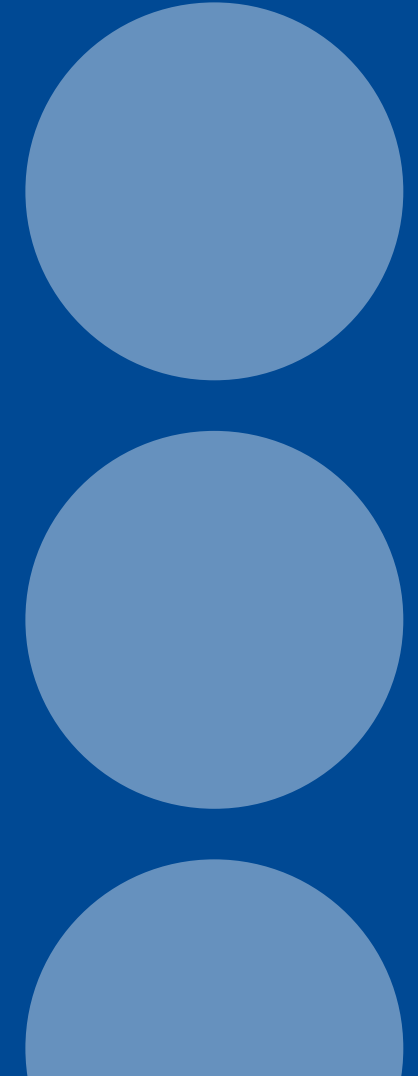


Organisational Resilienz – Wie kommen Organisationen besser durch die Krise?

