

GERHARD ROTH

ZUR RESILIENZ VON ORGANISATIONEN UND MENSCHEN



**IfH Universität
Bremen**

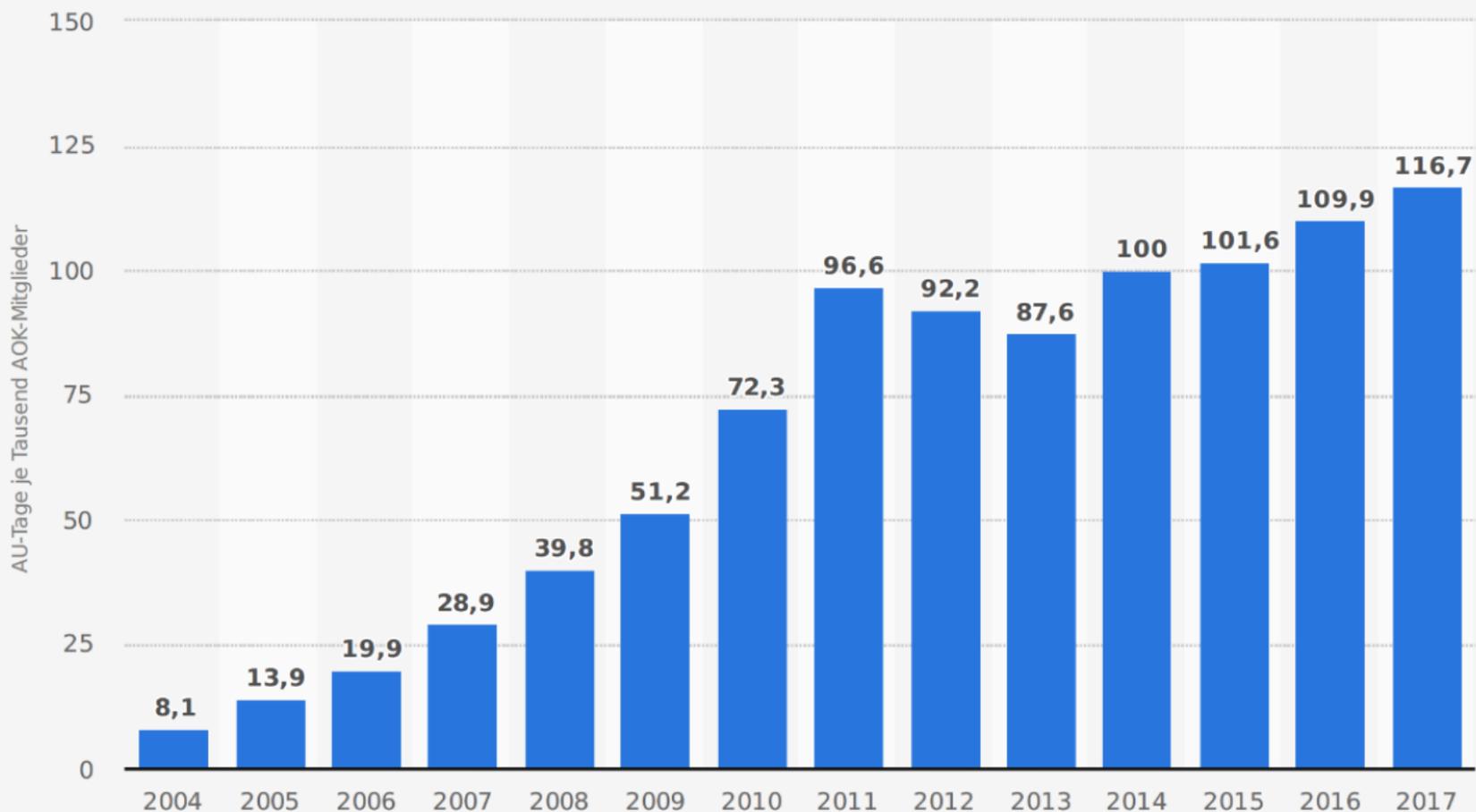
AUSGANGSLAGE IN DEN ORGANISATIONEN: MANGEL AN RESILIENZ?

Im Rahmen der Konzepte „Arbeit 4.0“ und „Agiles Arbeiten“ werden neue Bedingungen des Arbeitens propagiert, z.B. eine Kultur permanenter Veränderung, mehr Digitalisierung, ein mobiler Arbeitsplatz, mehr Eigenverantwortlichkeit, mehr Teamarbeit, flachere Hierarchien usw.

