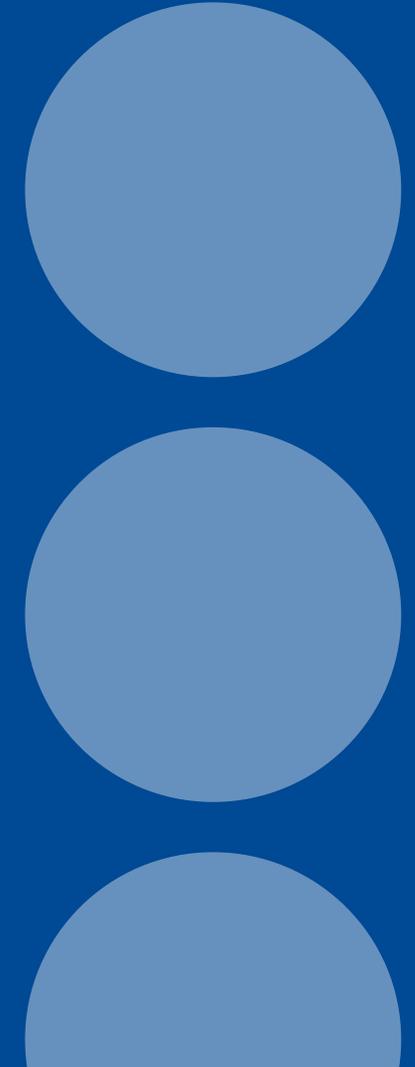


# Organisational Resilienz – Wie kommen Organisationen besser durch die Krise?

Lunch & Learn

