



# Stärkung der organisationalen und individuellen Energien mit Hilfe von BGM

Dr. Oliver Stettes

Workshop 3

Fachtagung – Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0

26. Oktober 2016, Bielefeld

## Projekt STÄRKE

STÄRKE = Starke Beschäftigte und starke Betriebe  
durch Stärkung der Änderungsfähigkeit  
mit Resilienz-Konzepten.

(Dauer: 1.1.2016 – 31.12.2018)

## Projektziele

Gesamtkonzept der individuellen und  
organisationalen Resilienz entwickeln und erproben  
Unternehmen und Mitarbeiter beim Handeln in nicht  
vorhersehbaren Situationen und Umgang mit  
Veränderungen unterstützen

Vorhandene Ressourcen und bewährte  
Maßnahmen erkennen und nutzen

<http://staerke-projekt.de/>



## Projektpartner:



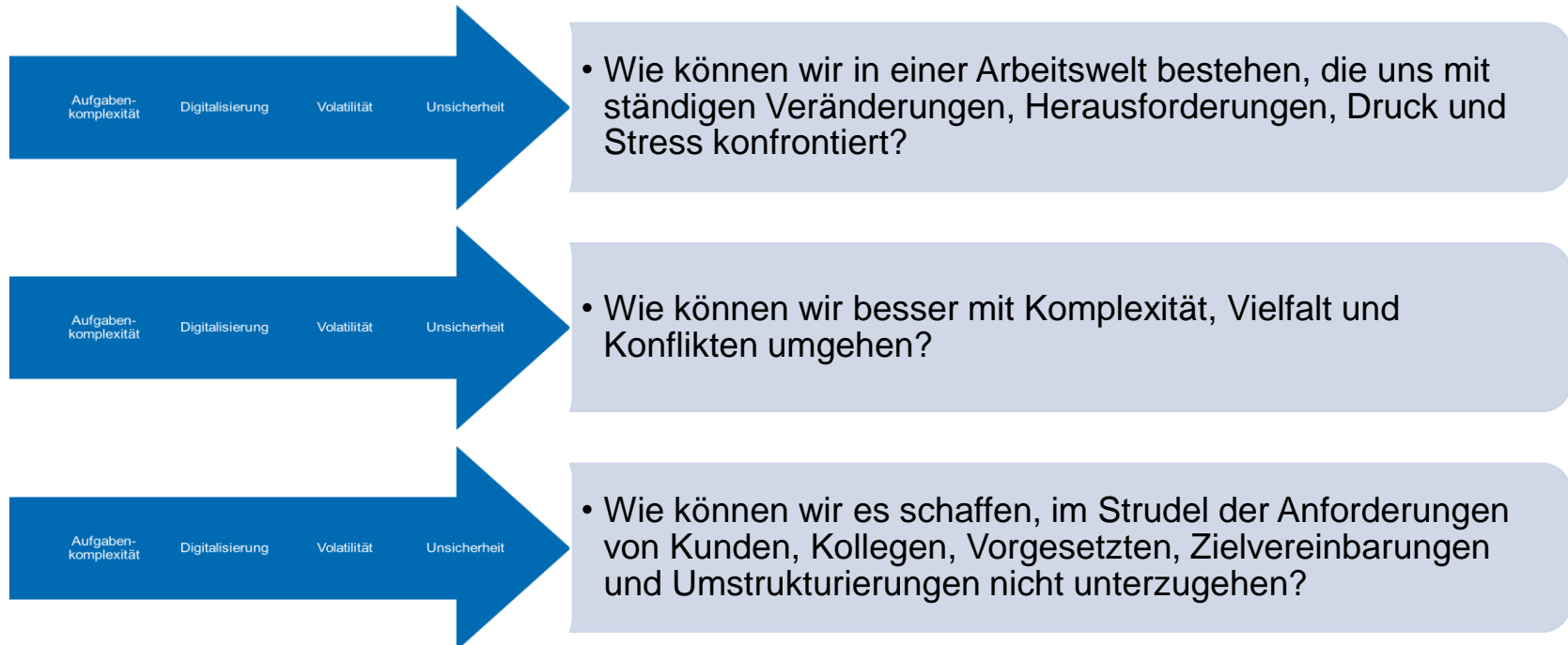
# Ausgangslage

## Merkmale der Arbeitswelt (4.0)



# Ausgangslage

## Resilienz in der Arbeitswelt



STILLARBEIT

EINFÜHRUNG

DISKUSSION

# SELBSTEINSCHÄTZUNG zu RESILIENZ

Bitte nehmen Sie die folgenden Einschätzungen nur zu Ihrer eigenen Sensibilisierung für das Thema vor. Es erfolgt keine Auswertung.

