Resilienzberatung für die VUKA-Welt

Jutta Heller[1] und Nina Gallenmüller[2]

Die Welt wird VUKA. Immer drängender wird daher für Unternehmen eine zentrale Fähigkeit: Resilienz. Krisen nicht nur unbeschadet überstehen, sondern daraus lernen und daran zu wachsen – diese innere Widerstandskraft ist überlebensnotwendig im aktuellen schnelllebigen Wirtschaftsumfeld. Doch die inzwischen verhältnismäßig gut erforschten Ergebnisse individueller Resilienz lassen sich nicht einfach eins zu eins auf ganze Organisationen übertragen – organisationale Resilienz ist ein komplexes Thema, das sich an unterschiedlichen Stellschrauben beeinflussen lässt, die sich durch alle Hierarchieeben, über Teams, Strukturen und Prozesse ziehen. Sie sollte durch ein Gesamtkonzept gesteuert werden. ResilienzberaterInnen sind professionell ausgebildete Personen, die unternehmensintern oder – extern das Resilienzprogramm steuern.

1. Einführung: VUKA-Welt

Noch nie war die Welt, die uns umgibt, so unstet und unvorhersehbar wie jetzt. Diese Welt, die den Handlungsspielraum aller Unternehmen gestaltet, nennen wir VUKA oder VUCA – ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexitiy und ambiguity. Die vier Charakteristika, die die VUCA-Welt auszeichnen, sind (Bennett/Lemoine, 2014):

- *Volatility* (Volatilität): Die uns umgebende Umwelt wird zunehmend schnelllebiger, bisher als stabil und dauerhaft Erlebtes kann sich mit rapider Geschwindigkeit ändern
- *Uncertainty* (Unsicherheit): Entscheidungen ziehen unter den gegebenen Umständen immer Konsequenzen nach sich, die unvorhersehbar sind

1 Jutta Heller eMail: kontakt@juttaheller.de
2 Nina Gallenmüller eMail: katharina.gallenmueller@mailbox.org

- *Complexitiy* (Komplexität): Durch zunehmende Globalisierung und Eindringen verschiedener, vorher nicht vorhandener Einflussfaktoren werden Probleme zunehmend komplexer und weniger überschaubar
- *Ambiguity* (Ambiguität): Die Mehrdeutigkeit der Signale, die unsere Umwelt sendet, nimmt zu. Entscheidungen müssen getroffen werden, obwohl keine sichere Grundlage mehr dafür vorhanden ist.

Eine solch komplexe Umwelt wirkt sich im Unternehmen so aus, dass Entscheidungen immer schwerer zu treffen sind. Folgen einer Entscheidung sind meist nicht absehbar, fundierte Tatsachen, die zur Entscheidungsfindung dienen können, fehlen meist. Für Unternehmen bedeutet das: langfristige und stabile Strategien und Ziele, die zuverlässig verfolgt und erreicht werden können, funktionieren nicht mehr. Der Krisenzustand ist – wenn wir die Krisenerwartung und die Krisenbewältigung dazunehmen – praktisch der Normalzustand für Organisationen. Hier versagen dann auch die bisher gewohnten Muster, in denen auf eine Krise erst eine Art Schockzustand und dann eine Phase der Erholung folgen (Hurst/Shepard, 1986). Denn kaum hat die Organisation die Situation wieder im Griff, taucht bereits der nächste Krisenherd auf, bei dem vorhandene Lösungsroutinen nicht mehr greifen. Das ist im Kern nämlich das, was eine Krise auszeichnet: Die übliche, gewohnte Reaktion auf eine Situation funktioniert nicht mehr.

Resilienz ist eng verbunden mit dem Begriff der Krise. Noch ist nicht vollständig geklärt ist, ob Resilienz erst durch die Bewältigung von Krisen entstehen bzw. wachsen kann, oder ob die Anlage zu Resilienz krisenunabhängig vorhanden ist und entwickelt werden kann. Resilientes Verhalten aber ist gekoppelt an das Krisenerleben, denn es drückt sich am deutlichsten in der Art und Weise aus, in der mit einer Krise umgegangen wird.

Im modernen Arbeitsumfeld ist für Unternehmen der Krisenzustand oft der Normalzustand. Zur organisationalen Resilienz gehört aber nicht nur, dass das Unternehmen in einer Krise schnell und situationselastisch auf die neuen Anforderungen reagieren kann. Organisationale Resilienz umgreift viel mehr: sie betrifft

- Antizipation der Krise
- Krisenverhalten
- Regeneration von der Krise.

