

Resilienz | 19.06.2014 | Lesezeit 4 Min.

Elf Stehaufmännchen müsst ihr sein

Bei der Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien läuft das letzte Gruppenspiel, Deutschland liegt 1:3 gegen die USA zurück. Dennoch lässt Löws Elf nichts unversucht, das Spiel doch noch für sich zu entscheiden. Denn die Spieler vertrauen auf ihre Stärken und wissen, dass sie selbst einen solchen Rückschlag noch in einen Erfolg verwandeln können. Diese Haltung nennt man Resilienz - die spielt auch in der Wirtschaft längst eine wichtige Rolle.

„Wichtig ist nicht die Aufstellung, wichtig ist die Einstellung“, bringt es Joachim Löw auf den Punkt. Gruppen mit einem starken Zusammenhalt und gemeinsamen Werten - in der Resilienzforschung „Shared Values“ genannt - können Krisen besonders gut meistern (Kasten). Daher hat sich der Bundestrainer auch für diese Weltmeisterschaft etwas Besonderes einfallen lassen: Im deutschen Mannschaftsquartier Campo Bahia leben die Spieler in mehreren Wohngemeinschaften zusammen und müssen ihr Zusammenleben selbst organisieren - im Team.

Resilienz ist aber nicht nur Sportlern ein Begriff, seit Ende der 1990er Jahre wird er auch im Unternehmenskontext gebraucht. Damals wurde nach Kriterien gesucht, die eine Organisation erfüllen muss, um nach einer Krise möglichst gut und schnell in einen stabilen Zustand zurückzufinden.

Je weniger vorhersehbar Veränderungen werden - etwa durch Technologiesprünge oder plötzliche Nachfrageänderungen -, umso mehr brauchen Firmen Strategien, damit umzugehen.

Der Schlüssel dazu ist eine betriebliche Gesundheitsförderung, die nicht nur darauf zielt, Risiken zu mindern, sondern auch darauf, Ressourcen weiter zu entwickeln:

- Die körperliche Gesundheit bildet laut Al Siebert, dem Pionier der Resilienzforschung, die Basis für vier weitere Ebenen auf dem Weg zur psychischen Widerstandsfähigkeit.
- Auf der zweiten Ebene gilt es, die Problemlösefähigkeit zu trainieren.
- Auf der dritten Ebene soll ein „innerer Torhüter“ entwickelt werden – etwa ein gesundes Selbstwertgefühl und ein starkes Selbstvertrauen, um Angriffe, Kritik oder Verletzungen abwehren zu können.
- Auf der vierten Ebene wird die Lernfähigkeit und Neugier gestärkt.
- Mit der fünften Ebene wird schließlich „Serendipity“ erreicht, die Fähigkeit, aus Krisen gestärkt hervorzugehen und Rückschläge zum Guten zu wenden.

Während die Unternehmen früher den Fokus allein auf die körperliche Gesundheit ihrer Angestellten legten, rückt heutzutage auch die psychische Verfassung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Dass sich das positiv auf den Erfolg einer Firma auswirkt, zeigt eine Studie der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2013 (Grafik). Die Strategieberatung Booz & Company hat 2011 zudem in einem Rechenmodell gezeigt, dass Investitionen in betriebliche Prävention gut angelegt sind:

Der Einfluss der Psyche

Lesebeispiel: Psychisch gesunde Mitarbeiter identifizieren sich um 54 Prozent mehr mit dem Unternehmen als psychisch beeinträchtigte Mitarbeiter.




Lesebeispiel: Negative Faktoren wie die Kündigungsabsicht sind bei psychisch gesünderen Mitarbeitern um 75 Prozent niedriger ausgeprägt als bei psychisch beeinträchtigten Mitarbeitern.



Befragung von 15.544 Mitarbeitern, 264 Geschäftsführern und Geschäftsführungsmitgliedern sowie 96 Personalleitern aus 96 Unternehmen im Jahr 2013

Quelle: Universität St. Gallen

 Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien · iwv 25

Jeder Euro, den ein Unternehmen in die Gesundheitsförderung der Beschäftigten steckt, zahlt sich in volkswirtschaftlicher Sicht mit mindestens fünf Euro aus, je nach Art und Umfang der Maßnahmen sind es sogar bis zu 16

Euro.

Im Gegensatz zu anderen vorbeugenden Maßnahmen stützt sich die Resilienzforschung vor allem auf Schutz- statt auf Risikofaktoren: Soziale Unterstützung, eine offene Fehlerkultur ohne Schuldzuweisungen, Lösungsorientierung sowie ein realistischer Optimismus sind wichtige Bausteine. So wird Löw in der Halbzeitpause wohl kaum einzelnen Spielern ihre Fehler vorhalten, sondern seine Mannschaft an ihre Stärken erinnern – zum Beispiel daran, ein Spiel auch dann noch entscheiden zu können, wenn in der ersten Halbzeit nichts geglückt ist.

