



Erich R. Unkrig

RESILIENZMANAGEMENT

Kernaufgabe für das HRM

Inspirations by ILOS

Februar 2026

Organisationen, ob Unternehmen in der Privatwirtschaft oder Institutionen im öffentlichen Sektor, stehen mehr denn je unter permanentem Anpassungsdruck. Gesellschaftliche Erwartungen und Märkte verändern sich schneller als Planungszyklen, Krisen treten unerwartet auf und die Erwartungen an Mitarbeitende wie Führungskräfte steigen kontinuierlich. In diesem Umfeld entscheidet nicht allein Effizienz über den Erfolg einer Organisation, sondern ihre Fähigkeit, mit Unsicherheit, Belastung und Wandel konstruktiv umzugehen. Resilienz beschreibt genau diese Fähigkeit. Sie zeigt sich im Alltag dort, wo Mitarbeitende trotz hoher Anforderungen handlungsfähig bleiben, Teams auch unter Druck zusammenarbeiten und Organisationen aus Störungen lernen, statt an ihnen zu scheitern. Für die HR-Praxis ist Resilienz damit kein abstraktes Konzept, sondern ein konkreter Gestaltungs- und Handlungsauftrag.

Ein professionelles Personalmanagement (HRM) gestaltet die Bedingungen, unter denen Arbeit stattfindet. Es beeinflusst, wie Menschen ihre Aufgaben erleben, wie sicher sie sich fühlen, wie viel Handlungsspielraum sie haben und wie sie mit Veränderungen umgehen.

Damit wird HR zu einem zentralen Hebel organisationaler Resilienz. Nicht „nice to have“, nicht als Kür oder als Zusatzfunktion, sondern als aktiver und integraler Bestandteil professioneller Personalarbeit.

Beitrag des HRM zur organisationalen Resilienz

Personalmanagement wirkt sowohl operativ als auch strategisch auf die Resilienz jeder Organisation. Operative HR-Prozesse sichern die tägliche Leistungsfähigkeit, während ein strategisches HRM darauf ausgerichtet ist, die Organisation langfristig zukunftsfähig zu machen. Studien und Praxiserfahrungen zeigen, dass insbesondere folgende HR-Wirkmechanismen Resilienz fördern:

- gezielte Kompetenzentwicklung und Qualifizierung
- Förderung von Verantwortungsübernahme und Lernbereitschaft
- Gestaltung unterstützender Arbeitsbedingungen
- Aufbau stabiler sozialer Beziehungen und Vertrauenskulturen

Organisationale Resilienz lässt sich dabei auf drei Ebenen beobachten: auf einer kognitiven Ebene (bspw. durch Lernen, Problemlösefähigkeit, Reflexion), auf einer verhaltensbezogenen Ebene (bspw. durch Initiative, Anpassungsfähigkeit, Verantwortungsübernahme) sowie einer kontextuellen Ebene (bspw. durch Arbeitsklima, Führung, Feedbackkultur). Dass diese drei Ebenen maßgeblich durch HR-Instrumente und -Prozesse beeinflusst werden, ist kein Geheimnis.

Zentrale HR-Handlungsfelder für resiliente Organisationen

⇒ Arbeitsplatzgestaltung

Die Gestaltung von Arbeitsplätzen hat einen erheblichen Einfluss auf Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit. Dies erfordert in der Praxis eine resiliente Arbeitsplatzgestaltung, die sowohl mentale, kognitive als auch soziale Bedürfnisse gleichermaßen im Blick hat und berücksichtigt. Mitarbeitende benötigen Rückzugsräume für konzentriertes Arbeiten ebenso wie Bereiche für Austausch, Zusammenarbeit und Lernen. Arbeitsplätze, die Selbstbestimmung ermöglichen und unterschiedliche Arbeitsformen unterstützen, fördern nicht nur Zufriedenheit, sondern auch den konstruktiven Umgang mit Veränderungen. Umgekehrt zeigen Studien immer wieder, dass schlecht gestaltete Arbeitsumgebungen ein relevanter Faktor für Demotivation, Produktivitätsverluste und sogar Kündigungsentscheidungen sein können.

⇒ Compensation & Benefits

Vergütung und Zusatzleistungen sind zentrale Hebel zur Motivation und Bindung von Mitarbeitenden. In der Praxis wird jedoch häufig unterschätzt, welchen Einfluss die finanzielle Situation der Mitarbeitenden auf deren Leistungsfähigkeit und Resilienz hat. Finanzielle Sorgen wirken sich direkt auf Konzentration, Fehlzeiten und mentale Gesundheit aus. Ein resilienzorientiertes Vergütungsmanagement zeichnet sich durch Fairness, Transparenz und Flexibilität aus. Ergänzend gewinnen Benefits an Bedeutung, die das finanzielle Wohlergehen unterstützen, etwa durch Vorsorgeangebote,

flexible Entgeltmodelle oder Bildungsangebote zu Finanzthemen. Ziel ist es nicht, individuelle Verantwortung zu ersetzen, sondern Mitarbeitende in die Lage zu versetzen, finanzielle Belastungen besser zu bewältigen.

