

# Resilienz als Schlüssel für eine gesunde Amtszeit des Betriebsrats

## Was Interessenvertreter im Betrieb stark macht

Stress und extreme Belastungen gehören heute leider zum Berufsalltag. Gerade Betriebsräte und andere Interessenvertreter sind stark gefordert, tragen eine hohe Verantwortung und müssen vielen Erwartungen gerecht werden – nicht zuletzt ihren eigenen. Anstrengende und belastende Situationen lassen sich oft nicht vermeiden. Doch wir alle können lernen, auch in stressigen Zeiten kraftvoll und vor allem gesund zu bleiben. Der Schlüssel heißt: Resilienz.



Sie haben das Wort "Resilienz" noch nie gehört? Macht nichts, Sie sind in guter Gesellschaft. Erst nach und nach wird der Begriff in der Arbeitswelt bekannter. Zumindest so, wie er in der Psychologie gemeint ist.

In anderen Fachbereichen ist der Ausdruck längst geläufig: Resilienz (lateinisch "resilire" = zurückspringen, abprallen) kommt ursprünglich aus der Natur- bzw. Ingenieurwissenschaft. Er charakterisiert die **Belastungsfähigkeit** von Werkstoffen. Mit anderen Worten: Es wird beobachtet, wie sich Materialien unter Belastung verhalten. So nimmt beispielsweise ein Schaumstoffball, den man mit der Hand zerdrückt (also belastet), seine Gestalt als Kugel wieder an, nachdem er losgelassen wird. Zerknülltes Papier dagegen verbleibt im zerstörten Zustand. Fazit: Der Schaumstoffball ist resilient, das Papier nicht. Danach beschreibt der Begriff Resilienz hier die Fähigkeit von Materialien, nach Belastung in ihre Ursprungsform zurückzukehren.

### Widerstandskraft und Wachstum

In der Psychologie ist es im Grunde das Gleiche: Hier meint Resilienz die **psychische Widerstandskraft eines Menschen gegenüber Herausforderungen**. Man spricht auch von der **Fähigkeit, Krisen unbeschadet zu bewältigen**. Dabei ist mit Krise übrigens nicht gemeint, dass es immer gleich um Leben, Tod oder Arbeitslosigkeit gehen muss. Es kann, muss aber nicht. Es reicht jeder Umstand, den man selbst als belastend empfindet – seien es **Konflikte im Betriebsrats-Gremium, Leistungs- bzw. Zeitdruck oder der Umgang mit Umstrukturierungen im Unternehmen**.

Gut durch die schwierige Zeit zu kommen ist noch nicht alles, was Resilienz ausmacht. Hinzu kommt der Aspekt des **Wachstums**. Resiliente Menschen sind nach dem Überwinden eines Tiefs stärker und einen Schritt weiter als vorher. Sie sind in der Lage, die Krise als Chance zu nutzen, aus den Erfahrungen zu lernen und ihre Widerstandskraft zur Vorbereitung auf künftige Störungen zu stärken.

### Resilienz im Team entwickeln

Der Begriff Resilienz wird in der Arbeitswelt nicht nur im Zusammenhang mit einzelnen Menschen (individuelle Resilienz), sondern auch mit Gruppen und Organisationen bzw. Teams und ganzen Unternehmen verwendet (organisationale Resilienz).

So ist zum Beispiel ein Unternehmen dann resilient, wenn es eine geringe Anfälligkeit für Krisen hat bzw. auf Krisensituationen schnell reagieren kann.

Ein Team wird als resilient bezeichnet, wenn es unter anderem eine gemeinsame Wertebasis hat, wenn es bei der Aufgabenbewältigung lösungsorientiert vorgeht und konstruktiv mit Rückschlägen oder Niederlagen umgeht. Es reicht nicht aus, resiliente Menschen einzustellen, die Organisation als Ganzes muss Resilienz entwickeln.

### Resilienzforschung - Überraschende Ergebnisse

Doch wie kommt es, dass wir Menschen so unterschiedlich auf schwierige Situationen reagieren und mit ihnen umgehen? Die Ergebnisse aus Forschungen zum Thema Resilienz sind älter als gedacht. Bereits seit rund 70 Jahren beschäftigen sich Experten mit der Frage, warum Menschen ihre Alltagsbelastungen so individuell erleben.

Warum schafft es der eine, der andere aber nicht? Welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Eigenschaften helfen einem Menschen? Warum wird der eine krank, der andere nicht? Dies galt es herauszufinden. Die Ursprünge der Resilienzforschung gehen auf eine Langzeitstudie der amerikanischen Entwicklungspsychologin Emmy Werner und ihr Team zurück, die in den 1950er Jahren im US-Bundesstaat Hawaii auf der Insel Kauai durchgeführt wurde. Alles fing mit der Frage an, wie sich Kinder, die aus prekären Lebensverhältnissen stammen, später entwickeln. Grundannahme war: Einer schweren Kindheit folgt mehr oder weniger automatisch das Scheitern. Doch die Ergebnisse von 40 Jahren Beobachtungen überraschten: Rund ein Drittel der Kinder führten als Erwachsene trotz schwieriger Ausgangsbedingungen (wie Armut, Missbrauch, Krankheit der Eltern, Vernachlässigung) ein normales Leben, ohne kriminell, süchtig oder sozial abgehängt worden zu sein. Sie führten stabile Ehen, hatten Arbeit und waren gesund.