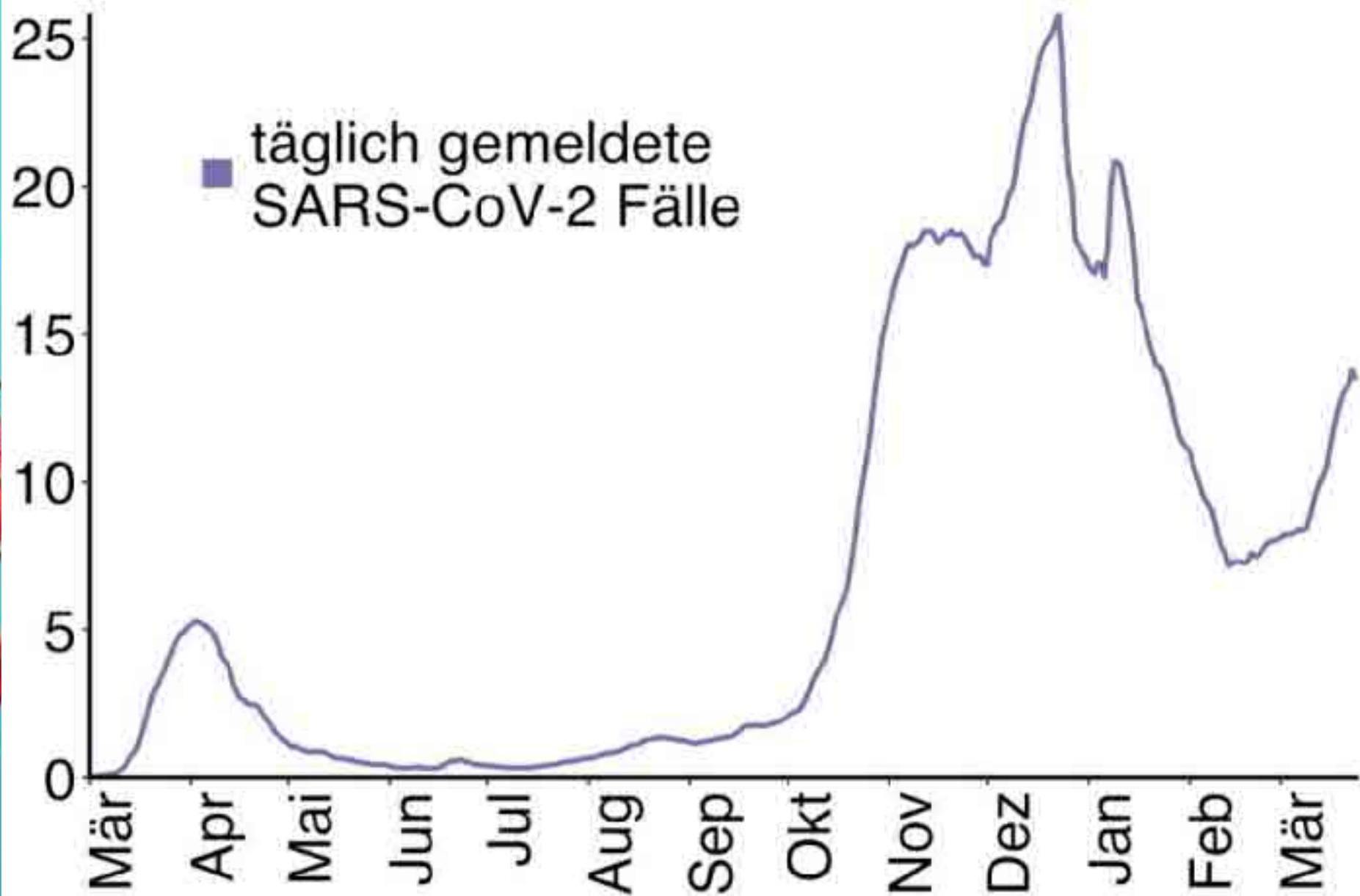
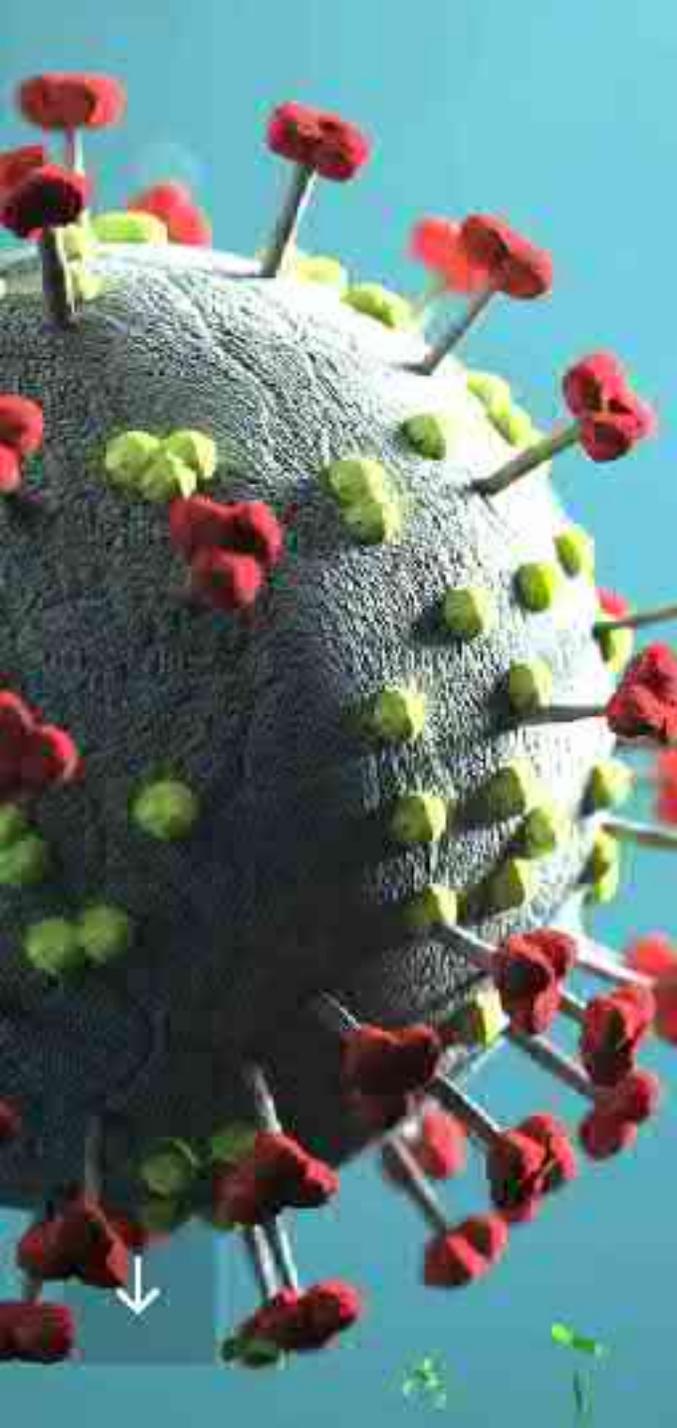
Dr. Annette Gebauer



