

Resilienz und Stressmanagement. Eine Untersuchung des Einflussfaktors Resilienz auf die Stressbewältigung am Arbeitsplatz

Angelika Patzelt

Der Mensch macht den Unterschied.

Zusammenfassung

Die vorgestellte Arbeit untersucht in einer Querschnittsstudie den Zusammenhang zwischen Resilienz und Stressbeanspruchung am Arbeitsplatz sowie die Wirkung von Stressmanagement-Techniken auf die Korrelation zwischen Resilienz und Stressbeanspruchung. Für die Datenerhebung wird ein Fragebogen mit den Messinstrumenten Resilienzskala RS-13 (Leppert et al., 2008), dem Stress- und Coping-Inventar SCI für Stresserleben und Stresssymptome (Satow, 2012) und der Abfrage nach Stressmanagement-Techniken (Kenntnis und Häufigkeit der Anwendung) eingesetzt. Anhand einer Stichprobe mit N = 114 Probanden, bestehend aus 81 berufstätigen Frauen und 33 berufstätigen Männern im Alter zwischen 20 und über 50 Jahren, zeigt das Ergebnis einen Zusammenhang zwischen Resilienz und Stressbeanspruchung. In der untersuchten Stichprobe konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kenntnis und Anwendung von Stressmanagement-Techniken einerseits und der negativen Korrelation zwischen Resilienz und Stresserleben und Stresssymptome andererseits gezeigt werden. Eine Auspartialisierung dieses Faktors beeinflusste die beobachteten Zusammenhänge kaum merklich.

Schlüsselwörter: Resilienz, Stressmanagement, Entspannungstechniken, Gesundheitsmanagement

Resilience and stress management An examination of the influencing factor resilience on stress management at the workplace

Abstract

The presented work examined in a cross-sectional study the connection between resilience and stress at the workplace as well as the effect of stress management of the correlation between resilience and stress. For data collection a questionnaire is used with the measuring instruments resilience scale RS-13 (Leppert et al., 2008), the stress- and coping-inventory SCI for stress level and stress symptoms (Satow, 2012) and a request about relaxation technique (knowledge and frequency of application). Based on a random sample of 114 test persons, consisting of 81 employed women and 33 employed men aged between 20 and older than 50 years, the results show a connection between resilience and stress. In the sample examined couldn't be shown a significant connection between knowledge and application of relaxation techniques on the one hand and the negative correlation between resilience and experiences of stress and stress symptoms on the other hands. An out-partialisation of that factor influenced hardly noticeable the observed relationships.

Keywords: resilience, stress management, relaxation technique, health management

Einleitung

Die Arbeitswelt hat sich verändert und mit ihr die Anforderungen an die Arbeitnehmer: steigende Konkurrenz, erhöhter Zeitdruck, Informationsüberflutung, Umstrukturierungen, wachsende und häufig wechselnde Aufgaben und eine permanente Erreichbarkeit, zeigen nur einen Ausschnitt der

aktuellen Belastungen. Die veränderten Arbeitsanforderungen der modernen Arbeitswelt beanspruchen die Beschäftigten weniger körperlich, sondern eher psychisch. Immer häufiger kommen Mitarbeiter an ihre Grenzen und fühlen sich gestresst.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) sieht Stress als das größte Gesundheitsrisiko des 21. Jahrhunderts. Sie prognostiziert, dass bis zum Jahr

2020 jede zweite Krankmeldung auf Stress zurückzuführen sein wird (Poulsen, 2012). Unter den daraus entstehenden Stressfolgen leiden nicht nur die Betroffenen, sondern auch die Unternehmen und die Volkswirtschaft. Psychische Beschwerden und deren Erkrankungen führen zu hohen Fehlzeiten und eingeschränkter Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz (Mainka-Riedel, 2013).

Arbeit und Gesundheit stehen im Konflikt, weil den wachsenden Belastungen, den veränderten Anforderungen und den dynamischen Rahmenbedingungen nur die individuell begrenzten Ressourcen der Beschäftigten gegenüberstehen. Die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeiter fallen jedoch sehr unterschiedlich aus: So ist nicht jeder Mitarbeiter gleichermaßen von Stress und seinen Auswirkungen betroffen. In diesem Zusammenhang hat die Resilienzforschung in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen (Scharnhorst, 2008; Bengel & Lyssenko, 2012; Bamberg & Vahle-Hinz, 2014). Individuelle Resilienzfaktoren des Einzelnen könnten eine Erklärung für die Unterschiede in den Auswirkungen von Stress sein. Untersuchungen zeigen, dass resiliente Menschen über psychologische Faktoren verfügen, die sie dabei unterstützen, Belastungen aktiv zu bewältigen. Sie erleiden in Krisenzeiten weniger körperliche Beschwerden und haben die Fähigkeit sich schneller zu erholen (Scharnhorst, 2008).

Die vorgestellte Studie hat die Zielsetzung zu untersuchen, ob es einen Zusammenhang zwischen Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit) und der Stressbewältigung gibt und dieser Zusammenhang eine mögliche Erklärung für die Unterschiede der Belastbarkeit von Mitarbeitern darstellt. Auch könnten von Unternehmen und Mitarbeitern immer häufiger eingesetzte Stressmanagement-Methoden sich positiv auf die Stressbewältigung auswirken. Ein weiteres Ziel der Untersuchung ist daher festzustellen, ob Stressmanagement-Techniken einen Einfluss auf den Zusammenhang von Resilienz und Stressbewältigung haben.

Theoretischer Hintergrund

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz (EU-OSHA) spricht von arbeitsbedingtem Stress, wenn die Fähigkeiten des Mitarbeiters nicht ausreichen, die Anforderungen aus der Arbeitsumgebung zu bewältigen oder zu kontrollieren (EU-OSHA, 2000).

Anforderungen aus der Arbeitsumgebung können aus der Arbeitsaufgabe (Zeit- und Termindruck, Informationsüberflutung), der Arbeitsrolle (Verantwortung, Konkurrenz), materielle Umgebung (Lärm, Hitze, Kälte), soziale Umgebung (Betriebsklima, strukturelle Veränderungen) und dem Personensystem (Angst vor Aufgaben, fehlende Eignung) entstehen (Richter & Hacker, 1998).

Das Belastungs- und Beanspruchungskonzept von Rohmert und Rutenfranz unterscheidet Belastung, als objektive Größe, die von außen auf den

Menschen einwirkt und Beanspruchung, als die Auswirkung der Belastung, die aufgrund individueller Eigenschaften und Fähigkeiten des Mitarbeiters unterschiedlich ausfällt (Rohmert & Rutenfranz, 1975).

Das Modell von Rohmert und Rutenfranz zeigt, dass Belastungen grundsätzlich erst einmal neutral zu sehen sind. Jeder Arbeitsplatz ist von äußeren Bedingungen (Belastungen) gekennzeichnet, die für jede dort arbeitende Person gleich sind. Erst die Reaktion der Person in Abhängigkeit ihrer individuellen Ressourcen zeigt eine unterschiedliche Beanspruchung. Fehlen Ressourcen zur Belastungsbewältigung, kommt es zu Fehlbelastungen, die sich negativ auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Beschäftigten auswirken. Zu den negativen Beanspruchungsreaktionen gehört u.a. Stress. Er ist eine emotionale Reaktion, aufgrund einer Bewertung der Belastung, als Bedrohung. Wird der entstandene Stress nicht bewältigt, können die Beanspruchungsfolgen in chronischen Stress übergehen, der in langfristiger Folge zu psychosomatischen und psychischen Krankheiten wie Burn-out führen kann.

