

Erich R. Unkrig **Das resiliente Unternehmen**

Erich R. Unkrig

Das resiliente Unternehmen

Earned not given



7 ECHO: Auf dem Weg zum resilienten Unternehmen

Mit dem ECHO-Konzept können Unternehmen Veränderungen, aber auch Krisen mit mehr Akzeptanz, Effizienz und vor allem nachhaltiger bewältigen und Schaden vom Unternehmen abwenden. Dafür habe ich es aus der (Unternehmens-)Praxis heraus entwickelt.

Der Anlass dafür war eine radikale Veränderung des relevanten Marktes eines international agierenden Unternehmens im Jahr 2011, die das Kerngeschäft quasi über Nacht nahezu zum Erliegen brachte. Daraus resultierten in der Folge Entscheidungen, deren „Warum?“ für Mitarbeiter nicht immer offensichtlich war. Wir hatten uns im Unternehmen bereits mit Themen der intrapersonellen Resilienz sowie mit dem Krisenmanagement auseinandergesetzt. Nun galt es, Resilienz im gesamten Unternehmen zu stärken. Zentrale Punkte waren dabei die Schaffung von

- Akzeptanz, dass es bei den notwendigen Veränderungen um entsprechende Fakten geht – auch mal um politisch initiierte – mit dem Ziel, dass sich Mitarbeiter nicht in der Gerüchteküche „aufreiben“, sondern den gesamten Kontext verstehen,
- Befähigung und Überzeugung, dass die Herausforderungen und gegebenenfalls neuen Aufgabe bewältigt werden können, mit dem Ziel, dass Mitarbeiter sich gestärkt und unterstützt fühlen.

2014 konzentrierten wir die bereits bekannten Resilienzfaktoren (Bengel/Lyssenko 2012) auf das ECHO-Konzept und integrierten es in die Personal -und Organisationsentwicklung. Dabei war es mir wichtig, das explizite Wissen und die Inhalte auch mittels einer Metapher zu verankern und weiterzugeben, damit diese besser verinnerlicht werden. Das geeignete Bild lieferte uns eine allseits bekannte Tragödie in der Schifffahrt, der Untergang der Titanic, und deren Folgen.

Mit einer Gesamtlänge von knapp 270 Metern zählte die RMS Titanic der „White Star Line“-Reederei nach ihrer Fertigstellung 1911 zum größten Passagierschiff der Welt (rd. 1.300 Passagiere und 900 Mann Besatzung). Am 10. April 1912 lief das Schiff von Southampton zu seiner Jungfernfahrt nach New York City aus. In der Nacht auf den 15. April 1912 kollidierte die Titanic auf dem atlantischen Ozean mit einem Eisberg. Binnen weniger Stunden sank der Luxusdampfer, der bis dahin als unsinkbar galt, und mehr als 1.500 Menschen ertranken.

Diese Katastrophe war für den deutschen Physiker Alexander Behm Anlass, ein Eisberg-Ortungssystem zu entwickeln. Hierbei sollte die Ortung mittels reflektierter Schallwellen erfolgen. Zwar haben sich diese für die Ortung von Eisbergen nicht bewährt, doch der Meeresboden konnte über die Reflexion der Schallwellen erfasst werden. Mit diesem Echolot genannten Instrument konnte nun verhindert werden, dass in Untiefen und schwierigen Gewässern der Rumpf eines Schiffes beschädigt wird. Dieses Bild beschreibt recht treffend, was ECHO bewirken kann: präventiv Schäden in schwierigen und/oder unklaren Situationen und Kontexten zu vermeiden und so unbeschadet durch eben diese Umstände zu kommen.

Über 100 Jahre ist es nun her, dass die Kollision mit dem Eisberg mehr als 1.500 Menschen das Leben kostete. Neue Untersuchungen (vertiefend siehe Gilbert 2017) zeigen, dass es sein könnte, dass nicht allein der Eisberg den Untergang verursachte. Hier können wir weitere Beziehungen zum Thema Resilienz herstellen. Dies betrifft beispielsweise den Umgang mit Fehlern und die Reflexion darüber. Lernen wir nicht aus unseren Fehlern, dann sind wir dazu „verurteilt“, sie zu wiederholen. Dies gilt für den Einzelnen, das gilt für Teams und für Unternehmen wie auch für ganze Branchen.

