



Erich R. Unkrig

Resilienz

# **Resilienzmanagement**

Nagelprobe für das HRM

April 2021

[www.ilos-institut.de](http://www.ilos-institut.de)

Grundsätzlich können wir unternehmerisches Personalmanagement als eine Aktivität verstehen, die in ihrer Gesamtheit darauf abzielt, die Kompetenzen, Fähigkeiten und Motivation präsenster wie auch potenzieller Mitarbeitender in der richtigen Aufgabe zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zur Wirkung zu bringen. Damit sind die grundlegenden Funktionen des operativen Personalmanagements (leider hier und da immer noch als Personalverwaltung tituiert) angesprochen:

### **Personalbeschaffung**

Die Personalbeschaffung befasst sich in erster Linie mit der Planung, Rekrutierung, Auswahl und Sozialisierung von Mitarbeitenden. Das bedeutet vor allem Ansprache, Auswahl, Einstellung und Onboarding von Menschen für die Organisation. Sie stellt dabei sicher, dass das Unternehmen sowohl über eine Pipeline von potenziellen Mitarbeitenden als auch über die richtige Anzahl an Leistungsträgern am richtigen Ort und zur richtigen Zeit verfügt, die motiviert und kompetent und damit in der Lage sind, die anstehenden Aufgaben zu erledigen.

### **Personalentwicklung**

Die Personalentwicklungsphase beginnt nach dem Onboarding von neuen Mitarbeitenden in die Organisation. Sie befasst sich mit der Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten für die aktuelle Aufgabe im Hier und Jetzt, für die Verbesserung der Leistung der Organisation in der Zukunft und für sich verändernde oder neue Märkte und Kunden.

### **Mitarbeitermotivation**

Unter Motivation verstehen wir an dieser Stelle Maßnahmen, die Mitarbeitende zu guten Leistungen am Arbeitsplatz anregen und inspirieren (können). Dazu gehören neben den harten Faktoren wie Zuordnung von Verantwortung, Bewertung von Performanz oder Vergütungsmanagement (im Sinne von Total Compensation) auch die oft eher als „weich“ angesehenen wie bspw. Wertschätzung, Führungs- und Unternehmenskultur oder das Betriebsklima, die einen oft entscheidenden Einfluss auf eine hohe Performanz und Motivation haben.

### **Mitarbeiterbindung**

Wie der Name schon sagt, ist hiermit der Prozess der Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation gemeint. Sie trägt dazu bei, vor allem die Leistungs- und Potenzialträger im Unternehmen zu halten. Dies erfordert bspw., dass zukunftssichere Arbeitsplätze, sichere Arbeitsbedingungen, eine gesunde Arbeitsumgebung und kollegiale Arbeitsbeziehungen das Tagesgeschäft kennzeichnen.

Neben diesem weitestgehend als operativ charakterisierten Anspruch steht die strategische Erwartung, die Organisation auch bei der Verfolgung und Erreichung ihrer strategischen Ziele zu unterstützen. Ein zentrales Ziel des strategischen Personalmanagement liegt darin, die Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, ihre Organisation bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele zu unterstützen.

Neuere Studien stellen fest, dass beides, operatives wie auch strategisches Personalmanagement, einen signifikanten Einfluss auf die Entwicklung und Förderung der Resilienz im Unternehmen haben kann. Insbesondere unterstreichen sie, dass eine auf die Zukunft gerichtete, innovative Kompetenzentwicklung (bspw. durch Job-Rotation, Job-Enrichment oder -Enlargement) ein wichtiges Element zur Verbesserung der personalen und kollektiven Resilienz in Organisationen ist. Cynthia Lengnick-Hall und Kollegen schreiben, dass organisationale Resilienz an drei Aspekten des Personalmanagements festgemacht werden kann: an kognitiven, an verhaltensbezogenen und an kontextuellen Aspekten der organisationalen Resilienz. Diesbezüglich wird festgestellt, dass vor allem der kognitive Aspekt durch Entwicklungsmöglichkeiten, Teamarbeit und vergleichbare Arbeitsformen sowie durch funktionsübergreifende Aufgaben (bspw. in Projekten) gefördert wird. Der verhaltensbezogene Aspekt werde durch die Zuweisung von Verantwortung, Ideenmanagement oder auch Job-Rotation unterstützt. Ergebnisorientierte Feedbacks und Bewertungen wie auch gute Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden als auch zwischen Mitarbeitenden und Kunden unterstützen den kontextuellen Aspekt. Insofern sei an dieser Stelle bereits ein erstes Fazit erlaubt: Die Fähigkeit der Organisation, resilient zu sein und auf Unsicherheit und Bedrohungen zu reagieren, wird durch ein professionelles Personalmanagement gefördert.

