HERZINTELLIGENZ IST EIN ENTSCHEIDENDER ASPEKT DER RESILIENZ AM ARBEITSPLATZ

Von Chris Tamdjidi Veröffentlicht am 22.08.2024 11 Min.

In der heutigen sich rasant entwickelnden Arbeitswelt sehen sich Führungskräfte und ihre MitarbeiterInnen mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert: eine beschleunigte Veränderungsrate, die Notwendigkeit ständiger Unternehmensumwandlungen und der Einsatz von künstlicher Intelligenz, um nur einige zu nennen. All diese Faktoren verändern traditionelle Führungsrollen, Mitarbeiterrollen und die Art und Weise, wie Teams zusammenarbeiten. Dieses unaufhörliche Tempo des Wandels kann Erschöpfung und Überwältigung hervorrufen, da der Druck, Schritt zu halten, immer größer wird.

Wir müssen uns an diese Veränderungen anpassen und dabei das Gleichgewicht zwischen Wandel und Stabilität finden sowie uns selbst und unsere Teams in Zeiten der Unsicherheit unterstützen. Wir sind fest davon überzeugt, dass der beste Weg für Führungskräfte, Unternehmen und Mitarbeiter, mit diesen Herausforderungen umzugehen, darin besteht, Resilienz sowie eine Wachstumsmentalität in sich selbst und anderen zu fördern. Dies ist auch ein zentrales Thema in unserem Buch „Die Resilienz Revolution: Ein transformativer Ansatz für die Resilienz von Führungskräften, Teams und Organisationen“, das Ende September 2024 veröffentlicht wird.

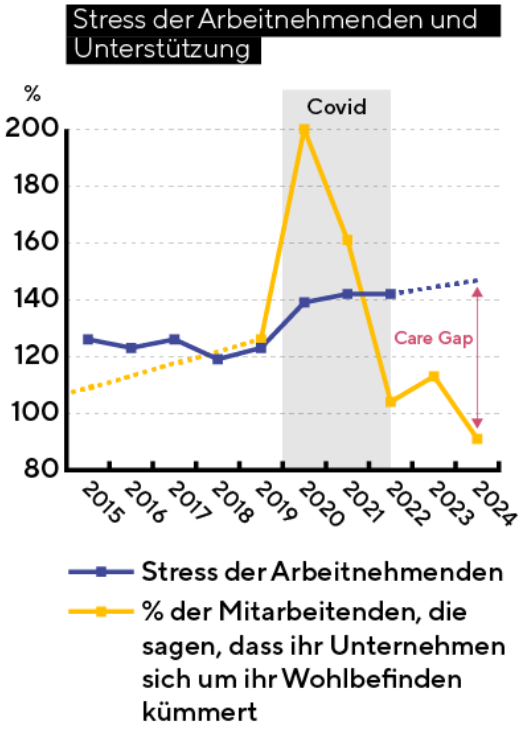
Mitarbeiter stehen vor drei wesentlichen Lücken in ihrer Erfahrung am Arbeitsplatz: **Fürsorge, Verbundenheit und Sinnhaftigkeit**. All diese Lücken behindern die Resilienz am Arbeitsplatz.

1. DER „CARE GAP“

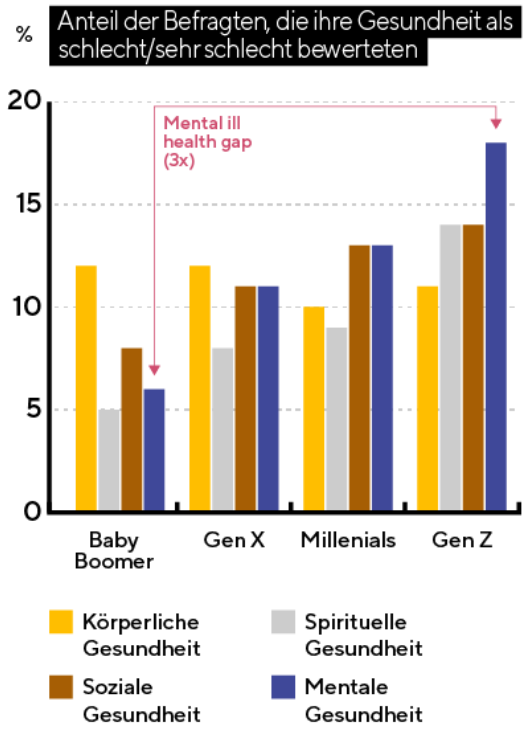
Aus unserer Arbeit mit über 200 Organisationen seit 2009, darunter HSBC, das EU- und UK-Parlament und ein Formel-1-Team, haben wir immer wieder festgestellt, dass Arbeitnehmer der Generation Z (geboren 1997-2012) mit einer Belastung durch psychische und spirituelle Gesundheitsprobleme zu kämpfen haben. Dies ist besonders ausgeprägt bei jenen, die mit KI und digitalen Medien arbeiten. Eine Studie ergab, dass schlechte psychische Gesundheit bei Arbeitnehmern der Generation Z etwa dreimal so häufig vorkommt wie bei ihren Baby-Boomer-Führungskräften[1] (siehe Diagramm unten). Dieser Trend hat sich in der Zeit nach der Pandemie beschleunigt, in der der Stress weiter zunimmt, während die Investitionen in das Wohlbefinden der Mitarbeiter zurückgegangen sind.

