



HR zwischen zwischen Agilität und Resilienz

Inhalt

1	Code Δ oder: Ein integrierter HR-Ansatz in der Epoche von Beschleunigung und Erschöpfung	1
2	Beschleunigung bis zur Erstarrung	2
3	Beschleunigung versus Entschleunigung	2
4	Integration von Anspannung und Entspannung	4
5	Imbalancen vermeiden	4
6	Organisationaler Dreiklang	6

1 Code Δ oder: Ein integrierter HR-Ansatz in der Epoche von Beschleunigung und Erschöpfung

Wenn unser globalisiertes Umfeld immer vielfältiger und schnelllebiger wird, dann müssen diese Steigerungen nicht nur persönlich und organisatorisch gemanagt werden. Sie müssen menschlich auch zu bewältigen sein. Aus „schnell-lebiger“ müsste also auch „schnell-lebbarer“ werden.

Die Tragfähigkeit optionaler HR-Ansätze als Antworten hierauf sollten unseres Erachtens aus dem Blickwinkel des „menschlich Möglichen“ – und der *Conditio humana* – sensibel und kritisch betrachtet werden.

2 Beschleunigung bis zur Erstarrung

Wir beobachten gemeinsam mit Vertretern der Dromologie (aus *Dromos*, altgr. für Rennbahn, *Logos* für Wissenschaft) und den Gesundheitswissenschaften aktuell in Politik, Wirtschaft oder Privatleben regelrechte Beschleunigungszwänge. Mit dem Begriff „Dynamische Stabilität“ (Hartmut Rosa) weist die Sozialwissenschaft darauf hin, dass man selbst dann „aufs Gas treten“, mehr leisten und innovativer werden muss, wenn man nur einen bestimmten Status-Quo halten will. Wer seine Partei, Firma oder persönliche Arbeitskraft nicht permanent dynamisch, agil und innovativ entwickelt, verliert den Status einer Volkspartei, verliert den Wettbewerb am Markt. – Oder er wird von Head-Huntern nicht mehr angerufen.

Notwendig erscheinen folglich agile Konzepte, und diese haben aktuell Hochkonjunktur. Sie sind eine Antwort auf eine dramatisch erhöhte Binnenkomplexität und steigern ihrerseits die Prozess-Geschwindigkeiten innerhalb von Organisationen. Diese Entwicklung droht allerdings schnell zur inneren Stress-Quelle zu werden, wenn diese Konzepte nicht gut in den Zusammenhang von Körper, Seele und Geist eingebettet sind. Wird der Dreiklang von leiblicher, psychischer und existenzieller Dimension vernachlässigt, sind nicht nur körperliche und mentale Erschöpfungen der Preis. Vielmehr lässt sich auch bei den hochrangigen Eliten ein konzeptioneller und organisatorischer Burn-out beobachten. Die gegenwärtige Philosophie spricht vom „rasenden Stillstand“ (Paul Virilio), da Menschen in dieser beschleunigten Epoche zunehmend überfordert sind und handlungsunfähig werden. Sie stehen angesichts rasender Geschwindigkeiten still und verfallen in eine Starre, weil sie sich nicht mehr mitdrehen können und weil sie nicht gut in einer Haltung dazu gegründet sind, die ihre Vitalität schützt und stützt.

HR muss nach unserer Auffassung hier Position beziehen und innerhalb des Spannungsfelds von Drehmoment und Trägheitsmoment einen integrierten *Code* entwickeln, der als Gestaltungs- und Leitprinzip dem menschlichen Dreiklang gerecht wird.

