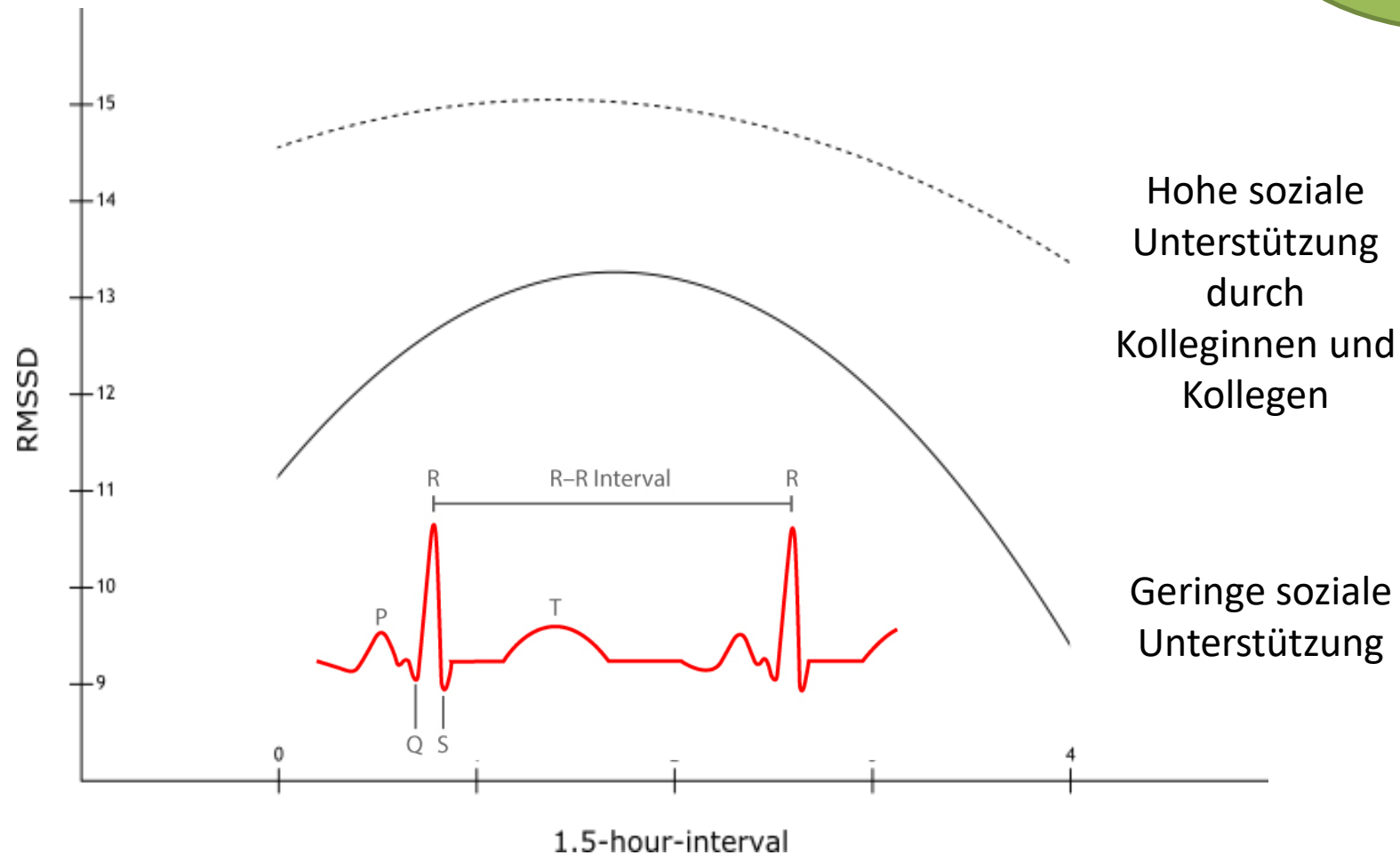
Zielerreichung – Ende gut, alles gut?