Das Diagramm auf der rechten Seite zeigt einen anhaltenden Anstieg des wahrgenommenen Stresses am Arbeitsplatz, während gleichzeitig immer weniger Arbeitnehmer glauben, dass ihr Unternehmen sich um ihr Wohlbefinden kümmert, insbesondere seit der Pandemie.[2] Mit anderen Worten, es gibt einen steigenden Bedarf an Fürsorge durch Arbeitgeber, während die tatsächliche Fürsorge abnimmt. Ohne eine drastische Veränderung argumentieren wir, dass die Resilienz am Arbeitsplatz weiterhin in die falsche Richtung gehen wird.

Die Gen Z steht vor großen Herausforderungen in Bezug auf ihr Wohlbefinden – und auch vor zunehmendem Stress – und damit vor einem „Care Gap“



Quelle: Stress von Arbeitnehmern stammt aus der Gallup Global Workforce Study 2023 % der Befragten, die angaben, dass sie gestern häufig Stress hatten, indexiert auf 2010=100. % der Mitarbeiter, die sagen, dass sich das Unternehmen um ihr Wohlbefinden kümmert, stammt von Gallup, indexiert auf 2010 = 100 (USA). Daten bis 2022, Trendlinie als fortlaufend angenommen

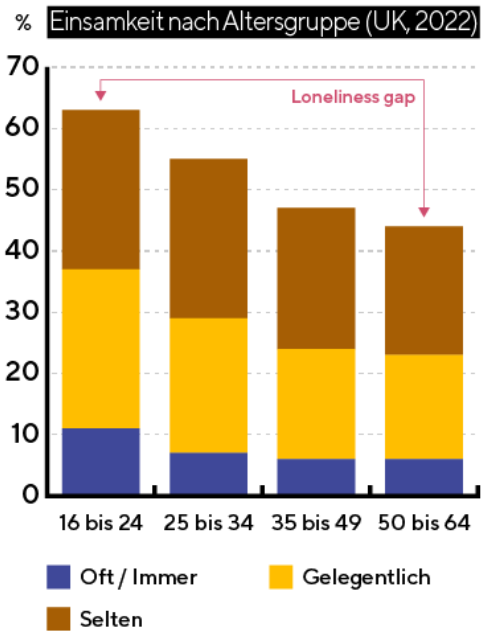


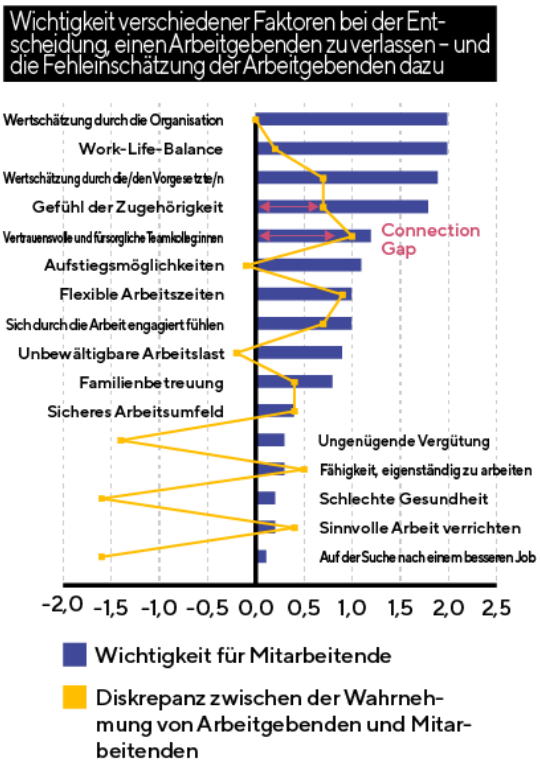
Quelle: Gen Z mental health: The impact of tech and social media McKinsey 2023