In Krisen- und Belastungssituationen....	stimme voll und ganz zu		stimme eher zu		stimme eher nicht zu		stimme überhaupt nicht zu	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...nehme ich mir Zeit für mich und stelle mich der Situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...reagiere ich hektisch und lenke mich ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...bin ich zuversichtlich, dass sich die Dinge positiv entwickeln werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...neige ich eher zum „schwarz sehen“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kann ich Problemursachen erkennen, meist auch Alternativen/Lösungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...fühle ich mich meistens ausgeliefert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...klage ich mich nicht selbst an, sondern sehe auch die Umstände.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gebe ich mir meist selbst die Schuld daran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...versuche ich es noch einmal anders anzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gebe ich schnell auf und sehe mich in der Opferrolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...finde ich Lösungen im Gespräch mit Familie, Freunden oder Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...denke ich meist, ich müsste das Problem alleine lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...plane ich für künftige kritische Zeiten und entwickle immer einen Plan B.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...interessiere ich mich eigentlich nicht dafür, was demnächst geschieht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Interessengruppenmatrix

Externe Interessengruppe (z. B.)		Tragen Sie bitte den Namen der wichtigsten Interessengruppen für Ihr Unternehmen ein								
1	Kunde	a		b		c		d		...
2	Wettbewerb	a		b		c		d		...
3	Lieferant	a		b		c		d		...
4	Staat / Behörden	a		b		c		d		...
5	Öffentliche Einrichtungen	a		b		c		d		...
6	Gesellschaft	a		b		c		d		...
7	Sonstige	a		b		c		e		...

Häufige Störungen / geringer Einfluss	Häufige Störungen / großer Einfluss
Seltene Störungen / geringer Einfluss	Seltene Störungen / großer Einfluss

# Kernprozessmatrix

Kernprozesse	Tragen Sie hier die Interessengruppen aus der ein, die in der Interessengruppenmatrix im rosa Feld (grau bei S/W) stehen.					
Beschreibung / Name des Prozesse	a)	b)	c)	d)	e)	...
1)						
2)						
3)						
4)						
...						

Häufige Störungen / geringe Auswirkung	Häufige Störungen / starke Auswirkung
Seltene Störungen / geringe Auswirkung	Seltene Störungen / große Auswirkung



STILLARBEIT

EINFÜHRUNG

DISKUSSION

# Resilienz – was ist das?

## **Stehaufmännchen als Bild für Resilienz:**

Das Stehaufmännchen richtet sich immer wieder auf, auch wenn es noch so oft umgestoßen wird.

Bildquelle: [www.spielschlau-holzspielzeug.de](http://www.spielschlau-holzspielzeug.de)

## **Bambus als Bild für Resilienz:**

„Biegen statt brechen“: Ob lange Trockenzeiten oder schwerer Schnee den Bambus belasten, ob starker Wind ihn beugt oder er beim Wachsen Hindernisse überwinden muss: Bambus überlebt trotz widrigster Bedingungen und schafft es zudem, das ganze Jahr über starke, grüne Blätter zu entwickeln.

Bildquelle: Shutterstock

# Resilienz – woher kommt der Begriff?

## Individuelle Resilienz (I)

In der Psychologie wird Resilienz als die Fähigkeit bezeichnet, widerstandsfähig gegenüber äußeren Belastungen und Krisensituationen zu sein und sie ohne anhaltende Beeinträchtigung durchzustehen.

