

Organisationale Resilienz

- 4.1 **Stand der Diskussion – 77**
- 4.2 **Organisationale Resilienz als Gesamtheit differenzieller Resilienzen – 87**
 - 4.2.1 Organisationale Krisen – Risiko, Ungewissheit und Nichtwissen – 88
 - 4.2.2 Organisationale Identität – 91
 - 4.2.3 Ressourcen im Kontext organisationaler Krisen – 93
- 4.3 **Definition organisationaler Resilienz – 95**

Organisationen, die sich als besonders belastbar und widerstandsfähig beweisen, werden in den letzten Jahren immer öfter als „resilient“ bezeichnet. Dabei werden häufig einfache Vorstellungen von Resilienz unkritisch auf Organisationen übertragen, ohne die Spezifika sozialer Resilienz zu berücksichtigen. Es werden daher zunächst Krise und Identität als elementare Aspekte von Resilienz auf ihre Anschlussfähigkeit gegenüber Organisationen untersucht und Besonderheiten von Organisationen als spezifische soziale Systeme herausgearbeitet. In Zusammenführung der differenzierten Darstellung von Organisation und Resilienz wird organisationale Resilienz folglich als spezifische soziale Resilienz von als Organisation definierten konkreten sozialen Systemen beschrieben und in einem komplexen, theoretisch fundierten Modell verdichtet.

Die zunehmende Verbreitung des Begriffs „Resilienz“ führte dazu, das Konzept auch auf soziale Einheiten zu übertragen. Im Zuge der Wirtschaftskrise rückte das Bestehen von Organisationen zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses. Relativ rasch wurden unterschiedliche Patentlösungen entwickelt, die als zeitgemäße Antworten „verkauft“ wurden. Es ist von *AGILen*¹ Unternehmen, *scrum*² als modernes Managementprinzip oder *Resilienz-Management* als moderne, vielleicht euphemistische Umschreibung von Risikomanagement die Rede. Nicht zuletzt wurde der Blick darauf gerichtet, was Organisationen tun können, um bestehen zu bleiben und sich damit resilient gegenüber (wirtschaftlichen) Krisen zu zeigen.

Für jene Organisationen, die sich als besonders widerstandsfähig bewiesen, wurde der Begriff der organisationalen, manchmal auch unternehmerischen Resilienz geprägt. Selbstverständlich sind Organisationen nicht ausschließlich mit einer sich verschlechternden wirtschaftlichen Situation konfrontiert, die das Bestehen der Organisation potenziell gefährdet. Die Bedrohungsszenarien sind vielfältig und reichen von nicht steuerbaren Umständen (z.B. Naturkatastrophen, Kriege) bis hin zu „hausgemachten“ Problemen (z.B. Fehlentscheidungen, menschliches Versagen, Konflikte). Aber unabhängig von den möglichen Problemlagen und Bedrohungsszenarien stellt sich eine Reihe von Fragen: Ist der Begriff Resilienz wirklich auch für Organisationen anschlussfähig? Ist das Konzept einer organisationalen Resilienz für diese – zumindest potenziell – krisenhaften Fälle in ihrer gesamten Bandbreite anwendbar oder bezieht es sich ausschließlich auf einen Teilbereich? Bezieht der Begriff sich ausschließlich auf wirtschaftliches Überleben und ist er damit gleichbedeutend mit „unternehmerischem Erfolg“, oder sind auch andere Aspekte mitberücksichtigt, die für Organisationen (z.B. Struktur, Arbeitsteilung) relevant sind? Was ist das genaue Verständnis von Organisation innerhalb dieser Vorstellung?

Wie gezeigt wurde, handelt es sich bei Organisationen um eine spezielle Form sozialer Systeme. Demnach scheint es plausibel, die Erkenntnisse der Arbeiten zur Resilienz in sozialen Systemen auf Organisationen zu spezifizieren und mit organisationstheoretischen Arbeiten zu konnektivieren. Die theoretische Konzeption einer organisationalen Resilienz ohne die Berücksichtigung einer handlungstheoretischen Perspektive bleibt allerdings zahn- und nutzlos. Daher sollen im Folgenden die bisherigen Ausführungen zur Resilienz sozialer Systeme organisationstheoretisch erweitert und um eine handlungstheoretische Perspektive ergänzt werden. Die Auseinandersetzung mündet in ein multitheoretisch fundiertes Modell organisationaler Resilienz, das in einer Definition verdichtet wird.

-
- 1 AGIL steht für das bereits in den 1950er-Jahren von Talcott Parsons entwickelten Schema, das die Grundfunktionen umfasst, die Grundbedingung für die Autopoiesis sind: Adaptation (Anpassung), Goal Attainment (Zielverfolgung), Integration und Latenz. Das Schema hat gerade in den letzten Jahren wieder an Bedeutung gewonnen, weil es in seinem Akronym dem Adjektiv „agil“ entspricht und damit implizit Dynamik und Flexibilität transportiert.
 - 2 Scrum steht für ein spezifisches Vorgehen, das ursprünglich auch der Projekt- und Softwareentwicklung stammt und für *agile* (!), auf Erfahrungswissen basierende Anpassungen der Planung und im Gegensatz zum rigiden Vorgehen in der Maschinenmetapher von Organisationen steht.

4.1 Stand der Diskussion

Der Begriff der organisationalen Resilienz ist in den letzten Jahren hochmodern geworden, wie sich auch an der Anzahl der Publikationen, Fachtagungen oder Artikeln auf Webseiten, die sich einschlägig auf diesen Begriff beziehen, zu erkennen ist.³ Freilich, die bloße Quantität oder die Steigerung der Verbreitung gibt keinerlei Auskunft über die Qualität der Inhalte, macht aber dennoch deutlich, wie sich ein Begriff, ein Konzept, ein Konstrukt den Weg in die Aufmerksamkeit einer immer breiteren Öffentlichkeit bahnt.

Der Begriff der organisationalen Resilienz findet also immer weitere Verbreitung, jedoch bleibt in vielen Fällen die Bedeutung vage und undifferenziert, bleibt die Auseinandersetzung in manchen Fällen auf der Ebene von Checklisten oder gut gemeinten Ratschlägen und fehlen Bezugnahmen auf theoretische und empirische Befunde. Lässt sich organisationale Resilienz also vielleicht tatsächlich als einfaches wirtschaftliches Überleben von Unternehmen beschreiben, denen es gelingt, infolge einer Unternehmenskrise „eine Schwachstellenanalyse im Unternehmen anzustoßen, Sanierungsmaßnahmen prüfen zu lassen und bei Bedarf durchzuführen“ (Müller 2010, S. 8) und diese Sanierung erfolgreich abschließen können?

In der Folge werde ich zunächst einen kurzen Abriss über den aktuellen Stand der Diskussion vornehmen.

Die ersten Arbeiten zur organisationalen Resilienz wurden bereits Ende der 1990er-Jahre veröffentlicht. Sie nahmen jeweils spezifische Märkte in den Fokus, die Vorreiter in der Steigerung von Dynamik und Komplexität waren. So beschäftigte sich beispielsweise Horne (1997) mit der Vorhersehbarkeit von Märkten, was er als Grundbedingung für Effizienz verstand. Er hält fest, dass Organisationen, respektive deren Management, sich von der Vorstellung der Maschinenartigkeit von Organisationen lösen, sich ordnen und neu organisieren müssen. Auch die Möglichkeit der Steuerung von Systemen hinterfragt er kritisch und folgert, dass Unternehmen dafür sorgen müssten, dynamischer und kreativer auf die Veränderungen und Flexibilität von Märkten reagieren zu können. Er definiert organisationale Resilienz als „the ability of a system to withstand the stresses of the environmental ‘loading’ based on the combination/ composition of the system pieces, their structural interlinkages, and the way environmental change is transmitted and spread throughout the entire system“ (Horne 1997, S. 27). Er versteht Resilienz als fundamentale Eigenschaft von Einzelpersonen, Gruppen und Systemen, mit Veränderungen nicht nur umzugehen, sondern in positiver Art und Weise darauf zu reagieren. Bereits er sieht also Resilienz nicht nur als Robustheit und Widerstandskraft, sondern in Zusammenhang mit Gestaltungspotenzialen, wenn auch an der spezifischen Schnittstelle von Organisation und Markt.

Mit diesen Positionierungen ist er ein gedanklicher Vorläufer des heute als „resilience engineering“ bekannten Ansatzes (Hollnagel et al. 2006), der Resilienz nicht als Eigenschaft oder Fähigkeit, sondern stark „performance“-orientiert sieht. Verkürzt könnte dieser Ansatz damit zusammengefasst werden, dass weniger der Prozess als das Ergebnis der Anpassung – die resiliente Performanz – interessiert. Hollnagel et al. (2006) nennen vier Grundpotenziale, die eine resiliente Performance ermöglichen.

■ Antwortpotenzial

Unter Antwortpotenzial („potential to respond“) ist die Aktivierung von vorbereiteten Handlungen zu verstehen. Vorbereitung ermöglicht es demnach, auf mehr oder weniger

3 Die Zahl ist unüberschaubar und ändert sich buchstäblich täglich: Mit Suchdatum vom 06. Juli 2016 bzw. 05. August 2016 zeigt Google ungefähr 3 080 bzw. 3 390 Ergebnisse bei der Suche nach „organisationale Resilienz“, etwa 88 300 bzw. 92 900 bei dem Schlagwort „organizational resilience“ und an die 47 100 bzw. 48 900 bei „organisational resilience“.

erwartbare Veränderungen im Umfeld zu reagieren, und mehr noch: Gelegenheiten zu erkennen und nützen zu können.

— Beobachtungspotenzial

Das Beobachtungspotenzial („potential to monitor“) beschreibt das Wissen darüber, was unmittelbar und kurzfristig Auswirkungen auf die Performance des Unternehmens haben könnte und wie es zu beobachten ist. Das System der Beobachtung muss sowohl die eigene Leistung als auch Entwicklungen im Umfeld effektiv beobachten können, um verlässliche Aussagen über mögliche positive oder negative Auswirkungen zu erhalten.

— Lernpotenzial

Mit Lernpotenzial („potential to learn“) ist die Fähigkeit gemeint, aus gemachten Erfahrungen die *richtigen* Lehren zu ziehen. Es geht um die Erfassung der Entstehungsbedingungen und um die kritische Analyse der getroffenen Maßnahmen einer spezifischen Situation, um Verbesserungspotenziale heben zu können.

— Antizipationspotenzial

Wie schon beim Antwortpotenzial deutlich wurde, braucht es relativ konkrete und präzise Vorstellungen von der Zukunft und den damit einhergehenden Herausforderungen. Das Antizipationspotenzial („potential to anticipate“) meint also die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen gut einzuschätzen. Das reicht von möglichen Erschütterungen über eine sich verändernde Nachfrage bis hin zu möglichen Gelegenheiten.

Diese vier Grundpotenziale stehen in Wechselwirkung miteinander und bewirken eine spezifische Leistungsfähigkeit von Organisationen. Je nach Ausprägung der einzelnen Potenziale bzw. ihrer jeweiligen Konstellation unterscheiden Hollnagel et al. unterschiedliche Typen von Organisationen.

Die grundlegendste Form, die mehr oder weniger lediglich der Selbsterhaltung der Organisation dient, ist die passive Reaktion auf Veränderung, wie auch immer sie aussehen. Dazu müssen lediglich die Prinzipien der Beobachtung und der Reaktion zusammenwirken. Die bloße Reaktion auf Veränderungen wird unter gewöhnlichen Bedingungen durchaus ausreichen, damit sich die Organisation entsprechend anpassen kann. Allerdings ist eine Begleiterscheinung dieser passiven Haltung immer auch die Überraschung. Die Anpassung an überraschende Veränderungen braucht Zeit und bindet Ressourcen. Es ist daher naheliegend, dass bei zunehmender Dynamik des Marktes diese Strategie über kurz oder lang an ihre Grenzen stößt. Obwohl Organisationen, die sich dieses Modus operandi bedienen, sich zwar durchaus eine Zeit lang bewähren können, sind sie nicht im engeren Sinne resilient.