2. DER „CONNECTION GAP“

Daten über Einsamkeit aus dem Vereinigten Königreich im Jahr 2022 zeigen, dass Einsamkeit bei jüngeren Generationen viel häufiger vorkommt als bei älteren.[3] Jüngere Generationen haben hier unter anderem deshalb größere Schwierigkeiten, weil sie weniger in familiäre Strukturen eingebunden sind. Sie schätzen Zugehörigkeit und soziale Verbindungen am Arbeitsplatz mehr als ältere Generationen. Daher sind für sie die sozialen Aspekte der Arbeit und das Gefühl der Zugehörigkeit weit größere Faktoren bei der Entscheidung, ob sie in einem Unternehmen bleiben oder es verlassen, als viele Arbeitgeber denken (siehe Diagramm unten)[4]. Aus diesem Grund sind sie am stärksten von der Umstellung auf hybrides Arbeiten betroffen.

Arbeitgeber:innen verstehen nicht, wie sehr jüngere Generationen Verbindung schätzen





Quelle: Wellbeing and Loneliness – CommunityLifeSurvey 2020/21 www.gov.uk and „Great Attrition" or „Great Attraction"? The choice is yours; McKinsey

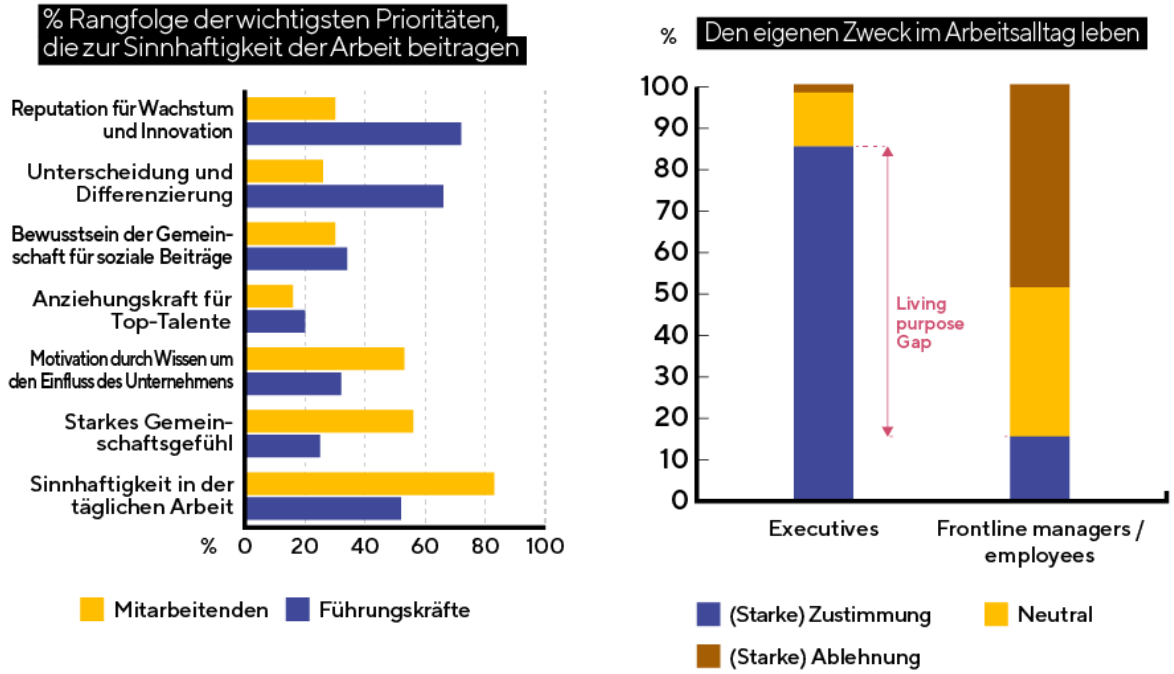
Das Gefühl der Zugehörigkeit, das Gefühl, von Führungskräften wertgeschätzt zu werden, und die Verbundenheit mit dem sozialen Gefüge der Arbeit sind für Mitarbeiter von großer Bedeutung. Arbeitgeber unterschätzen jedoch oft, wie stark die Entscheidung der Mitarbeiter, ein Unternehmen zu verlassen, von einem Mangel an Zugehörigkeit oder dem Gefühl, verbunden und wertgeschätzt zu sein, getrieben wird.

Arbeitgeber neigen auch dazu, die Wirkung höherer Löhne auf die Reduzierung der Fluktuation zu überschätzen. Wenn Sie ein Unternehmen führen, in dem sich die Mitarbeiter sozial nicht verbunden fühlen und ständig das Unternehmen verlassen, sollten Sie sich nicht wundern, wenn die Resilienz am Arbeitsplatz deutlich fehlt.

