



# **UNSICHERHEIT, KONTROLLIERBARKEIT UND SELEKTIONSEFFEKTE IM SPANNUNGSFELD INDIVIDUELLER UND ORGANISATIONALER RESILIENZ**

Christiane Schwier

Auszug aus dem Jahresbericht  
2017 / 2018 des Marsilius-Kollegs





## UNSICHERHEIT, KONTROLLIERBARKEIT UND SELEKTIONSEFFEKTE IM SPANNUNGSFELD INDIVIDUELLER UND ORGANISATIONALER RESILIENZ

Die Wahrnehmung gesteigerter Unsicherheit scheint charakteristisch für unsere heutige Zeit. Im ökonomischen Kontext schreibt die Management-Literatur über die „VUCA“-Welt (volatil, unsicher, komplex, ambiguous), Arbeitsbiografien sind unsicherer (im Sinne von flexibler) als früher, die technologische Entwicklung verlangt lebenslanges Lernen, aktuelle politische Veränderungen scheinen die Welt schwerer verständlich zu machen, und zu all dem kommt noch die Digitalisierung als unklare Herausforderung oder Bedrohung hinzu. Ob die Welt heute tatsächlich unsicherer ist als früher kann durchaus diskutiert werden, soll hier allerdings nicht Thema sein. Ausgangspunkt der Überlegungen hier ist die Wahrnehmung großer Unsicherheit durch viele Menschen.

Wahrgenommene Unsicherheit wird in der psychologischen Stress-Literatur als ein wichtiger Stressor geführt, z.B. im „NUTS“ Model von Lupien und Kollegen (**N**ovelty, **U**ncertainty, **T**hreat to Ego, **n**o **S**ense of control) und wird häufig in ihren negativen Auswirkungen auf das Individuum diskutiert, das z.B. stressbedingte Krankheiten entwickelt. Einer der am häufigsten genutzten Stressoren in der experimentellen

Forschung, der „Trier Social Stress Test“, erzeugt Unsicherheit v. a. dadurch, dass die Reaktionen einer Jury, vor der die Teilnehmer Aufgaben ausführen sollen, nicht den normalen Kommunikationsnormen entsprechen. Dadurch erzeugen sie das Gefühl negativer sozialer Bewertung und damit Verunsicherung. In eigenen Studien mit diesem Protokoll und mit anderen Stressoren konnten wir zeigen – wie auch schon viele psychologische Studien vor uns – dass Stress, wenn er als Bedrohung erlebt wird, zu habituellerem Verhalten führen kann. Wir konnten allerdings auch zeigen, dass Teilnehmer in einer stark kompetitiven, und damit in Bezug auf den Ausgang unsicheren, Situation, zum Teil schlechtere und zum Teil bessere Leistungen erbrachten. Diejenigen, die die Situation als Herausforderung bewerteten, waren unter Stress erfolgreich. Wichtig für die individuelle Resilienz und den individuellen Erfolg unter Stress ist also, wie der Stressor wahrgenommen wird.

Bevor nun individuelle Resilienzförderung oder notwendige Veränderung des Arbeitskontextes diskutiert werden, stellt sich Ökonomen die Frage, ob der Markt Selbstselektion in passende Strukturen in Bezug auf Unsicherheit, Kontrollierbarkeit oder Stress zulässt. Im Idealfall suchen sich Mitarbeiter, die resilient gegenüber Wettbewerbsdruck sind oder sogar aufblühen, wenn sie im Wettbewerb stehen, Jobs aus, die sich durch wettbewerbsbetonte Entlohnung auszeichnen, während sich Personen, die nicht gut mit Stress durch Wettbewerb umgehen können, Jobs mit anderer Lohnstruktur aussuchen. Dies konnten wir auch in einer Laborstudie vor einigen Jahren nachweisen.<sup>1</sup> Wichtig ist dafür selbstverständlich, dass die relevanten Informationen zur Verfügung stehen und dass Menschen ihre diesbezüglichen Präferenzen kennen. Letzteres konnte in der oben genannten und in einigen anderen experimentellen Studien zum Thema unter Laborbedingungen gezeigt werden.

