

## **Resilienz in Organisationen (Kludia Söllner)**

Nachdem wir in unserem letzten Newsletter das Thema Burnout von Organisationen beleuchtet haben, liegt es nahe, darüber nachzudenken, welche Voraussetzungen für eine Organisation wichtig sind, um auch in schwierigen Zeiten Handlungsalternativen zur Verfügung zu haben, um Probleme zeitnah und zukunftsorientiert zu lösen.

### ***Was macht die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens aus?***

Unter Resilienz einer Organisation verstehen wir die Fähigkeit, unvorhergesehene Situationen, Turbulenzen und Herausforderungen nicht nur zu bewältigen, sondern hieraus Stärken und Ressourcen zu erkennen und damit Potenziale für zukünftige Ereignisse bewusst und nutzbar zu machen.

Die Fähigkeit, Resilienz in Unternehmen auszubauen, wird ein Management-Thema, das sich sowohl in strategischen Entscheidungen, in der Organisationsentwicklung und im Führungsverständnis abbilden wird.

### ***Was sind die protektiven Handlungsfelder von Organisationen, die die Widerstandsfähigkeit stärken?***

#### **1. Strategie**

Eine Unternehmensstrategie wird wirksam, wenn sie sich in den Organisationsprozessen und im Verhalten der Mitarbeiter wiederfindet. Schaut man sich veröffentlichte Unternehmensstrategien an, so findet man fast ausnahmslos das Bestreben nach Schnelligkeit, Effektivität und Innovationskraft. Doch nur wenn diese Haltung und diese Ziele von den Mitarbeitern akzeptiert und verinnerlicht werden, wenn diese begreifen, dass sie in ihren Handlungsfeldern wichtige Beiträge zur Strategieverwirklichung leisten, dann werden Ziele und Haltungen in die Tat umgesetzt. In der Praxis spiegelt sich diese Grundhaltung dadurch wieder, dass ein Unternehmen schneller als die Mitbewerber Chancen ergreifen kann. Alle Mitarbeiter haben einen geschärften Blick für Effizienz- und Produktivitätssteigerungen, ohne die Angst, ihre Arbeitsplätze zu verlieren. Weitere Merkmale von Organisationsresilienz sind eine hohe Veränderungsfähigkeit verbunden mit schneller Erneuerungsenergie und kurze Reaktionszeiten auf Krisen- oder Problemsituationen. Innovationen werden mit hoher Selbstverständlichkeit voran getrieben.

#### **2. Der systemische Blick**

Um die Resilienz-Fähigkeit in Organisationen zu stärken, sollten möglichst viele Umfeldfaktoren im Hinblick auf ihre Wirkungen in der Organisation beobachtet werden. Dazu gehören Absatzmärkte, neue Produkte und Entwicklungen, politische Entscheidungstendenzen. Auch intensive Kontakte zu Kunden und Lieferanten können wichtige Impulse für die Ausrichtung des Unternehmens geben. Werden diese Faktoren richtig interpretiert und in Handlungen umgesetzt, wird dies sichtbar durch:

- hohe Flexibilität, Agilität sowie Adaptionfähigkeit
- kontinuierliches Antizipieren und Nejustieren von Veränderungsprozessen
- lösungsorientierter Umgang mit Überraschungen, Misserfolgen und Fehlern
- Fähigkeit zur transformativen Veränderung
- Wachstum und Erfolg auch in Krisenzeiten.

### 3. Unternehmenskultur, Führung und Mitarbeiter

Wie können der Umgang der Hierarchieebenen miteinander und das Wertesystem einer Organisation so gestaltet werden, dass Leistung, Entwicklung und Veränderung, Identifikation schafft sowie Freude und Engagement der handelnden Personen freisetzt?

**Folgende Aspekte erscheinen mir in diesem Kontext wichtig:**

- Die Fähigkeit aller Managementebenen, der Realität ins Auge zu sehen. Dazu gehört es, Mikro- als auch Makroinflüsse bewusst wahrzunehmen. Dies setzt die Fähigkeit voraus, „blinde Flecken“ aufzudecken und sich den daraus resultierenden Themen zu stellen.
- Stärken und Ressourcen der Organisation zu erkennen und sich bewusst zu machen. Dies ermöglicht es, bei den Verantwortungsträgern ein klares Bild darüber zu bekommen, welchen eigenen Beitrag sie zu den vergangenen Erfolgen geleistet haben. Je klarer die „Erfolgsmuster“ sind, umso schneller und lösungsorientierter können diese Ressourcen bei Bedarf aktiviert und eingesetzt werden. Das konkrete Thematisieren von Stärken führt zu einer größeren Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme bei Führungskräften, was besonders in schwierigen Situationen zu einem zeitlichen Handlungsvorsprung führt.
- Der Ausbau der Kommunikation und die Vernetzung verschiedener Organisationseinheiten ist die Basis für eine zeitnahe Informationsversorgung. Innerhalb der Organisation sollte Kommunikation sowohl top down als auch bottom up möglich sein. Resiliente Organisationen zeichnen sich durch face-to-face Kommunikation auf allen Ebenen aus, ohne dass aufgrund von Hierarchien Bedenken oder Zurückhaltungen bestehen.
- Die Führungskultur einer Organisation ist ein weiteres Kriterium bei Betrachtung der Resilienz-Fähigkeit. Resiliente Organisationen benötigen eine kraftvolle, flexible und innovative Führung. Dadurch wird sichergestellt, dass Probleme gesehen und angesprochen werden. Die Methode des „Aussitzens“ oder „Wegschauens“ darf nicht zum Erfolg führen. Ganz entscheidend ist die Fähigkeit der Führung, Herausforderungen als etwas „Normales“ zu akzeptieren, Krisen standzuhalten und sich nach Bewältigung schwieriger Situationen bewusst zu machen, mit welchen Fähigkeiten und Ressourcen, die Situation bewältigt wurde. Dies stärkt die Selbstwirksamkeit der handelnden Personen und damit die Handlungsfähigkeit der gesamten Organisation