Coping

Belastungen

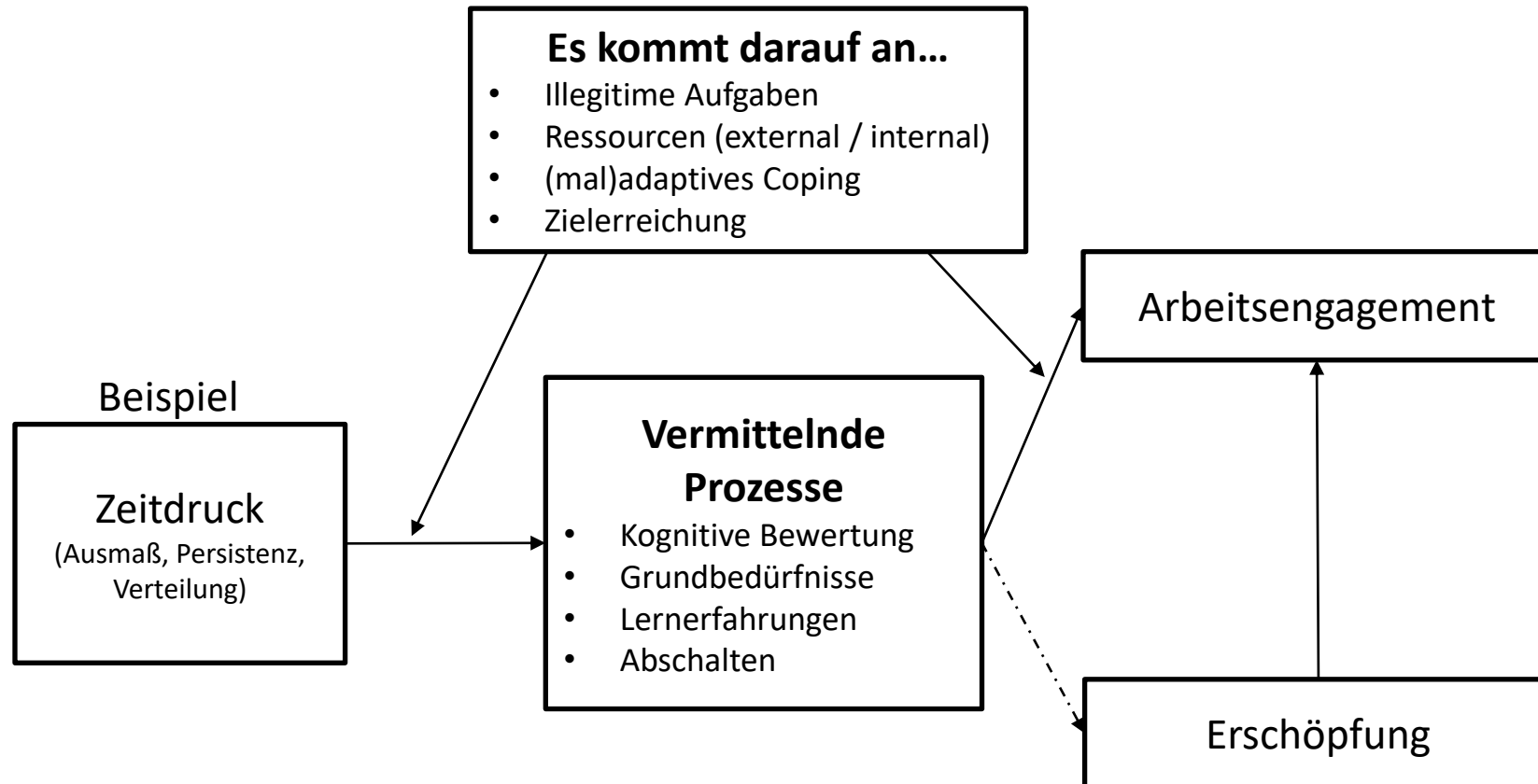


Kronenwett, M. & Rigotti, T. (2022). All's well that ends well!? Moderating effects of goal progress on the relationships between challenge and hindrance appraisal and well-being. *Journal of Managerial Psychology*, 37(5), 444-466.

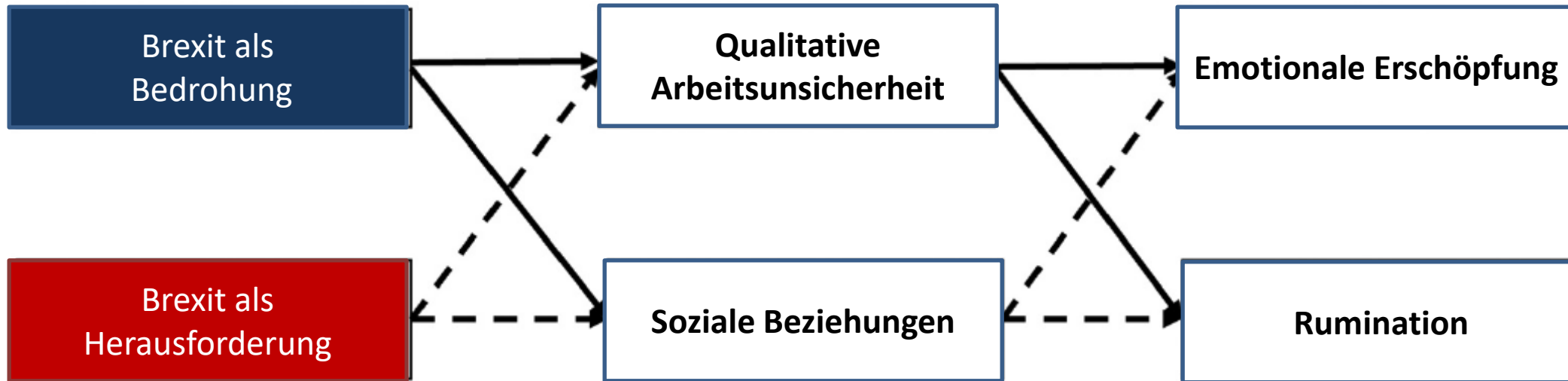


Baethge, A., Vahle-Hinz, T., & Rigotti, T. (2020). Coworker support and its relationship to allostasis during a workday: A diary study on trajectories of heartrate variability during work. *Journal of Applied Psychology*, 105, 506-526.