Etwas ausgereifter sind nach Ansicht des „resilience engineering“-Ansatzes jene Organisationen, die nicht nur passiv reagieren, sondern aus diesen Erfahrungen auch Lernschritte ableiten, die ihrerseits auf das Antwort- und Beobachtungspotenzial zurückwirken und gegebenenfalls Anpassungen bewirken. Lernen ist demnach notwendig, um sowohl die Qualität der Beobachtung als auch jene der Anpassungsreaktionen zu verbessern. Darüber hinaus bekommt die zeitliche Dimension gesetzter Maßnahmen Bedeutung. Ein und dieselbe Maßnahme hat unterschiedliche Wirkungen und gegebenenfalls Nebenwirkungen, wenn sie zu früh oder zu spät, zu kurz oder zu lang gesetzt wird. Lernen ist damit ein zentraler Faktor, gerade in dynamischen Umfeldern, um sich resilient zu erweisen.

Die bisherigen Beispiele sind Entsprechungen des Management-by-Exceptions. Ausnahmen vom Regelbetrieb führen zu bestimmten Schritten und Maßnahmen. Ist das Marktumfeld allerdings geprägt von hoher Volatilität und Komplexität, kann das dazu führen, dass die Zeit zwischen Erfassung der Ausnahme und der Entwicklung einer entsprechenden Maßnahme zu lange dauert. Daher erscheint es sehr sinnvoll, sich so gut als möglich vorzubereiten. Zielsetzung

ist es, mit Veränderungen bereits konstruktiv umzugehen, bevor sie überhaupt eintreten. Dafür müssen die Analyse der Umwelten vertieft sowie mögliche Zukünfte und vor allem ihre möglichen Wirkungen auf das Unternehmen antizipiert werden. Beispielsweise spielen Veränderungen im Bereich von Umweltstandards für Industriebetriebe mit ziemlicher Sicherheit eine Rolle, nicht aber für einen kleinen Versicherungsdienstleister. Aufgabe des Managements ist es also, einzuschätzen, was sich in der Umwelt gerade tut, in welcher Form diese Entwicklungen für das eigene Unternehmen bedeutsam sind, welche Folgen diese Veränderungen auf eigene Strukturen und Prozesse haben können und – zentral – Strategien für den Umgang mit unterschiedlichen Szenarien zu entwickeln. Das kann mitunter durchaus riskant sein, wenn man an große Investitionen denkt, die in Vorbereitung auf Verschärfungen der Umweltstandards erfolgen, jedoch möglicherweise überdimensioniert oder mit falscher Schwerpunktsetzung geplant wurden. Hier spielt also der Faktor Ungewissheit eine große Rolle.

Bislang haben sich die Ausführung insbesondere auf die Schnittstellen zwischen Organisation und ihre Umwelten bezogen. Aber nicht alle relevanten Veränderungen sind externe. Häufig erweisen sich eingeschliffene Abläufe als nicht mehr zweckmäßig und sind es Ereignisse innerhalb der Organisation, die Veränderungen anstoßen. Für resiliente Organisationen wird es daher notwendig sein, die Beobachtungs-, Antwort-, Antizipations- und Lernpotenziale auch auf innere Strukturen und Prozesse anzuwenden. Dieses rekursive Management (Hollnagel et al. 2006) ist Ausdruck eines reflexiven Verständnisses von Resilienz (Bonß 2015).

Ebenfalls stark auf den Output bezogen argumentiert Seville (2009), eine neuseeländische Risikoforscherin. Sie definiert organisationale Resilienz als „the ability of an organisation to survive and even thrive through times of crisis“ (Seville 2009, S. 10). Resiliente Organisationen verfügen demnach über die Fähigkeit, sich vor negativen Konsequenzen zu schützen, über die Fähigkeit, zu verhindern, dass sich negative Konsequenzen über die Zeit hinweg verschlimmern, und über die Fähigkeit, sich von den negativen Konsequenzen eines Ereignisses zu erholen. Wieder werden die beiden Aspekte Überleben und Weiterentwicklung als konstituierend für organisationale Resilienz beschrieben.

Auch Seville legt ihren Fokus auf die Leistungsfähigkeit von Organisationen⁴ und folgt dem „resilience engineering“-Ansatz, beschreibt aber drei stärker unmittelbar handlungsbezogene Dimensionen „performance“-orientierter organisationaler Resilienz und untermauert diese mit in Fallstudien (McManus et al. 2007) erhobenen, phänomenologisch beschriebenen Qualitätsmerkmalen, die Organisationen im Vergleich zu anderen resilienter machen (■ Tab. 4.1).

Diese bisher dargestellten Positionen fokussieren insbesondere auf gravierende Ereignisse wie Naturkatastrophen oder Ähnliches. Das legt den Schluss nahe, dass tägliche Probleme oder „day-to-day crises“ irrelevant für organisationale Resilienz sein müssen. Wie gezeigt wurde, sind aber gerade im Kontext sozialer Resilienz Anpassungsprozesse ein zentraler Faktor, weshalb zwangsläufig auch kleine Veränderungen berücksichtigungswert sind.

Ein Ansatz, der diese Argumentationslinie verfolgt, ist jener von Sheffi (2007). Er relativiert die Bedeutung von „large scale disruptions“ im Vergleich zu „small disruptions“ (Sheffi 2007, S. 3) deutlich. Den zentralen Unterschied sieht er im Verhältnis zwischen Impact und Auftretenswahrscheinlichkeit. Während große disruptive Veränderungen zwar enorme Wirkung haben können,

4 In diesem Zusammenhang ist auf den Entstehungshintergrund der Arbeiten von McManus und Seville hinzuweisen. Beide sind Mitglieder des Resilience Organisations Research Programme, eines regierungsnahen und mit öffentlichen Forschungsmitteln unterstützten Programms mit der Zielsetzung, zu untersuchen, wie Organisationen und deren relevantes Umfeld, insbesondere die Kommunen, sich auf „major hazard events“ vorbereiten, diese meistern und sich erholen können und daher in der Tradition des sozial-ökologischen Resilienzdiskurses stehen.

■ **Tab. 4.1:** Dimensionen organisationaler Resilienz nach McManus et al. (2007)

Situationsbewusstsein („situation awareness“)	<ul style="list-style-type: none"> ─ Die Fähigkeit, sowohl günstige Gelegenheiten als auch Krisen positiv zu sehen ─ Die Fähigkeit, Krisen zu erkennen und akkurat darauf zu reagieren ─ Ein erweitertes Verständnis für die Auslösefaktoren der Krise ─ Ein Bewusstsein für internal und external verfügbare Ressourcen ─ Verständnis über Minimalanforderung operativer Art, um sich von der Krise zu erholen ─ Bewusstsein für die Anforderungen, Erwartungen und Limitierungen in den Beziehungen zur Umwelt
Umgang mit organisationalen Schlüsselstellen („management of keystones vulnerabilities“)	<ul style="list-style-type: none"> ─ Gebäude ─ EDV-Ausstattung ─ Relevante Personen ─ Beziehungen zwischen Funktions- und Organisationseinheiten, intern und extern ─ Kommunikationsstrukturen ─ Auffassung der strategischen Vision
Anpassungsfähigkeit („adaptive capacity“)	<ul style="list-style-type: none"> ─ Führung und Entscheidungsstrukturen ─ Umgang mit Information und Wissen ─ Kreativität und Flexibilität

aber sehr selten sind, sind kleine Veränderungen zwar für sich genommen möglicherweise nicht unmittelbar bestandsgefährdend, aber aufgrund ihre Häufigkeit nicht zu unterschätzen. Sheffi versteht organisationale Resilienz als reduzierte Vulnerabilität moderner, global organisierter Organisationen in deren dichten Geflecht von Abhängigkeiten. Resiliente Organisationen im Sinne Sheffis beachten daher im Wesentlichen die Prinzipien der Umweltbeobachtung und Vorbereitung. Demnach ist es notwendig, die eigenen Schwächen („vulnerabilities“) zu kennen, daraus eine hohe Kompetenz in der Unterscheidung zwischen Soll-Zustand und einer bedrohlichen Veränderung (Störung) zu entwickeln und gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit von Störungen zu reduzieren. Die Vorbereitung sollte Maßnahmen unterschiedlicher Wirkungskreise und -tiefe umfassen, um je nach gegebener Störung effizient eingreifen zu können. Ebenfalls in den Bereich der Vorbereitung fällt die Sicherstellung des internen Ressourcenflusses durch Redundanzen. Unter dieser Festlegung folgert Sheffi, dass Resilienz (und hier tatsächlich im Sinne von Flexibilität) des sogenannten „supply chain management“ den wirtschaftlichen Erfolg und Vorsprung sichert, und schließt damit thematisch an den oben besprochenen „resource dependence“-Ansatz an. Ebenfalls im Bereich der Vorbereitung sieht er Investitionen in Personal und Kultur. Es mutet im Anschluss an die sehr technisch-operativen Überlegungen beinahe etwas merkwürdig an, wenn er ausführt „employees are treated with respect and are given information and training, yet they are expected to go beyond the call of duty and ‚go through walls‘ to achieve corporate goals“ (Sheffi 2007, S. 278) und genau das den Unterschied zwischen Sein und Nicht-Sein ausmachen kann.

Der „performance“-orientierte Ansatz versteht Resilienz also im Wesentlichen in der Erhaltung und Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit. Es werden zwar grundsätzliche Prinzipien angeführt, wie resiliente Performance erreicht werden könnte, bleibt dabei aber unspezifisch und abstrakt. Resilienz wird konsequent aus der Perspektive des Unternehmens betrachtet und normativ als ein erstrebenswerter Zustand dargestellt. Strukturen, Prozesse und Dynamiken innerhalb der „black box“ des sozialen Systems der Organisation bleiben weitgehend unberücksichtigt.

Ein Beitrag aus der deutschsprachigen Forschung zur organisationalen Resilienz, der weniger konzeptionellen als empirischen Charakter hat, stammt von Heller et al. (2012). Grundlage für die Übertragung des Konzepts der Resilienz auf Organisationen ist die Position, dass Resilienz eine Systemeigenschaft sei, die „sowohl Menschen als psychischen Systemen wie auch Organisationen als sozialen Systemen zu eigen ist“ (Heller et al. 2012, S. 217). Obwohl Heller et al. also von einer Eigenschaft ausgehen, sehen sie Resilienz doch zumindest als soweit veränderbar, dass sich aus dem entwickelten Erhebungsdesign Ansatzpunkte zur Förderung spezifischer Resilienzfaktoren ableiten lassen. Resilienz wird in der jeweiligen Ausprägung von sieben Dimensionen gesehen:

- Akzeptanz der aktuellen Unternehmenssituation
Die Realität wird akzeptiert, und schwierige Situationen werden zum Anlass genommen, um Ressourcen zu aktivieren.
- Optimismus
Die Atmosphäre in der Organisation ist geprägt von einer optimistisch-positiven Grundhaltung. Es gibt Vertrauen in die eigenen Stärken. Krisen werden als zeitlich befristet und grundsätzlich überwindbar angesehen.
- Chancenorientierung und Selbstwirksamkeit
Probleme werden im Unternehmen als Chancen zur Weiterentwicklung betrachtet. Man glaubt grundsätzlich an eine Problemlösung aus eigener Kraft.
- Aktivitätsniveau und Lösungsorientierung
Die Organisation zeigt Handlungsfähigkeit, die sich in einem spezifischen Aktivitätsniveau in der Umsetzung von Maßnahmen und Entscheidungsprozessen widerspiegelt.
- Verantwortung
Die Organisation ist sich seiner Verantwortung, aber auch der Verantwortung anderer bewusst. Das eigene Tun wird verantwortet und in einer klaren Arbeitsteilung umgesetzt. Handlungsfelder werden nach außen sichtbar gemacht.
- Netzwerkorientierung und Kooperation
Das Unternehmen betreibt aktive Beziehungspflege, hält Kontakte und setzt Kooperationen um. Auch innerhalb der Organisation sind die Abläufe kooperativ.
- Zukunftsorientierung
Die Organisationen hat eine klare Vision und eine daran ausgerichtete Strategie. Sie verfolgt Ziele mit unterschiedlichem Zeithorizont parallel und versucht, mögliche Zukünfte zu antizipieren.

