

Resilienz in Organisationen: Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen, Flexibilität und Anpassung fördern

Jutta Heller

Prof. Dr. Jutta Heller ist Beraterin zu individueller und organisationaler Resilienz. Sie ist seit über 25 Jahren selbstständig, war zudem über zehn Jahre aktiv als Professorin an der Hochschule für angewandtes Management und hatte dort knapp acht Jahre Führungsverantwortung.

In einem Umfeld ständiger Veränderung navigieren Unternehmen immer zwischen zwei Polen: Sie müssen ihre Sicherheit stärken, Risikofaktoren frühzeitig wahrnehmen und Gefahren vorbeugen. Gleichzeitig müssen sie flexibel genug sein, um ihr Kerngeschäft auch bei unerwarteten Vorkommnissen eine gewisse Zeit aufrecht erhalten zu können. Die steigende Komplexität einer VUCA-Welt fordert einen bewussten Umgang mit Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen, um beide Pole – Sicherheit und Flexibilität – auszubauen. Es geht um eine Kulturveränderung hin zur resilienten Organisation. Eine neue ISO-Norm zu Organisationaler Resilienz gibt Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen dafür. Dazu zählen eine positive Fehlerkultur, so dass Risikosignale frühestmöglich erkannt werden können; ein schnelles Verbreiten von schlechten Nachrichten; die Übernahme von mehr Verantwortung durch steigende Selbstorganisation; ein koordiniertes Handeln aller Unternehmensbereiche, damit Flexibilität nicht zu Chaos wird.

1. Einleitung

Große und oft auch abrupte Veränderungen sind im aktuellen Unternehmensalltag der Normalfall statt die Ausnahme geworden. Deswegen suchen immer mehr Unternehmen nach Möglichkeiten, ihre Resilienz zu steigern. Sie wollen auf Unvorhergesehenes und neue Entwicklungen schnell reagieren können und stark genug sein, um plötzliche Veränderungen wegstecken zu können.

„Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas *abzufedern* und sich in einer verändernden Umgebung *anzupassen*, um so zu ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, zu *überleben* und zu *gedeihen*. Resilientere (belastbarere) Organisationen können Bedrohungen und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen

Kontext - *antizipieren* und darauf *reagieren*." (DIN ISO 22316:2017, Übersetzung der Autorin)

Diese Definition stammt aus der 2017 erschienenen ISO-Norm 22316 zu organisationaler Resilienz. Sie beinhaltet bereits die großen Themen, die die Widerstandsfähigkeit von Organisationen ausmachen: Organisationen brauchen Sicherheit, um Einbrüche abfedern zu können. Sie brauchen aber gleichzeitig viel Flexibilität, um sich an die sich ständig verändernden Bedingungen anzupassen.

Unternehmen und ihre Führungskräfte navigieren dabei ständig zwischen zwei Aufgaben: Einerseits müssen sich unternehmensinterne Prozesse, Strukturen und MitarbeiterInnen ständig weiterentwickeln, um mit den veränderten Umweltbedingungen Schritt zu halten. Gleichzeitig brauchen Führungskräfte und MitarbeiterInnen ein Gefühl von Sicherheit, um zielgerichtet und mit vollem Einsatz Leistung erbringen zu können. Sobald Veränderungsmaßnahmen nämlich so wahrgenommen werden, als ob sie nur noch „um der Veränderung willen“ geschehen, geht den Unternehmensmitgliedern das Vertrauen in den sicheren Kurs des Unternehmens verloren, und der ständige Wandel wird als ziellos und unnütz erlebt (vgl. von der Reith/Lohmer, 2014, 148). Ein Gefühl von Sicherheit bietet das Unternehmen einerseits dann, wenn Systeme und Strukturen eine möglichst große Bandbreite von möglichen Ereignissen absichern, und andererseits dadurch, dass es MitarbeiterInnen eine Atmosphäre psychologischer Sicherheit bietet.

