

Mit Resilienz zu nachhaltigem Unternehmenserfolg

Im Kontext zunehmenden Stresses in Betrieben und Organisationen fällt immer öfter das Stichwort „Resilienz“. Resilienz ist allgemein als die Eigenschaft eines Systems definiert, nach Auslenkung wieder einen stabilen Zustand erreichen zu können. Eine resiliente Organisation ist eine Organisation, die nachhaltig leistungsfähig ist und dies trotz Krisen und Turbulenzen auch bleibt.

Geerd Philipsen und Frank Ziemer

Durch Stärkung ihrer organisationalen Resilienz werden Unternehmen und andere Organisationen in die Lage versetzt, mit turbulenten Entwicklungen angemessener umzugehen. Belastungen werden besser verkraftet, sodass die Menschen gesund und das Unternehmen dauerhaft innovativ und leistungsfähig bleiben. Mitarbeiter und Führungskräfte finden mehr Freude, Engagement und Motivation an ihrer Arbeit und erkennen (wieder) den Sinn darin. Den zunehmenden Ausfallerscheinungen in Form von Ziellosigkeit, Demotivation, Burnout, „innerer“ wie tatsächlicher Kündigung wird vorgebeugt. Letztlich werden wirtschaftlich nachteilige, gesundheitliche und soziale „Schadensfälle“ sowie ernstzunehmende Erkrankungen verhindert.

Schlüsselfaktor für die Entwicklung organisationaler Resilienz ist die Führungskultur, die schließlich die gesamte Unternehmenskultur entscheidend bestimmt. Doch was unterscheidet „normal gute“ Führung von einer resilienzstärkenden Führung? Was ist das spezifische Merkmal im Führungsverhalten, das schließlich die Resilienz der Organisation erhöht? Wie soll die Führungskraft konkret handeln? Für welche Handlungsoption soll sie sich entscheiden, wenn sie die Resilienz in den Vordergrund stellt? Auf diese Fragen gab es bisher nur erfahrungsbasierte Antworten. Wir – die Autoren – haben mit dem Xcellience Institut für organisationale Resilienz (www.xcellience.com) einen institutionellen Rahmen für die Untersuchung und Implementierung organisationaler Resilienz geschaffen und wollen mit diesem Artikel die Basis für eine theoriegeleitete Diskussion von organisationaler Resilienz legen.

Resiliente Führung = gute Führung?

„Im Prinzip schon.“ Laut Gallup entscheiden zwölf Merkmale – die sogenannten Q 12 – ob Führung dazu geeignet ist, Mitarbeiter zu motivieren und an ihr Unternehmen zu binden. Die bekannten Q 12 [1] sind demnach auch Merkmale guter Führung.

Gute Führung sorgt somit für Orientierung, für das Vorhandensein adäquater Arbeitsmittel, für Anwendung von Stärken, für Anerkennung, für gute Beziehungen, für gegenseitige Unterstützung, für Möglichkeiten der Identifikation mit Zielen, für Kommunikation, für persönliche Entwicklung. Gute Führung sorgt dafür, dass man selbst zusammen mit anderen erfolgreich sein kann. Das ist ebenso ein Kennzeichen resilienter Organisationen.

Darüber hinaus achtet **resilienzförderliche** Führung insbesondere darauf, dass Menschen ihr Wirken in Unternehmen und Organisationen als **kohärent** erleben. Kohärenz meint hier „Stimmigkeit“ in dem Sinne, dass **die gesamte Organisation und ihre Aktivitäten** als in sich **stimmig und zur eigenen Person passend** erlebt werden. Man kann annehmen, dass dies lediglich auf die 15 Prozent der von Gallup [1] untersuchten deutschen Unternehmen zutrifft, in denen (noch) eine hohe Mitarbeiterbindung vorherrscht. In der überwiegenden Zahl der Fälle ist dem nämlich nicht so. Bei 61 Prozent der Unternehmen ist die Mitarbeiterbindung gering, bei 24 Prozent sind nach Gallup die Mitarbeiter „auf dem Sprung“, ist keine Mitarbeiterbindung mehr feststellbar.



Dr. Geerd Philipsen



Frank Ziemer

sind Gründer und Gesellschafter des Xcellience Institut für organisationale Resilienz. Beide verfügen über mehr als 20 Jahre Beratungs-, Coaching- und Trainingserfahrung und haben in diesem Zeitraum in eine Vielzahl angesehener Unternehmen und öffentlichen Institutionen Einblick nehmen können. Mit dem Xcellience Institut legen sie den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten auf die Etablierung von nachhaltig leistungsfähigen, flexiblen und gesunden Organisationskulturen.