Im Gegensatz zu den nahezu ausschließlich auf den Output bezogenen Ansätzen stehen jene, die sich mit den inneren Prozessen von Organisationen in der Entwicklung von Resilienz beschäftigen. Damit ist eine ganz wesentliche Festlegung bereits vorweg eingeführt: Resilienz wird hier als ein prozessuales Geschehen verstanden.

Einer der ersten Autoren, der sich im Kontext von Organisationen bzw. Unternehmen mit Resilienz auseinandergesetzt hat, ist Karl E. Weick. Sein Zugang ist geprägt von der Analyse von Fallbeispielen, die häufig keine Musterbeispiele von Resilienz sind und aus denen er Implikationen und Bedingungen für Resilienz ableitet (Weick 1993; Weick und Sutcliffe 2010). Er bewegt sich damit von einer offensichtlichen Vulnerabilität hin zu seiner angestrebten Resilienz und identifiziert vier Quellen für Resilienz.

Zum ersten nennt er *Improvisation und Bricolage*. Der Begriff „Bricolage“ wurde von Lévi-Strauss (1989) geprägt und meint im Wesentlichen ein adaptives Verhalten, bei dem Probleme mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen gelöst werden, indem die Ressourcen gegebenenfalls auch zweckfremd oder kontraintuitiv genutzt werden (Duymedjian und Rüling 2010). Weick sieht insbesondere in der Erfahrung mit Improvisation einen besonderen Wert, wenn

er formuliert: „Bricoleurs remain creative under pressure, precisely because they routinely act in chaotic conditions and pull order out of them. Thus, when situations unravel, this is simply normal, natural trouble for bricoleurs” (Weick 1993, S. 638). Gelingt es daher einer Organisation, Raum für Improvisation zu schaffen, bereitet sie sich auf den Umgang mit Veränderungen bis hin zum disruptiven Wandel vor. Er spricht sich damit ausdrücklich gegen eine zu starke Normierung und Strukturierung von Verhalten beispielsweise in detaillierten Handlungsanweisungen oder umfassenden Stellenbeschreibungen aus, die keine Handlungsspielräume ermöglichen. Hier wird auch ein wesentlicher Unterschied zum „resilience engineering“-Ansatz sichtbar, versteht doch Lévi-Strauss den kreativ-improvisierenden Zugang des Bricoleur als Kontrast zum detailliert-planvollen Vorgehen des Ingenieurs.

Das zweite zentrale Prinzip ist *Rollenflexibilität* oder „virtual role systems“, wie es Weick im Original nennt. Ähnlich der Improvisation richtet sich auch dieses Prinzip gegen zu enge Strukturen. Unter Bezugnahme auf die Rollentheorie und die soziale Konstruktion von Rollen und Rollenerwartungen macht Weick deutlich, dass es notwendig sei, dass jedes Mitglied einer Gruppe, zumindest mental jede Rolle in der Gruppe einnehmen kann. Damit sei gewährleistet, dass kein Vakuum bei überlebensnotwendigen Funktionen in der Organisation entsteht, sollte die Rolle, der eine Funktion zugeordnet ist, nicht erfüllt werden (können). Damit kann jede Rolle im Sinne einer reflexiven Multiperspektivität in der Entscheidungsfindung wirksam werden.

Als „*Grundhaltung der Weisheit*“ bezeichnet Weick die dritte Quelle von Resilienz. Er unterscheidet Weisheit von Wissen dahingehend, dass Wissen immer nur einen Wirklichkeitsausschnitt wiedergebe und demnach Wissen immer Hand in Hand mit Ignoranz gehe. Weisheit hingegen ist nicht spezifisches Wissen, sondern eine Haltung, die die eigene Position nicht als einzige darstellt:

» To be wise is not to know particular facts but to know without excessive confidence or excessive cautiousness. Wisdom is thus not a belief, a value, a set of facts, a corpus of knowledge or information in some specialized area, or a set of special abilities or skills. Wisdom is an attitude taken by persons toward the beliefs, values, knowledge, information, abilities, and skills that are held, a tendency to doubt that these are necessarily true or valid and to doubt that they are an exhaustive set of those things that could be known. (Weick 1993, S. 639)

Gerade in Zeiten des Wandels brauchen Organisation Neugier, Offenheit und ein Gespür für Komplexität, ohne über abgesichertes Wissen über alle Einzelheiten zu verfügen. Sowohl extreme Vorsicht als auch extreme (möglicherweise falsche) Selbstsicherheit gefährden Organisationen, weil sie zu Rigidität führen und Entscheidungsspielräume beschneiden.

Die vierte Quelle organisationaler Resilienz ist *respektvolle Interaktion*, die auf Intersubjektivität beruht. Intersubjektivität entsteht durch Austauschprozesse und Zusammenführung von Bedeutungshorizonten von Individuen, was zur Entwicklung einer geteilten Wirklichkeit führt und die Handlungsfähigkeit des sozialen Systems erweitert. Gerade in krisenhaften Verläufen kann es passieren, dass sich komplexe soziale Systeme und ihr Rollengefüge auflösen – das, was erhalten bleibt, ist die unmittelbare Intersubjektivität von Individuen. Sind die Beziehungen zwischen den Individuen geprägt von wechselseitigem Respekt und Vertrauen, sind sie tragfähig und belastbar. Das soziale System bleibt auch in einer Krise bestehen. Gibt es diese Tragfähigkeit hingegen nicht, ist in einem Bedrohungsszenario jeder sich selbst der nächste, und das soziale System zerbröckelt.

Weick postuliert damit Resilienz im Kontext von Gruppen und Organisationen als unbedingt prozessual und auf Kulturdimensionen bezogen. Das Leistungsvermögen und die aktuelle Leistungsfähigkeit sind in diesem Verständnis eine abhängige Variable, eine Funktion von Kultur.

Mallak (1998) schließt an diese grundlegenden Überlegungen Weicks an und skizziert organisationale Resilienz als zukünftigen zentralen Wettbewerbsvorteil. Er argumentiert damit zunächst scheinbar „performance“-orientiert, gießt aber Erkenntnisse der psychologischen Resilienzforschung in mehrere Prinzipien, die resilientes Verhalten in und von Organisation fördern sollen. Er geht damit also davon aus, dass Resilienz nicht ein Zustand ist, sondern vielmehr ein Verhalten – von einzelnen, aber auch von Organisationen in ihrer Gesamtheit. Er nimmt also nicht nur die Gesamtorganisation als soziales System in den Blick, sondern versteht Verhalten sowohl individuell als auch systemisch. Folgerichtig richtet sich sein Artikel dann auch weniger an abstrakten Prinzipien aus, sondern formuliert konkrete Empfehlungen zur Implementierung und Umsetzung, die Organisationen helfen sollen, „[to – GPH] take tangible steps toward becoming more resilient“ (Mallak 1998, S. 10).

Als zentrales Prinzip nennt er die *positive Situationsbewertung*. Organisationen seien manchmal mit Situationen konfrontiert, die die Kraft ihrer bedrohlichen, gegebenenfalls sogar destruktiven Eigenschaft dazu führen, das Verhalten an den Symptomen auszurichten, was den Blick auf die Vorstellung grundlegender Lösungen verstellt. Dies wird dadurch verschlimmert, dass Individuen – sei es inner- oder außerhalb der Organisation – die Situation durch ihre Handlungen oder Aussagen noch bedrohlicher oder dramatischer erscheinen lassen. Selbst dann, wenn die Aussagen Zuversicht und Vertrauen erzeugen sollen, kann oft die Art und Weise, wie gesprochen oder gehandelt wird, das genaue Gegenteil bewirken. Wie eine positive Situationsbeurteilung für Individuen in Krisenzeiten überlebenswichtig sein kann, so ist es auch für Organisation notwendig, die positiven Aspekte der Krise in den Blick zu bekommen, um handlungsfähig zu bleiben oder zu werden – ohne dabei aber die berechtigten Sorgen und Ängste zu ignorieren und abzuwerten oder blauäugig und naiv geradewegs in den Untergang zu laufen.

Handlungsfähigkeit ist die Grundbedingung, um mit Problemen konstruktiv umzugehen und in proaktiver, gestaltender Art Anpassungsprozesse anzustoßen. Ausgehend von dem positiven Blick auf die Situation sei positives Anpassungsverhalten möglich, worunter Mallak im Wesentlichen die situationsadäquate Reaktion im Gegensatz zu programmähnlichen Routinereaktion versteht. Gerade dann, wenn die gute Praxis der Vergangenheit sich als nicht mehr hilfreich in der Bewältigung der Problemlage erweist, braucht es *aktives Antwortverhalten*. Routinen können bei Routineaufgaben sinnvoll sein, sind aber bei Veränderungen nicht nur suboptimal, sondern verschlimmern möglicherweise sogar die Problematik. Entscheidungsfähigkeit, Urteilskraft und Bewusstheit über gegebene Handlungsspielräume stellen dabei ebenso wie Belastbarkeit und Mut grundlegende Merkmale dar. Manchmal ist es notwendig, unpopuläre oder schwierige Entscheidungen zu treffen, um den Bestand der Organisation abzusichern. Mit aktivem Antwortverhalten exponiert man sich, es ist riskant – aber in der Summe günstiger als passiv den Kopf in den Sand zu stecken.

Das Risiko kann reduziert werden, wenn der Zugang zu (auch externen) Ressourcen abgesichert wird und die – für die aktuelle Fragestellung – *adäquaten Ressourcen* genutzt werden können. Die Ressourcen können sich beispielsweise auf Information, Finanzierung, praktischer Hilfe oder schlicht auf emotionale Unterstützung beziehen. Wichtiger als die genaue Art der Ressource sind die Wahrnehmung und das Erkennen, inwieweit sie für die gegebene Problemstellung angemessen sind und hilfreich sein können. Das wahrnehmbare Vorhandensein von Ressourcen beeinflusst nicht nur die Situationsbewertung, sondern auch das aktive Antwortverhalten positiv.

In vielen Fällen kann es beispielsweise sinnvoll sein, die Grenzen der üblichen Entscheidungsfindung zu erweitern und nicht in den gegebenen (hierarchischen) Entscheidungsstrukturen zu verharren, sondern *Partizipationsmöglichkeiten* und *Entscheidungsspielräume* zu schaffen. In den allermeisten Organisationen ist in der Regel die fachliche Expertise vorhanden, um konkrete Fragestellungen zu beantworten, zumindest aber besteht die Möglichkeit, die Einschätzung der

Situation auf eine breitere Basis zu stellen. Die gegebenen Kompetenzen werden mit einer Erweiterung der Entscheidungsfindungsprozesse besser nutzbar, und das Management von Mikromanagementaufgaben entlastet – ein Mehrwert, der gerade in Krisensituation besonders wirkungsvoll ist. Zu enge Organisationsstrukturen sind demnach oft ein Hemmnis, um organisationale Resilienz auszubilden.

Besondere Situationen verlangen nach besonderen Maßnahmen. Es braucht Raum für Kreativität und „out of the box“-Denken. *Innovative Improvisation* als Kontrast zum strukturierten, planvollen Vorgehen in vorgegebenen Pfaden stellt auch für Mallak einen Aspekt von organisationaler Resilienz dar. Zentral für die innovative Improvisation sind wieder Entscheidungs- und Handlungsspielräume, aber auch eine Unternehmenskultur, die kreative Lösungen mit positiver Verstärkung und Ermutigung fördert und damit natürlich auch eine gewisse Fehlertoleranz aufweist. Kreativer Umgang mit Herausforderungen ist zwar – und das ist völlig klar – nicht bei allen Tätigkeiten möglich, genau daher ist es aber sinnvoll, Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu ermöglichen, gerade im Dienstleistungsbereich, denn bei der Arbeit mit Menschen werden abgespulte „Serviceprogramme“ häufig als eher konsumentenfern denn als Servicequalität erlebt. Darüber hinaus werden Handlungs- und Entscheidungsspielräume auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschätzt und steigern damit die Motivation.

