

Organisationale Resilienz

Organisationale Resilienz.....	03
Verhaltensmuster bearbeiten – persönliche Ressourcen entwickeln.....	05
Als Team brennen und nicht ausbrennen	06
Die Kraft des Experiments.....	08
Krise ohne Schock.....	09
Resilienz erfassen – aber wie?.....	11





Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

Organisationale Resilienz ist in Zeiten von hoher Dynamik, hoher Komplexität und radikalen Umbrüchen eine zentrale Kompetenz für die langfristige Überlebensfähigkeit.

In dieser Trigon Themen-Ausgabe möchten wir Sie einladen, hinzuschauen, welche Hebel in Organisationen eine innere Dynamik, Lebendigkeit und Kraft entstehen lassen, die zu organisationaler Resilienz führen. Auf der Suche nach Antworten führten wir Interviews mit ManagerInnen und BeraterInnen, die in den letzten Jahren große Herausforderungen erfolgreich gemeistert haben und beschäftigten uns mit der gegenwärtigen Literatur, die das Thema zunehmend ins Zentrum stellt. In dieser Ausgabe ist unser Blick besonders auf die proaktive Vorsorge gerichtet mit der Über-

zeugung, dass dies zu schnellerer Reaktionsfähigkeit und geringerer Anfälligkeit für Krisen führt. Es wird nicht genügen, möglichst viele resiliente Manager einzustellen und auf deren Widerstandskraft zu vertrauen. Die Organisation als Ganzes muss Fähigkeiten zur Resilienz entwickeln. Diese Fähigkeit ist auch Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte und MitarbeiterInnen ihre persönlichen Potenziale überhaupt leben können und nicht in die Burnout- und Frustfalle tappen. Somit ist eine entscheidende Herausforderung von Führungskräften, die persönliche und organisationale Resilienz gezielt weiterzuentwickeln.

Eine interessante Lektüre wünschen Ihnen
Brigitte Huemer & Ingrid Preissegger 

Resilienz, die; [lat. resilire] (zurückspringen, abprallen, widerstandsfähig sein)

Gegenpol: Vulnerabilität [lat. vulnus „Wunde“] Verletzbarkeit, Verwundbarkeit

Resilienz in unterschiedlichen Disziplinen

Resilienz in der Oberflächenspannung: Untersuchung der Biegsamkeit von Materialien.

Resilienz und Humanwissenschaften: Betrachtung von Entwicklungsverläufen von

Kindern unter schwierigen Rahmenbedingungen durch Emmy Werner.

Resilienz und Highly Reliable Organizations: Suthcliffe und Weick zeigen, dass organisationale Resilienz bei Hochverfügbarkeitsorganisationen (Atomkraftwerke, Feuerbrigaden etc.) entscheidend ist, um Krisen zu meistern bzw. nicht entstehen zu lassen.

Resilienz und natürliche Systeme: Natur sucht nicht nach Effizienz, sondern nach der bestmöglichen Art zu überleben.

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?



B. Huemer

Brigitte Huemer und Ingrid Preissegger

Organisationale Resilienz

Der Weg zu mehr Vitalität und Belastbarkeit

Völlig 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 gegeben wird*. Der Versuch, eindeutige Antworten in komplexen Situationen zu finden, führt des Öfteren zu Ohnmachtsgefühlen. 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 ►



I. Preissegger

Balance zwischen Effizienz und Belastbarkeit sichert langfristiges Überleben

Bedeutung von Teams ist in der Entwicklung von Resilienz unterbewertet



Grafik 1: Die 4 Gestaltungsfelder für Führungskräfte zur Weiterentwicklung der organisationalen Resilienz

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 Undenkbares zu denken und ganz neue Wege zu gehen und
 ... Vertrauen auf die dezentrale Kompetenz und Übergabe von Verantwortung.

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

Gezielt Reserven an den Risikotreibern aufbauen

Jeder kann persönlich an seiner Resilienz arbeiten. Man erweitert sie, wenn man sich trotz widriger Bedingungen positiv entfaltet, Krisen im Laufe des Lebens für die persönliche Entwicklung nutzt und dabei auf persönliche Ressourcen zurückgreift.



E. Huber

Erwin Huber und Reinhilde Hört-Hehemann

Verhaltensmuster bearbeiten – persönliche Ressourcen entwickeln

Als Person resilienter zu werden, bedeutet, sich der eigenen hinderlichen Muster bewusster zu werden, diesen auf den Grund zu gehen und sich anders zu verhalten, wenn eine Situation auftaucht, in der es *innerlich eng* wird.

