

# Organisationsresilienz – stabil und stark in Krisen und Change-Prozessen

Die Qualitäten von Stehaufmännchen sind aufgrund der von der Finanzkrise ausgelösten Wirtschaftskrise wichtiger denn je. So genannte Resilienzstrategien können Mitarbeitenden und Unternehmen helfen, schwierige und belastende Situationen erfolgreich zu meistern.

Der Begriff «Resilienz» (engl.: resilience = Belastbarkeit, Elastizität, Widerstandskraft) bezeichnet die Fähigkeit einer Person, unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen erfolgreich mit belastenden Situationen umzugehen und als Anlass für Entwicklung zu nutzen, ohne dysfunktionales Verhalten zu zeigen. Resilienz kann jedoch auch als Systemqualität von Organisationen und Unternehmen betrachtet werden. Dabei ist Organisationsresilienz mehr als die bloße Addition individueller Resilienzen der Mitarbeitenden. Es braucht das Zusammenspiel beider Ebenen, um Organisationen und Unternehmen gestärkt aus Krisen herauszuführen.

Durchhalteparolen allein genügen in Krisen nicht. Ebenso wenig sind «Probleme mit derselben Denkweise zu lösen, wie sie entstanden sind», das erkannte schon Einstein. Jetzt braucht es Strategien, die Energien aktivieren, Mut machen, das Selbstvertrauen stärken und in eine attraktive Zukunft weisen. Die Wertesysteme resilienter Organisationen dienen als Halt in schwierigen Situationen. Nicht resiliente Individuen bzw. Organisationen zerbrechen angesichts der Widrigkeiten und Krisen, resiliente dagegen biegen sich und entwickeln daraus Wachstums- und Überlebenskräfte.

## Familie und Freunde bieten Halt

Eine optimistische Lebenseinstellung ist das wichtigste Merkmal der Resilienz. Optimismus ist nicht damit gleichzusetzen, alles durch die rosarote Brille zu sehen. Optimisten anerkennen die Realität und akzeptieren die unabänderliche Situation. Sie gehen aber davon aus, dass negative Ereignisse befristet sind, auf deren Verlauf sie Einfluss haben. Die

Krise wird von resilienten Menschen als sinnhafte und handhabbare Herausforderung verstanden, die mit dem Gefühl der Selbstwirk-

**Resilienten Menschen gelingt es, die Opferrolle nach kurzer Zeit zu verlassen oder sie gar nicht erst einzunehmen.**

samkeit («Ich kann etwas bewirken und beeinflussen») verbunden ist.

Resilienten Menschen gelingt es, die Opferrolle nach kurzer Zeit zu verlassen, oder sie gar nicht erst einzunehmen, und stattdessen die Verantwortung für die Gestaltung des eigenen Lebens zu übernehmen. Dazu gehört eine selbstkritische Auseinandersetzung.

Netzwerke, Freundschaften und vor allem die eigene Familie bieten in Krisen Halt und Stabilität. Widerstandsfähige Menschen versuchen gar nicht erst, ihre Probleme im Alleingang zu lösen, sondern nutzen die Unterstützung vertrauter Menschen. Allerdings bedingt dies, Freundschaften und das familiäre Umfeld auch entsprechend zu pflegen, ganz im Sinne von: Wenn ich gute Freunde haben möchte, muss ich selbst ein guter Freund sein. Durch eine Zusammenstellung verschiedener Diagnoseinstrumente könnte die individuelle Resilienzdisposition hinreichend in Erfahrung gebracht werden und als Grundlage für die individuelle Entwicklung beispielsweise in Seminaren dienen.<sup>1</sup>

In erster Linie geht es um die Fähigkeit zur Transformation, das heisst aus widrigen Umständen zu lernen, daran zu wachsen und sich zu verändern. Erforderlich dazu ist, dass Unternehmen und Organisationen den Wandlungsbedarf erkennen und ein attraktives Zukunftsbild als Vision und Zielsetzung glaubhaft und kraftvoll vermitteln.

Voraussetzung ist auch eine Unternehmenskultur, die Ermutigung fördert, die Stärken der Mitarbeitenden wertschätzt und auf deren Potenziale setzt und somit Initiativ- und Beharrlichkeit sowie Innovations- und Experimentierfreudigkeit mobilisieren kann. Resilienz entsteht in Beziehungen. So-

mit sind Unternehmen, die gegenseitige Unterstützung, Zusammenarbeit und Verbindlichkeit, aber auch Respekt vor Bedürfnissen und Grenzen des Einzelnen als Werte hochhalten, entsprechend widerstandsfähiger in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Letztlich braucht es auch ein Management, das auf allen hierarchischen Stufen eindeutige und stimmige Botschaften in Wort und Tat sendet und eine transparente sowie durchlässige Kommunikation pflegt, zugleich aber auch Orientierung und Schutz bietet.

## Die Fähigkeit zur Resilienz ist lernbar

Ist ein Unternehmen jedoch in der Krise, kann die Widerstandsfähigkeit nicht per Knopfdruck herbeigezaubert werden. Individuelle und organisationale Faktoren der Resilienz müssen ineinandergreifen und in einem permanenten Prozess entwickelt und gepflegt werden. Führungsentwicklungsseminare zum Thema Resilienz oder Umgang mit tiefgreifenden Veränderungen sind somit nur dann sinnvoll und effektiv, wenn das erlernte Wissen und Verhalten auf eine – wie oben beschriebene – Unternehmenskultur trifft, wo dieses auch gedeihen kann. Eine derartige Kultur gilt es gezielt zu entwickeln und zu etablieren.

Eine entsprechende Unternehmenskultur beginnt beim obersten Management, wo sie glaubhaft und kongruent vorgelebt und konsequent durchgesetzt werden muss. Diese Werte müssen aber auch von Führungskräften auf allen Stufen gelebt und eingefordert werden. Nicht zuletzt sind die oben beschriebenen individuellen Resilienzfaktoren auch bei der Rekrutierung und Beförderung zu beachten und gegebenenfalls mittels testpsychologischer Verfahren zu eruieren (siehe Fussnote).

*Bruno Stocker*

Hinweis: Mehr zum Thema Resilienzentwicklung auch in der Rubrik «Gesundheit und Psychologie» der vorliegenden Ausgabe, Seite 75.



### Der Autor

**Bruno Stocker** ist Organisationspsychologe FH/SBAP, lehrender Transaktionsanalytiker und Managing Partner des Instituts für Angewandte Psychologie IAP, Basel. Er berät Profit- und Non-Profit-Organisationen, Teams und Führungskräfte in Veränderungsprozessen.  
www.iapbasel.ch  
stocker@iapbasel.ch

<sup>1</sup> Anmerkung der Redaktion: Wir verweisen auf den Wopit-Test, der eine Resilienzdisposition sowie die Ambiguitätstoleranz (Bereitschaft gegenüber Unbekanntem und Neuem) messen kann. Siehe auch HR Today, Ausgabe Dezember 12/08, Seite 27.