# Resilienz als organisationale Fähigkeit

---

**Wie schaffen es Unternehmen,  
ihre Leistungsfähigkeit trotz widriger Umstände  
herzustellen und nach unvorhergesehenen  
Ereignissen wieder auf die Beine kommen?**



## Kollektive Muster – Gesundheitsorganisation

*„Wie können wir von den  
Krisenerfahrungen lernen, um  
künftig besser antwortfähig zu  
werden?“*

### Beobachtbare Muster zu Beginn:

- Bagatellisieren des Risikos und Einordnen in das Bekannte („Grippe ist schlimmer“)
- Festhalten an bewährten Bearbeitungs- und Entscheidungsrouinen, auch wegen mangelnder Übung im Vorfeld (Krisenstab = Führungskreis)
- Relevante Fachexperten (Hygiene/Arbeitsmedizin) werden nicht einbezogen

### Ergebnis:

- Fehlentscheidungen aufgrund blinder Flecken (z.B. Hygieneaspekte nicht berücksichtigt)
- Internes Ausbruchsgeschehen wird erst spät unter Kontrolle gebracht
- Entscheidungen werden nicht von allen mitgetragen -> Desorientierung und hohe Unsicherheit in der Belegschaft

# Kollektive Muster Chemiewerk

*„Wie können die positiven Erfahrungen im “normalen” Alltag intensiver genutzt werden?“*

- Standortleiter **reaktiviert Krisenmanagement-Erfahrungen** aus Zusammenarbeit mit Militär
- **multidisziplinärer Krisenstab** mit Mitarbeitern aller Ebenen
- **Täglich Sichten und Interpretieren** der komplexen Datenlage
- Geübte **Moderation**: Jede Perspektive zählt...
- **Top-down**-Kommunikation von Entscheidungen

## Ergebnis:

- Geteilte Verantwortung, hohe Kooperationsbereitschaft & breite Akzeptanz, Umsetzung auch unbequemer Entscheidungen
-

# Filmproduktion in der Corona-Pandemie

Warm-up unter Corona

Panini-Sticker für Corona-Test

## Zu Beginn der Krise:

- Tägliche Abstimmungscalls (alle Departments)
- Bereitschaft, das Drehbuch zu verändern
- Führung im Duo für bessere Lösungen und Stressreduktion

## Heute:

- Erfinderische Lösungen, um Corona-Compliance zu erhöhen, ohne dass die Motivation leidet

# Was bedeutet das?

---

Die Krise wirkt wie ein Brennglas auf unsere eingespielten, kollektiven Muster im Umgang mit Unerwartetem.

Verborgene Schwächen zeigen sich, resiliente „Fitness“ schützt und stärkt.

Die Beispiele zeigen:

Vorerfahrungen & präventive Übung hilft, mit Krisen gut umzugehen.

Wir also können wir „organisationale Resilienzfähigkeiten“ bereits vor der Krise entwickeln?

Wie können wir von unseren frischen Erfahrungen lernen?

