

# ORGANISATIONALE RESILIENZ

## DER WEG ZU MEHR VITALITÄT UND BELASTBARKEIT



Foto: © Ludwig Philitsch



Foto: © Johannes Puch

VON BRIGITTE HUEMER  
UND INGRID PREISSEGGER

**Unsere Ziele sind auf Wachstum ausgerichtet, wir sind es gewohnt, jedes Jahr mehr zu erreichen. Doch wie resilient – also belastbar – sind Sie und Ihr Unternehmen, wenn dies nicht mehr so ist?**

✓öllig unerwartete, krisenhafte Szenarien, zunehmende Komplexitäten, sich rasant verändernde Marktbedingungen stellen bisherige Realitäten auf den Kopf und bringen bewährte Strategien und Verhaltensmuster an die Grenzen der Wirksamkeit. Führungskräfte stehen dabei vor der ganz konkreten Frage: Warum gelingt es den einen, großen Herausforderungen und Krisen die Stirn zu bieten, sie im besten Fall als Chance zu nutzen, während andere daran zerbrechen? Ist es Glück? Eine besondere Fügung? Oder sind es ganz konkrete Management-Kompetenzen?

### Bewährte Managementmethoden kommen an die Grenze

Strikte Effizienzsteigerung und Verschärfung von Compliance-Richtlinien sind häufig angewendete Methoden, wenn es darum geht, Organisationen in schwierigen Situationen zu stabilisieren. Gleichzeitig wird immer deutlicher, dass ein Mehr desselben keinen ausreichenden Erfolg bringt, sondern im Gegenteil zu einer weiteren Erstarrung führt. Orientiert man sich an der Logik von natürlichen Systemen (vgl. Lietaer 2009), so zeigt sich, dass diese dann eine besondere Vitalität entwickeln, wenn eine Balance zwischen Effizienz und Belastbarkeit gefunden wird – und zwar in einem Verhältnis von 1:2 – ein Teil Effizienz zu zwei Teilen Belastbarkeit.

### Was bedeutet Resilienz?

Resilienz bedeutet, sich selbst, die Menschen in der Organisation und das System dazu zu befähigen, diese Vitalität und Belastbarkeit weiterzuentwickeln, als permanente Vorbereitung auf mögliche unerwartete Ereignisse. Voraussetzung dafür ist, eine gute Sensitivität zu entwickeln, wo die individuelle und organisationale Verletzbarkeit liegt, um dieser gezielt gegenzusteuern.

### Organisationale Resilienz in vier Gestaltungsfeldern

Nun fragt sich jedoch, wie kann diese Resilienz konkret entwickelt werden? Dabei lohnt es sich, vier Gestaltungsfelder zu betrachten, in denen Führungskräfte wirksam werden.

#### Individuelle Ebene: Resiliente ManagerInnen

Eines ist klar: Führungskräfte können nur gestalten, wenn sie auch in schwierigen Situationen handlungsfähig sind. Die eigene emotionale Bewertung der Situation entscheidet, ob das Glas halb voll oder halb leer gesehen wird. Der Versuch, eindeutige Antworten in komplexen Situationen zu finden, führt des Öfteren zu Ohnmachtsgefühlen.



ERSCHIENEN IN DEN  
TRIGON THEMEN

01 | 2014

2012 haben wir begonnen, uns intensiv mit der Resilienz von Organisationen zu beschäftigen. Während individuelle Resilienz damals schon in Unternehmen diskutiert wurde, spielte organisationale Resilienz noch kaum eine Rolle. Doch genau die Frage, was Unternehmen in schwierigen und krisenhaften Zeiten widerstandsfähig macht, hat uns in unserer Beratungspraxis besonders interessiert. Also haben wir recherchiert und zahlreiche Interviews mit Top-Manager:innen und Berater:innen geführt. Das Ergebnis war unser Modell der organisationalen Resilienz in 4 Gestaltungsfeldern (angelehnt an die 4 Gestaltungsfelder der Führung). Die Herausforderungen für Unternehmen sind geblieben, aber das Interesse an Resilienz ist gewachsen – und wir sind drangeblieben! 2022 erschien unser Buch „Resilienz in Organisationen. Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten“ (gemeinsam mit Oliver Haas). Unser Modell wurde inzwischen in der Führungskräfteentwicklung und Strategiearbeit vielfach erprobt. Aktuell liegt unser Fokus darauf, wie Führung in einer neuen Zeit resilient gestaltet werden kann.

Hier ist es entscheidend, laufend neue Balance und Sinn zu finden, um ein flexibles Agieren im Hier und Jetzt zu ermöglichen.

### **Team-Ebene: Die Zeit der Management-Helden ist vorbei!**

Resiliente Manager sind ein wichtiger Teil des Erfolgs, doch die Kraft des Teams ist als wesentlicher Faktor in der Entwicklung von Resilienz in Organisationen deutlich unterbewertet. Auch mehrere Super-Gurus an der Spitze reichen nicht aus, um ein System resilient zu prägen. Resilient managen bedeutet, auch in einem divers zusammengesetzten Team den Teamerfolg vor den Einzelerfolg zu stellen und in einer vertrauensvollen Dialogkultur mutig zu entscheiden.