3 Beschleunigung versus Entschleunigung

Gegenwärtig lassen sich zwei idealtypische Ausfaltungen von *Codes* beobachten, zwischen denen aktuelle HR-Ansätze polar aufgespannt sind und HR-Verantwortliche hin- oder hergerissen werden:

Code B (Beschleunigungs-Code): *Code B* favorisiert innere Beschleunigungs-Reserven. Diese gilt es zu finden und zu heben. In diesem Modell korrespondieren agile Organisations-Designs mit ebenso agilen, also selbstopptimierten Organisationsmitgliedern. Das kann jedoch nicht wirksam angeordnet oder gemanagt werden. Erwünscht ist also vielmehr die eigenverantwortliche Steigerung der mentalen, physischen und auch spirituellen Fitness. Flankiert wird dies von programmatischen Kampagnen und attraktiv erscheinenden Angeboten der HR-Abteilungen. Offensichtliches Ziel dieser Maßnahmen zur Unterstützung individueller Selbstopptimierung ist es, insbesondere die störende Erschöpfung des Einzelnen zu kompensieren. *Code B* versucht durch „Motivierungen“ folglich, eine intensivere Ausbeute der humanen Ressourcen zu erzielen. Entsprechende Benchmarks sind z. B. sportliche oder militärischen Höchstleistungen wie SEAL-Fit und eine entsprechend gestaltete Wettbewerbskultur.

Code E (Entschleunigungs-Code): *Code E* favorisiert hingegen die Entwicklung entsprechender Entschleunigungs-Kompetenzen. Diese werden oft auch wachstums- und beschleunigungskritisch intoniert: Regeneration, entschleunigende Achtsamkeit, persönliche Auszeiten und ein resilientes Gesundheitsmanagement sind die Ansätze, um eine Dynamisierung zu kompensieren, die als ungesund und unmenschlich empfunden wird. Dieser *Code* korrespondiert mit einer gewissen Widerstandshaltung gegenüber den äußeren Gegebenheiten und antwortet darauf mit einer organisierten Kultur der Entschleunigung. Entsprechende Benchmarks sind z. B. Qualifikationen, die sich aus vorindustriellen buddhistischen Traditionen speisen sowie aus anderen spirituellen Richtungen; bis hin zum Akzelerationismus als neuer gesellschaftlicher Bewegung.

Zwischen diesen Polen bewegt sich eine schillernde Melange an HR-Konzepten, die zum Teil wissenschaftliche, ideologische, religiöse, spirituelle sowie esoterische Splitter in geradezu „kaleidoskopisch“ anmutender Weise bunt und attraktiv miteinander vermengt. Bis hin zu verklärenden und verherrlichenden Ansätzen - z.B. aus der kalifornischen Netzkultur - die aus dem Schwungrad der ständig wachsenden Entschleunigungs-Industrie herausfallen. Daraus resultieren oftmals durchaus solide, zum Teil aber auch unseriöse Qualifikationen. Diese sind dann im besten Fall wirkungsneutral; nicht selten aber auch kontraproduktiv oder gar gefährlich. Das reicht von undemokratischen Angeboten bis hin zur perfiden HR-Maskerade, die zwar humanistisch und emanzipatorisch inszeniert wird, im Kern aber lediglich eine gesteigerte Ausbeute intelligent anstrebt ((Georg Steinmeyer, Nancy Fraser).

Aus unserer Sicht fehlt ein Code, der an dieser Stelle eine ernsthafte Orientierung bietet und wissenschaftsbasiert ein Know-How ausweist, das kohärente Qualifikationen in beide Richtungen ermöglicht und diese in einem Ansatz integriert. Diesen stellen wir zur Verfügung.

4 Integration von Anspannung und Entspannung

Code Δ (Integrations-Code) kennzeichnet ein selbst entwickeltes Konzept, das sich einerseits an den Ergebnissen der Human-Factor-Forschung orientiert, die im Feld der sogenannten Hochleistungs- und Hochzuverlässigkeits-Organisationen (z.B. Katastrophenschutz, zivile und militärische Luft- und Raumfahrt, Polizei und Energieversorger) vorgenommen wird. Auf der anderen Seite fließen auch Forschungen der Stress-Psychologie und der Immunmedizin in dieses Konzept ein. Beschleunigungs- und Entschleunigungsexpertisen können so sinnvoll in einem Ansatz integriert werden.

