

# Ressourcen für Menschen und deren Umgang mit betrieblichen Veränderungsprozessen

Fabienne Willi  
 fwilli@sunrise.ch

## Ausgangslage

**Erwerbstätige sind heute und in Zukunft noch stärker gefordert, sich kontinuierlich neu zu erfinden. Grund dafür ist der pausenlose Wandel in der Unternehmensumwelt. Er führt zu fundamentalen betrieblichen Veränderungsprozessen und schafft sowohl Perspektiven als auch neue Herausforderungen. Während einige Mitarbeitende diese Situation als Freiheit und Gelegenheit wahrnehmen, ringen andere mit dem Gefühl von Bedrohung und permanentem Druck.**

Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung stellt sich daher die Frage, wie Ressourcen zugunsten von Erwerbstätigen in betrieblichen Veränderungsprozessen aktiviert, aufrechterhalten und weiterentwickelt werden können.

Ressourcen lassen sich in diesem Kontext wie folgt definieren:

*«Das Insgesamt einer Person zur Verfügung stehenden, von ihr genutzten oder beeinflussten schützenden und fördernden Kompetenzen und äußeren Handlungsmöglichkeiten; Komponenten der Beanspruchungsoptimierung, die es ermöglichen, Situationen zu beeinflussen und unangenehme Einflüsse zu reduzieren»*

(Lexikon der Psychologie, 2016)

Die Themenrelevanz fusst auf der wesentlichen Erkenntnis, dass Ressourcen die einzig wahre Quelle sind, damit Menschen herausfordernde Lebenssituationen bewältigen, Ziele verwirklichen und Leistung erbringen können. Sie sind der Schlüssel, um das Auftreten und die negativen Belastungen von Stressoren im Arbeitsalltag abzuschwächen oder gar zu verhindern.

## Forschungsfragen / Methode

### Forschungsfrage:

Wie können Ressourcen zugunsten von Erwerbstätigen in betrieblichen Veränderungsprozessen aktiviert, aufrechterhalten und entwickelt werden?

### Methode:

**Leitfaden-gestützte, qualitative Experteninterviews**

- Management- und Organisationsberatung (2 Interviews)
- Laufbahnberatung, Personal- und Organisationsentwicklung (1 Interview)
- Führungsperson (Stufe Executive Management / KMU) mit betriebsinterner Verantwortung für Change Management Prozesse (1 Interview)

Theoriegeleitetes und deduktiv gebildetes Kategoriensystem:

- 1.Begriffsverständnis Ressourcen
- 2.Ressourcen für den Umgang mit betrieblichen Veränderungsprozessen
- 3.Eigenständige Ressourcenförderung
- 4.Ressourcenorientiertes Arbeiten
- 5.Ressourcenorientierte Interventionen
- 6.Ressourcenidentifikation
- 7.Ressourcen-Diagnostik

## Ressourcenanalyse

Abb. 1: Ressourcen für den Umgang mit betrieblichen Veränderungsprozessen

Ressourcen für den Umgang mit betrieblichen Veränderungsprozessen aus Sicht der interviewten Expertinnen und Experten	
Persönliche Ressourcen	Umfeldressourcen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit, Situationen zu hinterfragen und neu zu beurteilen (<a href="#">Kohärenzgefühl</a>)</li> <li>• Sich als Teil eines Ganzen zu sehen und einordnen zu können (<a href="#">Coping</a>)</li> <li>• Vertrauen in sich selbst sowie in das eigene Team (<a href="#">Resilienz</a>, <a href="#">Institutionelle Ressourcen</a>)</li> <li>• Selbstwirksamkeit (<a href="#">Resilienz</a>)</li> <li>• Innere Haltung zur Situation und zur Arbeitsaufgabe (<a href="#">Resilienz</a>)</li> <li>• Können, Wissen, Fähigkeiten (<a href="#">Professionelle Ressourcen</a>)</li> <li>• Toleranz, dass unterschiedliche Wege zum Ziel führen (<a href="#">Coping</a>)</li> <li>• Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit, Handhabbarkeit (<a href="#">Kohärenzgefühl</a>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziales Gefüge (<a href="#">Soziale Unterstützung</a>)</li> <li>• Teamzusammenhalt (<a href="#">Soziale Unterstützung</a>)</li> <li>• Offene Kommunikation (<a href="#">Professionelle Ressourcen</a>)</li> <li>• Gutes Arbeitsklima (<a href="#">Soziale Unterstützung</a>)</li> <li>• Organisationskultur, die Fehler zulässt, die anständig mit Menschen umgeht und besondere Leistung wertschätzt (<a href="#">Betriebskulturelle Ressourcen</a>)</li> <li>• Verhalten und Unterstützung durch Vorgesetzte (<a href="#">Institutionelle Ressourcen</a>)</li> <li>• Beratungstätige</li> </ul>
Quelle: Eigene Darstellung	

Es wurde mehrheitlich zwischen den Ressourcen unterschieden, über welche Menschen persönlich verfügen und solchen, die in der Unternehmensumwelt zur Verfügung stehen oder durch diese gefördert werden können.

## Ergebnisse

- **Ressourcenorientiertes Arbeiten findet vorwiegend durch Interaktion statt.** Das Fundament dafür bilden Zeit, Dialog und eine wertschätzende Haltung gegenüber Menschen. Damit wird deutlich, dass beim ressourcenorientierten Arbeiten weniger das technische Instrumentarium als vielmehr eine professionelle Grundhaltung der Verantwortlichen im Vordergrund steht.
- Es existieren wirksame Ressourcen, die es Mitarbeitenden erlauben, leichter und flexibler mit betrieblichen Veränderungsprozessen umzugehen. Unter anderem zählen dazu das **Kohärenzgefühl, die soziale Unterstützung sowie die eigene Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten und zu pflegen.** Eine bewusste Konzentration auf die Förderung dieser Ressourcen im Rahmen der Organisationsentwicklung wirkt sich entsprechend positiv auf die Zufriedenheit, das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitenden aus.
- **Ressourcen sind im Arbeitsalltag oft nicht auf den ersten Blick ersichtlich oder verfügbar und müssen deshalb explizit erkundet werden.** Hierfür eignen sich viele gängige Methoden und Settings der systemisch orientierten Organisationsentwicklung. Entscheidend ist, dass stets ein ressourcenorientierter Methodenmix passend zur Fragestellung, zum Ziel sowie zur Organisation und deren Mitglieder eingesetzt wird.

## Literaturauswahl

- Kernen, H. & Meier, G. (2014). Achtung Burn-out! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Klemenz, B. (2011). Ressourcenorientierte Psychologie. Ermutigende Beiträge einer menschenfreundlichen Wissenschaft. Tübingen: dgvt.
- Lexikon der Psychologie (2016). Ressourcen. Verfügbar unter <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/ressourcen/12935>
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (12. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.