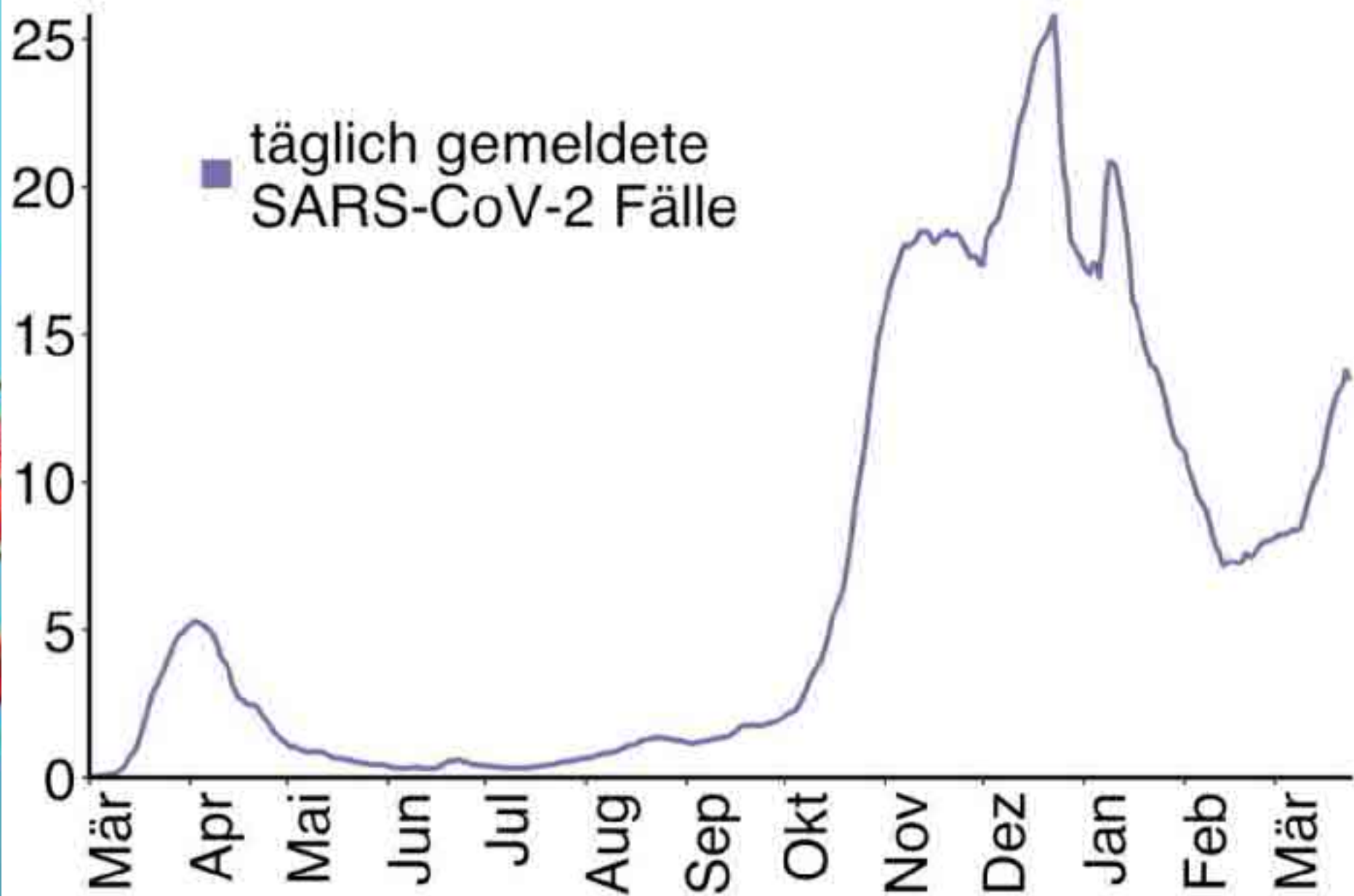
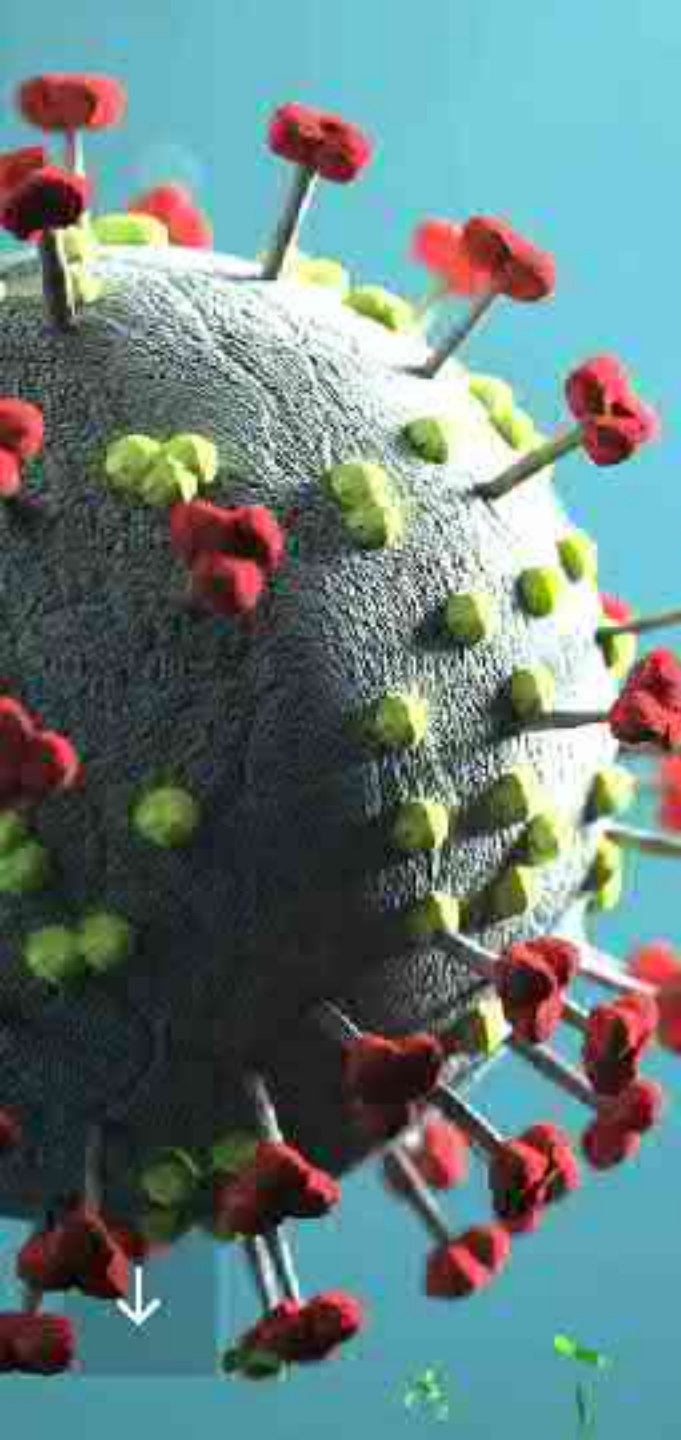
Lunch & Learn

