

# Resilienz am Arbeitsplatz: Mit Moral durch schwierige Zeiten



Das heutige Arbeitsumfeld ist voller Herausforderungen, die ein Spiegelbild unserer zunehmend komplexen und komplizierten Welt sind. Die Meldungen über Personalkürzungen häufen sich und viele Unternehmen reduzieren ihre Budgets, verwerfen die Personalplanung und überdenken die Mitarbeiterstruktur. Inmitten dieses rasanten Wandels ist es wichtiger denn je, die Resilienz am Arbeitsplatz zu fördern.

In diesem Beitrag erörtern wir, wie man die Resilienz gezielt aufbauen kann, u.a. durch:

- Kenntnis der Auswirkungen von Krisenzeiten
- Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsmoral
- Fallstudie des Vorgehens von Airbnb und X (ehemals Twitter) hinsichtlich betrieblicher Veränderungen

Es überrascht nicht, dass eine Ungewissheit im Arbeitsumfeld das [Engagement und die Moral der Mitarbeitenden](#) erheblich beeinträchtigen kann. Im Ergebnis führt dies oft zu einem Rückgang des Arbeitsethos und der Produktivität.

Die Erkenntnis, dass es einen Zusammenhang zwischen Arbeitsmoral und Unternehmensleistung gibt, ist nicht nur bedeutend. Vielmehr ist sie auch hilfreich für Organisationen, welche die Resilienz am Arbeitsplatz stärken wollen. Dazu existieren viele Ansätze, wie z.B. die Priorisierung des Wohlbefindens und der psychischen Gesundheit der Belegschaft, eine transparente Kommunikation, die Förderung der Zusammenarbeit und die Würdigung von Erfolgen. All dies trägt zur Schaffung einer agileren und widerstandsfähigeren Arbeitsplatzkultur bei. Einer Kultur, die nicht nur jeden Einzelnen unterstützt, sondern auch die kollektive Arbeitsmoral in Krisenzeiten stärkt.

Bevor wir uns konkreten Maßnahmen zuwenden, wollen wir zunächst einen Blick darauf werfen, wie sich Krisenzeiten auf das Personal auswirken können.

## **Die Auswirkungen schwieriger Zeiten verstehen**

Personalabbau, Budgetkürzungen, Umstrukturierungen... all dies kann sich auf die Arbeitsmoral der Beschäftigten auswirken. Stellenkürzungen führen oft zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit – [laut Berichten um 41 %](#) –, zu mangelndem Engagement und einem negativen Mix an Emotionen. Empfindungen, die sich negativ auf die Arbeitsleistung auswirken können, wie z.B. Verunsicherung, Traurigkeit, oder Besorgnis.

Falls es zu Kostensenkungen kommt, sei es durch Sparmaßnahmen oder Stellenabbau, können die [Auswirkungen auf die Unternehmenskultur](#) und die Arbeitsmoral der Beschäftigten erheblich sein. Ungewissheit über die Arbeitsplatzsicherheit führt zu einem Gefühl der Verunsicherung in der Belegschaft, zu erhöhtem Stress und zu einer Zunahme der Arbeitsbelastung für die verbleibenden Arbeitskräfte. Derartige Faktoren können, wenn sie sich häufen, zu einem Gefühl der Überlastung und zu Burnout führen.

Veränderungen im Team, wie [Umstrukturierungen](#) oder Reorganisationen, können auch das soziale Gefüge am Arbeitsplatz stören und die Kameradschaft und das Vertrauensverhältnis unter den Kolleg:innen beeinträchtigen. Dies kann zu einem Gefühl der Orientierungslosigkeit führen, wenn die Mitarbeitenden versuchen, sich an eine neue Teamdynamik oder neue Strukturen anzupassen.

Eine weitere Folge von Krisenzeiten sind psychologische Belastungen. Das Spektrum der emotionalen Reaktionen der Menschen reicht hier von Frustration und Desillusionierung bis hin zu Angst und Wut.

## **Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsmoral**

Zur Stärkung der Resilienz am Arbeitsplatz und zur Verbesserung der Arbeitsmoral gibt es mehrere Möglichkeiten:

- **Transparente Kommunikation:** Klare und konsistente Kommunikation ist ein Eckpfeiler für die Förderung von Vertrauen und Widerstandskraft innerhalb einer Organisation. Indem man die Mitarbeitenden über Veränderungen, Herausforderungen und Chancen auf dem Laufenden hält, schaffen Führungskräfte eine Kultur der Offenheit und Eigenverantwortlichkeit. Zu den bewährten Vorgehensweisen gehören der regelmäßige Austausch aktueller Informationen, die ehrliche Darstellung von Tatsachen, die Förderung des zwischenmenschlichen Dialogs und das Bereitstellen von Entscheidungsgrundlagen. All dies stellt sicher, dass sich die Mitarbeitenden stets wertgeschätzt und informiert fühlen.

- **Ermächtigendes Leadership:** Eine empowernde

Führungskultur ist unerlässlich, wenn es darum geht, schwierige Zeiten zu meistern und das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Starke Führungskräfte sollten stets die Eigenverantwortung fördern und proaktiv Anregungen ihrer Teams einholen, um ein Gefühl der Teilhabe und des Engagements zu fördern. [Durch klare Orientierung, Unterstützung und Vorbildfunktion fördern Führungskräfte Vertrauen und Resilienz](#). So können sich ihre Teams auch in schwierigen Zeiten erfolgreich anpassen und behaupten.