So fand Senan Molony, der sich bereits seit 30 Jahren mit dem Untergang des Dampfers befasst, vor wenigen Jahren heraus, dass ein Feuer im Frachtraum der Titanic signifikant zum Sinken des Schiffes beigetragen haben könnte. Seine Recherchen ergaben, dass auf Fotos der Titanic bereits vor ihrem Stapellauf neun Meter lange schwarze Streifen auf der Innenseite der Schiffswand zu sehen sind. „Wir schauten immer wieder auf exakt dieselbe Stelle, an der das Schiff später mit dem Eisberg kollidiert und stellten fest, dass diese Stelle schon lange, bevor das Schiff ablegte, beschädigt war“ (so Molony in einem Interview im Magazin Independent – siehe Independent 2017 – Übersetzung ERU). Unterlagen belegen dies: Nur zehn Tage vor Ablegen der Titanic zu ihrer Jungfernfahrt brach ein Feuer im Schiff aus, das durch den Treibstoff genährt wurde, der an der Stelle, die die schwarzen Streifen aufwies, im Rumpf des Schiffes lagerte. „Den Arbeitern war es damals unmöglich,

die bis zu 1.000 Grad heißen Flammen zu löschen. Bruce Ismay, damals Präsident des Schiffsbauunternehmens „White Star Line“, hatte allen Angestellten, die den gefährlichen Brand mitbekommen hatten, daraufhin verboten, irgendjemandem etwas davon zu erzählen.“ (Independent 2017 – Übersetzung ERU)

„Es ist die perfekte Mischung von außergewöhnlichen Faktoren, die hier zusammenkommen: Feuer, Eis und kriminelle Fahrlässigkeit. Niemand hat diese schwarzen Spuren je zuvor untersucht und überprüft. Das verändert sämtliche Schilderungen der Kollision. Metallexperten haben uns erklärt, dass solche hohen Temperaturen den Stahl des Schiffes spröde und brüchig machen. Die Stabilität wird dadurch um 75 Prozent eingeschränkt. Man wusste von diesem Feuer, aber es wurde geheim gehalten. Das Schiff hätte so niemals in See stechen dürfen.“ (Independent 2017 – Übersetzung ERU) Das wiederum bedeutet im Umkehrschluss, dass die RMS Titanic bei ihrer Kollision mit dem Eisberg womöglich nicht gesunken wäre, hätte es den Brand nicht gegeben.

7.1 ECHO – Resilienz durch vier wesentliche Faktoren

Der Begriff ECHO ist aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Empathy (= Empathie), Clarity (= Klarheit), Honesty (= Aufrichtigkeit) und Orientation (= Orientierung) zusammengesetzt. Die vier Begriffe bezeichnen die vier Resilienzfaktoren, die – wie auch die Umsetzung des ECHO-Konzepts in der Praxis erwiesen hat – ein resilientes Unternehmen ausmachen.

Diese Resilienzfaktoren sollen in jedem der vier Kontexte entwickelt, gefördert und gepflegt werden, so dass ein Unternehmen in jeder Hinsicht resilient ist und agiert.

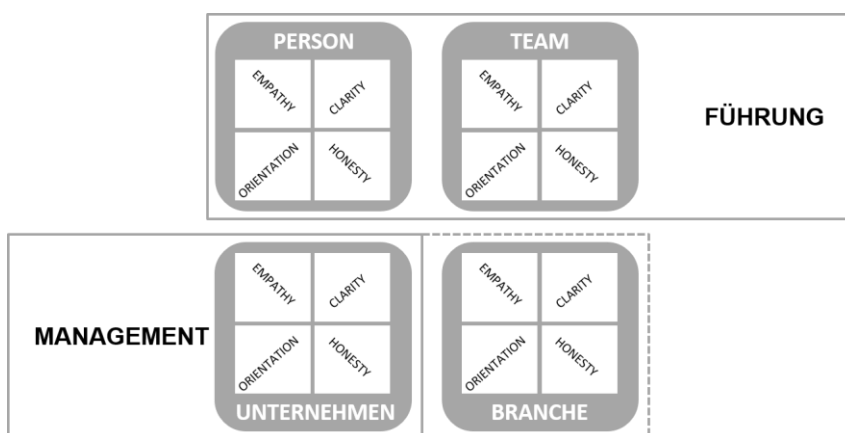


Abb. 27: Resilienzfaktoren im ECHO-Modell (nach Unkrig 2016: 158)

7.2 Empathie als R-Faktor

Empathie ist die Bereitschaft, sich mit der Persönlichkeit, den Emotionen, Gedanken und Motiven eines anderen Menschen zu befassen und diese zu verstehen. Grundlage hierfür ist die Selbstwahrnehmung, was bedeutet: Je offener man für seine eigenen Emotionen ist, desto besser kann man die Gefühle anderer deuten.