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

Organisationale¹⁰ 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

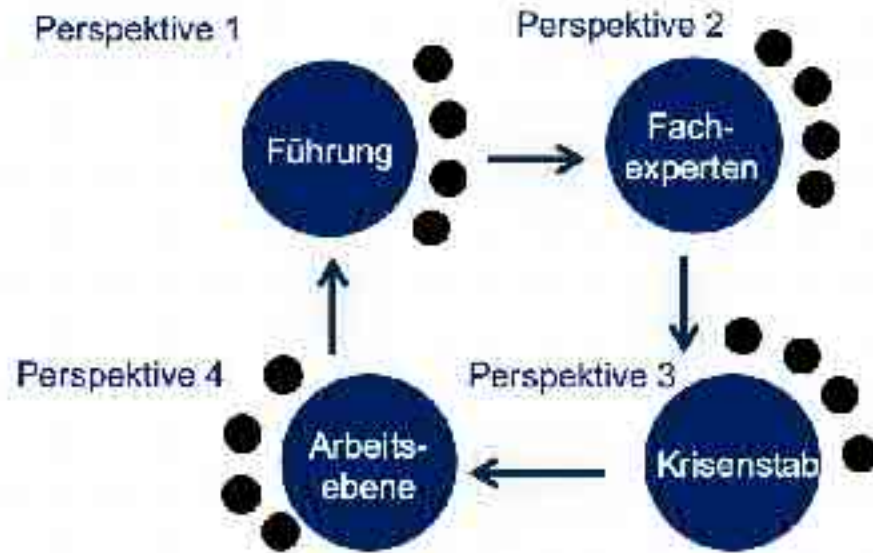
Untersuchen der frischen Erfahrungen mit Hilfe der Prinzipien für Resilienz:

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

Resilienz-Check

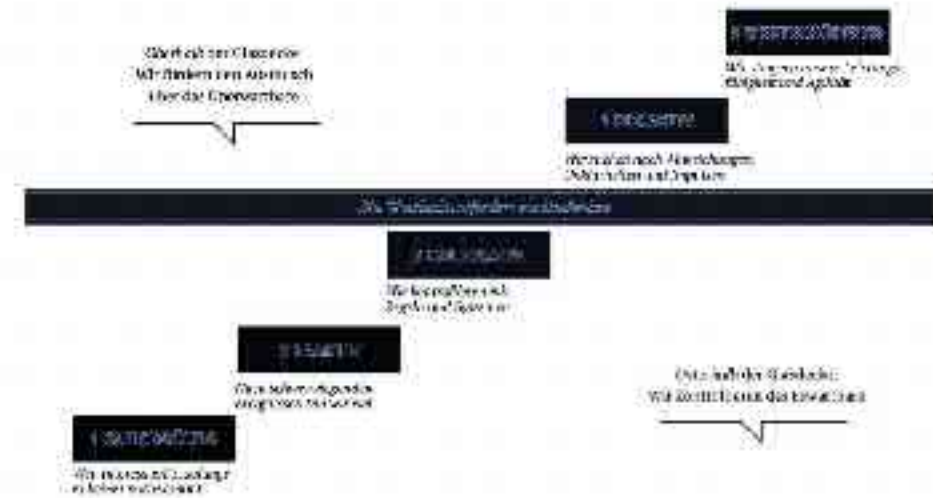
1. Musteranalyse:

Explorieren kollektiver Bewältigungsmuster
Wertschätzende Befragung ausgewählter Perspektiven



2. Auswertung mit dem 5-Stufenmodell:

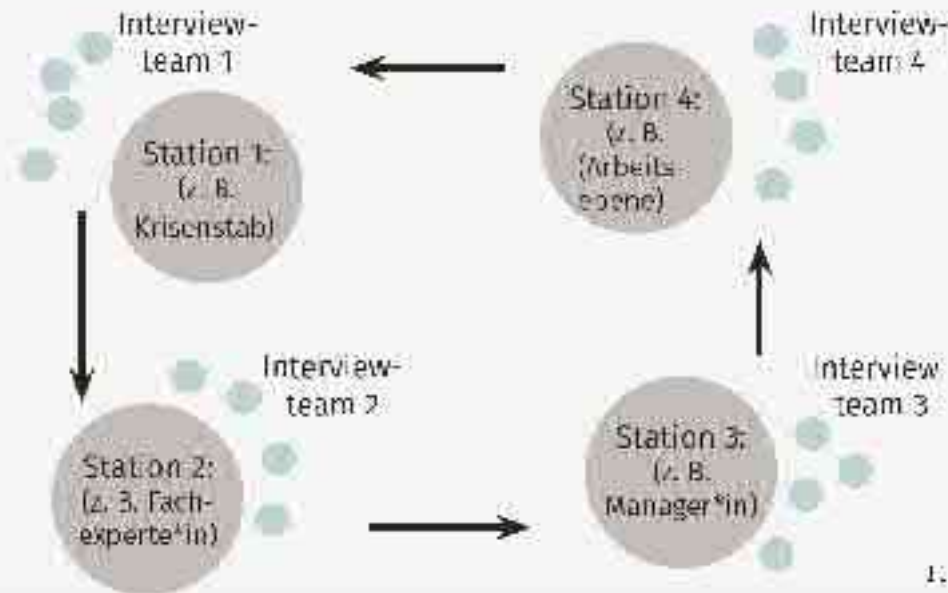
Nutzen eines gemeinsamen Qualitätsmaßstab
Ableiten und Priorisieren von Maßnahmen