Das gilt auch für Stress-Situationen und Burnout-Gefährdungen. Die Quellen der eigenen Burnout-Gefährdung zu erforschen und sich mit den Ursachen auseinanderzusetzen braucht einen entsprechenden inneren Dialog. *Wie abhängig bin ich von Fremdwertschätzung? Woher kommt mein stark ausgeprägter Perfektionismus? Wie hängt das mit meiner hohen Leistungsbereitschaft zusammen? Warum fällt es mir so schwer, nein zu sagen und meine eigene Grenze zu definieren? Was löst mein konflikt-scheues Verhalten aus?*

Das sind einige Fragen, die zu einer tieferen Begegnung mit unserer Persönlichkeit führen. Die Antworten darauf geben auch Aufschluss darüber, wie sehr hinderliche Muster am Werk sind, die sich negativ auf die eigene Resilienz auswirken.

Die Grundlagen für die eigene Resilienz werden – so die Wissenschaft – in der Kindheit gelegt (Werner 2004). Wie in der Familiendynamik mit Wertschätzung, Anerkennung, Respekt, den eigenen Grenzen oder den Erfolgserwartungen umgegangen wurde, ist auch für die Entwicklung der Resilienz prägend. Im Berufs- wie im Privatleben reagieren Menschen in der Folge mit stereotypen Verhaltensweisen. Sie gehen beispielsweise Konflikten aus dem Weg oder haben Schwierigkeiten, ihre Grenzen zu definieren. Das wiederum kränkt sie in ihrem Selbstwert und löst negative Gefühle aus, die oft verdrängt werden. Andere Menschen reagieren in Konfliktsituationen mit heftigen Gegenattacken und Gefühlsausbrüchen. In beiden Fällen dominieren die eigenen Muster und wir tun uns schwer, die dahinterliegenden Bedürfnisse zu erkennen und anzusprechen.

Zusätzliche Einflüsse – wie gesellschaftliche, kultu-

relle und umweltbezogene – wirken ebenfalls auf uns ein. Hier wollen wir uns auf die persönlichen Aspekte beschränken. Denn unsere persönliche Resilienz hängt wesentlich davon ab, ob und wie wir mit solchen externen Einflüssen umgehen können. Dabei gibt es zwei wesentliche Ansätze:

1. Bearbeitung der hinderlichen Muster

Anstatt sich – wie beschrieben – von den stereotypen Verhaltensweisen dominieren zu lassen, können wir unsere Selbststeuerung fördern. Der Schlüssel dazu liegt in einer zunehmenden Selbstkenntnis. Je mehr ich mir meiner Denk-, Gefühls- und Handlungsmuster bewusst werde, desto besser kann ich gegensteuern und aus einer inneren Freiheit und Überzeugung heraus handeln. In diesem Fall werde ich vom Opfer zum Gestalter und kann meine Freiräume im Denken und Handeln so nutzen, dass sie für mich und mein Umfeld stimmen. Innere Autonomie befreit mich von Stereotypen, Getriebensein und Gewohnheiten, die für meine Entwicklung hinderlich sind.

Achtsamkeit hilft uns, mehr Bewusstheit in der Wahrnehmung, im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln zu entwickeln. Diese Achtsamkeit kann besonders durch die Meditationspraxis, durch Achtsamkeitstraining und im Coaching erlernt werden.

2. Ressourcen-orientierter Zugang

Die Emotionale Intelligenz wird in der Resilienzforschung als DAS Wundermittel zur Entwicklung der persönlichen Resilienz beschrieben. Diese beinhaltet eine positive Haltung zu kritischen Situationen oder auftretenden Krisen. Die sogenannte problemorientierte innere Haltung eines Menschen verschlimmert seine schwierige Situation. Personen mit hohem Resilienz-Faktor erkennt man darin, dass sie lösungsorientierter denken und handeln und einen Weg aus ihrer Problem- ▶



R. Hört-Hehemann

Emotions-
regulation und
Konfliktlösungs-
Kompetenz sind
zwei wesentliche
Faktoren der
persönlichen
Resilienz

Sinnerfüllung
im Leben und
im Beruf helfen,
die persönliche
Resilienz zu
steigern

trance finden: *Was ist das Gute an der Situation? Was ist das Gute im Schlechten? Was kann ich daraus lernen? Wie ist es mir in früheren Situationen gelungen, das Problem zu lösen? Auf welche Kompetenzen habe ich zurückgegriffen? Wann oder in welchem Kontext ist das Problem nicht aufgetreten? Was habe ich in diesen Situationen anders gemacht?*

