

# Widerstandsfähig in schwierigen Zeiten

Ariane Bentner / Jan Jung

Organisationen sehen sich einem für sie zunehmenden unsicheren Umfeld ausgesetzt. Das bedeutet meist auch, dass sie sich in immer kürzeren Zyklen mit Krisen auseinandersetzen müssen. Damit rückt zugleich der Begriff der Resilienz in den Fokus. Welche Merkmale zeichnen aber eine resiliente Organisation aus? Und wie kann man sich dem Thema der **organisationalen Resilienz** überhaupt nähern?

*„Wir müssen immer davon ausgehen, dass sich die Zukunft in einer für uns zum gegenwärtigen Zeitpunkt unvorstellbaren Weise verändern kann.“*

Werner Kirsch

Der Begriff Resilienz stammt ursprünglich aus der Materialforschung, von wo aus er ab den 1950er Jahren in die Humanwissenschaften Einzug gehalten hat. Mit der Zunahme weltweit auftretender Krisen und Katastrophen wurde er seit den 1990er Jahren auch in anderen Kontexten gebräuchlich, so sprechen wir heute auch von (mehr oder weniger) resilienten Organisationen, Gebäuden und Straßen (die zum Beispiel den Folgen des Klimawandels standhalten können). Doch zunächst stellt sich die Frage: Was versteht man unter „Krisen“ und was bedeuten sie für Organisationen?

## Der Umgang mit Krisen ist sehr anspruchsvoll

In Organisationen verstehen wir unter Krisen einen Ausnahmezustand von der Routine und damit meist einen Notstand. Dieser muss den Beteiligten übrigens gar nicht immer bewusst sein – denken wir zum Beispiel an protektive Maßnahmen zum Umgang mit zukünftigen Klimaverände-

rungen im beruflichen Kontext: an fehlende Kühlräume, Klimaanlage oder Sonnenschutz in Unternehmen. Das Fehlen von Maßnahmen bei zunehmenden Hitzewellen in Europa ist gerade für belastete Berufsgruppen besonders wichtig und wird von den betroffenen Organisationen oft als schicksalhaft gegeben hingenommen.

*„Jede Krise ist einzigartig.“*

Dabei ist jede Krise einzigartig. Ihr Handling ist sehr anspruchsvoll und aus unserer Außenbeobachtung können nur diejenigen Organisationen mit Krisen gut umgehen, die schon vorher bewusst an ihrer Widerstandskraft (Resilienz) gearbeitet haben oder – wie in sicherheitsrelevanten Unternehmen – daran arbeiten mussten und ein gezieltes Krisenmanagement aufgebaut haben. Das trifft meist nur auf solche Organisationen zu, die entweder selbst in der Katastrophenhilfe tätig sind (zum Beispiel Feuerwehr, DRK, THW) oder die in sicherheitsrelevanten Branchen operieren (beispielsweise Atomkraftwerke). Es dürfte kein Zufall sein, dass gerade für diese Organisationen das Thema Resilienz früh in den Fokus ihrer Aufmerksamkeit gelangt ist. Wie uns die Corona-Pandemie gezeigt hat,

ist aber der Fokus auf Resilienz auch für solche Organisationsgruppen keine Garantie gewesen, unbeschädigt aus der Krise herauszukommen.

## Das typische Risiko beim Stresserleben: der Tunnelblick

Ein häufiges Risiko im Umgang mit Krisen ist dabei, nur den eigenen Bereich oder die eigene Perspektive im Fokus zu haben: Scheuklappen auf und den „Tunnelblick“ bekommen – diese Kombination ist ein typisches Reaktionsmuster im akuten Stresserleben. Dazu kommt die latent vorhandene Angst auf Leitungsebene, sich mit unpopulären Maßnahmen Kritik einzuhandeln. Außerdem tritt die Gefahr der Selbstüberschätzung in Form von Planungsoptimismus und Illusionen hinzu.

Eine weitere Gefahr lauert im Beharren auf dem, was bisher auch schon funktioniert hat, sowie auf der Personalisierung von Problemen und der Sündenbockproduktion. Dieses Streben nach einfachen Ursachen muss sich nicht immer auf einzelne Personen beziehen. Es wird in Erklärungsversuchen auch gerne auf große, komplexe Strukturen wie zum Beispiel „den Markt“ als intransparente Komponente zurückgegriffen.

## Eine resiliente Organisation lernt aus Fehlern

Wenn es um die Frage geht, was **Merkmale resilienter Organisationen** sind, sind insbesondere die Studien bzw. Beiträge zu nennen von **Karl E. Weick** und **Kathleen M. Sutcliff** aus dem Jahr 2003 sowie von **Annette Gebauer** und **Ursula Kiel-Dixon** (2009). Beide Teams erforschten die Organisationsstrukturen sogenannter „High Reliability Organizations“ (HRO), sprich: Organisationen, die in einem unklaren und wechselhaften Krisenumfeld operieren (wie zum Beispiel Flugsicherung, Flughäfen, Krankenhäuser, Polizei, Militär oder Feuerwehr).