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?

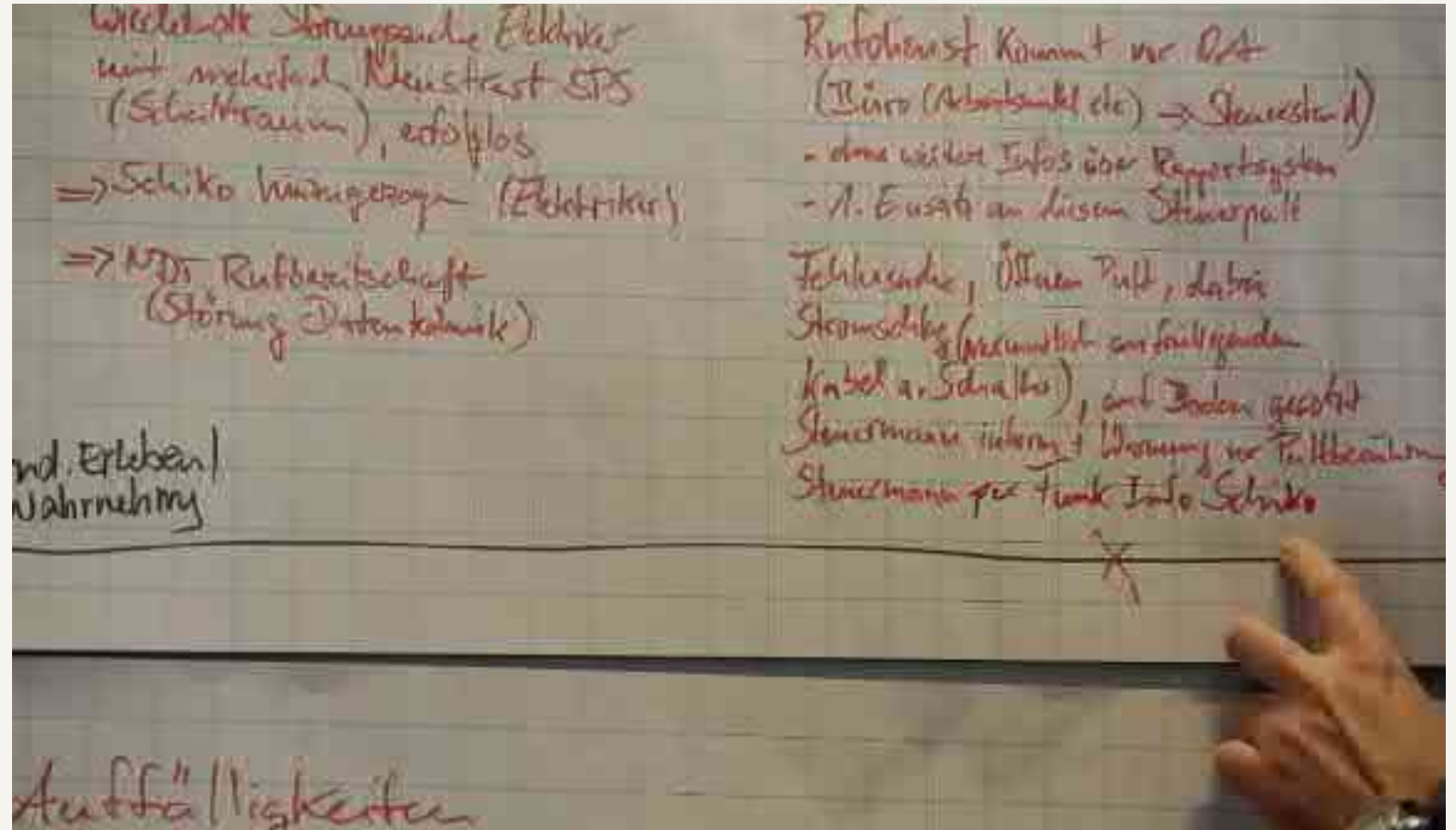
Organisation:

Welche formalen Prozesse wurden wie genutzt?

