

Resiliente Mitarbeitende stärken die Organisation

Alte, nicht immer wirklich gelebte Leitbilder wie „der Mensch steht im Mittelpunkt“ bekommen durch die Coronakrise und schnellen Umbruch zu hybriden Arbeitsformen neue Vorzeichen, meint Erich Unkrig. Doch der Fokus allein auf die Förderung der personalen Resilienz reicht nicht aus, sondern sollte mit einem ganzheitlichen Managementkonzept verknüpft werden. Nur so kann die Resilienz der einzelnen Mitarbeiter Wirkung auf die gesamte Organisation entfalten.

Herr Unkrig, Resilienz wird, so könnte man den Eindruck bekommen, gerade seit der Coronakrise als Allheilmittel gehandelt. Ist das nicht ein bisschen zu kurz gegriffen?

ERICH R. UNKRIG Der Gebrauch des Begriffs Resilienz in vielen verschiedenen Bereichen unseres Lebens zeigt, dass sie für eine Vielzahl von besonderen Herausforderungen als Option zu deren Bewältigung angesehen wird. Dem stimme ich grundsätzlich zu. Wie uns die Bedrohung durch die Omikronvariante des Coronavirus in ihrer Wirkung auf alle Bereiche unserer Gesellschaft deutlich gemacht hat, scheint diesmal mehr erforderlich als das, was in den Jahren zuvor in diesem Kontext Priorität hatte. Meiner Erfahrung nach ist es zwingend erforderlich, Faktoren der intra- und interpersonellen sowie intra- und idealerweise auch interorganisationale Resilienz miteinander in Einklang zu bringen und Widersprüche zu eliminieren.

Und das ist derzeit nicht der Fall?

UNKRIG Das Problem vor allem im deutschsprachigen Bereich ist, dass vielfach aus einem weitestgehend psychologisch geprägten Mindset an das Thema herangegangen wird. Mit der Konsequenz, dass nur die personalen Resilienzfaktoren im Fokus stehen, jedoch resilienzbezogene Führungs- und Managementthemen vernachlässigt werden. Beispielsweise beziehen sich Expertinnen und Experten häufig (nur) auf die entsprechende ISO-Norm und erklären deren Überschriften zu Schlüsseln organisationaler Resilienz. Was vielleicht eine denkbare Option wäre, wenn die Verbindung zu personaler Resilienz hergestellt würde.

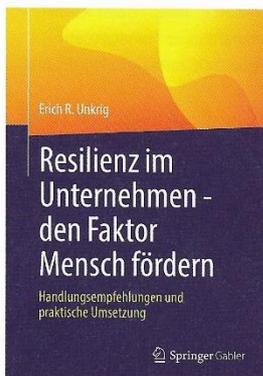
Wie ist demnach Ihre Definition von Resilienz?

UNKRIG Unter Resilienz verstehe ich die Fähigkeit von Menschen, Teams und Organisationen, Störungen oder Krisen recht-

zeitig durch Zugriff auf vorhandene oder angebotene Ressourcen aktiv anzugehen. Und sie zu meistern und diesen (Lern-) Prozess als Anlass für bessere Performanz, Weiterentwicklung und Wachstum effektiv zu nutzen.

Warum gilt für Sie personale Resilienz auch als Schlüssel zur Aufrechterhaltung von Leistungsfähigkeit?

UNKRIG Jürgen Bengel und Lisa Lyssenko haben 2012 in ihrer Metastudie zu den Resilienzfaktoren im Erwachsenenalter die Faktoren identifiziert, die resilienzfördernd wirken. Dabei geht es weitestgehend darum, wie wir uns selbst in schwierigen Zeiten und Situationen optimieren. Dazu gehören beispielsweise Faktoren wie Selbstwirksamkeit, Optimismus oder Selbstwertgefühl. Wir haben jedoch zu wenig unsere Fähigkeit im Blick, durch resilientes Denken, Verhalten und Handeln auch unter widrigen Rahmenbedingungen und Stress konstant Leistung zu erbringen. Resiliente Menschen gehen die meisten Aktivitäten mit einer „Ich schaffe das“-Mentalität an. Studien zeigen, dass dies nach dem Faktor „Fähigkeit“ bis zu 25 Prozent der Unterschiede in der Leistung erklären kann.