### **Umfeld/Markt- und Organisationale Ebene: Eine dynamische Verbindung von Innen und Außen**

In unseren Gesprächen mit Managern zum Thema Resilienz wurde als Erfolgskriterium immer wieder die enge Beziehung zwischen der Organisation als solcher und dem Markt, den Kunden und dem Umfeld genannt. Diese enge Beziehung ist geprägt von einer laufenden Achtsamkeit und Anpassungsfähigkeit hinsichtlich schwacher Signale über Chancen und Risiken. Dies impliziert ein dynamisches System, das in der Lage ist, sich auf Änderungen einzustellen und die Signale richtig zu

interpretieren, konsequent auf Fehler zu achten und systematisch zu lernen, gleichzeitig aber auch einen Kurs zu halten und sich nicht von einem kleinen Windstoß in die Krise treiben zu lassen.

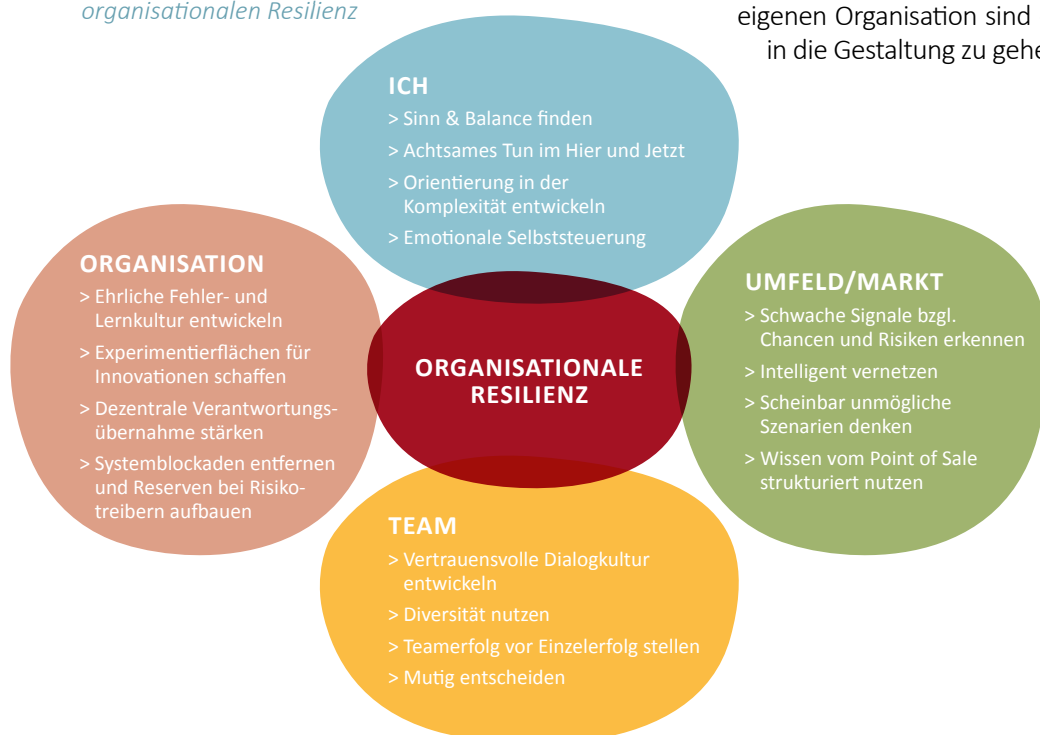
### **Effizienz und Kontrolle greifen zu kurz**


Die Entwicklung eines solchen lebendigen Systems wird derzeit von zwei vorherrschenden Prinzipien behindert: Dem Fokus der Manager auf Effizienz und dem Fokus auf Kontrolle mit all seinen negativen Folgen, wie Anfälligkeit des Systems durch Knappheit von Ressourcen, ausschließliche Innenorientierung, Achtsamkeit auf Einhaltung der Vorgaben und in letzter Konsequenz: Dienst nach Vorschrift.

### **Resilient zu agieren aber bedeutet, ...**

- ... nicht noch straffere Regelwerke einzuführen, sondern die Lebendigkeit des Systems und die Achtsamkeit und Eigenverantwortlichkeit der Personen zu stärken,
- ... Reserven in finanzieller Hinsicht und organisatorisch bei den wesentlichen Risikotreibern aufzubauen, um die Anfälligkeit zu reduzieren,
- ... Experimentierflächen für Innovationen zu schaffen, die es ermöglichen, abseits des herkömmlichen Systems Udenkbares zu denken und ganz neue Wege zu gehen und
- ... Vertrauen auf die dezentrale Kompetenz und Übergabe von Verantwortung.

### *Die 4 Gestaltungsfelder für Führungskräfte zur Weiterentwicklung der organisationalen Resilienz*



Resilienz ist ein Thema für jede Organisation! Eine gezielte Standortbestimmung und die Identifikation von spezifischen Handlungsfeldern in der eigenen Organisation sind erste Schritte, um in die Gestaltung zu gehen. 

*Literatur*  
 Carmeli, Abraham/Yair Friedman/ Asher Tishler (2012): „Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness“. Faculty of Management, Tel-Aviv University, Ramat-Aviv  
 Kéré Wellensiek, Sylvia (2012): „Resilienz-Training für Führende“. Beltz, Weinheim und Basel  
 Reivich, Karen/Andrew Shatté (2002): „The Resilience Factor“. Broadway Books  
 Weick, Karl E./Kathleen M. Sutcliffe (2001): „Managing the Unexpected“ Wüthrich, Hans A./Dirk Osmetz/ Stefan Kaduk (2006): „Musterbrecher, Führung neu leben“. Springer  
 „Erhöhte Unfallgefahr“, Interview mit Bernhard Lietaer. Brandeins 2009/1 Interviews mit 10 Topmanagern aus Wirtschaft, Industrie und Öffentlichen Einrichtungen. 2013