Die Erfordernisse beider Qualitäten - sowohl Flexibilität wie Sicherheit - zu erfüllen, erzeugt Ambivalenz. Ambivalenz ist typisch für das moderne, hoch komplexe Arbeitsumfeld, in dem sich praktisch alle Unternehmen bewegen. Zudem erfordert die zunehmende Komplexität ein Umdenken in der Herangehensweise an die Herausforderungen für das Unternehmen: Wo es in einer („nur“) komplizierten Umwelt darum ging, für Probleme die richtige Lösung möglichst schnell zu finden, geht es in einer komplexen Umwelt jetzt darum, mit Ambivalenzen und unlösbaren Situationen so umzugehen, dass die darin liegenden Chancen erkannt und genutzt werden können.

2. Komplexität begegnen mit einer neuen, resilienten Haltung

Organisationen sind nach der Luhmannschen Systemtheorie komplexitätsverarbeitende Systeme, deren Kommunikationsform Entscheidungen sind. Sie reduzieren also die Komplexität der Umwelt, indem sie relativ begrenzte Handlungsmöglichkeiten festsetzen, innerhalb derer sich die Mitglieder des Systems „Organisation“ bewegen können. Die „Sprache“, in der diese Handlungsmöglichkeiten festgesetzt werden, sind Entscheidungen. Diese Prämisse macht klar, warum die Unternehmensumwelt zunehmend komplexer erscheint: VUKA (unser volatiles, unsicheres, komplexes, ambigues Umfeld) erschwert nämlich Entscheidung. Meist sind für Entscheidungen keine verlässlichen Prognosen mehr möglich, die Entscheidungsgrundlage ist normalerweise alles andere als vollständig und Auswirkungen unserer Entscheidungen können nicht überblickt werden. Alle diese Faktoren machen moderne Organisationen zu komplexen Umwelten für die handelnden Personen. Komplexität bedeutet, dass es auch nach

intensiver Beschäftigung mit dem Problem keine richtige Lösung gibt. Deswegen sind Lösungsansätze, die wir bisher in komplizierten Umwelten angewendet haben, nicht zielführend: in komplizierten Umwelten konnten die EntscheiderInnen davon ausgehen, dass es eine richtige oder zumindest beste mögliche Lösung gibt und sie diese „nur noch“ finden müssen. Im komplexen Umfeld dagegen gibt es vielleicht mehrere gleichwertige Lösungsmöglichkeiten, die vielleicht auch erst im Nachhinein als Lösung erkennbar sind. Oder es gibt überhaupt keine Lösung. Daher erfordert Komplexität eine resiliente Haltung von EntscheiderInnen, die ihnen sowohl starke Entscheidungen unter unsicheren Bedingungen ermöglicht als auch eine Integration der ständig sich wandelnden Erfordernisse, die die Umwelt an uns stellt.

Im Falle einer Krise tritt die Komplexität der Umwelt besonders deutlich ins Bewusstsein. Organisationen haben dann die Möglichkeit, die Komplexität durch Bürokratie zu regeln. Dieser Weg führt zu einer Vereinfachung der Abläufe, schränkt gleichzeitig aber Möglichkeiten ein. Eine Vereinfachung der Situation kann im ersten Moment erleichternd wirken. Sie hilft allerdings nur bei komplizierten Problemen weiter, die überhaupt eine Lösung *haben* - komplexen Herausforderungen müssen wir anders begegnen (Malik, 2017, 8). Statt nach einfachen Lösungen durch eine Reduktion von Komplexität zu suchen, sollten Unternehmen Komplexität als Nährboden für kreative neue Lösungen nutzen. Viele Unternehmen, die ähnlich wie biologische Systeme die komplexe Umwelt immer wieder neu interpretieren, kommen zu überraschenden erfolgreichen Lösungen. Paradebeispiel ist ein holländisches Pflegeunternehmen, das von einem System detaillierter Kontroll- und Effizienzmessungen der MitarbeiterInnen zu einem Modell selbstorganisierter Pflegegruppen überging. Die Folge sind gesündere PatientInnen, leistungsstärkere MitarbeiterInnen und wirtschaftlicher Erfolg (vgl. Laloux, 2015, 63 ff). Das Unternehmen arbeitet flexibel, da die MitarbeiterInnen einen sehr großen eigenen Handlungsspielraum haben, ohne lange Entscheidungswege. Gleichzeitig ist es sehr sicher, denn die MitarbeiterInnen sind sehr nahe an ihren PatientInnen dran, sie kennen sie sehr genau und können Risiken für ihr Wohlergehen bereits an kleinen Warnsignalen erkennen.