⇒ Bildungsmanagement & Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein zentraler Treiber von Resilienz. Mitarbeitende, die sich qualifiziert und gefördert fühlen, gehen Herausforderungen mit größerer Zuversicht an und zeigen eine höhere Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Für die Praxis bedeutet dies, Entwicklung nicht nur auf fachliche und methodische Themen auszuweiten, sondern auch soziale Aspekte wie auch Persönlichkeitsaspekt zu adressieren. Ein so ausgerichtete, resilienzfördernde Personalentwicklung stärkt unter anderem

- eine positive und realistische Grundhaltung gegenüber Veränderungen,
- emotionale Einsicht und Selbstreflexion,
- den bewussten Umgang mit Belastungen,
- die Fähigkeit, Sinn und Zweck der eigenen Arbeit zu erkennen.

Formate wie Coaching, Mentoring, kollegiale Beratung oder erfahrungsbasiertes Lernen leisten hierzu einen wichtigen Beitrag. Besonders Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein, da ihr Verhalten maßgeblich den Umgang mit Belastungen prägt.

⇒ Feedbacksysteme

Regelmäßiges, konstruktives Feedback ist ein wesentlicher Faktor für individuelle und organisationale Resilienz. Feedback unterstützt Orientierung, Lernfähigkeit und Selbstwirksamkeit. Es hilft Mitarbeitenden, eigene Stärken bewusst wahrzunehmen und Entwicklungsfelder konstruktiv anzugehen. In der Praxis sind Feedbacksysteme dann resilient wirksam, wenn sie nicht ausschließlich leistungsbewertend, sondern dialogorientiert gestaltet sind. Ziel ist es, Reflexion zu ermöglichen und eine lernförderliche Fehlerkultur zu etablieren.

⇒ Arbeitsorganisation & Arbeitszeitmanagement

Flexible Arbeitszeiten und -orte sind für viele Mitarbeitende zu einem entscheidenden Faktor für Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit und Resilienz geworden. Sie ermöglichen es, berufliche und private Anforderungen besser in Einklang zu bringen und individuelle Belastungsspitzen abzufedern. Eine resiliente Arbeitsorganisation berücksichtigt darüber hinaus verschiedene Phasen im Umgang mit Störungen: Antizipation, Bewältigung, Anpassung, Erholung und Lernen. HR kann diese Phasen durch geeignete

Strukturen, Qualifizierungsmaßnahmen und Beteiligungsformate aktiv unterstützen.

⇒ Zwischenmenschliche Beziehungen

Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz sind ein oft unterschätzter Resilienzfaktor. Vertrauen, gegenseitige Unterstützung und informeller Austausch tragen wesentlich zur mentalen Stabilität bei. Für die Praxis bedeutet dies, Arbeitskontexte zu schaffen, in denen Beziehungen entstehen und gepflegt werden können. Ein Arbeitsumfeld, das ausschließlich auf Effizienz und Leistung ausgerichtet ist, riskiert langfristig Überlastung und gesundheitliche Beeinträchtigungen. Ein auf Resilienz orientiertes HRM fördert daher bewusst soziale Interaktion und kooperative Arbeitsformen.

⇒ Unternehmens- & Führungskultur

Unternehmenskultur und Führungsverhalten bilden den Rahmen, in dem HR-Instrumente ihre Wirkung entfalten. Eine unterstützende, wertschätzende Kultur ermutigt Mitarbeitende, Belastungen offen anzusprechen und Hilfe anzunehmen. Flache Hierarchien und partizipative Führung stärken Selbstwirksamkeit und Bindung. Für die Praxis bedeutet dies, Führungskräfte gezielt in ihrer Rolle als „Resilienzförderer“ zu entwickeln. Denn Führung entscheidet maßgeblich darüber, ob HR-Maßnahmen als glaubwürdig und wirksam erlebt werden.

Hinweise zur Umsetzung von Resilienzmanagement im HR-Alltag

Damit Resilienzmanagement nicht auf konzeptioneller Ebene stehen bleibt, muss es in konkrete HR-Prozesse, Rollen und Routinen übersetzt werden. Für die Praxis bedeutet dies, bestehende Instrumente nicht neu zu erfinden, sondern konsequent resilienzorientiert auszurichten.