Resilient zu sein, bedeutet nicht, immun gegen alle Widrigkeiten zu sein. Resiliente Menschen nehmen z. B. Niederlagen an und verarbeiten. Manche Menschen wachsen sogar durch die Verarbeitung dieser Widrigkeiten und krisenhaften Situationen.

Resilienz bedeutet, letztlich zu wissen, dass man das eigene Schicksal in großen Teilen selbst bestimmen kann.

Bildquellen: [www.spielschlaue-holzspielzeug.de](http://www.spielschlaue-holzspielzeug.de); Shutterstock

Quelle: Online-Enzyklopädie für Psychologie und Pädagogik, <http://lexikon.stangl.eu/593/resilienz/>

# Elemente individueller Resilienz

## „Road to Resilience“ Konzept



Individuelle  
Resilienz (I)



- Nutzung/Aufbau sozialer Kontakte
- Wahrnehmung von Krisen als überwindbares Problem
- Akzeptieren, dass Änderungen ein Teil des Lebens sind
- Mit kleinen Schritten auf das eigene Ziele zubewegen
- Aktiv Entscheidungen treffen
- Auf Wachstumschancen achten
- Aufbau/Bewahrung eines positiven Selbstbilds
- Perspektive bewahren
- Optimistisch bleiben
- Für sich selbst sorgen

Bildquelle: pxel66 – Fotolia; Fotolia\_38141586\_XS

**Quelle:** <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>, Konzept der **Amerikanischen Psychologen-Vereinigung** (American Psychological Association - APA)

# Resilienz von Organisationen

## Resiliente Organisationen ...

- ... können mit unvorhergesehenen Ereignissen erfolgreich umgehen
- ... neue Vorgehensweisen entwickeln, Bereitschaft und Fähigkeit zur Innovation

Organisationale  
Resilienz (O)

# Resilienz von Organisationen

## Resiliente Organisationen ...

... haben Mitarbeiter, Teams und Führungskräfte, die fähig sind, die Realität zu akzeptieren und anzupacken.

... trainieren das Überleben ihrer Organisation schon bevor es kritisch wird.

... sind fähig, ihren Aktivitäten Bedeutung zu geben und ein Wertesystem als Halt in schwierigen Situationen aufzubauen, zu improvisieren und alle Ressourcen zur Problembewältigung einzusetzen.

Organisationale  
Resilienz (O)

Bildquellen: [www.spielschlaue-holzspielzeug.de](http://www.spielschlaue-holzspielzeug.de); Shutterstock

Quelle: Scharhorst, Julia, Resilienz - Neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten, in: BDP, Psychologie, Gesellschaft und Politik (2008), S. 51-55