Durch Achtsamkeit und Sensibilität für schwache Signale erkennt eine resiliente Organisation bereits kleine Anzeichen für eine Krise. Denn Resilienz bedeutet zwar Ressourcenorientierung – also die Hinwendung zu den eigenen, unverwechselbaren Stärken und USPs. Gleichzeitig blendet eine resiliente Organisation aber die Schwächen und Risiken nicht aus, sondern behält sie im Blick, um Anzeichen drohender Krisen früh zu erkennen und rechtzeitig Reaktionsmuster zu entwickeln (Huemer/Preissegger 2016).

2. Organisationale Resilienz

2.1 Entwicklung des Konzepts „organisationale Resilienz"

Die historische Entwicklung von organisationaler Resilienz lässt sich in zwei grobe Richtungen aufteilen. Ausgangspunkt der eher risikoorientierten Richtung ist die Untersuchung der sogenannten „High Reliability Organizations (HRO)" der "Berkeley Group". HROs bezeichnen Organisationen, die besonders von Krisenfällen bedroht sind, beispielsweise Atomkraftwerke oder Notaufnahmen von Krankenhäusern. Weick und Sutcliffe (2010) leiten aus diesen Untersuchungen an HROs fünf Prinzipien organisationaler Achtsamkeit ab, die Unternehmen erlauben, auch in kritischen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Zu diesen gehören die Konzentration auf Fehler, die Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen, die Sensibilität für betriebliche Abläufe, das Streben nach Flexibilität und der Respekt vor fachlichem Wissen und Können.

Die zweite, eher ressourcenorientierte Entwicklungslinie basiert auf der Positiven Psychologie. Hier geht es in höherem Maße um das Individuum im Kontext der Organisation und um die Frage, wie insbesondere Selbstwirksamkeit und Hoffnung zu einer resilienten

Unternehmenskultur führen können. Dieser Ansatz ist stärker personenzentriert und macht den Brückenschlag auch zu Führungs- und Managementmodellen.

Auch gibt es (mindestens) drei verschiedene Ansatzpunkte, von denen aus organisationale Resilienz untersucht werden kann:

- auf der Ebene des Individuums, das durch Innovations- und Anpassungsfähigkeit zur Resilienz der Organisation beitragen kann;
- auf der Ebene der Organisationsstruktur, auf der Resilienz als fixes organisationales Charakteristikum oder als dynamische Kapazität einer Organisation betrachtet werden kann;
- und auf der Makroebene, die das Verhalten einer Organisation um Umfeld des Marktes und in der Interaktion mit anderen Unternehmen, Kunden etc. betrachtet.

2.2 Modelle organisationaler Resilienz

Die Entwicklung organisationaler Resilienz im Unternehmen erfolgt also je nach zugrundeliegenden Vorannahmen von verschiedenen Ansatzpunkten im Unternehmen aus. Dazu gehören Kulturentwicklung oder Personalentwicklung genauso wie Prozessoptimierung oder der Aufbau resilienter Unternehmensstrukturen.

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über drei populäre Modelle organisationaler Resilienz gegeben:

2.2.1 Drei Module organisationaler Resilienz

Sonia McManus (2007) identifizierte in empirischer Forschung drei Module, die zusammen organisationale Resilienz ausmachen. Dabei handelt es sich um situatives Bewusstsein, Umgang mit den Haupt-Verwundbarkeiten und Anpassungsfähigkeit.

Situatives Bewusstsein beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen sich selbst und seine Umwelt wahrnimmt, also welche Wahrnehmung der Umgebungssituation, der zu Verfügung stehenden Ressourcen, der Erwartungen der Stakeholder es hat. Außerdem

gehört zum situativen Bewusstsein auch die Kenntnis der unternehmensspezifischen, minimal zum Überleben notwendigen Mechanismen.

Umgang mit Haupt-Verwundbarkeiten bezeichnet den Umgang mit Risiken, den eine Organisation pflegt. Haupt-Verwundbarkeiten sind diejenigen Risiken, die ein Unternehmen in einer Krisensituation besonders stark treffen können. Eine resilienzorientierte Strategieentwicklung bezieht daher mögliche Risiken und Risikoprävention mit ein.

Anpassungsfähigkeit erlaubt es einer Organisation, sowohl im Alltag wie in Krisensituationen schnelle und adäquate Entscheidungen treffen zu können. Hier zeigt sich Resilienz als Unternehmenskultur, da Führungs- und Entscheidungsstrukturen, die gelebte Flexibilität und die Kreativität der MitarbeiterInnen des Unternehmens einbezogen werden.