Allerdings wurde bisher nicht genügend geprüft, in welcher Weise solche Forderungen mit der Persönlichkeit der betroffenen Personen (Führungskräfte wie Mitarbeiter) und mit ihrer Veränderungsbereitschaft bzw. -fähigkeit vereinbar sind.

Es besteht die große Gefahr, dass es hierbei zu Überforderungen in Form von psychischen Erkrankungen kommt. Dies kann für Organisationen existenzbedrohend werden.

Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von Burn-out-Erkrankungen* in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2017 (je 1.000 AOK-Mitglieder)



Quelle
WIdO
© Statista 2018

Weitere Informationen:
Deutschland; Experte(n); AOK-Mitglieder

GRÜNDE FÜR DAS SCHEITERN VON CHANGE-MANAGEMENT - MASSNAHMEN

- Keine geeigneten flexiblen/adaptiven Arbeits- und Führungskonzepte (entweder nur „agil“ oder nur „klassisch“)
- Keine hinreichende organisatorische, kognitive und emotionale Vorbereitung der Betroffenen auf die Veränderungen
- Keine klare Darstellung der Notwendigkeit der Veränderungen
- Keine klare Darstellung des Ablaufs der Veränderungen
- Keine überzeugende Erläuterung der Vorteile der Veränderungen für das Unternehmen und ebenso für die Betroffenen
- Keine hinreichende Begleitung des Veränderungsprozesses

WAS MACHT DIE RESILIENZ EINER ORGANISATION AUS?

Organisationen werden von Menschen getragen und beruhen auf der Art und Weise, wie diese denken, fühlen, und miteinander interagieren und kommunizieren.

Interaktion und Kommunikation unterliegen sachlich-organisatorischen, sozialen und psychologischen Voraussetzungen. Wie diese realisiert werden, hängt aber weitgehend von der Persönlichkeit der Beteiligten ab.

Die Resilienz von Unternehmen ist deshalb untrennbar an die Resilienz der dort im Rahmen ihrer Persönlichkeit tätigen Personen gebunden. Die beste Organisationsform funktioniert nicht, wenn sich die Menschen darin nicht an sie halten.

WAS IST MENSCHLICHE RESILIENZ?

„Resilienz“ bedeutet allgemein die psychische und kognitive Fähigkeit, Belastungen zu ertragen und wenn möglich zu bewältigen.