Eine resiliente und achtsame Organisation ...

### 1. ... lernt aus Fehlern, um eine positive Fehlerkultur zu entwickeln

Statt auf ihre Erfolge legen resiliente Organisationen wie HROs ihren Fokus auf das Reflektieren von und Lernen aus „Fehlern“, wobei bei ihnen Fehler nicht als menschliches Versagen, sondern im systemischen Sinne als Hinweise auf Probleme und Dysfunktionen im System gesehen werden.



**Abbildung:** Merkmale einer resilienten Organisation; Quelle: Ariane Bentner; Jan Jung (2022)

### 2. ... hat eine Abneigung gegen vereinfachte Interpretationen

Resiliente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre eigenen Denkmuster kritisch hinterfragen und vielfältige, unterschiedliche Perspektiven einnehmen können. Denn die komplexe und dynamische Umwelt zu vereinfachen, ist gefährlich, da so Abweichungen weniger wahrgenommen werden. Verkannte Abweichungen können sich jedoch, gerade bei HROs, schnell zu weitreichenden Störungen oder Katastrophen entwickeln.

### 3. ... entwickelt Sensibilität für betriebliche Abläufe

Um Abweichungen schnell wahrzunehmen, müssen allen Beteiligten die Abläufe und Strukturen vertraut sein. Vertrautheit kommt durch Übung und Training zustande. Nur auf der Grundlage von Achtsamkeit – das bedeutet hier: kontinuierliche Übung – kann auf Abweichung fundiert, schnell und situationsbezogen reagiert werden.

*„Es tritt die Gefahr der Selbstüberschätzung in Form von Planungsoptimismus und Illusionen hinzu.“*

**Literaturtipp**

Ariane Bentner; Jan Jung (2022): Resilient durch Krisen. Wie Führungskräfte und Teams schwierige Zeiten bewältigen, Carl-Auer

**4. ... strebt nach Flexibilität**

Gerade durch die geschulte und trainierte Sensibilität für die eigenen betrieblichen Abläufe erarbeiten sich Organisationen die nötige Flexibilität im Krisenfall. Resiliente Organisationen sind in der Lage, treffsicher zu entscheiden: Haben wir einen ähnlichen Krisenfall bereits in unserer Geschichte erlebt und können wir diesen mit bekannten Verfahren lösen? Oder: Ist es eine neuartige Krise?

**5. ... zeigt Respekt vor fachlichem Wissen und Können**

Bei resilienten Organisationen wandert die Entscheidungsbefugnis im Ernstfall quer zur Hierarchie: Entscheidungen werden dann nicht mehr nur ganz oben in der Hierarchie getroffen, sondern von denjenigen, die die größte Expertise für das jeweilige Problem mitbringen. Dazu muss ein umfangreiches Wissen über die Fähigkeiten aller Mitarbeitenden vorhanden sein. Dieses Vorgehen gilt auch im Krisenmanagement als der Königsweg.

*„Organisationale Resilienz ist neben allen Herausforderungen auch Teamwork.“*

**Risiken und Chancen antizipieren und darauf reagieren**

Mittlerweile wurde von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) eine Norm zur resilienten Organisation erstellt. Demnach ist organisationale Resilienz eng gekoppelt an Agilität als

*„[...] 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. Resilientere Organisationen können Risiken und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren.“  
(ISO-Norm 22316:2017).*

Diese Norm konfrontiert uns mit vielen Themen, an die ein Aufbau von Resilienz in Organisationen anknüpfen kann. Hier reicht das Themenspektrum von Asset Management, Governance, Cyber-Sicherheit, Gesundheitsmanagement bis hin zur übergeordneten Resilienz-Strategie. Es wird deutlich, dass dies über kurzfristige Maßnahmen weit hinausgeht und eine Mammutaufgabe für Organisationen darstellt.

**Anleitung für ein praxisorientiertes Workshop-Konzept**

Organisationale Resilienz ist neben allen Herausforderungen auch Teamwork. Ein Einstieg ins Thema gelingt beispielsweise über einen ersten Workshop. Dieser sollte idealerweise bereichsübergreifend über relevante Themenschwerpunkte und Hierarchieebenen hinweg zusammengesetzt sein.