**Die Konsequenzen einer solchen Führungskultur stärken die Fähigkeit zur Resilienz, indem**

- das Vertrauen der Mitarbeiter steigt und diese eine loyale und motivierte Haltung zum Unternehmen einnehmen,
- eine hohe Problemlösungsfähigkeit entwickelt wird, da Mitarbeiter aktiv an der Lösungsfindung beteiligt werden,
- Verantwortung übernommen wird und Entscheidungen getroffen werden, da ein offener und akzeptierter Umgang mit Fehlern gepflegt wird,
- die Organisation eine hohe Reflexionsfähigkeit entwickelt, die es ermöglicht Schwächen oder Veränderungsbedarfe offen und direkt anzusprechen,
- Improvisationsfähigkeit vor Formalismus steht,
- Veränderungsprozesse bei Bedarf angepasst werden können,
- Mitarbeiter über ihre Aufgabengebiete hinausdenken, Veränderungen akzeptiert und unterstützt werden und Widerstände sich in Grenzen halten.

**Fazit:**

Resilienz bezogen auf Personen setzt die Grundhaltungen Optimismus, Akzeptanz und Lösungsorientierung voraus. Überträgt man diese Haltungen auf Organisationen dann heißt das:

- ✓ Eine für möglichst viele Mitarbeiter attraktive Strategie zu entwickeln, die es ermöglicht, dass jeder Einzelne seinen individuellen Beitrag zur Umsetzung erkennen kann.
- ✓ Das Umfeld im Blick zu haben, um aufkommende Problemstellungen rechtzeitig wahrzunehmen.
- ✓ Sich auf die vergangenen erfolgreichen Handlungsmuster und Lösungen besinnen, um alle Kräfte zu mobilisieren.

**Dazu ist es nicht nur bei Personen sondern auch in Organisationen erforderlich:**

- ✓ sich selbst zu regulieren
- ✓ Verantwortung zu übernehmen
- ✓ Beziehungen gestalten
- ✓ Zukunft gestalten.

Unsere Erfahrungen im Rahmen der Organisationsentwicklung zeigen, dass in zahlreichen Unternehmen durchaus Resilienz-Potenzial vorhanden ist, dieses aber in Krisensituationen nicht aktiv genutzt wird.

Darum wird es eine Herausforderung für Manager sein, die Potenziale zu erkennen bzw. zu entwickeln und bei Bedarf wirksam zu aktivieren.

## Wie resilient ist Ihre Organisation?

Um ein Gefühl für die Resilienz-Fähigkeit Ihrer Organisation zu bekommen, finden Sie eine

### **Checkliste der typischen Merkmale für Resilienz in Organisationen:**

|   |           |
|---|-----------|
| ▪ Vision und Mission des Unternehmens ist jedem Mitarbeiter bekannt   | ja / nein |
| ▪ Die Unternehmensstrategie ist in der Gesamtorganisation präsent und für die unterschiedlichen Ebenen verständlich und nachvollziehbar         | ja / nein |
| ▪ Jeder Einzelne kennt seinen individuellen Beitrag zu den Unternehmenszielen und damit seine Bedeutung für das Unternehmen                     | ja / nein |
| ▪ Denken und Lösungssuche erfolgt unter aktiver Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter   | ja / nein |
| ▪ Informationen vom Markt fließen schnell in die Organisation   | ja / nein |
| ▪ Marktinformationen werden intern verarbeitet und führen zu Entscheidungen   | ja / nein |
| ▪ Es besteht innerhalb und außerhalb eine gute Vernetzung   | ja / nein |
| ▪ Die Organisation bzw. die Mitarbeiter kennen die zentralen Erfolgsfaktoren des Unternehmens   | ja / nein |
| ▪ Die Werte des Unternehmens sind den Mitarbeitern bewusst und werden aktiv gelebt  | ja / nein |
| ▪ Es gibt Geschichten über erfolgreich überstandene Krisen und diese werden erzählt   | ja / nein |
| ▪ Die Organisation achtet auf die Gesundheit der Mitarbeiter und das Betriebsklima  | ja / nein |
| ▪ Mit unterschiedlichen Meinungen und Positionen wird wertschätzend umgegangen  | ja / nein |
| ▪ Die Mitarbeiter werden ermutigt auch kontrovers zu diskutieren  | ja / nein |
| ▪ Fehler dürfen sein und werden zur Weiterentwicklung genutzt   | ja / nein |
| ▪ Entscheidungsfindungsprozesse zeichnen sich durch eine hohe Qualität aus und werden von Mehrheiten getragen                                   | ja / nein |
| ▪ Improvisationsfähigkeit ist vorhanden ohne die Orientierung zu verlieren  | ja / nein |
| ▪ Es besteht eine hohe Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, die Mitarbeiter verstecken sich nicht hinter Gremien, Prozessen oder Formalien | ja / nein |
| ▪ Verhalten wird sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Führungsebene reflektiert, dazu stehen geeignete Instrumente zur Verfügung                | ja / nein |
| ▪ Die Führungsebene ist für Mitarbeiter glaubwürdig und genießt ein hohes Vertrauen   | ja / nein |
| ▪ Die Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und leben diese auch in ihrem Arbeitsalltag  | ja / nein |