



RESILIENZ IN INDIVIDUEN UND ORGANISATIONEN

Christiane Schwieren

Auszug aus dem Jahresbericht
2017 / 2018 des Marsilius-Kollegs



RESILIENZ IN INDIVIDUEN UND ORGANISATIONEN

Resilienz war in den letzten Jahren ein Thema, das auch im öffentlichen Diskurs sehr präsent war. Sowohl in der öffentlichen Debatte als auch in der wissenschaftlichen Diskussion lag und liegt der Fokus hierbei vor allem auf klinisch-psychologischen Aspekten der individuellen Stressresilienz. Ursprünglich aus den Ingenieurwissenschaften stammend, wurde der Begriff in viele andere Wissenschaftsbereiche übertragen.

Meine eigene Beschäftigung mit Resilienz hat ihren Ursprung in meinem Forschungsschwerpunkt der verhaltensökonomischen Stressforschung. In der psychologischen Stress-Literatur, die teilweise Grundlage meiner Forschung ist, kommt dem Thema Resilienz eine zentrale Stellung zu. Bei näherer Betrachtung des Konzepts schien mir ein besonders interessanter Aspekt zu sein, wie das Thema von Organisationsseite aufgegriffen wird, und wie die individuelle Resilienz mit organisationalen Faktoren, z. B. Anreizstrukturen, zusammenhängt. Daraus ergab sich dann recht schnell das Marsiliusprojekt mit Peter Kirsch, der die klinisch-psychologische und neurowissenschaftliche Expertise beisteuerte.

Aus meinem verhaltensökonomischen Blickwinkel scheinen verschiedene Aspekte relevant:

- 1) Stressresilienz und Selektion in bestimmten Arbeitskontexten.
- 2) Veränderung von Arbeitskontexten mit dem Ziel der Steigerung der Unternehmensresilienz und der Stressresilienz der Mitarbeiter
- 3) Auswirkungen der (Nicht-)Resilienz der Mitarbeiter auf das Unternehmen

Verhaltensökonominnen arbeiten häufig experimentell, wobei hiermit sowohl Labor-experimente als auch Experimente im „echten“ Kontext, also z. B. in Unternehmen, gemeint sein können. In meiner Arbeitsgruppe haben wir in der Vergangenheit untersucht, ob Teilnehmer an unseren Experimenten sich bestimmte Anreizstrukturen aussuchen, und ob sie unter diesen Anreizstrukturen dann auch gute Leistungen erbringen. Dabei konnten wir zeigen, dass weniger Stress-resistente Personen sich eher Anreizsysteme aussuchen, die wenig Stress erzeugen, also z. B. Stücklohnzahlung im Gegensatz zu wettbewerbsabhängiger Bezahlung (d. h., die Besten bekommen einen hohen Bonus, die schlechteren fast nichts). Werden sie in andere als die präferierten Strukturen gezwungen, ist auch ihre Leistung schlechter. Andererseits konnten wir auch zeigen, dass nicht jede/r starken Wettbewerb als Stress empfindet, sondern die Bewertung als Bedrohung oder Herausforderung eine große Rolle spielt – und dann auch wieder die Leistungsfähigkeit, aber auch physiologische Reaktionen beeinflusst.

Hier zeigt sich also, dass es möglich ist, dass Mitarbeiter sich einen Arbeitskontext aussuchen, der ihrer individuellen Stressresilienz entspricht und ihnen dann auch das Erbringen von guten Leistungen bei gleichzeitigem Wohlbefinden ermöglicht.

In der Realität dürfte dies durchaus Parallelen haben; wenn man zum Beispiel an Notfallärzte oder Soldaten, oder auch an Händler auf Aktienmärkten denkt, ist es durchaus bekannt, dass diese und andere Berufe eine hohe Stressresilienz verlangen, und es ist nur sinnvoll und auch plausibel, dass Menschen bei der Berufswahl über diese Aspekte nachdenken.

