

THINK TANK

Im Team tragen alle zum Erfolg einer Unternehmung bei – das Vertrauen in die Fähigkeiten jedes Einzelnen ist dabei essenziell.



© mbbirdy/E+/Getty Images

Vertrauen ist die Basis

Organisationale Resilienz in der Krise bedeutet mehr als die Wiederherstellung des Status quo ante. Unternehmen und Verwaltungen sind gefordert, mit dem Wandel mitzugehen, sich weiterzuentwickeln und künftig Veränderungssignale frühzeitig wahrzunehmen. Eine Vertrauenskultur schafft dafür eine gute Basis.

Völlig unerwartet hat die Corona-Krise alle Unternehmen und Organisationen weltweit getroffen, einige komplett aus der Bahn geworfen, andere zu vorher undenkbbaren Veränderungen gezwungen und insgesamt alles auf den Kopf gestellt.

Die Krise wird uns noch lange begleiten, und umso wichtiger ist deshalb die Frage:

Was haben diejenigen Organisationen, die es einigermaßen glimpflich oder sogar gut durch die vergangenen Monate geschafft haben, anders gemacht? Worin genau besteht ihre Resilienz? Und wie können sie die Kraftanstrengungen aus der Corona-Krise nutzen, um damit eine positive Weiterentwicklung anzustoßen?

»

Der Begriff Resilienz kommt aus der Physik, wo er die Eigenschaft eines Körpers beschreibt, nach Verformung wieder in seine Ausgangslage zurückzugelangen. Zwei Eigenschaften, die dafür nötig sind – Stabilität und Flexibilität – brauchen auch Unternehmen, um mit Krisen gut umzugehen. Jedoch: Organisationale Resilienz bedeutet weit mehr als ein Zurück in die Ausgangslage. Organisationale Resilienz bedeutet

eine gezielte und zielführende Anpassung an Veränderungen, eine Weiterentwicklung nach Rückschlägen und eine Sensibilisierung für Signale, die auf künftige Veränderungen hinweisen, bevor diese sich zu Krisen entwickeln.

Stabil und flexibel

Die Balance zwischen den Polen Stabilität und Flexibilität zu halten ist eine Herausforderung. Ein Unternehmen braucht schließlich beides: Stabilität zum Beispiel bei den Lieferketten, um Produktion und Kundenversorgung aufrechtzuerhalten, auch wenn sich die Umstände ändern. Und Flexibilität in Hinblick auf unerwartete Ereignisse, um schnell und agil zu reagieren. Apropos Lieferketten: Vieles, was Organisationen resilient macht, sind tatsächlich Erkenntnisse aus dem Lieferkettenmanagement, die auf die ganze Organisation übertragen werden; zum Beispiel Redundanzen zu schaffen an wichtigen Stellen. Konkret waren im vergangenen Jahr diejenigen Unternehmen im Vorteil, die bereits eine funktionierende Infrastruktur für Home-Office-Arbeitsplätze hatten – aber auch die, deren Mitarbeiter sich in mehreren Unternehmensbereichen auskannten und ihre Aufgaben schnell umverteilen und an die neue Situation anpassen konnten.

Kontrolle abgeben

Durch den massenhaften Wechsel zu Home-Office-Arbeitsplätzen wurde auch deutlich, wie wichtig resiliente Führung ist. Sie zeichnet sich durch eine starke Vertrauenskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aus. Das Ringen um die Frage: „Home Office, ja oder nein?“ zeigt, dass immer noch viele Organisationen ihre Mitarbeiter nach Arbeitszeit beurteilen anstatt nach Ergebnissen. Sie konnten sich lange nicht entscheiden, die neue Arbeitsform einzuführen. Dabei erweist sich immer wieder, dass Menschen mehr Verantwortung übernehmen, je mehr Handlungsspielraum sie von ihren Vorgesetzten erhalten.

Das ist nicht immer einfach, weder für die Mitarbeiter, die teilweise schwierige Entscheidungen treffen müssen, noch für die Führungskräfte, die die Kontrolle abgeben müssen. Aber besonders in Krisenzeiten zahlt

„Die Corona-Krise bietet reichlich Möglichkeiten zum Lernen.“

Fünf Schritte zu mehr Resilienz

- 1 Prüfen Sie Ihre Organisationskultur, führen Sie Querschnittsworkshops mit besonders belasteten Abteilungen durch. So erhalten Sie erste Optimierungsansätze.
- 2 Gönnen Sie Ihren Führungsteams Auszeiten, um Retrospektiven und Bestandsaufnahmen durchzuführen sowie Veränderungsziele festzulegen.
- 3 Beteiligen Sie Mitarbeiter sowohl mit Teamentwicklungsmaßnahmen als auch mit Großgruppenworkshops am Wandel. Legen Sie im strategischen Dialog Maßnahmen zur Stärkung Ihres Unternehmens fest und fördern Sie die Selbstverantwortung der Mitarbeiter.
- 4 Nutzen Sie systematische Resilienztrainings für Führungskräfte, damit diese sich zunächst selbst stärken und so als Vorbild in der Organisation wirken können.
- 5 Ergänzen Sie die Maßnahmen durch Coachings, um Belastungen abzupuffern, damit Führungskräfte und Mitarbeiter kraftvoll und leistungsstark durch die Krise kommen.