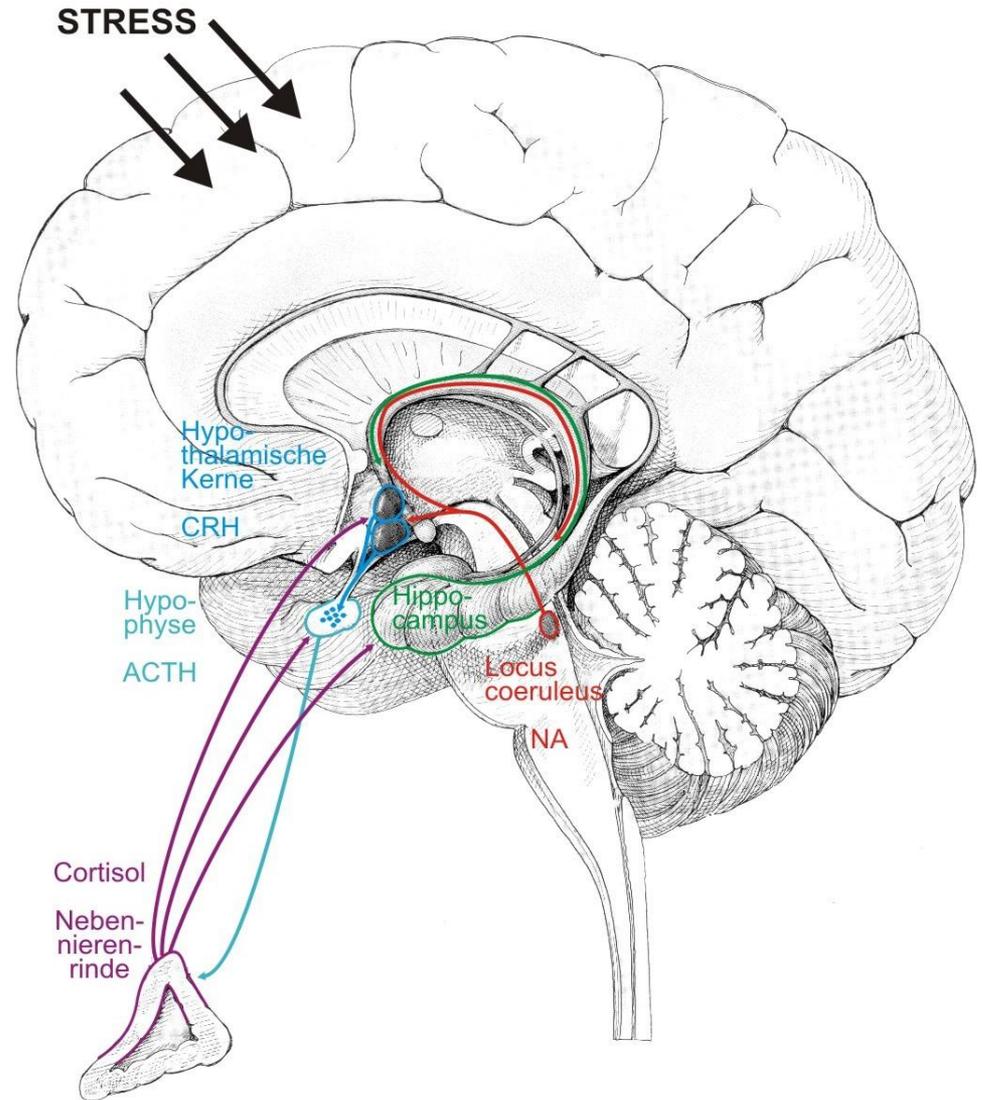
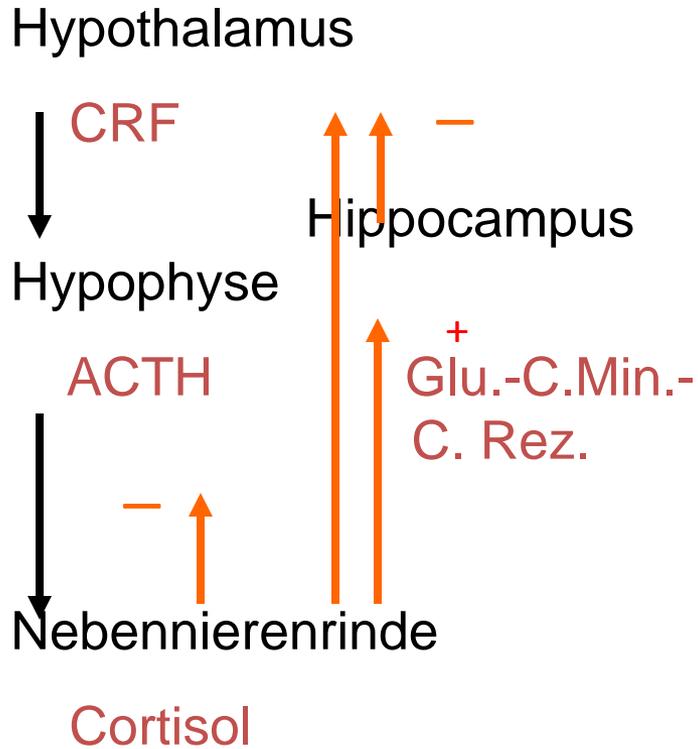
Bei der Resilienz einer Person spielt die **Stresstoleranz** eine zentrale Rolle. Sie bildet sich vergleichsweise früh aus, meist bereits im Vorschulalter, und bildet eine wichtige Grundlage der Lebenszufriedenheit.

Bedeutsam für die Lebenszufriedenheit sind außerdem

- Körperliche Gesundheit
- Kontrolle über das eigene Leben
- Soziale Integration
- Selbstachtung
- Kompetenzgefühl und Leistung