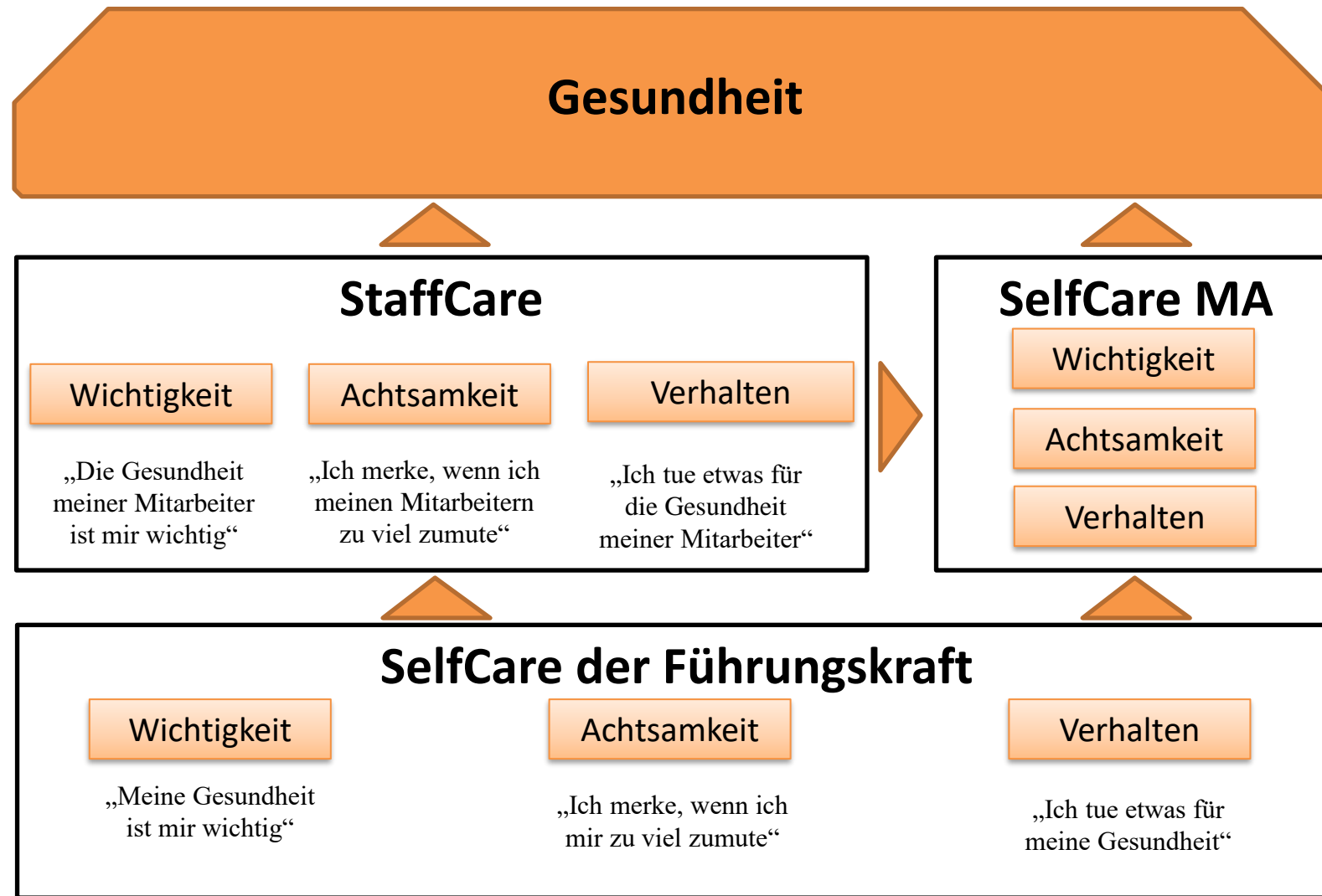
Challenge-Stressoren und positive Effekte