Lösungsorientierte Ansätze und die positive Psychologie liefern uns hier ein nützliches Handwerkszeug und eine entsprechende Haltung. Personen, die ihren Emotionen reflektierter begegnen, sind deutlich resilienter als andere. Ein ausgeglichener Emotions-Haushalt ist durch systematische Emotionsregulation erlernbar – und das auch im fortgeschrittenen Alter. Emotionsregulation bedeutet: sich der (negativen) Emotionen bewusst sein, sie differenzieren zu können, sie zu bearbeiten anstatt sie zu verdrängen, sie auch annehmen und schließlich transformieren zu können. Resilienten Personen wird von der Resilienzforschung auch eine ausgeprägte Konflikt-Lösungskompetenz zuge-

schrieben. Diese zeichnet sich darin aus, dass Differenzen mit einer wertschätzenden Haltung und konstruktiven Kommunikation geklärt werden und kritische Auseinandersetzungen möglich sind. Auch ein sinnerfülltes Leben und eine sinnvolle Tätigkeit im Beruf wirken sich positiv auf die persönliche Resilienz aus. Resilienzsteigerung ist eine Lebensaufgabe, da Selbstachtung, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung als entscheidende Parameter einer widerstandsfähigen Persönlichkeit gelten. Diese zu entwickeln ist eine kontinuierliche Herausforderung. Je früher wir aber damit beginnen, uns innerlich zu wappnen, desto besser kommen wir durch eine krisengeschüttelte Zeit. 

Literatur

Werner, E.E. (2004): What can we learn about resilience from large scale longitudinal studies? In "Handbook of Resilience in Children," New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers



I. Kohlhofer

Die Bedeutung von Teams als wesentlicher Resilienzfaktor ist nicht zu unterschätzen. Funktionierende Führungsteams stabilisieren und impulsieren Unternehmen in schwierigen Zeiten.

Ingrid Kohlhofer

Als Team brennen und nicht ausbrennen

Krisen meistern. Gelassen bleiben. Innovation wagen.

Ein resilientes
Team bringt
Hochleistung, ist
kreativ und hat
Spaß, auch unter
schwierigen
Umständen

Zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles setzen Organisationen in der Regel Teams ein, als Linien- oder Projektteams. Erst die Bündelung von Wissen, Erfahrungen und Talenten in einem Team führt zu Effektivität, Flexibilität und Innovation. Auf der Team-Ebene macht sich der Wettbewerbs- und Kostendruck sehr konkret bemerkbar: Die Diversität und Komplexität der Aufgaben und der Lösungsfindung steigt und immer mehr Arbeit wird auf

immer weniger Köpfe verteilt. In diesem Szenario wird die Fähigkeit eines Teams, belastende Situationen konstruktiv zu bewältigen und die eigene Leistungsfähigkeit auch unter schwierigen Rahmenbedingungen zu erhalten, immer wichtiger.

Im Selbstbewusstsein liegt die Kraft

Über die Stellhebel und Mechanismen, wie Teams eine hohe Leistung erreichen, ist viel geschrieben worden. Wie gelingt es einem erfolgreichen 

Team, im turbulenten Umfeld die hohe Leistung beizubehalten? Wie können Krisen Teams sogar zusammenschweißen?

Krisensituationen haben dann das Potenzial, zu entscheidenden Wendepunkten auf dem Weg zum Erfolg zu werden, wenn etwas zu den Erfolgselementen hinzukommt – nämlich Widerstandsfähigkeit und Elastizität. Resilienz ruht in einer Grundhaltung, die optimistisch und lösungsorientiert ist und die Situation, so wie sie ist, akzeptiert. Durch die Kombination von Akzeptanz (*Face the reality*), Zukunftsorientierung (*Wir wissen, wo wir hin wollen.*) und einem Gefühl von Selbstwirksamkeit (*Wir wissen, dass wir das können.*) behält das Team Handlungsfähigkeit. Es fühlt sich nicht als Opfer oder sucht Schuldige, sondern packt *den Stier an den Hörnern*, um neue Lösungen zu finden. Das Team entwickelt Kohärenzgefühl: Es erlebt sich in der Turbulenz oder Krise als stimmig verbunden, trotz aller Widrigkeiten. Nur in dieser Haltung kann ein Team Chancen und Möglichkeiten sehen. Der Medizinsoziologe Aaron Antonovski sieht in diesem Erleben von Stimmigkeit die wichtigste Voraussetzung für Gesundheit und Widerstandsfähigkeit.



