

# Resilienzmodelle für Organisationen

**COACHING-KONGRESS.** Mit „Resilienz“ wird in der Regel eine Eigenschaft bezeichnet, die ein Individuum befähigt, auf eine Bedrohung erfolgreich zu reagieren. Relativ jung ist das Interesse, die Resilienz von Organisationen zu untersuchen. Der „Coaching-Kongress 2017“ ([www.coaching-kongress.com](http://www.coaching-kongress.com)) in Erding will sich am 16. und 17. Februar diesem Thema intensiv widmen.

Wenn die Resilienz einer Organisation erforscht werden soll, dann stellt sich die Frage: „Ist eine erfolgreiche Organisation auch tatsächlich resilient oder hat sie ihre Krisen bisher nur gut umschifft?“ Ebenso strittig ist, wie eine erfolgreiche Krisenbewältigung gemessen werden kann. Schließlich können sich Organisationen sowohl dadurch resilient zeigen, dass sie Veränderungen unbeschadet überstehen wie auch dadurch, dass sie sich ebendiesen Veränderungen anpassen. Es gibt Ansätze, Resilienz in den drei Dimensionen „Persistence“, „Adaptabi-

lity“ und „Transformality“ zu differenzieren, um genau diesen verschiedenen Aspekten von Resilienz Rechnung zu tragen. Derzeit gibt es aber weder Einigkeit über die Attribute organisationaler Resilienz noch über deren Indikatoren. Unstrittig ist nur: Die historische Entwicklung von organisationaler Resilienz lässt sich in zwei grobe Richtungen aufteilen. Ausgangspunkt der eher risikoorientierten Richtung ist die Untersuchung der sogenannten „High Reliability Organizations (HRO)“ der „Berkeley Group“. HROs bezeichnen Organisationen, die

besonders von Krisenfällen bedroht sind, beispielsweise Atomkraftwerke oder Notaufnahmen von Krankenhäusern. Die amerikanischen Organisationsforscher Kathleen Sutcliffe und Karl E. Weick leiten aus diesen Untersuchungen an HROs fünf Prinzipien organisationaler Achtsamkeit ab, die Unternehmen erlauben, auch in kritischen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Zu diesen gehören das Schaffen von Perspektivenvielfalt durch das Hinterfragen vereinfachender Interpretationen, das Schaffen von Sensibilität für betriebliche Abläufe, das Stre-



Foto: Sergey Nivens / Shutterstock.com

sucht einen Brückenschlag zu diversen Führungs- und Managementmodellen. So gibt es (mindestens) drei verschiedene Ansatzpunkte, von denen aus organisationale Resilienz untersucht werden kann:

- auf der Ebene des Individuums, das durch Innovations- und Anpassungsfähigkeit zur Resilienz der Organisation beitragen kann
- auf der Ebene der Organisationsstruktur, auf der Resilienz als fixes organisationales Charakteristikum oder als dynamische Kapazität einer Organisation betrachtet werden kann
- und auf der Makroebene, die das Verhalten einer Organisation im Umfeld ihres Marktes und in der Interaktion mit anderen Unternehmen und Kunden betrachtet.

Vor diesen Hintergründen können die verschiedenen existierenden Modelle organisationaler Resilienz eingeordnet werden, von denen im Folgenden einige näher vorgestellt werden.

### 1. Sonia McManus: Die drei Module organisationaler Resilienz

Aufgrund empirischer Forschung an zahlreichen Unternehmen identifizierte Sonia McManus, eine neuseeländische Forscherin, für ihr Modell drei Module, die zusammen organisationale Resilienz ausmachen. Dabei handelt es sich um:

**Situatives Bewusstsein.** Es beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen sich selbst und seine Umwelt wahrnimmt, also welche Wahrnehmung der Umgebungssituation, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Erwartungen der Stakeholder es hat. Auch die Kenntnis der unternehmensspezifischen, minimal zum Überleben notwendigen Mechanismen gehört zum situativen Bewusstsein.

**Umgang mit Haupt-Verwundbarkeiten.** Wie geht man mit Risiken um? Haupt-Verwundbarkeiten sind diejenigen Risiken, die ein Unternehmen in einer Krisensituation besonders stark treffen können. Dieses zweite Modul bildet die Strategie eines Unternehmens ab, die sich um mögliche Risiken und die Risikoprävention kümmert.

**Anpassungsfähigkeit.** Sie erlaubt es einer Organisation, sowohl im Alltag wie in Krisensituationen schnelle und adäquate Entscheidungen treffen zu können. Hier

zeigt sich Resilienz als Unternehmenskultur, da Führungs- und Entscheidungsstrukturen, die gelebte Flexibilität und die Kreativität der Belegschaft einbezogen werden.

