WE-Resilienz verstehen

Von Chris Tamdjidi Veröffentlicht am 09.03.2023 21 Min.

RESILIENZ VOM ‚ICH' ZUM ‚WIR' ERWEITERN

- Resilienz kann nicht ausschließlich auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters verstanden werden.
- Um Resilienz auf die Organisationsebene zu erweitern, müssen Unternehmen neue Gewohnheiten und Fähigkeiten auf Teamebene verankern.
- In diesem Blogbeitrag erläutern wir die Methode von Awaris, um die Gewohnheiten und Rituale von Unternehmen zu verändern, damit sie wirklich „WE-resilient" werden.

Es ist wichtig, die Resilienz von Einzelpersonen zu verstehen. Aber wir müssen unser Verständnis von Resilienz auch auf die Ebene von Teams und Organisationen ausdehnen, und zwar aus drei Gründen:

- **Hoher Stress und Burnout sind endemisch** – Sie sind keine isolierten Phänomene, die nur der Einzelperson zugeschrieben werden können.
- **Einzelpersonen können diese Probleme nicht allein bewältigen** – Wenn Mitarbeiter:innen gestresst sind, neigen sie dazu, Verhaltensweisen aufzugeben, die ihre Resilienz unterstützen. Ihr Stress kann oft auf die Art und Weise zurückgeführt werden, wie ihre Organisation funktioniert, z. B. eine kürzlich erfolgte Umstellung auf hybride Arbeit.
- **Leistung und Fürsorge sind untrennbar miteinander verbunden** – Moderne Arbeit ist in hohem Maße kollaborativ. Sie erfordert, dass viele Menschen gemeinsam neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen erlernen. Teamwork wird durch hohen Stress untergraben. Unternehmen mit einer Hochleistungskultur aber ohne eine entsprechende Fürsorgekultur werden zwangsläufig unterdurchschnittlich abschneiden.

RESILIENZ ALS DIE FÄHIGKEIT, STRESSIGE ZUSTÄNDE ZU VERÄNDERN

Der Schlüssel zur Stärkung der Resilienz von Teams und Organisationen – wir nennen es WE-Resilienz – liegt in der Konzentration auf Ritualen.

Aristoteles sagte: „Wir sind, was wir wiederholt tun. Vorzüglichkeit ist daher keine Handlung sondern eine Gewohnheit." Der Großteil unseres täglichen Lebens besteht aus Gewohnheiten und Routinen, sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz. Die oft unbewussten Routinen sind aus gutem Grund da. Wenn unser Gehirn auf Autopilot läuft, können wir unsere kognitiven Ressourcen für andere Aufgaben nutzen. Zum Beispiel für das Lösen von Problemen, für Lernen und für Kreativität. Unsere Gewohnheiten setzen sich aus drei Kernelementen zusammen:

- **Einem Auslöser** – einem Trigger.
- **Eine Routine** – eine automatische Reaktion.
- **Eine Belohnung** – etwas, das wir als Ergebnis dieser Gewohnheit erleben – im Idealfall etwas Positives.

Dies gilt auch für Organisationen. Auch Organisationen bestehen aus unzähligen Gewohnheiten, mit Tausenden von Auslösern, Routinen (oftmals in IT-Systemen verankert) und Belohnungen. Arbeitskulturen entwickeln sich aus **Kerngewohnheiten**; unabhängig davon ob sich die Führungskräfte dessen bewusst sind oder nicht.

Schlüsselgewohnheiten fördern weitreichende Veränderungen, weil sie Kulturen schaffen, in denen neue Gewohnheiten entstehen können. Ihre Sichtbarkeit zwingt die Mitarbeiter:innen dazu, klare Entscheidungen zu treffen und diese auch umzusetzen. Wir glauben, dass viele Initiativen, die die Resilienz und das Wohlbefinden stärken sollen, nicht die beabsichtigte systemische Wirkung haben, weil sie nicht auf die Ausbildung der wichtigsten Gewohnheiten abzielen.