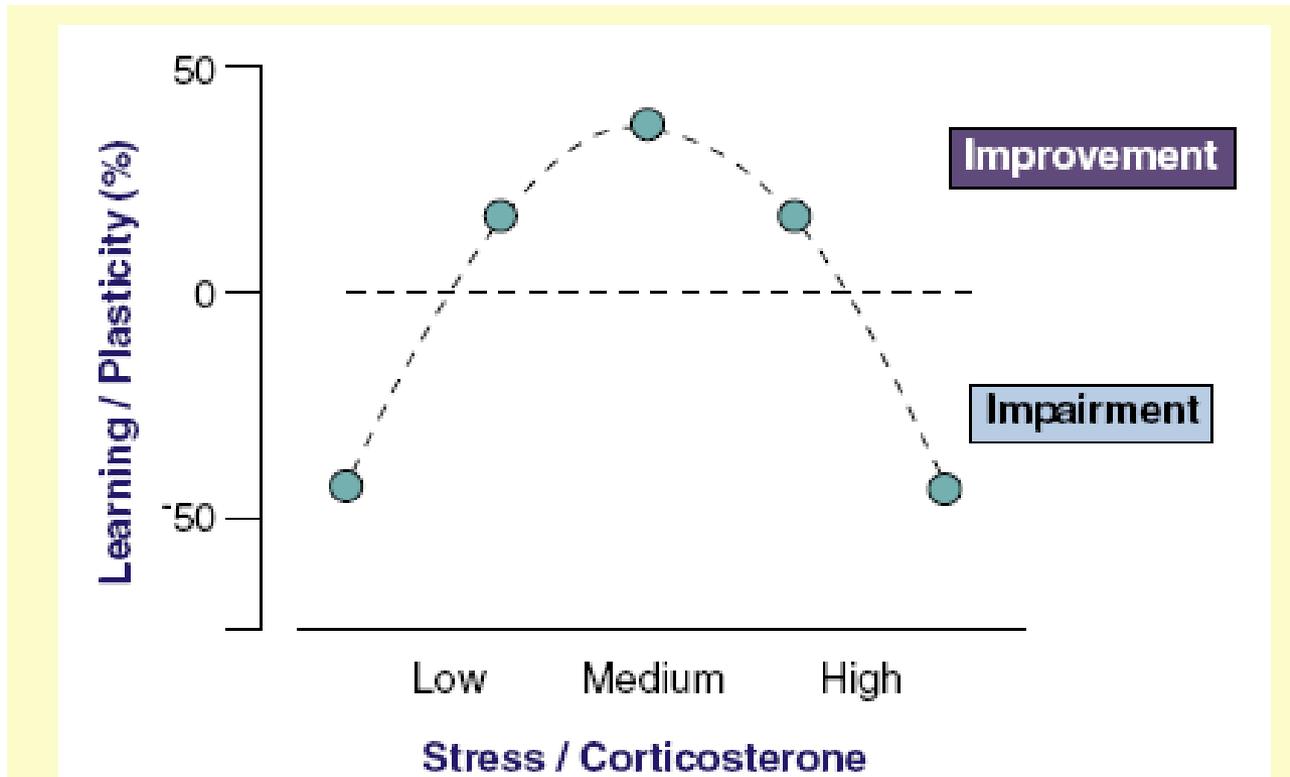
„STRESS ACHSE“

CRF-ACTH-Cortisol-Rückkopplungsschleife zwischen Nebennierenrinde, Hypothalamus und Hippocampus



STRESS/HERAUSFORDERUNG UND LERN-BZW. BERUFSERFOLG

C. Sandi, Trends Cogn. Sci. 34 (2011)



Leistung benötigt Herausforderung. Zu wenig Herausforderung ist genauso leistungsfeindlich wie zu hohe Herausforderung.

DIE BEDEUTUNG SOZIALER BINDUNG FÜR DIE STRESS-REGULATION



Positive soziale Erfahrung ist einer der wichtigsten Stress-Präventionsfaktoren. Die Bindungsfähigkeit wird bereits in der frühen Kindheit wesentlich angelegt. Die Ausschüttung des „Bindungshormons“ Oxytocin in der sozialen Interaktion wirkt stark stresshemmend und beruhigend.

WAS BEDEUTET DAS FÜR MENSCHEN IN EINEM UNTERNEHMEN

Hohe psychische Resilienz und geringes Burnout-Risiko werden befördert durch

- ausreichende Möglichkeiten der Gestaltung der eigenen Arbeit
- gerechte Bezahlung der erbrachten Leistung
- gute Aufstiegschancen
- Anerkennung durch Führungskräfte, Kollegen und Mitarbeiter
- soziale Einbindung, respektvoller Umgang
- Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit
- Möglichkeit der Selbstverwirklichung
- öffentliche Wertschätzung der Organisation, in der man tätig ist.

Allerdings kann das Gewicht dieser Faktoren sehr unterschiedlich ausfallen je nach der individuellen Motivationslage der betreffenden Person.

Allgemein unterscheidet man drei Grundarten der Motivation:

BESONDERHEITEN DER MATERIELLEN BELOHNUNG

„Materielle Belohnungen“ wie Einkommen, Boni und Privilegien verlieren ihre Wirkung bei jeder Wiederholung meist um die Hälfte oder gar schneller. Hinzu kommt ein Enttäuschungseffekt bei Eintritt einer Belohnung in *erwarteter* Höhe.

