

## Organisationale Resilienz als Schlüsselfaktor für die Zukunft?



Resiliente Organisationen...

... sind wandlungsfähig, innovativ und kreativ  
... sind vitale Organisationen  
... und **Vitalität** ist mehr als Resilienz.

Organisationen stehen laufend vor neuen Herausforderungen und sind ständig neuen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Organisationale Resilienz oder - wie wir auch sagen, die organisationale Vitalität - ist eine zentrale Kompetenz in Zeiten hoher Komplexität und Dynamik. Um auch in Zukunft langfristig erfolgreich zu sein, geht es um die Fähigkeit, herausfordernde Situationen zu meistern, Stresssituationen stand zu halten, und vor allem achtsam mit den Menschen, den Werten und organisationalen Strukturen umzugehen.

Das Wort Resilienz (lat. resilire) kann zurückgeführt werden auf zurückspringen, abprallen oder auch widerstandsfähig sein. Resilienz wird in unterschiedlichen Disziplinen verwendet. So beschreibt der Begriff aus naturwissenschaftlicher Sicht die Biegsamkeit von Materialien und aus der entwicklungspsychologischen Sicht beschreibt Emmy Werner wie sich Kinder trotz widriger Umstände entwickeln konnten.

### Kann Resilienzfähigkeit entwickelt werden?

Resilienzfähigkeit ist entwickelbar und gleichzeitig schwer trainierbar, denn es geht um eine bestimmte Haltung gegenüber den Herausforderungen die das Leben mit sich bringt. Die Entwicklung der organisationalen Resilienz eröffnet drei Ebenen, die bei der Entwicklung der Resilienzfähigkeit berücksichtigt werden können. Die Personenebene, die Teamebene und die organisationale Ebene.

Zu beachten ist, dass eine hohe Resilienzfähigkeit von Personen dazu führen kann, dass notwendige Veränderungen der Organisationen nicht erkannt oder nicht beachtet werden. Dann kompensieren resiliente Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit ihrer Energie und Kraft die Defizite der Organisation.

### Was kann ich tun um die Resilienzfähigkeit auf der Personenebene zu entwickeln?

Resiliente Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit Zuversicht, Gelassenheit, Selbstvertrauen, Mut, Menschlichkeit und viel Konsequenz und Disziplin die Herausforderungen angehen, die ihnen das Leben stellt. Sie nehmen das Leben als Quelle des Lernens an: Als einen Prozess der Auseinandersetzung, des Austausches und der Beratung mit anderen Menschen und sich selbst. Um das zu erkennen, was ihnen wirklich wichtig ist und welche ihre wirklichen Stärken sind. Dadurch werden sich die Menschen ihrer selbst bewusst und finden eigen-sinnig ihren Weg (vgl. Mourlane 2012).

### Hoch resiliente Menschen zeichnen sich durch folgende Faktoren aus:

#### 1. Säule: Optimismus

Fester Glaube, dass Krisen zeitlich begrenzt sind und überwunden werden können.

#### 2. Säule: Akzeptanz

Die schwierige Situation sollte angenommen werden. Man muss den schmerzlichen Tatsachen ins Auge blicken.

#### 3. Säule: Lösungsorientierung

Nach Lösungen für die bedrohliche Situation suchen und eine Strategie für den Umgang mit dem Stress, der die Krise begleitet, entwickeln.

#### 4. Säule: Die Opferrolle verlassen

Sich auf die eigenen Stärken und Einflussmöglichkeiten besinnen. Die Realität angemessen interpretieren.

#### 5. Säule: Verantwortung übernehmen

Bereitschaft (und Reife) zur Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln. Sich auf der anderen Seite nicht zum Sündenbock machen lassen.

#### 6. Säule: Netzwerkorientierung

Ein stabiles soziales Umfeld aufbauen und aktives Networking betreiben.

#### 7. Säule: Zukunftsplanung

Die Zukunft solide und umsichtig planen. Sich auf die Wahrscheinlichkeit eintretender Wechselfälle des Lebens vorbereiten und damit schützen. Das berufliche Entwicklungspotenzial realistisch ausloten.

Zur Entwicklung der persönlichen Resilienzfähigkeit gibt es verschiedenste Ansatzpunkte, die eine Bearbeitung der eigenen Muster, Einstellungen und Haltungen ermöglichen. Eine einfache und wirkungsvolle Möglichkeit zur zweiten Säule „Akeztanz“ ist z.B. die Überprüfung des eigenen Einflussbereichs.

Ich prüfe, ob ich selbst diese herausfordernde Situation beeinflussen kann. Und ich prüfe ob ich die Situation indirekt, über andere Menschen, Wege beeinflussen kann. Wenn sich zeigt, dass ich die Situation nicht direkt oder indirekt beeinflussen kann, dann brauche ich Gelassenheit. Es geht dann darum, die Situation anzunehmen und zu akzeptieren so wie sie ist und dabei nicht in die Opferrolle zu tappen.

Beispiele und Möglichkeiten zur Entwicklung der weiteren Säulen der Resilienz erfahren Sie im Seminar „Im Gleichgewicht - Resilienz als Quelle für authentisches und erfolgreiches Leben“.