In der **Personalbeschaffung** beginnt Resilienzförderung bereits bei der Anforderungsanalyse und Auswahl. Neben fachlichen Kompetenzen sollten Anpassungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Selbstreflexionsfähigkeit systematisch berücksichtigt werden. Strukturierte Interviews, realistische Tätigkeitsvorschauen und sorgfältig gestaltete Onboarding-Prozesse unterstützen neue Mitarbeitende dabei, Sicherheit, Orientierung und ein Gefühl von Zugehörigkeit aufzubauen.

In der **Arbeitsplatzgestaltung** ist es HR-Aufgabe, gemeinsam mit Führungskräften und Organisationseinheiten Rahmenbedingungen zu schaffen, die gesundes und leistungsfähiges Arbeiten ermöglichen. Dies umfasst die Berücksichtigung ergonomischer Aspekte ebenso wie die bewusste Gestaltung von Arbeitsorten, Rückzugsräumen und Kollaborationsflächen. Entscheidend ist, dass Mitarbeitende Wahlmöglichkeiten erhalten und ihre Arbeitssituation aktiv mitgestalten können.

Im **Vergütungsmanagement** zeigt sich operative Resilienzförderung durch transparente, nachvollziehbare und faire Systeme (Stichwort „Entgelttransparenz“). HR sollte regelmäßig überprüfen, ob Vergütungsstrukturen tatsächlich zur Motivation beitragen oder unbeabsichtigt Unsicherheit erzeugen. Ergänzend können Benefits gezielt so ausgerichtet werden, dass sie das finanzielle Wohlergehen unterstützen, etwa durch Vorsorgeangebote, flexible Entgeltbestandteile oder niedrigschwellige Informations- und Bildungsformate zu finanziellen Fragestellungen.

Personalentwicklung wird dann wirksam, wenn sie nicht nur Qualifikationslücken schließt, sondern gezielt resilienzrelevante Kompetenzen stärkt. Dazu zählen Selbststeuerung, Umgang mit Belastungen, Reflexionsfähigkeit und Sinnorientierung. In der Praxis bewähren sich Lernformate, die erfahrungsbasiert, dialogisch und langfristig angelegt sind. Führungskräfteentwicklung spielt hierbei eine zentrale Rolle, da Führungskräfte maßgeblich durch ihr eigenes Verhalten beeinflussen, wie mit Druck, Fehlern und Veränderungen umgegangen wird.

Feedbacksysteme sollten so gestaltet sein, dass sie kontinuierliche Orientierung bieten und Lernprozesse unterstützen. Regelmäßige Gespräche über Ziele, Zusammenarbeit und Belastungssituationen fördern Selbstwirksamkeit und stärken die Fähigkeit, auch unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Voraussetzung ist eine Feedbackkultur, die auf Vertrauen und Entwicklung ausgerichtet ist.

In der **Arbeitsorganisation** trägt HR durch flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten und klare Regelungen zur Erreichbarkeit dazu bei, Belastungsspitzen zu reduzieren und Erholungsphasen zu sichern. Operativ wirksam wird Resilienzförderung dort, wo Antizipation, Bewältigung, Anpassung und Lernen als wiederkehrende Organisationsprozesse verstanden und bewusst gestaltet werden.

Zwischenmenschliche **Beziehungen** lassen sich im Arbeitskontext nicht verordnen, aber gezielt ermöglichen. HR kann durch geeignete Formate, Strukturen und Führungskräftequalifizierung dazu beitragen, dass Vertrauen, Austausch und gegenseitige Unterstützung Teil des Arbeitsalltags werden. Dies wirkt präventiv gegenüber Überlastung und fördert langfristige Bindung.

Abschließend kommt der **Unternehmens- und Führungskultur** eine integrative Rolle zu. Resilienzorientiertes HRM entfaltet seine Wirkung nur dann vollständig, wenn Führungskräfte Vorbild sind und eine offene, wertschätzende Haltung gegenüber Belastungen und Unsicherheiten einnehmen. Für die Praxis bedeutet dies, Resilienz als Führungsgrundsatz und Organisationsprinzip zu verankern.

(M)ein Fazit

Resilienzmanagement ist keine zusätzliche HR-Initiative, sondern ein Gestaltungsprinzip zeitgemäßer und vor allem auf Wirkung fokussierter Personalarbeit. Durch die konsequente Ausrichtung zentraler HR-Handlungsfelder auf Stabilität, Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit wird Resilienz operationalisierbar. Organisationen, die diesen Ansatz verfolgen, stärken nicht nur die mentale Fitness und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden, sondern auch ihre eigene Zukunftsfähigkeit.