



TÜV
AUSTRIA

AKADEMIE

Alois Schrems

Resilienz – Die organisationale Widerstandsfähigkeit

Resilienz in Unternehmen und Organisationen in der Praxis

TÜV AUSTRIA Fachverlag

Impressum

Resilienz – Die organisationale Widerstandsfähigkeit

Resilienz in Unternehmen und Organisationen in der Praxis

1. Auflage 2021

ISBN 978-3-903255-36-4

Autor: Mag. Alois Schrems | Resilience Consult

Breite Gasse 7/8-9, 1070 Wien

post@resilienceconsult.at | resilienceconsult.at

Mitautorin Kapitel 2: Magdalena Mayer

Dank an Mag. Kathrin Hörl für die Unterstützung bei Gestaltung, Kapitel-Lektorat und Feedback!

Medieninhaber

TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Leitung: Mag. (FH) Christian Bayer, DI (FH) Andreas Dvorak, MSc

2345 Brunn am Gebirge, TÜV AUSTRIA-Platz 1

Tel.: +43 5 0454-8000

E-Mail: akademie@tuv.at | www.tuv-akademie.at

Produktionsleitung: Mag. Judith Martiska

Layout: Markus Rothbauer, office@studio02.at

Satz & Grafiken: Lukas Drechsel-Burkhard, **lucdesign**

Alle Abbildungen und Tabellen wurden auf Basis der von den jeweiligen Rechteinhabern zur Verfügung gestellten Originalquellen für dieses Buch neu erstellt. Sofern keine Quelle angegeben ist, handelt es sich um eigene Darstellungen des Autors.

Herstellung: Druckwelten, www.druckwelten.at

Covermotiv: Adobe Stock

© 2021 TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwertung – dem Verlag vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Medieninhabers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in diesem Werk sind Fehler nicht auszuschließen. Die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers oder der Autoren ist ausgeschlossen.

Zur leichteren Lesbarkeit wurde die männliche Form gewählt. Selbstverständlich gelten alle Formulierungen für Männer und Frauen in gleicher Weise.

*Experience is not what happens to a man;
it is what a man **does** with what happens to him.
It is a gift for dealing with the accidents of existence,
not the accidents themselves.*

*Aldous Huxley
Speech at Berkeley Language Center 1962*

Vorwort

Resilienz ist als Schlagwort in aller Munde. Auch wenn vielleicht nicht immer jedem klar ist, was eigentlich gemeint ist. Mit unseren Modellen beschäftigen wir uns mit dynamischen Systemen und „Was wäre, wenn“-Szenarien. Was würde passieren, wenn ich etwas anders mache? In der Covid-19-Krise waren das Fragen, wie etwa „Welche Maßnahme ist zu welchem Zeitpunkt wirkungsvoll und sinnvoll?“ oder „Wie wirken sich Impfungen und Teststrategien aus?“

Die von uns verwendeten Modelle setzen wir seit vielen Jahren zur Einschätzung des Effektes von Interventionen im Gesundheitssystem ein. Also um herauszufinden, wie gut eine neue Therapie ist, ob sie den Menschen schneller oder besser hilft als bestehende Ansätze oder ob sie für das Gesundheitssystem günstiger ist. Aber nicht nur dort ist das Verstehen von komplizierten Systemen wichtig.

Aber es geht um sehr viel mehr: Wir leben im Erdzeitalter Anthropozän. Anthropozän bedeutet ein neues geologisches Zeitalter, das vom Menschen bestimmt ist. Denn der Mensch greift seit Beginn der Industriellen Revolution vor rund 200 Jahren so massiv in die biologischen, geologischen und atmosphärischen Prozesse auf der Erde ein, dass die Auswirkungen noch in 100 000 bis 300 000 Jahren zu spüren sein werden. Viele Themen unserer Umwelt sind heute komplizierte dynamische Prozesse, in denen der Mensch mit Natur und Technik interagiert und die wohl die größten Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte darstellen. Durch das starke Eingreifen der Menschen (z.B. Klimawandel) müssen wir vermehrt mit Krisen und großen Veränderungen rechnen.