# Leitfragen

**01**

**Was ist organisationale Resilienz?**

**02**

**Wie können wir unsere Resilienzfähigkeiten entwickeln?**

**03**

**Was ist ein erster kleiner Schritt?**

# Resilienz als organisationale Fähigkeit



## Resilienz = Anpassungsfähigkeit

- Leistungsfähigkeit trotz widriger Umstände herstellen
- sich von unvorhergesehenen Ereignissen erholen und wieder auf die Beine kommen

Sutcliffe, 2006

# Organisationale<sup>10</sup> Resilienz: Nicht zwischen den Ohren, sondern zwischen den Köpfen

## INDIVIDUELLE RESILIENZ



*Arbeiten am Bewusstsein:  
Steigern der persönlichen Widerstandsfähigkeit, um mit  
Belastungen und Unsicherheit umzugehen*

## ORGANISATIONALE RESILIENZ

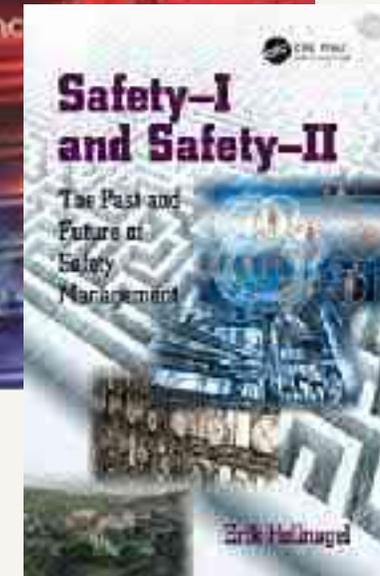


*Arbeiten an den Kommunikationsroutinen:  
Wie organisieren wir uns, um Unerwartetes zu managen?*

# Forschung zu organisationaler Resilienz



**High-Reliability-  
Forschung**

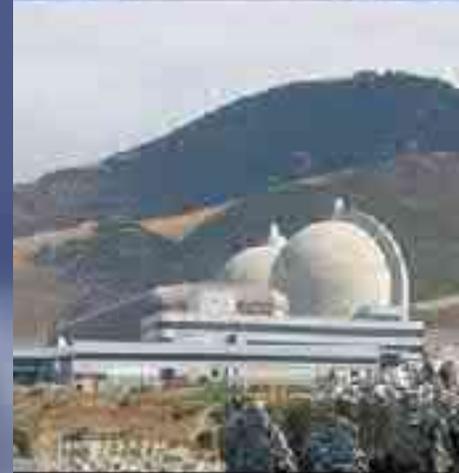


**Resilience  
Engineering**

**Erfolgreiche Hochrisikoorganisationen  
als Pioniere für resilientes Organisieren**

**Nicht nur KONTROLLE und  
SCHUTZWÄLLE,**

**Sondern vor allem:  
FÄHIGKEIT, SICH AN DIE NEUEN  
BEDINGUNGEN ANPASSEN**



## Prinzipien für organisationale Resilienz

### **Hohes Interesse an neuen Entwicklungen und Abweichungen:**

*Was wissen wir noch nicht? Was müssen wir anders machen?*

### **Nutzen vielfältiger Perspektiven, um Vereinfachungen zu vermeiden:**

*Wie bekommen wir effizient ein facettenreiches Bild von der Situation?*

### **Neugieriges Interesse am Hier und Jetzt:**

*Was ist anders als wir dachten?*

### **Proaktives Investieren in generische Problemlösungskompetenzen:**

*Was wird uns helfen, in der Not erfinderisch zu sein?*

### **Bei Unerwartetem: Expertise vor Rang**

*Wie ermächtigen wir die Experten vor Ort, Entscheidungen zu treffen?*

# **3 Strategien, um die COVID-Krise zu bewältigen (Barton et. al, 2020)**

- 1. Einbauen von kurzen Stopppunkten:  
Collective Mind erzeugen & Handlungsalternativen  
abwägen**
- 2. Das bisherige System nicht über Bord werfen,  
sondern intelligent anpassen:  
„reconfigure, redeploy, repurpose“**
- 3. Raum schaffen, um Emotionen und persönliche  
Unsicherheiten gemeinsam zu bearbeiten**

