

Organisationale Resilienz

Der Unterschied zeigt sich in der Krise

Keine Organisation kann Krisen vermeiden. Deswegen ist es sinnvoll, sich so aufzustellen, dass Krisen besser bewältigbar werden. Die neun Stellschlüssel der organisationalen Resilienz geben dafür einen Handlungsrahmen vor.

Jutta Heller

Wer resilient ist, wird von Krisen nicht aus der Bahn geworfen. Resiliente Menschen sorgen für innere Stabilität, sodass sie sich im Außen flexibel auf neue Gegebenheiten einstellen können. Was für einzelne Menschen gilt, gilt auch für Organisationen.

Die Definition organisationaler Resilienz lautet: „Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere Organisationen können Risiken und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen

Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren,“ so die ISO-Norm 22316:2017 in Übersetzung der Autorin (siehe auch Artikel auf Seite 14).

Was resiliente von weniger resilienten Organisationen unterscheidet, hat gerade erst die Coronakrise deutlich gezeigt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fielen häufiger aus, weil sie krank wurden, staatliche Hilfen kamen oft erst mit Verzögerung. Wer da nicht gut aufgestellt war, dem drohte im schlimmsten Fall die Insolvenz. Organisationen, die flexibel reagieren konnten, haben die schwierige Zeit stattdessen überbrückt und teilweise sogar noch genutzt, um sich zu verbessern.

Resilient sein heißt vor allem, Unwägbarkeiten abfedern und sich an neue Situationen anpassen zu können. Manchmal können Organisationen sogar genau diese Momente der Unsicherheit für sich nutzen, indem sie umdenken und Veränderungen anstoßen.

Die Idee zu organisationaler Resilienz wurzelt im Lieferkettenmanagement und in den so genannten Hochzuverlässigkeitsorganisationen, also etwa Notfallambulanzen oder der Feuerwehr. Dort verändert sich die Situation meist sehr plötzlich – und erfordert viel Resilienz: In einer Notfall- oder Katastrophensituation muss jede und jeder unmittelbar reagieren können, statt sich erst noch beim Chef rückversichern zu müssen.

Neun Schlüssel zur Resilienz

Man benötigt ein grundsätzliches Vertrauen innerhalb der Organisation in alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die positive Vorannahme, dass sich jede und jeder eigenverantwortlich einbringen und engagieren will. Transparenz ist da genauso wichtig: Wie wurde in einer Situation gehandelt? Was lief gut, was lief nicht so gut? Da müssen auch Fehler eingestanden und besprochen werden können, damit man sie beim nächsten Mal vermeiden kann.

Dass sich Resilienz auszahlt, zeigt auch das Lieferkettenma-



Prof. Dr. Jutta Heller ist Expertin für individuelle und organisationale Resilienz. Sie ist Rednerin, Beraterin, Trainerin und Autorin zu individueller und organisationaler Resilienz in der DACH-Region.

E-Mail: info@juttaheller.de

Abb. 1: Neun Resilienzschlüssel



nagement: Bei einer unterbrochenen Supply Chain kommt es auf schnelle Informationsweitergabe an. Auch diese erfolgt jedoch nur, wenn es eine Unternehmenskultur gibt, die auf Offenheit und Vertrauen basiert und nicht vor hierarchischen Mauern stehen bleibt. Hilfreich sind auch Redundanzen, etwa in Form von kleinen Materiallagern. Und in Ausnahmesituationen ist zudem die Fokussierung auf die Kernprodukte und -prozesse ratsam.

Diese Ansätze aus den Hochzuverlässigkeitsorganisationen und aus dem Lieferkettenmanagement lassen sich gut auf alle Organisationen übertragen. Organisationen, die ihre Resilienz entwickeln wollen, stellen sich zwei grundsätzliche Fragen:

- Wie effektiv wurden in der Vergangenheit Herausforderungen gemeistert?
- Wie gut ist die Organisation auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen vorbereitet?