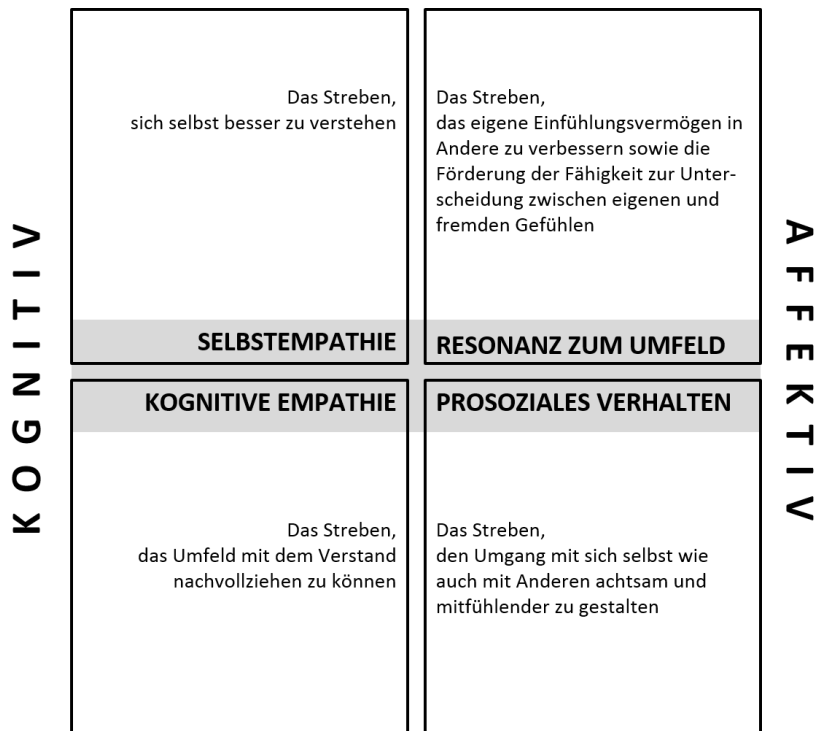


Abb. 28: Die Dimensionen von Empathie (nach Unkrig 2017:53)

Es gibt grundsätzlich zwei verschiedene Formen von Empathie: geistige (kognitive) und emotionale (affektive). Geistige Empathie ist die Fähigkeit, die Perspektive eines anderen zu übernehmen. Affektive Empathie erlaubt, deren Gefühle nachzuempfinden und nicht bloß rational zu verstehen. Beide Formen treten meistens im Zusammenspiel auf und bedingen sich wechselseitig (vertiefend siehe Singer/Klimecki 2014).

Wenn Menschen zwar kognitive Empathie sehr stark ausgeprägt haben, aber kaum affektive Empathie zeigen, dann können sie Gefühle, Bedürfnisse und Motive sehr gut verstehen, aber sie nicht wirklich nachempfinden. Das kann zu einer Gleichgültigkeit gegenüber den Mitmenschen führen. Mangelt es dagegen an kognitiver Empathie, fehlt die notwendige Trennung zwischen der anderen und der eigenen Person. Nachempfundene Gefühle werden dann zur Stressquelle.

Es ist zudem Empathie mit anderen und Empathie mit sich selbst (Selbstempathie) zu unterscheiden. Diese Unterscheidung zeigt auf, dass der Mensch Empathie für andere wie auch für sich selbst empfinden kann. Selbstempathie basiert auf dem Erkennen von dem, was in einem selbst vorgeht. Selbstempathie steht auch in enger Verbindung zu Selbstkompetenz, der weitere Aspekte beinhaltet, beispielsweise die Fähigkeiten, eigenständig Entscheidungen zu treffen, Lebenspläne zu entwickeln und zu verwirklichen. Auch ist der Level an Empathie vom Kontext abhängig und hängt von Stimmungen, Bewertungen, der empfundenen Ähnlichkeit zu einem anderen Menschen sowie weiteren Einflüssen ab.

Organisationen wie auch Branchen sind in der Pflicht, die optimalen Rahmenbedingungen für effektives (Zusammen-)Arbeiten zu schaffen und Störungen wie auch Konflikte schnell zu beseitigen. Sie müssen global denken und die persönliche wie kulturelle Identität ihrer Mitarbeiter berücksichtigen. Das alles ist nur möglich, wenn sie (repräsentiert insbesondere durch das obere Management) über das nötige Maß an Empathie verfügen.