# Leitfragen

01

**Was ist organisationale Resilienz?**

02

**Wie können wir unsere Resilienzfähigkeiten entwickeln?**

03

**Was ist ein erster kleiner Schritt?**

## Erster Schritt

---

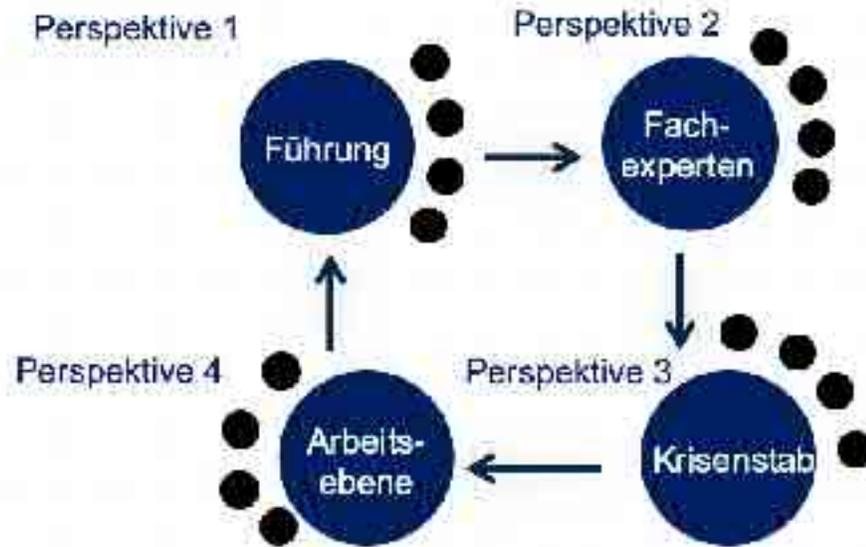
### **Untersuchen der frischen Erfahrungen mit Hilfe der Prinzipien für Resilienz:**

- ▶ Welche Bewältigungsmuster haben wir in der Not entwickelt?
- ▶ Welche waren nützlich?
- ▶ Welche waren hinderlich?

# Resilienz-Check

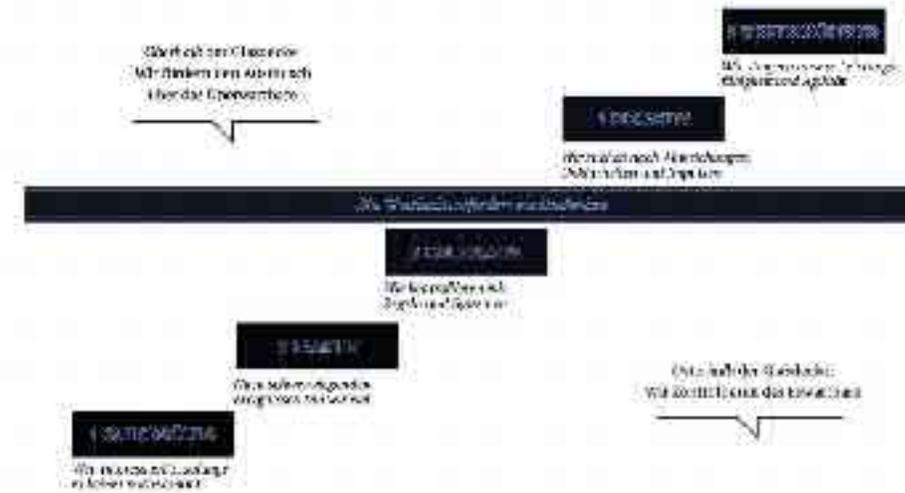
## 1. Musteranalyse:

Explorieren kollektiver Bewältigungsmuster  
Wertschätzende Befragung ausgewählter Perspektiven