Grafik 1: Die Kernfaktoren des Kohärenzgefühles (nach Antonovski)

Soweit, so gut – Praxis-Check

Eine erfolgreiche mittelständische Handelsorganisation sieht sich mit einem stark veränderten Wettbewerbsumfeld konfrontiert. Die Auswirkung ist ein heftiger Preis- und Verdrängungskampf. Wie auch im Leitartikel dieser Ausgabe der Trigon Themen beschrieben, reagieren Organisationen auf diese Herausforderungen häufig mit reflexhaften, aktionistischen Mustern (*Es muss etwas geschehen, damit nichts geschieht.*):

- Die Leistungsanforderungen an die Mitarbei-

terInnen werden höher geschraubt.

- Aufgaben und Prozesse werden verdichtet.
- Neue Projekte werden lanciert.
- Die Controlling Instrumente werden geschärft.
- Führungskräfte und MitarbeiterInnen müssen immer mehr Listen ausfüllen und Berichte schreiben.
- Das wichtigste Prinzip ist sparen, sparen, sparen.
- Personalabbau
- Die Führung wird enger.

In unserem Beispiel passierte etwas anderes. Nach einem intensiven Dialog-Prozess entschied das Management, ...

- die Krise zu akzeptieren und offen zu artikulieren und
- auf die Teams zu setzen, Lösungen zu finden.

Die Geschäftsführung erkannte, dass – wenn der Ansatz zum Erfolg führen soll – sie ihre Rolle anders gestalten müssen und dass sie einen vertrauensvollen, ehrlichen Dialog mit den Teams brauchen.

In einer Workshop-Reihe wurden drei Ziele parallel (*soft und hard facts*) verfolgt:

- Verbesserung der Dialog- und Konfliktkultur in den einzelnen Teams
- Definition von Ansätzen zur Vernetzung der Teams im gesamten Unternehmen
- Erarbeitung von konkreten inhaltlichen und prozessualen Ansätzen zur Lösung der fachlichen Herausforderung

Die Ergebnisse bislang können sich sehen lassen. Trotz Verstärkung des Preiskampfes konnte die Verlustspirale gestoppt werden, Lösungen sind vorbereitet, um wieder in die Gewinnzone zu kommen, die Arbeitskultur in den Teams, zwischen den Teams und zwischen den Teams und der Geschäftsführung ist offener und lösungsorientierter geworden. Der Prozess ist noch nicht beendet und braucht auch in Zukunft Kontinuität und weitere Verankerung. Schon heute ist in den Teams selbstverantwortliches und selbstbestimmtes Handeln erlebbar. Unterstützt wird das durch das interne Netzwerk und die enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, die für den geeigneten Rahmen sorgt. Dieses Erleben wird bleiben und die Teams des Unternehmens resilient für die Bewältigung zukünftiger Turbulenzen und Krisen machen. 🏠

Literatur

Antonovski, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung von Gesundheit. Tübingen

Akzeptanz, Zukunftsorientierung und das Erleben von Selbstwirksamkeit ist die Basis für Handlungsfähigkeit

Es geht auch anders: statt Aktionismus offener Dialog, Vertrauensbildung und neue Lösungen



M. Weiss

In Phasen, in denen man nicht so genau weiß, „wo es hingeh“ und auch nicht sicher ist, „wie es gehen kann“, helfen Experimente. Versuch und Irrtum schaffen dann mehr Zukunftssicherheit und Stabilität als ausgefeilte Strategien und Pläne.

Mario Weiss

Die Kraft des Experiments

Die Position der Leiterin Controlling war glasklar: *Wir brauchen messbare Ziele und eine belastbare Strategie. Mit den Instrumenten der Balanced Scorecard werden wir die Umsetzung planen und kontrollieren. Damit bewältigen wir die schwierige Situation unseres Unternehmens.*

Der Vorstand dagegen ließ sich davon überzeugen, dass dieser klassische Zugang in der aktuellen Situation nicht ausreichen würde. Ein anderer Zugang zu Steuerung und Führung war hier angebracht und notwendig – Experimente als Quelle der Erneuerung.

Experimente

Im Unterschied zur bestehenden Planungslogik sind Experimente offen für die Ergebnisse. Es werden vorweg keine Ziele formuliert, es gibt weder Zeitpläne noch Meilensteine. Der Ausgang ist ungewiss. Jedoch gerade diese Offenheit ermöglicht Neues. Das ist spannend, ungewöhnlich und für manche Unternehmenskulturen auch schwierig auszuhalten.