3. DER „PURPOSE GAP"

Die jüngere Generation sucht viel stärker nach Sinnhaftigkeit bei der Entscheidung, einem Unternehmen beizutreten oder es zu verlassen (siehe Diagramm unten). Während jüngere Generationen nach sinnstiftender Arbeit suchen, streben Führungskräfte eher nach Anerkennung und Ruf, oder anders gesagt, nach Status. Dadurch entsteht eine erhebliche Sinnlücke zwischen Führungskräften und weniger erfahrenen Mitarbeitern, wie das Diagramm auf der rechten Seite zeigt. Dies ist wiederum ein Problem, das unserer Meinung nach angegangen werden muss, wenn die Mitarbeiter resilienter werden sollen.

Unterschiedliche Prioritäten tragen zur Bedeutung bei – was zu einem erheblichen „Purpose Gap" führt



Quelle: PWC – Putting Purpose to Work: A study of purpose in the workplace and Help your employees find purpose – or watch them leave; McKinsey

MIT HERZINTELLIGENZ IN DIE ZUKUNFT FÜHREN

Diese Lücken in **Fürsorge, Verbundenheit und Sinnhaftigkeit** können als Mangel an *Wärme*, *Inspiration* und *Bedeutung* betrachtet werden. Aus einer anderen Perspektive könnte man sagen, dass Mitarbeiter unter einem Mangel an „Herz" in ihrer Arbeit leiden. Um dem immer schneller werdenden Wandel am Arbeitsplatz zu begegnen, dürfen Lösungen nicht nur aus dem Kopf kommen, sondern müssen auch vom Herzen ausgehen.

Um dem steigenden Burnout und der Unzufriedenheit am Arbeitsplatz entgegenzuwirken, müssen Unternehmen und Führungskräfte ihre „Herz-Muskeln" stärker einsetzen. Dazu müssen sie unserer Meinung nach konkrete Resilienzfähigkeiten in ihren Teams und Mitarbeitern verankern. So wie wir unser Herz-Kreislauf-System durch Bewegung stärken können, können wir unsere Verbindung zu einem Sinn fördern, indem wir regelmäßig Resilienzfähigkeiten praktizieren, die uns mit Wärme, Verbundenheit und Inspiration verbinden – mit unserem Herzen.

Unsere eigenen, proprietären Daten, die wir aus der Arbeit mit 50 Unternehmen und mehr als 3000 Mitarbeitern gewonnen haben, zeigen, dass der Fokus auf die Resilienzfähigkeiten von Verbundenheit und Sinn zu Verbesserungen in den Bereichen Leistung, psychologische Sicherheit und Innovation führt. Die Themen des Herzens sind messbar und trainierbar und sollten nicht als „weich" oder leistungshemmend angesehen werden.

Teams, die Resilienzfähigkeiten praktizieren, haben laut unseren Daten eine viermal höhere Wahrscheinlichkeit, psychologisch sicher zu sein, und eine doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit, leistungsstarke Teams zu sein. Der Fokus auf das Wohlbefinden wird paradoxerweise die Erfolgschancen eines Unternehmens steigern. **In *„Die Resilienz Revolution“* zeigen wir auf, wie Unternehmen solche Resilienzfähigkeiten in ihre Teams einbauen können und damit das gesamte Gefüge ihrer Unternehmenskultur transformieren.**

Wir sind fest davon überzeugt, dass es an der Zeit ist, die veraltete Ansicht von Resilienz als bloßes Ertragen von Leiden aufzugeben. Es ist an der Zeit, Resilienz als eine Reihe von Fähigkeiten zu betrachten. Fähigkeiten, die eingesetzt werden können, um unseren Zustand im Angesicht der Herausforderungen bei der Arbeit zu verändern. Diese Fähigkeiten sind überaus trainierbar und skalierbar. Und unserer Meinung nach bedeutet dies, dass die Entwicklung einer wirklich resilienten Unternehmenskultur etwas ist, das jedes Unternehmen anstreben kann und sollte.

Quellen

1 Erica Cole, Andrew Doy, Kana Enomoto, and Cheryl Healy, “Gen Z mental health: The impact of tech and social media“, McKinsey, April 28, 2023

2 Jim Harter, “Employer Cares About Their Wellbeing Plummets“, Gallup, March 18, 2022,

3 “Community Life Survey 2020/21 – Wellbeing and Loneliness“, UK Department for Digital, Culture, Media, & Sport, July 29, 2021

4 Aaron De Smet, Bonnie Dowling, Marino Mugayar-Baldocchi, and Bill Schainger, “‘Great Attrition’ or ‘Great Attraction’? The choice is yours“, McKinsey, September 8, 2021