## 2. Auswertung mit dem 5-Stufenmodell:

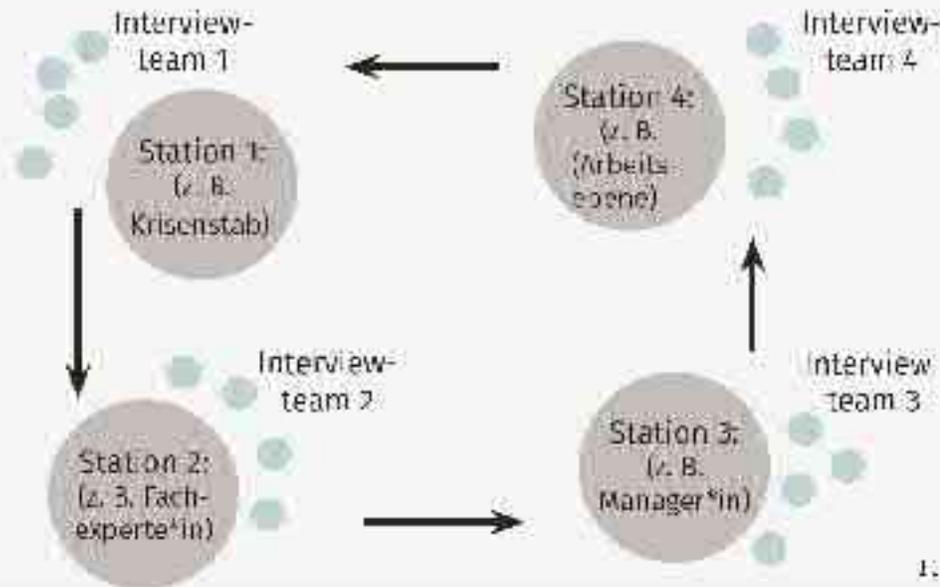
Nutzen eines gemeinsamen Qualitätsmaßstab  
Ableiten und Priorisieren von Maßnahmen



# Schritt 1: Musteranalyse

## Rotierende Befragung der Beteiligten als Experten der Situation

- ▶ 4-5 Expertentische (Stationen) werden durch 4-5 Interviewteams befragt