Grundsätzlich wird Resilienzförderung im deutschsprachigen Raum als Bildungsauftrag der HRM-Funktion „Personalentwicklung“ zugeordnet. Veröffentlichungen der letzten Jahre stellen jedoch eine deutlich viel-

schichtigere Wirkung der Aktivitäten im Personalmanagement auf die Resilienz der Organisation her, die ich auch aus meiner HRM-Praxis kenne bzw. nachvollziehen kann. Beispiele dafür sind u. a.:

### **Arbeitsplatzgestaltung**

Interessante und anspruchsvolle Aufgaben mit Visibilität nach innen wie auch nach außen sind für Mitarbeitende nicht nur fordernd, sondern tragen auch zur Reputation des/r Einzelnen bei. Sie schaffen, sofern sie nicht in Überforderung ausarten, positive mentale Rahmenbedingungen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit wie auch in Bezug auf den Umgang mit Veränderungen.

### **Bildungsmanagement und Personalentwicklung**

Organisationen, die in operative wie strategische Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und der Personalentwicklung investieren, investieren gleichzeitig auch in die Resilienz. Die Mitarbeitenden, die sich qualifiziert und gefördert fühlen, sind grundsätzlich eher bereit, anspruchsvolle und fordernde Aufgaben anzunehmen und dabei zu guten Ergebnissen zu kommen. Auch fühlen sie sich in der Regel besser darauf vorbereitet, mit Veränderungen im Kontext der Arbeit wie auch der Unternehmensentwicklung umzugehen. Unternehmensintern durchgeführte Maßnahmen und Programme führen darüber hinaus dazu, Resilienz durch ein Gefühl der Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit zu fördern.

### **Feedbacksysteme**

Erhalten Mitarbeitende systematisch Rückmeldungen zu aktuellen Themen, Projekten und zu ihrer eigenen Performanz, trägt dies dazu bei, dass sie sowohl ihre eigene Resilienz wie auch die des Teams und des Unternehmens weiterentwickeln. Feedback ist Erfolgsfaktor in einer zunehmend volatilen, von Unsicherheit, Komplexität und Widersprüchen geprägten (Arbeits-)Welt, in der bspw. der ständige Druck, auf immer neue Kundenerwartungen und häufig wechselnde Kundenanforderungen zu reagieren, eine zusätzliche Belastung darstellt.

### **Arbeitsorganisation und Arbeitszeitmanagement**

Work-Private-Balance (oder auch „Life-balance“ – ein Begriff, mit dem ich mich zunehmend anfreunden kann) und dafür förderliche flexible Arbeitszeiten und -orte (bspw. mobiles Arbeiten) sind in den letzten Jahren für Mitarbeitende immer wichtiger geworden und helfen ihnen, selbst aktiv Resilienz und Anpassungsfähigkeit zu entwickeln. Damit einher geht, dass flexible Arbeitszeiten sowohl Konflikte als auch Belastungen im privaten wie auch beruflichen Kontext reduzieren (können), was Resilienz fördert.

### **Zwischenmenschliche Beziehungen**

Gegenseitiges Vertrauen und Unterstützung helfen, Resilienz gegenüber sich ändernden Erwartungen und Anforderungen entwickeln. Insofern sind positive Beziehungen ein wesentlicher Katalysator, um die notwendige Unterstützung am Arbeitsplatz zu erhalten. Durch eine entsprechende Achtsamkeit können grundsätzlich eine unzureichende Performanz minimiert sowie unnötige Belastungen sowohl im beruflichen als auch im außerberuflichen Umfeld verhindert werden.

Last but not least kommt in diesem Kontext noch ein Handlungsfeld der Organisationsentwicklung zum Tragen:

### **Unternehmens- und Führungskultur**

Eine unterstützende Kultur und eine flache Hierarchie sind wesentliche Faktoren, um Resilienz zu entwickeln. Beides ermutigt Mitarbeitende, ihre arbeitsbezogenen Themen mit anderen, vor allem den direkten Führungskräften, zu besprechen. Damit werden nicht nur Selbstwirksamkeitserwartungen als auch positive Beziehungen gefördert, sondern auch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen gestärkt. Gleichzeitig profitiert das Personalmanagement selbst davon, weil es nahe liegt, dass die Wirkung von HR-Systemen (bspw. in der Mitbestimmung oder bei Zielvereinbarungsprozessen) wesentlich von unterstützenden Verhaltensweisen und positiven Beziehungen innerhalb der Organisation abhängt.

Siehe vertiefend: Unkrig, E. (2021). Resilienz im Unternehmen. Den Faktor Mensch fördern. Springer (im Druck)