Genau dafür sind die neun Resilienzschlüssel hilfreich, die aus der ISO-Norm 22316:2017 zu organi-

sationaler Resilienz abgeleitet sind. Sie identifizieren diejenigen Bereiche, an denen angesetzt oder nachjustiert werden kann, und geben konkrete Handlungsempfehlungen zur Resilienzentwicklung (siehe Abbildung 1).

Geteilte Vision und klares Ziel

Eine resiliente Organisation teilt auf allen Hierarchieebenen eine gemeinsame Vision, gemeinsame Ziele und Werte. In Organisationen, die eine geteilte Vision und ein klares Ziel haben, kann jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter auch in kritischen Situationen und im Engpass spontan auf die Frage antworten „Warum tun wir, was wir tun?“ und kennt die Kernkompetenzen der Organisation.

Umfeld verstehen und beeinflussen

Eine resiliente Organisation versteht die internen und externen Systeme, in denen sie sich bewegt, und schafft demzufolge Möglichkeiten zur Einflussnahme. Sie stellt zum Beispiel eingespielte Denksysteme infrage, indem sie die Per-

spektive der schärfsten Konkurrentin einnimmt und sich fragt: Was freut sie an der jetzigen Situation? Was bereitet ihr Sorgen?

Effektive und ermutigende Führung

Eine resiliente Organisation besitzt eine Führungskultur, die auch in Perioden der Unsicherheit und der Veränderung effektives Handeln ermöglicht. Vertrauen und Zutrauen sind dafür zentrale Zutaten. Beispielsweise führte ein Automobilzulieferer Stopp-Buttons an den Fließbändern ein, mit denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit die Produktion sofort anhalten können. Jeder Stopp verursacht sehr hohe Kosten. Aber das Unternehmen vertraut darauf, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten einschätzen können, welche Probleme einen sofortigen Stopp nötig machen.

Resilienzfördernde Kultur

Eine resiliente Organisation hat gemeinsame resilienzfördernde Überzeugungen und Werte, posi-

Abb. 2: Neun Elemente (Ausschnitt)



tive Einstellungen und Verhaltensweisen, die fest bei allen Beteiligten verankert sind. Zum Beispiel gehört dazu ein positiver Umgang mit Fehlern: In einer Organisation wird monatlich der „Fehler des Monats“ im internen Newsletter gekürt und gefeiert, weil er Schlimmeres verhindert oder Lernchancen eröffnet hat.

Information und Wissen teilen

Die Mitglieder einer resilienten Organisation teilen ihre Informationen und ihr Wissen. Das Lernen aus Erfahrung und aus Fehlern wird unterstützt. Unterstützende Systeme dafür können Wissensmanagement-Systeme wie firmeninterne Wikis sein, die einfach zu bedienen und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich sind.

Verfügbarkeit von Ressourcen

Eine resiliente Organisation hält Ressourcen wie beispielsweise Qualifikation, Anlagen, Wissensvermittlung, Technologie vor, die die verletzlichen Stellen der Organisation abdecken und eine schnelle Anpassung an veränderte Umstände ermöglichen. Höhere Verfügbarkeit durch Redundanz ist das sicherste Mittel zu mehr Sicherheit – leider auch das teuerste. Deswegen ist hier eine besonders genaue Kosten-Nutzen-Abwägung nötig.

Koordinierte Unternehmensbereiche

Die verschiedenen Unternehmensbereiche wie Business, HR, Qualitätsmanagement, Krisenmanagement oder IT einer resilienten Organisation werden unter Beachtung der strategischen Ziele der Organisation so koordiniert, dass sie in Krisensituationen gemeinsam handlungsfähig bleiben. Manche Organisationen führen beispielsweise präventiv gemeinsame Best-Practice-Workshops zur Krisenhandhabung durch, mit denjenigen Bereichen, die in Krisen sicherheitsrelevant wären.