- ▶ Interviewteams rotieren von Station zu Station (je Station ca. 30 Minuten)



## Wertschätzendes Befragen auf drei Ebenen:

### Persönliches Erleben:

*Was hat der Einzelne wahrgenommen, gedacht und gemacht?*

### Interaktion im Team:

*Wie haben Sie miteinander kommuniziert und zusammen gearbeitet?*

### Organisation:

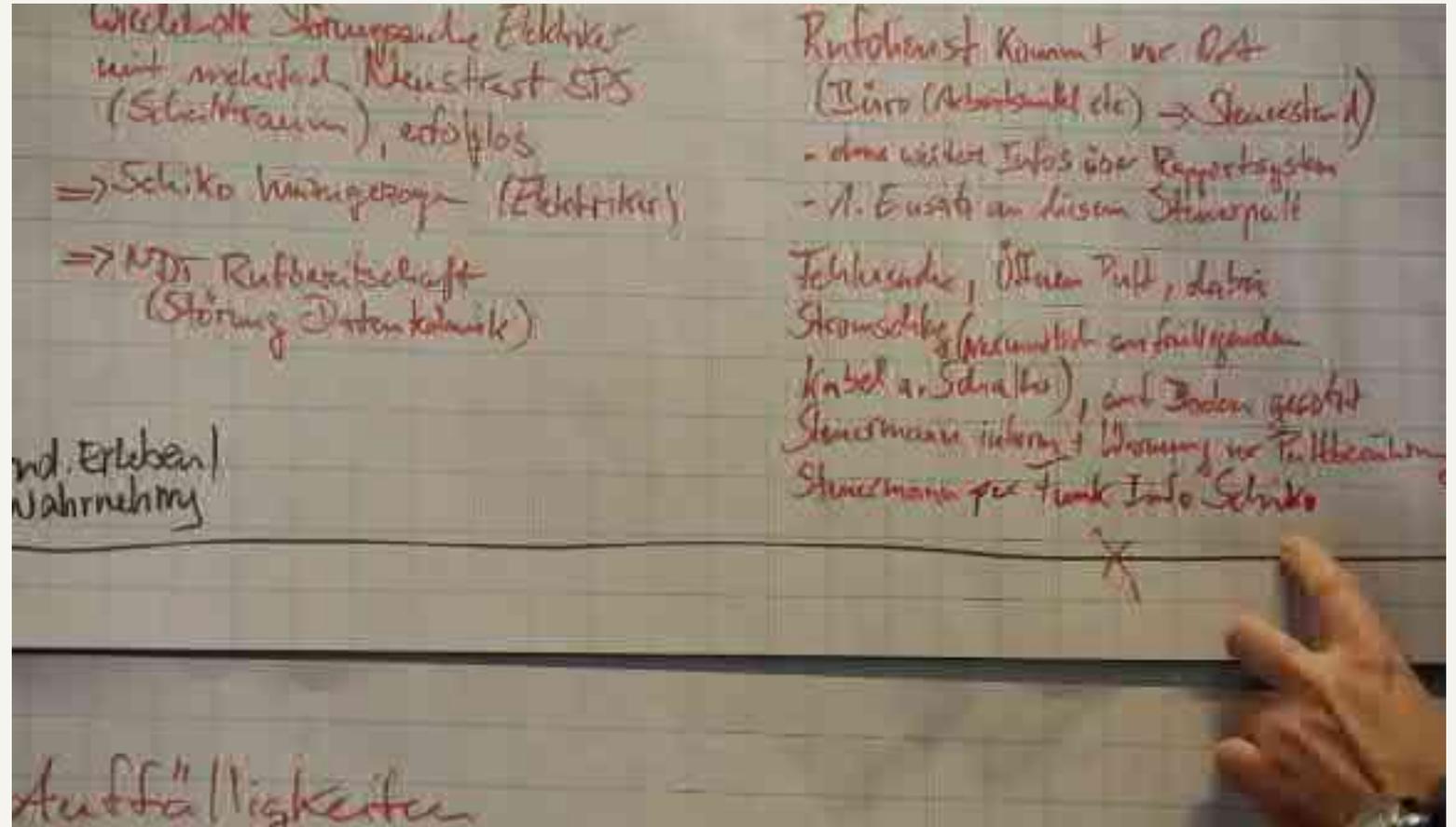
*Welche formalen Prozesse wurden wie genutzt?*