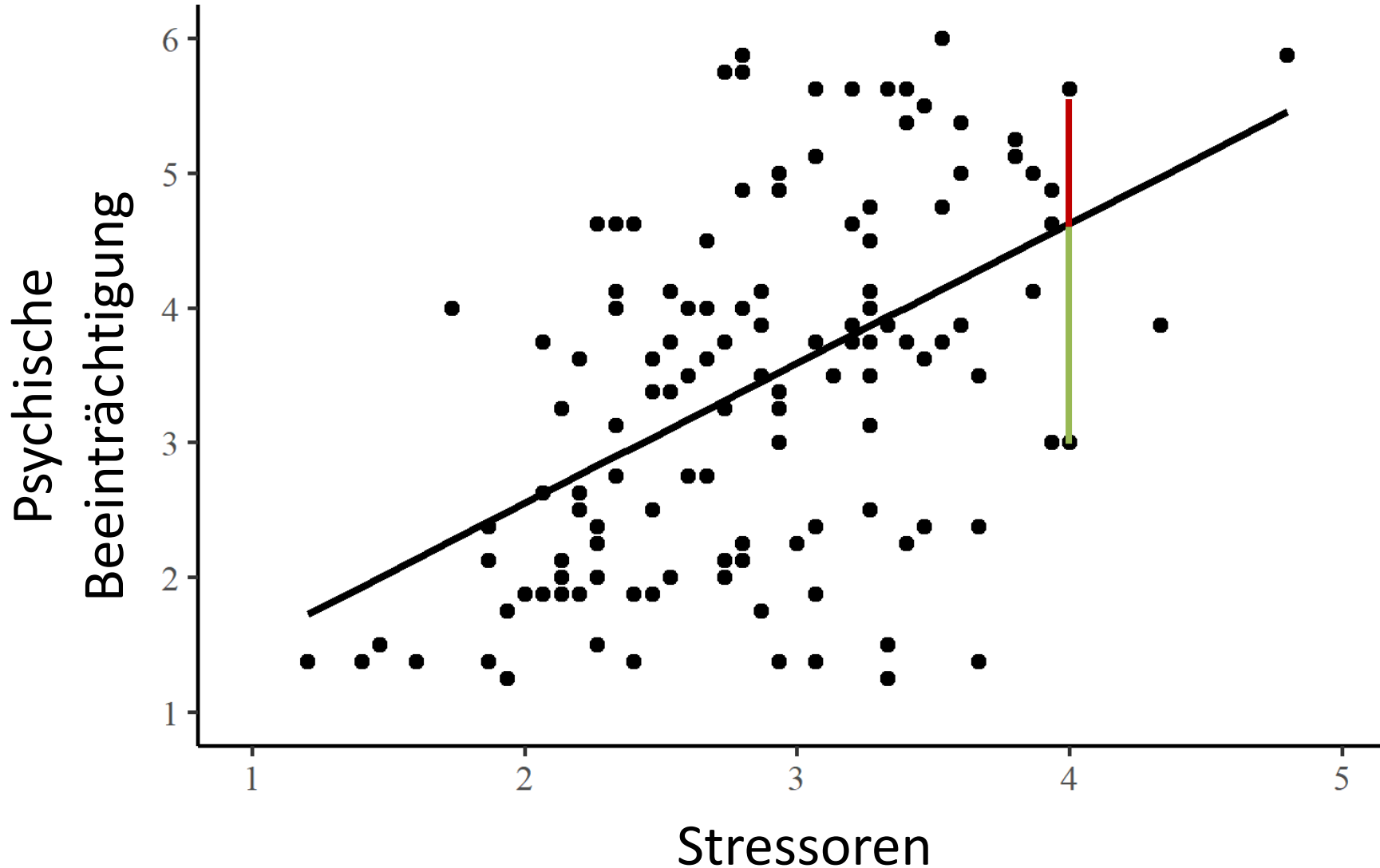


→ Beanspruchungsoptimale
Arbeitsgestaltung



Schilbach, M., Selenko, E., Baethge, A. & Rigotti, T. (2022). Work in times of Brexit: Explanatory mechanisms linking macropolitical events with employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2019709>





Führung und Resilienz beim Berufseinstieg

Resilienzkapazität

Individuell

Anpassung /
Resilienz-
demonstration

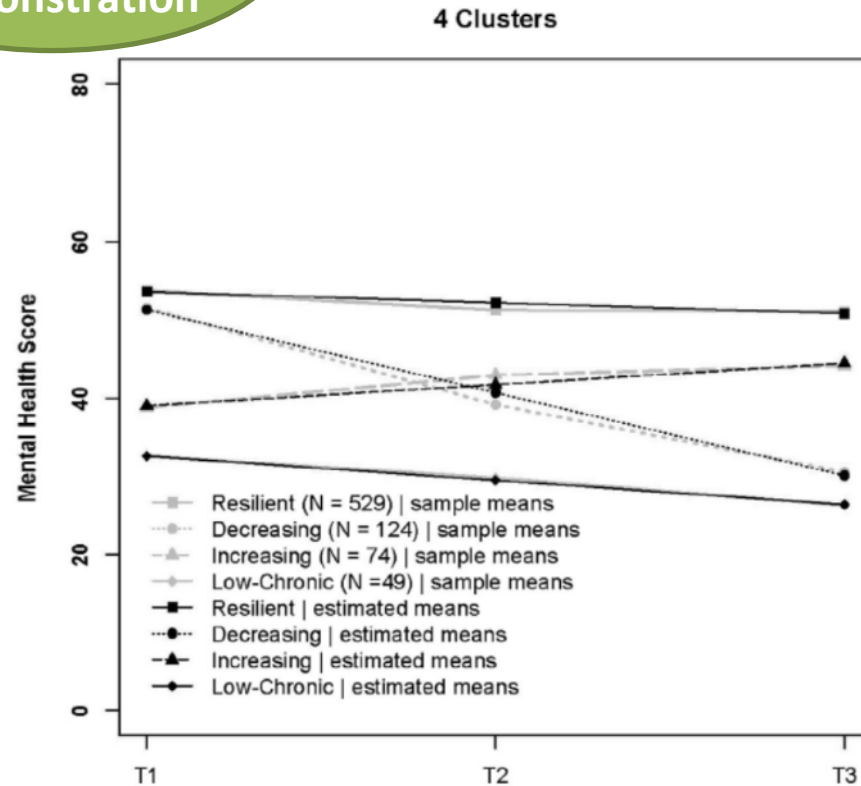
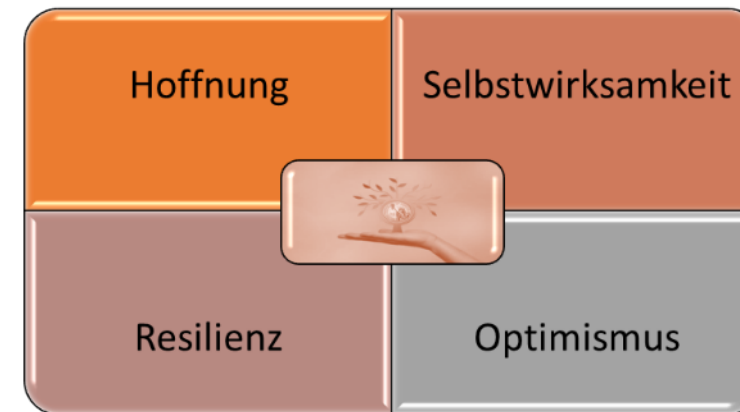


