

# Organisationale Resilienz – resiliente Organisationen

*Alle Unternehmen spüren in irgendeiner Form Druck: Eine schwierige Situation jagt die nächste. Es scheint, dass dieses «Hamsterrad» immer schneller dreht. Wie findet man sich da als Organisation besser zurecht? Erkenntnisse aus einem Workshop über «organisationale Resilienz».*

VON THOMAS BERNER

Der Begriff «Resilienz» hat in den letzten Jahren Einzug in den allgemeinen Wortschatz gefunden: Wer heute mit Stress nicht gut umgehen kann, ist nach allgemein gewordener Auffassung zu wenig «resilient». Der Begriff «Resilienz» stammt vom lateinischen Verb «resilire» für «zurückspringen, abprallen, nicht anhaften». Bildlich beschrieben werden kann der Begriff etwa mit einem Schwamm, der sich zusammendrücken lässt und nach dem Loslassen wieder in die ursprüngliche Form zurückspringt. In der Psychologie bezeichnet die Resilienz einen Prozess, in dem Personen auf Probleme und Veränderungen reagieren. Das kann ein traumatisches Erlebnis bzw. eine plötzliche Veränderung bei sich selbst oder dem Umfeld sein. Ressourcen wie etwa Selbstwertgefühl, eine positive Lebenshaltung, ein soziales Umfeld, das unterstützend wirkt, begünstigen nun die Bewältigung dieser Situation und münden in individuellen Veränderungen des Verhaltens oder von Einstellungen. Resiliente Menschen sind entsprechend in der Lage, auf herausfordernde Situationen adäquat zu reagieren.

## Resilienz in Organisationen: Definitionen

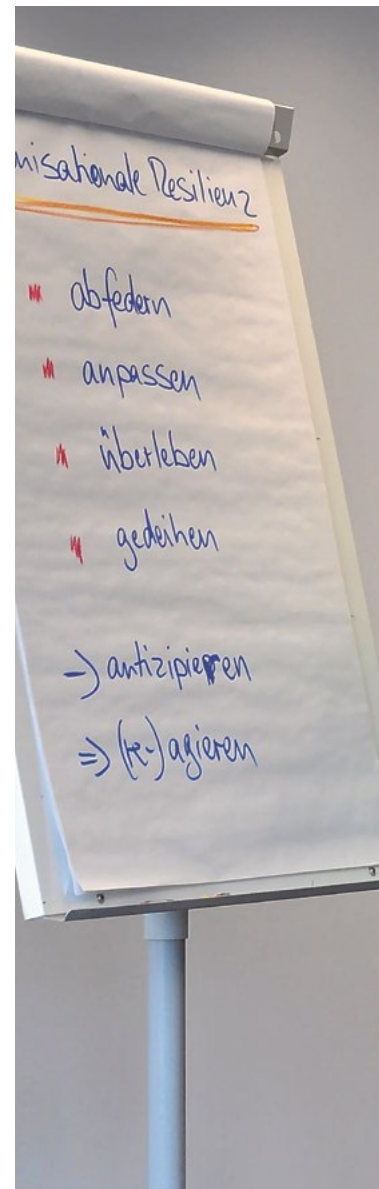
Immer häufiger spricht man heute von Resilienz auch mit Bezug auf ganze Systeme oder Organisationen. «Resilienz macht ein System vorausschauend widerstandsfähig gegen Widrigkeiten seiner Umwelt. Sie ist die Fähigkeit eines Systems, kontinuierlich Veränderungen seines Kontextes zu antizi-

pieren und darauf proaktiv zu antworten, anstatt punktuell Krisenmanagement zu betreiben. Resilienz führt ein System dazu, sich zu transformieren, bevor die Notwendigkeit zur Veränderung in eine aussichtslose Lage führt.» So definiert es Prof. Dr. Helmut Willke vom Lehrstuhl für Global Governance an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen, im Studienbrief «(Un)Möglichkeiten der Intervention». Die ISO-Norm 22316:2017 wiederum spricht von organisationaler Resilienz und definiert diese wie folgt: «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.»

Auf diese Definition beruft sich auch Prof. Dr. Jutta Heller. Sie ist Beraterin zu individueller und organisationaler Resilienz. Auf Einladung von Christina Weigl Training & Coaching GmbH stellte sie im Januar 2023 in Luzern in einem Workshop Wege auf, wie sich Organisationen in der VUCA-Welt aufstellen können, um Krisen besser zu bewältigen.

## Die organisationale Resilienz überprüfen

Die Expertin weiss: Kein Unternehmen kann Krisen vermeiden. Gerade die Coronapandemie hat dies schmerzlich aufgezeigt. Angelehnt an die oben zitierte ISO-Norm 22316 hat sie einen Resilienz-Check entwickelt (siehe Box), aus dem sich dann neun Stellschlüssel für die Unternehmensresilienz ent-



**«Resilienz macht ein System vorausschauend widerstandsfähig gegen Widrigkeiten.»**



**Prof. Dr. Jutta Heller** erläutert in einem Workshop Werkzeuge für organisationale Resilienz.

wickeln lassen. Darob sollte aber nicht vergessen werden, dass Firmenresilienz mit der persönlichen Resilienz beginnt. Das wurde im Workshop immer wieder betont.