Die Fragen, wie Waren und Produkte von A nach B kommen, wo Menschen Leben und wie viel sie sich zwischen Arbeit, zu Hause und Freizeit bewegen oder wie die Energieversorgung der Zukunft aussehen kann: All das modellieren wir seit vielen Jahren und – um ehrlich zu sein – ich wusste da noch nicht, dass wir uns eben auch mit Resilienz beschäftigen. Früher ging es um „schneller“, „effizienter“, „billiger“. Später dann auch um „einfacher“ oder „besser für Arbeitnehmer“. Aber Resilienz ...?

Heute wissen wir, dass die Eigenschaft eines Systems, bei Störungen oder unerwarteter Belastung dennoch stabil und in Funktion zu bleiben, wohl einer der wichtigsten Aspekte ist. Eine sich immer rascher verändernde Umwelt bestimmt sowohl den persönlichen, gesellschaftlichen als auch den unternehmerischen Kontext. Krisensituationen stehen immer öfter auf der Tagesordnung, ob in Form von Pandemien, durch die Auswirkungen des Klimawandels, durch die Veränderungen im Arbeitsumfeld.

Anpassung, Regeneration, aber auch Innovation und das Lernen aus Krisen wird immer wichtiger für eine erfolgreiche Lebens- und Arbeitsgestaltung werden. Letztendlich hat die Covid-19-Pandemie klar gemacht, wie krisenanfällig unsere Gesellschaft und



Wirtschaft ist. Krankheit (Long Covid), der Tod von Angehörigen, Social Distancing, Arbeitslosigkeit, Umsatzeinbrüche, veränderte Arbeitsstrukturen (Stichwort Homeoffice) verunsichern Menschen und Organisationen zutiefst.

Auch Organisationen können resilient sein. Resiliente Organisation besitzen die Eigenschaft, sich auf eine sich verändernde Umgebung einzustellen und sich daran anzupassen, um zu überleben und zu wachsen. Um die Zukunft gestalten zu können, müssen wir diese Welt verstehen. Modelle können dabei helfen. Noch wichtiger ist es aber zu verstehen, nach welchen Spielregeln unsere Welt funktioniert, welche Effekte wir überhaupt beachten müssen und was jeder selbst dazu beitragen kann. Der Beantwortung dieser Fragen einen Schritt näher zu kommen, leistet das vorliegende Buch einen unschätzbaren Beitrag.

DI Dr. techn. Nikolas Popper

TU Wien, Koordinator Centre for Computational Complex Systems

Chief Scientific Officer dwh GmbH

Obmann Verein DEXHELPP zur Forschungsförderung im Gesundheitssystem

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	8
1 Was ist Resilienz?	11
1.1 Begriffsgenese und -definition	12
1.1.1 <i>Die Kauai-Studie</i>	12
1.1.2 <i>Das Salutogenese-Prinzip</i>	14
1.1.3 <i>Resilienzfaktoren</i>	15
1.2 Von personaler zu organisationaler Resilienz	17
1.2.1 <i>Organisation</i>	18
1.2.2 <i>Organisationale Resilienz</i>	20
1.3 Resilienz in Unternehmen	21
1.4 Gestaltungsfelder der organisationalen Resilienz	22
1.4.1 <i>Mitarbeiterebene</i>	22
1.4.1.1 <i>Annäherungscoping</i>	23
1.4.1.2 <i>P4C-Modell</i>	24
1.4.2 <i>Teamebene</i>	25
1.4.2.1 <i>Teamresilienzmodell</i>	26
1.4.3 <i>Führungsebene</i>	27
1.5 Zusammenfassung	30
2 Resilienzverankerung	37
2.1 VUCA-Modell	38
2.1.1 <i>Blick nach außen</i>	40
2.1.2 <i>Blick nach innen</i>	41
2.2 Resilienzverankerung	42
2.3 Resilienzkompass	45
2.3.1 <i>Analyse</i>	47
2.3.2 <i>Maßnahmen</i>	50
2.4 Resilienz-Management	52
2.5 Resilienz in Projektorganisationen	56
2.6 Zusammenfassung	58

3 Normierung von Organisationaler Resilienz	63
3.1 ISO 22316:2017.	64
3.2 BSI Organisational Resilience Model	67
3.3 Abgrenzung zu anderen Managementaktivitäten	71
3.4 Business Continuity versus organisationale Resilienz.	73
3.5 Zusammenfassung	75
4 Organisationale Resilienz im aktuellen Kontext	81
4.1 Digitalisierung	82
4.2 Covid-19.	85
4.2.1 <i>Covid-19 Operation Guide</i>	86
4.2.2 <i>Resilience Engineering</i>	89
4.3 Resilienz von Wertschöpfungsketten	92
4.4 Zusammenfassung	96
5 Praxisbeispiele organisationaler Resilienz	101
5.1 Der „Resilient Organisations“-Leitfaden	102
5.2 CERT® Resilience Management Model bzw. IDEAL Model.	104
5.3 Resilience Toolkit bzw. BHASVIC	106
5.4 Prewave Lieferketten-Risiko-Monitoring.	109
5.5 Microsoft – The Future of Business Resilience	110
5.6 Resilienzdiagnostik	112
6 Übungsbeispiele	115
Abbildungsverzeichnis	120
Quellenverzeichnis	121
Der Autor	132

Einleitung

Resilienz ist ein Begriff, der insbesondere in letzter Zeit viel Aufmerksamkeit erfahren hat. Dabei werden Themen wie die Resilienz von Ökosystemen, von Individuen und Teams oder aber auch die Resilienz von Wirtschaftssystemen oder Staaten behandelt. Dieses Buch widmet sich konkret der Bedeutung und dem Verständnis von organisationaler Resilienz, also der Resilienz von Organisationen und Unternehmen.

Was ist ein resilientes Unternehmen bzw. eine resiliente Organisation?

Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, wie schnell Wirtschaftssysteme und Staaten in eine fragile Situation gelangen können. Im Fokus von organisationaler Resilienz steht nicht nur das Überleben von Organisationen und Unternehmen, sondern auch, neue Chancen am Markt zu entwickeln und zu nutzen. Organisationale Resilienz kann dabei nicht als ein geschlossenes Modell mit einer eigenen Methodik verstanden werden, vielmehr ist es die Konvergenz von bereits bestehenden Tools und Methoden mit dem klaren Ziel, die Widerstandskraft zu erhöhen. Darüber hinaus wirken sowohl die Begriffsfindung als auch das Verständnis zur organisationalen Resilienz im Sinne eines „Management Tool“ noch nicht abgeschlossen. In der Post-Covid-Ära wird es dazu wohl zu weiteren Klärungen kommen.

- ✓ Welche Standards und Normen gibt es dazu?
- ✓ Und wie funktioniert die Implementierung in der Praxis?
- ✓ Welche aktuellen Phänomene gibt es?

Diese und weitere Aspekte werden im vorliegenden Buch behandelt, um Nutzen, Bedeutung und praxisorientierte Umsetzung des Themas zu veranschaulichen.

Überblick über den Aufbau des Buches

Durch den strukturierten und gleichbleibenden Aufbau je Kapitel wird der Versuch unternommen, die Inhalte verständlich auch für Nicht-Experten zu vermitteln:

- ✓ Inhaltsüberblick am Beginn jedes Kapitels
- ✓ Erklärung und Erläuterung von relevanten Fachbegriffen
- ✓ Deutliche Kennzeichnung wichtiger Inhalte
- ✓ Merksätze und Zusammenfassungen
- ✓ Hinweise und Empfehlungen zu thematisch relevanten Inhalten, Praxisbeispielen, Videos, Planspielen etc.
- ✓ Kontrollfragen je Kapitel zur Überprüfung des eigenen Wissensstandes
- ✓ Übungsbeispiele zur praxisnahen Anwendung am Ende des Buches

Verwendete Symbole



Wichtige Inhalte



Kontrollfragen



Merksatz, Zusammenfassung



Praxisnahes Beispiel



Weiterführende Informationen



Übungsbeispiel





1 Was ist Resilienz?

Die Resilienzforschung entstammt ursprünglich dem Fach der Entwicklungspsychologie. Im Rahmen der Begriffserklärung wird daher zuerst auf **Resilienz** in Bezug auf **Personen** eingegangen, weitergehend das Konzept der **Organisation** erläutert, um so den Bogen von der personellen zur hier wesentlichen **organisationalen Resilienz** zu spannen, die im Rest des Buches schließlich detailliert thematisiert wird.

1.1 Begriffsgenese und -definition



Der Begriff **Resilienz** geht auf das lateinische Wort *resilio* zurück und bedeutet so viel wie *abprallen, in seine Ursprungsform zurückkehren, zurückspringen*. Ursprünglich fand der Begriff in der Physik Verwendung und gibt an, wie sehr ein Material nach Beanspruchung wieder fähig ist, seine Ausgangsform anzunehmen, wie beispielsweise eine Feder, die sich nach der Dehnung wieder entspannt. Der äußere Einfluss bewirkt so zwar eine Veränderung, jedoch ist das Material fähig, seine eigene Form wieder anzunehmen oder beizubehalten (vgl. Heller, 2019: 117).

Auf die psychologische Resilienz übertragen bedeutet dies, dass ein Individuum oder eine Gruppe nach sehr widrigen Erlebnissen wieder in eine stabile Lage zurückfindet. Im psychologischen Kontext ist das physikalische Bild des reinen „Zurückkehrens in die Ausgangslage“ jedoch zu erweitern. Das Resultat eines persönlichen Resilienzprozesses ist es nämlich, ein neues Gleichgewicht zu finden, denn nach einem Krisenerleben sind die Dinge selten so, wie sie zuvor waren. Im besten Fall findet sogar durch einen Lern- und Adaptionsprozess ein gewisser Wachstumsprozess (*posttraumatic growth*) nach der oder sogar durch die Krise statt (vgl. Mohr 2017: 9). Diese begriffliche Erweiterung fand mit der beginnenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung der psychologischen Resilienz folglich statt.

1.1.1 Die Kauai-Studie

Eine der ersten und gleichzeitig berühmtesten Studien zu Resilienz wurde auf der hawaiianischen Insel Kauai von **Emmy Werner und Ruth Smith** (1971; 1997 zit. nach Hoffmann 2017: 49–50) durchgeführt und beschäftigt sich mit Einflüssen von Risiken auf die Entwicklung von Kindern. Die Forschungen begleiteten den Geburtsjahrgang 1955 über einen Zeitraum von 40 Jahren – pränatal, nach der Geburt, während der Kindheit und Pubertät und bis hinein ins reife Erwachsenenalter. Die Hypothese umfasste die Annahme, dass sich Kinder, die unter schwierigen psychosozialen und sozioökonomischen Bedingungen (z. B. geburtsbedingte Komplikationen, Alkoholabhängigkeit oder Arbeitslosigkeit der Eltern) aufwuchsen, entsprechend schlechter entwickeln würden als Kinder, die ohne derartige widrige Umstände aufwuchsen. Bei der Mehrheit der Risikokinder stellten sich im Laufe ihrer Entwicklung erwartungsgemäß gewisse Probleme ein: Sie waren weniger gesund, weniger erfolgreich und neigten häufiger zu kriminell

Verhalten als Kinder ohne Risikofaktoren. Zur Überraschung der Forscherinnen zeigte jedoch etwa ein Drittel dieser Kinder wider die Annahme keine Auffälligkeiten und sie entwickelten sich trotz widriger Umstände ganz normal. Diese Menschen bezeichneten die Studienautorinnen aufgrund ihrer größeren Widerstandsfähigkeit gegenüber diesen Umständen als **resilient**.

Kauai-Studie – Überblick	
Stichprobe	<p>698 Kleinkinder, geboren 1955 auf der Insel Kauai (Hawaii)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Davon 1/3 Hochrisikokinder, d.h. mit mind. vier Risikofaktoren, wie pränataler Stress, chronische Armut, gestörtes Familienleben, elterliche Psychopathologie, elterliche Alkoholsucht ✓ Davon 2/3 Kinder, die in einem stabilen und sicheren Umfeld aufgewachsen sind
Erhebung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pränatale Episode ✓ 1 Jahr ✓ 2 Jahre ✓ 10 Jahre ✓ 18 Jahre ✓ 32 Jahre
Ergebnis unter den Hochrisikokindern	<p>2/3 vulnerabel</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verhaltens-, Lern-, psychische Probleme und bzw. oder Schwangerschaften vor dem 18. Lebensjahr <p>1/3 resiliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Erfolgreicher Schulabschluss ✓ Entwicklung zu kompetenten, fürsorglichen und selbstsicheren jungen Erwachsenen

Tabelle 1: Kauai-Studie – Überblick

Resilientes Verhalten wurde, wie die Forscherinnen weiter beobachteten, jedoch nicht immer nur von denselben Personen und in denselben Lebensphasen gezeigt, sondern war vielmehr abhängig von der biografischen Entwicklung (Schicksalsschläge, Herausforderungen, soziale Unterstützung etc.). Sie zogen daraus den Schluss, dass Resilienz nicht auf Vererbung oder eine stabile Persönlichkeitsstruktur zurückzuführen sei. Vielmehr sind es Lebensumfeld und Erfahrungen, welche die Entwicklung von Resilienz überhaupt erst ermöglichten. Resilienz kann somit **dynamisch, erlern- und entwickelbar** angesehen werden.

Weiters wurden **Schutzfaktoren** dieser resilienten Individuen identifiziert, die sowohl in der Person als auch in deren Umfeld liegen. Dabei konnten vor allen drei Faktorengruppen herausgearbeitet werden:



- ✓ Resiliente Kinder zeichnen sich durch gute **schulische Kompetenz und Intelligenz** aus und haben ein **Temperament**, das positiv auf Eltern, Lehrer und Freunde wirkte und somit von Seiten des Umfeldes weniger Stress auslöste.
- ✓ Die Kinder hatten mindestens eine **Bezugsperson**, zu der sie eine enge emotionale Bindung aufgebaut hatten oder die sie als Vorbild sahen. Das konnten Personen innerhalb (Eltern, ältere Geschwister) oder auch außerhalb der Kernfamilie (Großeltern, Lehrer etc.) sein.
- ✓ Sie erhielten **Unterstützung und Halt** – also Sicherheit – von außen (z. B. Bildungseinrichtungen, Jugendgruppen, religiöse Gemeinschaften), die die Kompetenz der Kinder belohnte und ihren Glauben an das Leben und seine Möglichkeiten förderten.

Die Kauai-Studie hat also gezeigt, dass personale Resilienz nicht angeboren und auch nicht von ungünstigen Voraussetzungen abhängig ist. Vielmehr sind es protektive Faktoren, wie Intelligenz, emotionale Bindungen zu Bezugspersonen oder soziale Sicherheit, die Resilienz fördern und somit auch erlernbar machen.

1.1.2 Das Salutogenese-Prinzip

Die zentrale Frage, wie es Menschen gelingt, unter widrigen Lebensumständen gesund zu bleiben bzw. nach psychischer oder körperlicher Beeinträchtigung wieder gesund zu werden, war auch der Ausgangspunkt für die Arbeiten des Medizinsoziologen **Aaron Antonovsky**.



Mit seinem Begriff der **Salutogenese** (lat. *salus* = Gesundheit, *generare* = erzeugen) revolutionierte er eine bisher sehr pathologische Herangehensweise, welche die menschliche Gesundheit in zwei Zuständen betrachtet – krank und gesund – und ihre Anstrengungen in die Untersuchung von Entstehung und Heilung von Krankheit investiert. Die salutogenetische Betrachtung auf der anderen Seite setzt ihren ganzheitlichen Schwerpunkt auf die menschlichen Ressourcen für Erhalt und Stärkung der psychischen und physischen Gesundheit.

Antonovsky (1997: 36 zit. nach Huber 2019: 5–7) untersuchte die Auswirkungen der Wechseljahre bei Frauen in Israel mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft aus den Geburtsjahrgängen 1914 bis 1923. Ein Teil der Frauen stammte ursprünglich aus Zentraleuropa und war während des Krieges in Konzentrationslagern inhaftiert. Auch hier erwiesen sich die Ergebnisse überraschend: Obwohl die ehemals inhaftierten Frauen, wie auch erwartet, gesundheitlich signifikant stärker belastet waren als andere Studien-

teilnehmerinnen, waren 29 % der vormalig inhaftierten Frauen trotz dieser traumatischen Erfahrung bei guter psychischer Gesundheit. Basierend auf diesen Ergebnissen entwickelte Antonovsky das Bild von **Gesundheit als veränderlichen, ganzheitlichen Zustand**, welcher sowohl physische als auch psychische Faktoren umfasst und durch aktive Auseinandersetzung mit äußeren und inneren Einflüssen aufgebaut werden muss.

Auf Basis dieser und weiterer Studien entwickelte Antonovsky das sogenannte **Kohärenzgefühl** als Schlüsselfunktion im aktiven Aufbau von Gesundheit. Das Kohärenzgefühl versteht sich als globale Orientierung, welche Menschen eine bestimmte Wahrnehmung und einen bestimmten Umgang mit Situationen ermöglicht. Es handelt sich um ein Gefühl der Zuversicht, dass Ereignisse vorhersehbar und verstehbar sind, dass sie mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen bewältigt werden können und das Investment dieser Ressourcen darüber hinaus auch sinn- und wertvoll ist. Kurz gesagt: eine „*globale, positive Zukunftsorientierung*“ (Hoffmann 2017: 49).

**Das Kohärenzgefühl besteht aus drei zentralen Komponenten:
Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Sinnhaftigkeit.**

Nach Antonovsky entsteht das Kohärenzgefühl hauptsächlich in der Kindheit und Jugend. Da es jedoch durch Lebenserfahrungen geformt wird, können auch spätere Erfahrungen im Erwachsenenalter zur Entwicklung des Kohärenzgefühls beitragen. Dieses Modell wurde später von anderen Forschern überarbeitet. So wurde beispielsweise die Komponente *Verstehbarkeit* an einen gesunden Umgang mit der Ambiguität von Situationen in der modernen Welt angepasst (vgl. Bachen und Maercker 2016). In einer *weiteren* Langzeitstudie (vgl. Mc Gee et al. 2018) mit Erwachsenen ab einem Alter von 50 Jahren konnte gezeigt werden, dass das Ausmaß des Kohärenzgefühls die Verbindung zwischen psychischer Gesundheit, Lebenszufriedenheit und emotionaler Vernachlässigung signifikant erklären kann.

1.1.3 Resilienzfaktoren

Antonovskys Kriterien sind in unserer heutigen Zeit der Schnelllebigkeit und des Wandels aktueller und wichtiger denn je: eine positive, ganzheitliche Zukunftsorientierung, die Fähigkeit, in herausfordernden Situationen handlungsfäh und gesund zu bleiben, sich auf interne und externe Krisen vorzubereiten und sogar gestärkt daraus hervorgehen zu können.

Die Basis bilden die sogenannten „7 Säulen der Resilienz“ (Reivich & Shatté 2002: 47–49): Akzeptanz, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungsorientierung und Zukunftsorientierung. Die Autorin Jutta Heller (2018: 9) (siehe dazu Kapitel 2.1) ergänzt diese sieben Resilienzfaktoren noch um weitere drei: Achtsamkeit, Veränderungsbereitschaft und Ungewissheitstoleranz.

Die 7+3 Resilienzfaktoren	
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unabänderliches Akzeptieren ✓ Durch Fokus auf die eigenen Einflussfaktoren handlungsfähig bleiben
Optimismus	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Glaube an ein positives Überwinden von Krisen ✓ Positive Grundhaltung gegenüber der aktuellen Situation und der Zukunft
Chancenorientierung und Selbstwirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Besinnung auf die eigenen Stärken ✓ Überzeugung, den Verlauf der Dinge aktiv beeinflussen zu können ✓ Erkennen von (Handlungs)chancen
Eigenverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ablegen einer Opferrolle ✓ Übernehmen von Verantwortung für sich und das eigene Handeln ✓ Aktives Nutzen der vorhandenen Handlungsspielräume
Netzwerkorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wertschätzende Beziehungen aufbauen und pflegen ✓ Unterstützung geben und annehmen
Lösungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Handlungsfähigkeit durch Aufmerksamkeit auf das Mögliche ✓ Lösungsoptionen für die Zukunft
Zukunftsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zukunft durch konkrete Ziele, kalkulierte Schwierigkeiten und alternative Handlungsoptionen planen und gestalten
Achtsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bewusstes, offenes und unvoreingenommenes Beobachten der Gegenwart, um kritische Situationen frühzeitig wahrzunehmen
Veränderungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Einsicht in die Notwendigkeit und Vorteile der Veränderung ✓ Aufgeschlossenheit für Neues und Kreativität
Ungewissheitstoleranz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibles Einstellen auf Risiken und Ungewissheiten im Unternehmensumfeld

Tabelle 2: Resilienzfaktoren Überblick (vgl. Reivich/Shatté 2002 zit. nach Götze 2013: 47–49; vgl. Heller 2018: 9)



Zusammenfassend kann **Resilienz** folglich als Konzept verstanden werden, das mehrere Faktoren umfasst, um Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen zu stärken. Sie ist **eine flexible, situationsadäquate und veränderbare Kompetenz**, welche nach individueller Bilanz zwischen Herausforderungen und Ressourcen **erlern- und entwickelbar** ist. Dabei geht es nicht primär um ein unbeschadetes Überstehen der Krise, sondern um ein **Bewusstsein des Wachstumspotenzials in Krisen** und ein bewusstes Nutzen dieses Wachstumspotenzials, um **gestärkt aus der Krise** hervorzugehen. Resilienz stellt somit einen positiven Gegenbegriff zu Vulnerabilität (= Verletzbarkeit, von lat. *vulnus*= Wunde) dar.

1.2 Von personaler¹ zu organisationaler Resilienz

Die beschriebenen ursprünglichen Forschungen und Theorien haben Resilienz auf individueller bzw. personaler Ebene betrachtet. Da jedes Individuum jedoch in einem gewissen Kontext (z. B. Familie, Staat, Unternehmen) steht, ist Resilienz aber auch zutiefst systemisch zu sehen, wobei die grundlegenden Erkenntnisse der bisherigen Forschungen auch dabei die Ausgangslage bilden. Die deutsche Psychologin Julia Scharenhorst beschreibt in Anlehnung an amerikanische Forschungen ein resilientes System als eines, das „[...] *trozt äußerer und innerer Wandels seine Funktionen aufrechterhält oder wenn es diese im Notfall auf erträgliche und allmähliche Weise einschränkt.*“ (vgl. Allenby 2005 zit. nach Scharenhorst 2008: 53)

Unter dieser Betrachtung lassen sich viele Ansätze des Resilienzkonzepts vom Individuum auf die Organisation übertragen, die durch inneren und äußeren Wandel ebenso beeinflusst wird. Im inneren System *Organisation* kann Resilienz auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden. Personale Resilienz kann in intrapersonale und interpersonale Resilienz unterteilt werden. **Intrapersonale Resilienz** (*intra* = innerhalb von etw. befindlich) bezieht sich im Kontext der Organisation auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter. **Interpersonale Resilienz** (*inter* = zwischen etw. befindlich) beschäftigt sich mit einer resilienten Zusammenarbeit dieser Mitarbeiter – bezieht sich also vor allem auf Teams. Veränderung und Wandel innerhalb der Organisation, welche auch diese Subsysteme betreffen, kann insgesamt durch **intraorganisationale Resilienz** unterstützt werden. In Bezug auf Widerstandsfähigkeit gegenüber Wandel von außen, welcher etwa eine Region, Branche oder sogar das gesamte wirtschaftliche System betrifft, wird von **interorganisationaler Resilienz** gesprochen. (vgl. Unkrig 2020: 186–213)

1 Personale (oder individuelle) Resilienz ist die wissenschaftliche Bezeichnung der Resilienz auf personenbezogener Ebene.

Resilienz im Kontext	
Intrapersonelle Resilienz	Person
Interpersonelle Resilienz	Team
Intraorganisationale Resilienz	Unternehmen
Interorganisationale Resilienz	Branche/Region

Tabelle 3: Resilienz im Kontext

Um den Begriff der organisationalen Resilienz angemessen definieren zu können, ist es sinnvoll, davor die Bedeutung von Organisation genauer zu betrachten.

1.2.1 Organisation

Der Begriff **Organisation** geht auf den identen französischen Ausdruck zurück und wurde noch vor dem 17. Jahrhundert als Bezeichnung eines Werkzeuges zur Erreichung von Zielen verwendet. Bereits diese ursprüngliche Bedeutung ist also davon ausgegangen, dass veränderte Bedingungen auch die Anpassung von Regeln oder Instrumenten erfordert.

In der Psychologie wird diese Definition später verwendet, um Prozesse des Verhaltens zu beschreiben. Weitergehend wurde der Begriff aber auch dazu verwendet, die ganzheitliche Umgebung, das soziale System (von Menschen, Reglementierungen, Aufgaben etc.), in dem sich die Tätigkeit, Erfahrungen oder Kommunikation abspielt, zu beschreiben (vgl. Stangl o. J. b: o. S., online).

Als Basis unternehmerischen Handelns greift schließlich auch die **Betriebswirtschaft** den systemischen Ansatz von Resilienz auf und definiert ihn entsprechend. Organisation bedeutet demnach, „[...] dass mehrere Personen arbeitsteilig auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten“, womit im vereinfachten Sinne Unternehmen gemeint sind (Simon o. J.: o. S., online). Grundlegend ist dabei, dass

- ✓ die Aktivitäten alle auf ein **gemeinsames Ziel** ausgerichtet sind und bestenfalls Motivationsanreize schaffen,
- ✓ durch **Koordination und Kommunikation** eine effiziente Arbeitsweise ermöglicht wird und
- ✓ knappe **Ressourcen effizient** eingesetzt werden.

Eine Organisation kann ein Unternehmen selbst sein, aber auch Einheiten innerhalb dieser, wie Projekte oder Teams. Grundsätzlich wird in der Betriebswirtschaft zwischen zwei Formen der betrieblichen Organisation unterschieden: der Ablauforganisation und der Aufbauorganisation.

Eine **Aufbauorganisation** ist ein fixes Modell, das die Unternehmensstruktur beschreibt. Die **Ablauforganisation** hingegen beschreibt die Prozesse und Aufgaben innerhalb der Unternehmensstruktur (vgl. Simon o. J.: o. S., online).

In den vergangenen Jahren wurde der Begriff der **agilen Organisation** geprägt, die sowohl in Aufbau- als auch in Ablauforganisationen starre Strukturen ersetzen soll. Durch sich dynamisch verändernde Marktbedingungen, neue Kundenanforderungen, internationale Konkurrenz oder Krisen müssen sich Unternehmen Veränderungen schnell anpassen können, um nicht vom Markt verdrängt zu werden. Dazu brauchen sie die Fähigkeit, die eigenen Strukturen und Prozesse schnell und unkompliziert an neue Anforderungen auszurichten.

Von einer agilen Organisation spricht man also, wenn ein Unternehmen oder eine Organisation nicht in starren Strukturen agiert, sondern vielmehr in der Lage ist, sich selbst durch proaktives und initiatives Verhalten an sich ändernde Bedingungen schnell anzupassen (vgl. Schroer o. J.: o. S., online).

In der operativen Umsetzung heißt das, dass Prozesse und Projekte stetig hinterfragt und – falls notwendig – neu ausgerichtet werden. Beim Aufbau einer agilen Organisation geht es vor allem auch darum, das Denken und Verhalten der Führungskräfte sowie folglich der gesamten Unternehmenskultur zu verändern und alte Denkmuster und Strukturen aufzubrechen, wie in der Gegenüberstellung in Tabelle 4 ersichtlich wird.

Hierarchische Organisation		Agile Organisation
Hierarchische Strukturen und Entscheidungen	>	Selbstorganisierte Teams mit rollen-gebundener Entscheidungsmacht
Handeln an Zielen ausgerichtet	>	Bedarfsorientiertes, agiles Handeln
Führungskraft ist Kontrollinstanz	>	Führungskraft ist Teilnehmer und Impulsgeber

Tabelle 4: Hierarchische vs. agile Organisation

Praxisbeispiel: ING



Als erste großes europäisches Unternehmen hat die niederländische Bank **ING** den agilen Ansatz umgesetzt. Das folgende Video gibt einen Überblick, wie **ING** die Agilität in der Organisation lebt.

<https://youtu.be/NRzTyTPnK-M>

(ING DiBa Austria 2018)

1.2.2 Organisationale Resilienz

Basierend auf den ursprünglichen Konzepten von Resilienz sowie der Entwicklung von der personellen zur systemischen Betrachtung lässt sich nunmehr die organisationale Resilienz nachvollziehen.



Organisationale Resilienz beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, eine verändernde Umgebung aufzufangen und sich daran anzupassen. Bedrohungen müssen antizipiert und eigene Schwachstellen erkannt werden. Des Weiteren sollen aber auch die Chancen einer Veränderung genutzt werden.

(vgl. ISO 2017: V, online)

Dieses Verhalten sollte sich sowohl auf die Strukturen (Prozesse) beziehen als auch auf die Personen (Führungspersonen, Teams und Mitarbeiter). Erst eine solche ganzheitliche Implementierung von Resilienz ermöglicht es einer Organisation, wirklich strategisch anpassungsfähig zu sein (vgl. Mauritz o. J.: o. S., online). Im Rahmen der organisationalen Resilienz spielen agile Organisationsformen eine bedeutende Rolle. Einerseits ermöglichen agile Organisationen ein schnelles Handeln, andererseits sind sie oft (noch) nicht stabil genug, um Krisen gut überstehen zu können. Darum ist ein strategisch angelegter Transformationsprozess hin zu agilen Strukturen im Management besonders wichtig. Damit die Benefits des agilen Ansatzes erreicht werden können, braucht es neben Mut auch eine Änderung der Unternehmenskultur.