### 2. Yossi Sheffi: Trennung in „Security Investments“ und „Resilience Investments“

MIT-Professor Yossi Sheffi trennt in seinem Modell zwischen den Security Investments und den Resilience Investments. Während die Security Investments auf Risikoprävention abzielen, beziehen sich die Resilience Investments eher auf eine Entwicklung der Unternehmenskultur. Security Investments drehen sich vor allem um eine möglichst gute Vorbereitung auf mögliche Störungen – Risiken kennen und sie bewerten, Vulnerabilitäten bewerten, Redundanzen einbauen und andere Maßnahmen.

Resilience Investments beschreiben die Art und Weise, wie die Organisation mit Störungen und Krisen umgeht. Resilience Investments umfassen beispielsweise die herrschende Fehlerkultur im Unternehmen, das Teamwork und die Kommunikation. Ein Unternehmen, das eine resili- →

ben nach Resilienz durch die Förderung von Organisationslernen, die Einführung einer Fehlerkultur und die Entscheidungsfindung durch die Beratung von Experten auf den ausführenden Ebenen.

Eine zweite (eher ressourcenorientierte) Entwicklungslinie basiert auf der „Positiven Psychologie“. Hier geht es in höherem Maße um das Individuum im Kontext der Organisation und um die Frage, wie insbesondere Selbstwirksamkeit und Hoffnung zu einer resilienten Unternehmenskultur führen können. Dieser Ansatz ist stärker personenzentriert und

## AUTORIN



**Prof. Dr. Jutta Heller,**

Nürnberg, ist Expertin für individuelle und organisationale Resilienz.

Sie ist Autorin („Resilienz – innere Stärke für Führungskräfte“, Verlag Orell Füssli, Zürich 2015), Rednerin und als systemische Beraterin und Business Coach aktiv. Neben ihrer selbstständigen Beratungstätigkeit ist sie Professorin für „Training & Business Coaching“ an der Hochschule für angewandtes Management in Erding. Dort organisiert sie den jährlichen Coaching-Kongress.

**Prof. Dr. Jutta Heller**

**Neuwerk 4**

**D-90547 Stein bei Nürnberg**

**Tel. 0911 27861770**

**www.juttaheller.de**

→ ente Organisationskultur fördert, reagiert flexibel und schnell auf Krisen – die trotz aller Prävention (siehe Security Investments) eintreten können.

### 3. Brigitte Huemer und Ingrid

#### Preisegger: Vier Dimensionen der organisationalen Resilienz

Das Modell der Organisationsberaterinnen (Trigon) Huemer und Preisegger identifiziert vier Handlungsfelder, in denen organisationale Resilienz gestaltet werden kann: „Ich“, „Team“, „Organisation“ und „Umfeld“. Die beiden Dimensionen „Ich“ und „Team“ sowie „Organisation“ und „Umfeld“ bilden jeweils eine Achse, deren gemeinsamer Schnittpunkt organisationale Resilienz schafft. Die beiden Beraterinnen gehen davon aus, dass die Förderung individueller oder teambezogener Resilienz alleine keine resiliente Organisation schafft. Aber auch wenn viele resiliente Individuen zusammen nicht zwingend eine resiliente Organisa-

tion ergeben, ist eine Organisation ohne resiliente Führungskräfte und Mitarbeiter im Krisenfall handlungsunfähig. Die Achse „Organisation/Umfeld“ kann als Innen/Außen-Grenze einer Organisation verstanden werden. Das „Innen“ einer Organisation lässt sich an ihrer Fehlerkultur, dem Raum für Innovationen, einer dezentralen Verantwortungsübernahme und den Ressourcen bei den Risikotreibern messen. Im Zusammenspiel mit einer hohen Wachsamkeit für Signale über Chancen und Risiken von „außen“ ergibt sich die richtige Balance für ein erfolgreiches Zusammenspiel zwischen Anpassung an Änderungen und „Kurs halten“.

#### Resilienzmanagement: eine sehr komplexe Aufgabe

Organisationale Resilienz ist offensichtlich ein hoch komplexes Konstrukt und nicht durch eine einzelne „Stellschraube“

veränderbar. Besonders im Huemer-Preisegger-Modell der vier Dimensionen wird deutlich, dass unterschiedlichste Felder bespielt werden müssen, um die Organisation als Ganzes resilienter zu machen. Wo individuelle Resilienz durch gezielte Trainings oder Coachings gefördert wird, müssen zur Förderung organisationaler Resilienz zusätzlich verschiedenste Unternehmensbereiche bereit und fähig sein, gezielt zusammenzuarbeiten. Erste Unternehmen wie beispielsweise IBM schaffen Positionen für ein Resilienzmanagement in ihrer Organisationsstruktur – ein nachvollziehbarer Schritt, denn die Veränderung der Unternehmenskultur zu einer resilienzorientierten Kultur umfasst große Bereiche. Da eine Einbeziehung der identifizierten Hauptvulnerabilitäten eines Unternehmens und die dementsprechende Änderung von Unternehmensstrukturen sinnvoll sind, stellt ein ganzheitliches Resilienzmanagement eine komplexe Aufgabe und eine Heraus-

## Brauchbare Modelle und namhafte Fallbeispiele

**Buchtipps.** Wer sich für organisationale Resilienz interessiert, sollte laut Jutta Heller das hier abgebildete aktuelle Buch von Markus Hänsel und Karl Kaz gelesen haben. Es enthält unter anderem eine ausführliche Darstellung des Trigon-Resilienzmodells von Brigitte Huemer und Ingrid Preisegger.

