

Was Unternehmen widerstandsfähig macht

Wir leben in turbulenten Zeiten – das ist uns spätestens seit Pandemiebeginn allen klar. Die letzten zweieinhalb Jahren sind an fast keinem Unternehmen spurlos vorbeigegangen. Und so kommen Unternehmen nicht umhin, sich mit der Frage zu beschäftigen: Was macht Unternehmen widerstandsfähig? Woran liegt es, dass Restaurant A während dieser Pandemie mehr Umsatz macht als vorher und Restaurant B kurz vor der Pleite steht? Woran liegt es, dass Unternehmen A es geschafft hat, diese Krise für sich zu nutzen und Unternehmen B dauerhaft Schwierigkeiten hat und noch gar nicht richtig weiß, wie es da wieder herauskommt? Der Schlüssel liegt in der Widerstandskraft von Unternehmen – der organisationalen Resilienz.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff der organisationalen Resilienz?

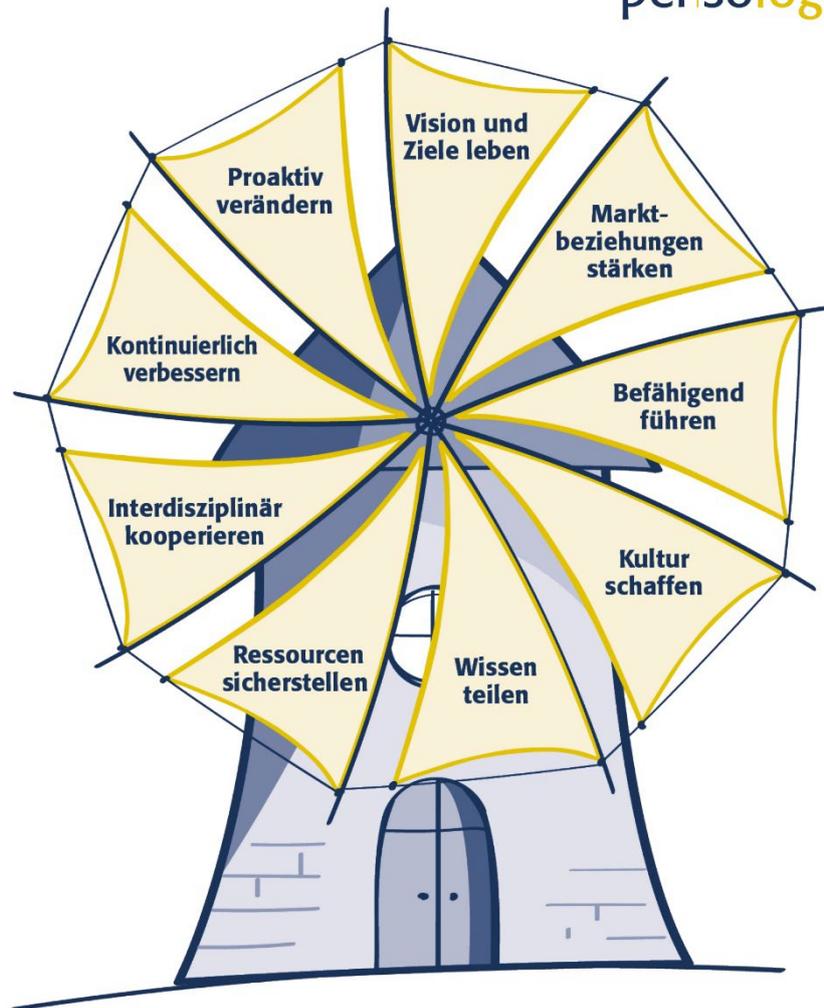
In den letzten Jahren rückt das Thema der inneren Widerstandsfähigkeit immer mehr in den öffentlichen Fokus: zum einen in der Kinder- und Jugendernziehung, zum anderen nimmt das Thema auch in der Erwachsenenbildung einen immer größeren Raum ein. Im Laufe der Zeit wurde das Wort ‚Widerstandsfähigkeit‘ mit dem Wort ‚Resilienz‘ ersetzt und wird immer populärer.

Ursprünglich stammt der Begriff ‚Resilienz‘ beziehungsweise ‚resilire‘ aus dem Lateinischen und bedeutet „zurückspringen, abspringen, abprallen“, aber auch „sich zusammenziehen, sich verkleinern, schrumpfen“. Ein verwandtes Wort, ‚resistere‘, kann mit „sich widersetzen“ oder „Widerstand leisten“ übersetzt werden. Im Englischen beschreibt „resilient“ Materialeigenschaften wie „elastisch“ oder „unverwüstlich“ und wird für die Beschreibung der Fähigkeit eines Werkstoffs verwendet, der nach einer Verformung durch Druck- oder Zugeinwirkung wieder in seine alte Form zurückzukehrt. Der Terminus veranschaulicht also die Toleranz eines Systems gegenüber internen oder externen Störungen. Ein resilientes System kann Irritationen ausgleichen oder ertragen und dabei die eigene Integrität aufrechterhalten.

