

Resilienz für Zeiten der Veränderung

Jutta Heller

In der aktuellen Arbeits- und Wirtschaftswelt bestehen so viele Reize, aber nur noch wenig Zeit für die mentale Verarbeitung. Deshalb scheint es momentan auf eine Kompetenz ganz besonders anzukommen: Resilienz. Ohne eine gut ausgebildete Resilienz entstehen Überforderung, Unsicherheit und Stress – das gilt sowohl für Individuen als auch für Organisationen.

Wir befinden uns mitten in einer Phase grundlegender Veränderungen. Unsere Art zu arbeiten durchläuft gerade durch die zahlreichen Einflüsse und weitreichenden Auswirkungen der Digitalisierung einen Wandel, der ähnlich grundlegend sein wird wie die industrielle Revolution. Der Vormarsch von künstlicher Intelligenz im Alltag, das dynamische Wachstum neuer Technologien und der Trend hin zur agilen Arbeits-

weise durchdringen unsere Arbeitswelt schon heute und machen die Anforderungen an Menschen in Unternehmen zunehmend komplexer.

Wir Menschen brauchen selbstverständlich neue Impulse und Anstöße, um uns weiterzuentwickeln. Wir sind so angelegt, dass wir neue Erfahrungen suchen. Gewohntes langweilt uns schnell – zum Glück, denn sonst würden Kinder wohl nie so komplexe Fähigkeiten wie Gehen, Sprechen oder so komplizierte interpersonelle Skills wie Empathie erlernen. Zugleich benötigen wir aber auch Zeiten der Ruhe, damit sich neu Gelerntes, neue Eindrücke und Erfahrungen setzen können. In der aktuellen Arbeitswelt haben wir mehr als genug neue Reize, aber nur noch wenig Zeit für die mentale Verarbeitung. Ohne eine gut ausgebildete persönliche Resilienz entstehen Überforderung, Unsicherheit und digitaler Stress.

ÜBERSICHT

9 Elemente organisationaler Resilienz

(gemäß der ISO-Norm 22316:2017)

- Veränderung antizipieren
- Stetige Verbesserung
- Koordinierte Bereiche
- Verfügbare Ressourcen
- Geteiltes Wissen
- Geteilte Vision
- Umfeld verstehen
- Ermutigende Führungskräfte
- Resilienz fördernde Kultur

Resilientes Verhalten in der Krise

In einem Zustand permanenter Anspannung ist oft nur eine Kleinigkeit nötig, um eine persönliche Krise auszulösen. Manche Menschen reagieren dann laut und emotional nach außen, andere kehren sich immer mehr nach innen. Von einer Krise ist immer dann auszugehen, wenn ein „Weiter-wie-bisher“ nicht funktioniert. Ein typischer Reaktionsverlauf bei Krisen durchläuft vier unterschiedliche Phasen:

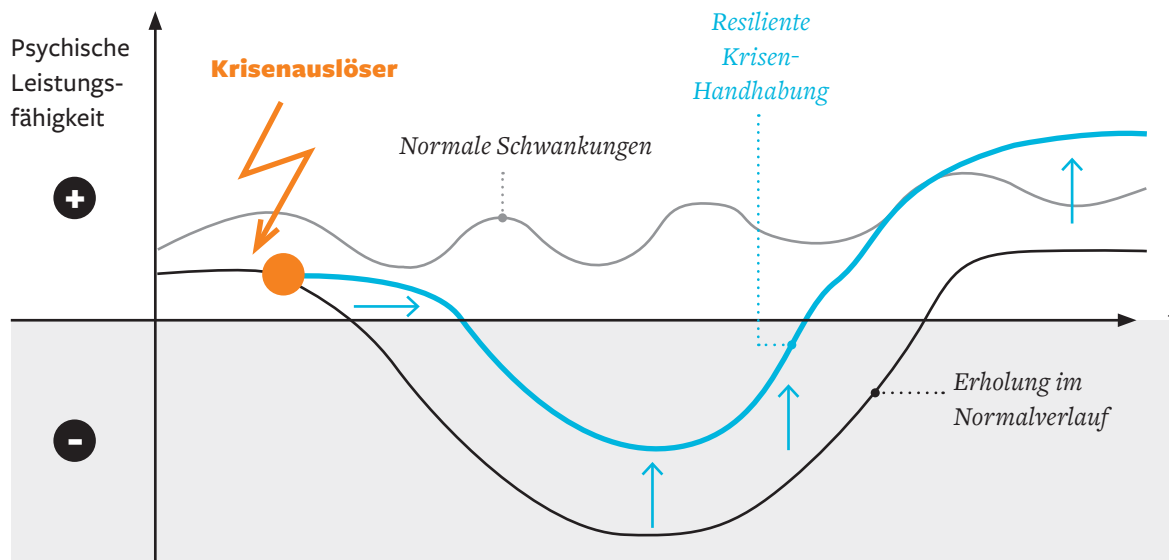


Abbildung 1: Krisenverlauf

Ein kontinuierliches Schwanken der eigenen Leistungsfähigkeit ist normal. Wenn jedoch der Druck zu groß wird – durch dauerhaft hohe Belastung, einen Schicksalsschlag oder durch ein Scheiternerlebnis – kommt es zur Krise. Eine resiliente Krisenhandhabung zeichnet sich durch eines oder mehrere dieser Merkmale aus: Der Beginn der Krise tritt erst später ein, die Krise fällt weniger dramatisch aus, der/die Betroffene erholt sich schneller wieder und/oder nach der Krise findet ein „Post-Belastungs-Wachstum“ statt.

- der erste Schock
- eine Rückzugs- oder Verdrängungsphase
- eine Akzeptanz-Phase, in der die eigenen Grenzen bzw. auch ein Scheitern bewusst wahrgenommen und akzeptiert werden
- Phase der Veränderung und des aktiven Wandels

Unternehmen brauchen aber weder Mitarbeitende, die sich zurückziehen und erstarren aus Angst vor all der neuen Technologie, noch solche, die die Akzeptanzphase überspringen und vor lauter Reiz- und Angebotsüberflutung den Fokus verlieren und die Technik um der Technik willen überall einsetzen. **Sondern es braucht ein Gleichgewicht von Stabilität und Flexibilität, mit dem ein Krisenerleben resilient gemeistert werden kann** (siehe Abbildung 1).

Mit Stabilität ist die eigene, innere Stabilität gemeint. Ganz besonders in einem Umfeld in ständigem Wandel braucht der Mensch einen Orientierungsrahmen, der stabil bleibt. Dieser formt sich durch die persönlichen Werte, Einstellungen und durch die eigenen Stärken. Wer einen solchen „sicheren Hafen“ hat, erkennt die zielführenden Vorteile von Veränderungen. Gleichzeitig brauchen wir

auch Flexibilität, um auf sich ändernde Umweltbedingungen schnell eingehen zu können. Gerade in Hinblick auf technologischen Wandel ist das keine neue Forderung, jedoch wird Flexibilität ohne innere Stabilität zum richtungslosen Agieren.

Offenheit für Veränderungen

Die Kombination aus innerer Stabilität und Flexibilität nach außen ermöglicht ein resilientes Herangehen an Veränderungen. Ein resilienter Umgang mit Belastungen zahlt sich aus: Allein schon körperlich bedeutet ständiger Change eine große Belastung (zum Beispiel die Muskeln sind angespannt, der Körper signalisiert durch Symptome wie Schwitzen und Hautausschläge eine ständige Alarmbereitschaft).

Ein entspannter Umgang mit Veränderungen belastet den Körper dagegen weniger. Die Menschen fühlen sich besser und sind damit auch leistungsfähiger. Auch psychisch verschafft eine resiliente Herangehensweise an die Arbeit viel Erleichterung, da sie Angst reduziert und Handlungsmöglichkeiten sichtbar macht. Resilienz, die Offenheit für Ände-

rungen schafft, ist eine wichtige Kompetenz, denn Arbeit muss kontinuierlich und immer schneller neugestaltet, neu gelernt werden. Es ist alles veränderlicher geworden heutzutage, es gibt immer weniger Routineaufgaben.

Digitalisierung verändert den Change

Bisher sprechen wir von der Reaktion und dem persönlichen Erleben einzelner Menschen in Krisensituationen. Aber auch Organisationen als ganze Systeme sollten in ihre Resilienz investieren, um in Krisen und Veränderung handlungsfähig zu bleiben und Chancen zur Weiterentwicklung nutzen zu können. Die Digitalisierung ändert die Art von Change, mit der Unternehmen umgehen müssen. Bisher war Veränderung meist eine Weiterentwicklung bestehender Systeme, die in die Unternehmensprozesse integriert werden musste: Wo anfangs Güter mit Werkzeugen geschaffen wurden, sind diese durch Maschinen und die wiederum noch später durch Software ersetzt worden.

Jeder Schritt war eine logische Weiterentwicklung der bestehenden Prozesse. Aber der nächste Schritt findet disruptiv statt: Change läuft jetzt nicht mehr darauf hinaus, bestehende Fähigkeiten fortzuentwickeln, sondern auf die Erschließung ganz neuer Arbeitsfelder. Vieles, was bisher als „Arbeit“ definiert wurde, kann jetzt auf einmal ein Computer selbstständig erledigen.