ERICH R. UNKRIG ▶ Resilienz im Unternehmen – den Faktor Mensch fördern. Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung.

Springer Gabler, 2021, 309 S., 49,99 €
ISBN 978-3-658-34590-7



ERICH R. UNKRIG ist Chief Learning Officer am Institut für lernfähige Organisationen und Systeme (ILOS), Krefeld. Mit rund 40 Jahren Führungserfahrung unterstützt er Unternehmen und Institutionen unter anderem bei der Konzeption und Umsetzung personaler und organisationaler Resilienz.

Warum ist es wichtig, zwischen intrapersonaler und interpersonalen Resilienz zu unterscheiden?

UNKRIG Wir sind soziale Wesen und bewegen uns daher auch immer in einem sozialen Kontext. Also braucht es neben der eigenen Resilienz auch immer die Teamresilienz. Kurz erklärt: Auf der individuellen Ebene ist ein Resilienzindikator beispielsweise „Ich akzeptiere mich als Persönlichkeit“. Die kollektive „Brille“ ist mit der Haltung „Ich beziehungsweise wir akzeptieren dich als Mensch“ resilienzfördernd.

Welches sind die größten Herausforderungen für die Resilienz des Menschen?

UNKRIG Schaut man sich in der Wissenschaft um, dann scheint Unsicherheit grundsätzlich der Zustand zu sein, der uns mehr als alles andere herausfordert. Corona führt uns sehr deutlich vor Augen, wie Unerwartetes, Bedrohliches mit den Auswirkungen auf das gesellschaftliche Miteinander sowie die Ungewissheit über die weiteren Entwicklungen uns verunsichern und uns aus unserer Komfortzone reißen.

Wie wirkt sich das auf die gesamte Organisation aus?

UNKRIG Vor Corona war es für das eine oder andere Unternehmen nicht A-Priorität, jenseits von allgemeinen Leitbildern im Sinne von „Der Mensch ist bei uns Mittelpunkt“ die sich durchaus abzeichnenden Herausforderungen konsequent anzugehen. Da gab es andere Prioritäten. Die Pandemie hat dann quasi über Nacht den Druck aufgebaut, solche Leitsätze in die Tat umzusetzen.

Wie können Unternehmen ihre Mitarbeitenden widerstandsfähiger in Krisen und notwendigen Veränderungen machen?

UNKRIG Meine Erfahrung ist, dass es wichtig ist, zu verstehen, wie alles miteinander verbunden ist und aufeinander wirkt – familiäres und kollegiales Umfeld, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, geteilte Werte und Normen, aber auch „harte“ Fakten wie beispielsweise Finanzen. Probleme in einem dieser Bereiche wirken sich unmittelbar auf andere Bereiche aus. Das heißt: Wenn wir im Privatleben Schwierigkeiten haben, resilient zu sein, kann sich dies auf die Resilienz am Arbeitsplatz auswirken und umgekehrt. Bei aller individuellen Verantwortung haben Arbeitgeber hier eine Fürsorgepflicht, und der Spielball liegt bei den Führungskräften.

Was können Personalverantwortliche konkret tun?

UNKRIG Den Personalabteilungen kommt dabei eine strategische wie auch coachende Rolle zu. Vor allem müssen Arbeitsplätze und gegebenenfalls auch Arbeitsprozesse neu konfiguriert werden, um hybride Zusammenarbeit möglich zu machen. Handlungsfelder sind dabei insbesondere schnellere und flexiblere Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit, Optimierung der Kostenstruktur, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber durch bessere Optionen der Work-Private-Balance.

Welche Maßnahmen der Resilienzförderung haben sich nach Ihrer Erfahrung besonders bewährt?