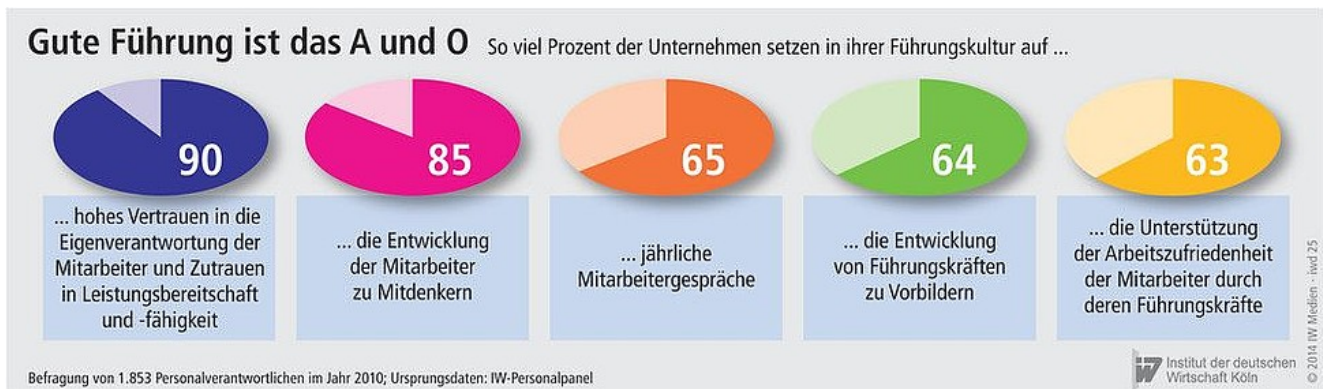
Resilienz ist trainierbar. Durch gezielte Schulungen kann jeder Teilnehmer eine Strategie finden, die zu ihm passt. Der eine setzt bei Kritik auf Humor, der andere stützt sich in einer Krise auf seine starken Moralvorstellungen. Was alle verbindet, ist, dass sie aus ihrer Lebenserfahrung heraus wissen, was sie in schwierigen Zeiten stärkt.

Viele Unternehmen bieten ihren Beschäftigten bereits Resilienz-Schulungen, etwa die Deutsche Telekom, Otto und die HSH Nordbank. Denn was der Bundestrainer für seine Fußball-Elf erkannt hat, gilt auch im Betrieb:

Wenn die Einstellung - also die Unternehmenskultur - nicht stimmt, bringen punktuelle Eingriffe wenig.

Das Wertesystem einer Organisation bietet den Mitarbeitern Halt in schwierigen Situationen. Seit fast zehn Jahren beschäftigt sich die „Wertekommission - Initiative Werte Bewusste Führung“ mit dem Werteverständnis in der deutschen Wirtschaft. In einer Studie wählten im vergangenen Jahr 230 Fach- und Führungskräfte Vertrauen, Integrität und Verantwortung zu den drei wichtigsten Werten für die Entwicklung und Pflege von Wertesystemen in Unternehmen. Mehr als 90 Prozent der Führungskräfte waren davon überzeugt, dass betriebsinterne Wertesysteme einen hohen oder sogar sehr hohen Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitern haben.

Wie eine Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) belegt, ist die Führungskultur in innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen deutlich häufiger ergebnis- und bindungsorientiert als in nicht innovativen beziehungsweise weniger erfolgreichen Firmen. Viele Unternehmen bauen daher auf eine oder mehrere Säulen eines solchen Führungsstils (Grafik).



Im Fußball sind Respekt, Kommunikation und Zuverlässigkeit für ein gutes Miteinander im Team entscheidend. Wenn die deutsche Elf bei einem 1:3-Rückstand gegen die USA zum Anpacken und Improvisieren fähig ist und alle Ressourcen zur Problembewältigung einsetzt, dann werden die deutschen Spieler nicht nur im letzten Gruppenspiel alle Hindernisse umdribbeln - sie bringen sich auch für den Titel in Stellung.

Was ist Resilienz?

In der Psychologie bezeichnet Resilienz die Widerstandsfähigkeit einer Person oder Organisation sowie deren Fähigkeit, Belastungen gut zu bewältigen. Resiliente Personen sind in der Lage, sich von einer schwierigen Situation erst zu distanzieren, indem sie quasi einen Schritt zurück machen und das Ganze mit etwas Abstand analysieren, und sie dann positiv für sich zu nutzen. Dies gelingt ihnen, indem sie auf ihre inneren Ressourcen zurückgreifen - wie beispielsweise auf ihre Beziehungsfähigkeit, Selbstakzeptanz, Kreativität, ihren Mut, ihr Vertrauen oder ihren Humor.

Kernaussagen in Kürze:

- Resilienz ist eine Haltung, die nicht nur beim Fußball, sondern auch in der Wirtschaft längst eine wichtige Rolle spielt.
- Je weniger vorhersehbar Veränderungen werden - etwa durch Technologiesprünge oder plötzliche Nachfrageänderungen, umso mehr brauchen

Firmen Strategien, damit umzugehen.

- Jeder Euro, den ein Unternehmen in die Gesundheitsförderung der Beschäftigten steckt, zahlt sich in volkswirtschaftlicher Sicht mit mindestens fünf Euro aus, je nach Art und Umfang der Maßnahmen sind es sogar bis zu 16 Euro.