Resilienz: Voraussetzung für Engagement und Identifikation

Eine solche Vergeudung wertvoller Ressourcen, wie sie die Gallup-Studien aufzeigen, ist für einen wettbewerbsorientierten Wirtschaftsstandort natürlich nicht hinnehmbar. Das gilt besonders für Zeiten des demografischen Wandels, was Vertreter von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik mittlerweile unisono aufgeschreckt und zum Handeln zum Beispiel in Form der Etablierung einschlägiger Förderprogramme veranlasst hat.

Eine resilienzstärkende Führung kann diesen Tendenzen entgegen wirken, wenn nicht sogar sie umkehren. Resilienzstärkende Führung sorgt für empfundene Stimmigkeit zwischen „Work“ und „Life“, indem sie für Passung von Zielen, Vision und Mission, Identität, Werten, Regeln, Kompetenzen sowie von Kooperations- und Kommunikationsverhalten innerhalb der Organisation sorgt. Resilienzstärkende Führung stellt eine **kohärente Organisationskultur** her und betreibt damit als vordringliche Aufgabe Organisationsentwicklung. Das setzt die gemeinsame, koordinierte Anstrengung der ganzen Führungsriege voraus. Hier erweitert resiliente Führung den Geltungsbereich von „guter“ Führung. Wo Letztere noch als Einzelleistung erbracht werden kann, erfordert das Herstellen von Kohärenz auch Stimmigkeit in der Führungsmannschaft: sich über Sinn, Werte und die Prinzipien der eigenen Arbeit auszutauschen und zu vereinbaren, und auch die Arbeit an der **eigenen** Resilienz aufzunehmen.

Resilienz dringend gefordert!? Er(n)ste Warnsignale

Alle länger anhaltenden Belastungssituationen in Organisationen, die mittels struktureller Maßnahmen (z. B. Perso-

Zusammenfassung

- Unternehmen und Organisationen in Deutschland haben deutlichen Handlungsbedarf in Sachen Resilienzentwicklung.
- Mit dem vorgestellten Sieben-Ebenen-Modell werden Handlungsentscheidungen auf eine systematische Grundlage gestellt.
- Durch Modellierung und Abbildung der Wirkzusammenhänge werden resilienzsteigernde Maßnahmen kostengünstig und maximal effektiv.

nanalpassung) nicht mehr kompensiert werden oder werden können, beanspruchen die Resilienzpotenziale der Organisation. Man findet solche Situationen momentan gehäuft z. B. in Gesundheits- und Pflegeberufen, im Polizei- und im Rettungsdienst. Ein gravierender Fachkräftemangel zeigt sich ebenfalls in verschiedenen industriellen „Hochdruck“-Sektoren wie dem Maschinenbau, in der IT, bei Automobil- und Luft/Raumfahrt-Zulieferern, in der Metall- und Elektroindustrie. Besonders von der demografischen Entwicklung betroffen und deshalb hochgradig vulnerabel gegenüber (Über-)Beanspruchung sind z. B. viele Bereiche des öffentlichen Dienstes, des Verkehrswesens und der Energie- und Wasserversorgung.

Konkrete Warnsignale für ein Überbeanspruchen der Resilienz der Beteiligten präsentieren Baudis & Dickschen [2]. Sie zeigen, dass sich bereits in frühen Phasen einer Restrukturierung Formen von Des-Identifikation und Entfremdung zeigen, die später in massiver Irritation und Resilienzverlust münden. Diese Anzeichen lassen sich als zunehmende Ausprägungen von Verunsicherung und Kontrollverlust deuten (siehe **Abb. 1**).

Anhand dieser „Leiter der Entfremdung“ lässt sich die Entwicklung einer massiven Irritation des gemeinsamen „Sense of Coherence“ nachvollziehen. Mit wachsender Verunsicherung und abnehmenden Einflussmöglichkeiten tritt eine Störung des Identitäts- und Zugehörigkeitserlebens ein, die in einem vehementen Stressempfinden mündet. Spätestens, wenn die Firmenpolitik nicht mehr verstanden wird, also mit den persönlichen Werten, Zielen und Erfahrungen nicht mehr in Einklang gebracht werden kann, brechen erhebliche Zweifel daran auf, an seinem Arbeitsplatz noch erwünscht zu sein. Bei Personalabbau oft nicht unwillkommen, wirkt sich dieser Effekt natürlich katastrophal aus, wo Mitarbeiter gehalten oder gewonnen werden müssen.