es sich für Organisationen aus, wenn Mitarbeiter schnell und eigenverantwortlich auf Gefahrensignale reagieren. Bei welchem Hotline-Mitarbeiter würden Sie sich als Kunde besser aufgehoben fühlen: Bei dem, der Ihr versehentlich gesperrtes Konto mit Ihren Angaben gleich wieder entsperren kann? Oder bei dem, der dafür erst Ihre schriftliche Anforderung braucht sowie die Erlaubnis seines Vorgesetzten?

Das Herz der Organisation

Es ist eine Kulturfrage, ob Organisationen gut durch die Krise kommen. Neben dem Vertrauen gehören dazu gemeinsame Werte, die Orientierung geben, und der offene Umgang mit Fehlern, die als Chance zur Weiterentwicklung erkannt werden. Mit allem, was sie mit sich gebracht hat, bietet die Corona-Krise reichlich Möglichkeiten zum Lernen. Jetzt ist die ideale Gelegenheit zu prüfen, welche Arbeitsprozesse sich in den vergangenen Monaten geändert haben und was davon beibehalten werden soll – auch weil es besser funktioniert als vorher. In vielen Organisationen wurde die Arbeit auf das Nötigste heruntergefahren. Daraus kann sich die Reflexion entwickeln: Was war dieses Nötigste? Was macht wirklich den Kern unseres Unternehmens oder unserer Verwaltung aus, der auf jeden Fall weiter funktionieren muss? Und was gibt es alles darumherum, das wir in Zukunft nicht mehr machen wollen, um uns auf dieses Kerngeschäft konzentrieren können?

Die Krise kann damit ein Startpunkt für die Weiterentwicklung sein. Aber wir dürfen nicht unterschätzen, dass es Zeit braucht, die Krise zu verarbeiten. Bei vielen Menschen haben sich im vergangenen Jahr Frustrationen und Erfahrungen des Scheiterns angestaut. Für die meisten kommen hohe private Belastungen hinzu. Es muss auch im beruflichen Kontext möglich sein, solche Erfahrungen auszutauschen, Emotionen Raum zu geben und sie so gemeinsam

„Erkenntnisse aus dem Lieferkettenmanagement können auf die ganze Organisation übertragen werden.“

als Unternehmensteam zu verarbeiten. Wenn das geschieht, können Krisenerfahrungen Energie freisetzen, um Neues anzugehen und Veränderungen, die noch auf uns zukommen, kraftvoll zu bewältigen.

Schritte zu mehr organisationaler Resilienz

Keine Frage, um die Organisationskultur zu ändern, ist es mit einigen Tipps und Ideen nicht getan. Alle Mitglieder einer Organisation sollten dafür mit im Boot sein, und die klare Unterstützung der Geschäftsleitung ist unabdingbar. Nützliche Richtungsweiser sind die neun Handlungsfelder, die in der ISO-Norm 22316 zu Sicherheit und organisationaler Resilienz 2017 beschrieben wurden. Wenn Sie damit starten wollen, organisationale Resilienz in Ihrem Unternehmen zu entwickeln, empfehle ich das 5-Schritte-Programm in der Infobox auf Seite 10, das alle diese Handlungsfelder berücksichtigt.

Was bei alledem eine geringere Rolle spielt, als man denken könnte, ist der Stand der Technologien im Unternehmen. Ja, Redundanzen in bestimmten Systemen sind, wie angesprochen, ein wichtiger Aspekt für organisationale Resilienz; auch braucht es technisch unterstützte Wissensmanagementsysteme, die den Mitarbeitern selbständiges Arbeiten ermöglichen. Die Basis für all das ist und bleibt aber eine Kultur des Vertrauens, die den Menschen im Unternehmen Stabilität gibt. Darauf sollten sie sich verlassen können. So bekommen sie mehr Flexibilität in ihrem Handeln im Vertrauen darauf, dass sie dafür im Unternehmen einen Rückhalt haben.



© Ingo Förtsch

Prof. Dr. Jutta Heller ist systemische Beraterin für individuelle und organisationale Resilienz und war Professorin für Training & Business Coaching an der Hochschule für angewandtes Management.

managementkompass@faz-institut.de

„Wir dürfen nicht unterschätzen, dass es Zeit braucht, die Krise zu verarbeiten.“