



Erich R. Unkrig

# ORIENTIERUNG

## als Resilienzfaktor

Inspirations by ILOS - Oktober 2020

### **ECHO – Resilienz durch vier wesentliche Faktoren (Teil 4)**

Der Begriff ECHO ist aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Empathy (=Empathie), Clarity (=Klarheit), Honesty (=Auf-richtigkeit) und Orientation (=Orientierung) zusammengesetzt. Die vier Begriffe bezeichnen die vier Resilienz-faktoren, die – wie auch die Umsetzung des ECHO-Konzepts in der Praxis erwiesen hat – ein resilientes Unternehmen ausmachen.<sup>1</sup>

Diese Resilienzfaktoren sollen in jedem der vier Kontexte entwickelt, gefördert und gepflegt werden, so dass ein Unternehmen in jeder Hinsicht resilient ist und agiert.

### **Orientierung als R-Faktor**

Die mentale Orientierung ist eine geistige Fähigkeit, die es uns ermöglicht, uns zeitlich, räumlich und unter Einbeziehung unserer Persönlichkeit in einer Situation oder in unserem Umfeld einzufinden und zu positionieren. In unserem Kontext geht es um die Identitätsorientierung, um die Art der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern und darum, wie diese insbesondere von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Dabei kann eine individualistische, eine relationale oder auch eine kollektive Identitätsorientierung bestimmend sein. Jeder liegen tief verwurzelte und allgemein gehaltene Wahrnehmungen über die Art der Beziehungen zugrunde. Die Identitätsorientierung drückt somit aus, inwieweit die Mitarbeitenden ihr Unternehmen als besonders und/oder einzigartig, als Partner aller relevanten Stakeholder oder als Teil eines größeren Kontextes (wie beispielsweise einer Branche) wahrnehmen.

Eine **individualistische Identitätsorientierung** beruht auf dem Selbstverständnis und dem Bestreben eines Unternehmens, sich von anderen abgrenzen zu wollen. Diese Identitätsorientierung ist mit organisationalem Eigeninteresse verbunden, was sich in einer motivierenden Betonung des eigenen Wohlergehens ausdrückt. Ein solches Unternehmen will als Einheit erfolgreich sein und maximal von seinen Mitarbeitenden profitieren.

Eine **relationale Identitätsorientierung** korrespondiert mit dem Selbstverständnis eines Beziehungspartners. Für ein solches Unternehmen ist es wichtig, sinnvolle und zielführende Beziehungen zu allen Stakeholdern (unternehmensinternen wie -externen) aufrechtzuerhalten. In einem relational orientierten Unternehmen sind Mitarbeitende Stakeholder, deren Wohlbefinden wichtig ist.

Eine **kollektivistische Identitätsorientierung** beruht auf einem Selbstverständnis als Teil einer größeren Gruppe. Ein solches Unternehmen konzentriert sich auf die Förderung des Wohlergehens einer externen und internen Gemeinschaft. Die Bewertung des Beitrags zur Gemeinschaft erfolgt vor allem durch die Mitarbeitenden.

Untersuchungen zeigen Unterschiede hinsichtlich der Identitätsorientierung zwischen wissensintensiven Dienstleistungs- und klassischen Produktionsunternehmen. Dienstleistungsunternehmen sind eher relational und Produktionsunternehmen eher individualistisch orientiert. Eine kollektivistische Orientierung findet sich im Non-Profit-Sektor, aber auch im Profitbereich, wenn eine Kooperation zum Nutzen einer Gruppe oder eines Clusters vorliegt, zum Beispiel aus Lieferanten, Kunden oder Mitarbeitende.

Die Orientierung hängt vor allem auf der individuellen Ebene mit Motivation zusammen. Hierbei sind vier Faktoren bedeutsam:

**Aufwand** Der Aufwand ist der Umfang von Energie und Anstrengung, die in der Aufgabe und/oder in der Funktion aufgewendet werden müssen. Diese Investitionen werden mit Blick auf ihre Eignung für die verfolgten Ziele definiert und bewertet. Beispielsweise kann man ungeheuer viel Energie aufwenden, um unpassende Aufgaben zu erledigen, die nicht zur Erreichung der gesetzten Ziele beitragen.

**Durchhaltewille** Der Durchhaltewille bezieht sich auf die Bereitschaft, sich in einer Aufgabe bis zu deren Fertigstellung zu engagieren.

**Ausrichtung** Die Ausrichtung bezieht sich auf das Verhältnis von eingesetzter Energie zu den verfolgten Zielen: Sind Anstrengungen im Sinne der Ziele des Unternehmens oder auf das Eigeninteresse des Einzelnen ausgerichtet?

**Ziele** Es gibt verschiedene Arten von Zielen, die grundsätzlich gleichzeitig verfolgt werden. Dabei handelt es sich um individuelle, kollektive und organisationale Ziele, die zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen können, wenn sie nicht miteinander vereinbar sind.

Hinsichtlich der Führung wird besonders deutlich, inwiefern Orientierung als R-Faktor wichtig ist. Denn die wichtigsten Aktivitäten von Führungskräften sind diejenigen, die den Weg zu verschiedenen Zielen, die für Mitarbeitende von Interesse sind, klären. Hier geht es vor allem um vier verschiedene Arten von Führungsaktivitäten.

**Richtungsweisende Vorgaben** Dazu gehören die Planung von Aufgaben, die Aufrechterhaltung von Leistungsstandards und die Information der Mitarbeitenden über Ziele und Erwartungen.

**Unterstützende Aktivitäten** Dazu gehören Wertschätzung, Aufgeschlossenheit und das Bemühen um gute zwischenmenschliche Beziehungen.

**Partizipative Aktivitäten** Dazu gehören Einbeziehung und Feedback der Mitarbeitenden sowie kollektive Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung.

**Leistungsorientierte Aktivitäten** Dazu gehören Ermutigung der Mitarbeiter zu (Leistungs-)Verbesserungen und zur Erreichung auch schwieriger Ziele sowie die Vermittlung von Zuversicht und Vertrauen in die Mitarbeitenden.

Somit ist Orientierung der vierte Baustein im ECHO-Modell. Die Operationalisierung von Orientierung als Resilienzfaktor zeigt folgende Struktur:

Orientation - Orientierung		
Intrapersonal	Interpersonal	Intraorganisational
Ich kenne meine persönlichen Grenzen, meine Stärken sowie die Optimierungspotenziale.	Ich nenne Dir Deine Verantwortung und deren Grenzen.	Wir kennen unsere Stärken als auch Potenziale und streben nach permanenter Verbesserung.
Ich handele in Übereinstimmung mit meinen Überzeugungen.	Ich werde Dir ein positives Rollenmodell sein.	Wir handeln intern wie extern im Streben nach Exzellenz.

Prüfen Sie einmal, inwieweit die genannten Aspekte bei Ihnen selbst, in Ihrem Kontakt mit anderen wie auch für das Unternehmen oder die Institution, in der Sie tätig sind, zutreffen. So erhalten Sie ein gutes Gefühl dafür, woran Sie ggf. arbeiten sollten, um noch resilienter und vitaler zu werden.

<sup>1</sup>Siehe vertiefend: Unkrig, E. (2018). Das resiliente Unternehmen. BoD