Bereits bevor es zu einer „inneren Kündigung“ kommt, lassen sich eindeutige Warnsignale vernehmen. In Veranstaltungen hören wir häufig Bemerkungen der Art:

- „Ich sehe hier keinen Fortschritt mehr“/„wir lernen nicht dazu“/„wir schaffen es nicht mehr, unsere ‚Lessons‘ umzusetzen“,
- „das ist nicht mehr company-like“,
- „meine Zeit ist zu 100 Prozent (soll heißen: mehr als ~80 Prozent [die Autoren]) fremdgesteuert“,
- „komme in der Woche nicht mehr zum Mittagessen“,
- „die Arbeit ist stark segmentiert, ich muss ständig umschalten“,

die bereits dringenden Handlungsbedarf anzeigen. Die Ineffizienz und Pathogenität derartiger Bedingungen ist hinlänglich bekannt – Beispiele finden sich bei [3].

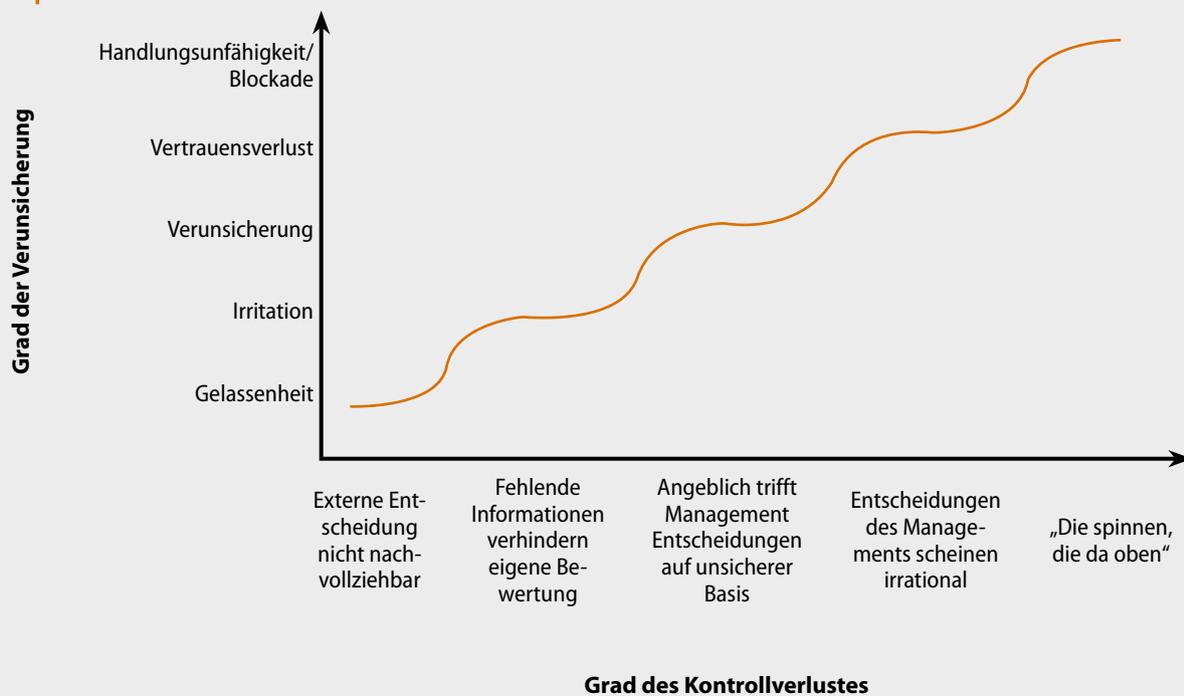
Auch in Mitarbeiterbefragungen schlägt sich das allgemein erhöhte Stresslevel deutlich nieder. Der DGB-Index „Gute Arbeit“ [4] bietet hier z. B. eine breit genutzte, aussagekräftige und gut standardisierte Erhebungsmethodik an. Mit der Methode können ganz klar pathogene Ergebnisse gekennzeichnet werden, die auch vielfach gefunden werden.

Eindeutige Warnsignale liegen also vor, die die Überlastung der aktuellen Resilienzbestände deutscher Wirtschaftsorganisationen anzeigen. Die notwendigen Informationen, um effektive Gegenmaßnahmen einzuleiten, gibt es allerdings – das ist die gute Nachricht – ebenfalls. Von diesen soll folgend die Rede sein. Zumindest was die Voraussetzungen angeht, die vorhandenen Resilienzpotenziale zu erweitern beziehungsweise diese überhaupt zugänglich zu machen, gibt es Grund zur Hoffnung.