Räumt man Handlungs- und Entscheidungsspielräume ein und löst sich von strukturierten Lösungsprogrammen, erzeugt das automatisch ein größeres Maß an Unsicherheit und Ungewissheit – für Führungskräfte, Mitarbeitende, und andere Abteilungen, ja mitunter sogar für Kundinnen und Kunden. Was aber ist genau gemeint, wenn von Unsicherheit oder Ungewissheit die Rede ist? In Anlehnungen an die Überlegung der Theorie sozialer Systeme kann dann von Ungewissheit gesprochen werden, wenn einerseits Kontingenz und andererseits Komplexität gegeben ist. Um Kontingenz zu bewältigen, vor allem aber um Komplexität zu reduzieren, braucht es Orientierungsgrößen wie eine klare strategische Ausrichtung und Wissen über größere Zusammenhänge – ein „bigger picture“. Diese Faktoren ermöglichen *Unsicherheitstoleranz*.

Im unmittelbaren Anschluss an Weick nennt auch Mallak „virtual role systems“ als Modelle von Zusammenarbeit in Teams, die einen Resilienzfaktor darstellen. Auch in diesem Kontext geht es um den Blick über den Tellerrand, um die eigene Rolle und um die Entwicklung einer Vorstellung von größeren Zusammenhängen. Gelingt es einer Organisation, dass ihre Mitglieder eine Rollenflexibilität in diesem Verständnis entwickeln, steigert sich auch die organisationale Resilienz.

Wie deutlich wird, beschreibt Mallak jeweils Verhalten und Haltungen, die zunächst auf der Ebene der Individuen ansetzen und durch entsprechende Steuerung zu allgemeineren Organisationsprinzipien werden sollen. Zusammenfassend lässt sich diese Position auf die wesentliche Aussage reduzieren, dass resiliente Organisationen nichts anderes sind als das Zusammenwirken resilienter Individuen, was durch eine entsprechende Organisations- und Führungskultur erreicht werden soll. Auch wenn er sich nicht explizit auf einschlägige Literatur bezieht, zeigt seine Positionierung eine gewisse Nähe zu den Prinzipien der transformationalen Führung.

Eine ganz ähnliche Richtung schlagen auch Lengnick-Hall et al. (2011) ein, wenngleich sie mit der Schwerpunktsetzung auf strategisches Personalmanagement aber noch eine andere Facette in den Blick nehmen. Sie argumentieren, dass organisationale Resilienz sich aus einer organisationsspezifischen, einzigartigen Mischung von „cognitive, behavioral, and contextual capabilities and routines“ (Lengnick-Hall et al. 2011, S. 245) entwickelt.

Als *kognitive Elemente* organisationaler Resilienz nennen sie starke Werte, eine klare Vision und eine Kultur, die einen offenen, hierarchiearmen Meinungsaustausch ermöglichen. Sie heben

die Bedeutung von Sinn und Zweck, die Kernwerte der Organisation, hervor. Sie gehen davon aus, dass starke und transparente Werte eine Identifikation ermöglichen, woraus sich der psychologische Vertrag nährt. Starke Werte sind damit Rahmenbedingung, die Motivation, aktive Problemlösung und Handlungsorientierung positiv beeinflussen. Darüber hinaus sind Kernwerte auch zentral für das kollektive „sensemaking“ (Weick 1995), das unter Einbeziehung der Symbolebene – der Ebene der symbolische Artefakte (Schein 2010a, 2010b) wie Sprache, Bilder, Geschichten und im weitesten Sinne die Selbstdarstellung – dazu beiträgt, Situationen sowohl auf kognitiver als auch auf emotionaler Ebene zu erfassen. Es gilt, eine Basis von Vertrauen, Verlässlichkeit und Wissen einerseits und von Skepsis, Neugier und Vorsicht andererseits zu erreichen. Ziel muss es sein, Veränderungs- und Beharrungskräfte in einer dynamischen Balance zu halten, die einerseits Offenheit für Veränderung ermöglicht, andererseits in der Vergangenheit Erreichtes würdigt und als Erfahrung konstruktiv und angemessen nutzbar für die Gegenwart zu macht, oder prägnant ausgedrückt: „Organizational resilience depends on an ability to conceptualize solutions that are both novel and appropriate“ (Lengnick-Hall et al. 2011, S. 246).

Auf der *Ebene des Verhaltens* ähneln die Aussagen von Lengnick-Hall et al. jenen Weicks und Mallaks in der Bedeutung von Kreativität und „Bricolage“ (Lévi-Strauss 1989). Ergänzend heben Lengnick-Hall et al. aber auch die Wichtigkeit von Routinen hervor, da sie Ressourcen schonen und so ein wichtiges Element der Bereitschaft und Vorsorge gegen unerwartete, disruptive Veränderungen darstellen. Die Kombination von Einfallsreichtum und guter Praxis ermöglicht es Organisationen, ihre Ressourcen und Potenziale zu nützen und Kreativität zu entwickeln. Besonders hervorzuheben ist, dass die Fähigkeit, habituelles Verhalten in Form von Routinen mit innovativem und im besten Sinne unkonventionellem Verhalten zu kombinieren, mit zunehmender Erfahrung steigt und sich damit vom Potenzial zur Ressource entwickelt.

Die Ebene der *kontextualen Bedingungen* umfasst interne und externe Beziehungen. Nach Lengnick-Hall et al. sind es vor allem vier Facetten solcherart kontextualer Bedingungen, die effektives Antwortverhalten auf Umweltkomplexitäten ermöglichen. Bezugnehmend auf Edmondson (1999) nennen „psychologische Sicherheit“ als einen dieser Aspekte. Darunter ist ein geteiltes Sicherheitsgefühl innerhalb eines Teams oder einer Organisation zu verstehen, das sich auf spezifische interaktionale Risiken bezieht. So hängt die Bereitschaft, um Hilfe zu fragen, stark davon ab, ob Grund zur Sorge besteht und infolge zukünftig als inkompetent betrachtet zu werden. Auch die Bereitschaft, Fehler zuzugeben, etwas auszuprobieren oder Feedback zu geben, wird von diesem Sicherheitsgefühl beeinflusst. Wie in der Darstellung der Verhaltensebene deutlich wurde, wird es hinsichtlich der Entwicklung organisationaler Resilienz notwendig sein, über respektvollen Umgang eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit zu schaffen, damit die handelnden Personen eher bereit sind, diese Risiken einzugehen.

Darüber hinaus ist es bedeutsam, ein möglichst vielfältiges soziales Netz zu haben, sowohl auf Ebene der Individuen innerhalb und außerhalb der Organisation als auch auf organisationaler Ebene im Sinne von interorganisationalen Beziehungen. Dies führt zu einer Erweiterung der eigenen Sichtweise im Sinne der Multiperspektivität, ermöglicht Wissenstransfer und das Teilen von Information. Auch werden bei dichteren sozialen Netzen die Interdependenzen sichtbar, was Solidarität fördert. Zu guter Letzt führen gepflegte Beziehungen zu längerfristigen Kooperationen oder Partnerschaften, die ihrerseits die entwickelten Ressourcen des Netzwerks absichern. Netzwerkstrukturen funktionieren aber nicht über eine hierarchische Steuerung. An die Stelle von Hierarchie treten Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Möglichkeiten der Einflussnahme und Partizipation als zentrale Steuerungsprinzipien. Jedes einzelne Mitglied trägt Verantwortung für das Gelingen, woraus in Zusammenwirken mit den Interdependenzen eine

geteilte Verantwortung emergiert. Das sind Bedingungen, unter denen Haltungen und Verhalten entwickelt und gefördert werden, die notwendig für die Entwicklung von Resilienz sind und darüber hinaus Innovation fördern.

Lengnick-Hall et al. sehen strategische Personalentwicklung als zentrale organisationale Leistung, um sicher zu stellen, dass sich die genannten Prozesse in einer Organisation entwickeln können. Resilienz ist nicht einfach vorhanden, sondern entwickelt sich über die Zeit als Emergenzprodukt aus Potenzialen, Kompetenzen und Performanzen von Individuen, Gruppen, Abteilungen und der Gesamtorganisation. Das Resilienzpotezial einer Organisation ist als ein kollektives zu verstehen, das in Wechselwirkung zwischen der Ebene der Individuen, intersubjektiven Milieus, der Ebene der Organisation als soziales System und quer über die Ebenen generiert wird.

Lernprozesse als Basis organisationaler Resilienz stehen auch im Mittelpunkt der Analyse von Kayes (2015). Er fokussiert dabei auf organisationales Lernen, das er als die Gesamtheit weniger intentionaler denn informeller Lernprozesse begreift und in den Kontext des Erfahrungslernens stellt: „Organizational learning emerges when experience is transformed and becomes embedded in these organizational processes“ (Kayes 2015, S. 14). Er grenzt sich damit sowohl von Lengnick-Hall et al. und ihrer Betonung der Personalentwicklung als auch von den klassischen Ansätzen zur lernenden Organisation (Argyris und Schön 2006) ab, entfernt sich allerdings nicht zu weit, wenn er die wirksamsten Faktoren organisationalen Lernens diskutiert. So ist es unumgänglich, Erfahrungen mit gelungenen, beinahe nicht-gelungenen und nicht-gelungenen Lernprozessen innerhalb der Organisation, aber auch mit Mitbewerbern zu sammeln und zu ordnen. Zudem sind Praktiken und Strukturen formaler und informeller Art hinsichtlich ihrer Wirkungen und gegebenenfalls unerwünschten Nebenwirkungen auf Entscheidungsprozesse zu analysieren. Aus diesen Erfahrungen lassen sich blinde Flecken identifizieren und begleitende Faktoren erkennen, die Ressourcen überstrapazieren, Stress erzeugen und vielleicht sogar zu nicht-steuerbaren Risiken beitragen. Auf Grundlage dieser Daten und Erfahrungen gilt es nun, neue Prozesse zu entwickeln und diese zu implementieren. Es handelt sich hier also um ein typisches Beispiel von Anpassungslernen.

Wie Argyris und Schön (2006) zeigen, reicht es allerdings oftmals nicht aus, lediglich die Prozesse zu verändern, ohne dahinterliegende Werte zu hinterfragen. Soziale Systeme können mit Entwicklungen konfrontiert sein, die einen Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorien als auch der zugrundeliegenden Strategien und Annahmen notwendig erscheinen lassen. Eine Grundvoraussetzung eines solchen transformierenden Lernens besteht darin, zunächst die gegebenen Muster der Informationssammlung – oder der organisationalen Untersuchung, wie Argyris und Schön es nennen – zu identifizieren. Das Erkennen der – im Allgemeinen – impliziten Regeln der organisationalen Entwicklung ist die Grundvoraussetzung der Überprüfung, ob die handlungsleitenden Strategien und Prinzipien per se adäquat für die Bewältigung der Anforderungen sind und die Veränderung von organisationalen Strukturen und Prozessen ausreicht, oder ob – im Sinne eines transformierenden Lernens – die Strategien, Werte und Annahmen (► Abschn. 2.3) zu verändern sind.

Prozessual orientierte Ansätze stellen also die Entwicklungsfaktoren und -prozesse organisationaler Resilienz in den Mittelpunkt ihrer Auseinandersetzung. Wie auch bei personaler Resilienz greifen einseitige Zugänge allerdings zu kurz. Daher gilt es, die Erkenntnisse beider Positionen zusammenzuführen und um organisationstheoretische Sichtweisen zu ergänzen, um das Phänomen einer organisationalen Resilienz theoretisch in den Griff zu bekommen. Als Ausgangspunkt soll dafür das Konzept der Resilienz als Gesamtheit differenzieller Resilienzen dienen.

4.2 Organisationale Resilienz als Gesamtheit differenzieller Resilienzen

In der Diskussion des personalen Resilienzbegriffs haben wir uns entlang der wichtigsten Forschungsströmungen über Resilienz als Eigenschaft und Prozess hin zu einem integrativen Modell der Resilienz als Gesamtheit spezifischer Resilienzen bewegt.

Wie in der Darstellung der allgemeinen Befundlage zur sozialen Resilienz sowie des aktuellen Stands der Forschung zur organisationalen Resilienz deutlich wurde, spiegelt sich der Prozess der psychologischen Resilienzforschung auch hier wider. Es stellt sich daher die Frage, ob das Modell der Resilienz als Gesamtheit spezifischer Resilienzen auch geeignet ist, ein komplexes, multiperspektivisches Modell für organisationale Resilienz zu bilden. Greifen wir dafür nochmals die wichtigsten Aspekte des oben dargestellten Verständnisses auf, indem eine grundlegende Festlegung noch einmal wiederholt wird:

Resilienz stellt in diesem Verständnis ein komplexes Ergebnis aus protektiven Faktoren und Interaktion mit der Umwelt dar, das sich durch fortlaufende Ausdifferenzierung von differenziellen Resilienzen ergibt und selbst als protektiver Faktor zur Verfügung steht. Protektive Faktoren sind zu verstehen als die Gesamtheit von internalen und externalen Faktoren eines Individuums, die Entwicklungsrisiken und Schädigungen bei vorhandenen bedrohlichen, krisenhaften Ereignissen, Ereignisketten oder einer prekären Lebenssituation weitgehend verhindern und auch als salutogene Einflussgrößen wirken sowie den Zugriff auf vorhandene Ressourcen ermöglichen (Müller und Petzold 2003).

Um zu überprüfen, ob und in welcher Form dieses Resilienzverständnis auch auf Organisationen übertragbar ist, hebe ich die wichtigsten Aspekte kurz hervor:

— Organisation tritt anstelle des Individuums

Im Zentrum der Überlegungen steht natürlich nicht das Individuum, sondern Organisationen. Insofern rücken diese an die Stelle des Individuums. Systemtheoretisch betrachtet lassen sich Individuen als „personale Systeme“ begreifen und sind demnach durchaus mit sozialen Systemen vergleichbar. Aus Perspektive der sozial-ökologischen Ansätze ließe sich das jeweilige (Öko-)System ebenfalls problemlos übertragen, und auch aus Sicht einer sozial-konstruktivistischen Perspektive ergibt sich eine Passung, da Identität in jedem Fall eine soziale Konstruktion ist. Für die Organisationstheorie ist die Organisation ohnehin konstitutiv.

— Interaktion mit der Umwelt

Bei den organisationstheoretischen Überlegungen wurde deutlich, dass natürlich jede Organisation immer auch in einer Interaktion mit ihrer Umwelt steht und welche Bedeutung die System-Umwelt-Grenze hat. Sozial-ökologische Ansätze definieren sich gerade dadurch, die Wechselwirkung und Interdependenz unterschiedlicher Systeme in den Mittelpunkt ihrer Analyse zu stellen. Die Entwicklung einer Identität beruht sowohl bei Subjekten als auch bei sozialen Systemen ganz grundsätzlich auf den Interaktionsprozessen Identifikation und Identifizierung sowie auf den dazugehörigen Beurteilungen und Bewertungen und ihrer jeweiligen Historizität im Kontext. Dieser Aspekt unterstützt daher eine Übertragung auf soziale Systeme.

— Ressourcen

Die Bedeutung der Ressourcen für Organisationen und für Resilienz wurde in allen dargestellten Zugängen hervorgehoben und bereits ausführlich diskutiert (► Abschn. 2.2.5).

— Interne protektive Faktoren

Interne Schutzfaktoren stehen im herangezogenen Verständnis von Resilienz für die dispositive Ausstattung, aber auch für verinnerlichte Bewältigungserfahrungen und die aus Lernprozessen übernommene gute Praxis der Vergangenheit als differenzielle Resilienzen.

Für Organisationen sind das im Wesentlichen die aus organisationalen Entwicklungsprozessen entstandenen Strukturen, definierte Prozesse und auch weiche Faktoren wie die Organisationskultur. Gerade aber für Organisationen von zentraler Bedeutung sind ihre Zielsetzungen und die Organisationsphilosophie, die insofern als protektive Faktoren gelten können, als dass sie der grundsätzlichen Ausrichtung der Organisation dienen.

■ Externe protektive Faktoren

Eng mit protektiven Faktoren verbunden sind die durch die ökosoziale Einbettung gegebenen Potenziale und generierbaren Ressourcen. Die Einbettung von Organisationen in einen spezifischen „sozialen“ Kontext findet ebenfalls in allen dargestellten Sichtweisen adäquate Entsprechungen.

■ Aversive Ereignisse oder Ereignisketten

Das Vorliegen von Störungen sowie von belastenden, krisenhaften Ereignissen ist für die Auseinandersetzung mit Resilienz eine Grundbedingung. Natürlich sind auch Organisationen, wie dargestellt, mit Ereignissen oder auch latenten Problemkonstellationen konfrontiert, die den Weiterbestand prinzipiell gefährden können. Wieder kann festgehalten werden, dass auch dieser Aspekt aus allen Positionen unterstützt wird.

Aus diesen kurzen, überblicksartig dargestellten Überlegungen wird ersichtlich, dass die Übertragung des multidimensionalen Verständnisses als Gesamtheit spezifischer Resilienzen auch auf Organisationen möglich ist und ein Konzept von organisationaler Resilienz ermöglicht, dass sowohl multitheoretisch abgesichert ist als auch alle Dimensionen des Geschehens in Organisationen und zwischen Organisationen und ihrer Umwelt beleuchtet. In weiterer Folge sollen die einzelnen Aspekte vertieft und ausdifferenziert werden.

4.2.1 Organisationale Krisen – Risiko, Ungewissheit und Nichtwissen

Ginge es nach Luhmann, wäre die Verwendung des Begriffs „Krise“ im Kontext von Organisationen unpassend, weil er „zeitliche Dringlichkeit tiefgreifender Strukturänderungen“ (Luhmann 1987, S. 645) suggeriert, was Luhmann wie folgt pointiert zusammenfasst: „Fürs Überleben genügt Evolution“ (Luhmann 1987, S. 645). Dennoch gibt es zweifellos Situationen, in denen der Fortbestand der Organisation gefährdet ist. Luhmann sieht den ausschließlichen Grund im „Sinnverlust“ (Luhmann 1987, S. 587) – also im systemtheoretischen Verständnis der Auflösung der Umwelt-System-Differenz infolge des Scheiterns der selbstreferenziellen Beobachtung.

Aus wirtschaftswirtschaftlicher Sicht liegt relativ deutlich auf der Hand, was unter organisationaler Krise zu verstehen ist: die drohende Insolvenz oder wie Harz et al. es formulieren „das Endstadium des vom Unternehmen ungewollten Prozesses, in dessen Verlauf sich die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität des Unternehmens so ungünstig entwickeln, dass dessen Existenz bedroht ist“ (Harz et al. 1999, zit. n. Müller 2010, S. 8). Nichtsdestotrotz herrscht eine gewisse Unschärfe in der Definition von Unternehmenskrisen, die bereits mehrfach diskutiert und in unterschiedlichen Modelle zu gießen versucht wurde (Harz et al. 2006). Ich werde mich daher an dieser Stelle damit begnügen, auf die einschlägige wirtschaftswissenschaftliche Literatur zu verweisen und hier versuchen, einen sozialwissenschaftlichen Beitrag zum Verständnis von Unternehmenskrisen zu leisten.

Wie Müller (2010) darstellt, spricht man relativ leichtfertig über Krisen, auch wenn ein Unternehmen im engeren betriebswirtschaftlichen Sinne (noch) nicht insolvenzgefährdet ist. Das ist ein Indiz dafür, dass der Befund von Keupp bzgl. des herrschenden gesellschaftlichen Angstmilieus

angesichts der Risikogesellschaft (Beck 2003) von breiter Gültigkeit und plausibel ist. Damit ist bereits ein Stichwort gefallen, das eng im Zusammenhang mit dem Verhindern von Unternehmenskrisen steht, nämlich die Diskussion und Bewertung von Risiko oder allgemeiner gesagt: des Risikomanagements.

Organisationen sind angesichts der heutigen Wirtschaftslage mit Risiken und einer ganzen Reihe von Unwägbarkeiten konfrontiert. Um Risiken und Krisen in Zusammenhang mit Organisationen differenziert zu diskutieren, bedarf es zunächst einer begrifflichen Präzisierung von Risiko.

Unter Bezugnahme auf Neumer (2012) und Stadelbacher (2012) lassen sich zunächst zwei Varianten von Entscheidungen unter Unsicherheit unterscheiden: zum einen die Entscheidung unter Risiko und zum anderen die Entscheidung unter Ungewissheit. Die Differenzierung zwischen Risiko und Ungewissheit liegt im Ausmaß der Bekanntheit von Folgen aus der Entscheidung. Um Risiko handelt es sich in diesem Verständnis dann, wenn die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Folgen bekannt ist, und um Ungewissheit, wenn zwar die Folgen bekannt sind, nicht aber die Wahrscheinlichkeit, mit der sie eintreten könnten. Es liegt auf der Hand, dass die Differenzierung in nur diese beiden Varianten deutlich zu grob ist, weshalb – gerade im Kontext einer reflexiven Moderne (Beck 2003; Beck et al. 1997) – die Variante der „Entscheidung unter völliger Unsicherheit bzw. unter Nichtwissen“ (Stadelbacher 2012, S. 71) hinzukommt, bei der die möglicherweise eintretenden Folgen nicht bekannt sind.

Vielfach bleibt die Diskussion auf der Ebene des betriebswirtschaftlichen Gesamtrisikos und damit relativ oberflächlich. Riskant ist demnach alles, was den Unternehmenserfolg – und dabei handelt es sich in der Regel um finanzielle Kennzahlen – gefährdet. Von einzelnen Aspekten dieses Konglomerats (wie Risiken auf den unterschiedlichen Märkten) und der Vulnerabilität der Versorgungskette über Entwicklungen innerhalb der Organisation (wie Unfälle, Krankheiten und allgemeine Gesundheitsrisiken) bis hin zu Auswirkungen auf das Umfeld (z.B. Umweltverschmutzung), aber auch Auswirkungen der Umwelt auf das Unternehmen (z.B. Veränderungen in der Umweltschutzgesetzgebung, Bürger- oder Anrainerinitiativen) bedingen unterschiedliche Taktiken, die in einer Gesamtstrategie zusammenfließen (sollten).

Die Komplexität des Geschehens ist unüberschaubar, sodass versucht wird, mithilfe von mehr oder weniger elaborierten Systemen eine verlässliche Risikobewertung vorzunehmen und daraus Entscheidungen abzuleiten. Das Problem an diesem Zugang ist, dass damit eine – mit Verlaub – absurde Denkfigur eingeführt wird: Über das rational anmutende Risikomanagement wird eine Zukunft entworfen, die man nicht kennen kann, und mittels Rationalitätskalkül bewertet mit der Zielsetzung, unternehmerisches Handeln zu steuern, um das (wirtschaftliche) Risiko zu reduzieren oder vielleicht sogar zu optimieren. Wie uns die Wirtschaftskrise seit 2008 zeigt, sind bei den Folgen nicht nur Opportunitätskosten zu berücksichtigen, sondern zeigen sich erhebliche (globale) Interdependenzen und Folgen, die ganze Volkswirtschaften in Schieflage bringen können.

Der Begriff des Risikos impliziert (vielleicht wäre passender: unterstellt) Kalkulierbarkeit, die mit rationalem Abwägen und Entscheiden als geeignete Strategien handhabbar ist. Auch bei Ungewissheit im zitierten Verständnis wird das Abwägen von Handlungs- und Entscheidungsalternativen unter Berücksichtigung der vorhandenen Informationen und des Nicht-Wissens das Mittel der Wahl sein, da zumindest auf Wahrscheinlichkeitsannahmen, die sich aus der Vergangenheit und Erfahrung nähren, zurückgegriffen werden kann. Bei völliger Unwissenheit dagegen steht nicht einmal das zur Verfügung.

Für Organisationen sind vor allem jene Entscheidungen interessant, die unter begrenztem Wissen und Nicht-Wissen zu treffen sind. Beck (2003) schlägt für diese Situationen eine Umgang

vor, der mit „Politisierung von Risiken“ (Stadelbacher 2012, S. 75) zusammengefasst werden kann. Organisationsentscheidungen stehen zunehmend unter Legitimationsdruck gegenüber allen – sowohl internen als auch externen – Stakeholdern. Gerade in heiklen Fragen – und solche sind *jedenfalls* all jene, die unter Bedingungen von Unwissenheit zu treffen sind, in vielen Fällen aber wohl auch jene unter Ungewissheit – sei damit eine neue Legitimationsbasis zu finden, die wohl nur unter Einbeziehung und Partizipation der Stakeholder erreicht werden kann. Damit wird einerseits eine Demokratisierung von Entscheidungen, andererseits auch eine Individualisierung der Risikodefinition erreicht. Betroffene Individuen werden damit zu Akteuren.

Beide Entscheidungsstrategien – also Politisierung und Individualisierung – bedingen sich wechselseitig und tragen dem Umstand Rechnung, dass die Unsicherheiten durch Nicht-Wissen nicht vollständig *beseitigt*, sehr wohl aber bewältigt werden können. Auch wenn der Entscheidungsprozess ein anderer ist, bleibt die Entscheidung der „wesentliche Handlungsmodus im Umgang mit Unsicherheit“ (Stadelbacher 2012, S. 89). Entscheidungen sind notwendig, wenn auch Wirkungen und Nebenwirkungen nur abgeschätzt und mögliche Zukünfte nur antizipiert werden können. Aufgabe von Organisationen bzw. der Managementfunktion von Organisationen ist es, eine verantwortungsvolle und im Entscheidungsprozess legitimierte Entscheidung zu treffen.

Nichtsdestotrotz: Entscheidungen können falsch sein oder können sich in späterer Folge, wenn man mit den Folgen konfrontiert ist, als falsch herausstellen und das System destabilisieren. Die gute Praxis der Vergangenheit zeigt sich in der gegenwärtigen Risikokonstellation zunehmend als wenig oder nur in eingeschränkten Fragestellungen als praktikabel. Vertrauen und Verlässlichkeit schwinden. Das Rationalitätskalkül von Stakeholdern kann ein völlig anderes Ergebnis liefern als das von der Organisation angestrebte. Kann auf diese Konstellationen aufgrund von Ressourcenmangel nicht gestaltend reagiert werden, ist der Sinn der Organisation (siehe oben), der wiederum sowohl nach innen als auch nach außen wirksam wird, infrage gestellt. Ohne verbindlichen Sinn und Zweck der Organisation verliert sie ihr zentrales Orientierungsprinzip, quasi ihre Identität, und die Destabilisierung wird forciert. Infolgedessen ist die Organisation selbst in ihrem Bestand gefährdet. Im Hinblick auf die dargestellte betriebswirtschaftliche Krisendefinition lässt sich festhalten, dass nicht erst das Endstadium der ungünstigen Entwicklung der Liquidität den Bestand von Organisationen gefährdet, sondern dies vielmehr nur den völligen Zusammenbruch des Systems beschreibt – tatsächlich beginnt die Krise viel früher.

Das Szenario, das hier skizziert wird, ähnelt der oben dargestellten Krisendefinition Petzolds, die hier nochmals angeführt werden soll.

- » Krise ist die Labilisierung eines Systems durch eintretende Noxen in einer Weise, dass seine habituellen Bewältigungsleistungen (coping) und kreativen Gestaltungspotenziale (creating) nicht mehr greifen und seine Ressourcen sich erschöpfen. Seine dynamischen Regulationsprozesse werden damit schwerwiegend beeinträchtigt, so dass das System in Turbulenzen gerät und überschießend oder regressiv zu dekomensieren droht, können nicht Ressourcen und Copinghilfen von außen herangeführt und genutzt werden, um den Krisenprozess zu beruhigen und eine Neuorientierung zu ermöglichen. (Petzold 1975, S. 1)

Diese Krisendefinition ist auch für Organisationen in einem Verständnis als soziales System anschlussfähig und lässt damit den Rückschluss zu, dass eine organisationale Krise eine Gefährdung der organisationalen Identität darstellt, die, wie weiter oben schon beschrieben, auf ähnlichen Prozessen beruht wie die Entwicklung der personalen Identität.

4.2.2 Organisationale Identität

Der bereits eingeführte Begriff der Identität im Zusammenhang mit Organisationen sei hier noch einmal aufgegriffen und ausführlicher dargestellt.

Es ist sehr auffällig, dass in der einschlägigen Literatur zur Unternehmensidentität („corporate identity“) nur in sehr geringem Ausmaß Bezugnahmen auf identitätstheoretische Überlegungen erfolgen, insbesondere sind sozialpsychologische oder soziologische Identitätstheorien offenbar nicht attraktiv genug, um in diesem Zusammenhang rezipiert zu werden. Ausgehend vom Identitätsverständnis der integrativen Theorie ist anzumerken, dass gerade die sozialpsychologischen und soziologischen Perspektive zentrale Erkenntnisse für die Entwicklung und Konstitution von Identität ermöglichen.

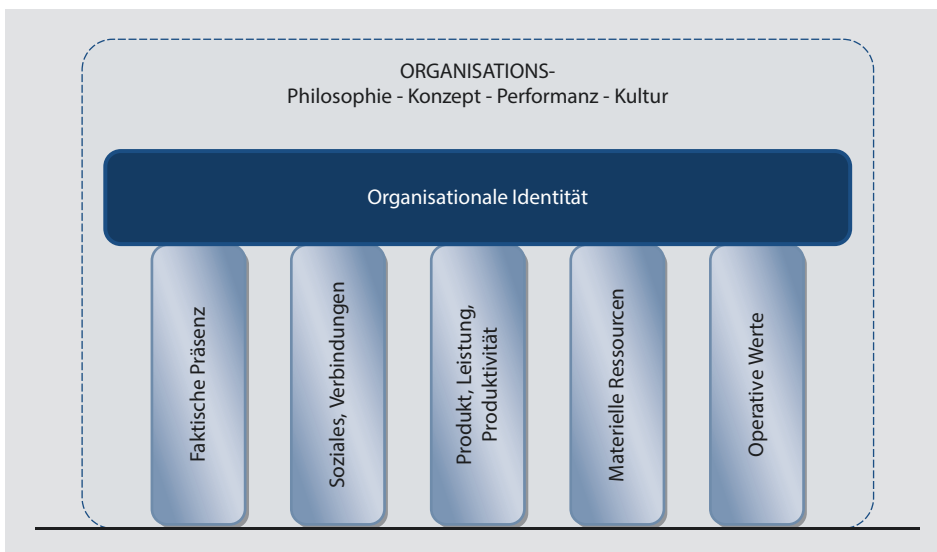
Knapp zusammengefasst entsteht organisationale Identität – wie auch personale Identität – in Identifizierungsprozessen durch Fremdattribution sowie durch externe Stakeholder und deren differenzierende kognitive und emotionale Bewertung durch die Mitglieder der Organisation (z.B. Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Diese Bewertung führt zu Identifikationsprozessen (Selbstattribution). Diese Prozesse sind prinzipiell unabgeschlossen, kollektiv und reflexiv.

Das oben dargestellte Modell der fünf Säulen der Identität eignet sich daher – mit ein paar wenigen begrifflichen Anpassungen (Petzold 2007e) – auch dazu, Identitätsdimensionen von Organisationen zu erfassen (■ Abb. 4.1):

■ Basis des Unternehmens

Als die Basis wird die faktische Präsenz, das Erscheinungsbild der Organisation, angesehen. Dazu zählen beispielsweise der Sitz der Organisation und das Logo. Dadurch wird die Organisation im umgebenden Feld „erlebbar“ gemacht und wirkt dadurch auch nach innen durch Selbst- und Fremdattribution.

■ Verbindungen des Unternehmens



■ Abb. 4.1 Die fünf Säulen der organisationalen Identität

Die zweite Identitätsdimension entspricht der sozialen Einbindung, stellt also die Verbindungen mit Menschen und anderen sozialen Systemen dar. Hier verschränken sich Innen- und Außenperspektive, also Identifikations- und Identifizierungsprozesse beständig.

— Produktivität und Qualität

Produktivität und Qualität bestimmen die Leistungsdimension von Organisationen, die natürlich ebenfalls von außen (dem Markt) ständig beobachtet und beurteilt wird. Hier zeigt sich die Organisation operativ, sodass auch die meisten Managementtätigkeiten in Richtung Qualitätsentwicklung und -sicherung abzielen.

— Wertschöpfung, Gewinn, Anlagen

Diese Dimension berücksichtigt den materiellen Status einer Organisation, der sich insbesondere in guten Geschäftsergebnissen, den Expansions- und Wachstumsplänen und dem strategischen Management widerspiegelt.

— Operative Werte

Die operativen Werte dienen der „Identitätsmarkierung“ (Petzold 2007e, S. 188) und der Imagepflege nach außen und sind ein nicht zu vernachlässigender Aspekt der Steuerung nach innen. Von Bedeutung ist hier, dass keine Wertekonflikte zwischen der Philosophie und den operativen Werten entstehen – die Rückbindung an die Organisationsphilosophie ist daher unbedingt notwendig.

Auch wenn die Terminologie mit Blick auf Organisationen ungewöhnlich ist, ist die Anschlussfähigkeit an die oben ausführlich dargestellten Dimensionen von Organisationen zweifellos gegeben und weist auch Verbindungen zu organisationalen Strukturelementen wie der Philosophie, dem Konzept und der Kultur auf.

Der Bereich der *Unternehmensphilosophie* umfasst die Vision, die Mission sowie das Leitbild der Organisation und bildet somit die zentrale Identifikationsfläche für Mitglieder und ein Differenzierungsmerkmal zu anderen Organisationen. Ihre Funktion ist also die Synchronisation der vielfältigen Werthaltungen von unterschiedlichen Subsystemen (Abteilungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) sowohl über explizites normatives Management als auch über die Wirkmächtigkeit impliziter Orientierungslinien. Diese Leit- oder *Kernwerte* (Lengnick-Hall et al. 2011; Weick 1995) bilden den Hintergrund für Denken und Tun in der Organisation und decken damit kognitive und behaviorale Aspekte ab, die auch auf individuelle Werte, die Motivation und das Commitment einzelner Mitglieder wirken können. Eine Organisationsphilosophie in diesem Verständnis ist zwar grundsätzlich auf Dauer ausgelegt, muss aber dennoch regelmäßig kritisch hinterfragt werden und offen für – möglichst in einem breiten partizipativen Prozess gestaltete – Anpassung sein. Die Unternehmensphilosophie umfasst also ganz grundsätzliche sinnstiftende Orientierungspunkte für die Organisation.

Im *Organisationskonzept* wird versucht, die oftmals faktisch unerreichbare normative Setzung der Philosophie in praktisch umsetzbare Entwürfe zu transformieren. Diese Entwürfe definieren die Art und Weise, wie die gesetzten Ziele verfolgt werden sollen, und wirken damit auf die performative Ebene ein. Aspekte des Organisationskonzeptes sind beispielsweise grundlegende Fragen der Arbeitsorganisation (z.B. zentralistisch, regional, netzwerkorientiert), des Leistungsspektrums (z.B. breites Produktportfolio oder Spezialisierung), von angestrebten Entwicklungen (z.B. dauerhaftes Wachstum, regionale Marktführerschaft, überregionale, internationale Tätigkeit, Weltmarktführerschaft), der Gestaltung von Schnittstellen (z.B. Arbeitsmarkt, Finanzmarkt, Absatzmarkt) und der Verwendung von allfälligen Gewinnen (z.B. Ausschüttung, Reinvestition in Ausbau, Rücklagenbildung)

Die *Organisationsperformanz* spiegelt sich in der konkreten Umsetzung der Orientierung bietenden Strukturelemente wider, also in sämtlichen operativen Prozessen und Strukturen. Es

gilt zu überprüfen, ob die praktische Umsetzung, die in erster Linie pragmatischen Überlegungen folgt, und Organisationsphilosophie und -konzept im Einklang sind – da sich hier oftmals Konfliktlinien ergeben, die sich über längere Zeiträume etabliert haben und nur schwer aufzulösen sind. Dies ist insofern von Bedeutung, da die Performance für das Unternehmen überlebensnotwendig ist. Daraus kann sich die Macht des Faktischen etablieren, die aber zu massiven Spannungen innerhalb der Organisation führen kann, wenn nicht mehr gelebt wird, wofür man (eigentlich) stehen will.

Die Thematik der *Organisationskultur* wurde bereits ausführlich diskutiert. Daher sei hier lediglich darauf hingewiesen, dass die integrative Theorie Organisationskultur als Emergenzphänomen versteht (Petzold 2007a, S. 253 ff.), das durch Prozesse der Selbstorganisation eines komplexen Systems in komplexen Umwelten entsteht. Organisationskultur ist damit eine spezifische Systemqualität, die für die Steuerung nach innen und außen grundsätzliche Bedeutung hat und ein zentrales Moment der organisationalen Identität ist.

4.2.3 Ressourcen im Kontext organisationaler Krisen

Bereits dargestellt wurde der „resource-based view“ im Kontext von organisationstheoretischen Überlegungen, wobei der „resource dependence“- und der Kernkompetenzansatz zu unterscheiden sind (► [Abschn. 2.2.5](#)).

Werden die beiden Ansätze nun in Bezug zu den oben angeführten Bestimmungen von Krise und Resilienz gesetzt, sind beide grundsätzlich anschlussfähig. Die Position des Ressourcenabhängigkeitsansatzes thematisiert die Problematik der sich erschöpfenden Ressourcen. Der Kernkompetenzansatz könnte insbesondere aufgrund der positiven Zukunftsorientierung als Analogie zum Sense of Coherence (► [Abschn. 3.1.2](#) bzw. ► [Abschn. 3.2.3](#)) und der Selbstwirksamkeitserwartung (► [Abschn. 4.1](#)) verstanden werden, die, wie gezeigt wurde, sowohl im Kontext von Organisationen als auch organisationaler Resilienz ihren Platz haben.

Auch in diesem Zusammenhang stelle ich die Perspektive der integrativen Theorie, konkret ihre Ressourcentheorie, als Ergänzung dar, die insbesondere im Falle von (Über-)Belastungen und Krisen – wie auch aus der Krisendefinition abzuleiten ist – eine besondere Bedeutung hat.

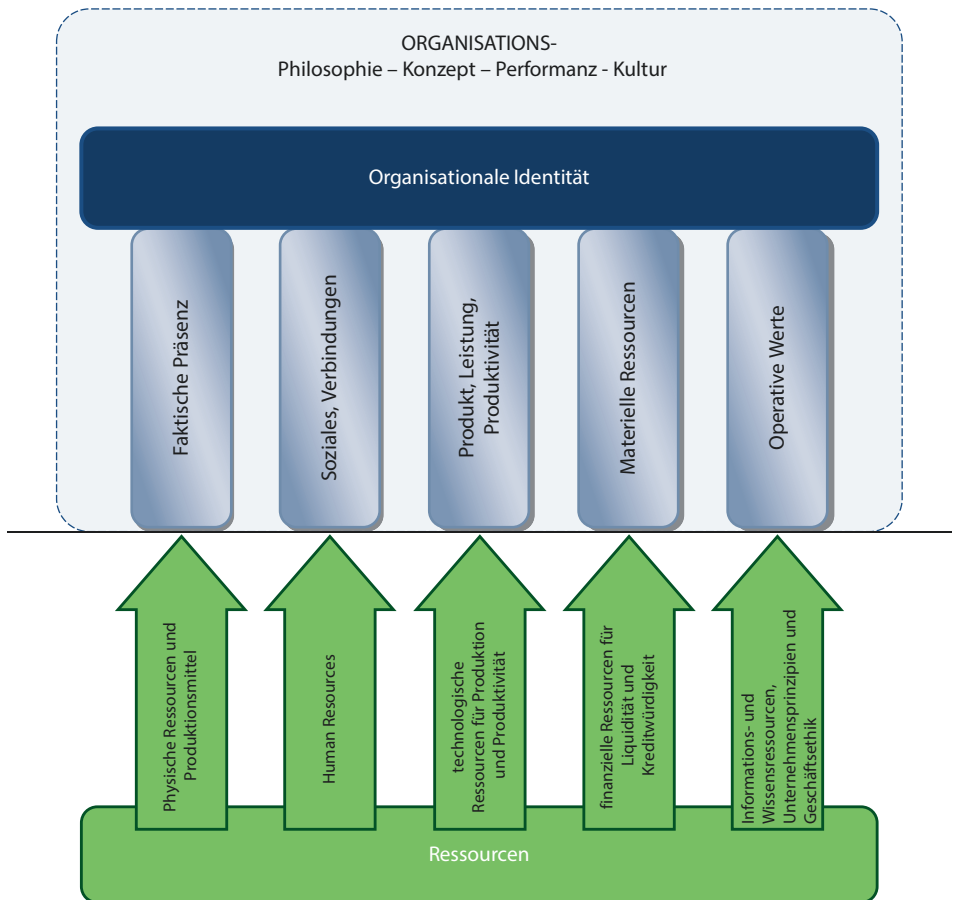
Ressourcen sind in diesem integrativen Verständnis alle erdenklichen Mittel der Hilfe und Unterstützung sowie die Prozesse der Unterstützung selbst, die dazu beitragen können, Belastungen, Überforderungssituationen und Krisen zu bewältigen und gegebenenfalls den Zugriff auf kreative Gestaltungspotenziale ermöglichen. Es lassen sich wieder innere und äußere Ressourcen unterscheiden. Gemeinsam ist beiden, dass sie zur Stabilisierung einer Persönlichkeit, eines personalen Systems oder von sozialen Systemen (wie Familie, Gruppe oder Organisation) beitragen, indem sie es ermöglichen, „die Selbstregulationskräfte und Interaktionskompetenz des Systems mit der Umwelt zu restituieren und darüber hinaus – derartige Konsolidierungen überschreitende – Entwicklungen auf den Weg zu bringen und zu fördern“ (Petzold 2007c, S. 290).

Ressourcen sind demnach nicht als „einmalige Investition“ zu sehen, wie es die Logik von Sanierungsplänen nahelegen, etwa wenn versucht wird, eine Unternehmenskrise über Akquise von Investoren (oder staatlichen Finanzierungszusagen) zu bewältigen. Diese Finanzspritze kann in jenen Fällen, an denen nicht Grundsätzliches verändert wird, nur den Charakter haben, den organisationalen Exitus hinauszuzögern. Ob die sicherlich vorhandenen guten Gründe, milliardenschwere „bail-outs“ zu rechtfertigen (der Ausspruch „too big to fail“ ist ja mittlerweile im Allgemeinwissen etabliert), wird uns die Geschichte zeigen.

Zurück zur integrativen Ressourcentheorie, in der Ressourcen im Gegensatz dazu konsequent in ihrem prozessualen, interaktionalen Charakter gesehen werden müssen. Das Funktionieren

von Systemen hängt dabei von faktisch verfügbaren, materiellen und immateriellen Ressourcen, aber auch vom gegebenen, vielleicht noch nicht unmittelbar verfügbaren Ressourcenpotenzial ab. In den oben dargestellten Überlegungen zur organisationalen Identität wurde deutlich, dass von einer organisationalen Krise dann zu sprechen ist, wenn (zumindest) eine der Identitätssäulen soweit destabilisiert ist, dass die Selbstregulationskapazität der Organisation überschritten ist. Wenn nun die Regulationsprozesse unterstützt und die Identität mit externen Ressourcen stabilisiert werden können, wird es der Organisation gelingen, insgesamt wieder ein dynamisches Gleichgewicht zu entwickeln und ihre Bewältigungs- und Handlungsfähigkeit erhalten. Die Unterstützung für soziale Systeme kann also – je nachdem, in welcher Identitätssäule sie zu verorten ist – als breiter Support verstanden werden (Petzold 2007c, S. 289 ff.).

Ressourcen generieren sich aus einem diversen Netzwerk sozialer Beziehungen in interaktionalen oder transaktionalen Prozessen. Sie haben dabei nicht ausschließlich restitutiven Charakter, indem sie die Belastungen puffern, sondern indem sie insbesondere auch als Potenziale zur gestaltenden Weiterentwicklung beitragen. Ressourcen sind also nicht nur Hilfsmittel zur Stabilisierung, sondern vielmehr Quelle, um Gestaltungspotenziale zu heben und Identität in progredienten Prozessen zu entwickeln (■ Abb. 4.2).



■ Abb. 4.2 Ressourcen als Quellen organisationaler Identität

4.3 Definition organisationaler Resilienz

Führt man nun die Überlegungen der vorangegangenen Kapitel zusammen, wird deutlich, dass organisationale Resilienz ein sehr komplexes, soziales Phänomen ist.

Im Wissen, dass Komplexität in einer Definition zu verdichten nie mehr als ein Versuch sein kann, werde ich die wichtigsten Aspekte der bisherigen Ausführungen nochmals aufgreifen und schlussendlich in einer Definition organisationaler Resilienz verdichten. Die Schwerpunktsetzung ist dabei subjektiv. Wenngleich ich in der Diskussion der unterschiedlichen Faktoren versucht habe, darzustellen, wie ich zur Einschätzung der jeweiligen Bedeutung komme, stellt sie lediglich eine Annäherung an das Phänomen dar.

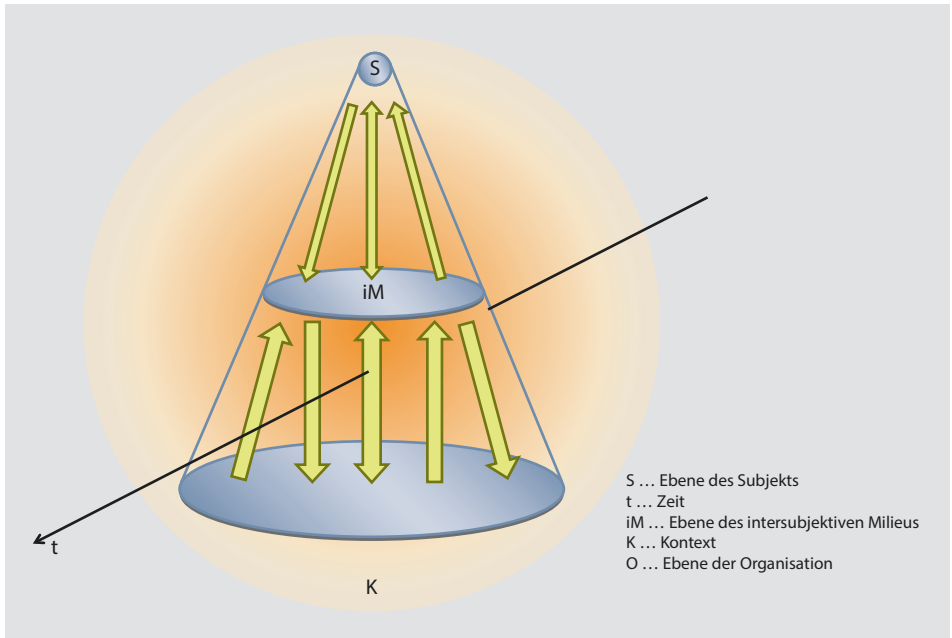
Eine Organisation ist ein multidimensionales soziales System, deren zentrale Aufgabe es ist, vor dem prinzipiell „unendlichen Möglichkeitsraum einer kontingenten [und komplexen – GPH] Welt Entscheidungen zu erzeugen“ (Luhmann 2006; Neumer 2012, S. 50). Entscheidungen sind die kleinsten konstitutiven Elemente einer Organisation, wenn sie sich durch die Kommunikation darüber reproduziert, operativ schließt und dadurch Sinn und Zweck erhält, der eine Komplexitätsreduktion und Unsicherheitsabsorption darstellt. Unsicherheit ist – aus systemtheoretischer Sicht – dabei nicht dysfunktional, sondern vielmehr notwendig, da nur neu generierte Unsicherheit die fortlaufende Autopoiesis des Systems sicherstellt (Luhmann 2006). Dabei stehen mehrere Dimensionen in Wechselwirkung und zeigen sich in einer formalen Entscheidungsstruktur, also in Hierarchien oder Prozessen sowie in einer informellen Tiefenstruktur. Die formale Entscheidungsstruktur folgt einem bestimmten Organisationskonzept, während die informelle Struktur sich komplementär dazu als Organisationskultur entwickelt.

Organisationskultur ist im Wesentlichen implizit und stellt ein emergierendes soziales Phänomen dar. Sie ist die Brücke zwischen der „philosophy“ und dem Konzept der Organisation und bietet damit eine kollektive, verbindende, emotionale Orientierungsgröße. In der Kultur fließen Basisannahmen, Werte und Normen ineinander und werden in organisationspezifischen symbolischen Artefakten sichtbar. Der symbolische Wert, die Bedeutung für Individuen und Organisation, ergibt sich erst über die Herstellung eines intersubjektiven Verweisungshorizontes, der sich als kollektive mentale Repräsentation manifestiert.

Diese Sinnstruktur und dieser Bedeutungssinn werden in Selbst- und Fremdattributionsprozessen und daraus folgenden, differenzierenden, kognitiven und emotionalen Bewertungen durch Organisationsmitglieder verarbeitet und integriert. Infolge dieser Identifizierungs- und Identifikationsprozesse entwickelt sich eine organisationale Identität. Zu berücksichtigen sind damit sowohl die Ebene der Individuen und das intersubjektive Milieu als auch die operativ geschlossene Gesamtheit der Organisation.

Bestimmungsfaktoren von organisationaler Resilienz sind also zunächst unterschiedliche organisationale Ebenen: jene des intersubjektiven Milieus, damit aber auch jene des einzelnen Subjekts, und nicht zuletzt die Ebene der Organisation selbst. Diese Ebenen stehen in ständiger Interaktion miteinander, wobei die Wirkungen sowohl uni- als auch bidirektional sein können und ein komplexes soziales System einer Organisation (■ [Abb. 4.3](#)) bilden.

Dieses komplexe System bildet infolge seiner Organisationsphilosophie eine Konzeption, eine Aufbau- und Ablauforganisation, eine Identität und eine Kultur aus. Dieses Gerüst stellt nun die „Persönlichkeit“ der Organisation dar. Die Größe der Grundfläche symbolisiert dabei den quantitativen Umfang von Mitgliedern. Das System ist in seiner Gesamtheit in Kontext und Kontinuum verortet. Darüber hinaus gibt es für jedes einzelne Element eine je individuelle Verortung in Kontext und Kontinuum (in der Abbildung nicht dargestellt).



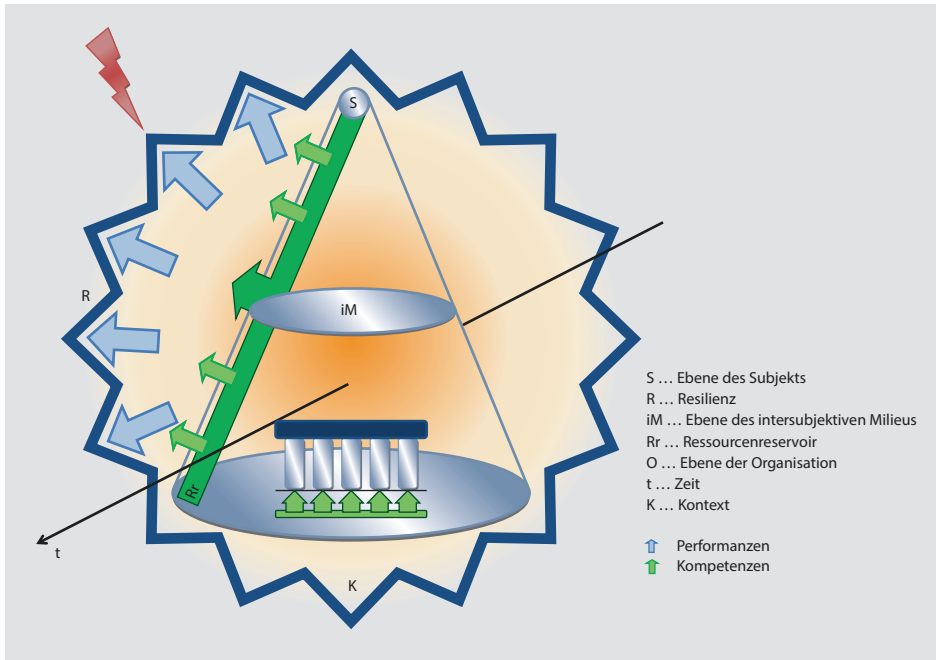
■ **Abb. 4.3** Organisation als komplexes System von Interaktion zwischen Subjekt, intersubjektivem Milieu und organisationaler Ebene, in Kontext und Kontinuum

Die gewählte Darstellung macht auch Aspekte deutlich, die bislang in der Auseinandersetzung nicht explizit diskutiert wurden. Die Annahme liegt nahe, dass eine Organisation mit ihrer Größe (im Sinne der Anzahl der Mitglieder bzw. der Anzahl der Entscheidungskommunikationen) stabiler wird. Darüber hinaus wird aber auch deutlich: Je dichter und stabiler das Netz an Interaktion und Wechselwirkung ist – mit anderen Worten: je stabiler die „Persönlichkeit“ der Organisation ist –, umso besser müsste die Organisation auch mit Krisen umgehen können, weil es sich dabei ja um Ressourcen handelt.

Organisationale Krisen sind Ereignisse, Ereignisketten oder längerfristig gegebenen Risikokonstellationen (wie insbesondere jene wirtschaftlichen Bedingungen von Ungewissheit, Komplexität, Volatilität und Ambiguität, die aktuell gegeben sind), die eine Wirkung entfalten können, die das soziale System so weit destabilisieren können, dass das habituelle Bewältigungsvermögen nicht ausreichend wirksame Maßnahmen hervorbringt und auch kreative Potenziale nicht mehr genutzt werden können. Infolge erschöpfen sich vorhandene Ressourcen, wodurch die dynamischen Regulationsprozesse des Systems überlastet werden.

Organisationale Ressourcen sind materielle und immaterielle Güter, die einerseits Transaktionsmedien an der System-Umwelt-Grenze sind und andererseits in ihrer Gesamtheit ein spezifisches Ressourcenreservoir darstellen bzw. von außen – zur Stabilisierung des Systems – zugeführt werden können.

Die Diversität und die Menge der im Ressourcenreservoir gespeicherten Ressourcen sollten demnach als protektive Faktoren wirken. Daraus kann man auch folgern: Je stärker der Zusammenhalt und der gegenseitige Support der Mitglieder, je stärker die Identifikation mit der Organisation und ihren Zielen und je stärker das „commitment“ der Mitglieder ausgeprägt sind, umso stärker ist auch die Resilienz gegenüber außen liegenden Stressoren ausgebildet.



■ Abb. 4.4 Komplexes Modell organisationaler Resilienz

Resilienz ist im Zusammenhang mit Organisationen als ein spezifisch soziales Phänomen zu verstehen, das die organisationale Identität stabilisiert (■ Abb. 4.4).

Organisationale Resilienz entwickelt sich progredient aus der Bewältigung und Integration krisenhafter Ereignisse in der Historizität des sozialen Systems in Form spezifischer Resilienzen, die ihrerseits als protektive Faktoren in Belastungssituationen wirksam werden können. Spezifische Resilienzen stellen damit Ressourcen dar, die sich auf Handlungsebene als spezifische Maßnahmen bzw. Performanzen zeigen, zur Bewältigung der prekären Situation beitragen und einen Faktor von Adaption oder sogar Transformation des sozialen Systems darstellen. Darüber hinaus lassen sich einige Faktoren identifizieren, die im Zusammenhang mit Organisationskultur und Führungsverhalten stehen und ihrerseits als Resilienzressourcen, zumindest aber als Resilienzpoteziale, wirksam werden.

Organisationale Resilienz ist damit nicht einfach gegeben, sondern entwickelt sich aus und in Wechselwirkung mit der Organisationskultur ebenfalls als emergierendes Phänomen und stellt eine *Kernressource* von Organisationen dar. Organisationale Resilienz unterliegt damit sozialen Konstruktionsprozessen von Bedrohung, Potenzialen und Ressourcen. Das Konzept selbst bedarf als sozialer Konstruktionsprozess hinsichtlich seiner normativen Ausrichtung und Macht- und Herrschaftsstrukturen einer aktiv-kritischen Auseinandersetzung und Interpretation.

Die Überlegungen lassen sich nun in der folgenden Definition organisationale Resilienz verdichten:

Definition

Unter organisationaler Resilienz ist das komplexe Ergebnis aus dem Zusammenwirken von Ressourcen, Kompetenzen und Performanzen individueller, intersubjektiver und organisationaler Art zu verstehen, in dessen Folge in Interaktion mit der Umwelt

fortlaufend differenzielle Resilienzen gegenüber spezifischen, die organisationale Identität gefährdenden Ereignissen oder dauerhaft bestehenden ungünstigen Umweltbedingungen ausgebildet werden und so durch angemessene Situationsanpassung den dauerhaften Bestand einer Organisation oder eine Organisationseinheit als soziales System absichern und darüber hinaus dessen Weiterentwicklung ermöglichen.

4

Empirische Ergebnisse – und hier sei der Bezug zu deutschsprachigen Untersuchungen hergestellt – unterstützen dieses Modell. Breit angelegte interdisziplinäre Studien zu Arbeit und Leben in Organisationen (Haubl, Hausinger, et al. 2013; Haubl, Voß, et al. 2013) identifizieren zentral bedeutsame Resilienzfaktoren (vgl. insb. Haubl 2013).

Die Autorinnen und Autoren haben dabei ihren Fokus auf die Interaktionsebene bzw. die Ebene des intersubjektiven Milieus gelegt und identifizieren als unmittelbar wirksame Interaktionsprinzipien:

- Anerkennung
- Leistungsgerechtigkeit
- Führungskompetenz
- Kollegialität

In Anlehnung an Scheins Kulturebenen bleiben sie damit auf der Ebene der Symbolebene der Artefakte. In der bereits erwähnten Studie von Heller et al. (2012) werden allgemeinere Resilienzfaktoren formuliert (ausführlicher ► [Abschn. 4.1](#)):

- Akzeptanz der aktuellen Unternehmenssituation
- Optimismus
- Chancenorientierung und Selbstwirksamkeit
- Aktivitätsniveau in Lösungsorientierung
- Verantwortung
- Netzwerkorientierung und Kooperation
- Zukunftsorientierung

Diese Resilienzfaktoren sind eher auf der Ebene der Werte und Normen anzusiedeln. Wie aus den Ausführungen zur sozialen Resilienz und organisationalen Resilienz aber deutlich wurde, lässt sich organisationale Resilienz als ein kulturelles Phänomen begreifen und steht damit im unmittelbaren Zusammenhang mit der Organisationskultur.

Die Förderung organisationaler Resilienz ist demnach praktische Kulturarbeit. Nicht zufällig – so darf hier angenommen werden – ähneln die Resilienzfaktoren jenen der modernen Führungstheorien (► [Abschn. 2.4](#)), die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeits- und Verantwortungsräume eröffnen, Netzwerk und Kooperation in den Mittelpunkt stellen, über eine klare Vision Orientierung geben, Zukunft optimistisch sehen und gleichzeitig unterschiedliche mögliche Szenarien antizipieren.

Wenn auch Organisationskultur in interaktiven Prozessen entwickelt wird, so sind es doch Führungskräfte, die die Kultur als Kulturträger vermitteln und damit wesentlich gestalten. Führungsverhalten und -handeln ist ein äußerst relevanter Faktor in der Gestaltung der Organisationskultur. Die Entwicklung einer organisationalen Resilienz im dargestellten Sinne ist damit – wie jede andere Maßnahme, die auf die Gestaltung der Organisationskultur abzielt – eine zentrale Führungsaufgabe. Gleichzeitig lassen sich Organisationskultur und organisationale

Resilienz nur sehr eingeschränkt steuern, sondern entwickeln sich aus dem täglichen Miteinander und in progredienten Prozessen. Wie auch das soziale System selbst sind Organisationskultur und organisationale Resilienz autopoietisch und selbstreferenziell, eine kontingente Folge von Interaktionen und Interaktionskommunikationen.

Wie es gelingen kann, die theoretischen Überlegungen in konkrete Organisationspraxis zu transformieren, wird im zweiten Abschnitt behandelt.



<http://www.springer.com/978-3-662-53943-9>

Organisationale Resilienz
Kernressource moderner Organisationen
Hoffmann, G.P.
2017, XI, 153 S. 18 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-53943-9