Ausgangspunkt der Forschungen ist das sogenannte BPS-Modell (Bio-Psycho-Sozial), das physische - (Bio), mentale - (Psycho) - und zwischenmenschliche (Sozial) Kompetenzen in einem kohärenten Dreiklang favorisiert; im *Code Δ* dargestellt durch den Sonderbuchstaben Δ .

Anders als in den meisten HR-Konzepten wird hier das Thema Stress und Belastung nicht nur negativ bewertet. Eine solide Stress-Kompetenz wird vielmehr auch mit erwünschten und gezielt dosierten Stress-Belastungen gleichgesetzt. Eine allzu starke Konzentration auf Stress-Vermeidung wird in diesem Ansatz aber ebenso negativ bewertet, wie eine zu starke Beanspruchung. Hier liegt der Unterschied: Gezielte Stress-Aktivierung wird damit genau wie auch Stress-Vermeidung zu einer eigenen Ressource des Einzelnen und der Organisation entwickelt.

Favorisiert wird eine Stress-Immunsierung durch gestaltbare harmonische Abfolgen (Kadenz). Entlastende Phasen folgen auf belastende Sequenzen, deren Wechsel und Ausprägungen je nach Situation so zu gestalten sind, um nicht untertrainiert (zu viel Entlastung) oder übertrainiert (zu viel Belastung) zu sein.

5 Imbalancen vermeiden

Menschen können zwar körperlich austrainiert, mental und sozial aber untertrainiert sein; eben weil sie dort zu wenig Belastung im Wechsel mit gezielter und dosierter Entlastung erfahren haben. Ebenso können Menschen zwar durch Kommunikations- und Führungstrainings sozial austrainiert sein, mental aber untertrainiert sein, wenn sie sich psychisch zu wenig in Be- und Entlastungs-Kadenz bewegt haben. Mit anderen Worten: Erschöpfungszustände resultieren zwar oft aus zu starker Belastung. Nicht selten sind sie aber auch das Ergebnis einer allzu starken und einseitigen Belastungsvermeidung. Umgekehrt ist eine solide Resilienz und Leistungsfähigkeit immer auch das Ergebnis ausbalancierter vorgeschalteter Belastungsspitzen im harmonischen Wechsel mit Erholungsphasen. In diesem Sinne bietet der *Code Δ* einen Dreiklang aus Belastungs-, Entlastungs- und Balancierungskompetenzen in drei unterschiedlichen Bereichen an; angelehnt an das oben erwähnte BPS-Modell (Bio-Psycho-Sozial) aus der medizinischen Stress-Forschung.

Mit **CADENCAGE** steht uns ein Know-How zur Verfügung, das die mentale und körperliche Gesundheit und Leistungsfähigkeit auf der Basis von harmonischen Abfolgen herstellt, bzw. wiederherstellt; durch gestaltbaren Be- und Entlastungsphasen im privaten und beruflichen Alltag sowie in der Gestaltung organisationaler Prozesse.

Nicht austarierte Be- und Entlastungen wirken leistungsmindernd; oft schon vor den alarmierenden Erschöpfungszuständen. Die moderne Stress- und Immunforschung verweist auf das Phänomen der mentalen Verkümmernung; neben der körperlichen Verkümmernung (Atrophie). Nicht nur körperliche, sondern auch mentale und organisationale Erschöpfungen sind demnach häufig das Ergebnis von „De-Kadenzen“ im oben erwähnten Kontext. Immer öfter müssen diese Kadenzen auch ausgehandelt und verteidigt werden. Wer allerdings das Verhandeln eigener Interessen mit der dazu notwendigen Diplomatie einerseits sowie mentalen Härte andererseits nie trainiert hat, wird heute mit Achtsamkeit oder Work-Life-Balance allein kaum zum Ziel kommen. Das führt uns zum nächsten Punkt:

BRICOLAGE stellt uns ein Know-How zur Verfügung, das die Selbstwirksamkeit in einem hochdynamischen Handlungsfeld durch professionelle Improvisation gewährleistet. *Bricolage* erlaubt pragmatisches Handeln in Stress-Situationen, die durch kaum planbare und komplexe Wechselwirkungen geprägt sind und in denen unerwartete Überraschungen und Zufälle eher normal, statt die Ausnahme sind. Fehlentscheidungen, Stress und Erschöpfungen sind häufig das Ergebnis einer mangelnden *Bricolage*.