Was resilient macht: das Modell der sieben Resilienzqualitäten

Die Geburt des psychologischen Resilienzkonzeptes wird auf das Jahr 1955 datiert. Zu diesem Zeitpunkt begann Emmy Werner ihre entwicklungspsychologische Längsschnitts-Studie an Kindern der Insel Kauai im Hawaii-Archipel. Zusammen mit Ruth Smith wurden 2001 zusammenfassend die Ergebnisse publiziert. Werner und Smith [5] fanden bei dem Teil der Kinder, die unter psychosozialen Hochrisikofaktoren aufwuchsen und trotzdem erfolgreich und gesund ihr Leben meisterten, hohe Ausprägungen von Flexibilität, Kreativität, Bewältigungskompetenz und Selbstwirksamkeit sowie eine enge Bindung an mindestens eine Bezugsperson. Diese Merkmale und Bedingungen machten offensichtlich „unempfindlich“ gegen die Wirkung von psychosozialen Risikofaktoren. Das Konzept einer gegen belastende Umwelteinflüsse immun machenden Persönlichkeitseigenschaft namens Resilienz war geboren.

Abb. 1 „Leiter der Entfremdung“ nach Baudis & Dickschen 2013



Quelle: www.xcellience.com

Die sieben Säulen der Resilienz

Die Ergebnisse der Kauai-Studie sind seither vielfältig bestätigt worden. Als Resilienzfaktoren werden seither weitgehend übereinstimmend aufgeführt:

- realistische Situationswahrnehmung und Situationsakzeptanz,
- Selbstbewusstheit und Reflexivität,
- Selbstwirksamkeit/Handlungsfähigkeit,
- offene Kommunikation und Transparenz,
- gute Beziehungen und Kollegialität,
- Positivität und Optimismus.

Ähnliche Faktoren formulierten auch Reivich & Shatte [6] als die bekannten „sieben Säulen der Resilienz“. Die meisten Resilienzkonzepte stimmen in der **Beschreibung** dessen, was Resilienz ausmacht, weitgehend überein: Eine unabhängige, von guten Beziehungen und einer im Grunde optimistischen Haltung getragene realistische und akzeptierende Sicht auf die Welt mit der Möglichkeit, in dieser verantwortlich handeln zu können, schützt vor pathogenen Einflüssen.

Sieben Ebenen von Resilienzqualitäten

Über den Anspruch **deskriptiv** angelegter Konzepte hinausgehend sollte ein **handlungsleitendes** theoretisches Modell jedoch Aussagen darüber erlauben, was diese Faktoren in betrieblichen und institutionellen Kontexten **beeinflusst**, wie die Faktoren **zusammenhängen** und, auf welche Weise sie sich **in Organisationen implementieren beziehungsweise entwickeln** lassen. Zur Beantwortung dieser Fragen erweisen sich die vorstehend beschriebenen Konzepte als nicht ausreichend.

Das von den Autoren entwickelte Modell der sieben Ebenen von organisationalen Resilienzqualitäten (siehe **Abb. 2**) führt die Faktoren auf, die sich in der Literatur übereinstimmend als Voraussetzungen von Resilienz gezeigt haben. Diese wären:

Kernthesen

- Organisationale Resilienz generiert ökonomische Vorteile, weil durch zunehmende Kohärenz die inneren Reibungsverluste abnehmen.
- Organisationale Resilienz erhöht die Reaktionsfähigkeit der Organisationen, da Achtsamkeit, Realismus und Situationsakzeptanz zunehmen.
- Ausschlaggebend für die Entstehung von organisationaler Resilienz ist eine resilienzstärkende Führung.

- **Sinn und persönliche Bedeutung** der im Fokus stehenden Sache,
- **Einbindung** und soziale Vernetzung,
- **Selbst-Bewusstsein**, Bewusstheit des eigenen Selbst (=Identität) und der eigenen Verantwortung,
- eine **positive Werthaltung**, daraus folgend emotionale Stabilität,
- Fähigkeit zu **konstruktiver Selbstwirksamkeit**,
- **situationsadäquates, realitätsakzeptierendes und lösungsorientiertes Handeln** sowie
- **offene, robuste und gestaltbare Rahmenbedingungen**.

Das Modell ordnet diese sieben Faktoren in einer hierarchischen Beziehung zueinander an, die der jeweiligen Bedeutsamkeit der Ebenen entspricht. Nach der Logik des auf Bateson [7] und Dilts [8] zurückgehenden Modells der logischen Ebenen werden diese als sich wechselseitig hierarchisch organisierend und aufeinander rückwirkend begriffen. Das Modell postuliert damit einen **organisierenden und auf Konsistenz ausgerichteten Zusammenhang** zwischen den Ebenen. Das bedeutet in der Konsequenz, dass nur eine auf allen Ebenen **wirksame** Veränderung letztlich zu Resilienzstärkung führt. Um auf einer Ebene wirksam zu sein, muss die Intervention jedoch nicht zwangsläufig auf dieser Ebene selbst stattfinden – konsistente Einwirkungen auf übergeordneter Ebene sind aufgrund der Tendenz zur Musterbildung über die Ebenen oft effektiver.