# Elemente resilienter Organisationen

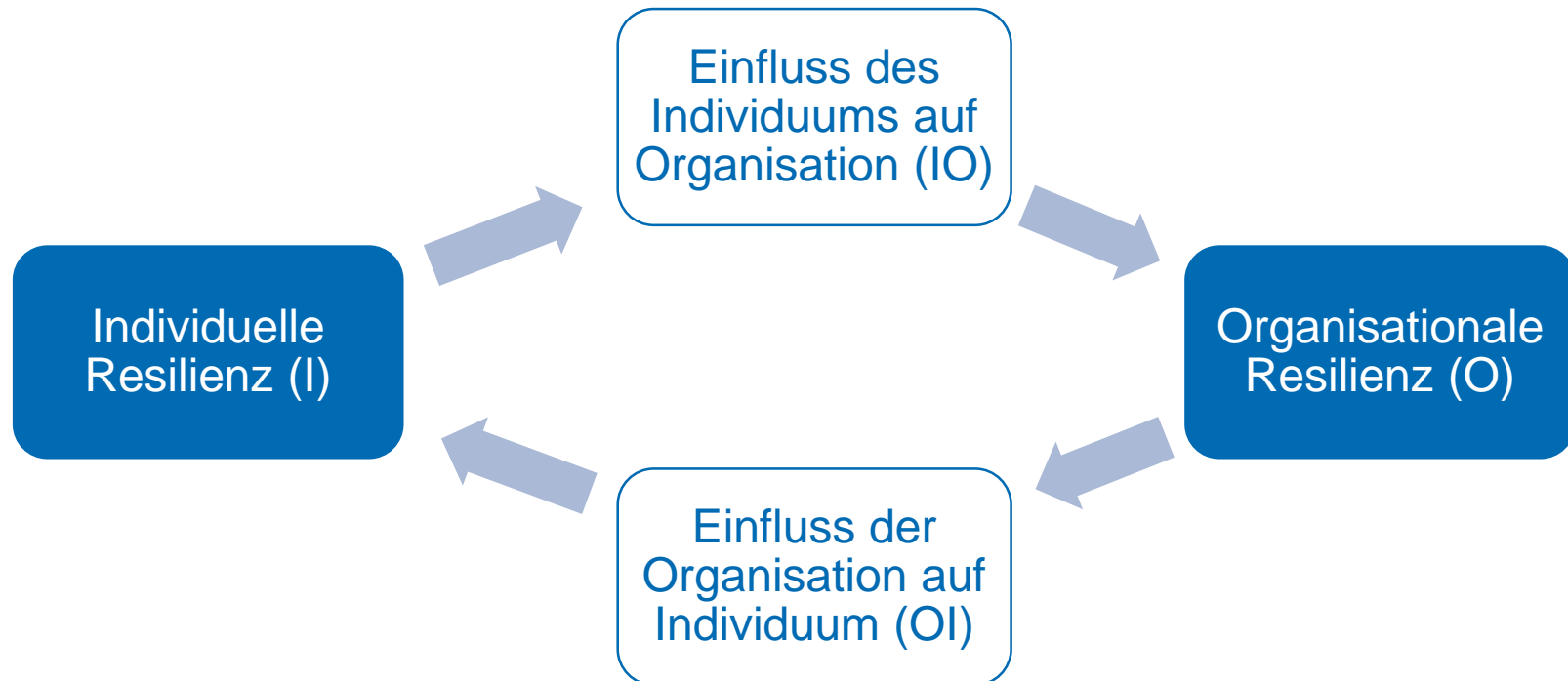
## Vorausschau und Vorsorge

- Identifikation von Risiken, Risikoreduktion
- Frühwarnsysteme etablieren und verbessern
- Sicherheits- und Resilienzkultur etablieren
- zugrunde liegende Risikofaktoren vermindern
- Krisenbereitschaft und Reaktionsfähigkeit auf Krisen verbessern



Bildquelle: 23514628\_S – Fotolia; Anton Sokolov – Fotolia; DragonImages – Fotolia; Petair Fotolia\_63641364\_M

# Individuelle und organisationale Resilienz





# Lässt sich individuelle und organisationale Resilienz trainieren?

- Resilienz lässt sich nicht in dem Sinne trainieren, dass ein Experte theoretische Kenntnisse vermittelt oder spezielle Verhaltensweisen einüben lässt.
- Resilienz lässt sich jedoch entwickeln und fördern.

Wie geht das?

- Individuelle Resilienz - zum Beispiel über die Selbstreflektion der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten:
  - „Schlummernde Potenziale (wieder)entdecken.“
  - „Sein Bewusstsein zu stärken, ist die beste Prävention.“
- Organisationale Resilienz – zum Beispiel über die Reflektion von Störungsquellen, Störungsfolgen, Handlungsstrategien

