

# sechsseiten

ORIENTIERUNG – RESILIENZ | AUSGABE 07-4 | AUGUST 2013

PROCESS<sup>1</sup>ONE

→ Resilienz: das neue  
Breitband-Antibiotikum?



seelische Widerstandsfähigkeit

Geheimnis der inneren Stärke  
psychisch unverwundbar

Führungsdisziplin Resilienz

Stehaufmännchen-Kompetenz

Kraftstoff der Zukunft

Zukunftstrend

Schutzschild für die Seele

Management des Unerwarteten

unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen

Erfolgsfaktor der Zukunft

immun gegen das Schicksal

## Resilienz: das neue Breitband-Antibiotikum?

Seit einigen Jahren treffen wir immer häufiger auf ein neues Schlagwort in der Management- und Führungswelt. Es ist das der Resilienz. Mancherorts wird Resilienz schon als die Ein-Wort-Antwort auf Krisen, Belastungsphänomene unterschiedlichster Art oder vielgestaltiger Veränderungsdrucke gehandelt. Selbst das Treffen des World Economic Forums in Davos Anfang 2013 stand unter dem Motto „Resilient Dynamism“.

Warum erscheint das Thema derzeit so attraktiv und für welche Probleme unserer Zeit könnte Resilienz die passende Antwort sein? Hier ist sicher die Zunahme an psychischen Erschöpfungszuständen, sprich „Burn-out“ zu nennen, deren wirtschaftliche Kosten entsprechend stetig steigen. In der Folge erfreuen sich „Resilienz-Trainings“ im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements wachsender Nachfrage. Hier geht es vor allem um individuelle Fähigkeiten im Umgang mit Belastung.

In jüngster Zeit ist jedoch nicht nur der individuelle, sondern auch der organisationale Burn-out in der Diskussion. Entsprechend mehren sich die Angebote zur Stärkung der organisationalen Resilienz.

Doch ist dieses – ursprünglich aus der Entwicklungspsychologie stammende – Konzept so einfach auf Organisationen übertragbar? Welche Nutzenversprechen werden hier eigentlich (leichtfertig) mitgeliefert? Es ist an der Zeit, den Begriff der Resilienz näher zu beleuchten und zu überlegen, ob und wie Menschen und Unternehmen die zugrunde liegenden Beobachtungen nutzen können.

### „STEHAUFMÄNNCHEN“ AUF KAUI

In der Materialforschung beschreibt Resilienz die Fähigkeit von Stoffen, nach Druckeinwirkung wieder ihre ursprüngliche Form zurückzuerlangen; in der Psychologie ein Bündel an Merkmalen, das Menschen befähigt, trotz widriger und bisweilen traumatischer Erlebnisse eine stabile Persönlichkeitsstruktur auszubilden.

„Entdeckt“ wurde die Resilienz von der Entwicklungspsychologin Emmy Werner, die 1971 eine der bemerkenswertesten Studien zur Resilienz vorlegte. Werner hatte über mehrere Jahrzehnte fast 700 Kinder armer Plantagenarbeiter auf der hawaiianischen Insel Kauai begleitet. Während man seinerzeit einer deterministischen Auffassung folgte, wonach kindliche Traumata und problematische Lebensumstände unweigerlich zu Schädigungen führen, konnte Werner aufzeigen, dass sich ein Drittel der Kinder trotz der schwierigen Bedingungen zu kompetenten, fürsorglichen und optimistischen jungen Erwachsenen entwickelt hatte.

### LÄSST SICH RESILIENZ ERLERNEN?

Werner beobachtete, dass diese – als resilient bezeichneten – Kinder über bestimmte Schutzfaktoren verfügten, die sowohl in ihnen selbst als auch in der Familie und im Umfeld verortet waren. So verfügten sie über eine optimistische Grundhaltung und ein fröhliches Wesen, galten als hilfsbereit und einfühlsam. Sie waren bereits als Jugendliche von ihrer Selbstwirksamkeit überzeugt, das heißt, davon, dass sie auftretende Probleme durch eigenes Handeln bewältigen können. Zudem hatten sie zu mindestens einer emotional stabilen Person (nicht selten einer Identifikationsfigur) eine enge Bindung aufgebaut und hatten ein Netz von belastbaren Kontakten, bei denen sie sich in schwierigen Situationen aktiv Rat einholten.