Ein Erklärungsmodell von Resilienz

Das Modell der sieben Resilienzqualitäten steht in direkter Verwandtschaft zu einflussreichen Theorien wie zum Beispiel der Stressverarbeitung [9], der Selbstwirksamkeit [10], zum Salutogenese-Modell von Antonovsky [11] und schließlich auch zu dem der „Corporate Happiness“ [3]. Wenn auf der Basis klarer Werte ein kohärenter Zusammenhang zwischen Tun, erzieltm Ergebnis und persönlicher Sinnvorstellung besteht, wird der Zugang zu persönlichen und gemeinschaftlichen Ressourcen möglich. Dieser Zugang zu Ressourcen verhindert sowohl das persönliche „Ausbrennen“ wie auch die innere Abwendung von der gemeinschaftlichen Nutzenerzeugung. Die hinzugewonnenen beziehungsweise erhaltenen Ressourcen zeigen sich in den Fähigkeiten der Einzelnen wie der gesamten Organisation, wirksam auf jede Situation einzuwirken, der man ausgesetzt ist. So wird Stress effektiv reduziert und Leistungsvermögen entwickelt. Komfortzonen werden erweitert und die Bereitschaft wächst, sich auch außerhalb dieser zu bewegen. Innovation, persönliches Wachstum und Entwicklung werden möglich und wahrscheinlich.

Drei „Säulen“ der Resilienzentwicklung: Mitarbeiter, Führung, Organisation

Eine ganzheitliche Resilienzentwicklung basiert auf drei „Säulen“: Der individuellen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), der Führung und der Organisation. **Abbildung 3** zeigt die Grundcharakteristik der Maßnahmen zur Entwicklung der sieben Resilienzqualitäten innerhalb der drei Säulen „Mitarbeiter“, „Führungskräfte“ und „Organisation“.

Die Säule „Führung“ ist als Dreh- und Angelpunkt zentral im Modell angeordnet – ihr kommt, wie bereits ausgeführt, auch in der Praxis eine zentrale Bedeutung zu. Ohne die Führungskräfte zu Promotoren und Eignern des Prozesses zu machen, wird Resilienzentwicklung nicht gelingen. Daher ist in **Abbildung 2** die Säule „Führung“ auch mittig als zentraler Dreh- und Angelpunkt angelegt. Die beiden flankierenden Säulen „Mitarbeiter“ und „Organisation“ werden und bleiben nicht stabil, ohne dass die Führungskultur Resilienz fördert, fordert und auch selbst lebt.

Als Führungskraft die eigene Resilienz stärken

Resilienzstärkende Führung bedeutet für Führungskräfte immer auch die Entwicklung ihrer eigenen persönlichen Resilienz. Es geht im Kern hier um die Entwicklung von Achtsam-

keit in Bezug auf andere Menschen, die auch **Achtsamkeit** gegenüber sich selbst verlangt. Achtsamkeit als Führungsprinzip ist gleichzeitig ein extrem wirksames wie kulturveränderndes Führungsmittel. Achtsamkeit vermittelt gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung – der Boden, auf dem Selbstvertrauen, Optimismus und Erfolgsorientierung gedeihen und der die Zusammenarbeit reibungsarm, vielleicht sogar erfreulich oder gar erquicklich machen kann.

Eigene Achtsamkeit gedeiht auf dem Boden einer positiven Werthaltung gegenüber sich selbst und anderen. Die Bedeutung der Frage, wie man mit sich selbst umgeht, wird von Führungskräften allgemein unterschätzt, ist aber von besonderem Belang. Ob man sich zu etwas zwingt, überwindet oder verbiegt oder sich vielleicht den Nutzen oder positive Wirkungen verdeutlicht, beschränkt die eigenen Ressourcen oder erweitert sie. Erfolgreiche Führungskräfte betreiben in erster Linie erfolgreiches eigenes Ressourcenmanagement. Die Voraussetzungen dafür kann man mit einem Meditationstraining, mit Konzentrations- oder speziellen, auch mit kreativen und spielerischen Übungen angereicherten Achtsamkeitstrainings erlangen. Der kreative Ausdruck der eigenen Körperwahrnehmung kann überraschende Antworten und unerwartete Einsichten auf ressourcenfokussierte Fra-