Insoweit spielt Empathie eine fundamentale Rolle als protektiver Faktor. Schon aufgrund der interdisziplinären Bedeutung und übergreifenden Praxisrelevanz ist Empathie der erste Baustein im ECHO-Modell. Die Operationalisierung von Empathie als Resilienzfaktor zeigt folgende Struktur:

Empathy – Empathie		
Intrapersonal	Interpersonal	Intraorganisational
Ich akzeptiere mich als Persönlichkeit.	Ich akzeptiere dich als Mensch.	Wir schätzen Diversität als Mehrwert im Unternehmen.
Ich verstehe meine Gefühle, die eine konkrete Situation in mir auslösen.	Ich verstehe dich mit deinen Gefühlen in deiner Situation.	Wir sind sensibel für das, was Maßnahmen und Turbulenzen bei unseren Mitarbeitern auslösen.

Abb. 29: Empathie als R-Faktor im resilienten Unternehmen

7.3 Klarheit als R-Faktor

Sprechen wir von Klarheit, dann ist damit gemeint, inwieweit eine Vorstellung mit der Wirklichkeit übereinstimmt. Gleichzeitig ist Klarheit auch eine Eigenschaft, die Aussagen oder Beschreibungen zukommt, die diese anderen Menschen leicht verstehbar machen. Mit einer solchen Klarheit geht oft auch die Einfachheit einher.

Klarheit ist einer von drei Treibern, die Transparenz schaffen. Transparenz entsteht aus den folgenden, miteinander verbundenen Prinzipien: Offenlegung, Klarheit und Genauigkeit. Darüber hinaus beeinflussen sich diese Prinzipien permanent.

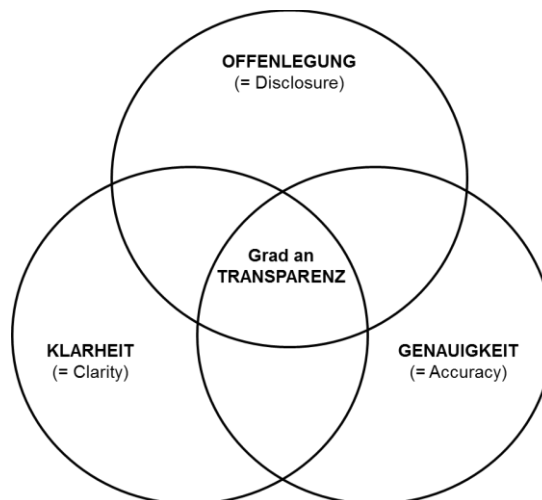


Abb. 30: Der Zusammenhang von Offenlegung, Genauigkeit und Klarheit (nach Schnackenberg 2009:14)

- **Offenlegung**
Die Offenlegung umfasst sowohl die Menge der Informationen in einer Darstellung als auch die Verfügbarkeit dieser Darstellung für andere.
- **Genauigkeit**
Genauigkeit ist der Grad, in dem die Absender von Informationen beabsichtigen, Informationen bereitzustellen, die mit dem übereinstimmen, was sie als richtig empfinden.
- **Klarheit**
Klarheit ist das wohl am schwersten zu beschreibende Prinzip. Vor allem beruht es auf den wahrgenommenen Interpretationsfähigkeiten des Empfängers und den wahrgenommenen Umständen über den Empfänger zum Zeitpunkt der Interaktion. Es ist das Prinzip der Klarheit, das den Darstellungen die Fähigkeit verleiht, Verstehen zu fördern und zu lenken. In der Literatur wird Klarheit

selten direkt erforscht, sondern vor allem wegen ihrer Bedeutung für Führungskräfte hervorgehoben. Für Unternehmen wird das Problem vor allem im Mangel an Informationsklarheit als im Mangel an Daten gesehen. Dass kann daran liegen, dass es sehr einfach ist, leichtfertige Annahmen vor sich selbst und anderen mithilfe von Symbolen und Fachjargon zu verbergen. Die Einfachheit des Ausdrucks und die Kürze sind das Ergebnis einer ausgedehnten Destillation und Bewertung von Ideen; es braucht viel Zeit und Mühe, um sie zu erreichen (Schnackenberg 2009:17). Neben dem Mangel an Informationsklarheit wird die Notwendigkeit für Unternehmen betont, die Kommunikation auf ihren grundlegenden (Verwendungs-) Zweck auszurichten, was bedeutet, den Kontext der Kommunikation zu berücksichtigen, damit Verstehen gefördert und möglich ist. Dabei ist Relevanz eine Komponente der Klarheit, die mit der Aufrichtigkeit in starkem Maße zusammenhängt.