Wichtig zu wissen ist jedoch, dass sie diese Fähigkeiten in der Interaktion mit ihrer

Umwelt ausgebildet hatten. Resilienz ist damit eher als Entwicklungsprozess zu verstehen denn als Set erlernbarer Kompetenzen.

Folglich lässt sich auch erst dann, wenn ein Mensch einer andauernden – und auch als solche empfundenen – Belastungssituation ausgesetzt ist, erkennen, ob er eine hohe Disposition zur Entwicklung von Resilienz hat. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Resilienz überhaupt erlernt und – für den Bedarfsfall – bevorratet werden kann, wie es viele Resilienz-Trainings glauben machen wollen.

### RESILIENTE MITARBEITER = RESILIENTE ORGANISATION?

Während individuelle Schutzfaktoren seither weiter erforscht wurden und heute als recht gut beschrieben gelten, steckt das Konzept der organisationalen Resilienz noch in den Kinderschuhen. Und noch weniger weiß man, welche Bedeutung Führung für die Widerstandskraft eines Unternehmens hat. Einige Konturen sind jedoch bereits erkennbar. Dabei geht es vornehmlich um die Frage, wie sich die auf das Individuum bezogenen Erkenntnisse auf Organisationen übertragen lassen.

Hierzu vorab ein kleines gedankliches Experiment: Wenn sich alle Mitarbeiter eines Unternehmens bemühen würden, ihre Resilienz zu verbessern, würde dies automatisch auch die Resilienz des Unternehmens steigern? Sie ahnen es: So einfach ist die Gleichung nicht. Dennoch ist das Potenzial, das in dem Konzept steckt, so vielversprechend, dass es inzwischen verschiedene Zugänge gibt, die uns der resilienten Organisation näher bringen.

### DREI SCHLÜSSELMERKMALE?

Einen dieser Zugänge finden wir bei Yossi Sheffi, Professor am MIT, der die Verletzbarkeit (Vulnerabilität) von Unternehmen an

## Vier organisationale Herausforderungen im Überblick

In seinem bereits 2003 erschienenen Aufsatz „The Quest for Resilience“ beschreibt der Strategiepapst Gary Hamel vier organisationale Herausforderungen auf dem Weg zur resilienten Organisation.

**1 – Die geistige Herausforderung** Eine Organisation muss sich von Verleugnung, Rückwärtsgewandtheit und Überheblichkeit befreien. Sie muss bereit sein, die permanenten Veränderungen wahrzunehmen und ihren Einfluss auf den aktuellen Erfolg zu beleuchten.

**2 – Die strategische Herausforderung** Resilienz erfordert Alternativen sowie Bewusstheit – die Fähigkeit, eine Vielzahl von neuen Möglichkeiten als überzeugende Alternativen zu überholten Strategien zu entwickeln.

**3 – Die politische Herausforderung** Eine Organisation muss in der Lage sein, Ressourcen von laufenden Produkten und Programmen in zukünftige umzuleiten. Das bedeutet nicht, Projekte nach Gutdünken zu finanzieren; sondern für Erfolg versprechende Neuerungen die nötigen finanziellen und fachlichen Mittel bereitzustellen.

**4 – Die ideologische Herausforderung** Nur wenige Organisationen hinterfragen das Gebot der Optimierung. Aber die Zukunft eines Unternehmens lässt sich nicht dadurch sichern, dass ein überholtes Geschäftsmodell optimiert wird. Unternehmen benötigen daher mehr als operative Exzellenz. Sie benötigen eine Haltung, aus der heraus Erneuerung nicht nur zeitweise und getrieben von Krisen, sondern mit Blick auf Chancen und kontinuierlich betrieben wird.

schöpfungsketten analysiert hat. Sogenannte Vulnerabilitäts-Landkarten ermöglichen ihr Aussagen über die Fähigkeit eines Unternehmens, bei einer tiefgreifenden Störung (zum Beispiel dem Ausfall eines Lieferanten aufgrund eines Erdbebens) schnell den ursprünglichen Leistungslevel wieder zu erreichen. Eine rasche Reaktion bei Eintritt des Risikofalls wird – Yossi Sheffis Beobachtungen zufolge – durch entsprechende Sensoren sowie Eskalationssysteme möglich. Hier finden wir eine große Nähe zu dem von Karl E. Weick und Kathleen Sutcliffe beschriebenen Konzept der High Reliability Organizations (siehe sechsseiten Ausgabe 05-4 | August 2011). Aus der Untersuchung zahlreicher eingetretener Risiken leitet Yossi Sheffi folgende wesentliche Merkmale resilienter Organisationen ab:

**1. Flexibilität** im Sinne einer Austauschbarkeit – beispielsweise – von Zulieferern, aber auch durch eine hohe Varianz sowie die Verteilung von Fähigkeiten und Erfahrung innerhalb des Unternehmens.

