



Erich R. Unkrig

## RESILIENZ & PARTIZIPATION

Inspirations by ILOS - Dezember 2021

Ein Zuviel an Partizipation kann problematisch werden. Mit Partizipation geht immer auch die Möglichkeit der Überforderung einher und erfahrungsgemäß auch eine mögliche Beteiligungs-müdigkeit. Denn auch der Motivierteste wird müde, wenn in Entscheidungsprozessen endlos diskutiert wird. Insoweit erweitert und vertieft eine der Geschäftskultur und dem Reifegrad der Unternehmens- wie auch Führungskultur angemessene Partizipation. Sie besteht also zu großen Teilen daraus, dazu passende Dialogkulturen einzuführen und zu steuern. Hier setzt das Online-Tool Resibility (= Akronym aus den englischen Begriffen „resilience“ und „ability“) von Worktogether (<https://worktogether.net>) an.

Resibility ist das in Kooperation mit dem Worktogether Innovationsnetzwerk entwickelte derzeit immer noch einzige onlinebasierte Management- und Führungstool, das Organisationen auf ihrem Weg zum resilienten Unternehmen begleiten und fördern kann. Das Management-Werkzeug basiert auf der Meta-Studie von Jürgen Bengel und Lisa Lyssenko zur Resilienz im Erwachsenenalter aus dem Jahr 2012 sowie deren Umsetzung im ECHO-Konzept und macht sie – unter Berücksichtigung der mit Partizipation möglicherweise einhergehenden Problemfelder – im Führungsalltag unternehmensweit praktikabel einsetzbar. Das Werkzeug gestaltet den partizipativen Dialog mit den Mitarbeitenden in einer effektiven wie auch von allen Beteiligten besonders akzeptierten Weise. Sie wird von den Führungskräften unmittelbar „on the job“ mit einer definierten Zielgruppe und idealerweise im gesamten Unternehmen eingesetzt. Dabei formulieren Führungskräfte zunächst ihre Zielsetzungen („hard facts“). Anschließend nutzen sie die benannten Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Resilienz, um sie mit Blick auf die Business- und Führungsziele im Team aktiv zu fördern und zukunftsorientiert zu optimieren. Über ein unternehmenseigenes Monitoring wird die Resilienz auf der intra- und interorganisationsalen Ebene entwickelt und gestärkt.

Der Fortschritt aus Sicht der Mitarbeiter wird transparent und in seiner Entwicklung im unternehmensinternen Monitoring kontinuierlich dargestellt. Um die volle Wirkung zu entfalten, wird die Methode idealerweise zyklisch angewendet, um so den Schritt von der situativen Wirksamkeit von Maßnahmen hin zu einer resilienten Gesamtorganisation zu gehen.

Der Einsatz von Resilibility ist ein bedeutsamer Baustein, um Unternehmen strategisch für neue Herausforderungen in einer zunehmenden VUKA-Welt offener, mutiger und widerstandsfähiger zu machen. ManagerInnen und Führungskräfte können nach einer kurzen Einweisung mit diesem Managementwerkzeug initiativ und wirksam dazu beitragen, operative Resilienz im eigenen Verantwortungsbereich in den Teams und Abteilungen aufzubauen und strategisch auf der Basis der Daten im Monitoring zu steuern. Damit diese R-Faktoren in der täglichen Führungspraxis steuerbar werden, sind sie mit Arbeits- und Einstellungsfaktoren („soft facts“) in den Dimensionen Empathy, Clarity, Honesty und Orientation (das bereits genannte ECHO-Modell – siehe die Ausgaben 07 – 10/2020) unter Antizipation validierter Indikatoren (Grundlagen der Indikatoren siehe bspw. Leadership Architect™) operationalisiert.

Sehen Sie im Folgenden ein Beispiel für das Management organisationaler Resilienz mit jeweils sechs Arbeits- und Einstellungsfaktoren:

### **Empathy**

- Wir kümmern uns aufrichtig um die, mit denen wir zusammenarbeiten.
- Wir hören aufmerksam zu, wenn jemand berufliche und private Probleme hat.
- Wir haben ein offenes Ohr für andere und sind stets ansprechbar.
- Wir denken uns in die Situationen anderer und die damit verbundenen Emotionen hinein.
- Wir kommen mit Menschen unterschiedlichster Art gut zurecht.
- Im Umgang mit Menschen anderer Nationalitäten, Kulturen, jeden Alters, Geschlechts und/oder mit Behinderungen sind wir erfolgreich.

### **Clarity**

- Bei uns sind klare Verantwortlichkeiten für Aufgaben und Entscheidungen festgelegt.
- Klare Ziele und Maßstäbe sind definiert.
- Abläufe, Fortschritte und Ergebnisse werden sorgfältig verfolgt.
- Unsere Vision überzeugt uns selbst und gibt uns Antworten auf die Kernfragen unserer Arbeit.
- Wir sind optimistisch.
- Wir sind inspiriert und motiviert.

## Honesty

- Unsere Wertestruktur ist ausreichend ausgeprägt, um aufrichtig danach zu handeln.
- Wir handeln in Übereinstimmung mit unseren Werten.
- Wir stehen für das ein, was wir zuvor kommuniziert haben.
- Wir handeln fair.
- Wir kommunizieren offen.
- Wir entscheiden frei von Hintergedanken, ohne „hidden agenda“.

## Orientation

- Unser internes Klima spornt uns zur Leistung an.
- Unsere Begeisterung für das, was wir tun, wird durch Autonomie und Selbstbestimmung gefördert.
- Wir sind überzeugt, etwas Wichtiges zu tun.
- Wir pflegen eine Kommunikation, die angemessen und nutzbringend ist.
- Wir können Fehler zugeben und gehen mit Fehlern konstruktiv um.
- Wir sprechen unberechtigte Vorteilnahme offen an und ahnden sie konsequent.

## Resibility – ein erfahrungsbasiertes Resümee

Mit Hilfe des Managementtools Resibility gestaltet die Führungskraft den partizipativen Dialog mit den Mitarbeitern in einer effektiven wie auch von allen Beteiligten besonders akzeptierten Weise. Sie wird unmittelbar von den Führungskräften „on the job“ mit einer definierten Zielgruppe eingesetzt – idealerweise im gesamten Unternehmen. Dabei formulieren Führungskräfte zunächst ihre Zielsetzungen („hard facts“). Anschließend nutzen sie die benannten Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Resilienz, um sie mit Blick auf die Business- und Führungsziele im Team aktiv zu fördern und zukunftsorientiert zu optimieren. Ein unternehmens-eigenes, transparentes Monitoring stärkt die Resilienz auf der intraorganisationalen Ebene. Der Fortschritt aus Sicht der Mitarbeitenden wird transparent und in seiner Entwicklung im unternehmensinternen Monitoring kontinuierlich dargestellt. Um die volle Wirkung zu entfalten, wird dieser Monitoringprozess idealerweise zyklisch wiederholt, um so den Schritt von der situativen Wirksamkeit von Maßnahmen hin zu einer resilienten Gesamtorganisation zu gehen.

Für viele ManagerInnen, Führungskräfte und Mitarbeitende wird diese Form der Partizipation neu und ungewohnt sein. Erfahrungen zeigen jedoch, dass sie sich schnell motivieren lassen und dass sich allein schon die durch den Prozess erhaltene Wertschätzung positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt. Das Management-Tool Resibility ist damit ein bedeutsamer Baustein, um Unternehmen gegenüber neuen Herausforderungen in einer zunehmenden VUKA-Welt langfristig und nachhaltig offener, flexibler sowie widerstandsfähiger zu machen.