Die Auswirkungen davon, inwieweit jeder der drei Treiber, die Transparenz schaffen, tatsächlich zu dieser beiträgt, sind erheblich:

- Informationen, die genau und klar sind und dennoch nicht veröffentlicht werden, werden von interessierten Beobachtern wahrscheinlich nicht bemerkt.
- Explizite Darstellungen, die aus ungenauen Informationen bestehen, können Informationsempfänger dazu veranlassen, störende Rückschlüsse auf den Wert dieser Darstellungen zu ziehen.
- Vollständige Darstellungen, die aus genauen Informationen bestehen, können so unklar dargestellt werden, dass der Informationsempfänger den darin liegenden Sinn nicht versteht.

In Unternehmen bedeutet Klarheit nicht schonungslose Offenheit, sondern die Fähigkeit, im Sinne einer selektiven Authentizität (Hoffmann 2016:38) Themen anzusprechen, die für die jeweilige Zielgruppe bezüglich der Zusammenarbeit, des Auftrags oder der Zielerreichung relevant sind. Allein schon hinsichtlich des gegenseitigen Vertrauens ist es notwendig, vor allem in turbulenten Situationen und schwierigen Kontexten, offen und eindeutig über Beobachtungen und die „Wahrheit“ zu sprechen – dies aber immer in einer akzeptablen Balance selektiver Offenheit.

Klarheit ist also der zweite Baustein im ECHO-Modell. Die Operationalisierung von Klarheit als Resilienzfaktor zeigt folgende Struktur:

Clarity – Klarheit		
Intrapersonal	Interpersonal	Intraorganisational
Ich kenne meinen Handlungs- und Verantwortungsspielraum.	Ich gebe dir klare Aufträge und ein erreichbares Ziel.	Wir schaffen eine transparente Aufbau- und Ablauforganisation.
Ich verstehe den Sinn und Zweck, der hinter Anweisungen und Leitlinien steckt.	Ich erkläre dir den Sinn und Zweck meiner Anweisung sowie den von Leitlinien.	Wir erklären unsere Vision und den Auftrag sowie die damit verbundenen Strategien und Ziele.

Abb. 31: Klarheit als R-Faktor im resilienten Unternehmen

7.4 Aufrichtigkeit als R-Faktor

Aufrichtigkeit (oder auch Ehrlichkeit, Fairness oder Gerechtigkeit) ist ein wesentliches Merkmal persönlicher Integrität. Sie bedeutet, im Denken und Handeln der eigenen, inneren Überzeugung ohne Verstellung treu zu bleiben und dies auch zu zeigen. Hierzu gehört, der realen Umgebung ins Auge zu blicken und auch unangenehmes Feedback zu akzeptieren. Damit einher geht die Bereitschaft, eigene Schwachstellen nicht zu verleugnen.

Gleiches gilt auch für Aufrichtigkeit und Fairness im Vorgehen und in den Prozessen in Organisationen. Einige Regeln, die im Kontext von Entscheidungsverhalten validiert sind (Schöpf/Liebig 2006:4), helfen bei der Beurteilung dieses Konstrukts:

- **Konsistenz**
Die Prozesse und Vorgehensweisen müssen über Personen und Zeitpunkte hinweg konsistent, also gleichbleibend sein.
- **Unvoreingenommenheit**
Entscheider sollen neutral sein. Außerdem soll Selbstinteresse und blinder Loyalität gegenüber vorgefassten Meinungen vorgebeugt werden.
- Genauigkeit: Entscheidungen müssen auf richtigen Informationen basieren.
- **Repräsentativität**
Die Anliegen aller wichtigen Interessensparteien, die der Entscheidungsprozess betrifft, müssen berücksichtigt werden.
- **Ethik**
Der Entscheidungsprozess muss mit ethischen und moralischen Maßstäben vereinbar sein.

Menschen achten darauf, wie sie während eines Prozesses behandelt werden. Während das Konzept der prozeduralen Gerechtigkeit die Fairness-Wahrnehmungen bezüglich der formalen Strukturen umfasst, beinhaltet die interaktionale Komponente die sozialen Aspekte von Prozessen. Letztere hat zwei Dimensionen, erstens die Art der Erklärungen und zweitens die Sensitivität, die als interpersonelle und informationelle Fairness bezeichnet werden. Interpersonelle Fairness spiegelt den Grad von Höflichkeit, Würde und Respekt wider, mit dem das Gegenüber behandelt wird. Informationsgerechtigkeit betrifft die Erklärungen, die bezüglich des Einsatzes bestimmter Vorgehensweisen oder Strategien gegeben werden.

