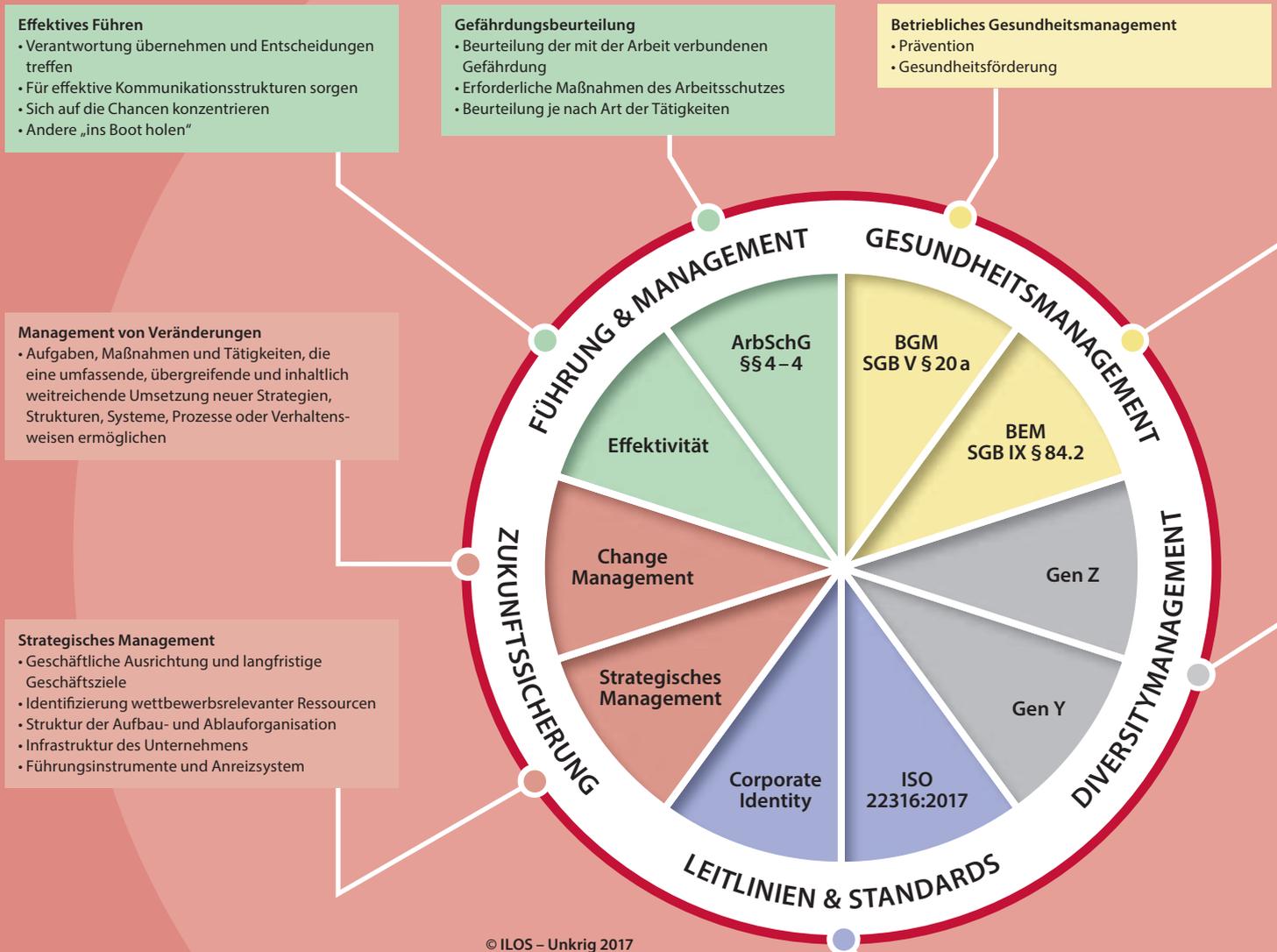


Mehrwert auf den Punkt gebracht

Mentale Fitness und Agilität (= Resilienz) im Unternehmen

Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen, Teams und Organisationen verstanden, Herausforderungen und Krisen unter Rückgriff auf vorhandene und vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen. Resilienz ist dabei keine Eigenschaft, sondern eine spezifische Weise von Handlung und Orientierung, deren Kern im unerschütterlichen Vertrauen darauf beruht, eine Situation in den Griff zu bekommen. Hinzu kommt der Prozesscharakter von Resilienz, der sich durch die Wechselwirkung einer Vielzahl von Gefährdungs- und Schutzprozessen im Menschen entwickelt. Demnach können beispielsweise die individuelle Verwundbarkeit oder belastende Lebensbedingungen durch positive Einflüsse gemildert oder sogar ausgeglichen werden.



Sofern es gelingt, eine Balance zwischen Risiko- und Schutzfaktoren herzustellen, können wir auch mit schwierigen Bedingungen umgehen. Zudem können wir lebenslang als uneffektiv erlebte Muster der Problemlösung und -bewältigung durch neue Erfahrungen korrigieren und durch alternative Muster ersetzen. Einschränkung ist, dass Resilienz eine weitestgehend kontextbezogene Kategorie ist. Was sich heute als Resilienz darstellt, kann sich morgen als Risikofaktor herausstellen.