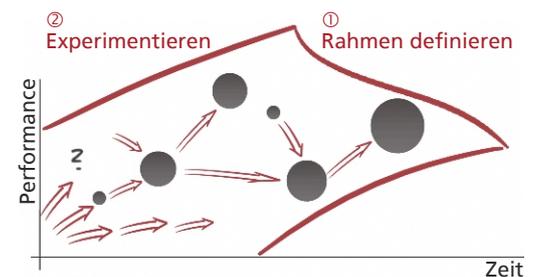
Im Rahmen der Unternehmensentwicklung setzen wir Experimente verstärkt in folgenden Situationen ein: Wenn Innovationen benötigt werden, wenn das Umfeld der Organisation instabil und unberechenbar scheint und wenn neue Märkte erobert und bearbeitet werden.

Um mit Experimenten zu arbeiten, empfiehlt sich eine Vorgehensweise in zwei Schritten:

Schritt 1 ist die Definition eines Rahmens, in dem die Experimente stattfinden können und dürfen. Dieser Rahmen definiert das inhaltliche Feld und setzt formale Bedingungen. Am Beispiel einer Bank sieht der Rahmen für das Experiment folgend aus: Der Vorstand gibt zwei jungen MitarbeiterInnen das Thema *Zukunft Vertriebsweg Filiale* als Experimentierfeld. Außerdem erhalten sie ausreichend frei verfügbares Budget. Gleichzeitig wird fixiert, dass die bestehenden Regeln der Bank nicht

eingehalten werden müssen, sehr wohl aber die gesetzlichen Vorschriften.

Im Schritt 2 können sich die MitarbeiterInnen innerhalb dieses Rahmens völlig frei bewegen. Sie können losgelöst von bestehenden Hierarchien und Vorschriften Ressourcen einsetzen, Neues denken, *Verrücktes* ausprobieren und über Versuch und Irrtum lernen. In diesem Fall durften sie auch selbst investieren und die Zukunftsfiliale erfolgreich realisieren.



Grafik 1: Arbeit mit Experimenten

Das Eingehen von Risiken und Scheitern ist ein fixer Bestandteil von Experimenten. Damit wird der Umgang mit *Fehlern* (Scheitern könnte man auch als Fehler betrachten) im Unternehmen zum Gradmesser dafür, ob Experimente wirklich möglich sind. Gelingt es, eine Kultur für Experimente zu etablieren, dann wird auch eine Kultur für Innovationen möglich. Experimente sind die Grundlage für Innovationen.

Experimente können aber noch an einem ganz anderen Punkt im Veränderungsmanagement enorm hilfreich werden. Eine Methode, um Grundeinstellungen von Menschen zu verändern, ist, sie neue Erfahrungen in Form von Experimenten machen zu lassen. So setzen wir Experimente bewusst dort ein, wo wir verkrustete und alte Denkstrukturen vermuten. Wir entwickelten beispielsweise das Instrument der Lernreisen, um bestehende Denkmuster und Grundannahmen sichtbar und bearbeitbar zu machen. Lernreisen ►

Weniger
konzipieren,
mehr probieren

Experimente als
Methode der
Unternehmens-
entwicklung
einsetzen

sind eine der wirksamsten Methoden, um eigene Einstellungen und Haltungen überprüfen und gegebenenfalls anpassen zu können.

Momentum

In manchen Situationen kann es durchaus sinnvoll sein, gleichzeitig mit vielen Experimenten zu arbeiten. Bewusst eingesetzt können sie zu einer tragenden Methode der Unternehmensentwicklung werden. Mehrere parallele Experimente schaffen ein Momentum – eine breite Bewegung im Hier und Jetzt der Organisation. Sie lösen so manche Erstarrung, zeigen ungewohnte Perspektiven und ermöglichen neue Zugänge.

Natürgemäß scheitern einige der Experimente, aber vieles wird durch Lernen über Versuch und Irrtum

möglich und einiges wird erfolgreich. So tragen Experimente zur Zukunftssicherheit und Stabilität des Unternehmens bei.

Ich begleitete den Innovationsprozess eines internationalen Technologieunternehmens. Die Rahmenbedingungen waren betriebswirtschaftlich eher instabil und das Unternehmen befand sich in einer schwierigen Situation. Nach drei Jahren und einigen erfolgreich umgesetzten Innovationsprojekten ergab die Evaluation Folgendes:

Gerade die innovativen Experimente und die damit verbundenen Zukunftsperspektiven haben den Führungskräften und auch den MitarbeiterInnen in den schwierigen Phasen viel Orientierung, Haltung und Sicherheit gegeben, sie haben das Unternehmen resilienter gemacht. 