**2. Kulturelemente** wie vergleichsweise hohe Aufwendungen für die interne Kommunikation mit dem Ziel, die Information möglichst vieler Mitarbeiter über wesentliche interne und externe Parameter sicherzustellen, eine klare Zuordnung der Entscheidungsbefugnisse am Ort des Risikoeintritts, eine von den Mitarbeitern geteilte und getragene Mission, Passion für die Arbeit sowie eine hohe Wertschätzung von Erfahrungswissen.

**3. Redundanz**, die sich beispielsweise durch die Vorhaltung von Reserven materieller,

finanzieller und zeitlicher Natur ausdrückt. Weniger verletzbare – beziehungsweise resiliente – Unternehmen sind folglich nicht zu effizient. Was dem reinen Kostenminimierungsdiktat widerspricht, zahlt offenbar auf das Resilienz-Konto ein.

### MUT ZUR TEMPORÄREN IGNORANZ

Jedoch entziehen sich die genannten Aspekte weitgehend der exakten monetären Berechenbarkeit. So zeigte sich beispielsweise in der Krise des Jahres 2009 die Resilienz von Unternehmen unter anderem in der Fähigkeit, bewusst zwischen operativem Fluss, strategischem Ausblick (so weit und so nah wie möglich) und der anschließenden Umsetzung zu pendeln. Die beschriebenen Aspekte erlauben in der Zusammenschau erste Aussagen zur organisationalen Resilienz und zum Beitrag von Führung.

Eine Führung, die sich Phasen der temporären Ignoranz gegenüber den tagesaktuellen Anforderungen gönnt, Phasen des Nicht-sofort-antworten-Müssens, Phasen, in denen sie bewusst umschaltet zwischen der Exploration (zum Beispiel dem Erkunden bisheriger blinder Flecke), der Reflexion des eigenen Beitrags in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der Optimierung des Bestehenden, könnte mithin wesentlich zur Steigerung der organisationalen Resilienz beitragen.

Eine Ignoranz im Dienste der Resilienzmehrung: Klingt riskant? Möglicherweise. Ist nicht einfach zu entscheiden? Ist es vermutlich auch nicht. Aber dazu ist Führung ja da.

### Titelmotiv Gömböc

Ein Gömböc ist ein dreidimensionaler Körper mit nur einer stabilen und nur einer labilen Gleichgewichtslage. Er wurde 2006 von den ungarischen Mathematikern Gábor Domokos und Péter Várkonyi entdeckt. Der Gömböc ähnelt in seiner Form einem abgerundeten Faustkeil.

Ähnlich wie ein Stehaufmännchen kehrt der Gömböc immer wieder in seine stabile Gleichgewichtslage zurück. Im Gegensatz zum Stehaufmännchen, bei dem ein Zusatzgewicht im kugelförmigen Unterteil den Schwerpunkt verschiebt, ist der Gömböc ein konvexer Körper mit homogener (gleichmäßiger) Dichte, der allein durch seine Form in seine Ausgangslage zurückkehrt.

**Process One Consulting GmbH**  
Marienstraße 22  
36039 Fulda  
Fon +49 661 291 82 11  
Fax +49 661 291 82 12  
info@process-one.de  
www.process-one.de



Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?  
Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.  
Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 2918211 oder  
senden Sie uns eine E-Mail an [info@process-one.de](mailto:info@process-one.de).

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de) und unter [www.team-experts.de](http://www.team-experts.de).

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen  
Leadership und Management unter [www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de).

**Volker Dittmann**  
geboren 1966,  
seit 1998 bei Process One

**Arbeitsschwerpunkte**  
Ganzheitliche und erlebnisorientierte Trainings zu den Themen  
Kooperatives Führen, Teamentwicklung, Krisen-Interventionen  
und Coaching.