

# Das Resilienzkonzept der Lufthansa Sozialberatung

Florian Zapp

## **Riskante Auswirkungen**

- Emotionale Ambivalenzen
- Belastungs- und Leistungsgrenzen werden erreicht (hoher Krankenstand)
- Zunehmende Konflikanfälligkeit der Organisation
- Vertrauen und Sinn geht verloren
- erlebte Handlungsspielräume werden eingeengt
- Selbstkonzepte werden ins Wanken gebracht

Individuelle Leistungseinbrüche und interpersonelle Reibungsverluste können positive Ergebnisse von Prozessoptimierungen abschwächen.

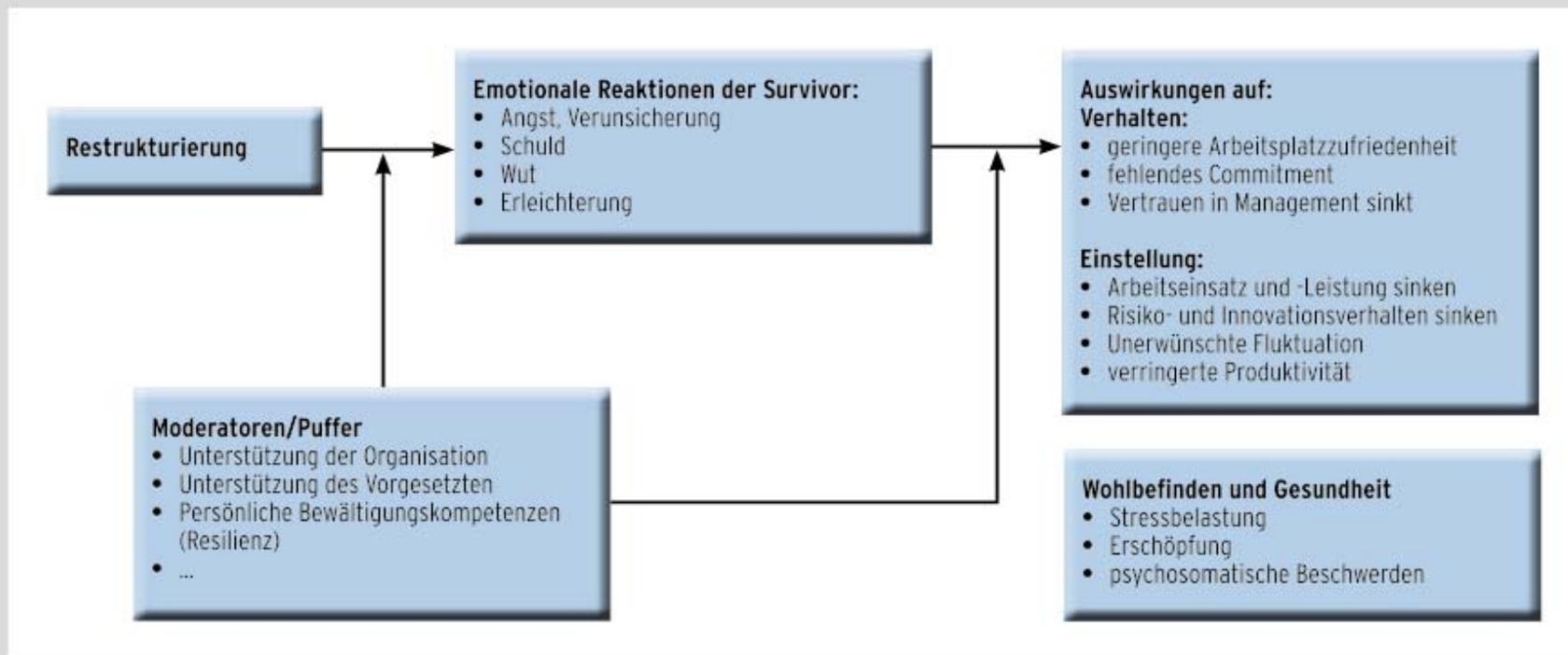
## **Veränderung des Unternehmens ≠ Veränderung der Mitarbeiter!**

Studien belegen, dass

- Unternehmen, die Veränderungen weniger gut meistern, Sachthemen überbetonen.
- unterstützende Maßnahmen für Mitarbeitende nachhaltigen Erfolg von Change erhöhen.

**„Beide Dimensionen – SachLogik und Emotionen – sind eben in Veränderungsprozessen gleich bedeutsam!“  
(Doppler & Voigt 2012)**

**Abbildung 1**  
**Survivor-Reaktionen** (nach Dietrich 2013)



## **Gesundheitliche Auswirkungen**

- **Psychische Gesundheit** , z.B.