2.2.2 Trennung in Security Investments und Resilience Investments

Yossi Sheffi (2007) trennt in seinem Modell zwischen den Security Investments und den Resilience Investments. Während die Security Investments auf Risikoprävention abzielen, beziehen sich die Resilience Investments eher auf eine Entwicklung der Unternehmenskultur.

Security Investments drehen sich vor allem um eine möglichst gute Vorbereitung auf mögliche Störungen, also z.B. Risiken kennen und sich darauf bewerten, Vulnerabilitäten bewerten, Redundanzen einbauen und andere Maßnahmen.

Resilience Investments beschreiben die Art und Weise, wie die Organisation mit Störungen und Krisen umgeht. Resilience Investments sind beispielsweise die herrschende Fehlerkultur im Unternehmen, das Teamwork und die Kommunikation etc. Ein Unternehmen, das eine resiliente Organisationskultur fördert, reagiert flexibel und schnell auf Krisen – die trotz aller Prävention (siehe Security Investments) eintreten können.

2.2.3 Vier Dimensionen der organisationalen Resilienz

Das Modell von Huemer/Preissegger (2016) wiederum beinhaltet vier Handlungsfelder, in denen organisationale Resilienz gestaltet werden kann: Ich, Team, Organisation und Umfeld/Markt. Die beiden Dimensionen Ich-Team und Organisation-Umfeld/Markt bilden jeweils eine Achse, deren gemeinsamer Schnittpunkt erst organisationale Resilienz schafft. Huemer/Preissegger gehen davon aus, dass die Förderung individueller (oder Team-) Resilienz alleine keine resiliente Organisation schafft.

Abb. 1: Gestaltungsfelder der Resilienz in Organisationen (Humer/ Preissegger, S. I.)

Achse Ich – Team: Auch wenn viele resiliente Individuen zusammen nicht zwingend eine resiliente Organisation ergeben, ist eine Organisation ohne resiliente Führungskräfte und Mitarbeiter im Krisenfall handlungsunfähig. Gezielte Einzelmaßnahmen tragen im Rahmen eines Gesamtkonzepts also durchaus zur Resilienz der gesamten Organisation bei.

Achse Organisation – Umfeld/Markt: Diese Achse kann auch als Innen-Außen einer Organisation verstanden werden. Das „Innen" einer Organisation lässt sich an ihrer Fehlerkultur, dem Raum für Innovationen, einer dezentraler Verantwortungsübernahme und Ressourcen bei Risikotreibern messen. Im Zusammenspiel mit hoher Wachsamkeit für Signale über Chancen und Risiken von „außen" ergibt sich die richtige Balance für ein erfolgreiches Zusammenspiel zwischen Anpassung an Änderungen und „Kurs halten".

3. ISO 22316

Aus der Vielzahl von Betrachtungsebenen, Aspekten und Handlungsempfehlungen, die sich aus bereits vorliegenden Modellen zu organisationaler Resilienz ergeben, hat die Internationale Organisation für Normung (ISO) eine international gültige Norm zu organisationaler Resilienz erarbeitet und am 29.03.2017 veröffentlicht: Die ISO 22316 „Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes" (2017). Mit Hilfe dieser einheitlichen Richtlinien können Unternehmen ihr strategisches Resilienz-Management aufbauen und überprüfen.

Verstanden wird laut der Norm unter organisationaler Resilienz die Fähigkeit einer Organisation auf Veränderungen zu reagieren und sich daran anzupassen. Dabei handelt es sich nicht um einen festen Status, sondern um ein dynamisches Konzept ohne absolutes Ziel; Resilienz kann also nur relativ vorliegen (ISO 22316, S.V).

Die organisationale Resilienz zu verbessern bedeutet laut ISO 22316 konkret, dass die Kapazität, Bedrohungen und Möglichkeiten zu erkennen verbessert wird; Vulnerabilitäten erkannt werden, bevor sie Schaden anrichten können; bereits existierende Unternehmensmanagementbereiche, die organisationale Resilienz unterstützen, integriert werden und das Verständnis für in die strategischen Ziele involvierte Parteien und Abhängigkeiten gestärkt wird.

Die neue ISO-Norm stellt somit einen ganzheitlichen Ansatz dar, der sich für Unternehmen lohnt zu verfolgen, um kontinuierlich in der VUKA-Welt handlungs- und überlebensfähig zu bleiben.