Je tiefer der mit der Krise verbundene Schock, desto eher beschäftigen sich Unternehmen vorrangig mit sich selbst. Eine Studie belegt, dass sie vielfach besser daran täten, sich gerade jetzt mit ihren Kunden zu befassen.



W. Grilz

Wolfgang Grilz

Krise ohne Schock

Brigitte Huemer und Ingrid Preissegger weisen in ihrem Grundsatzartikel (vgl. Seite. 3) darauf hin, dass Manager die enge Beziehung einer Organisation zu ihren Kunden als wichtiges Kriterium für die Widerstandskraft eines Unternehmens nennen.

Erfolg von Unternehmen in Rezessionen

Eine Studie zum Abschneiden von Unternehmen während der letzten drei Rezessionen (Gulati et al. 2010) untermauert dies und zeigt, dass rund 17 Prozent von 4.700 untersuchten Unternehmen mit so dramatischen Schwierigkeiten zu kämpfen hatten, dass sie eine rezessive Phase nicht überlebten. Unter den überlebenden Unternehmen ließen sich zwei Gruppen differenzieren: 80 Prozent von ihnen hatten auch drei Jahre nach Ende der Rezession noch nicht wieder die vorangehenden Wachstumsraten erreicht. 20 Prozent gelang es allerdings, während

der Rezession einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Mitbewerbern zu erlangen, welcher sich zumindest rasch nach Ende der Rezession auch ertragsmäßig zeigte.

Was waren nun die Gründe für die hoch unterschiedlichen Erfolgsgeschichten in wirtschaftlichen Schlechtwetterzeiten? Die Autoren der Studie stellten verschiedenes Verhalten der Unternehmen fest.

Die erste Gruppe schaltete wie im Schock auf eine Art Überlebensmodus um, reduzierte dabei die Kosten drastisch, fuhr Investitionen zurück, fror die Ressourcen ein und wartete auf bessere Zeiten. Die besonders erfolgreichen Unternehmen hingegen befassten sich nicht primär mit sich selbst, sondern in erster Linie weiterhin mit ihren Kunden. Sie begriffen, dass die Zeiten nicht nur für sie selbst, sondern auch für ihre Kunden schwierig waren ►

Kundenorientierung statt Schockreaktion

und sahen dies als Chance, ihre strategische Positionierung bei den Kunden im Vergleich zu den Mitbewerbern zu verbessern.

Kundenorientierung in rezessiven Zeiten

Alle Organisationen wollen die Probleme ihrer Kunden verstehen, viele von ihnen mit diesen gemeinsam an Lösungen arbeiten. Sie sammeln üblicherweise systematisch Daten über ihre Kunden, differenzieren die Bedürfnisse einzelner Kundensegmente und holen sich in Kunden-Workshops Feedback zur Wahrnehmung von Produkt- und Servicequalität. Manche sind besonders mutig und veranstalten mit einem Mix unterschiedlicher Kunden Konferenzen, in denen sie ihre Produkte evaluieren und weiterentwickeln.

Allerdings: In rezessiven Zeiten zeigt sich häufig, dass es nicht ausreichend ist, die Qualität eines Produkts zu verbessern, sondern dass es grundlegende Innovationen braucht. Hierfür ist ein Brillenwechsel nötig, der den Blick von Angeboten auf Kundenanforderungen wendet. Offensichtlich ist dieser Brillenwechsel gerade in dem Moment besonders schwierig, in dem er besonders nötig wäre, was eben damit zusammenhängt, dass Unternehmen in rezessiven Zeiten sehr mit sich selbst beschäftigt sind.

Was fördert nun auf der Ebene der Zusammenarbeit mit den Kunden organisationale Resilienz?

1. Zunächst die Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Kunden jenseits der leicht artikulierbaren Gedanken. Mit einer oberflächlichen Kundenbefragung ist es nicht so einfach getan. Hier hatte Henry Ford (*If I had asked my customers what they wanted they would have said a faster horse*) schon Recht: Vielfach können Kunden ihre Bedürfnisse selbst nicht gut artikulieren. Tiefeninterviews, Workshops und Kundenkonferenzen können geeignete Methoden sein, um diesen Bedürfnissen näher zu kommen. Immer aber braucht es einen kreativen Prozess,

der Kundenwünsche interpretiert und innovative Lösungsvorschläge kreiert.