3. ISO-Norm: Neun Handlungsfelder zur Steigerung Organisationaler Resilienz

Das System des Pflegeunternehmens ist natürlich nicht als Standardlösung auf jedes andere Unternehmen übertragbar. Seine spezifische Antwort auf komplexe Herausforderungen muss jedes Unternehmen individuell finden. Die ISO-Norm ist aber eine gute Leitlinie für die verschiedenen Ansatzmöglichkeiten, um Unternehmen resilienter aufzustellen. Sie gibt in neun Handlungsfeldern konkrete Empfehlungen zur Förderung organisationaler Resilienz an (vgl. Heller, 2018c):

- Geteilte Vision und klares Ziel. Eine resiliente Organisation teilt auf allen Hierarchieebenen eine gemeinsame Vision, gemeinsame Ziele und Werte in Hinblick auf den Nutzen von Resilienzmanagement.

- Umfeld verstehen und beeinflussen. Eine resiliente Organisation versteht die internen und externen Systeme, in denen sie sich bewegt, und schafft demzufolge Möglichkeiten zur Einflussnahme.
- Effektive und ermutigende Führung. Eine resiliente Organisation besitzt eine Führungskultur, die Führung auch in Perioden der Unsicherheit und der Veränderung ermöglicht.
- Resilienzfördernde Kultur. Eine resiliente Organisation hat gemeinsame resilienzfördernde Überzeugungen und Werte, positive Einstellungen und Verhaltensweisen, die fest in jedem/jeder Einzelnen verankert sind.
- Information und Wissen teilen. Die Mitglieder einer resilienten Organisation teilen ihre Informationen und ihr Wissen. Lernen aus Erfahrung und aus Fehlern wird unterstützt.
- Verfügbarkeit von Ressourcen. Eine resiliente Organisation entwickelt Ressourcen (zB qualifizierte MitarbeiterInnen, Anlagen, Informationen, Technologie etc), die die vulnerablen Stellen der Organisation abdecken und eine schnelle Anpassung an veränderte Umstände ermöglichen.
- Koordinierte Unternehmensbereiche. Die verschiedenen Unternehmensbereiche einer resilienten Organisation werden definiert, entwickelt und koordiniert, so dass sie gemeinsam an den strategischen Zielen der Organisation arbeiten. („Unternehmensbereiche“ umfasst in diesem Sinne z. B. HR, QR, BGM, Krisenmanagement, IT, ...)
- Kontinuierliche Verbesserung fördern. Eine resiliente Organisation evaluiert ihre Ergebnisse, um von Erfahrungen zu lernen und Chancen zu erkennen.
- Veränderung antizipieren und zu managen. Eine resiliente Organisation erkennt zukünftige Veränderungen früh, kann damit umgehen und reagiert angemessen.

Mit diesen Handlungsfeldern bietet die Norm Empfehlungen zur Resilienzentwicklung an, die am besten in einem koordinierten Vorgehen der verschiedenen Unternehmensbereiche mit Unterstützung der Unternehmensführung umgesetzt werden. Verschiedene Aspekte aus den Handlungsfeldern „Umfeld verstehen und beeinflussen“, „Information und Wissen teilen“, „Effektive und ermutigende Führung“ und „Koordinierte Unternehmensbereiche“ sind für die Themenbereiche Sicherheit sowie Flexibilität besonders relevant.