MINDSETS VERÄNDERN

Bei der Durchführung unserer Programme haben wir oft gesehen, wie wenig sich Organisationen ihrer (unbewussten) Gewohnheiten bewusst sind. Sie unterschätzen die Macht von Ritualen und Routinen, um systemische Veränderungen voranzutreiben. Hierfür gibt es einige Gründe:

- Einigen Führungskräften fehlt es an Selbstreflexion, um die Macht der Gewohnheiten über ihr eigenes Leben zu erkennen.
- Einige Führungskräfte und Organisationen erkennen nicht den Wert, den der Aufbau von Gewohnheiten für den Einzelnen oder für die Gruppe hat.
- Moderne Arbeitsplatzkulturen wissen selten zu schätzen, wie wertvoll die Gewohnheiten der Aufmerksamkeit, des emotionalen Gewahrseins und des Mitgefühls sein können.

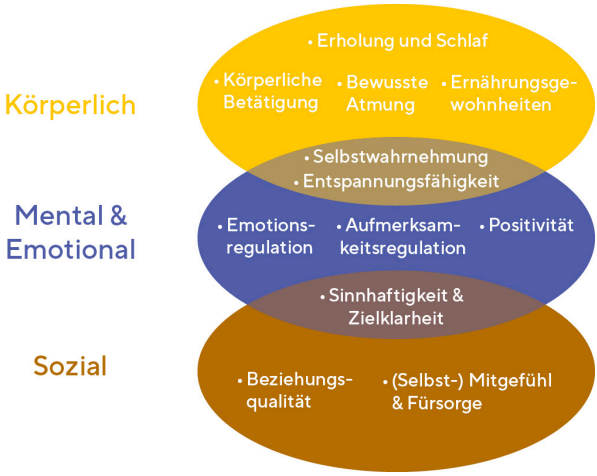
Wenn es um Resilienz geht, erfolgt der erste Schritt vom ‚Ich' zum ‚Wir' durch das Verständnis der Gruppengewohnheiten, durch eine realistische Einschätzung der bestehenden Gewohnheiten und durch die Entscheidung Gewohnheiten gezielt aufzubauen. Um dies verständlich zu machen, gibt es zwei nützliche Analogien:

- **Die meisten Unternehmen wissen, dass die Verbesserung der Sicherheit am Arbeitsplatz die Konzentration auf Schlüsselgewohnheiten erfordert**. Dazu gehören sicherheitsrelevante Routinen. Zum Beispiel, was man anzieht, wie man geht, Sicherheitskontrollen und vieles mehr. Dies hat viele Vorteile. Unternehmen haben eine moralische Verpflichtung, Leben zu schützen und für Sicherheit am Arbeitsplatz zu sorgen. Unsichere Arbeitsplätze können auch zu Sachschäden und finanziellen Verlusten führen. Interessanterweise zeigt die Forschung aber auch, dass **Sicherheit am Arbeitsplatz die Produktivität, das Engagement und die Servicequalität der Mitarbeiter:innen erhöht**. Vor diesem Hintergrund ist es vielleicht nicht verwunderlich, dass der Begriff „Safety First" in der Industrie so allgegenwärtig ist. Wir glauben, dass „Resilience First" eines Tages auch für wissensbasierte Unternehmen von Bedeutung sein könnte.

Unternehmen haben oft Hunderte von Key Performance Indicators (KPIs), aber nur wenige Resilienzindikatoren. Eine Leitung von fünf oder mehr Abteilungen trackt vielleicht über hundert KPIs. Das kann hilfreich sein, aber es gibt auch Hinweise darauf, dass zu viele KPIs kontraproduktiv sind.1 Und die meisten Manager:innen haben keine KPIs oder laufende Messungen, die sich auf Fürsorge oder Resilienz beziehen. Viele moderne Arbeitnehmer:innen haben erlebt, wie ihr Leben durch ständige E-Mails und die Erwartung, auch an freien Tagen erreichbar zu sein, auf den Kopf gestellt wurde. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Anwendung von Gewohnheiten zu messen, um diesen Herausforderungen zu begegnen, und auch zu messen, wie viel Raum der Einzelne z. B. für Deep Work hat. Wenn wissensbasierte Unternehmen erfolgreich sein wollen, müssen sie sich ernsthaft um das geistige und emotionale Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen kümmern.

GEWOHNHEITEN UND RITUALE IM TEAM VERÄNDERN

Um Resilienz zu fördern, müssen Unternehmen wichtige Fähigkeiten und Gewohnheiten auf Team- und Organisationsebene aufbauen. Diese Gewohnheiten sollten ihre Arbeitskultur bestimmen. In unserem letzten Beitrag haben wir die wichtigsten Resilienzfähigkeiten beschrieben, die der Einzelne kultivieren kann, um seinen eigenen Zustand zu regulieren. Im Folgenden haben wir sie im Teamkontext verortet, um ihre Übersetzung vom ‚Ich' zum ‚Wir' zu verdeutlichen.