## Zum Beispiel im Rahmen des BGM

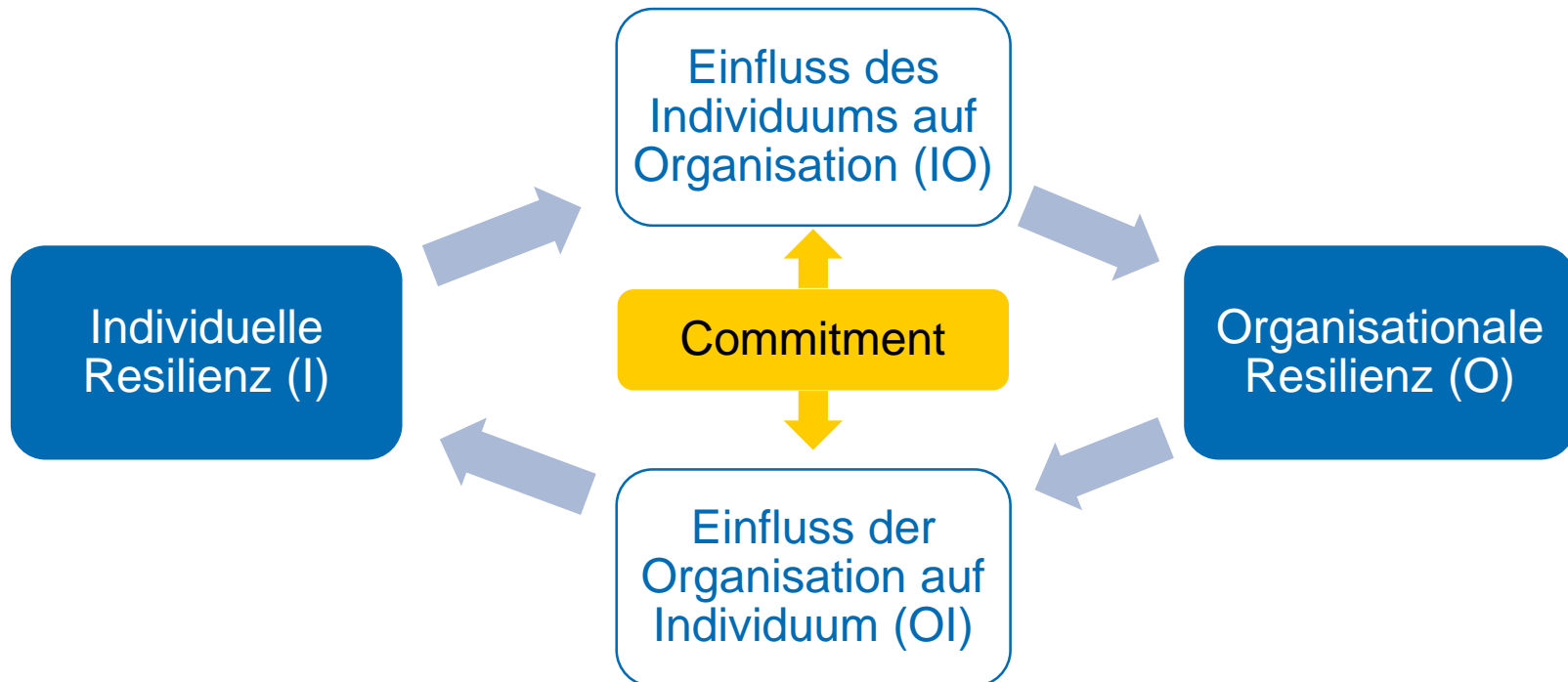
### Betriebliches Gesundheitsmanagement der Unternehmen

So viel Prozent der Unternehmen  
in Deutschland bieten folgende Maßnahmen  
zum betrieblichen Gesundheitsmanagement an  
(Mehrfachnennungen)



Befragung von 1.305 Unternehmen zwischen Mai und Juli 2014 im Rahmen des IW-Personalpanels  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

## Pausengestaltung, Betriebssport, Gesundheitstage, Gesundheitschecks, physiotherapeutische Angebote stärken Commitment



Quelle: BMAS 2016

STILLARBEIT

EINFÜHRUNG

DISKUSSION

# Förderung der persönlichen Resilienz

## „Road to Resilience“ Konzept

1. Nutzung/Aufbau sozialer Kontakte (Anlage 1)
2. Wahrnehmung von Krisen als überwindbares Problem
3. Akzeptieren, dass Änderungen ein Teil des Lebens sind
4. Mit kleinen Schritten auf das eigene Ziele zubewegen
5. Aktiv Entscheidungen treffen
6. Auf Wachstumschancen achten
7. Aufbau/Bewahrung eines positiven Selbstbilds
8. Perspektive bewahren
9. Optimistisch bleiben
10. Für sich selbst sorgen

Quelle: <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>, Konzept der **Amerikanischen Psychologen-Vereinigung** (American Psychological Association - APA)