3.1 Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen

Die meisten Unternehmen haben komplexe Lieferketten, sie arbeiten global zusammen und sind auf ein Netz von Zulieferern, Fertigern, Distributoren, Händlern etc angewiesen. Abhängigkeiten nehmen zu und selbst kleine Unfälle können große Auswirkungen haben. So führte zB die Beschädigung eines Datenkabels durch einen Bagger in Iowa dazu, dass KLM-Flugzeuge in Singapur nicht starten konnten. Viele Halbfabrikate werden rund um die Welt per Flugzeug transportiert. Um Lagerkosten zu sparen setzen Unternehmen heutzutage auf

Just-in-Time-Lösungen. Wenn dann Lieferungen ausbleiben, so führt das schnell zu Produktionsstillstand und Verlusten. (vgl. *Sheffi*, 2006, 95). Der Umgang mit Fehlern, die Sensibilität für Fehler spielen daher eine wichtige Rolle, um Sicherheit aufrechtzuerhalten und Gefahren zu antizipieren.

3.1.1 Resilienzprinzip Positive Fehlerkultur

Fehler sind im Unternehmen ein Frühwarnsystem für Gefahren, die ansonsten unentdeckt bleiben könnten. Viele Unternehmen stellen im Rückblick nach dem Scheitern fest, dass sie Risikosignale einfach ignoriert oder nicht ernst genommen haben. Denn oft sind Risikoszenarien auf einem oder mehreren Augen blind: Unerwartete Situationen sind undenkbar, werden deswegen nicht berücksichtigt und auch keine entsprechenden Warnsysteme dafür aufgestellt (*Romeike*, 2005, 27). Erst wenn ein Gefahrenszenario in Betracht kommt, können sinnvolle Indikatoren dafür aufgestellt werden. In anderen Bereichen – man vergleiche beispielsweise den Brandschutz – sind Frühwarnsysteme weit verbreitet: Es werden gezielt Indikatoren für Risiken festgelegt (beispielsweise Rauchentwicklung), und bei der Überschreitung eines zuvor definierten Grenzwertes wird Alarm ausgelöst. Eine Kultur, die Fehler erlaubt und ihnen auf den Grund geht, hat ein breites und unspezifisches Warnsystem für alles, was eventuell auf Gefahren hindeutet. Und dadurch, dass Fehler unspezifisch auftreten, decken sie ein breites Feld möglicher Gefahrenquellen ab.

Risikosignale können auch als Prävention genutzt werden. Denn nicht immer müssen sie die Bedrohung direkt anzeigen, auch indirekte Signale sind wichtig: Wenn die Fluktuation in der Management-Ebene steigt etwa, oder wenn sich die Kapitalmärkte in einem anderen Land ändert. Sind Unternehmen in der Lage, solche Änderungen zu antizipieren und die Auswirkungen auf die eigene Situation richtig zu interpretieren, steigt ihre Krisenresistenz.

3.1.2 Resilienzprinzip Verbreiten von schlechten Nachrichten

Zentral dafür, dass solche Frühwarnsysteme funktionieren, ist die Kommunikation im Unternehmen. Fehler und schlechte Nachrichten müssen möglichst frühzeitig und möglichst breitflächig kommuniziert werden, damit der/die richtige EmpfängerIn die Bedeutung erkennen kann. In der ISO-Norm werden in den Elementen „**Umfeld verstehen und beeinflussen**“ und „**Information und Wissen teilen**“ zentrale Punkte zu Aufmerksamkeit auch auf schwache Signale und (Fehler-)Kommunikation aufgegriffen. Sie spricht unter anderem folgende Handlungsempfehlungen aus (*Heller*, 2018b, 51):

3.1.3 Die Organisation sollte...

- den eigenen Kontext, der einem ständigen Wandel unterliegt, kontinuierlich beobachten und bewerten und bei seiner Betrachtung Interdependenzen, politische und regulatorische Rahmenbedingungen sowie Wettbewerbsaktivitäten einbeziehen.
- enge, belastbare Beziehungen zu Interessengruppen und allen Beteiligten unterhalten und eine Kooperation auf allen Ebenen fördern.

3.1.4 Die Organisation sollte sicherstellen, dass Wissen und Informationen...

- zugänglich, verständlich und sachgemäß sind, um die Unternehmensziele zu unterstützen.
- tatsächlich geteilt werden, um besser Entscheidungen treffen zu können.
- als kritische Ressourcen der Organisation anerkannt werden.
- zeitnah mit allen relevanten Interessenten geteilt werden.