Körperliche Fähigkeiten werden im inneren Kreis gezeigt. Sie stärken die Resilienz und betreffen in erster Linie die Einzelperson. Unternehmen können die Entwicklung gesunder körperlicher Gewohnheiten unterstützen, indem sie z.B. eine gute Kantine, ein Fitness-studio oder Gesundheitschecks anbieten. Viele tun dies bereits.

Wir glauben jedoch, dass viele dieser körperlichen Resilienzfähigkeiten weniger Einfluss auf die allgemeine Arbeitsplatzkultur haben als **geistige & emotionale** (blauer Kreis) und **soziale** Resilienzfähigkeiten (brauner Kreis). Daher werden wir uns auf diese Bereiche konzentrieren, um WE-Resilienz zu unterstützen. Die folgende Abbildung zeigt auch drei Kompetenzbereiche, die nur auf der ‚Wir'-Ebene und nicht auf der ‚Ich'-Ebene existieren.

Individuelle Resilienzfähigkeiten		Team and organisationale Resilienzfähigkeiten
Aufmerksamkeit / Präsenz	◆	Aufmerksamkeit / Fokus
Positivität	◆	Positiver Ausblick
Emotionsregulation	◆	Emotionsregulation
Selbstgewahrsein / Reflexion	◆	Meta-Bewusstsein / Reflexion
Ruhe und Erholung	◆	Entspannung
Verbindung	◆	Verbindung / Kommunikation
Mitgefühl / Fürsorge	◆	Mitgefühl / Fürsorge
Verbindung zum Purpose	◆	Purpose & Bedeutung
		+ Synchronisation + Integration / Zuhören + Leadership

Die folgende Tabelle fasst zusammen, wie Awaris dazu beiträgt, individuellen Resilienzfähigkeiten auf die Team- und Organisationsebene zu erweitern.

Individuelle Resilienzfähigkeit	Individuelle Gewohnheiten, die diese Fähigkeit unterstützt	Resilienzfähigkeit von Teams/Organisationen	Gewohnheiten von Teams/ Organisationen, die diese Fähigkeit unterstützt von Teams/ Organisationen
Aufmerksamkeit	Vermeidung von Multitasking, Stapelbearbeitung von E-Mails, Umgang mit digitalen Geräten und Achtsamkeitspraktiken.	Management der kognitiven Belastung, Priorisierung von Teamaufgaben und Klarheit über den Fokus des Teams.	Team- oder Organisationsvereinbarungen zur E-Mail-Bearbeitung, zur Reduzierung der Informationskanäle, zu Fokuszeiten, zu meetingfreien Freitagen und zu kürzeren Standardmeetings.
Positiver Ausblick	Positive Ereignisse wertschätzen und Dankbarkeit üben.	Ein positives und wertschätzendes Teamklima und häufiges positives Feedback.	Wahrnehmen was gut läuft, Mitarbeiter:innen wertschätzen, positives Feedback geben und regelmäßige Firmenveranstaltungen, um Erfolge zu teilen.
Emotionsregulation	Körper- und atemorientierte Achtsamkeitspraktiken (z.B. Bodyscan), Reframing, Emotionen benennen.	Emotional intelligente Arbeitskultur.	Emotionen im Team und in der Gruppe anerkennen, benennen und diskutieren, wie Emotionen in der Gruppe verändert werden können.
Selbstgewahrsein/ Reflexion	Tagebuchführung, Coaching-Sitzungen und Achtsamkeitsübungen.	Team- oder Organisationsreflexivität.	Retrospektiven, formale Reflexionspunkte und Fishbowl-Dialoge.

Entspannung	Lesen, Ausruhen, Aufenthalt in der Natur und Achtsamkeitsübungen.	Dem Team Ruhe und Erholung ermöglichen.	Gut zuhören, offen über Fragen der Resilienz/Menschlichkeit kommunizieren und Informationen über wichtige Resilienzmaßnahmen austauschen.
Empathie/ Verbindung	Gut zuhören, sich auf andere einstellen und sich gehört fühlen.	Verbindung und Kommunikation.	Gut zuhören, offen über Fragen der Resilienz/Menschlichkeit kommunizieren und Informationen über wichtige Resilienzmaßnahmen austauschen.
Mitgefühl	Auf andere zugehen und Hilfe anbieten.	Eine Kultur der Fürsorge.	Erkennen, wer Hilfe braucht, und Unterstützung durch Employee Assistance Programs (EAP), Coaching und andere Maßnahmen.
Purpose & Bedeutung	Reflektieren über Purpose, Coaching und Achtsamkeitspraktiken.	Mit Purpose führen.	Verankerung von Purpose in Führungskräften und Teams.