Einen Zusammenhang von belastenden Arbeitsbedingungen auf das psychische Wohlbefinden konnte in der Längsschnittstudie AIDA (Leitner, Lüders, Greiner, Ducki, Niedermeier & Volpert, 1993) nachgewiesen werden.

In einer aktuellen Literaturrecherche des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen kamen die Autoren Seiler und Jansing zu dem Ergebnis, dass Belastungen bei der Arbeit mit einem erhöhten Risiko verbunden sind, an einer stressassoziierten Gesundheitsstörung zu erkranken. Die Risikohöherung liegt in einem Bereich zwischen 40% und 80% (Seiler & Jansing, 2014).

Arbeitspsychologisches Stressmodell

Ein Erklärungsansatz für das Zusammenspiel von arbeitsbezogenem Stress und dadurch ausgelösten Stressreaktionen bietet das arbeitspsychologische Stressmodell von Bamberg (2003, 2006). Es beinhaltet Elemente des Belastungs- und Beanspruchungskonzepts von Rohmert & Rutenfranz (1975) und stellt eine Erweiterung des transaktionalen Stressmodells nach Lazarus (1981) dar (Bamberg, Keller, Wohlert & Zeh, 2006).

Das arbeitspsychologische Stressmodell bewertet Stress als einen Prozess, der aus der Bewertung einer Arbeitssituation durch den Mitarbeiter entsteht. Das Modell unterscheidet bedingungsbezogene Stressoren und Ressourcen, personenbezogene Risikofaktoren und Ressourcen, Prozesse der Bewertung und Bewältigung sowie Stressfolgen. Zwischen diesen Merkmalen und Prozessen bestehen Rück- bzw. Folgewirkungen.

Die bedingungsbezogenen Stressoren und Ressourcen sind die Einflüsse, die von außen ausgelöst durch das Umfeld, bspw. die Arbeitsorgani-

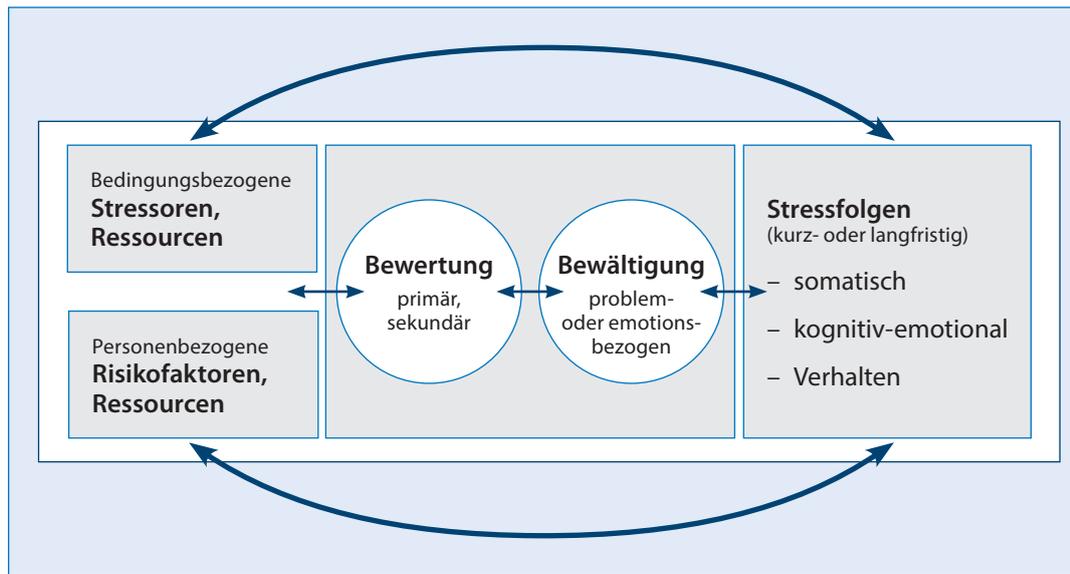


Abbildung 1:
Arbeitspsychologisches
Stressmodell
(eigene Darstellung
in Anlehnung an Bamberg
et al., 2006, S. 12)

sation, die Arbeitsaufgabe, soziale Situationen am Arbeitsplatz, auf den Mitarbeiter einwirken. Zu den bedingungsbezogenen Stressoren gehören bspw. Zeitdruck, Rollenunklarheit, unklare Ziele, Arbeitsunterbrechungen und soziale Konflikte. Bedingungsbezogene Ressourcen stellen z.B. Tätigkeitsspielräume, Kontrolle, Aufgabenvielfalt und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Arbeitskollegen dar.

Personenbezogene Risikofaktoren können aus aktuellen Kognitions-, Emotions- und Verhaltensmustern bestehen, wie z.B. ineffektive Handlungsregulation, Ermüdungszustände oder Ärger. Bei den personenbezogenen Ressourcen handelt es sich um Ressourcen, über die das Individuum selbst verfügt, wie Bewältigungsstrategien oder soziale Kompetenzen (Böckelmann & Seibt, 2011).

Die zuvor beschriebenen Aspekte prägen den anschließenden Bewertungs- und Bewältigungsprozess. Der individuelle Bewertungsprozess erfolgt primär mit einer Einstufung der Situation. Hier wird unterschieden, ob es sich bei der Situation um eine Herausforderung (positiv) handelt, ob sie eine Bedrohung (Stress) darstellt oder irrelevant ist. In der sekundären Bewertung erfolgt eine Einschätzung der vorhandenen Bewältigungsmöglichkeiten für die stressauslösende Situation. Das daraus folgende Verhalten zur Bewältigung des stressauslösenden Ereignisses kann sich problembezogen

(instrumentell) oder emotionsbezogen (Selbstberuhigung) auswirken (Lazarus & Launier, 1981) (siehe Abbildung 1).

Die individuellen Folgen von Stressoren und Ressourcen wirken kurz- und langfristig auf drei Ebenen der Person: der somatischen Ebene, der kognitiv-emotionalen Ebene und der Verhaltensebene (siehe Tabelle 1).

Resilienz

Wie das arbeitspsychologische Stressmodell zeigt, hängt die Stressreaktion neben den bedingungsbezogenen Stressoren von personenbezogenen Ressourcen ab. Wie unterschiedlich Ressourcen den einzelnen Personen zur Verfügung stehen, ist daran erkennbar, dass nicht alle Mitarbeiter trotz gleicher Arbeitsbedingungen auch gleichermaßen unter Stress und Stressfolgen leiden. Eine erhöhte Widerstandsfähigkeit gegenüber belastenden äußeren Einflüssen wird in der Psychologie *Resilienz* genannt.

Der Begriff Resilienz kommt aus dem lateinischen *resilire*, was *zurückspringen* bedeutet. Ursprünglich wurde der Begriff in der Physik für die Eigenschaft von Werkstoffen verwendet, die sich verformen lassen und dennoch in ihre alte Form zurückfinden wie z.B. Schaumstoff (Scharnhorst,

Ebene	kurzfristige Stressfolgen	langfristige Stressfolgen
somatisch	Ausschüttung von Adrenalin, Noradrenalin; Erhöhung von Blutdruck und Herzfrequenz	Erkrankung des Herz-Kreislaufsystems, Magenprobleme, psychosomatische Beschwerden
kognitiv-emotional	Ängstlichkeit, Gereiztheit, Frustration, psychische Ermüdung	Angst, Depressivität, Arbeitsunzufriedenheit, Burn-out
Verhalten	Konzentrations- und Leistungsschwankungen, Fehler	Absentismus, Kündigung, Leistungsverweigerung; negatives Gesundheitsverhalten: Rauchen, Alkohol, Medikamente; eingeschränkte/s soziale Kontakte und Freizeitverhalten

Tabelle 1
Kurz- und langfristige
Stressfolgen
(eigene Darstellung
in Anlehnung an Bamberg
et al., 2006, S. 15)

2012). Das Psychologenehepaar Jeanne und Jack Block führten den Begriff Resilienz in den 1950er Jahren in die Psychologie ein (Eckart, 2013).