Verschiedene Autoren (Cohon 1997, Biddle 2002, 2010) zeigen auf, dass die einer Täuschung zugrunde liegende Tatsachen aufgrund damit einhergehender, unangenehmer Emotionen auch zur Selbsttäuschung motivieren können. So können beispielsweise aufgrund einer Lüge verursachte Schuldgefühle dazu führen, dass man beides leugnet, sowohl gelogen zu haben als auch die der Lüge zugrundeliegenden Tatsachen. Des Weiteren können Schuldgefühle über die Lüge deren Rationalisierung als gerechtfertigt erscheinen lassen. Die Autoren beschreiben auch, dass die Selbsttäuschung über die Täuschung anderer es kognitiv einfacher macht, eben dies zu tun. Zudem wird die Annahme von Lügen durch andere als Beweis ihrer Gültigkeit verstanden – was besonders wirksam ist, wenn die Lüge eine Frage von Interpretation ist und keine rationalen Standards für die Beweisführung bestehen. So wird der „Selbstbetrug“ verstärkt, wenn Lügen für andere plausibel und nachvollziehbar sind.

Aufrichtigkeit und Relevanz

Wie viel Wahrheit schulden wir uns selbst, anderen Menschen und unserem Umfeld? Ist es bereits unehrlich, wenn ich inhaltlich aufrichtig kommuniziere, aber kritische Informationen weglasse? Diese beiden Fragen zeigen bereits die Komplexität, mit der wir es bei diesem Resilienzfaktor zu tun haben.

Um Resilienz auf allen Leveln zu fördern, müssen wir die für die Situation und den Kontext relevante Wahrheit sagen. Das bedeutet, die im Kontext wichtigen, essenziellen Informationen zu vermitteln. Alles, was darüber hinausgeht, kann langweilig und uninteressant oder gar irreführend sein, weil die Gedanken der Adressaten in momentan nicht zielführende Richtungen gelenkt werden. Eine die Resilienz fördernde Aufrichtigkeit bedeutet, dass bestimmte Informationen zu bestimmten Zeiten gegeben und dann auch gemeinsam genutzt werden.

Die auf die Situation und den Kontext bezogene Relevanz wird bestimmt durch

- die Art der Information
- die Art der Beziehung
- das Hintergrundwissen
- die aktuelle Situation

- den gegenwärtigen Moment
- den Auslöser und Sinn hinter einer An-/Nachfrage

Auch wenn es verlockend sein mag, Aufrichtigkeit mit Wahrheitstreue gleichzusetzen und sich an diese halten, so ist das doch eine allzu einfache Sichtweise auf ein komplexes Konzept. Die Wahrheit – die ganze Wahrheit – zu sagen, ist manchmal sowohl praktisch als auch theoretisch unmöglich und moralisch nicht erforderlich oder gar falsch.

Allerdings ist die Aufrichtigkeit zu uns selbst ein Schlüsselement für Resilienz. Nur wer sich selbst in all seiner Eigenart verstehen und akzeptieren kann, wird in der Lage sein, eine resiliente Persönlichkeit zu entwickeln.

Somit ist Aufrichtigkeit (Englisch „Honesty“) der dritte Baustein im ECHO-Modell. Die Operationalisierung von Aufrichtigkeit als Resilienzfaktor zeigt folgende Struktur:

Honesty – Aufrichtigkeit		
Intrapersonal	Interpersonal	Intraorganisational
Ich bleibe meinen Werten treu.	Ich bin entsprechend der (Spiel-)Regeln aufrichtig und loyal zu dir.	Unser Handeln wird an dem gemessen, was wir als Grundsätze committed haben.
Ich bin sowohl selbstkritisch als auch reflektiert.	Ich werde fair und ehrlich in meiner Haltung zu dir sein.	Wir pflegen eine in der Sache klare, wertschätzende Kommunikation.

Abb. 32: Aufrichtigkeit als R-Faktor im resilienten Unternehmen

7.5 Orientierung als R-Faktor

Die mentale Orientierung ist eine geistige Fähigkeit, die es uns ermöglicht, uns zeitlich, räumlich und unter Einbeziehung unserer Persönlichkeit in einer Situation oder in unserem Umfeld einzufinden und zu positionieren.

In unserem Kontext geht es um die Identitätsorientierung (siehe vertiefend Brickson 2005, 2007), um die Art der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern und darum, wie diese insbesondere von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Dabei kann eine individualistische, eine relationale oder auch eine kollektive Identitätsorientierung bestimmend sein. Jeder liegen tief verwurzelte und allgemein gehaltene Wahrnehmungen über die Art der Beziehungen (Brickson 2007:869) zugrunde. Die Identitätsorientierung drückt somit aus, inwieweit die Mitarbeiter ihr Unternehmen als besonders und/oder einzigartig, als Partner aller relevanten Stakeholder oder als Teil eines größeren Kontextes (wie beispielsweise einer Branche) wahrnehmen.