FIGURE 2. Latent trajectories of mental health. Higher values indicate a higher health.

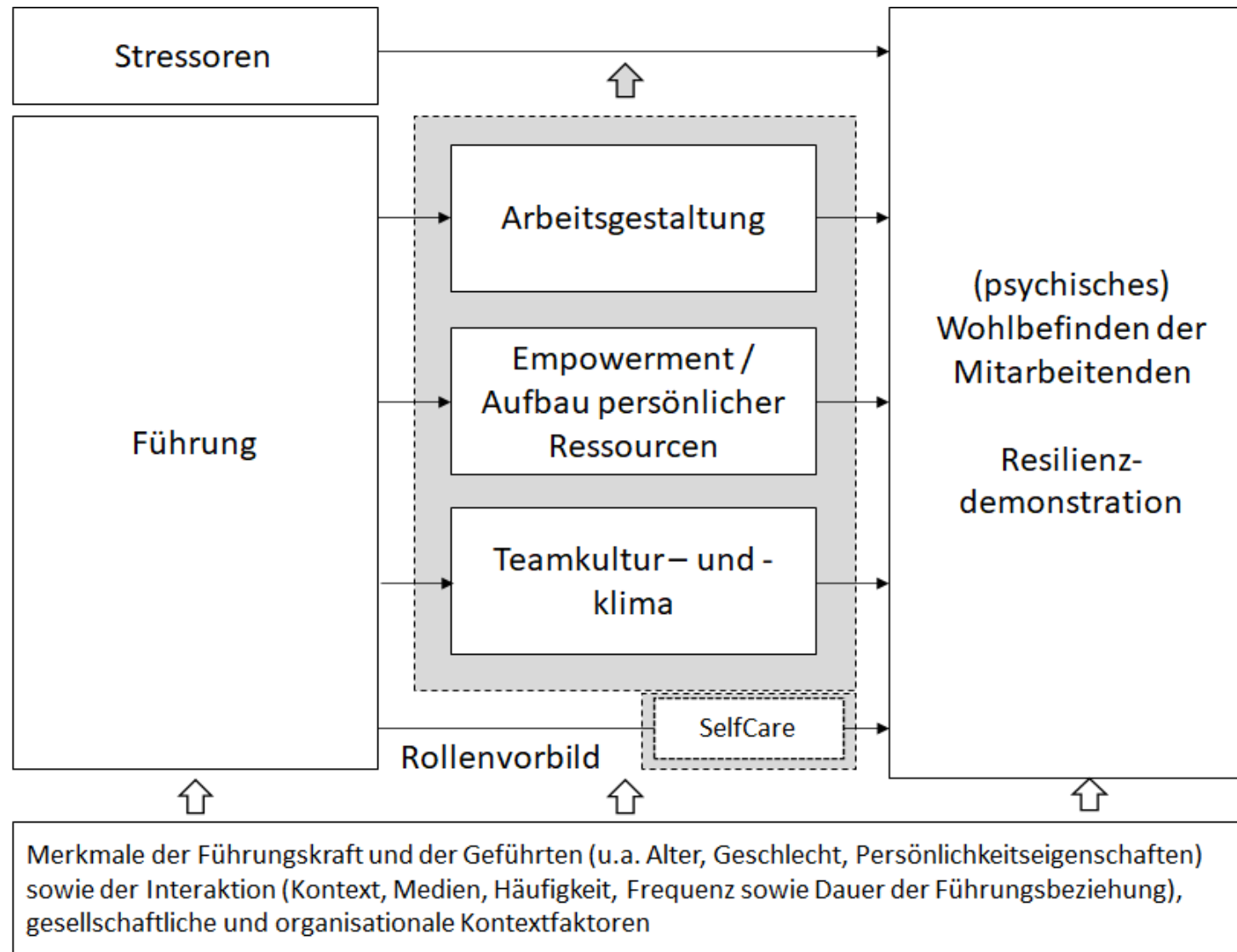
N = 767 Lehramtsanwärter*innen

Dreimalige Befragung (zum Start, nach 3 und nach 6 Monaten)