In der Fachliteratur gibt es unterschiedliche Auffassungen zur Definition von Resilienz: Welter-Enderlin und Hildenbrand verstehen Resilienz als „... Fähigkeit von Menschen, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen“ (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2010, S. 16).

Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß und Brähler übersetzen Resilienz als *psychische Widerstandsfähigkeit*. Sie sprechen von einem „... Phänomen, das manche Personen trotz ausgeprägter Belastungen und Risiken gesund bleiben oder sich vergleichsweise leicht von Störungen erholen, während andere unter vergleichbaren Bedingungen besonders anfällig für Störungen und Krankheiten sind.“ (Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß & Brähler, 2005, S. 17).

Nach Wustmann ist Resilienz „... die psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken“. [...] Es geht um die Fähigkeit, sich von einer schwierigen Lebenssituation nicht unterkriegen zu lassen bzw. nicht daran zu zerbrechen“ (Wustmann, 2004, S. 18).

Das Auftreten von resilienten Verhalten ist demzufolge an zwei Bedingungen geknüpft: eine schwierige Lebenssituation und deren erfolgreiche Bewältigung. Übertragen auf heutige Belastungen am Arbeitsplatz entspricht die erste Bedingung, die schwierige Lebenssituation bspw. Zeit- und Termindruck, Informationsüberflutung, Konkurrenzdruck und permanente Erreichbarkeit. Die zweite Bedingung, die erfolgreiche Bewältigung der belastenden Situationen, erfolgt durch personenbezogene Schutzfaktoren und Ressourcen.

Die Anfänge der Resilienzforschung gehen zurück auf die Kauai-Studie von Werner und Smith (2001), die in den 1950er Jahren auf der Insel Kauai (Hawaii) begann und sich mit Langzeitfolgen bei Kindern mit geburtsbedingten Risiken und die Auswirkungen ungünstiger Lebensumstände beschäftigte. Die Untersuchung zeigte, dass bei einer Gruppe von Hochrisikokindern (mindestens vier risikoh erhöhende Bedingungen), sich ein Drittel der Kinder zu selbstsicheren, beruflich erfolgreichen und leistungsfähigen Erwachsenen entwickelte, während zwei Drittel durch abweichendes Verhalten auffielen. Werner und Smith (2001) bezeichneten die Kinder der ersten Gruppe als vulnerabel (verletzlich) jedoch unbesiegbar (Wustmann, 2004).

Seit den 1990er Jahren ist die Erforschung von Faktoren psychischer Widerstandskraft von Kindern und Jugendlichen auf Erwachsene erweitert worden. Der Schwerpunkt der Forschung im Erwachsenenalter bezieht sich auf die erfolgreiche Bewältigung von chronischen Stressoren und potenziell traumatischen Ereignissen. Mit der Erforschung der Bewältigung von Stress rückte auch

die Arbeitswelt mit ihren Belastungen am Arbeitsplatz ins Forschungsinteresse. Im Mittelpunkt der Forschung steht hier die Identifizierung von Risiko- und Schutzfaktoren, die zu einer günstigen Entwicklung im Umgang mit Stressoren führen (Bengel & Lyssenko, 2012).

Risiko- und Schutzfaktoren werden in der Resilienzforschung als wichtige Voraussetzung für resilientes Verhalten gesehen. Sie beeinflussen sich gegenseitig in einem komplexen Wirkmechanismus. Eine reine Auflistung von Risiko- und Schutzfaktoren greift daher zu kurz und lässt den Eindruck entstehen, dass Schutzfaktoren nur das Gegenteil von Risikofaktoren sind. Die Autoren Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse weisen in diesem Zusammenhang darauf hin: „...“, dass ein fehlender Schutzfaktor, als Risikofaktor gesehen werden kann, aber nicht umgekehrt, da das alleinige Fehlen von Risikofaktoren an sich keinen Schutz darstellt“ (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2014, S. 32).

In mehreren Untersuchungen konnten sechs übergreifende personenbezogene Resilienzfaktoren (Schutzfaktoren) identifiziert werden (Renneberg & Hammelstein, 2006; Bengel & Lyssenko, 2012; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2014):

- *Selbstwahrnehmung*, um seine Stärken und Schwächen einzuschätzen,
- *Selbststeuerung*, um auf Emotionen und Spannungen angemessen zu reagieren,
- *Selbstwirksamkeit*, für Vertrauen und Zuversicht in sich selbst, die belastende Situation bewältigen zu können,
- *soziale Kompetenz*, um soziale Konflikte lösen zu können,
- *Bewältigungskompetenzen*, im Umgang mit Stress,
- *Problemlösen*, um in schwierigen Situationen Entscheidungen zu treffen.

Resilienzfaktoren sind nicht nur, wie früher angenommen, auf Persönlichkeitsmerkmalen zurückzuführen. Die neuere Resilienzforschung geht davon aus, dass Resilienz einen interaktiven Prozess zwischen Individuum und Umwelt darstellt und somit eine Schutzfunktion hat, die auch eine flexible Anpassungsfähigkeit darstellt (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2010). Personen entwickeln Resilienz, indem sie sich mit Problemen und Schwierigkeiten ihrer Umwelt auseinandersetzen. Damit ist Resilienz nicht ausschließlich als ein statisches Körpermerkmal zu sehen, sondern als dynamischer Anpassungs- und Entwicklungsprozess. Resilienzfaktoren können daher in jedem Lebenszyklus erworben und gelernt werden.

Stressmanagement

Die Zunahme von Belastungen am Arbeitsplatz hat dazu geführt, dass Unternehmen und Mitarbeiter verstärkt nach Lösungen für einen besseren Umgang mit Stress suchen. Der Begriff des Stressmanagements hat in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen (Kentzler,

Richter & Meifert, 2010; Windemuth, Jung & Petermann, 2014).

Unter Stressmanagement werden alle Strategien und Maßnahmen zusammengefasst, die ergriffen werden können, um Belastungssituationen zu vermindern oder idealerweise vollständig zu vermeiden (Kentzler, Richter & Meifert, 2010).

Stressmanagement-Methoden für personenbezogene Maßnahmen können eingeteilt werden in (Rudow, 2011):

- *Körperliche Aktivitäten:* Schwimmen, Radfahren und Laufen. Sport hat durch den positiven Einfluss auf Herz, Kreislauf und Lunge eine stressreduzierende Wirkung auf stressbedingte Erkrankungen wie: Bluthochdruck, Schlaganfall und Herzinfarkt. Zusätzlich setzt Sport Glückshormone frei und hilft bei depressiven Verstimmungen und Ängsten.
- *Entspannung:* Atemübungen, Autogenes Training und Progressive Muskelentspannung. Entspannungsübungen können stressbedingte Anspannungen lösen und verbessern die Verhaltenskontrolle stressrelevanter Gefühle wie: Angst, Ärger oder Wut.
- *Kognitive Trainings:* Einstellungsreflexion und -modifikation, Selbstinstruktion und systematisches Problemlösen. Kognitive Trainings unterstützen die Mitarbeiter dabei, Stressquellen bei der Bewertung nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung zu sehen. Die Neubewertung hilft beim Abbau von negativen Gedanken in kritischen Situationen.
- *Verhaltenstrainings:* Zeitmanagement und Selbstsicherheitstrainings. Verhaltenstrainings lehren moderne Arbeitstechniken und soziale Kompetenzen. Der Mitarbeiter erhält so unterstützende Werkzeuge, um Stress erst gar nicht aufkommt zu lassen.