Auf der **individuellen Ebene** (intrapersonale Resilienz) lässt sich der Wertbeitrag insbesondere an folgenden Faktoren festmachen:

- Wachstum und persönliche Reifung durch Handlungs- und Entscheidungsfreiräume,
- Lernen an und von Vorbildern, durch

- kreativen Freiraum, wie auch durch die Toleranz, Fehler machen zu dürfen,
- Kompetenzerweiterung durch Qualifizierung und Erfahrungen,
- situativ angemessene Handlungsfähigkeit, um sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und
- Steigerung der Überzeugung von Selbstwirksamkeit in einem schwierigen Kontext.

Auf der **kollektiven Ebene** (interpersonale Resilienz), also in den Gruppen und Teams der Organisation, entspricht der Mehrwert zwar den benannten Faktoren der individuellen Ebene, ist aber mehr als eine Addition derselben. Das bedeutet insbesondere:

- Steigerung der Wirksamkeit im Team, durch eine effektivere Nutzung von Ressourcen, durch flexiblere Arbeitsstrukturen sowie eine durch Wertschätzung und von Respekt bestimmte Kommunikation und Zusammenarbeit,
- Steigerung von Wirkung und Wirksamkeit, als Folge der Herausbildung von neuen (Team-) Eigenschaften infolge des Zusammenspiels der Teammitglieder,
- Verbreiterung der Basis im Team, durch Diversität in Kompetenz, Wissen und Erfahrung und
- Wachstum des Teams, durch ein ermutigend-unterstützendes Klima, das vor allem Lernen und die Wirksamkeit in schwierigen Situationen, beziehungsweise Kontexten, fördert.

Der **Wertbeitrag für die Organisation** lässt sich vor allem an den folgenden Aspekten festmachen:

- Wachstum durch organisationales Lernen (inklusive des Lernens aus Fehlern),
- Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit und Agilität nach Veränderungen und Krisen, etwa durch flexiblen Wissenstransfer oder Rekombination von Ressourcen für neue Herausforderungen,
- Förderung organisationaler Achtsamkeit und Erweiterung des Wahrnehmungsfelds,
- Erweiterung des Handlungsrepertoires sowie von Flexibilität und Improvisationsvermögen,
- Förderung von Querdenken, Kreativität und Perspektivenvielfalt bei Problemidentifikation und -bewältigung und
- flexible Problemintervention durch Aktivierung personaler und organisationaler Ressourcen.

Das Angebot durchgängiger Faktoren auf den verschiedenen Resilienz-Leveln kann im Vergleich zu unterschiedlichen Modellen und Faktoren Synergien schaffen und Ressourcen bündeln. Hier kann das sogenannte ECHO-Modell [Acronym aus den Anfangsbuchstaben der englischen Worte Empathy (Empathie), Clarity (Klarheit), Honesty (Aufrichtigkeit) und Orientation (Orientierung)] einen auf den wissenschaftlichen Grundlagen (Stichwort für die Intranet-Recherche: Bengel/Lyssenko 2012) basierenden, sehr praktischen Beitrag leisten. Im Führungskontext heißt dies beispielsweise:

EMPATHIE Ich verstehe Dich mit Deinen Gefühlen in Deiner Situation! & Ich akzeptiere Dich als Mensch!

KLARHEIT Ich gebe Dir klare Aufträge und ein erreichbares Ziel! & Ich erkläre Dir den Sinn und Zweck meiner Anweisung!

AUFRICHTIGKEIT Ich bin entsprechend der (Spiel-) Regeln aufrichtig & loyal zu Dir! & Ich werde fair und ehrlich in meiner Haltung zu Dir sein!

ORIENTIERUNG Ich nenne Dir Deine Verantwortung und deren Grenzen! & Ich werde Dir ein positives Rollenmodell sein!

So kommuniziert und gelebt hat es die Konsequenz: Ein effizienteres und effektiveres (Resilienz-) Management ist möglich. Die Wirkungsfelder und der damit verbundene Mehrwert liegen auf der Hand (*siehe Grafik*).

Betriebliches Eingliederungsmanagement

- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
- Frühzeitige Intervention bei Krankheit
- Chance, den Arbeitsplatz zu er-/behalten

Management von Unterschieden
in Bezug auf

- Job-Private-Balance
- Arbeitszeit
- Geld und Prestige
- Bedeutung von Spaß
- Positives Betriebsklima
- Partnerschaftliche Führung
- Kommunikation

Management durch Standards

- Netzwerk von gelebten Verhaltensmustern und Normen
- Aufbau eines Firmenimages
- Kontinuierliche und strategiekonforme Umsetzung von Strategien ins operative Geschäft



ERICH R. UNKRIG
Exzellenz-Programme & (Business-/HR-) Transformation
AREVA GmbH
E-Mail: Erich.Unkrig@areva.com