In der unternehmerischen Praxis geht es indes häufig um die Frage: Mit welchen konkreten Massnahmen lässt sich ein Thema schnell voranbringen? Jutta Heller hat in diesem Zusammenhang folgende relevante Bearbeitungsfokuse herausgeschält:

- Einschätzung der organisationalen Resilienz
- Ins Handeln kommen durch Auswahl der zu bearbeitenden Themen (Wo bestehen mittelbare und unmittelbare Einflussbereiche? Wie hoch ist die Veränderungsgeschwindigkeit durch Einflussnahme?)
- Ist-Analyse durch Differenzierung bezüglich Sachebene, soziale und zeitliche Dimension
- Unterstützung finden und deren Beitrag klären
- Entscheiden, in bzw. mit welchem Themenfeld man die grössten Wirkungen erzielen kann

Anschliessend geht es um die folgenden neun Stellschlüssel bzw. Handlungsfelder. Einbezogen werden müssen dabei die Rollen von Führungskräften wie auch jene der Mitarbeitenden. Grundsätzlich gilt es, die Eigenverantwortung zu stärken und eine

## Resilienzcheck

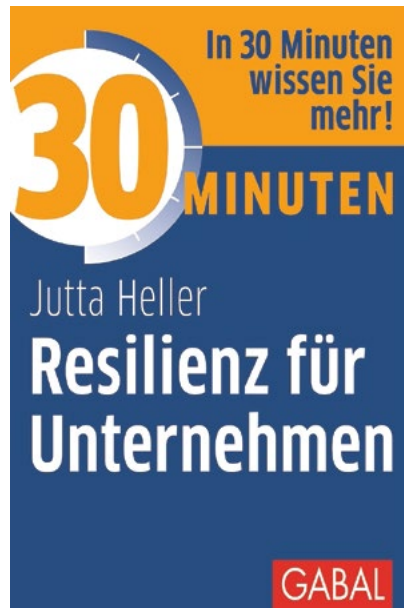
Wie bewerten Sie die organisationale Resilienz ihres Unternehmens (1 «sehr schlecht» bis 10 «sehr gut»)?

1. Geteilte Vision und Klarheit über den Unternehmenszweck (purpose): Unsere Unternehmensvision gibt unserer Arbeit Sinn. Wir haben hohes Vertrauen in die Erreichbarkeit unserer Unternehmensziele.
2. Internes und externes Umfeld verstehen und beeinflussen: Es gibt einen offenen Austausch über relevante Vorgänge im Unternehmensumfeld. Wir führen regelmässig Dialoge mit Kunden zu den relevanten Entwicklungen.
3. Effektive und ermutigende Führung: In meinem Arbeitsumfeld unterstützen Führungskräfte selbstorganisiertes Arbeiten. Meine Führungskraft ermutigt zum Lernen aus Erfahrung: aus Erfolgen, Fehlern, Scheitern.
4. Resilienzfördernde Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen: In meinem Arbeitsumfeld werden Innovation und Kreativität unterstützt. Wir pflegen auch in schwierigen Situationen einen wertschätzenden und respektvollen Umgang.
5. Information und Wissen teilen, voneinander lernen: Wir nutzen das Wissen anderer bei der Entscheidungsfindung. Wir tauschen uns regelmässig aus, was gut und schlecht gelaufen ist.
6. Verfügbarkeit von Ressourcen: Wir bauen Reserven in kritischen Bereichen auf, um den geregelten Ablauf auch bei Krisen sicherzustellen. Bei Bedarf passen wir den Ressourceneinsatz flexibel an.
7. Entwicklung und Koordination der Unternehmensbereiche: Wir arbeiten abteilungsübergreifend zusammen und das auch in Krisenzeiten. Es gibt klar definierte Verantwortungen, um Risikothemen im Unternehmen übergreifend zu betrachten.
8. Stetige Verbesserung und Evaluation: Wir werten Messergebnisse zusammen im Team aus, nicht durch Urteil eines Chefs oder einer Fachabteilung wie Controlling. Wir leiten konkrete Massnahmen ab.
9. Veränderung antizipieren und managen: Unser Unternehmen nimmt sich verändernde Umweltbedingungen früh wahr. Wir passen Arbeitsabläufe in Krisensituationen flexibel an.

wertorientierte Vertrauenskultur zu schaffen. Stimmt die persönliche Resilienz als Chef, dann ist auch eine wichtige Grundlage für organisationale Resilienz gelegt.