In der Realität gibt es jedoch ein zusätzliches Problem, und das liegt in der heute für viele Kontexte bestehenden Notwendigkeit für Unternehmen, sich schnell an wechselnde Bedingungen anzupassen und flexibel zu sein. Unter den wichtigsten Faktoren für organisationale Resilienz, die in der Literatur genannt werden, finden sich neben der schon erwähnten Flexibilität und Veränderungsbereitschaft noch Lernfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Diversität. Dies sind alles Faktoren, die für Personen mit einer geringen Präferenz für Unsicherheit und Stress nicht förderlich sind, so dass es passieren kann, dass sich eine zunächst günstige Selektion in ihr Gegenteil umkehrt, wenn das Unternehmen zur Erhaltung der eigenen Resilienz die Bedingungen ändern muss. Da wir in einer Welt mit Transaktionskosten leben, können



die Mitarbeiter sich möglicherweise nicht schnell genug anpassen. Sind sie erst unter Stress geraten, trägt dieser dann im chronischen Fall noch zusätzlich dazu bei, dass eine Veränderung schwer wird, denn chronischer Stress verstärkt Tendenzen zu habituellem Verhalten.

In diesem Fall muss dann doch wieder auf individueller Ebene nach resilienzfördernden Faktoren gesucht werden. Hierzu zählen unter anderem stabile, positive soziale Beziehungen; soziale Unterstützung, Kontrollierbarkeit der Situation, Erfolg und Sinn. Mindestens drei davon sind jedoch vom Streben nach organisationaler Resilienz gefährdet: Erfolg, Stabile soziale Beziehungen und Kontrollierbarkeit. Wie oben bereits dargestellt und in Müller & Schwierien gezeigt, sind Mitarbeiter, die nicht ihrer Präferenz für Unsicherheit entsprechend eingesetzt sind, auch weniger erfolgreich. Die Literaturlage zum Effekt von Stress auf soziale Unterstützung ist unklar, es gibt jedoch durchaus Hinweise, dass „Fight or Flight“ eine mögliche Reaktion auf Stress im sozialen Kontext ist. Schließlich liegt der Mangel in gefühlter Kontrollierbarkeit schon darin begründet, dass der Mitarbeiter sich eine bestimmte Situation ausgesucht hatte, sich jetzt aber aufgrund von Veränderungen in einer gegensätzlichen wiederfindet und auf Grund von Transaktionskosten mittelfristig zumindest auch bleiben muss.

Zwei Faktoren im Bereich der Förderung organisationaler Resilienz können also dazu beitragen, dass ihre Stärkung die individuelle Resilienz bedroht: Hohe Flexibilität reduziert die Sicherheit und Kontrollierbarkeit aus der Perspektive der Mitarbeiter, und die darin begründeten Veränderungen können zu einer Aufhebung der Passung zwischen Anreizen und Präferenzen führen.



Auch in umgekehrter Perspektive können Selektionseffekte für das Verständnis von organisationaler Resilienz und ihr Verhältnis mit individueller Resilienz relevant sein: Setzt eine Organisation sehr stark auf Vertragsangebote, die ähnliche Personen in Hinblick auf ihre Präferenzen bezüglich Unsicherheit und Kontrollierbarkeit ansprechen – ein Paradebeispiel sind viele öffentliche Institutionen, die Beamtenstatus anbieten – dann wird das Unternehmen vermutlich in dieser Hinsicht sehr homogen. Das kann für

das Individuum zusätzlich zur Passung von Präferenz und Umfeld resilienzfördernd sein, weil auch innerhalb der direkten Umgebung Vorhersagbarkeit und Kontrollierbarkeit vorherrscht, und große Ähnlichkeit auch stabile soziale Beziehungen fördern kann. Resilienzfördernd für die Organisation ist aber Diversität – da sie Flexibilität ermöglicht und im Falle einer notwendigen Veränderung zumindest ein Teil der Mitarbeiter mit den neuen Bedingungen zurechtkommt und erfolgreich ist.