Deshalb wird die materielle Belohnung meist ständig gesteigert, bis ein „Deckeneffekt“ eintritt und noch höhere Belohnungen keinen weiteren positiven Effekt mehr haben.

Materielle Belohnungen haben jedoch einen starken *negativen* Effekt, wenn sie z.B. als „Sonderanreize“ wieder rückgängig gemacht werden: Verlust wird im allgemeinen doppelt so stark empfunden wie Gewinn!

BESONDERHEITEN DER SOZIALEN BELOHNUNG

Soziale Belohnungen (Lob, Anerkennung durch Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter, Titel, soziale Privilegien) lassen in ihrer Wirkung langsamer, jedoch stetig nach. Je häufiger belobigt und ausgezeichnet wird, insbesondere nach demselben Ritual, desto schneller verlieren diese Maßnahmen ihre Wirkung.

Auszeichnungen „verdienter“ Mitarbeiter sind ein probates, aber problematisches Mittel, weil sie fast automatisch Neid und Missgunst hervorrufen. Hier muss besonders auf Transparenz und Gerechtigkeit der Kriterien und des Bewertungsprozesses geachtet werden.

.

BESONDERHEITEN DER INTRINSISCHEN BELOHNUNG

Intrinsische Belohnung ist die einzige Belohnung, die nicht in „Sättigung“ geht. Sie besteht in:

- der Freude am Gelingen
- der Selbstbestätigung
- dem Gefühl der Verwirklichung eigener Fähigkeiten und Wünsche (Selbstwirksamkeit)
- dem Gefühl, besser zu sein als andere
- der Überzeugung, an einer wichtigen Sache mitzuarbeiten.

Die meisten Menschen streben nach diesen intrinsischen Belohnungen, die individuell sehr unterschiedlich ausfallen können. Den Weg dorthin muss die Führungskraft zusammen mit dem Mitarbeiter herausfinden.

WICHTIGE MERKMALE EINER RESILIENTEN UNTERNEHMENSKULTUR:

- eine inspirierende Vision,
- eine kreative Strategie,
- eine anpassungsfähige Organisationsform (klassisch-agil),
- eine individuen-orientierte Motivationsstrategie
- ein effektives Mitarbeiter-Recruiting
- ein unterstützendes soziales Netzwerk.

Diese können nur verwirklicht werden, wenn die Persönlichkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten, aber auch ihren Grenzen einen zentralen Stellenwert einnimmt.

SORGFÄLTIGE VORBEREITUNG AUF DIE TÄTIGKEIT ALS FÜHRUNGSKRAFT

Eine sorgfältige Vorbereitung zukünftiger Führungskräfte auf ihre Aufgaben jenseits ihrer fachlichen Kompetenz.

Dies darf nicht bei Schulungskursen zur Steigerung der eigenen Wirkung, zur Gesprächsführung, Organisation von Team- und Abteilungstreffen, Konfliktmanagement, Planung der weiteren Karriere, Steigerung der eigenen Performanz usw. stehen bleiben, sondern muss den zukünftigen Führungskräften Grundkenntnisse in der Persönlichkeitsentwicklung und Diagnostik, der Menschenführung und der Vorbildfunktion des Vorgesetzten vermitteln.

NOTWENDIGKEIT EINER EFFEKTIVEN PERSONALAUSWAHL

Die angestrebte Passung von Persönlichkeit und Position verlangt eine effektive Personalauswahl und -führung mit dem Ziel einer optimalen Passung zwischen Persönlichkeit und Position jenseits der als unzulänglich erwiesenen Methoden, zu denen auch die beliebten Assessment Center gehören.

Dabei dürfen neben den Unterlagen zur fachlichen Qualifikation nicht nur die üblichen Lippenbekenntnisse der Bewerberinnen und Bewerber oder die Interessen der zukünftigen Vorgesetzten berücksichtigt werden.

Vielmehr muss auf professionelle Weise versucht werden, aufgrund der Berücksichtigung paraverbaler und nonverbaler Kommunikationen der Bewerberinnen und Bewerber deren eigentlichen Motive und Ziele zu identifizieren.

**EINE ORGANISATION IST DANN RESILIENT,
WENN DIE DARIN TÄTIGEN PERSONEN
RESILIENT SIND.**

Gerhard Roth

Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern

Persönlichkeit, Entscheidung
und Verhalten

unter Mitarbeit von Sebastian Herbst

Völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Klett-Cotta

Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
14. Aufl. 2019

**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT!**