## Wichtige Faktoren für Resilienz

Die Forscher beschäftigten sich insbesondere mit den Faktoren, die konkret zu einer guten Entwicklung beigetragen und sich deutlich positiv auf das gesamte (körperliche, psychische und soziale) Wohlbefinden der Kinder ausgewirkt hatten. Die Studie von Emmy Werner lieferte hier wichtige Ergebnisse. Aber auch die Erkenntnisse aus anderen Untersuchungen zeigen, dass es bestimmte Faktoren gibt, die eine resiliente Haltung und das entsprechende Verhalten bestimmen. Diese sind:

- **Optimismus**
- **Akzeptanz**
- **Verantwortung**
- **Selbstregulation**
- **Netzwerk**
- **Lösungsorientierung**
- **Zukunftsorientierung**

## Resilienz am Beispiel Betriebsänderung

An einem Beispiel lassen sich all diese Faktoren gut erklären:

Eine [§ 111 BetrVG](#), steht bevor. Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat nicht rechtzeitig und umfassend unterrichtet. Es geht um viele Arbeitsplätze, die auf dem Spiel stehen.

- Ein resilienter Betriebsrat geht nicht vom Schlimmsten aus, er glaubt zumindest an die **Möglichkeit eines positiven Ausgangs** für alle Beteiligten (realistischer Optimismus).
- Er diskutiert auch nicht ewig um bereits Geschehenes oder die eingetretenen Folgen herum. Er ist in der Lage, zu akzeptieren, was er ohnehin nicht ändern kann (Akzeptanz) und lösungsorientiert an die Sache heranzugehen (Lösungsorientierung).
- Er richtet seine Aufmerksamkeit auf das, was er ändern kann. Er sieht sich nicht in der Opferrolle, besinnt sich auf seine Verantwortung und **nutzt seine Handlungsspielräume** (Verantwortung übernehmen).
- Er kennt seine eigenen Energieräuber und seine Energiespender. Das heißt er weiß, **was ihn in seiner Kraft stärkt bzw. schwächt** Dementsprechend kann er gerade in dieser schwierigen Zeit dafür sorgen, dass er mehr von dem bekommt, was ihm guttut (Sport, Familie, Spaziergänge) und das meidet, was ihn zusätzlich stresst (Selbstregulation).
- Er ist mit dem Problem **nicht allein**. Er hat Kollegen im Gremium. Der Betriebsrat kann einen Anwalt, Sachverständige und Berater hinzuziehen [§ 80 Abs. 3 BetrVG](#)). Zu Hause unterstützen ihn Familie und die Freunde aus dem Sportverein (Beziehungen gestalten).
- Das Ziel ist es, so viele Arbeitsplätze wie möglich zu retten bzw. für die betroffenen Kollegen den bestmöglichen Ausgleich zu finden. Als Betriebsrat steht unser resilienter Kämpfer hinter diesem **Ziel**, verliert es nicht aus den Augen und tut, was in seiner Macht steht (Zukunftsorientierung).

Doch was, wenn nun doch schlimme Folgen eintreten und viele Kollegen entlassen werden? Fällt unser engagierter Betriebsrat jetzt nicht auch in ein Loch? Ja, vielleicht - aber nur für kurze Zeit. Denn er weiß, er hat alles getan, was möglich war. Er hat die Handlungsmöglichkeiten ausgenutzt, die ihm zur Verfügung standen. Mehr geht nicht! Bei all seinem Engagement war er doch auch auf das eventuell unschöne Kommende vorbereitet. Denn er ist realistisch und ist sich bewusst, dass es auch Grenzen des Machbaren gibt. Und weil er weiß, was ihm guttut und ihm wieder Kraft gibt, ist er schneller aus dem Loch raus, als man denkt.

### Los geht's!

Haben Sie sich an der einen oder anderen Stelle wiedergefunden? Wunderbar, dann sind Sie schon auf einem guten Weg. Falls nicht, seien Sie unbesorgt: Die Resilienzforschung hat gezeigt, dass diese eben beschriebenen Faktoren uns nicht zwingend in die Wiege gelegt wurden. Jeder kann sie erlernen! Mit teils einfachen Übungen sind sie auf- und ausbaubar. Doch wie das geht, erzählen wir Ihnen bald – in einem neuen Beitrag.

### Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!  
redaktion-dbr@ifb.de