# Anlage 1

## „Kollegialen Beratung“ als Resilienzaufbaumethode

### Ablaufschema und Zeitplan

Dauer/Phase	Vorgehensweise	Ratsuchende	Beratungsteam	Regel
10' Vorbereitung	Information über das Vorgehen; Absprachen der Rollen: wer ist Moderatorin, wer ist Ratsuchende, wer ist im Beratungsteam?			
5' Vorstellung des Falls	Die Ratsuchende bringt den Fall ein. Die Moderatorin unterstützt die Fallgeberin bei der Formulierung der Schlüsselfrage. Das Beraterteam hört zu und macht sich Notizen.	Beschreibt die Situation, formuliert eine Fragestellung („Schlüsselfrage“)	Hört zu, macht sich Notizen	Noch nicht nachfragt
15' Befragung	Das Beraterteam stellt der Ratsuchenden/Fallgeberin konkrete Nachfragen zum Fall: nur Verständnis- und Informationsfragen. Die Moderatorin fragt am Ende der Fragerunde nach, ob es bei der Schlüsselfrage bleibt oder ob diese verändert werden sollte.	Beantwortet die Fragen so präzise wie möglich, formuliert eventuell die Schlüsselfrage neu	Interviewt die Ratsuchende	Nur Verständragen ste
10' Hypothesen	Das Beratungsteam äußert Vermutungen und stellt Hypothesen auf, die auf den Informationen, Anhaltspunkten und Indizien des Fallgebers beruhen, aber natürlich auch auf eigenen Erlebnissen, Erfahrungen, Erinnerungen und Gefühlen.	Die Ratsuchende dreht sich um, sieht das Beratungsteam nicht, hört aber genau zu und macht sich Notizen.	Berät sich, äußert Hypothesen, Vermutungen, Eindrücke.	Noch keine Lösungen den konkreten Fall entwickeln
5' Stellungnahmen	Die Ratsuchende äußert sich zu den Hypothesen. Hier können auch Assoziationen und Bilder formuliert werden, die einen emotionalen Zugang zum Fall ermöglichen. Die Beraterinnen hören zu und korrigieren oder erweitern ihre Hypothesen.	Die Ratsuchende dreht sich wieder zum Beraterteam um. Sie korrigiert, ergänzt, äußert Gefühle.	Hört zu, korrigiert eventuell die Hypothesen	Keine Diskussion
10' Lösungsvorschläge	Das Beratungsteam sagt der Ratsuchenden, was sie an ihrer Stelle nun tun: konkrete Lösungsvorschläge (sie können <u>entweder</u> wieder mündlich verfasst werden <u>oder</u> schriftlich auf Kärtchen geschrieben und der Ratsuchenden übergeben werden – oder die Moderatorin schreibt auf Flipchart mit - <u>Verfahren vorher klären!</u> )	Die Ratsuchende hört genau zu und macht sich Notizen.	Jeder sagt nacheinander, was sie an Stelle der Ratsuchenden tun würde.	Keine Diskussion
10' Entscheidung	Die Ratsuchende teilt mit, welche Hypothesen und Lösungsvorschläge sie aufgreifen wird und welche sie verwerfen wird. Sie beurteilt die Angemessenheit der Lösung und besondere Impulse (auch emotional), die sie durch das Beraterteam erhalten hat.	Entscheidet sich für eine oder mehrere Lösungen oder Lösungswege und begründet die Entscheidung	Die Beraterinnen hören zu und reflektieren still die von der Ratsuchenden akzeptierten Hypothesen und Lösungen.	Keine Diskussion
10' Austausch	Austausch persönlicher Anmerkungen. Eventuell auch Reflexion des Verfahrens (Eignung für bestimmte Fälle besser oder schlechter).	Ratsuchende sagt, wie es ihr mit der gefundenen Lösung geht	Jede Person teilt mit, was sie aus dem Gespräch mitnimmt	Moderatorin dankt alle Beteiligten

# Umfrage 1

**„Wie häufig kommt es vor, dass Sie in Ihrer Freizeit geschäftlich angerufen werden oder geschäftliche E-Mails beantworten?“**

- 1: täglich**
- 2: mehrmals pro Woche**
- 3: mehrmals pro Monat**
- 4: mehrmals pro Jahr**
- 5: nie**

**(Hinweis: nur eine Antwort möglich)**

Bildquelle: Fotolia\_40904366\_S



## Umfrage 2

Bei meiner Arbeit entsteht durch moderne Kommunikationsmittel wie E-Mail, Handy oder Internet eine schwer zu bewältigende Menge an Informationen.

