

PARADIGMENWECHSEL: DER ÜBERGANG VON WOHLBEFINDEN-PROGRAMMEN ZU RESILIENZFÄHIGKEITEN

Von Chris Tamdjidi

Veröffentlicht am 23.04.2024

16 Min.

- ◉ *In der Welt des Lernens und der Entwicklung gibt es einen Wandel hin zu kompetenzbasierten Ansätzen, den wir voll und ganz unterstützen.*
- ◉ *Wir glauben, dass ein Fokus auf Resilienzfähigkeiten dazu beitragen kann, einige der zunehmenden Herausforderungen zu bewältigen, mit denen Wellbeing-Abteilungen und ineffektive Wellbeing Interventionen konfrontiert sind.*
- ◉ *Der Einsatz von Resilienzfähigkeiten ist effektiv, ansteuerbar, trainierbar, relevant und ermächtigend. Er entspricht genau der Richtung, in die sich das Kompetenztraining an modernen Arbeitsplätzen entwickelt.*

EIN KOMPETENZORIENTIERTER WANDEL IM BEREICH LERNEN UND ENTWICKLUNG

„Der Begriff ‚Kompetenzorientierung‘ (engl. „skills-first“) wird zunehmend von einer Vielzahl von Organisationen im privaten und öffentlichen Sektor verwendet, um einen neuen Ansatz für das Talentmanagement zu beschreiben, der die Fähigkeiten und Kompetenzen einer Person in den Vordergrund stellt – und nicht die Abschlüsse, Berufserfahrungen oder Berufsbezeichnungen – wenn es darum geht, Talente zu gewinnen, einzustellen, zu entwickeln und umzuschichten.“

Weltwirtschaftsforum, 2023¹

Die Welt des Lernens und der Entwicklung befindet sich in einem ständigen Wandel. Der Schwerpunkt verschiebt sich von einem rollen- oder titelbasierten Ansatz hin zu einem talent- oder kompetenzbasierten Ansatz. Diese Entwicklung wird durch mehrere wichtige Trends vorangetrieben, darunter:

- ◉ **Wachstum der wissensbasierten Wirtschaft** – Da sich die Volkswirtschaften weltweit zu wissens- und dienstleistungsbasierten Volkswirtschaften entwickelt haben, ist die Nachfrage nach einem breiteren Spektrum an sozialen und technischen Fähigkeiten gestiegen.

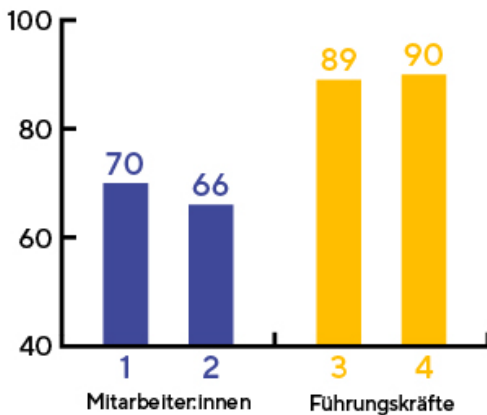
- ◉ **Beschleunigter Wandel** – Das rasante Tempo der technologischen Innovation erfordert ständiges Lernen und Anpassen. Fähigkeiten, die vor einem Jahrzehnt noch relevant waren, reichen heute möglicherweise nicht mehr aus.
- ◉ **Mitarbeiterengagement** – Der Kampf um Talente hat dazu geführt, dass das Angebot von Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu einem entscheidenden Faktor für die Bindung von Talenten geworden ist.

Diese Veränderungen hatten erhebliche Auswirkungen auf das Geschäft derjenigen, die sie umgesetzt haben. Sie haben zu Verbesserungen in den Bereichen Engagement, Leistung und Flexibilität geführt. Eine Studie des Corporate Executive Board hat beispielsweise gezeigt, dass das Angebot von Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung – bei denen kompetenzbasierte Schulungen eine wichtige Rolle spielen – das Engagement der Mitarbeitenden um bis zu 29% steigern kann.² Eine Untersuchung von Deloitte ergab, dass Unternehmen, die sich auf eine kompetenzorientierte Kultur konzentrieren, mit einer um 63 % höheren Wahrscheinlichkeit positive Ergebnisse in 11 wichtigen Geschäfts- und Personalbereichen erzielen.³ Dazu gehörte auch das Erreichen oder Übertreffen finanzieller Ziele im Vergleich zu Unternehmen, die keine kompetenzorientierten Praktiken eingeführt hatten. Diese Veränderungen haben auch zu wichtigen Innovationen und Entwicklungen im Bereich des Lernens und der Kultur am Arbeitsplatz geführt:

- ◉ **Personalisierte Lernwege** – Es gibt immer mehr individualisierte und anpassungsfähige Lernerfahrungen, die auf die individuellen Fähigkeiten und das Lerntempo der Beschäftigten zugeschnitten sind. Dieser Ansatz hilft den Beschäftigten, die spezifischen Kompetenzen zu entwickeln, die sie für ihre Aufgaben benötigen, und sich an künftige Veränderungen anzupassen
- ◉ **Einstellung und Beförderung auf der Grundlage von Fähigkeiten und Kompetenzen** – Unternehmen bewerten zunehmend Fähigkeiten und Kompetenzen anstelle von traditionellen Qualifikationen wie Abschlüssen und Berufserfahrung. Dieser Wandel hat sich auch auf die Einstellungspraktiken ausgewirkt, da immer mehr Wert auf Kompetenzbeurteilungen und kompetenzbasierte Einstellungsgespräche gelegt wird.
- ◉ **Kultur des kontinuierlichen Lernens** – Die Förderung einer Kultur des kontinuierlichen Lernens wird in den Unternehmen immer wichtiger. Arbeitnehmende erhalten immer mehr Möglichkeiten, neue Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, was das Verständnis widerspiegelt, dass Lernen ein lebenslanger Prozess ist.⁴

Ein kontinuierlicher Wandel hin zum kompetenzbasierten Lernen

Die wachsende Bedeutung eines kompetenzbasierten Ansatzes im Talentmanagement



- 1) Bevorzugen einen kompetenzbasierten Ansatz
- 2) Würden sich von einer Organisation mit kompetenzbasierten Ansatz angezogen fühlen und bei ihr bleiben
- 3) Meinen, dass ein kompetenzbasierter Ansatz Arbeit, Talent und Karriere bestimmen wird
- 4) Experimentieren aktiv mit einem kompetenzbasierten Ansatz

Quelle: Deloitte - *The skills-based organisation: A new operating model for work and the workforce*

Wir bei Awaris glauben, dass ein ähnlicher Wandel hin zu kontinuierlichem Lernen auch in der Welt des Wohlbefindens notwendig ist. Und dieser Wandel wird dazu beitragen, die Verschlechterung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz und die Unwirksamkeit der derzeitigen Wohlbefindensprogramme zu bekämpfen.

RESILIENZFÄHIGKEITEN

Wir haben eine Reihe von [Resilienzfähigkeiten](#) identifiziert, die das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern können. Diese Fähigkeiten können uns helfen, unseren Geisteszustand zu verändern und unser Stressniveau zu regulieren, indem sie uns dabei unterstützen, unsere innere Landschaft zu navigieren. **Wenn wir von ‚Fähigkeiten‘ sprechen, meinen wir bestimmte erlernte Verhaltensweisen oder Handlungen, die der Einzelne mit einem gewissen Grad an Kompetenz ausführen kann.** Sie werden oft durch Training, Übung oder Lebenserfahrung erworben. Resilienzfähigkeiten sind in der Regel sichtbar und messbar und werden von Menschen unterschiedlich gut beherrscht.

Wir glauben, dass ein kompetenzbasierter Ansatz für Resilienz mehrere Vorteile hat. **Der erste ist, dass Resilienzfähigkeiten das Stressempfinden effektiv reduzieren.** Wenn es darum geht, wie gestresst man sich fühlt, ist die Anwendung von Resilienzfähigkeiten wichtiger als die Stressoren, denen man tatsächlich ausgesetzt ist (bis zu einem gewissen Grad, wie wir in einem [früheren Blogbeitrag](#) erklärt haben). Unsere Daten, die wir von mehr als 2.000 Arbeitnehmenden gesammelt haben, zeigen, dass die Resilienzfähigkeiten 40% der Varianz des Stressempfindens unserer Befragten ausmachen (*siehe Abbildung unten*). Im Gegensatz dazu erklären die erlebten Stressoren (z.B. eine hohe Arbeitslast oder die Pflege eines Familienmitglieds) nur 18% der Varianz des Stressempfindens.

