

Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Organisationen

In Zeiten von Turbulenzen und ständigem Wandel stellt die Fähigkeit, unternehmerische Krisen erfolgreich zu meistern und aus diesen gestärkt hervorzugehen, einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar.

Das Konzept der organisationalen Resilienz ist noch neu und wenig erforscht. Es wird interessant sein zu beobachten, wie sehr sich dieses Konzept in der Praxis etabliert.

Resilienz als Widerstandsfähigkeit des Individuums

Der Begriff stammt vom lateinischen Wort „resilire“ und bedeutet „zurückspringen“ bzw. „abprallen“. Als Bild dafür hat sich mittlerweile das Stehaufmännchen eingeprägt, synonym werden die Begriffe Widerstandsfähigkeit, Belastbarkeit oder Elastizität verwendet. Aus psychologischer Sicht bedeutet Resilienz eine positive Entwicklung trotz widriger Umstände und damit die Fähigkeit des Individuums, Lebenskrisen zu bewältigen und persönlich an den Herausforderungen der Krise zu wachsen. Auf der Ebene des Individuums ist anerkannt, dass diese Fähigkeit unterschiedlich ausgeprägt ist und gefördert werden kann.

Resilienz im Organisationskontext

Auch Organisationen sind mit Krisen und Notfällen konfrontiert und die Resilienz als Fähigkeit, diese erfolgreich zu meistern und aus diesen gestärkt hervorzugehen, ist auf den Organisationskontext übertragbar. Im Zusammenhang mit öffentlichen Organisationen (Gemeinden/Staaten) stehen hier vor allem der Schutz und die Wiederherstellung der Infrastruktur und der Sicherheit im Vordergrund. Für Unternehmen geht es darum sich positiv an die Umwelt anzupassen und sich trotz widriger Umstände weiter zu entwickeln. Diese Beschreibung definiert Resilienz als strategische Veränderungsfähigkeit von Unternehmen, die auch zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann.

Resilienz als Entwicklungsprozess

Neben der Resilienz von Infrastruktursystemen und Resilienz als strategische Veränderungskompetenz steht mit dem Blickwinkel der positiven Psychologie bzw. der Positiv Organizational Scholarship die Entwicklungsperspektive im Vordergrund: Resilienz als dauerhafte Fähigkeit, interne und externe Ressourcen anzupassen, um auch unter herausfordernden Bedingungen handlungsfäh zu bleiben. Im Prozess der Lösungsfindung entwickelt die Organisation ihre Fähigkeit im Umgang mit schwierigen Herausforderungen weiter. Als Erfolgsfaktoren gelten hier: das organisationale Lernen bzw. das Lernen aus Fehlern; ein Bewältigen der Krise durch rasches Feedback, flexiblen Wissenstransfer

oder eine Neukombination von vorhandenen Ressourcen; das Fokussieren auf die Wahrnehmung von nicht vorhergesehenen Bedrohungen; eine Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten, der Improvisationsfähigkeit und des Handlungsfelds; die Förderung der Perspektivenvielfalt bei der Problemlösung; das Zulassen von Zweifeln an bestehendem, etablierten Wissen; und die Aktivierung interner und externer sozialer Ressourcen bzw. Netzwerke.

Ressourcen organisationaler Resilienz

- Die Organisation ist flexibel und hat eine hohe Lernbereitschaft sowie eine Kultur der Anpassungsfähigkeit
- Die Organisation kennt ihre Schwachstellen, ist sich Unvorhersehbares bewusst, antizipiert Bedrohungsszenarien
- Die Organisation kann rasch reagieren: durch geeignete Strukturen, klare Abläufe, Wachsamkeit auf Veränderung von außen oder innen, rasches internes Reagieren (Entscheidungen)
- Die Organisation kann Reserven mobilisieren: finanzielle und personelle Ressourcen, Netzwerkressourcen

Handeln in aktuellen Krisen

Ein resilientes Unternehmen bewältigt die Krise durch gezielten und flexiblen Einsatz der Ressourcen in klaren Abläufen (siehe Kasten). Eine positive Reaktion und Weiterentwicklung in der Situation erfordert von Organisationen, offen und pro-aktiv zu informieren, Strukturen, die flexibles Verändern und den Austausch von Expertise und Ressourcen erlauben, das Delegieren von Entscheidungsmacht und das Zulassen von Handlungsalternativen. Neben der Kompetenz zur Krisenbewältigung kann Resilienz aber auch eine Quelle für eine generelle Anpassungsfähigkeit und damit für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens darstellen

Literatur: Sutcliffe, K. & Vogus, T. (2003). Organizing for Resilience. In: Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (eds.), *Positive Organizational Scholarship*, San-Francisco: Berrett-Koehler Publishers. .



FH-Prof. Dr. Gudrun Gaedke

Lehrt und forscht in den Bereichen Personalentwicklung, Lern- und Wissenstransfer sowie Nachhaltiges Veränderungsmanagement.