Andererseits beschreibt die Organisationsforschung und v. a. die Managementliteratur, dass sich heute für viele Unternehmen der Kontext, in dem sie agieren, drastisch ändert, und sie sich in einer wesentlich volatileren, unsichereren und komplexeren Welt wiederfinden, als noch vor einigen Jahren. Dies verlangt dann flexible, und gegebenenfalls schnelle Anpassung, um als Organisation resilient zu bleiben – und das heißt häufig, dass eine Organisation, die noch vor einigen Jahren eher wenig Druck auf ihre Mitarbeiter ausübte und viele Festangestellte mit festen Gehältern hatte, plötzlich ihre Strukturen, ihre Strategie und auch ihre Anreizsysteme umstellt. In diesem Fall finden sich nun Mitarbeiter, die sich das Unternehmen nach ihren Präferenzen und Fähigkeiten ausgesucht hatten, in einem diametral entgegengesetzten Kontext wieder und müssen damit umgehen. Und hier kommen nun Unterschiede in der individuellen Resilienz zum Tragen, vermuteten wir. Unsere Hauptfragestellung

war demnach, wie die individuelle Ebene, d. h. die Resilienz von Individuen, und die organisationale Ebene miteinander interagieren, und wie dies wiederum von ökonomischen Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Die Entwicklungen im ökonomischen Kontext verlangen von Unternehmen Resilienzstrategien, die zum Teil bei den Mitarbeitern zu Erschöpfung und Überlastung führen – und damit andererseits dann auch wieder die Resilienz der Unternehmung gefährden. Wie interagieren die beiden Ebenen, (wie) ist es möglich, sowohl individuelle Resilienz als auch organisationale Resilienz zu fördern und wo sind hier Grenzen?

Im Rahmen des Marsilius-Projekts hatten wir Gelegenheit, diese Frage in vielfacher Weise zu diskutieren – miteinander, mit den Fellows, aber auch in zwei ganz anderen Kontexten, einem Marsilius-Brückenseminar und bei „Marsilius Kontrovers“. Das Brückenseminar hat zusätzlich zur klinisch-psychologischen und ökonomischen Perspektive auch noch die biologische Perspektive durch Mitwirkung von Herrn Rausch aufgenommen, was zu vielen interessanten Diskussionen und neuen Erkenntnissen nicht nur für die beteiligten Studierenden geführt hat.

Marsilius kontrovers gab die Gelegenheit, die Diskussion noch auf die direkte Anwendung auszuweiten, sowohl durch die Diskussion mit dem Publikum als auch, weil mit Martin Bohus ein renommierter Anwender und Entwickler von Resilienzprogrammen an der Diskussion beteiligt war, dessen Ideen und Kommentare auch für meine wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema inspirierend waren.

Aus all dem sind so viele Ideen entstanden, dass die Marsilius-Fellow Zeit nicht gereicht hat, um alles zu sortieren und ein antragsreifes gemeinsames Projekt zu entwickeln, doch die Diskussion geht weiter. Für die verhaltensökonomische Modellierung haben die Diskussionen mit den Fellows viele Anregungen gebracht, die in einem theoretischen Konferenzpapier „Uncertainty aversion as a barrier to diversity – and a problem for organizational resilience?“ einen ersten Ausdruck gefunden haben.

Parallel zur Entwicklung des Resilienz-Themas hat die Zeit als Marsilius-Fellow auch dabei geholfen, ein größeres Projekt voranzutreiben, nämlich einen SFB-Antrag zum Thema „Grenzen der Selbstregulation“. Mein eigenes Projekt in diesem Antrag befasst sich mit dem Kontext des Marsilius-Themas, nämlich Veränderungen im (Arbeits-) Kontext und der Reaktion von Individuen und Gruppen auf diese Veränderungen.

Mit Peter Kirsch und Monika Sieverding sind zwei weitere Fellows unseres Jahrgangs an diesem Antrag beteiligt, der derzeit begutachtet wird.

Im Oktober wird es überdies einen Workshop zum Thema „Understanding Current Challenges to Europe and Western Societies“ geben, der auch ein Ergebnis der Fellow-Zeit ist, führte doch die Frage nach Reaktionen auf den scheinbar zunehmenden Druck und die gesellschaftliche Verantwortung in der Diskussion schnell auch zur Frage nach der Verantwortung des lehrenden und forschenden Wissenschaftlers, die in diesem internationalen, interdisziplinären Workshop nun diskutiert werden soll. Aus der Perspektive des Resilienz-Projekts würde ich das Marsilius-Kolleg als durchaus resilienzfördernd bezeichnen. Es ermöglicht eine Entschleunigung, ein Nachdenken über den Sinn der eigenen Arbeit und eine Erweiterung des Blickwinkels im Sinne einer positiven Erhöhung von Unsicherheit. Dadurch dass es nicht an enge Leistungskriterien gekoppelt ist, tut es dies im idealen Sinne einer Herausforderung ohne Bedrohung und ermöglicht dadurch Kreativität, neue Einsichten und offenen Austausch – und auch die Erkenntnis, dass manche Fragen nicht so schnell in ein Experiment gepresst werden können und mehr Zeit brauchen und auch verdienen, als wir sie ihnen im Alltag zugestehen.