# Beispielfragen in der Musteranalyse

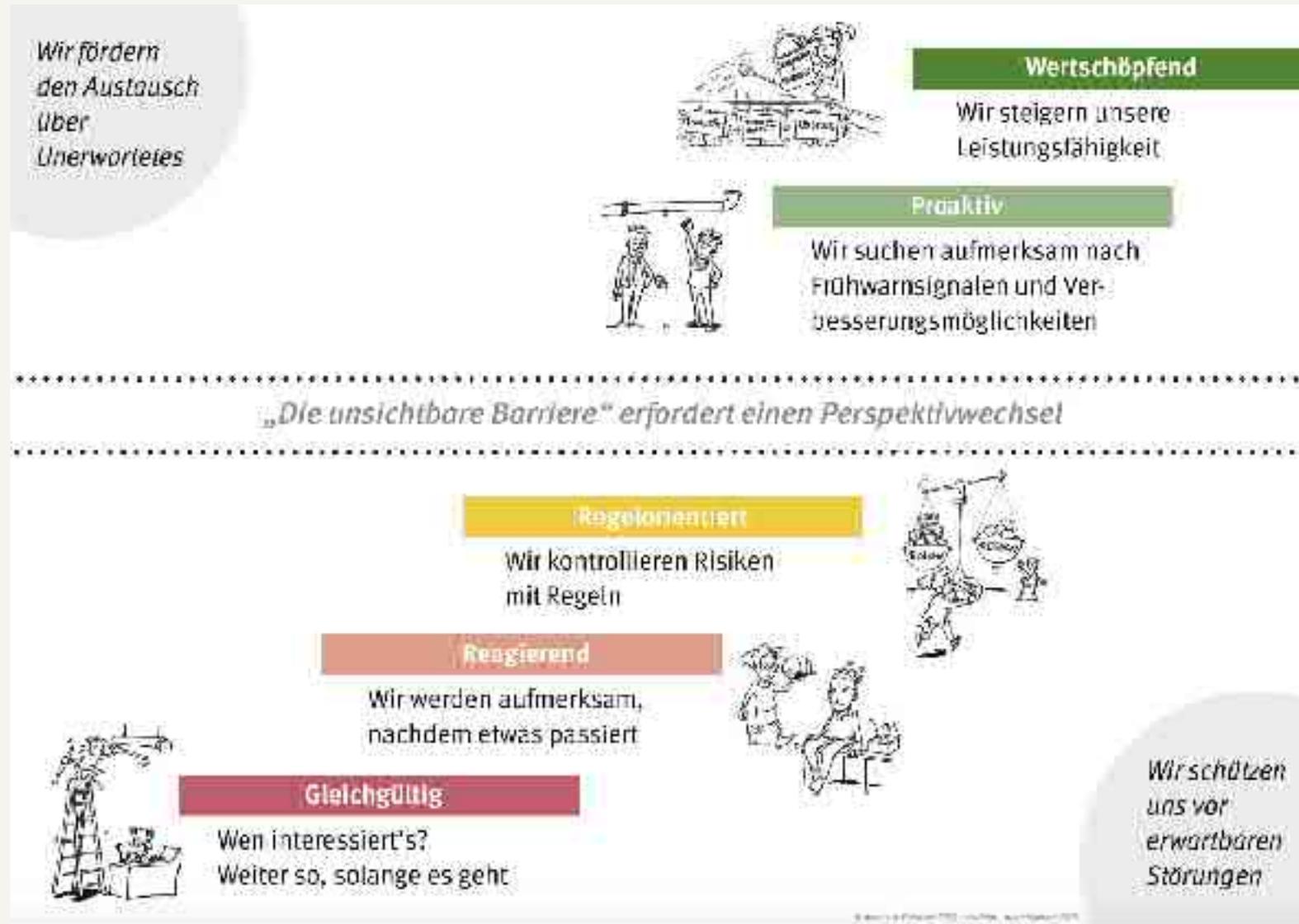
---

- ▶ Was waren frühe Signale und wie haben wir diese interpretiert?
- ▶ Wie haben wir uns ein Bild von der neuen Situation gemacht? Wie haben wir miteinander kommuniziert? Wer hat was mit wem gemacht?
- ▶ Wie haben wir Ideen entwickelt, was zu tun ist (z.B. im Umgang mit kritischen Infrastrukturen, kritischen Situationen etc.)? Was waren dabei wichtige Ressourcen und temporäre Strukturen?
- ▶ Wie haben wir Entscheidungen getroffen? Wer mit wem? Welche Rolle hatten Führungskräfte, welche Rolle Fachexperten, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten?
- ▶ Wie haben wir uns informiert gehalten über neue Entwicklungen?
- ▶ Wie sind wir mit Ängsten, Sorgen, Unsicherheiten und psychischen Aspekten wie z.B. Stress umgegangen?

## Schritt 2: Auswertung der Muster mit Hilfe des 5 Stufenmodells



# 5-Stufen-Modell



**Stufen 4 und 5 sind nach den Prinzipien für organisationale Resilienz gebaut**



**Krisen-  
bewältigung  
lernen**

Artikel zum  
Resilienz-Check  
in der  
Wirtschaft &  
Weiterbildung  
Oktober 2020

KOLLEKTIVE  
ACHTSAMKEIT ...

zeigt sich so:

## Resilienz-Check als Startpunkt für das „kollektive Fitnessstraining“

Wie können wir in auch in Nicht-Krisensituationen kontinuierliche Lernschleifen einbauen, um uns für Krisen fit zu halten?

# Zum Schluss

---

**Was kann ein erster kleiner Schritt sein?**

# Churchills Audit für eine erste „kleine Musteranalyse“

---

**1.**

Warum wusste ich es nicht?

---

**2.**

Warum hat es mir niemand gesagt?

---

**3.**

Warum habe ich nicht gefragt?

---

**4.**

Warum habe ich nicht gesagt,  
was ich wusste?



INTERVENTIONS  
FOR CORPORATE  
LEARNING ...

*Dr. Annette Gebauer T: +49 30 12091206 M: +49 178 1738000 [gebauer@icl.berlin](mailto:gebauer@icl.berlin)*

*[www.icl.berlin](http://www.icl.berlin)*