Welche Stressmanagement-Technik präventiv eingesetzt werden sollte, hängt von der konkreten Arbeitssituation, den spezifischen Anforderungen, sowie von der Person und ihren persönlichen Voraussetzungen ab.

Ableitung der Hypothesen

Wie zuvor ausgeführt, können Resilienzfaktoren als Schutzfaktoren gesehen werden, die die psychische Widerstandsfähigkeit stärken. An diesem Punkt setzt die vorgestellte Studie an und untersucht, ob *Resilienz* eine Ressource für Mitarbeiter darstellt, mit bedingungsbezogenen Stressoren besser umzugehen. Die Stressbeanspruchung von Mitarbeitern wird mit den Merkmalen des subjektiv empfundenen *Stresserlebens* am Arbeitsplatz und Anzeichen von körperlichen und psychischen *Stresssymptomen* gemessen. Es wird der Zusammenhang zwischen *Resilienz* und *Stresserleben* sowie *Stresssymptome* untersucht. Hieraus leiten sich folgende Hypothesen ab:

H₁: Je höher die Resilienz, umso niedriger ist das Stresserleben am Arbeitsplatz.

H₂: Je höher die Resilienz, umso weniger körperliche und psychische Stresssymptome sind vorhanden.

Bei der Berechnung einer Korrelation zwischen zwei Variablen kann das Ergebnis ein hoher Korrelationskoeffizient sein, der jedoch nur einen rein statistischen Zusammenhang darstellt und nicht ohne Weiteres in die Realität der empirischen Zusammenhänge übertragen werden kann. Ein bivariat-signifikanter Zusammenhang zwischen zwei Variablen kann durch die Wirkung einer bestehenden Drittvariable, die nicht berücksichtigt wird, ausgelöst sein. In diesem Fall spricht man von einer Scheinkorrelation.

Um den aktuell hohen Krankenstand, der durch hohe Belastungen ausgelöst wird, zu begegnen, setzen Unternehmen und Mitarbeiter verstärkt Stressmanagement-Techniken ein. Um mögliche Effekte einer hieraus entstehenden Drittvariablen auszuschließen, ist für die Untersuchung weiterhin von Interesse, welchen präventiven Anteil Stressmanagement-Techniken an der Stressbewältigung haben. Um eine genaue Aussage über den Zusammenhang von *Resilienz* auf die *Stressbeanspruchung* treffen zu können, wird untersucht, welchen Wirkung die Kontrollvariable *Anwendung Stressmanagement-Techniken* auf *Resilienz* und *Stresserleben* sowie *Stresssymptome* hat. Daraus leiten sich folgende Hypothesen ab:

H₃: Die *Anwendung von Stressmanagement-Techniken* hat keinen signifikanten Einfluss auf den Zusammenhang zwischen *Resilienz* und *Stresserleben* am Arbeitsplatz.

H₄: Die *Anwendung von Stressmanagement-Techniken* hat keinen signifikanten Einfluss auf den Zusammenhang zwischen *Resilienz* und das Erleben von körperliche und psychischen *Stresssymptomen*.

Methoden

Stichprobe

Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum 30. September bis 31. Oktober 2014. Die Gesamtstichprobe besteht aus 114 erwerbstätigen Personen (N = 114), die über den eCampus einer Hochschule und einem sozialen Netzwerk akquiriert wurden. Die Hochschule bietet berufsbegleitende Bachelor- und Masterstudiengänge an. Durch die Doppelbelastung Beruf und Studium stellen diese Probanden eine besonders interessante Zielgruppe für die Untersuchung dar. Das soziale Netzwerk wird hauptsächlich für berufliche Kontakte genutzt. Die Mitglieder bestehen aus einer Gruppe von Erwerbstätigen und Selbstständigen, aus den unterschiedlichsten Beschäftigungsverhältnissen und Branchen, in ganz Deutschland.

Von der Gesamtstichprobe N = 114 haben 13 Teilnehmer die Befragung vorzeitig geordnet beendet, da sie keine Stressmanagement-Techniken anwenden. Die Stichprobengröße zur Untersu-

Tabelle 2
Häufigkeitsverteilung
soziodemografische Daten
der Stichprobe

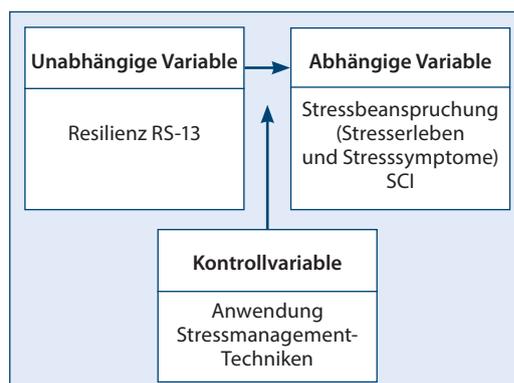
Daten	Häufigkeitsverteilung			
	weiblich	Prozent	männlich	Prozent
Geschlecht	81	71,1	33	28,9
Alter				
unter 20	0	0	0	0
20-30	39	34,2	4	3,5
31-40	17	14,9	5	4,4
41-50	16	14,0	16	14,0
über 50	9	7,9	8	7,0
Beschäftigungsverhältnis				
Angestellte/r	63	55,3	19	16,6
Beamtin/Beamter	2	1,8	4	3,5
Arbeiterin/Arbeiter	3	2,6	2	1,8
selbstständig/freiberuflich	8	7,0	8	7,0
anderes Beschäftigungsverhältnis	5	4,4	0	0
Führungsposition				
Ja	16	14,0	17	14,9
Nein	65	57,0	16	14,0

chung der Kontrollvariablen *Anwendung Stressmanagement-Techniken* beträgt daher $N = 101$. Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der soziodemografischen Daten.

Untersuchungsdesign

Die Untersuchung der Hypothesen erfolgt anhand einer Querschnittsstudie mit einem Messzeitpunkt. Für die Studie wurde ein quantitatives Untersuchungsdesign mit einem Online-Fragebogen gewählt. Der für die Datenerhebung erstellte Fragebogen enthält zwei validierte Skalen: *Resilienz* und *Stressbeanspruchung* (*Stresserleben* und *Stresssymptomen*), zwei selbstkonstruierte Fragestellungen zu *Stressmanagement-Techniken* sowie Fragen zu soziodemografischen Merkmalen. Die Auswahl der Messverfahren erfolgte anhand von Gütekriterien, der Übereinstimmung der Items mit der Anforderung an die Daten der Stichprobe, einem deutschsprachigen Einsatz, einer einfachen Handhabung und eines akzeptablen Zeitaufwands für die Probanden.

Abbildung 2
Übersicht
Untersuchungsdesign



Untersucht wird der Zusammenhang zwischen den Variablen *Resilienz* und *Stressbeanspruchung*. Mit der in das Untersuchungsmodell aufgenommenen Kontrollvariablen *Anwendung Stressmanagement-Techniken* wird die Beeinflussung der Kontrollvariablen auf den Zusammenhang zwischen *Resilienz* und *Stressbeanspruchung* kontrolliert (siehe Abbildung 2).