Doch wie lässt sich organisationale Resilienz entwickeln?

Eine schwierige Frage, der sich auch eine Expertengruppe der International Organization for Standardization ISO gewidmet hat. Sie hat das Thema Organisationale Resilienz umfassend untersucht, zusammengefasst, ausgewertet und verdichtet. Daraus ist die ISO-Norm „ISO 22317:2017 Security and resilience – Principles and attributes“ entstanden. Diese im März 2017 veröffentlichte ISO Norm bietet einen Rahmen, der Organisationen dabei unterstützt, ihr Business zukunftssicher zu gestalten, indem sie die wichtigsten Prinzipien, Attribute und Aktivitäten sowie die Evaluation der Resilienzfaktoren beschreibt. Die Norm betrachtet die Aspekte, die die Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit in einer Organisation stärken können.

Bei diesen Grundprinzipien geht es darum, Organisationen zu helfen, Rahmenbedingungen und eine Kultur zu entwickeln, die Resilienz unterstützen. Es geht auch darum, auf bestehende Formen des Risikomanagements aufzubauen, um gemeinsame Werte und ein Bewusstsein für sich verändernde Zusammenhänge zu verfügen, während es gleichzeitig durch eine starke und befähigende Führung gestützt wird. Jede Organisation sollte ihre spezifische Antwort auf komplexe Herausforderungen individuell finden. Nichtsdestotrotz ist die ISO Norm eine gute Leitlinie für die verschiedenen Ansatzmöglichkeiten, um Organisation resilienter aufzustellen. Darauf basierend haben wir bei persolog ein Resilienz-Organisations-Modell entwickelt, das in 9 Faktoren organisationale Resilienz greifbar macht.



Das persolog® Resilienz-Organisations-Modell

Die 9 Faktoren organisationaler Resilienz

Visionen und Ziele leben: „Start with why“ – mittlerweile hat wahrscheinlich jeder schon davon gehört, dass Unternehmen eine Vision brauchen, ein „Warum“ für ihre Existenz. Und genau das ist der erste Faktor der organisationalen Resilienz. Vision und Ziele leben bedeutet, dass eine gemeinsame Vision und gemeinsame Ziele das Denken und Handeln einer resilienten Organisation prägen. Vision und Ziele werden unmissverständlich und über alle Hierarchieebenen hinweg kommuniziert. Sie werden regelmäßig reflektiert und bei Bedarf adaptiert. Alle wissen, wo es hingehen soll, und das ist nicht nur Theorie, sondern auch Praxis.

Marktbeziehungen stärken: Eine resiliente Organisation schaut über den Tellerrand hinaus. Sie gestaltet ihren Kontext aktiv und arbeitet mit Partnern zusammen, welche dieselben Visionen und Werte teilen. Marktbeziehungen stärken bedeutet, dass eine resiliente Organisation nicht nur sich selbst, sondern auch den Kontext, in dem sie agiert, permanent im Blick behält: Kundenbeziehungen werden gepflegt, das Handeln der Konkurrenz wird analysiert, Marktentwicklungen werden erfasst und strategische Maßnahmen danach ausgerichtet. Dadurch vergrößert sich der Handlungsspielraum und Möglichkeiten zur Einflussnahme werden genutzt.

Befähigend führen: Ermutigende, unterstützende und fehlertolerante Führungskräfte, sowie eine Führungskultur, die auch in unsicheren Zeiten greift, stärken die Resilienz der Organisation. Befähigend führen bedeutet, dass Führung in einer resilienten Organisation auf Integrität, Effektivität und Vertrauen beruht. Führungskräfte werden dazu in die Lage versetzt, auch in unsicheren Zeiten handlungsfähig zu bleiben und Orientierung zu bieten. Mitarbeiter werden dazu animiert, Verantwortung zu übernehmen und aktiv am Entscheidungsfindungsprozess teilzunehmen. So wird die Basis einer Führung geschaffen, die vor allem in Veränderungen nicht nur als befähigt, sondern auch als befähigend gelten kann.

Kultur schaffen: Sich gegenseitig unterstützen, eine Fehlerkultur, Engagement für gemeinsame Werte und Überzeugungen, sowie für positive Einstellungen machen eine Organisation resilienter. Eine solche Kultur fördert die offene Kommunikation über erkannte Chancen und Gefahren, Kreativität und Innovation. Kultur schaffen steht dafür, dass grundlegende Überzeugungen und Werte in der Organisation allen bekannt sind, geteilt werden und diese fest in jedem Einzelnen verankert sind.