Das Ausüben von Resilienzfähigkeiten erklärt 40% der Varianz des Stressempfindens
Viel mehr als die Stressbelastung (Stressoren), denen wir ausgesetzt sind



39% des Stressempfindens lassen sich durch den Bilanzwert der Resilienzfähigkeiten vorhersagen (R-Quadrat).

- Die Korrelation ist hoch signifikant.
- Stressoren erklären nur 18 % der Varianz des Stressempfindens.

Dies steht im Einklang mit mehreren Studien, die besagen, dass unser Verhalten etwa 40% der Varianz des Wohlbefindens oder der Resilienz ausmacht.

Zweitens können Resilienzfähigkeiten evaluiert und trainiert werden. Die Verteilung der Fähigkeiten bei einer großen Anzahl von Personen kann ausgewertet werden. Es ist möglich zu sehen, welche Fähigkeiten in der Belegschaft weit verbreitet sind und wo es Defizite gibt. Es ist auch möglich zu sehen, welche Fähigkeiten den größten Einfluss auf die Arbeitsergebnisse haben. Auf der Grundlage dieser Einschätzungen können breit angelegte Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden, was wir mit einigen unserer Partner bereits getan haben.

Schließlich können Resilienzfähigkeiten gezielt gefördert werden. Fähigkeiten sind leichter zu definieren und anzusteuern als der weit gefasste Begriff des „Wohlbefindens“. Bei der unscharfen Definition von Resilienz als Widerstandsfähigkeit gibt es keine realistische Möglichkeit zu beurteilen, ob jemand eine Herausforderung bewältigen kann oder nicht. Man kann nur hoffen, dass die Person lächelt und sie erträgt. Fähigkeiten hingegen können klar definiert und ihre Grenzen erkannt werden. Jemand kann zum Beispiel regelmäßig Sport treiben, was zur Resilienz am Arbeitsplatz beitragen wird. Das bedeutet aber nicht automatisch, dass er oder sie einen Marathon laufen kann. In der Welt der Fähigkeiten haben wir also ein gutes Gespür für ihre Grenzen.

DIE ANPASSUNGSFÄHIGKEIT DER RESILIENZFÄHIGKEITEN

Neben diesen Vorteilen haben wir bei unserer Arbeit mit Resilienzfähigkeiten weitere Erkenntnisse gewonnen. **Resilienzfähigkeiten haben eine spezifische Relevanz.** Das bedeutet, dass die relevantesten Resilienzfähigkeiten je nach Art des Stresses, dem Beschäftigte ausgesetzt sind, gezielt eingesetzt werden können. Wenn Menschen z. B. unter arbeitslastbedingtem Stress leiden, haben gesunde körperliche und geistige [Gewohnheiten](#) wie Bewegung, Erholung und Schlaf sowie Ernährung einen starken positiven Einfluss auf die Stressbewältigung. Wenn Menschen hingegen mit dem Stress von Veränderungen, Ungewissheit oder Unverbundenheit konfrontiert sind, sind sozial-emotionale Fähigkeiten wirksamer.

Unterschiedliche Berufsgruppen benötigen unterschiedliche Resilienzfähigkeiten. Die Arbeit im juristischen Bereich ist beispielsweise durch einen hohen Perfektionismus und ein verstärktes negatives Denken gekennzeichnet. Daher waren Selbstmitgefühl, Achtsamkeit und eine positive Sichtweise am effektivsten, um die Resilienz in dieser Gruppe zu verbessern. Ingenieurteams

arbeiten unter hoher Arbeitsbelastung und Zeitdruck. Daher hatte die Fähigkeit zur Aufmerksamkeitsregulation den größten Einfluss auf die Resilienz und das Stressempfinden. Ein kompetenzbasierter Ansatz ermöglicht es uns, die effektivsten Interventionen für die spezifischen Herausforderungen jeder Berufsgruppe zu entwickeln.