Messinstrumente

Resilienz

Zur Erhebung der Variablen Resilienz wird die Resilienzskala (RS-13) von Leppert, Koch, Brähler & Strauß (2008) eingesetzt. Ausgangspunkt der Resilienzskala von Leppert et al. (2008) ist die Resilience Scale von Wagnild & Young (1993), die von Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß & Brähler (2005) ins Deutsche übersetzt wurde. Wagnild & Young (1993) definieren Resilienz als Personenmerkmal, das Einfluss auf negative Gefühle und Stress hat und die Möglichkeit bietet, flexibel auf schwierige Situationen zu reagieren. Das Ziel der Resilienzskala ist die Erfassung von internalen Ressourcen und deren Anteil an der positiven Bewältigung von Lebensereignissen. Die Originalskala besteht aus 25 Items (RS-25), die sich auf zwei faktorenanalytisch konstruierten Skalen verteilen: *persönliche Kompetenz* mit 17 Items und *Akzeptanz des Selbst und des Lebens* mit acht Items.

Aus ökonomischen Gründen und der Annahme, dass die Skala eindimensional ist, entwickelten Schumacher et al. (2005) eine Kurzskala mit 11 Items. Die Eindimensionalität der Kurzskala wurde mit einer exploratorischen Faktorenanalyse überprüft und zeigte, dass alle 11 Items auf einen Faktor laden. Später entwickelte Leppert et al. (2008) eine

Messinstrumente	Anzahl Items	Skalen/Beispielitem	Cronbachs Alpha
Resilienzskala RS-13, Leppert et al. (2008)	13 Items	7-stufige Likert-Skala Bsp.: Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.	.87
Stress- und Coping-Inventar (SCI), Satow (2012)	Stresserleben (3 Items)	7-stufige Likert-Skala „Inwieweit haben Sie sich in den letzten drei Monaten durch Unsicherheit am Arbeitsplatz belastet gefühlt?“	.73
	Stresssymptome (13 Items)	4-stufige Likert-Skala Bsp.: Ich schlafe schlecht.	.86
Stressmanagement-Techniken			
Kenntnis	1 Item	Auswahl Stressmanagement-Techniken	
Anwendung	1 Item	Rating-Skala mit acht Abstufungen	

Tabelle 3

Übersicht der Messinstrumente

revidierte Kurzform der Resilienzskala mit 13 Items (RS-13). Die Änderung erfolgte nach inhaltlichen Merkmalen des zugrunde liegenden Resilienzkonzepts und nach statistischen Kriterien. Die Skala RS-13 erfasst wesentliche Aspekte des Resilienzkonzepts, wie: Optimismus, emotionale Stabilität, Lebensfreude, Energie, Offenheit für Neues und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Die Skalenwerte (Likert-Skala zwischen 1 = stimme nicht zu bis 7 = stimme völlig zu) werden summiert und können zwischen einer Punktzahl von 13 und 91 liegen. Je größer der Skalenwert, umso stärker ist die Ausprägung der Resilienz. Die Kurzform RS-13 ist ein Dreifaktorenmodell bestehend aus den zwei Faktoren *Kompetenz* und *Akzeptanz* und ein sich daraus zusammenfassender Faktor *Gesamtresilienz*. Die Skala des Fragebogens RS-13 verfügt über eine sehr gute innere Konsistenz mit einem Wert über Cronbachs Alpha ermittelt von $\alpha = .87$.

Bei der Resilienzskala RS-13 ist kritisch anzumerken, dass Resilienz als ein Persönlichkeitsmerkmal gesehen wird. Damit reduziert sich die Messung der vorgestellten Studie auf die Trait-Resilienz der Probanden.

Stressbeanspruchung

Die Erhebung der Variablen *Stressbeanspruchung* erfolgte mit dem Stress- und Coping-Inventar (SCI) von Satow (2012). Das Fragebogeninstrument SCI hat das Ziel, das aktuelle subjektiv empfundene Stresserleben, die körperlichen und psychischen Folgeerscheinungen (Stresssymptome) und den Umgang mit Stress (Coping) zu messen. Zur Datenerhebung der vorgestellten Studie wurden nur die Skalen zur Messung des *Stresserlebens* für den Bereich Arbeitsplatz und der körperlichen und psychischen *Stresssymptome* eingesetzt. Das SCI-Inventar erfasst das Stresserleben der letzten drei Monate für die Bereiche: Finanzen, Wohnen, Arbeitsplatz, Partner, Gesundheit, persönliche Erwartungen und bezieht sich dabei jeweils auf die drei Bereiche: Stress hervorgerufen durch Unsicherheit, durch Überforderung und durch tatsächlich eingetretene negative Ereignisse. Damit wird nicht nur die Bewertung des Stresserlebens durch tatsächlich eingetretene Ereignisse erfasst, sondern auch

die kognitive Bewertung von Situationen berücksichtigt.

Die körperlichen und psychischen Stresssymptome werden mit Items erfasst, deren Inhalte sich auf Symptome der letzten sechs Monate beziehen, die häufig bei Stress zu beobachten sind, wie: Schlafstörungen, Konzentrationsprobleme, Niedergeschlagenheit.

Für die Skalen werden mit Cronbachs Alpha befriedigende bis sehr gute interne Konsistenzen mit $\alpha = .73$ bis $\alpha = .86$ gemessen.

Stressmanagement-Techniken

Zur Erfassung der Daten Stressmanagement-Techniken wird der Proband zuerst gefragt, ob er Stressmanagement-Techniken kennt. Ist dies nicht der Fall, kann der Proband mit *Nein* antworten. Die Befragung wird dann geordnet beendet und auf die letzte Seite geführt. Im anderen Fall kann die Testperson aus sieben Stressmanagement-Techniken auswählen: körperlichen Aktivitäten: Fitness/Ausdauersport; Entspannungstechniken: Atemübungen, Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung, Yoga, Meditation und kognitive Trainings: Achtsamkeitsübungen. Eine Mehrfachauswahl ist möglich. Im Anschluss erfolgt eine Frage nach der Häufigkeit der Anwendung von Stressmanagement-Techniken. Die Frage wird durch eine Einfachnennung der angebotenen Häufigkeiten (nie, unregelmäßig/selten, einmal/mehrmals im Monat, einmal/mehrmals in der Woche, einmal/mehrmals am Tag) beantwortet.

Analyseverfahren

Zur Exploration der Daten der Hypothesen H_1 und H_2 wird die Korrelation, d.h. die Maße des Zusammenhangs zwischen den Variablen analysiert. Die Stärke der statistischen Beziehung zwischen den Variablen wird mit der Produkt-Moment-Korrelation (Pearson-Korrelation) gemessen. Bei der Prüfung der Hypothesen H_1 und H_2 handelt es sich aufgrund der Polung der Skalen um eine negative Korrelation (je mehr *Resilienz*, desto weniger *Stresserleben* bzw. *Stresssymptome*), d.h., der Korrelationskoeffizient

Tabelle 4

Korrelationsmatrix Resilienz,
Stresserleben und
Stresssymptome

	Resilienz	Stresserleben	Stresssymptome
Resilienz	1	-.30**	-.39**
Stresserleben	-.30**	1	.60**
Stresssymptome	-.39**	.60**	1

Bemerkung: $N = 114$ Erwerbstätige; Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson. * $p < .05$; ** $p < .01$ (2-seitig)

fizient nimmt einen Wert im negativen Bereich ($-1 < r < 0$) an.