2. Die Ermittlung von Kundenbedürfnissen ist nicht die Angelegenheit einer Abteilung, die ihre Erkenntnisse dann kommuniziert und die restlichen MitarbeiterInnen des Unternehmens über ihre Ergebnisse informiert. Kundenorientierung muss sich quer durch alle Abteilungen ziehen. Vor allem muss das Wissen der MitarbeiterInnen am Point of Sale genutzt werden, um neue Trends, Bedürfnisse, Marktentwicklungen und schwache Signale der Änderung des Kundenverhaltens frühzeitig zu erkennen.
3. Der Aufbau von langfristigen und partnerschaftlichen Beziehungen zu den Kunden wird ergänzt durch faire Partnerschaften zu anderen Dienstleistern der Kunden. Die bislang bestehenden Grenzen zwischen dem System des eigenen Unternehmens und dem Kundensystem werden flexibel gestaltet und teilweise bewusst zum Verschwimmen gebracht. Mitunter wird dies bedeuten, dass man mit den eigenen Mitbewerbern im Dienste seiner Kunden kooperiert.
4. Zieht dann tatsächlich wirtschaftliches Schlechtwetter herauf, hilft das Bewusstsein, dass Wirtschaftszyklen und schwankende Jahresergebnisse ein zu akzeptierendes Faktum sind. Ein Stück Gelassenheit und unternehmerisches Selbstvertrauen verhindern, dass wirtschaftliche Entscheidungen nach einem automatisierten Reiz-Reaktions-Muster sofort auf Fragen der Effizienz und des Downsizing umschwenken und helfen, die in der Krise liegende Chance nicht zu vergessen. 

Literatur

- Ranjay Gulati (2009), Reorganize for resilience. Putting customers at the Center of Your Business. Boston: Harvard Business School.
- Ranjay Gulati, Nitin Nohria, and Franz Wohlgezogen (2010), Roaring out of Resilience. HBR, March 2010.

Brillenwechsel ist besonders dann schwierig, wenn er besonders nötig ist

Die Grenzen zwischen den Systemen lösen sich zunehmend auf

Das Thema Resilienz ist im Top-Management als Schlüsselfaktor einer langfristigen Organisationsentwicklung angekommen. Befragungen können einen Einstieg in die Auseinandersetzung darstellen.



O. Haas

Oliver Haas

Resilienz erfassen – aber wie?

Sind wir als Organisation *fit* für die Herausforderungen unserer Zeit? Setzt das Management bei den richtigen Themen an? Und bin ich als Person den Anforderungen überhaupt gewachsen? Diese und ähnliche Fragen stehen verstärkt auf der Agenda von Unternehmen.

Resilienz systematisch erfassen

Ein quantitativer Einstieg in dieses komplexe Thema kann hilfreich sein. Mittels unseres adaptierbaren Resilienz-Fragebogens können einzelne Zielgruppen in der Organisation ihre Einschätzungen zum Thema strukturiert rückmelden. Unterschiede in der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen können somit systematisch erfasst und miteinander verglichen werden. Ebenso können Unterschiede zwischen einzelnen Einheiten und Hierarchieebenen sichtbar und besprechbar gemacht werden.

Das Diagnose-Instrument

Trigon hat sich intensiv damit beschäftigt, welche Aspekte zu organisationaler Resilienz führen. Diese wurden im Leitartikel (siehe Modell Seite 3) dargestellt. Die abgeleiteten Fragen stehen in einem Resilienzfragebogen zur Verfügung, der als Erstdiagnose verwendet werden kann und alle Gestaltungsfelder betrachtet. Beispielsweise wird erhoben, wie im Unternehmen mit Fehlern umgegangen wird, ob es eher zu Sanktionen kommt oder ob versucht wird, sich mit Lösungswegen auseinanderzusetzen. Hintergrund der Fragen ist das Wissen, dass eine gelebte Fehler- und Lernkultur maßgeblich zu organisationaler Resilienz beiträgt. Neben der Innensicht seitens der MitarbeiterInnen kann es auch empfehlenswert sein, die Außensicht mit einzubeziehen, beispielsweise Kunden, Lieferanten oder andere Stakeholder konkret zu befragen. Auf diese Weise ergibt sich eine umfangreiche Erstdiagnose zur Frage: *Wie resilient ist unsere Organisation heute?*

Ersatz, Ergänzung oder Einstieg für klassische Workshop-Methoden

Richtig eingesetzt entsteht durch das Diagnoseergebnis einerseits Transparenz zum Status quo, andererseits aber auch ein konstruktiver Veränderungsdruck, der einzelne Personen, aber auch die gesamte Organisation entscheidende Schritte weiter bringen kann. Wichtige Hinweise zur Frage: *Wo können und müssen wir uns weiterentwickeln, um unsere Resilienz zu steigern?* liegen nun auf dem Tisch. Die quantitative Auswertung macht auch vermeintlich weiche Themen besprechbar. Zukunftsgestaltung mittels analoger Methoden wie Workshops wird damit erleichtert und unterstützt. Befragungen können eine dialogische Zukunftsbearbeitung natürlich nicht ersetzen.