3.1 Elemente organisationaler Resilienz

Konkret benennt die Norm neun Elemente resilienter Organisationen, an denen die Entwicklung organisationaler Resilienz ansetzt. Tab. 1 zeigt die neun Elemente und umreißt kurz deren Inhalt:

Elemente organisationaler Resilienz	
1. Geteilte Vision und Klarheit über den Unternehmenszweck	Eine resiliente Organisation teilt auf allen Hierarchieebenen eine gemeinsame Vision, gemeinsame Ziele und Werte in Hinblick auf den Nutzen von Resilienz-Management.
2. Internes und externes Umfeld verstehen/beeinflussen	Eine resiliente Organisation versteht die internen und externen Systeme, in denen sie sich bewegt und schafft Möglichkeiten zur Einflussnahme.
3. Führungskräfte, die andere ermutigen, die Unsicherheit und Scheitern annehmen	Eine resiliente Organisation besitzt eine Führungskultur, die Führung auch in Perioden der Unsicherheit und der Veränderung ermöglicht.
4. Relevante Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen festlegen	Eine resiliente Organisation hat gemeinsame resilienzfördernde Überzeugungen und Werte, positive Einstellungen und Verhaltensweisen, die fest in jedem/ jeder Einzelnen verankert sind.
5. Information und Wissen teilen	Die Mitglieder einer resiliente Organisation teilen ihre Informationen und ihr Wissen. Lernen aus Erfahrung und aus Fehlern wird unterstützt.
6. Verfügbarkeit von Ressourcen	Eine resiliente Organisation entwickelt Ressourcen (z.B. qualifizierte MitarbeiterInnen, Anlagen, Informationen, Technologie etc.), die die vulnerablen Stellen der Organisation abdecken und eine schnelle Anpassung an veränderte Umstände ermöglichen.
7. Entwicklung und Koordination der Unternehmensmanagementbereiche	Die verschiedenen Unternehmensmanagementbereiche (*z.B. HR, QR, BGM, Krisenmanagement, IT, ...*) einer resilienten Organisation werden definiert, entwickelt und koordiniert, so dass sie gemeinsam an den strategischen Zielen der Organisation arbeiten.
8. Evaluation/ Unterstützung kontinuierlicher Verbesserung	Eine resiliente Organisation evaluiert ihre Ergebnisse, um von Erfahrungen zu lernen und Chancen zu erkennen.
9. Fähigkeit, Veränderung zu antizipieren und zu managen	Eine resiliente Organisation erkennt zukünftige Veränderungen früh, kann damit umgehen und reagiert angemessen.

Tab. 1: Elemente der resilienten Organisation (ISO 22316, übersetzt von Heller 2017)

Schon in den Vorbetrachtungen zur Norm 22316 wird auf die Komplexität organisationaler Resilienz hingewiesen, die nicht allein durch einzelne Unternehmensmanagementbereiche (wie z.B. durch betriebliches Gesundheitsmanagement) gesteuert werden kann. Stattdessen betont die Norm die Wichtigkeit der Entwicklung einer Vielzahl von Unternehmensbereichen hin zu resilienteren Strukturen, die Vernetzung dieser Unternehmensbereiche unter dem gemeinsamen Nenner der organisationalen Resilienz und der Entwicklung einer organisationsumfassenden resilienzfördernden Unternehmenskultur.

4. Unternehmensexterne und -interne Resilienzberatung

Die Zusammenhänge zwischen individueller und organisationaler Resilienz, sowie die Entwicklung von Programmen, die alle Ebenen und Aspekte organisationaler Resilienz berücksichtigen und nutzen, ist also organisationsübergreifend und hoch komplex. Ein grundlegendes Verständnis dieser Zusammenhänge erleichtert die Entwicklung nachhaltiger Maßnahmen im Unternehmen, die nicht nur eine Reaktion auf bereits eingetretene Krisen darstellt, sondern auch Krisen-Antizipation und Regeneration von der Krise gewährleistet. Qualifizierte Resilienzberater, die unternehmensextern oder -intern Resilienzprogramme koordinieren, bringen entsprechendes Wissen und Verständnis in die Organisationen ein.