Kontinuierliche Verbesserung fördern

Eine resiliente Organisation evaluiert ihre Ergebnisse, um von Erfahrungen zu lernen und Chancen zu erkennen. Aktuell noch selten, aber ungemein hilfreich sind dafür „Scheiter-Workshops“, in denen gezielt ein gescheitertes Projekt nicht nur analysiert, sondern auch individuell und als Team verarbeitet wird. Das setzt neue Kraft und Ideen für zukünftige Projekte frei.

Veränderung antizipieren und managen

Eine resiliente Organisation erkennt zukünftige Veränderungen früh, kann damit umgehen und reagiert angemessen.

Wertschätzende Unternehmenskultur

Eine resilienzfördernde Kultur kann erst dann entstehen, wenn der oberste Führungskreis hinter der Wichtigkeit von Resilienz steht und sich dafür einsetzt. Ein wiederkehrendes Problem für eine solche und notwendigerweise von Vertrauen geprägte Kultur ist die Haltung der oberen Führungskräfte selbst.

Wenn diese ausschließlich durch Leistungsorientierung oder sogar Misstrauen geprägt ist, ist es schwer, auf den Ebenen darunter eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigenverantwortlich und flexibel auf Situationen reagieren können. Eine Vertrauenskultur oder Resilienzkultur, in der gesamten Organisation ist die Grundlage dafür, dass Resilienz in der Organisation wachsen kann.

Drohende Krisen können zwar auch durch formalisierte Systeme antizipiert werden: Klassische Kennzahlen wie Fehlerquoten, Innovationsraten, Fluktuation etc. geben Hinweise auf Bereiche, in denen Handlungsbedarf besteht. Aber genauso wichtig und oft wichtiger ist die Sensibilisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation auf Signale, die auf Probleme hindeuten können.

Dazu gehören auch Emotionen: Häufige Konflikte sind oft ein Warnsignal. Langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spüren oft instinktiv, dass „etwas nicht stimmt“ in ihrem Bereich. In einer Organisation, in der auch solche Themen angesprochen und besprochen werden können, kann früher und gezielter reagiert und gegengesteuert werden.

Aber eine Kultur der Offenheit und Wertschätzung fördert nicht nur die frühzeitige Wahrnehmung

von Krisen und drohenden Gefahren. Es sind auch oft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation, die durch ihren direkten Kontakt zum Umfeld der Organisation Chancen erkennen und Ideen haben, wie sich die Organisation positiv weiterentwickeln könnte. Eine Auswirkung der steigenden Bekanntheit des Resilienzansatzes ist, dass zunehmend weniger diejenigen Faktoren im Mittelpunkt stehen, die die Organisation gefährden.

Stattdessen konzentrieren sich Organisationen immer mehr auf ihre Schutzfaktoren. Selbst wäh-

Resiliente Unternehmen können sich flexibel auf neue Gegebenheiten einstellen

rend der Coronakrise öffneten viele Organisationen den Blick für die Chancen, die in dieser abrupten Veränderung stecken können. Wir kommen da von einem Wandel zweiter Ordnung, in dem auf Krisen mit Krisenmanagement reagiert wird, zu einem Wandel dritter Ordnung, in dem eine Krisensituationen eine radikale Transformation anstoßen kann. (Der Wandel erster Ordnung ist eine kontinuierliche Evolution ohne bewusste Steuerung des Wandels.)

In Krisensituationen zeigt sich, welche Organisationen resilient

aufgestellt sind. Aber: Wer resilienter werden will, sollte damit nicht auf die nächste Krise warten. Genau dann, wenn die Wogen glatt sind, ist es Zeit zu handeln: Dann sollten Organisationen Notfallpläne schreiben und Best- und Worst-Case-Szenarien durchspielen.

Megatrends wie Globalisierung, Sicherheit, Energiepolitik und Konnektivität werden uns auch in Zukunft stark beschäftigen und immer wieder auch zu Krisen führen – das müssen Organisationen unbedingt auf dem Schirm haben und überprüfen, was davon sie betreffen könnte. BI