UNKRIG Es gibt eine Vielzahl denkbarer Interventionen, die ich in meinem Buch beschreibe. Die Prioritäten in herausfordernden Zeiten und Kontexten sind vor allem, erstens zu jedem Zeitpunkt die Kontinuität in den Beziehungen wahren, zweitens Aufzeigen und Förderung positiver Motive, drittens Inspiration zu Eigeninitiative, Eigenverantwortung und der damit einhergehenden Lösungsorientierung sowie viertens die Vorbildfunktion jedes und jeder Einzelnen.

Haben Unternehmen Ihrer Meinung nach in der Vergangenheit diese Themen zu sehr vernachlässigt?

UNKRIG Ja. Dass zu viel Hierarchie und Kontrolle nicht nur Wachstum hemmen und Entscheidungen verlangsamen, ist ja nicht neu – es hat allerdings hier und da an der Einsicht oder Bereitschaft gefehlt, konkret etwas zu tun. Vor Corona wurde das bereits genannte Leitbild „Der Mensch ist bei uns Mittelpunkt“ nicht immer wirklich gelebt und war so aus der unternehmensinternen Sicht mehr oder weniger eine Worthülse. Aber da sind wir – so ist meine Wahrnehmung – jetzt in vielen Unternehmen auf einem guten Weg. Denn die letzten Monate haben uns mehr als deutlich vor Augen geführt, dass es besser ist, auf neuen Wegen etwas zu stolpern, als in alten Pfaden auf der Stelle zu treten und den Anschluss zu verlieren.

Resilienz von einzelnen Mitarbeitenden kann es sicher nicht richten. Mit welchen strukturellen und organisationalen Voraussetzungen kann eine personale Resilienz unterstützt werden?

UNKRIG Da stimme ich Ihnen zu, und hier versagen eben auch die Fördermaß-

nahmen, die sich nur auf die Stärkung der individuellen Resilienz beziehen. Wir müssen dafür sorgen, dass top-down, von der Unternehmenskultur über die Führungs- und Teamkultur, Rahmenbedingungen geschaffen werden, in der die Resilienz des und der Einzelnen auch gelebt werden kann.

Ist spätestens seit der Coronakrise vielen Unternehmen eine fehlende intraorganisationale Resilienz auf die Füße gefallen? Können Prozesse überhaupt resilient sein?

UNKRIG Grundsätzlich ja. Das Schlagwort ist „Business Continuity“ als Managementmethode mit dem Ziel, den Betrieb nach Störungen und Krisen so schnell wie möglich wieder aufzunehmen. Aus meiner Sicht werden Prozesse in gewisser Weise dadurch resilient, dass wir Szenarien und daraus abgeleitete Handlungsoptionen vordenken, Alternativen und Back-up-Ressourcen einplanen und vor allem uns in Kreativität und Flexibilität üben. Und im Blick behalten, dass Prozesse letztendlich nur so resilient sind wie die in ihnen handelnden Personen und Teams.

Sie beschreiben in Ihrem Buch Resilienz als ganzheitliches Managementkonzept. Wodurch zeichnet sich dieses aus?

UNKRIG Grundsätzlich bin ich der Überzeugung, dass wir unser Situationsbewusstsein im Hier und Jetzt wie auch beim Blick nach vorne noch mehr schärfen müssen, wenn wir ein ganzheitliches Resilienzmanagement positionieren und aktiv betreiben wollen. Dazu gehört bei aller Fokussierung auf resilienzfördernde Faktoren – auch wenn es sich zunächst vielleicht etwas esoterisch anhört –, dass wir uns mit dem unserer Organisation zugrunde liegenden Wertesystem, also den konkreten Werten und Tugenden, die für Einzelne, Teams, das Unternehmen als Ganzes gelten, sowie gegebenenfalls den Werten unserer externen Stakeholder, auseinandersetzen müssen. Das ist es, was im Englischen „The glue that binds a community together“ genannt wird.

Herr Unkrig, vielen Dank für das Gespräch. ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.