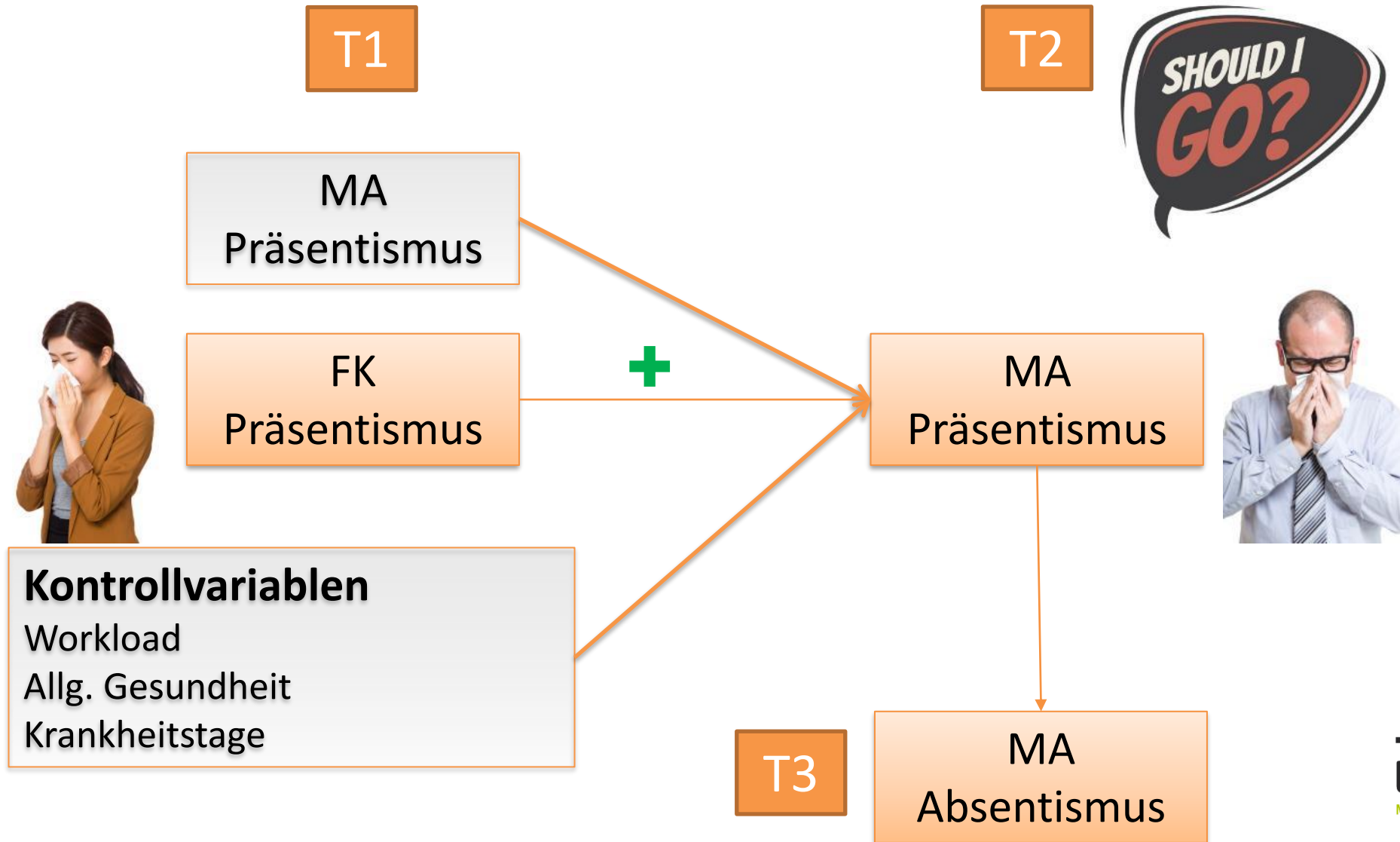
Arnold & Rigotti (2020)