In einem anderen Blogbeitrag haben wir die oben genannten Fähigkeiten und Gewohnheiten für Einzelpersonen näher erläutert. In diesem Beitrag stellen wir zwei Beispiele für die Erweiterung der Resilienzfähigkeiten des Einzelnen auf die ‚Wir'-Ebene vor:

- **Besprechungsfreie Freitage** – Die Einführung von besprechungsfreien Zeiten wirkt sich positiv auf Leistung und Fürsorge aus. So kann die Arbeit vor dem Wochenende erledigt werden und die Mitarbeiter:innen können sich in ihrer Freizeit entspannen.

- **Fokus-Zeiten** – In einer kürzlich durchgeführten Studie hat Microsoft Daten veröffentlicht, die zeigen, dass die Einführung von „Fokus-Zeiten" die Work-Life-Balance der Beschäftigten um 30 % verbessert hat.2 Durch etwas so Einfaches wie die Festlegung von Zeiten, in denen keine Besprechungen stattfinden und keine E-Mails bearbeitet werden, haben die Beschäftigten Raum für Deep Work.**Wir haben über 30 weitere Fähigkeiten auf Organisationsebene identifiziert, die die individuelle Resilienz und die WE-Resilienz stärken**. Das Schöne daran ist, dass sie auch ein Gefühl für eine menschliche Kultur schaffen, die in so vielen Organisationen fehlt. Wir glauben, dass Awaris Unternehmen dabei helfen kann, diese Fähigkeiten zu identifizieren, zu implementieren und zu messen.

FÄHIGKEITEN UND GEWOHNHEITEN DER WE-RESILIENZ VERÄNDERN

Es gibt drei spezifische Fähigkeiten, die nur auf der ‚Wir'-Ebene gelten und die Unternehmen beherrschen müssen, um zu gedeihen.

1. Synchronisation – Wir sind soziale Wesen. Wenn wir zusammen sind, synchronisieren wir sogar unsere Atmung und unsere Herzfrequenz.3 Mobiles Arbeiten und Home-Office können für manche Menschen die Produktivität steigern. Studien zeigen jedoch auch, dass mobiles Arbeiten die Zusammenarbeit4 und das Wohlbefinden5 beeinträchtigen können. Die Menschen fühlen sich oft nicht einbezogen und ihnen fehlt der gemeinsame Fokus und Verbundenheit.

Um optimale Ergebnisse von Leistungs- und Fürsorge zu erzielen, ist es wichtig, dass Teams synchronisiert sind. Wir haben gesehen, wie wichtig es ist, Zeiten für die Zusammenarbeit klar zu definieren. Legen Sie Grenzen fest, wann Mitarbeiter:innen erreichbar sind und wann nicht. Vereinbaren Sie Fokus-Zeiten und Auszeiten. Unserer Erfahrung nach hatten mehr als 70 % der Teams, mit denen wir gearbeitet haben, keine solchen Vereinbarungen getroffen, als wir begannen, sie zu unterstützen.6 Wir glauben, dass Teams, Abteilungen und Organisationen sich vollständig synchronisieren müssen – indem sie ON- und OFF-Zeiten vereinbaren. Tatsächlich hat eine Studie gezeigt, dass die Synchronisierung von OFF-Zeiten zur kollektiven Regeneration beiträgt.7 Die Studie zeigte einen signifikanten Rückgang der Verschreibungen von Antidepressiva in Zeiten, in denen die Schweden gleichzeitig im Urlaub waren und wussten, dass sich die Arbeit nicht anhäufte.