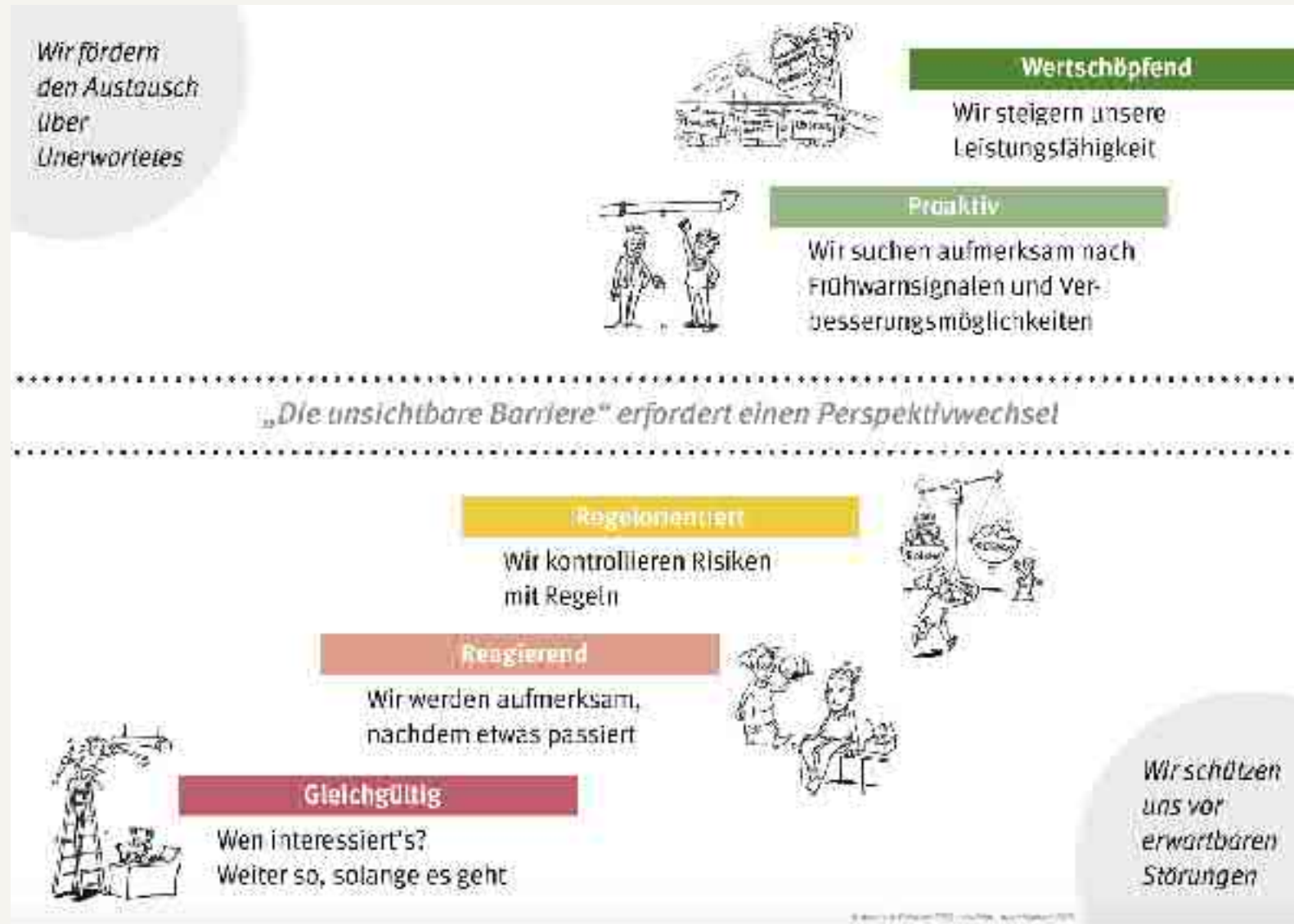
Beispielfragen in der Musteranalyse

- ▶ 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.

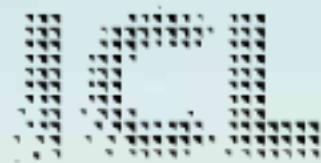
Warum hat es mir niemand gesagt?

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

www.icl.berlin