

# Personal Tränen und Resilienz

13.07.2017 Robert Weber



© Bild: privat

Was ist ein Resilienzmanager? Erich R. Unkrig erklärt es.

Erich R. Unkrig kennt sich mit Führung aus. Er hat bei Buderus, Granini, Faurecia, Lafarge-Braas und RWE Solutions gearbeitet und ist seit 2008 als HR-Manager bei Areva. Mit Markt&Technik sprach über Resilienz im Unternehmen und über Tränen.

## **Markt&Technik: Was sind Resilienzmanager und wie definieren sie ihre Arbeit?**

**Erich R. Unkrig:** Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen, Teams und Organisationen verstanden, Herausforderungen und Krisen unter Rückgriff auf vorhandene und vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen. Resilienzmanager setzen sich zum Ziel, die Belastbarkeit von Personen, von Teams oder auch von ganzen Unternehmen gegenüber äußeren Einflüssen zu stärken. Proaktiv bedeutet dies vor allem Robustheit, reaktiv eher Agilität. Insoweit kann und sollte jede Führungskraft Resilienzmanager sein; wir finden sie derzeit jedoch vor allem im Gesundheitsmanagement, in der Personalabteilung oder beim betriebsärztlichen Dienst.

## **Markt&Technik: Ist Resilienz eine Eigenschaft von Managern?**

**Erich R. Unkrig:** Resilienz ist keine Eigenschaft, sondern eine spezifische Weise von Handlung und Orientierung, deren Kern im unerschütterlichen Vertrauen darauf beruht, eine Situation in den Griff zu bekommen. Hinzu kommt der Prozesscharakter von Resilienz, der sich durch die Wechselwirkung einer Vielzahl von Gefährdungs- und Schutzprozessen im Menschen entwickelt. Demnach können beispielsweise die individuelle Verwundbarkeit oder

belastende Lebensbedingungen durch positive Einflüsse gemildert oder sogar ausgeglichen werden.

### **Markt&Technik: Klingt auch nach Tränen?**

**Erich R. Unkrig:** Natürlich sind die Ziele und die damit verbundenen Aufgaben nicht einfach! Sofern es jedoch gelingt, eine Balance zwischen Risiko- und Schutzfaktoren herzustellen, können wir auch mit schwierigen Bedingungen umgehen. Zudem können wir lebenslang als ineffektiv erlebte Muster der Problemlösung und -bewältigung durch neue Erfahrungen korrigieren und durch alternative Muster ersetzen. Einschränkend ist, dass Resilienz eine weitestgehend kontextbezogene Kategorie ist. Was sich heute als Resilienz darstellt, kann sich morgen als Risikofaktor herausstellen.

### **Markt&Technik: Können Sie Beispiele für den Nutzen von Resilienz geben?**

**Erich R. Unkrig:** Auf der individuellen Ebene lässt sich der Wertbeitrag insbesondere an folgenden Faktoren festmachen:

- Wachstum und persönliche Reifung durch Handlungs- und Entscheidungsfreiräume,
- Lernen an und von Vorbildern, durch kreativen Freiraum wie auch durch die Toleranz, Fehler machen zu dürfen,
- Kompetenzerweiterung durch Qualifizierung und Erfahrungen,
- Situative angemessene Handlungsfähigkeit, um sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen,
- Steigerung der Überzeugung von Selbstwirksamkeit in einem schwierigen Kontext.

Auf der kollektiven Ebene, also in den Gruppen und Teams, entspricht der Mehrwert zwar den benannten Faktoren der individuellen Ebene, ist aber mehr als eine Addition derselben. Das bedeutet insbesondere:

- Steigerung der Wirksamkeit im Team durch eine effektivere Nutzung von Ressourcen, durch flexiblere Arbeitsstrukturen sowie eine durch Wertschätzung und von Respekt bestimmte Kommunikation und Zusammenarbeit,
- Steigerung von Wirkung und Wirksamkeit als Folge der Herausbildung von neuen (Team-) Eigenschaften infolge des Zusammenspiels der Teammitglieder,
- Verbreiterung der Basis im Team durch Diversität in Kompetenz, Wissen und Erfahrung,
- Wachstum des Teams durch ein ermutigend-unterstützendes Klima, das vor allem Lernen und die Wirksamkeit in schwierigen Situationen bzw. Kontexten fördert.

Last but not least: Der Wertbeitrag für die Organisation lässt sich vor allem an den folgenden Aspekten festmachen:

- Wachstum durch organisationales Lernen (inklusive des Lernens aus Fehlern),
- Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit und Agilität nach Veränderungen und Krisen, bspw. durch flexiblen Wissenstransfer oder Rekombination von Ressourcen für neue Herausforderungen,
- Förderung organisationaler Achtsamkeit und Erweiterung des Wahrnehmungsfelds,

- Erweiterung des Handlungsrepertoires sowie von Flexibilität und Improvisationsvermögen,
- Förderung von Querdenken, Kreativität und Perspektivenvielfalt bei Problemidentifikation und -bewältigung,
- Flexible Problemintervention durch Aktivierung personaler und organisationaler Ressourcen.

### **Markt&Technik: Das klingt ziemlich schwierig für den Arbeitsalltag...**

Erich R. Unkrig: Das Angebot durchgängiger Faktoren auf den verschiedenen Resilienz-Leveln schafft im Vergleich zu unterschiedlichen Modellen und Faktoren Synergien und bündelt Ressourcen. Hier kann das sogenannte ECHO-Modell [ein Acronym aus den Anfangsbuchstaben der englischen Worte Empathy (Empathie), Clarity (Klarheit), Honesty (Aufrichtigkeit) und Orientation (Orientierung)] einen auf den wissenschaftlichen Grundlagen basierenden, sehr praktischen Beitrag leisten. Im Führungskontext heißt dies beispielsweise:

Empathie:

Ich verstehe Dich mit Deinen Gefühlen in Deiner Situation! Ich akzeptiere Dich als Mensch!

Klarheit:

Ich gebe Dir klare Aufträge und ein erreichbares Ziel! Ich erkläre Dir den Sinn und Zweck meiner Anweisung!

Aufrichtigkeit:

Ich bin entsprechend der (Spiel-) Regeln aufrichtig und loyal zu Dir! Ich werde fair und ehrlich in meiner Haltung zu Dir sein!

Orientierung:

Ich nenne Dir Deine Verantwortung und deren Grenzen! Ich werde Dir ein positives Rollenmodell sein!

**Markt&Technik:** Vielen Dank

### **Zur Person:**

Erich R. Unkrig ist eine interdisziplinär erfahrene Führungspersönlichkeit mit mehr als 35 Jahren Managementpraxis in führenden Unternehmen wie Buderus, Granini, Faurecia, Lafarge-Braas, RWE Solutions und SAG Kommunikationstechnik. Seit 2008 ist er HR-Manager im energietechnischen (Groß-)Anlagen- und Maschinenbau (Areva GmbH). Seine aktuellen Arbeitsschwerpunkte liegen auf der Beratung und Begleitung in unternehmerisch wie auch die Persönlichkeit fordernden Kontexten, und dies vor allem in strategisch initiierten sowie erfolgskritischen Veränderungsprozessen.