Doch gerade in der Diagnosephase kann eine Befragung relevanter Zielgruppen innerhalb oder auch außerhalb der Organisation einen effizienten Einstieg in eine Debatte rund um das Thema ermöglichen. 

Quantitative Diagnoseergebnisse machen das „weiche“ Thema Resilienz besprechbar



Grafik 1: Die Verbindung von Befragungsmethoden und analogen Methoden zur Weiterentwicklung der organisationalen Resilienz

Befragungen können klassische Resilienz-Zugänge ergänzen

Offene Seminare zum Thema Resilienz

Organisationale Resilienz als Kernkompetenz für Führungskräfte

Brigitte Huemer, Ingrid Preissegger

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte und BeraterInnen, die Teams und Organisationen proaktiv auf krisenhafte Situationen vorbereiten möchten oder Maßnahmen setzen wollen, um Risiken möglichst früh zu erkennen.

Anhand unseres Diagnose-Tools erarbeiten Sie eine Selbstdiagnose, mit der Sie Ihre persönliche Resilienz, die des Führungsteams und der Gesamtorganisation einschätzen können. Aus den Ergebnissen der Selbsteinschätzung werden unmittelbar Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Resilienz abgeleitet und konkrete Vorgehensweisen entwickelt und geübt.

Wien: 15.10.2014 – 16.10.2014

Salzburg: 08.04.2015 – 10.04.2015

Kommunikation, Konflikt, Persönlichkeitsentwicklung

Erwin Huber

Das Konfliktverhalten ist eng mit der eigenen Persönlich-

keitsstruktur verbunden. Im Seminar lernen Sie Ihren Konfliktstil, die dahinterliegende Persönlichkeitsstruktur und deren Mechanismen kennen. Sie erfahren Zugänge, Ansätze und Methoden, um Ihr Konfliktverhalten gezielt weiter zu entwickeln. Insbesondere lernen Sie, wie Sie konfliktlösende Kommunikation anwenden und den so wichtigen emotionalen Wendepunkt herbeiführen.

Semriach/Steiermark (A): 12.06.2014 – 13.06.2014

Führung im Wandel

Johannes Narbeshuber, Victoria Gerards

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte, die ihren Umgang mit ungeklärten und komplexen Situationen reflektieren und erweitern wollen. Achtsamkeit, Ambiguitätstoleranz und adaptives Führen sind dabei wesentliche Ansätze für Resilienz auf persönlicher Ebene und auf Teamebene.

Stuttgart (D): 25.06.2014 – 18.09.2014

2 Workshops à 2 Arbeitstage

Näheres unter www.academy.trigon.at

Beratungsangebot: Organisationale Resilienz

Die Erfahrung aus unterschiedlichen Disziplinen zeigt, dass Resilienz gezielt entwickelt werden kann. Wie in unserem Modell dargestellt, achten wir dabei auf ein paar wesentliche Haltungen und Fähigkeiten, die die Resilienz in Organisationen stärken. Ein stufenweises Vorgehen in einer Organisation kann modellhaft skizziert wie folgt aussehen:

• Selbstdiagnose durch Resilienzfragebogen

- 1 bis 2 Intensivworkshops (Verdichtung Ergebnisse, Ableitung Handlungsfelder, Definition der wichtigsten Risikotreiber, Ableitung von ersten Maßnahmen)
- Umsetzung von ersten Maßnahmen und Start eines Bewusstseins- und Entwicklungsprozesses mit laufenden Lernschleifen
- Evaluierung der Weiterentwicklung

Informationen zu allen Trigon-Angeboten finden Sie online: www.trigon.at.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

Niederlenzer Kirchweg 1
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Kaulbachstraße 1a
80539 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

 **Trigon**

Entwicklungsberatung

Impressum & Offenlegung
gemäß § 25 Mediengesetz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz | **Unternehmensgegenstand:** Förderung der Beratungs- und Bildungsarbeit der Mitglieder | **Vorstandsmitglieder:** Rudi Ballreich, Wolfgang Grilz, Günther Karner, Hannes Piber | **Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Wolfgang Grilz, Ingrid Kohlhofer, Johannes Narbeshuber | **Koordination:** Brigitte Huemer, Ingrid Preissegger | **Fotos:** Seite 1 & 2 Fotolia.com © Bettina Edler #13018642 bzw. © Visions-AD #50457072 | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an

Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz