

Artikelserie zum Thema Resilienz – Artikel 5

Modell zur Beschreibung Organisationaler Resilienz

Monika Auer-Furrer

„Inmitten der Schwierigkeiten liegen die Möglichkeiten.“

Albert Einstein

Resilienz als Krisen-Prophylaxe

Fast täglich lesen wir neue Schlagzeilen, die die Lage der (Welt-)Wirtschaft als sehr kritisch beurteilen und uns vor Augen führen, dass wir uns nach wie vor in einer auch wirtschaftlich äusserst angespannten Zeit befinden. Ein Ende ist so schnell nicht absehbar. Es steht deshalb ausser Frage, dass es für Unternehmen heute unumgänglich ist, sich eine gewisse Resilienz anzueignen – oder anders ausgedrückt, die Fähigkeit zu vertiefen, Krisen erfolgreich zu meistern. Nur was genau macht einen geschickten Umgang mit Krisen aus? Woran merke ich, ob mein Unternehmen oder mein Geschäftsbereich gut genug gerüstet ist? Wie lässt sich die Resilienz eines Unternehmens messen, ohne gleich den Härte-test einer realen Krise bestehen zu müssen?

Die Fragestellung, was genau ein resilientes Unternehmen ausmacht und wie sich Resilienz auf der Ebene der Organisation adäquat und gleichzeitig praktisch anwendbar beschreiben lässt, hat mich dazu bewogen, mich im Rahmen meiner Masterarbeit¹ vertieft damit auseinanderzusetzen. Dazu habe ich vorhandene Quellen analysiert, die Merkmale von Resilienz sozialer Systeme in unterschiedlichen Kontexten – insbesondere in Unternehmen – beschreiben. Ausgehend von den beschriebenen Merkmalen habe ich ein eigenes Modell zur Beobachtung und Reflexion organisationaler Resilienz entwickelt. Das Modell bildet die organisationale Realität in Krisen adäquat ab und reduziert gleichzeitig die Komplexität auf die wesentlichen Dimensionen.

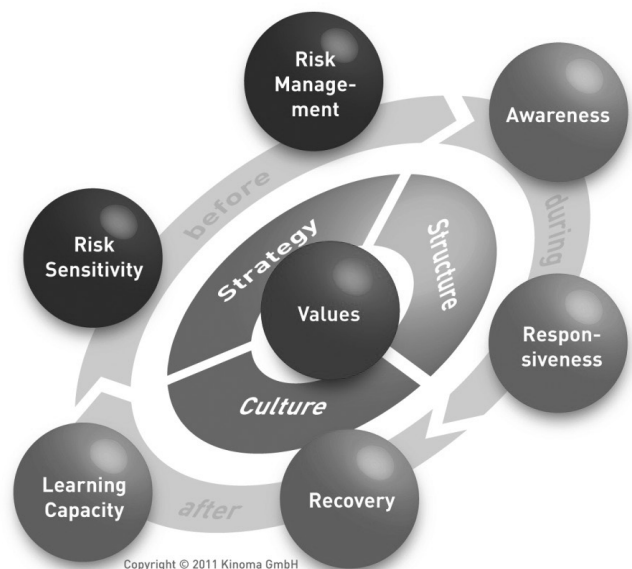
Modell Organisationaler Resilienz

Das von mir entwickelte Modell wird strukturiert durch die Phasen, die sich in der Regel im zeitlichen Verlauf einer Krise zeigen: die Phase vor der Krise (*before*), die turbulente Phase während der Krise (*during*) und die Phase danach (*after*). Der innere Kreis im Modell symbolisiert ein Unternehmen mit seinen drei Ordnungsmomenten² *Strategy*, *Structure* und *Culture*.

In meinem Modell ersichtlich sind sieben Dimensionen Organisationaler Resilienz. Sechs dieser Dimensionen sind auf dem äusseren Kreis dargestellt, zugeordnet der jeweiligen zeitlichen Phase *before*, *during*, *after*, die siebte Dimension *Values* steht im Zentrum.

- Vor der Krise ist der Umgang mit Risiken bedeutend: *Risk Sensitivity* und *Risk Management*.
- Während der Krise ist eine gute Wahrnehmung und ein schnelles und adäquates Handeln wichtig: *Awareness* und *Responsiveness*.
- Nach der Krise geht es um die (schnelle) Erholung und die Fähigkeit zu lernen: *Recovery* und *Learning Capacity*.

- Die Dimension *Values* ist keiner Phase zugeordnet, sondern steht im Zentrum des inneren grauen Kreises, der das gesamte Unternehmen symbolisiert, da ein robustes Wertegerüst für das Unternehmen permanent von Bedeutung ist.



- **Risk Sensitivity** beschreibt das Bewusstsein eines Unternehmens für Risiken und Verwundbarkeiten. Zentral ist die Fähigkeit, mögliche Herausforderungen und Krisen zu antizipieren, Risiken zu erkennen und einzuschätzen. *Risk Sensitivity* beinhaltet zudem die Sensibilität für betriebliche Abläufe, so dass kleine Abweichungen und Fehler schnell entdeckt werden.

- **Risk Management** umfasst alle Massnahmen, die eingeleitet werden, um sich auf Risiken vorzubereiten oder Vulnerabilitäten zu reduzieren. Das kann beispielsweise das Schaffen von Redundanzen sein oder Übungen und Trainings, in denen geprobt wird, wie in einem Ernstfall vorgegangen werden soll. *Risk Management* beinhaltet zudem das ständige Entwerfen verschiedener Zukunftsszenarien.

— **Awareness** beinhaltet die Fähigkeit, den Überblick zu behalten, den Fokus am richtigen Ort zu setzen und sich auf Prioritäten konzentrieren zu können. Dabei ist es zentral, dass Informationen rasch weitergegeben und Knowhow sowie Wissen zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren bezeichnet *Awareness* die Sensibilität gegenüber dem Umfeld, die Fähigkeit, sich gut zu vernetzen und in Kontakt zu sein mit wichtigen Stakeholdern.

— **Responsiveness** bezeichnet die Kapazität, schnell und angemessen handeln zu können, was die Fähigkeit zur Improvisation und Flexibilität miteinschliesst. Insbesondere Entscheidungsprozesse verlaufen bei hoher *Responsiveness* typischerweise schnell und reibungslos. *Responsiveness* beinhaltet ausserdem eine klare, zeitnahe und aufrichtige Kommunikation, sowohl im Unternehmen als auch gegen aussen.

— **Recovery** bezeichnet die Schnelligkeit in der Wiederherstellung, aber auch die Hartnäckigkeit und den Glauben daran, diese Phase durchzustehen. *Recovery* beinhaltet zudem das Bewusstsein, was die minimalen Anforderungen sind, um den Betrieb der Kerngeschäftsbereiche aufrecht zu erhalten. Daraus ergeben sich auf der operativen Ebene die Prioritäten für die Erholungsphase.

— **Learning Capacity** beschreibt die Fähigkeit, routinemässig aus Erfahrungen zu lernen und im Krisenzyklus Anpassungen vorzunehmen, um die zukünftige Performance zu verbessern. *Learning Capacity* zeigt sich des Weiteren in einer positiven Einstellung Neuem gegenüber, im konstruktiven Umgang mit Unterschieden und in einer proaktiven Haltung im Umgang mit Fehlern.

— **Values** Die Robustheit eines Unternehmens – also die Fähigkeit einem gewissen Stresslevel standzuhalten – wird stark unterstützt durch feste Unternehmenswerte. *Values* umschreibt dieses stabile Wertegerüst eines Unternehmens und zeigt sich beispielsweise in langjährigen, stabilen Beziehungen des Unternehmens zu verschiedenen Stakeholdern.

Anwendung in der Praxis

In der Praxis lässt sich das von mir entwickelte Modell zur Beobachtung und Reflexion organisationaler Resilienz einsetzen. Erste Anwendungen bestätigen die Tauglichkeit und Praxisfähigkeit des Modells. Für Unternehmer oder Führungskräfte, die sich vertieft mit der Fragestellung auseinandersetzen möchten, wo das eigene Unternehmen oder der eigene Geschäftsbereich in Bezug auf Krisentauglichkeit steht, dient es als Orientierungsraster zur Standortbestimmung und dazu Stärken und Verbesserungspotentiale zu eruieren. So können konkrete Hinweise abgeleitet werden, an welchen Dimensionen und zugehörigen Fragestellungen gearbeitet werden muss mit dem Ziel, die eigene Kompetenz im Umgang mit möglichen Krisen auszubauen.

Quellen

- 1 Auer-Furrer, Monika (2011): Organisationale Resilienz. Ein Modell mit sieben Dimensionen. Masterarbeit im Studiengang MAS Systemische Beratung. FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- 2 Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2., durchgesehene Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.