Die zentrale Frage dieses Buchs lautet: Wie erreichen Unternehmen so etwas wie eine organisationale Resilienz? Dazu braucht es eine „gesunde Führung“, die mehr ist als das klassische betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). In dem Sammelband kommen unterschiedliche Experten zu Wort, die moderne Konzepte und aktuelle empirische Studien zum Thema vorstellen.



**Markus Hänsel, Karl Kaz.**  
„CSR und gesunde Führung“, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg 2016, 319 Seiten, 29,99 Euro

Mit dabei sind zum Beispiel Jürgen Beyer und Horst Haller, die ein nützliches Ursache-Wirkungs-Modell beschreiben und den tieferen Zusammenhang von Corporate Social Responsibility (CSR) und Resilienz erklären. Ausführlich vorgestellt wird auch der in diesem Artikel erwähnte Trigon-Ansatz (Huemer/Preisegger). Mit dabei sind unter anderem auch Sylvia K. Wellensiek („bewusstes Scheitern“) und Paul J. Kohtes („Meditation im Unternehmen - das geht wirklich und wirkt“). Außerdem werden erfolgreiche Praxisbeispiele (DM-Drogeriemarkt, Hotelgruppe Upstalboom) analysiert.

Dr. Markus Hänsel ist seit 2000 selbstständig in den Bereichen Coaching, Führungskräfteentwicklung, Team- und Organisationsberatung. Karl Kaz ist Verlagsleiter eines Bildungsverlags sowie Berater und Business Coach. In der CSR-Managementreihe des Springer Gabler Verlags werden bestehende Ansätze durch neue Ideen und Konzepte ergänzt, um so dem Paradigma eines nachhaltigen Managements gerecht zu werden.

Martin Pichler ●



forderung für das ganze Unternehmen dar. In der Praxis sollte ein Resilienzmanagement ...

1. die Achtsamkeit für schwache Signale, Fehler und kleine Störungen stärken. Nicht ein Ereignis führt zur Krise, sondern das Zusammenwirken mehrerer kleiner Vorkommnisse
2. bisherige regelmäßig Vorgehensweisen hinterfragen, zum Experimentieren ermutigen und Fehler als Lernchance nutzen
3. die Entscheidungsfreude unter Unsicherheit fördern. 100-prozentig „richtige“ Entscheidungen gibt es in einem volatilen Umfeld nicht mehr
4. die Fachexpertise „vor Ort“ und die Erfahrungen in „diversen“ Teams wertschätzen. Sie haben Vorrang
5. die Konzentration der Kräfte fördern, um nicht in die Überforderungsfalle zu geraten
6. ein positives Teamklima schaffen – mit umfassender gegenseitiger Information

und dem Gefühl psychologischer Sicherheit

7. eine „Sowohl-als-auch-Haltung“ entwickeln helfen (Stichwort: Ambiguitätstoleranz)
8. funktionierende Kommunikationswege etablieren und pflegen, Vision und Werte klären
9. vielfältige Netzwerke intern und extern aufbauen
10. Veränderungskompetenz und innere Stärke entwickeln.

Diese zehn Punkte dienen der Orientierung, wenn Unternehmen sich fragen, welche Aufgaben ein Resilienzmanagement haben kann. McManus und ihre Mitstreiter forderten bereits 2007 in einem Forschungsbericht: „Systems must be more flexible or they risk becoming redundant.“ Und genau darauf kommt es an: Ein Unternehmen sollte mehr denn je situationselastisch agieren können, um gestärkt aus Krisen hervorzugehen.

Jutta Heller ●



Foto: Pichler

Erding. Hauptgebäude der Hochschule für angewandtes Management (HAM).



**17** exzellente  
**LERNORTE**

finden Sie in ganz Deutschland und unter [www.exzellente-lernorte.de](http://www.exzellente-lernorte.de)



**EXZELLENT LERNORTE** sind herausragend spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Jedes Hotel pflegt dabei seine ganz besonderen Spezifikationen. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellente Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Alle Hotels eint zudem der permanente Austausch untereinander und gemeinsames Lernen, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellenter Ideengeber für Tagungskunden zu sein.