

Ursula Niehaus

Organisationale Resilienz in volatilen Strukturen

Ein ganzheitliches Modell

2019

1 Einleitung

„Wir leben auf einer dünnen Kruste aus Ordnung und Stabilität, die jederzeit auseinanderbrechen kann. Wir haben einen Augenblick erreicht, wo es gilt, innezuhalten und hinzuschauen, was da eigentlich beginnt, sich aus den Trümmern zu erheben.“¹

Das aktuelle Zeitalter ist gekennzeichnet durch „brodelnde Konflikte“ und dem Versagen der institutionellen Systeme.² „Die Krise unserer Zeit“ geht dabei über die Individuen und ihre subjektiven Wahrnehmungen, die Weltreligionen, einzelne Länder und Führungskräfte hinaus.³ Sie betrifft vielmehr die Herausforderung, den aktuellen Gegebenheiten mit einem neuen Denken, einer neuen Form der Kommunikation und einer neuen Art der Institutionalisierung zu begegnen.⁴ In den Betrieben werden die Arbeitsbelastung und der Zeitdruck branchenunabhängig sukzessive erhöht und gehen mit einem Verlust an Freiheit, aber ebenso mit einem gewissen Grad an Wohlstand einher. Die Menschen erleben sich als getrieben im Wettlauf mit der Zeit, während im gleichen sozioökonomischen System Milliarden von Menschen an diesem System keinen Anteil haben.⁵ Unsere globale Wirtschaft steht weltweit 850 Millionen hungernden Menschen und drei Milliarden Menschen in Armut gegenüber. Unsere Gesundheitssysteme und Bildungssysteme bringen bei hohen Investitionen nicht die erwünschten Ergebnisse. Auch die Institutionen sind gefordert, mit dieser Krise und dem Scheitern umzugehen. Scharmer propagiert ein Umdenken und eine Neugestaltung der „kollektiven Muster“.⁶ Institutionen gehen nur gestärkt aus der Krise hervor, wenn sie fähig werden, sich mittels neuer Denkformen bis hin zu der Entwicklung einer neuen Art des Kommunizierens und Verbindens sich der neuen Wirklichkeit anzupassen.⁷ Was Scharmer hier als einen notwendigen Transformationsprozess dem Sterben gleich beschreibt, etwas Altes wird vergehen und etwas Neues wird durch eine neue Form der Aufmerksamkeit geboren,⁸ benennt Hüther als ständigen Anpas-

¹ Scharmer, C. O. 2013: 26, Scharmer bezieht sich hier auf eine Rede des Präsidenten Václav Havel in Philadelphia am 4. Juli 1994.

² Ebd.: 26.

³ Ebd.: 26.

⁴ Vgl. ebd.: 29.

⁵ Vgl. ebd.: 27.

⁶ Ebd.: 29.

⁷ Vgl. ebd.: 28f.

⁸ Vgl. ebd.: 26.

sungsprozess der „inneren Bilder“ an die Herausforderungen der Umwelt.⁹ Die Lösung des Problems stellt sich in einer gemeinsamen Vision dar, in welcher die Menschen wissen, dass sie aufeinander angewiesen sind und das Miteinander durch gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen geprägt ist.¹⁰ Dementsprechend geht es um Überleben, um Kampf, um Wettkampf auf globaler Ebene und auch auf der Ebene der Organisationen. Nach Hüther gleichen die ständigen Anpassungsvorgänge denen der Evolution im Kontext der „inneren Bilder“.¹¹ Dieser Vorgang gleicht einem Blick nach innen, der eine andere gemeinsame Wahrnehmung erlaubt, Kreativität begrüßt und insgesamt dem Eintritt in ein neues „soziales Feld“ gleicht und vergangene Muster überwindet.¹²

Volatilität bezieht sich in diesem Kontext auf ein verändertes Ausmaß von Veränderungen, die global ausgelöst sind.¹³

„Es scheint, als würde die globalisierte Arbeitswelt – mit all ihren ökologischen und ökonomischen Herausforderungen – von uns Erdenbürgern einen Bewusstseinsprung verlangen.“¹⁴

Nicht nur vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftebedarfs sowie dem Anstieg psychosozialer Erkrankungen erscheint der Faktor Resilienz für die Unternehmen die Lösung all dieser Herausforderungen, Krisen und Probleme darzustellen.¹⁵

Die Brisanz und Aktualität des Themas wird deutlich ersichtlich an der Herausgabe der *ISO 22316* „Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes“ im März 2017. Sie regt an, ein organisationales Konzept zu entwickeln.

Was macht Resilienz im Individuum und in den Organisationen im Kern aus? Handelt es sich um eine Kompetenz, die sich fördern lässt?

Somit wäre der Weg zu ebnen von einer allgemeinen individuellen psychosozialen Kompetenz und Selbststeuerung über das Führen ganzer Teams und Organisationen durch Krisen bis hin zum Einsatz von Resilienz als Kompetenz in Unternehmen, die mittels Kreativität und Anpassungsfähigkeit die Innovationskraft zu stärken in der Lage ist.¹⁶

⁹ Hüther, G. 2009: 128.

¹⁰ Vgl. Hüther, G. 2009: 103f.

¹¹ Ebd.: 128ff.

¹² Scharmer, C. O. 2013: 30f.

¹³ Vgl. Drath, C. 2014: 295f.

¹⁴ Wellensiek, S. K. 2011: 9.

¹⁵ Vgl. ebd.: 10f.

¹⁶ Vgl. Wellensiek, S. K./Galuska, J. 2014: 25.

Resilienz als ein „dynamischer Anpassungs- und Entwicklungsprozess“¹⁷ scheint einiges gemeinsam zu haben mit den Prozessen der Evolution, des Überlebens, des Neu-Werdens und wird dabei interdisziplinär betrachtet. Bietet Resilienz somit eine reale Chance, die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen?

Wie kann eine Organisation in volatilen Strukturen an Resilienz gewinnen? Lassen sich hierzu per se individuelle Resilienzfaktoren auf eine Organisation übertragen? Welche wissenschaftlichen Disziplinen legen hierzu relevante Forschungsergebnisse vor? Die vorliegende Thesis konstatiert: Hierzu werden ein organisationales Resilienzmodell unter multidimensionalen Gesichtspunkten sowie eine ganzheitliche Vorgehensweise benötigt. Die Betrachtung des Ganzen stellt einen wesentlichen Faktor des Resilienzmodells dar, was entsprechend begründet wird.

Im Rahmen eines rein theoretischen und hypothetischen Vorgehens wird ein organisationales Resilienzmodell konzipiert, das konkrete Maßnahmen aus den Ergebnissen ableitet sowie Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Resilienz auf organisationaler Ebene impliziert. Dieser Vorgang fokussiert insbesondere eine Betrachtungsweise der Interdependenzen der Faktoren. Es wird intendiert, eine einheitliche Vorgehensweise und Terminologie zu wählen und mit dem Konzept des organisationalen Resilienzmodells diesem Ziel näher zu kommen¹⁸. Hierzu werden aus relevanten Forschungsstandpunkten (der personalen und organisationalen Resilienz) wesentliche Faktoren im Rahmen eines Modells auf alle Ebenen einer Organisation übertragen. Das organisationale Resilienzmodell soll als Vorlage für ein Kompetenzmodell dienen.

¹⁷ Wustmann Seiler, C. 2016: 28.

¹⁸ Wie es von Wustmann Seiler postuliert wird (vgl. ebd. 64).