- erhöhter Stress
- Schlafstörungen
- Erholungsunfähigkeit
- Depressionen
- Verschreibung von Psychopharmaka

- **Körperliche Gesundheit**

- Muskel-Skelett-Erkrankungen
- Herzerkrankungen

vgl. Übersichtsstudie Oreg et al. (2013)

Abbildung 3

### Angebote für Mitarbeitende

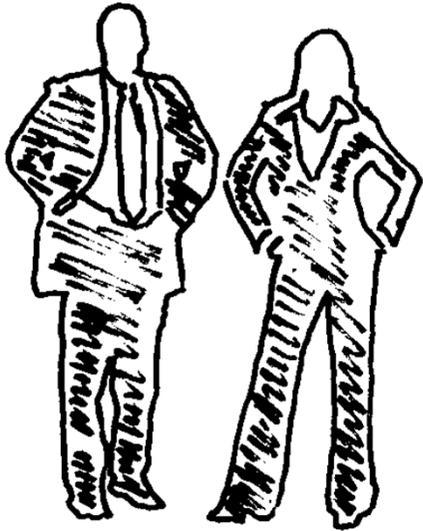
<b>vertrauliche Einzelfallberatung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für Auswirkungen von Veränderungen</li> <li>• Persönlicher Umgang mit Veränderungen und Krisen</li> <li>• Stärkung der Ressourcen /Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten</li> <li>• evtl. Weitervermittlung an weiterführende Maßnahmen</li> </ul>
<b>Vortrag «Resilienz in Zeiten der Veränderung» (1 Stunde)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phasen der Veränderungen</li> <li>• Emotionale Auswirkungen von Veränderungen</li> <li>• Grundlagen Resilienz</li> <li>• Impulse für Stärkung der eigenen Resilienz</li> </ul>
<b>Workshop «Resilienz – praktische Handlungsempfehlungen» (2-5 Stunden)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen zu Resilienz und Schutzfaktoren</li> <li>• gemeinsames Bearbeiten von Übungen/ Erarbeiten von Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Resilienz</li> </ul>

Abbildung 4

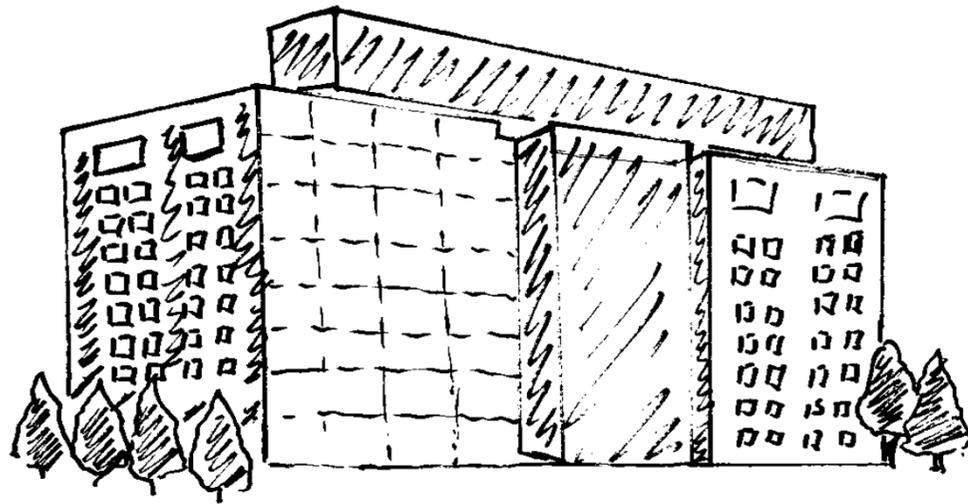
### Angebote für Führungskräfte

<b>vertrauliches Einzelcoaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelles Coaching für herausfordernde Führungssituationen in Veränderungsprozessen</li> <li>• Unterstützung beim Umgang mit eigenen Belastungen</li> </ul>
<b>Impulsvortrag «Winning Hearts and Minds» (1/2 Stunde)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionen und Belastungen in Veränderungen</li> <li>• Ideen zum Beitrag der Führungskraft, um Belastungen zu begegnen</li> </ul>
<b>Workshop «Gesunde (Selbst-) Führung in Zeiten der Veränderung» (2-5 Stunden)</b>	<p>Vermittlung von Grundlagen und gemeinsame Erarbeitung von Handlungsmöglichkeiten zu den Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenhang von Führung und Gesundheit</li> <li>• Einflussmöglichkeiten auf die Gesundheit der Mitarbeitenden in Veränderungen</li> <li>• Erleben von Veränderungen</li> <li>• Umgang mit eigenen Belastungen in Veränderungen</li> <li>• Umgang mit Emotionen und Widerständen von Mitarbeitenden in Veränderungen</li> </ul>

## Moderatoren



Individuen  
(Verhalten)



Organisation  
(Verhältnisse)

## **LESSONS LEARNED**

- Übergreifende Steuerung der begleitenden Change-Maßnahmen
- Frühzeitige Einbindung in das Design der Veränderungsprozesse
- Klare Kommunikation um Bedenken und "falschen" Erwartungen zu begegnen
- Mittleres Management besonders stärken und einbeziehen
- Entwicklung eines multidimensionalen Erfolgscontrollings notwendig

## LITERATUR

**Übersichtsstudien zum Zusammenhang von Veränderungen und Gesundheit:**

**Köper, Birgit/Richter, Götz (2012): Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.**

Online abrufbar unter: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fokus/artikel27.html>

**Oreg, Shaul et al. (Hrsg) (2013). The Psychology Of Organisational Change. Cambridge: University Press**

Eine Zusammenfassung der Studien zur Wirksamkeit Verhaltens- und Verhältnismaßnahmen findet sich z.B. bei:

**Anwa, W. et al (2010): Burnout Prevention: A review of intervention programs. In: Patient Education and Counseling 78: 184 - 190**