**Neun Stellschlüssel für eine resiliente Organisation**

1. Geteilte Vision: Dabei geht es darum, Ideen für die Organisation zu entwickeln, um sich auf die Zukunft einzustellen. Es wird ein Zielbild erschaffen, in welchem die verschiedenen Vorstellungen zusammengebracht werden.
2. Umfeld verstehen: Dies beinhaltet eine Stakeholder-Analyse. Dabei werden Stakeholder in Relation zum Thema bewertet und Massnahmen entschieden. Ferner geht es auch darum, das Wissen der Mitarbeitenden am Point of Sale zu nutzen.
3. Ermutigende Führungskräfte: Hier steht die Reflexion und die Übertragung der Prinzipien auf die eigene Führungsarbeit im Fokus. Es gilt, zusammen mit dem Team ein vertrauensvolles Miteinander und den Einsatz von persönlichen Stärken zu erörtern. Das Ziel kann eine Checkliste für Meta-Entscheidungen sein, d.h. eine Überprüfung, was eine Führungskraft allein entscheiden will bzw. was andere entscheiden dürfen.
4. Resilienzfördernde Kultur: Darunter fallen viele «weiche» Themen, wie etwa die psychologische Sicherheit (Vertrauen, Akzeptanz, Fehlertoleranz). Jutta Heller zählt unter diesem Punkt auch die Etablierung einer Fehlerkultur hinzu – im Sinne einer lernenden Organisation. Sie sieht Fehler immer auch als Helfer (man beachte: Beide Begriffe bestehen aus den gleichen Buchstaben!). Wichtig ist zudem, Werte gemeinsam festzulegen und zu operationalisieren.
5. Geteiltes Wissen: Darunter fallen Themen wie kollegiale Fallberatung zur Lösung komplexer Probleme, echtes Zuhören in Dialogen, die Gestaltung produktiver Meetings und allgemein das Schaffen von Strukturen für die Besprechung und Förderung der Zusammenarbeit.
6. Verfügbare Ressourcen: Um zu prüfen, welche Ressourcen für Krisensituationen verfügbar sind, empfiehlt sich zum



**Lesetipp:**  
**«Resilienz für Unternehmen»**  
 von Jutta Heller, erschienen  
 im GABAL-Verlag  
 (ISBN 978-3-86936-884-9)

**Weiteres zum Thema:**  
**Nachhaltige Weiterbildungen**  
**von Leadership- und Resilienz-**  
**Trainings:**  
[www.christina-weigl.ch](http://www.christina-weigl.ch)

7. Koordinierte Bereiche: Hier geht es um bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Und diese muss in «guten Zeiten» durchdacht, strukturiert werden. Auch Aufstellen von Notfallplänen kann hier dazu gerechnet werden. Ideal ist es präventiv möglichst viele potentiell Betroffene zusammenzubringen, um die verschiedenen Perspektiven im Raum zu haben und so passende Maßnahmen zur Prävention von kritischen Situationen zu entscheiden und umzusetzen.
8. Stetige Verbesserung: Kontinuierliche Verbesserungsprozesse benötigen Kommunikation. Regelmässige Informationen (z.B. in Form von Kurz-Checks der momentanen Stimmung bei Bespre-

chungen, Retrospektiven) dienen deshalb der Transparenz.

9. Veränderung antizipieren und managen: Indem man z.B. Wahrnehmungen notiert und in Teams regelmässig ausgewertet, lassen sich erste Signale für Veränderungen aufspüren. Daneben soll man auch selbst Querdenker fördern, damit man als Organisation Veränderungen aktiv vorantreiben kann. In kritischen Situationen ist die Methode STAR (Stop – Think – Act – Review) ein Instrument für schnelles Entscheiden.

**Das «einzig Richtige» gibt es nicht**

Die Workshop-Teilnehmer, Kunden von Christina Weigl, stammten aus unterschiedlichsten Branchen. Denn sie selber ist auch Leadership- und Resilienz-Trainerin in renommierten Firmen. Die Voraussetzung für organisationale Resilienz waren entsprechend nicht überall deckungsgleich. Nicht alle oben genannten Werkzeuge lassen sich denn auch überall gleichermassen einsetzen, das «einzig Richtige» gibt es nicht. «Jedes Instrument ist nur so gut, wie es in der Praxis taugt», so Jutta Heller. Sie weiss um die Komplexität des Themas, sagt aber auch: «Das Schöne ist, dass man überall beginnen kann. Es kommt immer gut heraus.» Letztlich geht es um eine Kulturentwicklung mit dem Ziel, dass idealerweise alle Beteiligten an einem Strang in die gleiche Richtung ziehen. So können sich Unternehmen mit mehr organisationaler Resilienz gut für Krisen wappnen.

**«Das Schöne ist,**  
**dass man über-**  
**all beginnen**  
**kann. Es kommt**  
**immer gut**  
**heraus.»**