Deswegen müssen wir uns klar werden: Wo verläuft die Grenze zwischen maschineller und menschlicher Arbeit? Gibt es sie? Wie setzt ein Unternehmen seine menschliche Intelligenz so ein, dass sie sinnvoll mit künstlicher Intelligenz kooperieren kann? Da reicht es für Unternehmen nicht mehr, einfach „nur stark genug“ zu sein, um mit der Zukunft Schritt halten zu können. Im Gegenteil, auch hier ist wieder das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität entscheidend.

Den eigenen Fähigkeiten vertrauen

Individuelle genauso wie organisationale Resilienz sind mittlerweile gut untersucht, so dass entscheidende Fähigkeiten gezielt trainiert werden können. Der Mensch kann reflektieren und Ergebnisse beurteilen. Dadurch kann er an Themen arbeiten, die mit inneren Antreibern zusammenhängen oder

mit Denkmustern, die wir uns im Laufe des Lebens angewöhnt haben – innere Kommentare zum Beispiel, die pausenlos das eigene Handeln kritisieren: Man kann sich klarmachen, woher die kommen und sie entschärfen. Auch gibt es Verhaltensgewohnheiten, die einem nicht guttun, aber änderbar sind.

In Resilienz-Trainings oder -Workshops arbeite ich mit sieben verschiedenen Resilienz-Schlüsseln, die alle auf ihre Weise zu innerer Stärke beitragen:

1 Akzeptanz

ist die Fähigkeit, vergangene und aktuelle Erfahrungen anzunehmen und sich mit Unabänderlichem abzufinden.

2 Optimismus

ist die Fähigkeit, den positiven Dingen im Leben mehr Raum zu geben als den negativen und die eigenen Emotionen kontrollieren zu können, so dass die Reaktionen auf einen Auslöser bewusst gesteuert werden.

3 Selbstwirksamkeit

beinhaltet, auf die eigenen Fähigkeiten zu vertrauen sowie die eigenen Bedürfnisse zu kennen und das Handeln danach auszurichten, anstatt sich von äußeren oder inneren kontraproduktiven Prozessen leiten zu lassen.

4 Eigenverantwortung

ist die Fähigkeit, die eigenen mentalen und körperlichen Grenzen zu kennen und Verantwortung für sich und das eigene Handeln zu übernehmen.

5 Netzwerkorientierung

ist die Fähigkeit, stärkende Beziehungen zu anderen aufbauen und halten zu können.

6 Lösungsorientierung

bedeutet, die eigenen Werte zu kennen, bei der Auswahl passender Lösungen sich daran zu orientieren und den Fokus auf das zu richten, was guttut bzw. weiterbringt.

7 Zukunftsorientierung

ist die Fähigkeit, kurzfristige Impulse zugunsten längerfristiger Ziele zu kontrollieren und eine klare Vorstellung von der eigenen Zukunft zu haben.

» Ganz besonders in einem Umfeld in ständigem Wandel braucht der Mensch einen Orientierungsrahmen, der stabil bleibt.

Da geht es jetzt um Resilienz als sehr persönlichen Faktor. Unbestreitbar kommt es dem ganzen Unternehmen zugute, wenn sich jeder Mitarbeitende in dem Druck und der Veränderung von außen gewachsen fühlt und vorwärtsgewandt denkt. Unternehmen sind aber auch zusammengesetzt aus unterschiedlichen Menschen mit jeweils eigenen Marotten, die es schaffen müssen, zusammenzuarbeiten, um Großes zu bewerkstelligen.

Da kommen wir dann zu den Teams: Wie wird gegenseitige Wertschätzung gelebt? Gibt es einen gemeinsamen Wertekanon? Welche Vision lebt das Team, führt die in die richtige Richtung? Das sind beispielsweise Fragen, die in einem Team-Workshop erarbeitet werden sollten.

Organisationale Resilienz stärken

Für Resilienz im ganzen Unternehmen gibt es seit 2017 eine ISO-Norm, in der Experten und Expertinnen neun Stellschlüssel zusammengefasst haben, um organisationale Resilienz zu stärken (siehe Übersicht). Da kommen Erkenntnisse aus vielen Jahrzehnten Führungsforschung, Supply Chain Management, Organisationsentwicklung und Positiver Psychologie zusammen. Wichtig ist zum Beispiel die Modularisierung in Unternehmen (Puffer einbauen, Redundanzen schaffen), wie mit Information umgegangen wird, oder ob eine gegenseitige Vertrauenskultur vorhanden ist.

Die Norm gibt konkrete Empfehlungen, wie organisationale Resilienz im Unternehmen aufgebaut werden kann. Erste Unternehmen setzen diese Impulse bereits um und machen damit sehr gute Erfahrungen.