Verschiedene Wirkpfade von Führung



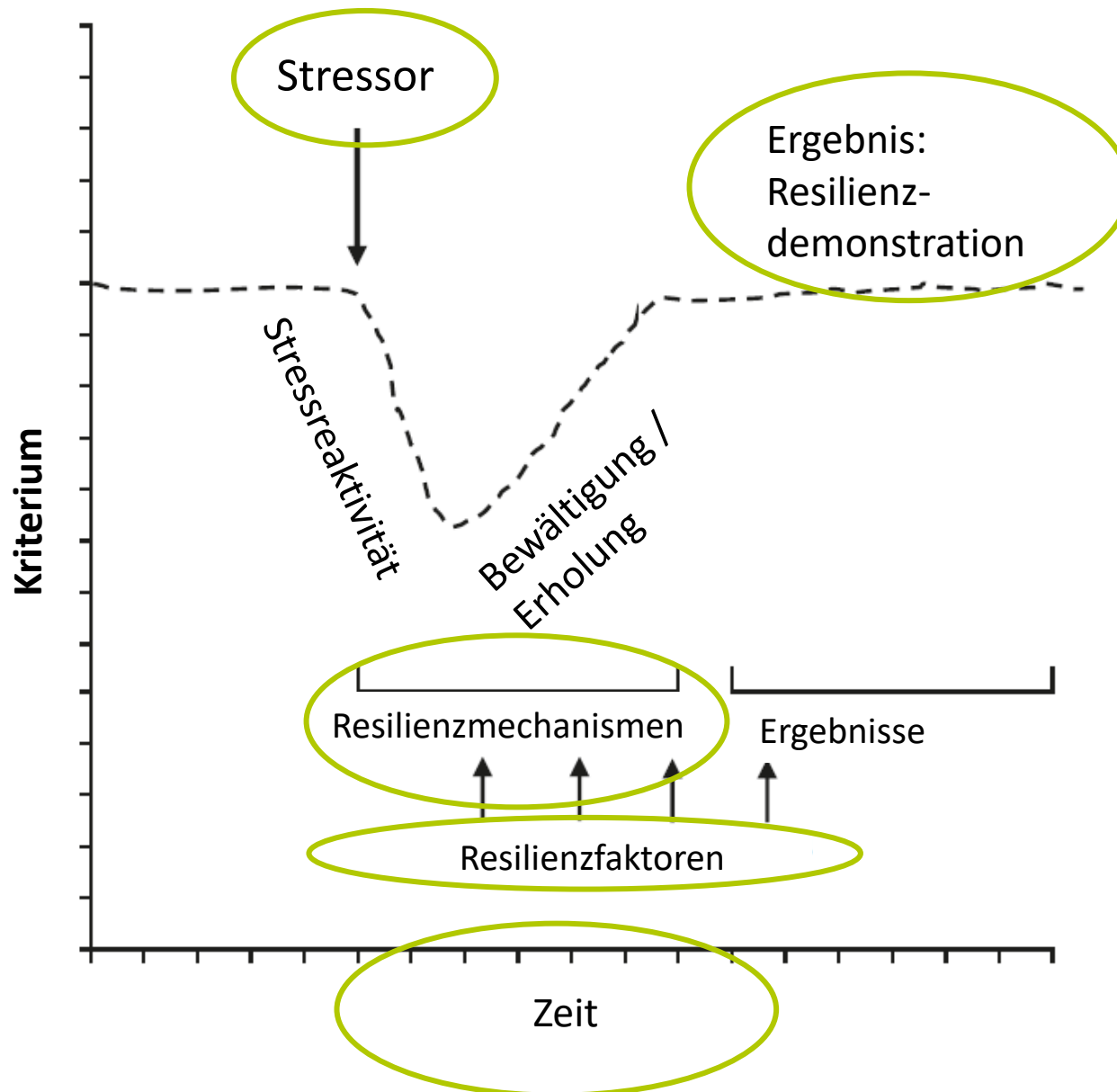
Führungskräfte als Vorbilder

Team



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.

Aspekte der Resilienz



1. **Widrigkeiten:** Stärke, Persistenz, Vorhersagbarkeit (Herausforderungen / Hindernisse)
2. **Ergebnis:** Verschiedene Kriterien und Möglichkeiten der Messung
3. **Definition des Zeitrahmens:** Kurz- und Langfristig (abhängig vom Kriterium)
4. **Mechanismen:** Stressinokulation, Bewertung / Stressreaktivität und Erholung
5. **Resilienzfördernde Faktoren:** personale (z.B. Selbstwirksamkeit, Optimismus, Bewertungsdispositionen, ...) und in der Umwelt liegende Ressourcen (z.B. Führungsverhalten, Unterstützung)

Fisher et al. (2019)

Individuum

- Kurzinterventionen zeigen kurzzeitige und nicht anhaltende Effekte
- Einbettung in Gesamtstrategie
- Online-Interventionen sollten kombiniert werden mit Präsenzworkshops (z.B. Auf Kurs bleiben, LIR)
- Transfer in den Alltag wichtig
- Führungskräfte könnten als Multiplikatoren dienen

Interventionsansätze

- Heterogene Angebote, oft einfach neu gelabelt
- Kaum Interventionsforschung, die auch die Belastungssituation einbezieht
- Verschiedene theoretische Fundierung von Trainings – v.a. kognitiv-behaviorale Konzepte, Achtsamkeit, Stressinokulation, aber auch Entspannung
- Zumindest kurzfristig moderate positive Effekte