- **Eine individualistische Identitätsorientierung**
beruht auf dem Selbstverständnis und dem Bestreben eines Unternehmens, sich von anderen abgrenzen zu wollen. Diese Identitätsorientierung ist mit organisationalem Eigeninteresse verbunden, was sich in einer motivierenden Betonung des eigenen Wohlergehens ausdrückt. Ein solches Unternehmen will als Einheit erfolgreich sein und maximal von seinen Mitarbeitern profitieren.
- **Eine relationale Identitätsorientierung**
korrespondiert mit dem Selbstverständnis eines Beziehungspartners. Für ein solches Unternehmen ist es wichtig, sinnvolle und zielführende Beziehungen zu allen Stakeholdern (unternehmensinternen wie -externen) aufrechtzuerhalten. In einem relational orientierten Unternehmen sind Mitarbeiter Stakeholder, deren Wohlbefinden wichtig ist.

- **Eine kollektivistische Identitätsorientierung**
beruht auf einem Selbstverständnis als Teil einer größeren Gruppe. Ein solches Unternehmen konzentriert sich auf die Förderung des Wohlergehens einer externen und internen Gemeinschaft. Die Bewertung des Beitrags zur Gemeinschaft erfolgt vor allem durch die Mitarbeiter.

Untersuchungen zeigen (Brickson 2005:584 ff) Unterschiede hinsichtlich der Identitätsorientierung zwischen wissensintensiven Dienstleistungs- und klassischen Produktionsunternehmen. Dienstleistungsunternehmen sind eher relational und Produktionsunternehmen eher individualistisch orientiert. Eine kollektivistische Orientierung findet sich im Non-Profit-Sektor, aber auch im Profitbereich, wenn eine Kooperation zum Nutzen einer Gruppe oder eines Clusters vorliegt, zum Beispiel aus Lieferanten, Kunden oder Mitarbeiter. Das ist jedoch eine eher schablonenhafte Zuschreibung, da viele Unternehmen keine reine Identitätsorientierung, sondern multiple Identitätsorientierungen zeigen (Brickson 2005:590 f).

Die Orientierung hängt vor allem auf der individuellen Ebene mit Motivation zusammen. Hierbei sind vier Faktoren bedeutsam:

- **Aufwand**
Der Aufwand ist der Umfang von Energie und Anstrengung, die in der Aufgabe und/oder in der Funktion aufgewendet werden müssen. Diese Investitionen werden mit Blick auf ihre Eignung für die verfolgten Ziele definiert und bewertet. Beispielsweise kann man ungeheuer viel Energie aufwenden, um unpassende Aufgaben zu erledigen, die nicht zur Erreichung der gesetzten Ziele beitragen.
- **Durchhaltewille**
Der Durchhaltewille bezieht sich auf die Bereitschaft, sich in einer Aufgabe bis zu deren Fertigstellung zu engagieren.
- **Ausrichtung**
Die Ausrichtung bezieht sich auf das Verhältnis von eingesetzter Energie zu den verfolgten Zielen: Sind Anstrengungen im Sinne der Ziele des Unternehmens oder auf das Eigeninteresse des Einzelnen ausgerichtet?
- **Ziele**
Es gibt verschiedene Arten von Zielen, die grundsätzlich gleichzeitig verfolgt werden. Dabei handelt es sich um individuelle, kollektive und organisationale Ziele, die zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen können, wenn sie nicht miteinander vereinbar sind.

Hinsichtlich der Führung wird besonders deutlich, inwiefern Orientierung als R-Faktor wichtig ist. Denn die wichtigsten Aktivitäten von Führungskräften sind diejenigen, die den Weg zu verschiedenen Zielen, die für Mitarbeiter von Interesse sind, klären (House 1996:326 ff). Hier geht es vor allem um vier verschiedene Arten von Führungsaktivitäten.

- **Richtungweisende Vorgaben**
Dazu gehören die Planung von Aufgaben, die Aufrechterhaltung von Leistungsstandards und die Information der Mitarbeiter über Ziele und Erwartungen.
- **Unterstützende Aktivitäten**
Dazu gehören Wertschätzung, Aufgeschlossenheit und das Bemühen um gute zwischenmenschliche Beziehungen.
- **Partizipative Aktivitäten**
Dazu gehören Einbeziehung und Feedback der Mitarbeiter sowie kollektive Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung.
- **Leistungsorientierte Aktivitäten**
Dazu gehören Ermutigung der Mitarbeiter zu (Leistungs-)Verbesserungen und zur Erreichung auch schwieriger Ziele sowie die Vermittlung von Zuversicht und Vertrauen in die Mitarbeiter.