5. Themenfelder für Resilienzberater

Ähnlich wie die Internationale Organisation für Normierung einen generellen Rahmen geben will, wie organisationale Resilienz in jeglicher Organisation oder Unternehmen umgesetzt werden kann und deswegen offene und individuell auslegbare Richtlinien vorlegt, verfolgt eine Aus- und Weiterbildung zum Resilienzberater das Ziel, ein generelles Verständnis für die Zusammenhänge von Resilienzprozessen und die Möglichkeiten zur Umsetzung von Resilienzmaßnahmen zu geben. Deswegen werden die folgenden übergreifenden Themenfelder als relevant erachtet:

- Individuelle Resilienz. Im Sinne eines umfassenden Resilienzprogrammes sind Einzelmaßnahmen wie Coachings und Trainings sinnvoll. Ein Verständnis der individuellen Resilienz und der Mechanismen, wie einzelne Resilienzbereiche gefördert werden können, ist dafür grundlegend.

- Einsatz von Beratungsmethoden. Coaching, Training, Organisations- und Kulturentwicklung sind Maßnahmen, die auch spezifisch auf Resilienzförderung ausgerichtet werden können. Ein Resilienzberater braucht daher entsprechende Fähigkeiten in der Konzeption und Anwendung von Maßnahmen, und das Wissen um den jeweiligen spezifischen Nutzen.

- Resilienz im Kontext aller Unternehmensmanagementbereiche. Eine effektive Resilienzberatung umfasst alle Unternehmensmanagementbereiche. Dazu gehören unter anderem die Einbindung von Resilienzförderung in Führungsprogramme, ein grundlegendes Verständnis für die Zusammenhänge von Resilienz und Gesundheit, die Kenntnis rechtlicher Bestimmungen oder das Wissen um psychologische Wirkmechanismen.

6. Zusammenfassung

Organisationale Resilienz wird nicht erst durch die VUKA-Welt nötig – Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität machen aber die Fähigkeit von Organisationen, mit Unsicherheit umgehen zu können und trotz Krisen handlungsfähig zu bleiben, drängender. Organisationale Resilienz kann sich entweder an den möglichen Risiken für eine Organisation orientieren und Standards für Krisenfälle etablieren, oder sie richtet den Fokus auf den individuellen Umgang der Mitarbeiter und Führungskräfte mit Rückschlägen. Verschiedene empirische Modelle versuchen, beiden Ansätzen gerecht zu werden. Die neu entwickelte ISO-Norm vereint die bisher untersuchten Aspekte und stellt mit neun Elementen einen ganzheitlichen Ansatz dar, mit dem IST-Analyse organisationaler Resilienz gestartet und die Entwicklungsfelder klar definiert werden können. Das Stellenprofil des/der Resilienzberater umfasst das nötige Wissen und die

nötigen Fähigkeiten, um ein effektives Resilienzmanagement auf allen Ebenen in Organisationen umzusetzen.

Literatur

Bennett, N./Lemoine, G. J. (2014): What VUCA really means for you. In Harvard Business Review, 92(1/2), S. 27-28

Heller, J./Elbe, M./Linsenmann, M. (2012). Unternehmensresilienz. Faktoren betrieblicher Widerstandsfähigkeit. In: Böhle, F./ Busch, S. (Hrsg.). Management von Ungewissheit. Bielefeld: transcript Verlag, S. 213-232.

Heller, J. (2015). Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte. Zürich: Orell Füssli

Dies. (2016). Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke. 6. Aufl., München: Gräfe & Unzer

Dies (2017): Resilienzmodelle für Organisationen. In: wirtschaft +weiterbildung, 02_2017, S. 50-53

Dies. (2017): Elemente organisationaler Resilienz. Online im Internet: http://juttaheller.de/elemente-organisationaler-resilienz/ Zugegriffen 20.04.2017

Huemer, B. /Preissegger, I. (2016). Gesunde Menschen in gesunden Organisationen - die Wirkungskraft von organisationaler Resilienz. In: Hänsel, M. /Kaz, K. (Hrsg.), CSR und gesunde Führung: Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung. Berlin: Springer, S. 223–244

Hurst, J. /Shepard, J. (1986): The Dynamics of Plant Closings: En extenden emotional Roller Coaster Ride. In: Journal of counseling and development, Vol. 64, S. 401-405

ISO 22316:2017 (2017): Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes.

McManus, S. et al (2007). Resilience Management. A Framework of Assessing and Improving the Resilience of Organizations. Resilient Organizations Research Report 2007/01. Online im Internet: http://www.resorgs.org.nz/images/stories/pdfs/resilience%20management%20research%20report%20resorgs%2007-01.pdf. Zugegriffen 29.12.2016.

Sheffi, Y. (2007). The Resilient Enterprise. Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. Cambridge: The MIT Press

Weick, K. E./Sutcliffe, K. M. (2010). Das Unerwartete managen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2. Aufl.