Abb. 2 Sieben Ebenen und drei Säulen von Resilienzqualitäten



Quelle: www.xcellience.com

gestellungen wie „Was berührt mich?“, „Was trägt mich?“, „Was bewegt mich?“ erbringen. Die Konzentration auf unbewusstes Geschehen und spontane Gefühle erschließt dabei im normalen Alltag nicht zugängliche Informations- und Energiequellen, die zwar vorhanden sind, im Alltag der Führungskraft aber nicht zur Verfügung stehen und nicht ohne rationalisierende Verzerrung wahrnehmbar werden. Durch solche Achtsamkeits- und Flow-Übungen entsteht eine entspannte, konzentrierte Stille des Zu-sich-selbst-Kommens, in der Wünsche und individuelle Tendenzen wahrgenommen, ausgedrückt und genutzt werden können. Eine Fülle von Anwendungen im organisationalen Kontext schildern zum Beispiel [12].

Handlungsempfehlungen für resilienzstärkende Mitarbeiterführung

Auf der Basis eigenen Resilienzlebens kann sich die Führungskraft im eigentlichen Führungshandeln dann darauf konzentrieren, bei ihren Mitarbeitern Flexibilität auf der Basis von Vertrauen zu fördern. Gute Führung sorgt hier für Orientierung, für Anwendung von Stärken, für Anerkennung, für gute Beziehungen, für geeignete Rahmenbedingungen, für Unterstützung, für Identifikation mit Zielen, für Kommunikation, für persönliche Entwicklung [1]. Resilienzförderliche Führung strebt darüber hinaus danach, Stimmigkeit (Kohärenz) aufzubauen und zwar möglichst auf und über alle sieben Modellebenen.

Abbildung 3 zeigt, durch welches konkrete Führungshandeln und von welchen Führungsprinzipien geleitet, sich die sieben Resilienzqualitäten ausbilden lassen.

Handlungsempfehlungen

- Stellen Sie den Sinn und Zweck Ihrer Organisation in den Vordergrund und bestimmen Sie gemeinsam die Werte, denen Sie sich verbunden fühlen, und leben Sie diese auch in krisenhaften Situationen.
- Führen Sie für sich und Ihre Teams regelmäßig Standortbestimmungen durch, in denen Sie die aktuelle Situation betrachten und Sie bewusst und aktiv die Resilienzpoteziale Ihrer Mitarbeiter fördern.
- Erhöhen Sie Ihre Achtsamkeit gegenüber sich selbst und anderen und übernehmen Sie Verantwortung für notwendige Veränderungen.

In ähnlicher Form sind Handlungsempfehlungen auch für die nachgelagerten Ebenen entworfen worden. Das Xcellence-Institut hält korrespondierende Angebote, Workshop-Formate und Werkzeuge bereit, um die Wirkung dieser Maximen ausprobieren, erleben und schließlich im eigenen Wirkungsfeld umsetzen zu können.

Resilienzentwicklung durch organisatorische Maßnahmen

Neben der bereits ausgeführten entscheidenden Rolle der Führung in der Gestaltung der Organisationskultur rücken unter der Betrachtungsperspektive der Gesamtorganisation zwei zentrale Handlungsfelder in den Blickpunkt:

1. Die Gestaltung der Infrastruktur, der physischen, materiellen, technischen und ökonomischen Ausstattung sowie der Organisations**struktur**,
2. Die gemeinschaftliche Gestaltung der Organisations**kultur** als strategische Managementaufgabe.

Maßnahmen in Feld 1 „Organisations**struktur**“ werden sich unserer Annahme nach zwangsläufig aus der Notwendigkeit ergeben, die erforderlichen physischen, materiellen, technischen, ökonomischen und strukturellen Gegebenheiten zu schaffen, damit eine resiliente Organisationskultur entstehen kann. Auch sind hier Fragen der Absicherung und Versicherung gegen materielle Schäden sowie das generelle Risikomanagement relevant. Organisationale Maßnahmen zur Erhöhung der Krisenfestigkeit und Robustheit schildern [13]. Sie betonen vor allem den Wert erhöhter Wachsamkeit der Organisation gegenüber (kritischen) Veränderungen, der Verringerung ihrer Vulnerabilität und der Erhöhung ihrer Anpassungsfähigkeit.