Welche Signale Beachtung finden und wie mit ihnen gearbeitet wird, das liegt im spezifischen Aufbau und Umfeld des Unternehmens. Finanzielle Risiken aufgrund von Wechselkursschwankungen sind für viele Unternehmen relevant. Sinkender Service im Au-ßendienst, Abnahme der Kundenzufriedenheit, weniger Nachfrage für Key-Produkte, Zunahme von Beschwerden, Informationen von Lieferanten oder über den Wettbewerb bis hin zu gesellschaftlichen Veränderungen und Trends – in allen Aspekten stecken potentiell relevante Informationen zu den Chancen und Risiken eines Unternehmens.

Wie mit einem Radar gilt es, das gesamte Unternehmensumfeld zu scannen, um Ursachen und Wirkungen der gesammelten Daten anschließend zu analysieren (Heller, 2018b, 11). Je nach Bereich kann der Fokus auf quantitativen Messreihen mit Soll-Ist-Vergleichen oder Vorjahresvergleichen liegen, oder mehr im qualitativen Bereich, bei dem in regelmäßigen Brainstormings Zukunftstrends der Branche erarbeitet oder Presseinformationen über das Unternehmensumfeld ausgewertet werden (vgl. Romeike, 2005, 24). Ansoff spricht in diesem Zusammenhang von den „schwachen Signalen“: die Theorie der schwachen Signale geht davon aus, dass sich Umbrüche immer im Vorhinein ankündigen – aber oft durch eher diffuse Signale, zB ein Bauchgefühl bei den Unternehmensmitgliedern, vage Informationen zu bevorstehenden Risiken etc. Sind aber die Mitglieder eines Unternehmens entsprechend sensibilisiert, sind schwache Signale ein guter Indikator für Themenkomplexe, auf die das Unternehmen genauer schauen sollte. Unterstützend wirkt bei solcher Früherkennung eine nicht hierarchische Unternehmensstruktur, denn je mehr Unternehmensmitglieder auf Unregelmäßigkeiten, Fehler etc hinweisen können, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, keine schwachen Signale zu übersehen (vgl. Heller, 2018b, 25).

Wenn MitarbeiterInnen sich darauf verlassen können, dass sie auch Fehler und schlechte Nachrichten gefahrlos teilen können, sprechen wir von psychologischer Sicherheit. In einem psychologisch sicheres Arbeitsumfeld fühlen sich MitarbeiterInnen akzeptiert und wertgeschätzt. Sie gehen bereitwilliger Risiken ein, weil sie sich auch bei Fehlern auf ihre Teammitglieder verlassen können und haben großes Vertrauen in ihre KollegInnen und ihre Führungskraft. Psychologische Sicherheit trägt so auch dazu bei, dass Unternehmen und Teams besser lernen und Leistung erbringen können (vgl. Edmondson, 2014, 23). Das Unternehmen Google hat in einer groß angelegten Studie im eigenen Unternehmen die psychologische Sicherheit als den wichtigsten Faktor für Teamperformance identifiziert – und setzt dieses Ergebnis konsequent bei der Führungskräfteauswahl um. Bei der Neubesetzung von Führungspositionen ist es bei Google mittlerweile Voraussetzung für BewerberInnen, dass sie die feste Überzeugung mitbringen, ein „psychological safe environment“ sei ein Grundpfeiler für jedes

Team. Google reagiert damit auch auf die Herausforderungen von VUKA, die bei Team und Führungskräften immer mehr Ambiguitätstoleranz und Veränderungsbereitschaft verlangt, die nur aus einem sicheren psychologischen Fundament entstehen können (vgl. *Kohl-Boas/Winkler*, 2017, 28).