- 1: Trifft voll und ganz zu
- 2: Trifft überwiegend zu
- 3: unentschieden
- 4: Trifft überwiegend nicht zu
- 5: Trifft überhaupt nicht zu
- 6: weiß nicht

Bildquelle: Fotolia\_40904366\_S

(Hinweis: nur eine Antwort möglich)





## Wie gehen Sie mit Stress um?

- Auf welche Ressourcen greifen Sie zurück und womit entlasten Sie sich?
- Welche der genannten Maßnahmen können Sie auch im betrieblichen Kontext verwenden?

## Umfrage 3

An welchen Maßnahmen haben Sie in den letzten 12 Monaten teilgenommen?

- 1: Beratungsangebote
- 2: Schulung „Gesundes Führen“
- 3: Gesundheitschecks
- 4: Betriebssport
- 5: Physiotherapeutische Angebote
- 6: keines

(Hinweis: Mehrfachantworten möglich)



# Umfrage 4

**Welche interne Störfaktoren  
beeinträchtigen den reibungslosen  
Ablauf von Prozessen?**



Bildquelle: 23514628\_S – Fotolia; Anton Sokolov – Fotolia; Dragonimages – Fotolia; Petair Fotolia\_63641364\_M

## Förderung der organisationalen Resilienz

Kernprozesse	Tragen Sie hier die internen Störfaktoren (innerhalb der Organisation) ein, die den Kernprozess ihrer Organisation beeinflussen.					
Beschreibung / Name des Prozesse	a)	b)	c)	d)	e)	...
1)						
2)						
3)						
4)						
...						

Häufige Störungen / geringe Auswirkung	Häufige Störungen / starke Auswirkung
Seltene Störungen / geringe Auswirkung	Seltene Störungen / große Auswirkung

## Anlage 2: SELBSTEINSCHÄTZUNG zu RESILIENZ

Bitte nehmen Sie die folgenden Einschätzungen nur zu Ihrer eigenen Sensibilisierung für das Thema vor. Es erfolgt keine Auswertung.

In Krisen- und Belastungssituationen....	stimme voll und ganz zu		stimme eher zu		stimme eher nicht zu		stimme überhaupt nicht zu	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...nehme ich mir Zeit für mich und stelle mich der Situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...reagiere ich hektisch und lenke mich ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...bin ich zuversichtlich, dass sich die Dinge positiv entwickeln werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...neige ich eher zum „schwarz sehen“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...kann ich Problemursachen erkennen, meist auch Alternativen/Lösungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...fühle ich mich meistens ausgeliefert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...klage ich mich nicht selbst an, sondern sehe auch die Umstände.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gebe ich mir meist selbst die Schuld daran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...versuche ich es noch einmal anders anzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gebe ich schnell auf und sehe mich in der Opferrolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...finde ich Lösungen im Gespräch mit Familie, Freunden oder Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...denke ich meist, ich müsste das Problem alleine lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...plane ich für künftige kritische Zeiten und entwickle immer einen Plan B.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...interessiere ich mich eigentlich nicht dafür, was demnächst geschieht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Persönliche allgemeine Auswertung:

Wer bei den grau unterlegten Antworten häufig sein Kreuz ganz links und bei den weiß unterlegten Antworten sein Kreuz ganz rechts gemacht hat, verfügt bereits über eine hohe Resilienz.

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Ihre Mitarbeit!



Dr. Oliver Stettes  
Leiter des Kompetenzfelds  
Arbeitsmarkt und Arbeitswelt  
Telefon: 0221 – 4981 697  
E-Mail: [stettes@iwkoeln.de](mailto:stettes@iwkoeln.de)