Maßnahmen auf Feld 2, der gemeinschaftlichen Entwicklung der Organisations**kultur**, werden vor allem durch Führungskräfte-Workshops vorangetrieben, die mit dem Konzept und der Wirkung von Resilienz vertraut machen und die Führungskräfte als Promotoren und Multiplikatoren gewinnen. Auch für diese Workshops gibt das Xcellence-Modell der sieben Resilienzqualitäten wertvolle Hinweise. Zentrales Element ist die Klärung der jeweiligen Rollen, ihr Zusammenwirken und ihre konkrete Ausformung („wie werden sie gelebt?“) im Veränderungsprozess.

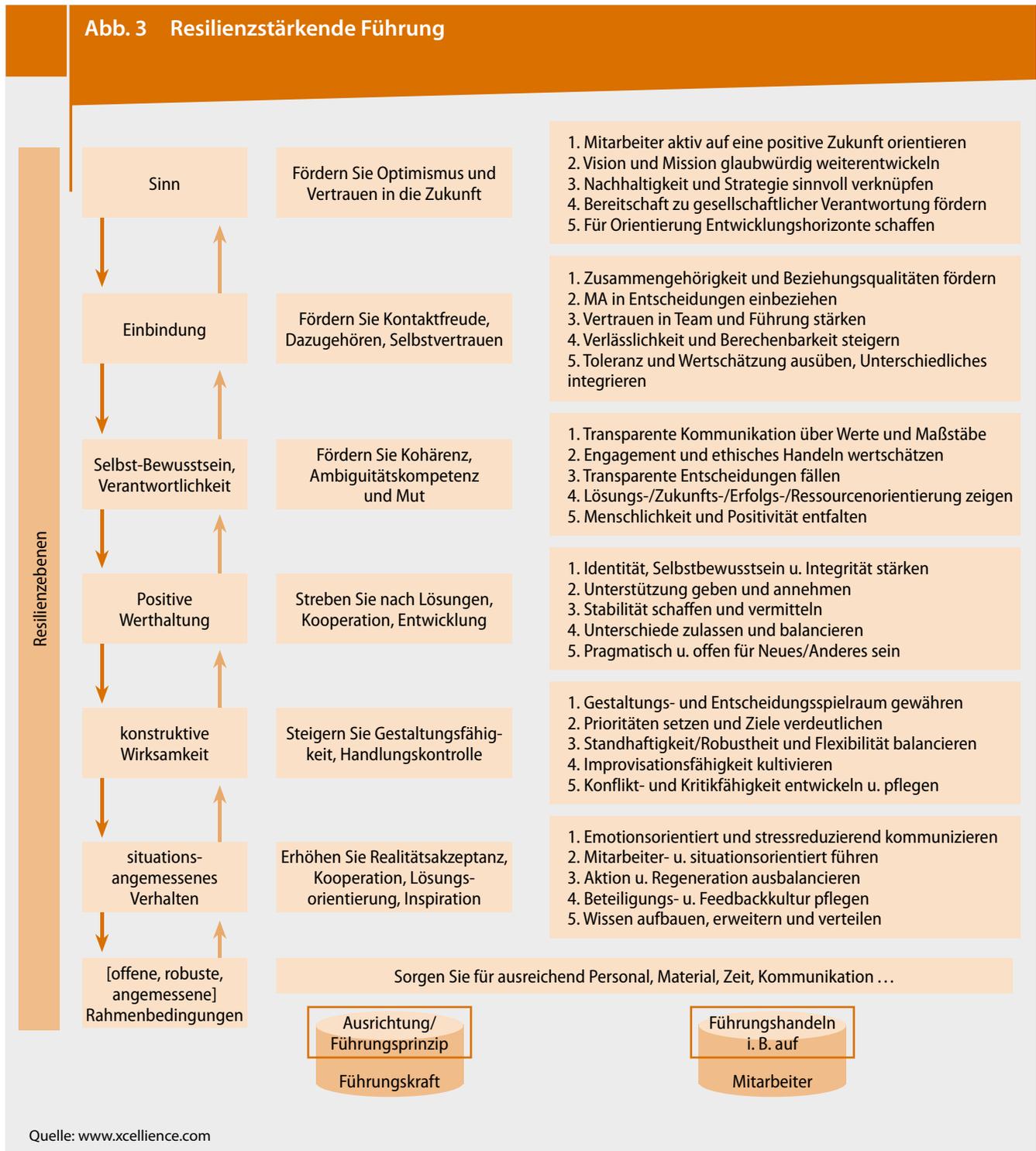
Wie bei allen organisationsentwickelnden Maßnahmen ist die sorgfältige Bestimmung des Teilnehmerkreises von besonderer Bedeutung. Möglichst alle relevanten Personengruppen und Funktionen müssen hier repräsentiert sein. Keinesfalls macht es Sinn, in diesem Prozess die Personalvertretung auszuklammern.