- **Würdigung von Erfolgen:** Ob groß oder klein, Erfolge sind stets Anlässe zur Anerkennung. Durch die Honorierung von Einzel- und Teamleistungen verstärken die Führungskräfte positives Verhalten und steigern so die Arbeitsmoral. Eine Anerkennung der Leistungen ist jedoch mehr als nur ein Schulterklopfen für die Bemühungen. Aufrichtige Wertschätzung verleiht den Mitarbeitenden das Gefühl, wahrgenommen und anerkannt zu werden, was für das Engagement entscheidend ist.
- **Ressourcen und Hilfe gewährleisten:** In schwierigen Zeiten und in Phasen des Umbruchs ist die Bereitstellung von Hilfsmitteln und Ressourcen von entscheidender Bedeutung, um den Beschäftigten bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen zu helfen und die Resilienz am Arbeitsplatz zu stärken. Das Angebot von [Fortbildungsmöglichkeiten](#), der Zugang zu Beratungsangeboten bzw. Ressourcen für die psychische Gesundheit und die Einrichtung von Mentorenprogrammen sind bewährte Wege, um das Wohlbefinden und die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern. Darüber hinaus können flexible Arbeitsregelungen und regelmäßige Gespräche dazu beitragen, dass sich die Beschäftigten stets unterstützt und in die Lage versetzt

fühlen, persönliche und berufliche Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

## Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsmoral



Transparente Kommunikation



Ermächtigendes Leadership



Würdigung von Erfolgen



Ressourcen und Hilfe gewährleisten

Arbinger  
Institute

## Die Betrachtung praktischer Fallstudien

Ein Blick auf die Schlagzeilen genügt, um Beispiele für Organisationen zu finden, die ihren Beschäftigten in schwierigen Zeiten zur Seite stehen und die Resilienz am Arbeitsplatz fördern, und solche, deren Maßnahmen stark

verbesserungswürdig erscheinen.

[AirBnB ist die perfekte Fallstudie](#) dafür, wie man schwierige Zeiten mit Klarheit und Einfühlungsvermögen meistert. Während der COVID-19 Pandemie war das Unternehmen gezwungen, organisatorische Änderungen vorzunehmen. Ein Brief des CEO an die Belegschaft betonte die Wertschätzung aller Beschäftigten und lieferte klare Informationen über die Situation und die erforderlichen nächsten Schritte. Dies schuf eine Atmosphäre des respektvollen Umgangs und der Gewissheit.

Den scheidenden Mitarbeitenden bot man die Möglichkeit, die Verwaltung ihrer Profile und Arbeitsmuster zu behalten. Und trotz notwendiger Entlassungen wurden Anstrengungen unternommen, ein [Gefühl der Verbundenheit und Zugehörigkeit](#) zu bewahren. Darüber hinaus erläuterte der CEO transparent seinen Entscheidungsprozess, der hinter dem Personalabbau stand. So konnte er für eine gewisse Fairness sorgen und den betroffenen Arbeitnehmern entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Ansatz von Airbnb in dieser Krise durch eine menschenzentrierte Kommunikation bei der Bewältigung schwieriger Geschäftsentscheidungen geprägt wurde.

Im Gegensatz dazu war die Übernahme von Twitter (mittlerweile als X bekannt) durch Elon Musk mit einem erheblichen Personalabbau und drastischen Veränderungen der Unternehmenskultur verbunden. Der Entlassungsprozess ging unverzüglich vonstatten, wobei einige rechtliche und vertragliche Probleme zum Vorschein kamen. Dieses Vorgehen führte zu einer Phase der Verunsicherung für die gesamte Belegschaft. Die Entlassungen betrafen alle Ebenen des Unternehmens, einschließlich der oberen Managementebene. Manche der Beschäftigten kündigten aufgrund der massiven Umstrukturierungen, und es gab zudem Berichte über Unstimmigkeiten hinsichtlich der Unternehmensvorschriften im Rahmen der Reorganisation. Insgesamt bedeuteten die Umwälzungen in der Belegschaft von Twitter für viele

Beschäftigten eine Phase der Neuorientierung.

## **Eine Förderung des Gemeinschaftssinns stärkt die Solidarität**

Die Resilienz am Arbeitsplatz hängt entscheidend davon ab, wie gut die Arbeitsmoral auch in schwierigen Zeiten bewahrt wird. Transparente Kommunikation, eigenverantwortliche Mitarbeiterführung, die Würdigung von Leistungen und die Gewährleistung von Unterstützung und Ressourcen sind dabei wichtige Faktoren. Nur so lässt sich die Arbeitsmoral in Zeiten von Personalabbau, Budgetkürzungen und Umstrukturierungen erhalten und fördern.

Durch die Priorisierung von Transparenz, Empowerment, Anerkennung und Unterstützung können Organisationen eine Kultur des Vertrauens und der Zusammenarbeit kultivieren. Dies gewährleistet das Wohlbefinden und die Arbeitsmoral des Personals und lässt es gestärkt aus schwierigen Zeiten hervorgehen.

**Erfahren Sie in Arbingers aktueller [Trendstudie zur Arbeitskultur](#), wie man wahre Menschlichkeit an den Arbeitsplatz bringt und so die Resilienz weiter steigert.**