Wissen teilen: Sharing is caring – Wissen teilen bedeutet, dass Wissen und Informationen effektiv und systematisch geteilt werden, damit alle in der Organisation davon profitieren. So entsteht das Prinzip einer shared-best-practice, die verhindert, dass Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen verloren gehen oder nur auf einzelne Bereiche der Organisation beschränkt bleiben. In diesem Sinne werden Wissen und Informationen als bedeutsame Ressource anerkannt, die durch gezielte strategische Maßnahmen geschaffen, bewahrt und genutzt wird. Die Resilienz des Unternehmens wird erhöht, wenn Wissen verteilt und angewendet wird, wo immer dies angebracht ist. Lernen voneinander und lernen aus Erfahrungen wird gefördert.

Ressourcen sicherstellen: Wir haben, was wir brauchen – Ressourcen sicherstellen bedeutet, dass eine resiliente Organisation ihre Ressourcen routinemäßig überprüft, sie kontinuierlich ausbaut und gewinnbringend nutzt. Mitarbeiter werden in ihrer Entwicklung unterstützt und dort eingesetzt, wo sie am meisten gebraucht werden. Technologien und finanzielle Mittel werden genutzt, um Arbeitsprozesse zu verbessern, Schwachstellen zu beheben und die Handlungsfähigkeit der Organisation auch dann zu garantieren, wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreffen.

Interdisziplinär kooperieren: Gemeinsam wird es besser – In resilienten Organisationen sind verschiedene Management-Disziplinen handlungsfähig und werden stetig weiterentwickelt. Sie koordinieren und kooperieren miteinander und können auf aktuelle Ereignisse der Organisation gut aufeinander abgestimmt arbeiten. Gemeinsam richten sie sich auf die strategischen Ziele des Unternehmens aus. So entsteht ein organisationsübergreifendes Netzwerk, das die Widerstandsfähigkeit der Organisation aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und unterstützt.

Kontinuierlich verbessern: Jeden Tag ein bisschen besser – kontinuierlich verbessern bedeutet, dass eine resiliente Organisation ihre Maßnahmen und Ergebnisse evaluiert, um aus Erfahrungen zu lernen, Chancen zu erkennen und Hindernisse zu überwinden. Dabei ist die ständige Verbesserung ein Prinzip, das auf allen Ebenen umgesetzt wird. Prozesse, Strategien und Ziele werden dabei regelmäßig reflektiert, analysiert und optimiert. Transparentes Feedback gehört zum Unternehmensalltag. Jeder setzt sich mit der Frage auseinander „Wie können wir das noch besser machen?“

Proaktiv verändern: Bereit für Veränderung – eine resiliente Organisation besitzt die Fähigkeit, Veränderungen zu bewältigen und sogar vorherzusehen. Die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens wird erhöht, wenn es sich auf Veränderungen oder plötzliche und unerwartete Vorfälle vorbereitet. So ist eine resiliente Organisation dazu in der Lage schnell, flexibel und agil auf Veränderungen zu reagieren oder sie gar vorzusehen. In einer Welt, in der Veränderung die einzige Konstante ist, ist diese Fähigkeit von großer Bedeutung.

Es gibt also viele Ansatzpunkte, um die Resilienz einer Organisation zu steigern und jede Organisation muss für sich reflektieren: Wie gut sind wir in dem jeweiligen Faktor schon aufgestellt? Wo liegt unser Verbesserungspotenzial?

Lasst uns Windmühlen bauen

Ein holländisches Sprichwort sagt: „Wir können den Wind nicht verhindern, aber wir können Windmühlen bauen.“ Wir können nicht verhindern, dass Dinge nicht so laufen, wie wir sie uns vorgestellt haben. Wir können nicht verhindern, dass die Digitalisierung einen solchen Schub hat, dass Menschen in der Arbeitslosigkeit landen. Nach der Pandemie werden neue Krisen kommen, Veränderungen immer schneller von statten gehen. Aber für alle im Bereich Training und Coaching Tätigen ist hier Potenzial, den Menschen dabei zu helfen mitzugehen. Wir können diese Windmühlen mitbauen, indem wir die Ressourcen in Unternehmen richtig nutzen, freisetzen, sie stärken und helfen, mit diesem Wind zurechtzukommen. Damit am Ende ein besseres Ergebnis erzielt wird als vorher.

[Weiter Infos ...](#)



Debora Karsch beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit dem Thema Persönlichkeitsentwicklung. Als geschäftsführende Gesellschafterin von persolog arbeitet sie international daran, wie Menschen sich besonders in unseren sich schnell verändernden Zeiten systematisch weiterentwickeln können. Sie ist Autorin mehrerer Fachpublikationen zu den Themen Persönlichkeitsentwicklung, Resilienz, Selbstführung und Führung.