Ein Roadbook für die Entwicklung resilienter Organisationen

Organisationen, die resilienzsteigernde Maßnahmen planen, sollten diesen Prozess planvoll angehen. In einem Roadbook führen wir die einer resilienten Organisation prinzipiell zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten zusammen

und zeigen geeignete Einsatzpunkte auf. Nach erfolgter Situationsanalyse stehen präventive, adaptive, korrektive und innovative Angebote bereit. Auch mindestens eine Evaluationsschleife sollte durchlaufen werden, um Effektivität und Effizienz der Programmelemente zu evaluieren und deren Wirksamkeit durch verbesserte Anpassung weiter zu steigern.

Abb. 3 Resilienzstärkende Führung



Das Roadbook eröffnet große Vorteile: Es erlaubt den Überblick über den Gesamtprozess der Entwicklung organisationaler Resilienz, veranschaulicht Wirkzusammenhänge der Resilienzentstehung und macht Eingriffe planbar. Die Elemente können streng bedarfsspezifisch angepasst werden. Und das angenehme und kostensparende daran ist: An der richtigen Stelle (= auf der richtigen Modellebene) eingesetzt, erzielen schon vergleichsweise geringe Investitionen bedeutende Verbesserungen. Führt man sich den Gesamtnutzen gerade in Zeiten rapiden Wandels vor Augen, überwiegt dieser die erforderlichen Aufwände um Größenordnungen. Das passende Instrumentarium also, um ein drängendes Thema jetzt planvoll anzugehen.

Links und Literatur

- [1] Gallup Institut, 2013. Gallup Engagement Index 2012. Präsentation zum Download unter <http://www.gallup.com/file/strategicconsulting/160904/Engagement%20Index%20Pr%C3%A4sentation%202012.pdf>.
- [2] Baudis, Sabine & Dickschen, Hendrikje, 2013. „Die spinnen die da oben“ – Vortrag auf dem HR Round Table der Messe „Zukunft Personal“, Köln, 19.9.2013.
- [3] Haas, Oliver, 2010. Corporate Happiness als Führungssystem. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- [4] DGB-Index Gute Arbeit GmbH, 2013. Wachsender Psycho-Stress, wenig Prävention – wie halten die Betriebe es mit dem Arbeitsschutzgesetz? Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2012 zum DGB-Index Gute Arbeit. Berlin, Januar 2013.
- [5] Werner, Emmy & Smith, Ruth, 2001. Journeys from childhood to midlife. Risk, resilience and recovery. New York: Cornell.
- [6] Reivich, Karen & Shatte, Andrew, 2003. The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles. New York: Random House.
- [7] Bateson, Gregory, 1981. Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt: Suhrkamp. (Original 1972: Steps to an ecology of mind. Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology).
- [8] Dilts, Robert B., 1990. Changing belief systems with NLP. Cupertino: Meta Publications.
- [9] Lazarus, R., 1981. Stress und Stressbewältigung – ein Paradigma. In: Fillipp, Sigrun-Heide (Ed.), Kritische Lebensereignisse, pp. 198-232. München: Urban & Schwarzenberg.
- [10] Bandura, Albert, 1977. Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavior change. Psychological Review, 84, 191-215.
- [11] Antonovsky, Aaron, 1997. Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dt. erweiterte Ausgabe, herausgegeben von A. Franke. Tübingen: dgvt.
- [12] Becke, Guido; Behrens, Miriam; Bleses, Peter; Evers, Janina & Hafkesbrink, Joachim (Eds.), 2011. Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen. artec-paper 175, Mai 2011 [ISSN 1613-4907]. Bremen: Universität Bremen, artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit.
- [13] McManus, Silvia; Seville, Erica; Brunson, Dave & Vargo, John, 2007. Resilience Management. A Framework for assessing and Improving the Resilience of Organisations. New Zealand Resilient Organisations Programme: Resilient Organisations Research Report 2007/01 – www.resorgs.org.nz.

Zusatzservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Business IT“

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 714 Beiträge

Stand: März 2014

Medium

- Artikel (3)
- Zeitschriftenartikel (118)
- Buch (6)
- Buchkapitel (587)

Sprache

- Deutsch (702)
- Englisch (12)

Von der Redaktion empfohlen

Resilienz ist Veränderung – Veränderung braucht Resilienz. In: Resilienz im Projektmanagement, 2013 www.springerprofessional.de/077908

Resilienz — ein Konzept hält Einzug in die Chefetagen. In: Business + Innovation Ausgabe 04/2013 www.springerprofessional.de/4762274