**Wie kann Resilienzfähigkeit auf der Organisations- und Teamebene entwickelt werden?**

Resiliente oder – wie wir sie auch nennen – Vitale Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Prozesse, Werte und die Kultur im Blick haben und konsequent aufeinander beziehen. (siehe Grafik)



Modell entwickelt Liebig/Albrecht 2010

Vitalität ist mehr als Resilienz; denn es geht nicht nur darum erfolgreich aus Krisen zu lernen, sondern die Lebendigkeit und Potenzialkraft von Organisationen auch unabhängig von Krisen zu nutzen. Es geht darum, die zahlreichen Dilemmatas und Widersprüche die da sind zu handeln und schnell zu lernen. Vitale Organisationen nehmen sich auch bewusst Zeit für Regeneration und stärken sich dadurch für die Krise.

**Was macht vitale Organisationen aus?**

- Unternehmen sind neben den Strukturen auch „Gespräche“. Organisationen sind Kommunikation – in vitalen Organisationen sprechen Menschen authentisch miteinander und nutzen eine gemeinsame Sprache. Menschen sind sinnliche Wesen, da geht es um Stimmung im Unternehmen, um Vertrauen, um Verbundenheit. (vgl. Liebig, Wlasak, Langthaler 2014)

- Vision und Mission sind Mitarbeitenden bekannt (Sinn). Vitale Organisationen haben eine hohe Klarheit über den eigenen Existenzgrund. Wozu gibt es uns? Was ist unser Auftrag? Was wollen wir? Die Kernbotschaft ist allen MitarbeiterInnen bekannt.

- Werte sind stark verankert - wertorientiertes Verhalten wird gelebt - von der Führung vorgelebt.

- Vitale Organisationen handeln vorausschauend und kontextorientiert, sie gestalten sich und ihre Umwelt. D.h. Informationen vom Markt fließen schnell in die Organisation. Die Organisation ist in der Lage, diese Informationen zu verarbeiten. Hierfür gilt es Räume zu ermöglichen, in denen diese Weiterentwicklung gedacht werden kann.

- Vitale Organisationen erneuern sich permanent und verfügen über eine hohe Lernfähigkeit und Lernwillen.

- Die Organisation ist gut vernetzt; dabei etablieren sich neue Formen der Zusammenarbeit und der Vernetzung. Es etabliert sich eine gemeinsame professionelle Heimat, die auf Vertrauen und Verantwortung basiert. (vgl. Liebig, Wlasak, Langthaler 2014)

- Es lebt der nüchterne Blick. Führungsmannschaft und Mitarbeiter erkennen Restriktionen an und akzeptieren diese.

- Um vitale Organisationen zu schaffen braucht es Führungskräfte die in Unternehmen Gespräche ermöglichen, dazu einladen einen Lebens- und Arbeitsraum gestalten, der einladend, kreativ und lebendig ist. Dorothe Liebig schreibt in der MC Notiz 04/2014 „Teams brauchen heute mehr denn je diesen sozialen Raum, der Stabilität bieten kann! Einen Raum, der so etwas wie eine professionelle Heimat ist. In dem man gemeinsam Kraft schöpft für die komplexen und vielfältigen Aufgaben. Einen Raum für den Austausch von Ideen, in dem man sich gegenseitig unterstützt und stärkt. Einen Raum, in dem man gerne arbeitet. Aus dieser stabilen Raum-Zone heraus können menschliche Flexibilität und Innovationskraft sich erst verbinden.
- Führungskräfte vitaler Organisationen fördern die Selbstorganisation der MitarbeiterInnen, sie vertrauen den Menschen und ermöglichen Freiräume.
- Und vor allem - Führungskräfte schaffen und nutzen Räume für Entwicklung.

**Vitalkraft kann nicht „verordnet“ werden.  
Das Geheimnis der Vitalität ist, dass sie entsteht.**

Dr. Barbara Albrecht  
Gesellschafterin im Management Center Vorarlberg

#### Literaturquellen:

MC Notizen:  
Liebig D., (05/2014), Vitale Teams sind Top Teams  
Liebig D., (10/2011), Resonanz - Eine vitalisierende Kulturdimension in Organisationen  
Liebig D., Albrecht B., (06/2010), Vitale Organisationen - Wie gelingt es, die Energie in Organisationen zu stärken?

Liebig D., Wlasak E., Langthaler U.; Hidden Potenzial 2014; Link:  
[http://issuu.com/aeon-group/docs/hp14\\_-\\_via\\_punk\\_2014](http://issuu.com/aeon-group/docs/hp14_-_via_punk_2014)

Hammel G., (2007), The future of management

Kéré Wellensiek S. (2012), Resilienztraining für Führende

Mourlane D. (2012), Resilienz, die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen

Wenn Sie an der Entwicklung Ihrer Resilienzfähigkeit, der Resilienz Ihrer Organisation oder Ihres Teams interessiert sind, könnten folgende Seminare für Sie interessant sein:

**„Im Gleichgewicht - Resilienz als Quelle für authentisches und erfolgreiches Leben“**

17. - 19.06.2015 (2,5 Tage)

Seminarleitung: Gabriele Walch

**mehr Informationen >>**

**„Vitale Teams - Führung in bewegten Zeiten“**

18. - 19.06.2015 (2 Tage)

Seminarleitung: Dorothe Liebig

**mehr Informationen >>**

**„Resiliente Organisationen sind wandlungsfähig, kreativ und innovativ“**

09. - 11.12.2015 (2,5 Tage)

Seminarleitung: Barbara Albrecht

**mehr Informationen >>**