3.2 Flexibilität und Anpassung fördern

Antizipation von kommenden Bedrohungen konzentriert sich darauf, Signale für diese Bedrohungen wahrzunehmen und möglichst früh und schnell gegenzusteuern. Zusätzlich müssen resiliente Organisationen aber auch flexibel sein, und das heißt: bereit zur Reaktion zu sein, wenn trotz aller Aufmerksamkeit eine unerwartete Krise eintritt oder die Dinge in unerwartete Richtungen laufen.

3.2.1 Resilienzprinzip Selbstorganisation

Um ad hoc flexibel und agil handeln zu können, ist Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen wichtig. Dafür braucht es Vertrauen und Zutrauen seitens der Führenden, dass die ExpertInnen vor Ort situativ passend entscheiden und handeln können. Je weniger Autorität im Unternehmen herrscht, desto freier sind die MitarbeiterInnen, geeignete Maßnahmen zu ergreifen um Bedrohungen abzuwenden. Ein/e MitarbeiterIn, der/die sich der eigenen Verantwortung im Unternehmen bewusst ist, kann auch entscheiden, wann er/sie sich Unterstützung von anderen oder von höheren Führungsebenen holen muss. In einem Entscheidungsprozess, der „Beratungsprozess“ genannt wird, gehen einige Unternehmen sogar so weit, dass praktisch alle Entscheidungen von den involvierten MitarbeiterInnen getroffen werden. Allerdings kann natürlich nicht jede/r im Unternehmen folgenlos schalten und walten, wie er/sie will: Jede/r MitarbeiterIn ist verpflichtet, vor einer Entscheidung mit den betroffenen Personen zu beraten und die Meinung von allen relevanten ExpertInnen zum Thema einzuholen. Dennoch liegt die Entscheidung, welche Ratschläge er/sie berücksichtigt, allein bei dem/der MitarbeiterIn (vgl. *Laloux*, 2015, 99 ff). Manch Anhänger klassischer Führungsmethoden mag als Ergebnis einer solchen Selbstführung Chaos und Kontrollverlust befürchten. Und es ist zutreffend, dass Führungskräfte in einer stärker selbstorganisierten Organisation Kontrolle abgeben müssen. Aber das ganze System gewinnt eine ganz neue Art von Kontrolle: durch die erhöhte Flexibilität nämlich können Ereignisse viel besser antizipiert, erkannt und darauf reagiert werden, und „ein System hat Kontrolle, wenn unerwünschte Änderungen minimisiert oder eliminiert werden können“ (*Hollnagel*, 2006, 348).

Auch ohne tiefgreifende Strukturveränderungen (wie sie eine Umstellung auf Selbstführungsprozesse unzweifelhaft darstellt) kann Flexibilität in der Unternehmenskultur verankert werden. Wenn Mitarbeitende beispielsweise regelmäßig zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen rotieren, können sie Zusammenhänge und Auswirkungen besser beurteilen. So können bei Bedarf rasch neue Teams gebildet werden, die ohne lange Einarbeitungszeit direkt losstarten. Solche Erfahrungen steigern die Flexibilität der MitarbeiterInnen und öffnen neue Denkstrukturen im Unternehmen.

In jedem Fall sind die Führungskräfte gefordert ihren MitarbeiterInnen auf wertschätzender Augenhöhe zu begegnen - mit der positiven Vorannahme, dass sich jede und jeder eigenverantwortlich einbringen und engagieren will. Auf die wichtige Rolle der Führung geht auch die ISO in ihrem Element einer „**Effektiven und ermutigenden Führung**“ ein, in dem sie die neue Rolle der Führungskraft so formuliert (vgl. *Heller, 2018b, 55*):

3.2.2 Die Organisation sollte...

- vertrauenswürdige und respektierte Führungskräfte entwickeln, die mit Integrität handeln und ihren Fokus kontinuierlich auf organisationale Resilienz richten.
- Rollen und Verantwortlichkeiten so festlegen, dass sie zur Steigerung der organisationalen Resilienz beitragen.
- ermutigen zum Lernen aus Erfahrungen - aus Erfolgen, Fehlern und Scheitern.
- die MitarbeiterInnen auf allen Unternehmensebenen bestärken, dass sie entscheiden dürfen, um die Unternehmensresilienz zu schützen und zu fördern.