Bei der Berechnung einer Korrelation zwischen zwei Variablen kann das Ergebnis ein hoher Korrelationskoeffizient sein, der jedoch nur einen rein statistischen Zusammenhang darstellt und nicht ohne Weiteres in die Realität der empirischen Zusammenhänge übertragen werden kann. Ein bivariat-signifikanter Zusammenhang zwischen zwei Variablen kann durch den Einfluss einer bestehenden Drittvariable, die nicht berücksichtigt wird, ausgelöst sein. Um eine Aussage über den Einfluss der Drittvariablen *Anwendung Stressmanagement-Techniken* auf die bivariate Beziehung von *Resilienz* und *Stresserleben* bzw. *Stresssymptome* machen zu können, wird zur Überprüfung der Hypothesen H_3 und H_4 eine partielle Korrelation durchgeführt. Im Ergebnis ergibt sich der Partialkorrelationskoeffizient ($r_{xy.z}$) als ein Maß für den Zusammenhang der untersuchten Variablen unter Ausschaltung des Einflusses der Drittvariablen. Zur Berechnung wird der Einfluss der Drittvariablen konstant (kontrolliert) gehalten.

Ergebnisse

Der lineare Zusammenhang zwischen *Resilienz* und *Stresserleben* (H_1) zeigt ein signifikantes Ergebnis ($p = .001$) mit einem Wert des Korrelationskoeffizienten von $r = -.30$.

Der lineare Zusammenhang von *Resilienz* und *Stresssymptome* (H_2) zeigt ebenfalls ein signifikantes Ergebnis ($p < .001$). Der Wert des Korrelationskoeffizienten beträgt $r = -.39$. Aufgrund dieser Ergeb-

nisse können die Hypothesen H_1 und H_2 bestätigt werden.

Die Ergebnisse der Partialkorrelation zwischen *Resilienz* und *Stresserleben* unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen *Anwendung Stressmanagement-Techniken* (H_3) ergibt einen linearen Zusammenhang der drei Variablen untereinander (Korrelation nullter Ordnung) zwischen *Resilienz* und *Stresserleben* von $r = -.30$, zwischen *Anwendung Stressmanagement-Techniken* und *Resilienz* von $r = .11$ und *Stresserleben* von $r = -.06$. Die Korrelationen sind nicht signifikant ($p = .265$ und $p = .578$). Der Partialkorrelationskoeffizient zeigt mit einem Wert von $r_{xy.z} = -.30$ keinen Unterschied zur bivariaten Beziehung der Variablen *Resilienz* und *Stresserleben* unter dem Einfluss der Kontrollvariablen *Anwendung Stressmanagement-Techniken* (siehe Abbildung 3). Die Partialkorrelation zeigt ein signifikantes Ergebnis ($p = .003$).

Für die Partialkorrelation zwischen *Resilienz* und *Stresssymptome* unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen *Anwendung Stressmanagement-Techniken* (H_4) zeigt der lineare Zusammenhang zwischen *Resilienz* und *Stresssymptome* einen Wert von $r = -.37$ und zwischen *Anwendung Stressmanagement-Techniken* und *Stresssymptome* einen Wert von $r = -.19$. Die Korrelation zeigt kein signifikantes Ergebnis ($p = .060$). Der Partialkorrelationskoeffizient hat einen Wert von $r_{xy.z} = -.35$, was eine geringe Differenz zur Korrelation nullter Ordnung ($r = -.37$) darstellt (siehe Abbildung 4). Das Ergebnis ist ebenfalls signifikant ($p < .001$), weshalb die beiden Hypothesen H_3 und H_4 bestätigt werden können. Kritisch muss hier angemerkt werden, dass für die Variable *Anwendung Stressmanagement-Techniken* (Rating-Skala) eine geringe Reliabilität vorliegt. Eine annähernde Normalverteilung konnte mit einem Q-Q-Diagramm nachgewiesen werden.

Abbildung 3

Partiellkorrelation Resilienz
und Stresserleben
mit Kontrollvariable
*Anwendung
Entspannungstechniken*
($N = 101$)

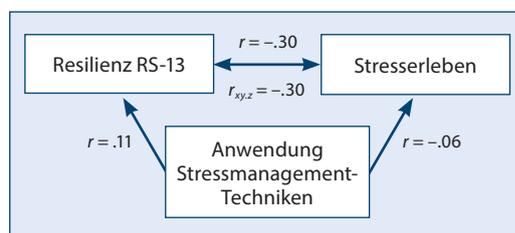
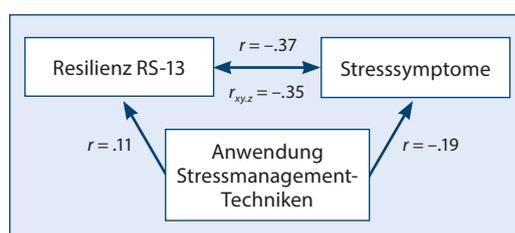


Abbildung 4

Partiellkorrelation Resilienz
und Stresssymptome mit der
Kontrollvariablen *Anwendung
Entspannungstechniken*
($N = 101$)



Diskussion

Die Ergebnisse der Untersuchung von *Resilienz* und *Stresserleben* zeigen eine mittlere negative Effektstärke für den linearen Zusammenhang. Erkennbar ist, dass hohen Resilienzwerten niedrige Stresserlebenswerte gegenüberstehen. Damit kann die Aussage getroffen werden, je mehr *Resilienz* dem Mitarbeiter zur Verfügung steht, umso weniger *Stresserleben* ist vorhanden. Die Daten zeigten auch Ausreißer, die bei hohen Resilienzwerten hohe Stresserlebenswerte und bei niedrigen Resilienzwerten niedrige Stresserlebenswerte zeigten. Grund hierfür könnte sein, dass die Konstrukte Re-

silienz und *Stresserleben* als latente Variablen weiteren Einflüssen ausgesetzt sind.

Ein interessanter Aspekt ist, dass bei einem Resilienzwert zwischen 70 und 91 Punkten das Niveau des Stresserlebens sich nicht mehr veränderte, d.h., dass Personen mit moderaten Resilienzwerten (67-72 Punkte) das gleiche Stresserleben empfinden, wie Personen mit hohen Resilienzwerten (73-91 Punkte). Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Höhe der Ausprägung von Resilienz Grenzen in der Wirkung auf die Stressbewältigung aufweist.

Auch bei den Ergebnissen der Korrelationsanalyse von *Resilienz* und *Stresssymptome* ist erkennbar, dass hohen Resilienzwerten niedrige Stresssymptomwerte gegenüberstehen. Die Werte der Korrelation und der Regression fielen gegenüber dem Stresserleben etwas höher aus. Damit kann ebenfalls bestätigt werden, je mehr *Resilienz* dem Mitarbeiter zur Verfügung steht, umso weniger *Stresssymptome* sind vorhanden. Ebenfalls, wie bei dem Stresserleben, ist zu beobachten, dass die Ausprägung der Punktwerte von *Resilienz* sich nicht im gleichen Maße auf die Werte der *Stresssymptome* auswirken.