Der Workshop sollte in **drei Schritten** ablaufen:

**Schritt 1: Ein anschauliches Bild kreieren, das das Thema organisationale Resilienz zugänglicher macht**

Wir verwenden in diesen Workshops häufig die Metapher einer Pizza. Natürlich bieten sich auch andere Metaphern an, die anschlussfähig an die jeweilige Organisationskultur sein müssen. Wenn wir als Beratende auf die (bisherige) Resilienz von Unternehmen schauen, sehen wir vor allem, dass die Konzepte für organisationale Resilienz so unterschiedlich sind wie die Organisation selbst. Das sollte eine gewählte Metapher widerspiegeln. So unterscheiden sich etwa die Bedürfnisse in Bezug auf Resilienz einer Bank erheblich von denen eines Zulieferers im Automotive-Bereich und diese unterscheiden sich wiederum stark von denen eines IT-Startups mit 15 Mitarbeitenden oder einer Non-Profit-Organisation.

Gerade aufgrund dieser kulturellen und strukturellen Unterschiede in Organisationen lohnt es sich, zu Beginn dieses Prozesses mit „Standard“-Zutaten der leicht verständlichen „organisationa-

len Resilienz-Pizza“ zu arbeiten. Dies kann sogar in einem Austausch mit Entscheidungsträger:innen im Sinne eines Pitches für das Projekt Sinn machen.

### Schritt 2: Der Gruppe helfen, die ersten relevanten Bereiche für organisationale Resilienz zu identifizieren

Man kann den Teilnehmenden hierfür zum Beispiel zwei Hilfsmittel anbieten:

- 1) ein ausgeschnittenes, rundes Blatt bzw. einen Halbkarton (das die noch leere Pizza symbolisiert).
- 2) ausgeschnittene Begriffe aus der ISO-Norm. Hier sollte nach dem jeweiligen Setting entschieden werden: Entweder es werden die neun Schlüsselemente verwendet oder direkt einzelne, konkretere Fokusbereiche aus der Norm, wie zum Beispiel Skill Management, Cyber-Sicherheit, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Facility Management, Betrugsprävention und vieles mehr.

Anschließend werden die Teilnehmenden gebeten, die Zutaten für ihre organisationale Resilienz an den Rand der „Pizza“ zu legen. Ziel ist es, nicht alle Begriffe zu verteilen, sondern im ersten Schritt nur die relevantesten.

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, dass wir diese Begriffe an den Pizza-Rand platziert haben, so dass diese als „Belag“ die eigentlichen Maßnahmen und Initiativen der Organisation symbolisieren. Dies ist oft griffiger und näher am Alltag der Beteiligten.

### Schritt 3: Die Maßnahmen in den einzelnen Bereichen identifizieren

Mit den Teilnehmenden wird nun die Pizza mit den einzelnen konkreten Maßnahmen-Stücken „belegt“.

Nützliche Fragen hierbei können sein:

- Welche gut funktionierenden Resilienz-Maßnahmen haben wir bereits? (Stärken)
- Welche neuen „Beläge“ sollten wir in der Organisation in Bezug auf organisationale

### Literaturquellen



Gebauer, A. u. U. Kiel-Dixon (2009): Das Nein zur eigenen Wahrnehmung ermöglichen. Umgang mit Extremsituationen durch Aufbau organisationaler Fähigkeiten.

In: „OrganisationsEntwicklung“ 38 (3): 40-49.

Heller, J. (2018): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden (Springer).

Urner, M. (2021): Raus aus der Dauerkrise. München, (Droemer Knaur)

Weick, K. E. u. K. M. Sutcliffe (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart (Klett-Cotta).

Resilienz weiter vorantreiben bzw. neu etablieren (Potenziale)?

- Wo benötigen wir mehr Informationen (Recherehaufträge)?

Die somit auch visualisierten Ergebnisse geben einen ersten Überblick über vorhandene Stärken und Potenziale zum Aufbau von organisationaler Resilienz. Dieser Prozess ersetzt keine systematische Analyse der einzelnen Bereiche, gibt aber mit relativ geringem Aufwand einen ersten Überblick.

Denn: Der Aufbau von organisationaler Resilienz tangiert in der Regel alle tragenden Geschäftsbereiche eines Unternehmens bzw. des Wertstroms. Aller Anfang ist schwierig, mit Widerständen verbunden und teilweise überwältigend für die Organisation. Ein Einstieg mit der niederschweligen Pizza-Metapher macht das komplexe Thema leichter (und spielerischer) besprechbar und ermutigt (hoffentlich) zur Weiterarbeit an diesem brisanten und wichtigen Zukunftsthema.

**c!**



**Dr. Ariane Bentner**

ist Erziehungswissenschaftlerin sowie Geschäftsleiterin der Fa. Bentner systemische Beratung in Darmstadt. Aktuell ist sie tätig als Trainee, Beraterin, Coach, SCRUM-Master und Lehrbeauftragte für systemische Beratung (Kontakt: [info@bentner.de](mailto:info@bentner.de)).



**Jan Jung**

ist Bildungswissenschaftler und begleitet als Senior Consultant bei wibas GmbH in Darmstadt Kunden aus unterschiedlichen Branchen bei großen Transformationsvorhaben (Kontakt: [info@bentner.de](mailto:info@bentner.de)).