Eine Frage darf hier natürlich nicht außer Acht gelassen werden – warum sollte ein Unternehmen überhaupt Mitarbeiter auswählen, die Unsicherheit als Bedrohung empfinden und weniger resilient sind? Die Antwort liegt darin, dass – möglicherweise – andere, wünschenswerte Fähigkeiten mit geringerer Ambiguitätstoleranz gekoppelt sind, wie z.B. Vorsicht. Grundsätzlich ist eine gewisse Diversität von Vorteil, weil sie Flexibilität erlaubt, verschiedene Sichtweisen einbringt und Gruppendenken vorbeugt. Häufig wird geglaubt, dass dies dadurch erreicht werden kann, das z.B. Männer und Frauen eingestellt werden. Die positiven Effekte von Diversität können aber nur dann erreicht werden, wenn die Diversität nicht rein auf der Oberfläche

besteht, sondern wenn tatsächlich Menschen mit unterschiedlichen Präferenzen im Unternehmen vertreten sind. Dies wird jedoch nicht der Fall sein, wenn die Anreizstrukturen Menschen mit denselben Präferenzen – trotz möglicherweise unterschiedlicher oberflächlicher Charakteristika – ansprechen. Ein Beispiel aus der eigenen Forschung ist die genannte Gender-Diversität. Als Grund für den Wunsch nach mehr Frauen in Führungsebenen wird häufig genannt, dass sie andere – in manchen Kontexten bessere – Eigenschaften haben, z.B. nicht so große Risiken eingehen, weniger übermütig sind. In unserer Forschung konnten wir zeigen, dass diese Eigenschaften durchaus mit dem Geschlecht korreliert sind, dass jedoch diejenigen aus beiden Geschlechtern, die das Angebot eines wettbewerbsorientierten Arbeitskontextes annehmen, genau nicht diese positiven, den Frauen zugeschriebenen Eigenschaften aufweisen, da ja die Anreizstrukturen andere Eigenschaften ansprechen. Vorsichtiger sein, weniger große Risiken eingehen, weniger übersteigertes Selbstvertrauen gehen eben auch mit einer geringer ausgeprägten Präferenz für wettbewerbsorientierte Anreizstrukturen einher.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass Resilienzförderung – sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene – nicht erst bei Gesundheitsprogrammen für die Mitarbeiter relevant wird, sondern schon bei der Mitarbeiterauswahl bzw. bei der Entscheidung darüber, welche Art von Mitarbeiter man durch seine Angebote anzieht – oder angezogen hat. Diversität in Präferenzen und Fähigkeiten sollte aus Unternehmenssicht wichtig sein. Aus individueller Sicht sollte die Erkenntnis über die eigenen Fähigkeiten und Begrenzungen in Bezug auf Stressresilienz und Ambiguitätstoleranz und die sorgfältige Selektion des Arbeitsplatzes auch in Bezug auf diesen Aspekt – jedoch mit der Einschränkung, dass in Zeiten schnellen Wandels Strukturen veränderlich sind.

Aus wissenschaftlicher Perspektive zeigt sich hier noch großer Forschungsbedarf. Die Literatur zu Veränderungsmanagement und Diversitätsmanagement könnte durch eine Selektionssicht bereichert werden und die Spannung zwischen organisationaler und individueller Resilienz stärkere Beachtung finden.

<sup>1</sup> **Julia Müller** und **Christiane Schwieren**: *What Can the Big Five Personality Factors Contribute to Explain Small-Scale Economic Behavior?* in: *Tinbergen Institute Discussion Paper 12-028/1* (2012), doi: doi.org/10.2139/ssrn.2029016