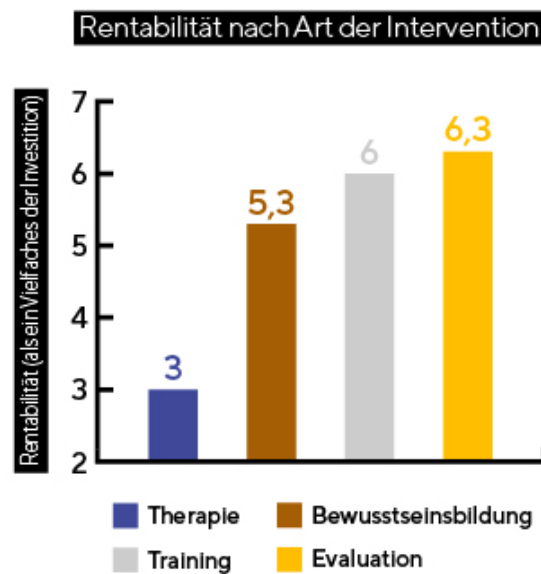
Schließlich kann der Ansatz der Resilienzfähigkeiten genutzt werden, um das Stressprofil eines bestimmten Arbeitsplatzes zu verstehen. Er kann denjenigen, die in dieser Rolle arbeiten, helfen zu erkennen, wie ihr Kompetenzprofil mit dem Stressprofil der Rolle übereinstimmt und was genau sie verbessern können. Insgesamt glauben wir, dass unser Resilienzansatz effektiv, ansteuerbar, trainierbar, relevant und selbstwirksam ist. Und er entspricht genau der Richtung, in die sich das Kompetenztraining an modernen Arbeitsplätzen entwickelt.

DIE SCHWÄCHEN VON WOHLBEFINDENSANSÄTZEN BEHEBEN

In den Jahren der Pandemie haben zahlreiche Unternehmen viel in das Wohlbefinden am Arbeitsplatz investiert. Sie boten ihren Beschäftigten ein bewundernswertes Maß an Unterstützung. Dies war jedoch nicht von Dauer. Derzeit ist in verschiedenen Sektoren und Branchen ein deutlicher Rückgang der Investitionen in das Wohlbefinden zu beobachten, da die Finanzverantwortlichen die Rentabilität der Investitionen in das Wohlbefinden in Frage stellen. Gleichzeitig stehen die Wohlbefindensabteilungen vor zwei weiteren Herausforderungen. Erstens müssen sie sich um die wachsende Zahl von Menschen kümmern, die unter Stress und psychischen Erkrankungen leiden. Und zweitens sind neuer Herausforderungen im Bereich des Wohlbefindens aufgekommen. In den letzten Jahren haben sich viele Wohlbefindensabteilungen mit einer Reihe von Herausforderungen auseinandergesetzt. Von sozialer Isolation, finanziellen Ängsten und Zugehörigkeit bis hin zu Trauer, Menopause und Frauengesundheit. Diese Herausforderungen belasten die Budgets und **machen es schwieriger, in Prävention statt in Rehabilitation zu investieren.**

Wir sind davon überzeugt, dass ein Ansatz, der auf Resilienzfähigkeiten basiert, bei der Bewältigung all dieser Herausforderungen helfen kann. **Erstens ist der Einsatz von Fähigkeiten wesentlich kosteneffizienter als die meisten anderen Wohlbefindensmaßnahmen.** Zahlreiche Metaanalysen zum Wohlbefinden zeigen, dass modulare, individualisierte Maßnahmen zum Kompetenzaufbau zu den effektivsten Maßnahmen zur Verbesserung des Wohlbefindens gehören.⁵ Der Kompetenzaufbau funktioniert, weil die Kosten-Nutzen-Analyse evaluiert werden kann. Ein Bericht von Deloitte hat beispielsweise gezeigt, dass Investitionen in die Entwicklung von Fähigkeiten die höchste Rentabilität in Bezug auf das Wohlbefinden haben (*siehe Abbildung unten*).⁶ Die Entwicklung von Fähigkeiten hat eine hohe Rentabilität, weil sie grundlegend ist und Basisfähigkeiten vermittelt, die in verschiedenen Situationen angewendet werden können.

Training und Evaluationsmaßnahmen zeigen die beste Rentabilität der Investition



Source: Deloitte Analysis UK Mental Health Report 2022

Zweitens sind Resilienzfähigkeiten grundlegend. Das bedeutet, dass sie als Grundlage für die Bewältigung von Herausforderungen in anderen Lebens- und Arbeitsbereichen genutzt werden können. Die Pandemie und die Jahre danach führten beispielsweise zu einem Anstieg der Wohn- und Lebenshaltungskosten, der durch den Krieg in der Ukraine noch verschärft wurde. Viele Menschen gerieten dadurch in finanzielle Not. Hier können die Menschen kontextspezifisch unterstützt werden, unter anderem durch eine solide Finanzberatung. Aber auch die Resilienzfähigkeiten der Emotionsregulation, der positiven Sichtweise und der sozialen Verbundenheit werden hier einen großen Unterschied machen. Diese werden zwar die finanziellen Sorgen nicht „lösen“, aber sie können gegen die damit verbundenen Ängste wappnen. Sie können helfen, die innere Unruhe zu überwinden, die durch finanzielle Sorgen hervorgerufen wird.