In Hoch-Zuverlässigkeits-Organisationen - wie etwa Atomkraftwerken oder Sicherheitsbehörden - wird mit dem *Bricolage*-Ansatz ein spezifisch individuelles oder auch teamorientiertes Vorgehen trainiert. Dies kommt immer dann zum Einsatz, wenn das herkömmliche Management und der sogenannte SOP-Modus (Standard of Procedure) zu träge oder zu unflexibel wären. Chaos vermeidend wird so das Unerwartete gemanagt, und mit den begrenzt verfügbaren Mitteln wird die sinnvollste Problemlösung realisiert. *Bricolage* (franz. für Improvisation) ist ein Begriff aus der US-amerikanischen Organisationsforschung. Nachrichtendienste und Strafverfolgungsbehörden nutzen sinngleich auch den Begriff der sogenannten „Current Intelligence“. Der sicherlich bekannteste *Bricoleur* ist die Filmfigur des Angus MacGyver: Dessen auffälligste Fähigkeit ist die praktische Kombination und erfinderische Nutzung alltäglicher Gegenstände, mit denen er eine Vielzahl ungewöhnlicher Lösungen findet. Diese Fähigkeit braucht jedoch ein mentales Fundament; sprich den professionellen Umgang mit unserem Mentalorgan.

CERVELAGE kennzeichnet weitgehend eine selbstbestimmte mentale Tätigkeit; fokussiert und frei von gedanklichen Verführungen. Unter diesem Begriff aus der französischen Psychologie (*Cerveau*, franz. für Gehirn) steht uns ein Know-How zur Verfügung, das eine professionelle und aktive Steuerung der eigenen Wahrnehmungen gewährleistet, das Vertrauen in die eigenen emotionalen und kognitiven Prozesse entwickelt und die eigene Entschlossenheit bei Entscheidungen zum Maßstab macht.

Gerade in komplexen und stressigen Situationen oder in Umbruchphasen sind Bias-Prozesse (Wahrnehmungs-Verzerrungen) durch diverse Stress- oder auch Euphoriequellen menschlich und zu erwarten. Nicht nur Kriseneinsatzstäbe, militärische -, oder auch operierende Ärzte-Teams trainieren und evaluieren dieses professionelle Wahrnehmungs- und Entscheidungsverhalten. Auch in der Luft- und Raumfahrt, im Profisport oder im Betrieb gefahrgeneigter Infrastrukturen wird mit einer spezifischen Sensibilisierung professionell etwa emotionalen Anspannungen oder Tagesform bedingten Müdigkeitserscheinungen begegnet. Derartige Verzerrungen müssen dort erkannt und minimiert werden, weil unprofessionelle Entscheidungen in diesen Tätigkeitsfeldern nicht zu verantworten wären.

6 Organisationaler Dreiklang

Gestalten Sie Ihre Organisation durch gezielte Abfolgen von anspruchsvoller Anspannung und aufmerksamer Entspannung in physischer, psychischer und sozialer Dimension. Ermöglichen Sie die Selbstwirksamkeit durch die Ausgestaltung Ihrer Prozesse, um das Unerwartete managen zu können. Und ermutigen Sie den Einzelnen in die Selbstverantwortung zu gehen. Nutzen Sie unser Know-how für die individuell zugeschnittene Neugestaltung des HR-Codes innerhalb Ihrer Organisation.

Gern beraten oder informieren wir Sie, ob und wie sich *Code Δ* mit Ihrer HR-Konzeption sinnvoll vereinbaren lässt.

Leadox GbR

als mensch in führung gehen

www.leadox.de
info@leadox.de
+49 531 257 9433

©Copyright Leadox GbR, 2019