Kombination aus Coaching, Training und Workshop

Umfassende Unterstützung bei der Resilienz-Entwicklung für Menschen und Organisationen ist insbesondere bei Transformationsprozessen möglich, wenn im Design eine Kombination aus Coaching, Training und Workshop-Arbeit berücksichtigt wird. Was kann konkret bei Change im Unternehmen getan werden? Ich empfehle fünf Ansatzmöglichkeiten:

- 1 Prüfen Sie Ihre Organisationskultur, führen Sie Querschnitts-Workshops mit besonders belasteten Abteilungen durch. So erhalten Sie erste Optimierungsansätze.
- 2 Gönnen Sie sich Auszeiten für Ihre Führungsteams, um Retrospektiven durchzuführen und Veränderungsziele festzulegen.
- 3 Beteiligen Sie Mitarbeitende sowohl an Teamentwicklungsmaßnahmen als auch an Großgruppen-Workshops, sodass Sie im strategischen Dialog Maßnahmen zur Stärkung Ihres Unternehmens festlegen und die Selbstverantwortung der Mitarbeitende fördern.
- 4 Nutzen Sie systematische Resilienz-Trainings für Führungskräfte, damit diese sich stärken und als Vorbild in der Organisation wirken können.
- 5 Ergänzen Sie die Maßnahmen durch Resilienz-Coachings, damit Belastungen abgepuffert werden und Führungskräfte und Mitarbeitende den Change mit voller Energie mittragen können. **!**

Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG)

Im Rahmen eines Zukunftsprozesses hat die ADG ihr Profil geschärft, Prozesse und Strukturen überprüft sowie Führung und Zusammenarbeit neu ausgerichtet. Ziel der Transformation der ADG ist es, Marktentwicklungen frühzeitig zu antizipieren, in geeignete Weiterbildungsformate zu übersetzen und auf die sich immer schneller wandelnden Anforderungen der Kundenmärkte reagieren zu können.

Um Mitarbeiter, Führungskräfte und die Organisation insgesamt im Veränderungsprozess zu stärken, wurde ein umfassendes Resilienz-Programms konzipiert. Wichtig war der ADG dabei, dass die handelnden Personen aktiv in ihrer persönlichen Widerstandsfähigkeit gestärkt werden sowie neu entstehende und fluide Teams und die Organisation als Ganzes nachhaltig hin zu mehr Resilienz entwickelt werden.

Resilienz-Maßnahmen in der ADG waren: Experteninterviews zur passgenauen Konzeption des Resilienz-Programms, Vorträge für alle Unternehmensmitglieder, Großgruppen-Workshops mit dem Fokus auf organisationale Resilienz, Trainings mit Transferbegleitung mit Fokus auf individuelle Resilienz, Ausbildung zertifizierter betrieblicher Resilienzberater.

Durch die betrieblichen Resilienzberater werden nun einerseits interne Coachings bzw. Kompakttrainings zur nachhaltigen Resilienzentwicklung angeboten und andererseits neue Resilienz-Maßnahmen für Kunden durchgeführt.

Klinikum Fürth

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass die Pflegenden zunehmend hohen körperlichen und seelischen Belastungen ausgesetzt sind. Die vermehrte Versorgung von chronisch mehrfacherkrankten Patienten, die zum Großteil zusätzlich demenzielle Veränderungen aufweisen sowie der erhebliche Fachkräftemangel erfordern einen enormen persönlichen Einsatz sowie Engagement eines jeden Einzelnen, was Pflegekräfte zunehmend an ihre Leistungsgrenzen führt.

Die pflegerischen Leitungskräfte spielen eine Schlüsselrolle für die Teams. Daher führten wir einen 2-tägigen Großgruppen-Workshop durch, um die Leitungskräfte in sich selbst sowie für ihre tägliche Arbeit zu stärken. Ziel war es, dass die Teilnehmenden lernen, mit Belastungen, Risiken und Krisen wirkungsvoll umzugehen, auf eigene Ressourcen zu achten, sich die eigenen Fähigkeiten zu vergegenwärtigen und daraus individuelle Widerstandskräfte zu entwickeln.



Literaturtipps

Prof. Dr. Jutta Heller:

„30 Minuten – Resilienz für Unternehmen“

„Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke“

Prof. Dr. Jutta Heller

ist Expertin für individuelle und organisationale Resilienz. Seit über 30 Jahren arbeitet sie als Beraterin, führt Resilienz-Trainings durch und coacht Führungskräfte beim Aufbau ihrer individuellen Resilienz. Sie hat mehrere Bücher geschrieben. (www.juttaheller.de).