2. Integration – Arbeiten zu Diversität und Integration haben gezeigt, wie wichtig es ist, dass sich Menschen sicher und einbezogen fühlen. Untersuchungen auf Teamebene zeigen auch, dass eine gleichberechtigte Teilhabe ein ausgezeichneter Prädiktor für die kollektive Intelligenz und Leistung eines Teams ist.8 Es gibt auch Hinweise darauf, dass psychologische Sicherheit die Teamleistung vorhersagt, da sie eine Atmosphäre schafft, in der sich die Teammitglieder gehört und einbezogen fühlen.9

Die Zunahme hybrider Arbeitsformen und des Home-Office bringt zusätzliche Herausforderungen für die Integration mit sich. Viele Mitarbeiter:innen haben mit einem Mangel an Zugehörigkeit und Engagement zu kämpfen. Insbesondere hybride Arbeitsformen sind mit einer Reihe von Vorurteilen verbunden. Es gibt Hinweise darauf, dass diejenigen, die weniger sichtbar sind (nicht im Büro), als weniger produktiv angesehen werden und weniger interessante Projekte erhalten.

Vor diesem Hintergrund müssen Teams und Organisationen ihre Integrationsgewohn-

heiten verbessern. Dazu könnte gehören, dass Mitarbeiter:innen, die im Büro sind, mit Mitarbeiter:innen zusammenarbeiten, die nicht im Büro sind. Dass die Meinungen derjenigen, die hauptsächlich von zu Hause aus arbeiten, explizit eingeholt werden. Dass die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen, die von zu Hause arbeiten, untersucht und integriert werden. Ihr Gefühl, bei der Arbeit integriert zu sein, hat einen starken Einfluss auf die Ergebnisse von Fürsorge und Leistung.

3. Leadership – Die dritte Gruppe von Resilienzfähigkeiten auf der ‚Wir'-Ebene ist schließlich das Leadership. Wir werden diese Fähigkeiten in einem der nächsten Blogbeiträge ausführlicher behandeln.

KOMPETENZEN DER RESILIENZ – UND DER WE-RESILIENZ

Wenn Unternehmen beginnen, ihre Resilienz- und WE-Resilienzfähigkeiten auszubauen, entstehen neue Kompetenzen.

- **Energiemanagement** – Unternehmen sind gut im Umgang mit Geld und Informationen. Aber das endemische Burnout zeigt, dass sie schlecht im Energiemanagement ihrer Mitarbeiter:innen sind. Der Aufbau von Resilienz auf Organisationsebene wird es ermöglichen, dass die Kompetenz im Energiemanagement auf natürliche Weise zum Vorschein kommt.

- **Selbstregulation und Management der Arbeitsbelastung** – Unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, obwohl sie oft mehrere KPIs und einen klar definierten strategischen Fokus haben, oft schlecht darin sind, Aufgaben zu reduzieren oder Prozesse loszulassen. Dies war eine befreiende Erfahrung während der Pandemie, als wir sahen, wie viele suboptimale Prozesse eingestellt wurden. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Fähigkeit, die Arbeitsbelastung zu managen, darin besteht, die Fokus-Zeiten und die Auszeiten ernst zu nehmen. Wenn diese beachtet werden, fällt es Einzelpersonen und Organisationen leichter, Grenzen zu setzen und sich auf die Dinge zu konzentrieren, die zu positiven Ergebnissen führen.

- **Lernen und Anpassungsfähigkeit** – Viele Unternehmen, vor allem große, tun sich schwer damit, anpassungsfähig zu sein. Aber wenn wir die allgemeine Energie und das Management der Arbeitsbelastung erhöhen, verbessert sich die Resilienz. Daraus ergeben sich dann ganz natürlich Anpassungsfähigkeit und Lernen. – **Soziale Zugehörigkeit** – Eine letzte Kompetenz, die auf Organisationsebene zum Vorschein kommt, ist ein geteiltes Gefühl von Zugehörigkeit und Purpose, das wir bei Awaris als entscheidende Komponente eines erfolgreichen Unternehmens betrachten.

Vorherige und folgende Blogs:

Blog 1 – From Resilience to We-Silience: Resilienz auf persönlicher, Team- und organisationaler Ebene

Blog 2 – Wie können wir unsere Resilienz stärken? Die 12 Resilienzfähigkeiten

Blog 3 – Wir-Resilienz verankern: Rituale für Teams und Organisationen

Blog 4 – Führen mit Wir-Resilienz: Resilienzintelligenz als Führungskräfte aufbauen

Blog 5 – Die Rolle der Achtsamkeit beim Aufbau von Resilienz erörtern.

Blog 6 – Welcher Resilienztyp sind sie? Resilienz-Profile