Hinsichtlich der mentalen Orientierung ist vor allem die Art und Weise unserer Zeitwahrnehmung, der räumlichen Orientierung sowie unserer Bewusstheit der eigenen Person und unsere Identität sowie Orientierung im sozialen Netzwerk bedeutsam. Orientierung wie auch Identität bedarf stets der sozialen

Interaktion, die ihrerseits wiederum von kommunikativen Fähigkeiten und Ressourcen abhängt. Mit anderen Worten: Ohne Kommunikation keine Identität.

Auf der organisationalen Ebene stellen sich – wie bereits grundsätzlich angesprochen – ebensolche Fragen: „Wer sind wir (als Unternehmen), wer sind wir nicht?“ Solche Fragen umfassen die eigenen Wurzeln und Traditionen ebenso wie gelebte Prozesse und angebotene Produkte/Dienstleistungen. Auch die Art und Weise der Gestaltung von Kontakt und Kooperation, die Vision und Ziele gehören dazu. Klarheit über die Identität ist Grundlage, um zielführend arbeiten zu können.

Identität verbindet nach innen, denn sie stiftet Sinn, Vertrauen und Orientierung. Inkongruenzen zwischen der Selbstbeschreibung und der gelebten Praxis führen zu Orientierungseinbußen, Rollenkonflikten und Frusterlebnissen. Die Identifikation leidet und damit auch die Basis für die Aufrechterhaltung und Weiterführung der geschäftlichen oder arbeitsbezogenen Verbindungen. Eine starke organisationale Identität unterstützt dabei, die Ressourcen zu bündeln. (vertiefend siehe Schillinger 2014)

Somit ist Orientierung der vierte Baustein im ECHO-Modell. Die Operationalisierung von Orientierung als Resilienzfaktor zeigt folgende Struktur:

Orientation – Orientierung		
Intrapersonal	Interpersonal	Intraorganisational
Ich kenne meine persönlichen Grenzen, meine Stärken sowie die Optimierungspotenziale.	Ich nenne dir deine Verantwortung und deren Grenzen.	Wir kennen unsere Stärken als auch Potenziale und streben nach permanenter Verbesserung.
Ich handle in Übereinstimmung mit meinen Überzeugungen.	Ich werde dir ein positives Rollenmodell sein.	Wir handeln intern wie extern im Streben nach Exzellenz.

Abb. 33: Orientierung als R-Faktor im resilienten Unternehmen

7.6 ECHO – ein Resümee

Wenn wir uns mit Resilienz im Unternehmen beschäftigen, dann gibt das ECHO-Konzept Anregungen, ein wenig hinter den Vorhang blicken und uns bekannte Zusammenhänge auf neue Art und Weise zu erschließen. Insoweit ist das Konzept keine Handlungsanweisung, sondern vielmehr ein Angebot zur Reflexion: Durch ungewöhnliche Perspektiven auf vermeintlich etablierte Sichtweisen. Durch das Vertiefen ins Wesentliche. Durch den Umgang mit der unvermeidlichen Komplexität von Resilienz im Unternehmensalltag.

Es geht dabei immer um die Rückkopplung aus dem System, in dem jeder von uns wirkt. Beispielsweise lohnt es sich als Entscheider und als Führungskraft, sich mit der Frage „Woran erkennen Mitarbeiter und Teams, dass sie mit ihrem Engagement auch in schwierigen Kontexten und Situationen den beabsichtigten Effekt erzielen?“ zu beschäftigen. Denn wodurch und wie Ergebnisse erzielt werden, ist individuell durchaus unterschiedlich. Indem wir die Ergebnisorientierung von Mitarbeitern und Teams stärken, erhöhen wir auch die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit, was Resilienz fördert und stärkt.

Ebenso soll diesbezüglich betont werden, dass auch Unterstützung von außerhalb des Systems ein konstruktives Bewältigungsverhalten stärkt und damit gleichzeitig einen Schutzfaktor in der intra- wie interpersonalen Resilienz repräsentiert. Vor allem die unmittelbare Interaktion zwischen den verschiedenen R-Leveln (intra- und interpersonal sowie intra- und interorganisational) stärkt entscheidende Resilienzfaktoren und Handlungskompetenzen.