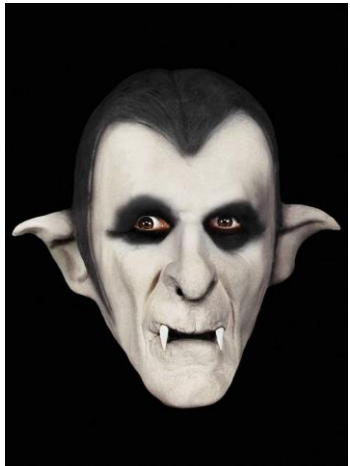
Ansatzpunkte zur Förderung der Resilienz im Arbeitskontext



Trainieren -
Stressinokulation



Verhalten /
Ressourcenaufbau



Vermeiden

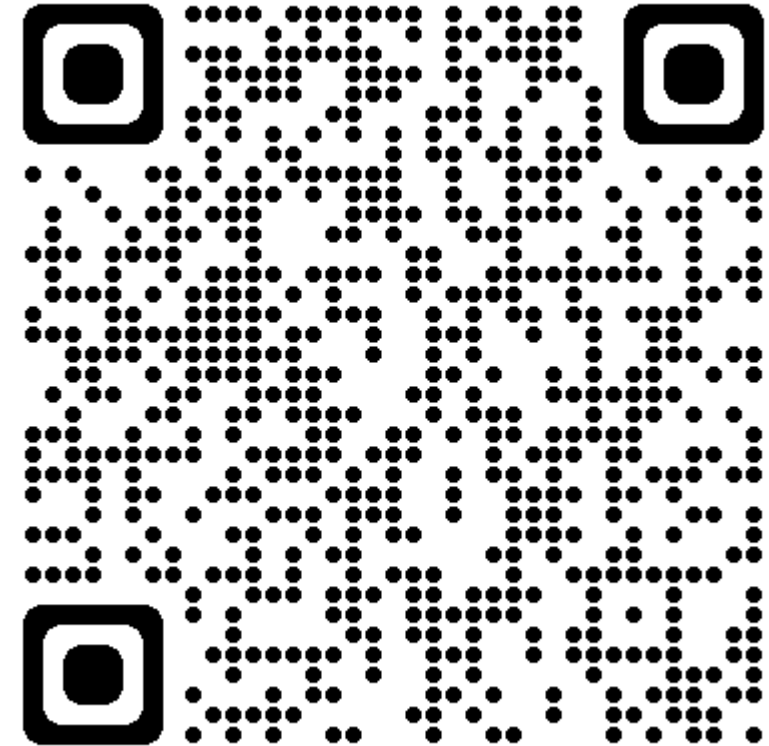
Verhältnisse –
Beanspruchungsoptimale
Arbeitsgestaltung / Führung





SOLVE

Strategies to Overcome
MultiLeVel Effects of Crisis



Wir suchen
Studienteilnehmer/innen

<https://www.aow.psychologie.uni-mainz.de/solve>



Literatur

- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365.
- Masten, A. S., & Narayan, A. J. (2012). Child development in the context of disaster, war, and terrorism: Pathways of risk and resilience. *Annual review of psychology*, 63, 227.
- Matos, P. S., Neushotz, L. A., Griffin, M. T. Q., & Fitzpatrick, J. J. (2010). An exploratory study of resilience and job satisfaction among psychiatric nurses working in inpatient units. *International journal of mental health nursing*, 19(5), 307-312.
- Luthar, S. S., & Cushing, G. (2002). Measurement issues in the empirical study of resilience. *Resilience and development*, 129-160.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience?. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404.
- Schilbach, M., Baethge, A., & Rigotti, T. (2021). Do challenge and hindrance job demands prepare employees to demonstrate resilience? *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 155–174.
- Baethge, A., Deci, N., Dettmers, J., & Rigotti, T. (2019). "Some days won't end ever": Working faster and longer as a boundary condition for challenge versus hindrance effects of time pressure. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24, 322-332.
- Kunzelmann, A., & Rigotti, T. (in press). Challenge demands and resilience: Strain and learning as different pathways. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Kronenwett, M., & Rigotti, T. (2019). When do you face a challenge? How unnecessary tasks block the challenging potential of time pressure and emotional demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24, 512-526.
- Kronenwett, M. & Rigotti, T. (2022). All's well that ends well!? Moderating effects of goal progress on the relationships between challenge and hindrance appraisal and well-being. *Journal of Managerial Psychology*, 37(5), 444-466.
- 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.
- Wirtz, N. & Rigotti, T. (2016). Führung und Gesundheit. In F. Knieps & H. Pfaff (Hrsg.), *BKK Gesundheitsreport 2016. Gesundheit und Arbeit* (S. 205-211). Berlin: Medizinische Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Arnold, M. & Rigotti, T. (2021). Is it getting better or worse? Health-oriented leadership and psychological capital as resources for sustained health in newcomers. *Applied Psychology: An International Review*, 70(2), 709-737.
- Rigotti, T., & Arnold, M. (i.V.). Entwicklung von Resilienzkompetenz bei Führungskräften
- 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.