Ähnliche Untersuchungsergebnisse konnten bei der Studie *Führung, Gesundheit und Resilienz* der Bertelsmann-Stiftung (2012) festgestellt werden. In dieser Studie wurde unter anderem der Zusammenhang zwischen Resilienz und Burn-out-Symptomen und psychosomatischen Beschwerden untersucht. Psychosomatische Beschwerden und Burn-out-Symptome werden als langfristige Stressfolgen gesehen (siehe Tabelle 1). Die Ergebnisse der Studie der Bertelsmann-Stiftung zeigten mittlere Effektstärken für den Zusammenhang zwischen Resilienz und psychosomatischen Beschwerden ($r = -.24$) und eine hohe Effektstärke für den Zusammenhang Resilienz und Burn-out-Symptome, gemessen mit dem Maslach-Burn-out-Inventar mit den drei Dimensionen *emotionale Erschöpfung* ($r = -.22$), *Zynismus* ($r = -.31$) und *Leistungsfähigkeit und Effektivität* ($r = .52$).

Auch in der Studie *Interkultureller Vergleich Deutschland-Russland: Subjektive Wahrnehmung und Beziehung von Resilienz, Depressionen, Angst und Stress* von Brailovskaia, Bieda, Schönfeld & Margraf der Ruhr-Universität Bochum (2014) wurden ähnliche Werte bei der Korrelation zwischen Resilienz und Stress gemessen ($r = -.24$). In dieser Studie wurde Resilienz auch als Prädiktor im Zusammenhang mit Stress untersucht. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigen signifikante Ergebnisse des Bestimmtheitsmaßes von $R^2 = .058$ und einen Wert des Regressionskoeffizienten mit $\beta = -.24$.

Die Messungen der Partialkorrelationen zeigen keinen Einfluss der Kontrollvariablen *Anwendung Stressmanagement-Techniken* auf den Zusammenhang von *Resilienz* und *Stresserleben* bzw. *Stresssymptome*. Auch die bivariaten Korrelationen zwischen *Anwendung Stressmanagement-Techniken* und *Stresserleben* bzw. *Stresssymptome* zeigen keine signifikanten Ergebnisse. Betrachtet man diese Ergebnisse im Zusammenhang mit der Stu-

die *Stressmanagement als Burn-out-Prophylaxe* von Güthner & Batra (2012), ist die Wirkung von Stressmanagement-Techniken unterschiedlich. Fitness und Ausdauersport werden in dieser Studie nicht als wirksame Stressmanagement-Techniken zur Stressbewältigung erwähnt, dagegen konnte für Achtsamkeitsübungen eine Wirksamkeit nachgewiesen werden.

Während 79,2% der Probanden der vorgestellten Studie angaben, Fitness und Ausdauersport zu kennen, ist dies nur bei 23,8% der Probanden für Achtsamkeitsübungen der Fall. Die daraus resultierende geringe Anwendung von Achtsamkeitsübungen stellt eine mögliche Erklärung der Ergebnisse dar.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es einen Hinweis darauf gibt, dass resiliente Mitarbeiter weniger Stresserleben und Stresssymptome zeigen. Dagegen konnte bei der Anwendung von Stressmanagement-Techniken kein Zusammenhang zur Verbesserung der Stressbewältigung festgestellt werden. Diese Ergebnisse sind vor dem Hintergrund zu sehen, dass die durchgeführten Korrelationsanalysen keine Kausalitätsschlüsse zulassen und das keine Differenzierung bei den einzelnen Stressmanagement-Techniken vorgenommen wurde.

Ein Erklärungsansatz, warum Resilienz nach den vorliegenden Ergebnissen besser zur Stressbewältigung geeignet scheint als Stressmanagement-Techniken, kann das bereits vorgestellte arbeitspsychologische Stressmodell von Bamberg (2003, 2006) geben. Hier wird beschrieben, dass Stress als Prozess zu sehen ist, bei dem die Arbeitssituation vom Mitarbeiter bewertet wird. Bei diesem kognitiven Bewertungsprozess wird die Situation vom Mitarbeiter auf Bewältigungsmöglichkeiten oder Bedrohung hin untersucht. Resilienzfaktoren, wie: Selbstwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, Bewältigungskompetenzen, Problemlösen können zu diesem frühen Zeitpunkt der Stressentstehung bereits als Schutzfaktoren wirken, Stress erst gar nicht entstehen zu lassen. Stressmanagement-Techniken wie Fitness und Ausdauersport wirken dagegen rein auf der körperlichen Ebene.

Der kognitive Bewertungsprozess bei der Stressbewältigung kann auch als Erklärungsansatz für die positiven Ergebnisse zur Stressreduktion bei der Anwendung von Achtsamkeitsübungen der bereits erwähnten Studie *Stressmanagement als Burn-out-Prophylaxe* von Güthner & Batra (2012) dienen. In einer weiteren Studie *Neurobiologische Aspekte der Regeneration: Entspannung als Instrument der Stressregulation* von Esch (2011) haben die Untersuchungen gezeigt, dass Entspannungstechniken, die auf Achtsamkeitsübungen basieren, die Plastizität des Gehirns fördern und die Flexibilität der Personen insgesamt erhöhen, was mit einer gestärkten Stressresistenz im Zusammenhang steht.

Aufgrund der Ergebnisse der vorgestellten Studie ist abzuleiten, dass ein zentraler Ansatzpunkt zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz, in der Fähigkeit der kognitiven Bewertung des Mitarbeiters

liegt, Arbeitssituationen als Herausforderung zu bewerten, die er bewältigen kann. Menschen mit höheren Resilienzwerten scheinen eher über diese Fähigkeit zu verfügen, als Menschen mit geringeren Resilienzwerten.

Fazit und Ausblick

Die aktuelle Problemstellung der wachsenden Anforderungen am Arbeitsplatz und die daraus resultierenden psychischen Beschwerden der Mitarbeiter durch zu hohes Stresserleben war der Ausgangspunkt der vorgestellten Studie.

Da nicht alle Menschen gleichermaßen von Stressfolgen betroffen sind, lag das Ziel der Studie darin, zu untersuchen, ob Resilienz eine Erklärung für den unterschiedlichen Umgang mit der Bewältigung von Stress am Arbeitsplatz darstellt.

Ausgelöst durch den hohen Krankenstand aufgrund psychischer Beschwerden, bieten viele Unternehmen ihren Mitarbeitern Stressmanagement-Techniken in Form von körperlichen Aktivitäten oder Entspannungsübungen zur Stressreduzierung an. Damit war ein weiteres Ziel der vorgestellten Studie verbunden, den Einfluss der Anwendung von Stressmanagement-Techniken auf den Zusammenhang zwischen Resilienz und Stressbeanspruchung zu untersuchen.

Die Ergebnisse der vorgestellten Studie haben gezeigt:

- Es gibt einen Hinweis darauf, dass resiliente Mitarbeiter weniger berufsbezogenen Stress erleben und weniger Stresssymptome zeigen als weniger resiliente Mitarbeiter.
- Die Kenntnis und die Anwendung von Stressmanagement-Techniken hat die Höhe der Korrelation zwischen Resilienz einerseits und Stresserleben/Stresssymptome andererseits in dieser Studie nicht beeinflusst.

Für Unternehmen ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten, die Relevanz von Resilienz in der Personalpolitik zu nutzen:

- In der Einstellungsdiagnostik, um bereits bei der Mitarbeitergewinnung darauf zu achten, resiliente Mitarbeiter zu rekrutieren. Dies setzt voraus, dass entsprechende diagnostische Werkzeuge entwickelt und eingesetzt werden.
- Über die Mitarbeiterführung und der Arbeits- und Tätigkeitsgestaltung, um resilienzförderliche Kompetenzen wie Selbstwirksamkeitserleben, Problemlösekompetenzen, Selbstwahrnehmung und Feedback zu entwickeln.
- Die Förderung der Resilienzfaktoren der Mitarbeiter durch entsprechende Trainings oder Coachings.