Ähnlich verhält es sich mit der Krise der Zugehörigkeit. Viele Unternehmen konzentrierten sich während der Pandemie auf die körperliche Gesundheit und Sicherheit und sorgten dafür, dass das Kerngeschäft weiterlief. Aber sie konnten einfach nicht vorhersehen, welchen Schaden die Schließungen im sozialen Gefüge ihrer Teams und ihres Unternehmens anrichten würden, geschweige denn in der Gesellschaft insgesamt. Dies hatte weitreichende Auswirkungen auf viele Aspekte des Lebens der Menschen. Es trug auch zum mangelnden Engagement der Arbeitnehmenden und zur Zunahme der stillen Kündigung bei, bei der die Arbeitnehmenden nur das Nötigste tun, um ihren Arbeitsplatz zu behalten.

Die Bewältigung dieser Trends erfordert Investitionen und Zeit für den Wiederaufbau des sozialen Gefüges am Arbeitsplatz. Der beste Weg, dies zu erreichen, besteht darin, dass die Menschen Fähigkeiten der sozialen Verbundenheit und Fürsorge praktizieren. Zeit miteinander verbringen. Sich verbunden fühlen. Über Dinge sprechen, die ihnen am Herzen liegen. Wenn Einzelpersonen,

Teams und Führungskräfte Zeit und Energie in ihre sozialen Beziehungen investieren und ihre Fürsorge füreinander zum Ausdruck bringen, wird das soziale Gefüge einer Organisation Stein für Stein wieder aufgebaut. Die grundlegenden Resilienzfähigkeiten der sozialen Verbundenheit und Fürsorge können auch dazu beitragen, Herausforderungen der Zugehörigkeit zu bewältigen. Jedes Mal, wenn eine neue Herausforderung auftaucht, ist es möglich zu verstehen, welche grundlegenden Resilienzfähigkeiten helfen werden.

Schließlich gibt es eine klare Grenze für die Wirksamkeit von Resilienzfähigkeiten. Einfach ausgedrückt, versagen die Resilienzfähigkeiten, wenn die Arbeitnehmende zu vielen Stressoren ausgesetzt sind. Unser Ansatz geht davon aus, dass Arbeitnehmende ihre Resilienz nicht aufrechterhalten können, wenn die Stressbelastung zu hoch ist. Das ist von entscheidender Bedeutung. Etwa 60-80% der Burnout- und Bindungsprobleme von Arbeitnehmenden sind auf toxischen Stress zurückzuführen. Ein präventiver Ansatz hilft nicht mehr, wenn die Stressbelastung toxisch ist. Hier müssen unternehmensweite Maßnahmen ergriffen werden, um sicherzustellen, dass die Arbeitnehmende keinem toxischen Stressniveau ausgesetzt sind. Diese Herausforderung muss innerhalb der Abteilungen klar identifiziert und die Verantwortlichkeiten festgelegt werden.

Vor diesem Hintergrund sind wir davon überzeugt, dass ein auf Resilienzfähigkeiten basierender Ansatz einige der bestehenden Herausforderungen für das Wohlbefinden von Einzelpersonen und Abteilungen im Umgang mit den heutigen Stressfaktoren bewältigen kann. Aus diesem Grund basieren unsere [Programme](#) fest auf Ansätzen zum Aufbau von Fähigkeiten, und das wird auch so bleiben.

Quellen

1 [‘Putting Skills First: A Framework for Action’](#), *World Economic Forum*, May 2, 2023

2 [Corporate Executive Board](#)

3 Sue Cantrell, Michael Griffiths, Robin Jones, and Julia Hiipakka, [‘The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce’](#), Deloitte, September 8, 2022

4 Ibid.

5 Joep van Agteren, Matthew Iasiello, Laura Lo, Jonathan Bartholomaeus, Zoe Kopsaftis, Marris Carey, and Mochael Kyrios (2021), [‘A systematic review and meta-analysis of psychological interventions to improve mental wellbeing’](#), *Nature Human Behaviour*, 5 (April), p631–52

6 [‘Mental health and well-being in the workplace’](#), Deloitte, September 2022