Die Rolle der Führungskraft ist zentral im resilienten Unternehmen. Neben der Förderung von Eigenverantwortung bei den MitarbeiterInnen sind sie diejenigen, die für ein fehlerpositives Umfeld sorgen, in dem Fehler im Team zugelassen und genutzt werden können. Sie ermöglichen eine Atmosphäre psychologischer Sicherheit und müssen den Raum halten, damit selbstorganisierte Prozesse nicht bei den ersten Hindernissen wieder rückgängig gemacht werden.

3.2.3 Resilienzprinzip Koordiniertes Handeln aller Unternehmensbereiche

Flexibles Verhalten ist reaktionsschnell und damit auch weniger vorhersehbar für andere Unternehmensmitglieder und -bereiche, die ebenso betroffen sein können. Eine verbindende, koordinierte Arbeitsweise zwischen allen Unternehmensmitgliedern und -bereichen ist daher grundlegende Voraussetzung, damit flexible Strukturen wirksam werden können. Folgerichtig gehören in der ISO-Norm Flexibilität und Koordination im Element „**Koordinierte Unternehmensbereiche**“ zusammen (vgl. *Heller, 2018b, 71*):

3.2.4 Die Organisation sollte...

- die Unternehmensbereiche auswählen und gestalten, die zu organisationaler Resilienz beitragen.
- in den einzelnen Unternehmensbereichen Flexibilität aufbauen, damit das Unternehmen Veränderungen auffangen und sich anpassen kann.
- die Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen fördern, damit ein abgestimmtes Vorgehen möglich wird.

Unternehmensbereiche sind in diesem Sinne die IT, das Qualitäts-, das Gesundheits- und das Risikomanagement, der Personalbereich, die Produktion, das Gebäudemanagement und die Finanzen – eigentlich alle Bereiche, die an der Sicherstellung von Kernprozessen beteiligt sind. Im Unternehmen sollte Klarheit darüber herrschen, welche Bereiche im Krisenfall relevant sind und welche Bereiche es braucht, um Flexibilität und Anpassung zu fördern. Durch die Zusammenarbeit können negative Einflüsse leichter abgefedert werden. Wenn koordiniertes Arbeiten bereits ein eingespielter Prozess ist, fällt die Anpassung an geänderte Umstände im Krisenfall leichter. Das Unternehmen erreicht bestenfalls seine Ziele trotz Störung, wird aber zumindest überleben und auch wieder gedeihen können.

4. Resilienz-Kultur entwickeln

Sicherheit und Flexibilität sind zwei entscheidende Aspekte Organisationaler Resilienz, die in vielen Bereichen Hand in Hand gehen können. Dezentrale Strukturen bis hin zur Selbstführung schaffen beispielsweise mehr Sicherheit durch ein schnelles Verbreiten von schlechten Nachrichten, fördern aber auch die Flexibilität durch den größeren Verantwortungs- und Handlungsspielraum aller MitarbeiterInnen. Ein Unternehmen sollte bei allen Entscheidungen beide Aspekte im Blick behalten und situationsspezifisch den Fokus mehr auf die Sicherheits- oder Flexibilitätsanteile im Unternehmen richten.

Bewährt haben sich die folgenden fünf Schritte, um Unternehmens-Resilienz zu entwickeln:

- **Vortrag:** Starten Sie mit einem Vortrag zu ausgewählten Handlungsfeldern.
- **Analyse:** Analysieren Sie Ihre Unternehmens-Resilienz und die speziellen Handlungsfelder mittels Befragungen und Workshops im Führungskreis. So machen Sie sich bewusst, was resilientes Handeln für Ihr Unternehmen bedeutet.
- **Beteiligung:** Mit Großgruppen-Workshops und Team-Workshops können Sie die Resilienzentwicklung forcieren. Mit Multiplikatoren-Trainings erweitern Sie zudem die interne Beratungskompetenz zur Resilienzförderung.
- **Maßnahmen planen und umsetzen:** Vereinbaren Sie erste Maßnahmen zur Resilienzentwicklung und setzen Sie diese konsequent um. Sorgen Sie für transparente Information zu den Fortschritten.
- **Evaluation:** durch wiederholte Resilienz-Messungen; hierfür sollten Sie im Unternehmen Ihre relevanten Messgrößen auswählen.