Zur Konzeption von Resilienz-Trainings und Resilienz-Coachings können Studien wichtige Hinweise geben. So ist für die Wirkung der einzelnen Resilienzfaktoren im Hinblick auf die Stressbewältigung eine weitere Erforschung denkbar.

Im Vergleich mit anderen Studien hat das Ergebnis der vorgestellten Untersuchung gezeigt, dass nicht alle Stressmanagement-Techniken gleichwertig für die Stressbewältigung gesehen werden können. Ein weiterer interessanter Forschungsansatz ergibt sich aus der Untersuchung eines kombinierten Trainingsansatzes von Resilienzfaktoren und Achtsamkeitsübungen.

Um den Zusammenhang zwischen Resilienz und Stresserleben noch genauer zu untersuchen, wäre es auch von Interesse zu prüfen, ob weitere Einflussfaktoren vorhanden sind.

Die Unternehmen brauchen für die aktuelle Problematik des erhöhten Stresserlebens am Arbeitsplatz und den daraus gestiegenen Krankheits-tagen einen Lösungsansatz, um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben. Die Förderung von Resilienz ist hierzu ein wichtiger Schritt und kann einen wertvollen Beitrag leisten, dass Mitarbeiter lernen mit der Bewältigung von Stress am Arbeitsplatz besser umgehen.

Literatur

- Bamberg, E., Busch, C., Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt. Praxis der Arbeits- und Organisationspsychologie* (1. Aufl.). Bern: Huber.
- Bamberg, E., Keller, M., Wohler, C., Zeh, A. (2006). *BGW-Stresskonzept. Das arbeitspsychologische Stressmodell. Stand 07/2012*. Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.
- Bamberg, E., Vahle-Hinz, T. (2014). Belastungen und Ressourcen. In Schuler H., Kanning, Uwe Peter. *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 1031-1077). Göttingen: Hogrefe.
- Bengel, J., Lyssenko, L. (2012). *Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung. Band 43*. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA).
- Bertelsmann-Stiftung (2012). *Führung, Gesundheit und Resilienz*. Abgerufen am 22.10.2014 unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_38688_38689_2.pdf
- Böckelmann, I., Seibt, R. (2011). Methoden zur Indikation vorwiegend psychischer Berufsbelastung und Beanspruchung – Möglichkeiten für die betriebliche Praxis. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 3, 205-221.
- Brailovskaia, J., Bieda, A., Schönfeld, P., Margraf, J. (2014). *Interkultureller Vergleich Deutschland–Russland: Subjektive Wahrnehmung und Beziehung von Resilienz, Depressionen, Angst und Stress*. Studie Ruhr-Universität Bochum. Abgerufen am 26.11.2014 unter: http://www.kli.psy.ruhr-uni-bochum.de/klipsy/public/j.brailovskaia/Poster_Braunschweig_Brailovskaia_Julia.pdf

- Eckart, W. U. (2013). *Geschichte, Theorie und Ethik der Medizin* (7. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Esch, T. (2011). Neurobiologische Aspekte der Regeneration: Entspannung als Instrument der Stressregulation. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 65, 2, 125-135.
- EU-OSHA, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2000). *Facts 8. Stress am Arbeitsplatz. Zusammenfassung eines Berichts der Agentur*. Abgerufen am 01.10.2014 unter <https://osha.europa.eu/de/publications/factsheets/8>
- Faller, G. (Hrsg.) (2012). *Betriebliche Gesundheitsförderung. Lehrbuch* (2., vollständig überarbeitete Aufl.). Bern: Huber.
- Fröhlich-Gildhoff, K., Rönnau-Böse, M. (2014). *Resilienz* (3. Aufl.). München: UTG Ernst Reinhardt.
- Güthner, A., Batra, A. (2012). Stressmanagement als Burn-out-Prophylaxe. *Zeitschrift Bundesgesundheitsblatt. Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz. Das Burn-Out-Syndrom*, 2, 183-189.
- Kentzler, C., Richter, J., Meifert, M. T. (Hrsg.) (2010). *Stressmanagement. Das Kienbaum Trainingsprogramm*. Freiburg: Haufe.
- Kratzer, N., Dunkel, W., Becker, K., Hinrichs, St. (Hrsg.) (2011). *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*. Berlin: Edition Sigma.
- Lazarus, R. S., Launier, R. (1981). Stressbezogenen Transaktion zwischen Person und Umwelt. In Nitsch, J. R. (Hrsg.), *Stress, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 213-260). Bern: Huber.
- Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R., Volpert, W. (1993). *Analyse psychischer Belastungen und Anforderungen in der Büroarbeit – Das RHIA/VERA-Büroverfahren. Handbuch und Manual*. Göttingen: Hogrefe.
- Leonhart, R. (2013). *Lehrbuch Statistik. Einstieg und Vertiefung* (3. überarbeitete Aufl.). Bern: Huber.
- Leppert, K., Koch, B., Brähler, E., Strauß, B. (2008). Die Resilienzskala (RS) – Überprüfung Langform RS-25 und einer Kurzform RS-13. *Klinische Diagnostik und Evaluation*, 1, 2, 226-243.
- Mainka-Riedel, M. (2013). *Stressmanagement – Stabil trotz Gegenwind. Wie Sie Ihren eigenen Weg zu gesunder Leistungsfähigkeit finden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Poulsen, I. (2012). *Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Burnoutprävention*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Renneberg, B., Hammelstein, P. (2006). *Gesundheitspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Resch, M., Leitner, K. (2010). Wenn Stressfolgen chronisch werden: Die AIDA-Längsschnittstudie. In Riggotti, T., Korek, S., Otto, K. (Hrsg.), *Gesund mit und ohne Arbeit* (S. 17-34). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Richter, P., Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger.
- Rohmert, W., Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.
- Rudow, B. (2011). *Die gesunde Arbeit. Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Satow, L. (2012). *Stress- und Coping-Inventar (SCI). Test- und Skalendokumentation (Version 2012)*. Abgerufen am 13.10.2014 unter <http://www.drstatow.de>
- Scharnhorst, J. (2012). *Burnout. Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Scharnhorst, J. (2008). *Resilienz – neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten. Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Psychologie, Gesellschaft, Politik 2008* (S. 51-53). Berlin: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP). Abgerufen am 02.08.2014 unter <http://www.bdp-verband.de/aktuell/2008/bericht/BDP-Gesundheitsbericht-2008.pdf>
- Schendera, C. F. G. (2014). *Regressionsanalyse mit SPSS* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Schumacher, J., Leppert, K., Gunzelmann, T., Strauß, B., Brähler, E. (2005). Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personenmerkmal. *Zeitschrift für Klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie*, 4, 53, 16-39.
- Seiler, K., Jansing, P.-J. (2014). *Erkrankungsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastung. transfer 4*. Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen. LIA.nrw gesünder arbeiten und leben. Abgerufen am 31.10.2014 unter http://www.lia.nrw.de/_media/pdf/service/Publikationen/lia_transfer/LIA_transfer_4_final.pdf
- Wagnild, G. M., Young, H. M. (1993). Development und psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165-178.
- Welter-Enderlin, R., Hildenbrand, B. (2010). *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Windemuth, D., Jung, D., Petermann, O. (Hrsg.) (2014). *Praxishandbuch psychisches Belastungen im Beruf* (2., erweiterte Aufl.). Stuttgart: Gentner.
- Wustmann, C. (2004). *Resilienz – Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern* (1. Aufl.). Basel: Beltz.



Angelika Patzelt B.A.

Forsterstraße 8

D-85057 Ingolstadt

info@angelika-patzelt.de