In jedem Fall sollte bewusst ein Wandel hin zu einer resilienzorientierten Kultur stattfinden, in der sowohl Sicherheit wie Flexibilität fest verankert sind. Ohne einen bewussten Umgang mit den ständigen Veränderungen im Unternehmens-Inneren oder -Äußeren kommt kein Unternehmen mehr aus. Die Komplexität des modernen Unternehmensumfelds erfordert eine neue resiliente Hal-

tung, in der die Ambivalenz zwischen Sicherheit und Flexibilität nicht nur ausgehalten wird, sondern als Chance für neue Wege genutzt wird. Ein reines Reagieren auf äußere Einflüsse reicht höchstens noch zum „Überleben“, setzen Sie daher besser auf Strategien zum „Gedeihen“.

Literaturverzeichnis

Ansoff, H. I., Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten - Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Steinmann, H., Planung und Kontrolle: Probleme der strategischen Unternehmensführung, München (1981) 233-264

International Organization for Standardization, ISO 22316:2017 (E), Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes, First Edition 2017-03

Drath, K., Die resiliente Organisation, Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken last, Freiburg (2018)

Edmondson, A./Lei, Z., Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct, in: Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.(2014) 23-43

Heller, J. et al, Unternehmensresilienz, Faktoren betrieblicher Widerstandsfähigkeit, in: Böhle, F. & Busch, S. (Hrsg), Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, Bielefeld (2012) 213-232

Heller, J., Resilienz für Führungskräfte, Zürich (2015)

Heller, J., Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke, München (2018a)

Heller, J., 30 Minuten Resilienz für Unternehmen, Offenbach (2018b)

Heller, J. (Hrsg), Resilienz für die VUCA-Welt, Berlin (2018c)

Hollnagel, E./Woods, D., Epilogue: resilience Engineering Precepts, in: *Hollnagel, E./Woods, D./Leveson, N.* (Hrsg), Resilienz engineering: concepts and Precepts, Burlington (2006)

Kohl-Boas, F./Winkler, B., Good work. Good culture, in: OrganisationsEntwicklung, 4/2017, (2017) 23-29

Laloux, F., Reinventing Organizations, München (2015)

Malik, F., Komplexität nutzen! Paradigmenwechsel in Wirtschaft und Gesellschaft, in: komplex 1/2017, 6-9

Ridgway, A., How to create a psychologically safe environment at work (2016) <https://www.hrzone.com/lead/culture/how-to-create-a-psychologically-safe-environment-at-work> (19. 4. 2018)

Romeike, F., Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend, in: Rating aktuell 02/2005, 22-27

von der Reith, F./Lohmer, M., Systemisches Change-Management Dimensionen der Wirksamkeit, in: Wimmer, R./Glatzel, K./Lieckweg, T. (Hrsg), Beratung im dritten Modus, Heidelberg (2014) 148-172

Weick, K./Sutcliffe, K., Das Unerwartete managen, Stuttgart (2010)

Abstract

JEL-No: M140

Resilience in Organizations: Strengthening Security, anticipating Risk Factors, fostering Flexibility and Adaptation

In an environment of constant change, companies are always navigating between two poles: they must strengthen their security, anticipate risk factors and prevent threats. At the same time, they must be flexible enough to be able to maintain their core business for a certain time, even in the case of unexpected events. The increasing complexity of a VUCA world demands a conscious handling of change measures within the company in order to strengthen both, security and flexibility. A cultural change towards a resilient organization is necessary. A new ISO standard on Organizational Resilience gives companies concrete recommendations. These include a positive culture of error, so that risk signals can be detected as early as possible; a fast spreading of bad news; the assumption of more responsibility through increasing self-organization; Coordinated action by all management disciplines so that flexibility does not turn into chaos.

