MÜLLER PARTNER
Personal- und Organisationsentwicklung

# Resilienz im organisationalen Kontext

## Der Wandel ist die einzige Konstante

Gehört die organisationale Resilienz bereits zu Ihren strategischen Handlungsfeldern im Unternehmen – und wenn nein: warum nicht? Aber eins nach dem anderen – wir schauen gerne etwas tiefer auf die Notwendigkeit des Themas, denn es war aus unserer Sicht nie aktueller und auch nie nötiger als jetzt!

Resilienz ist ein strategisch wichtiges Thema für jedes Unternehmen – gerade in Zeiten, in denen wir stetigen Veränderungen, Krisen, Fachkräftemangel oder anderen Herausforderungen gegenüberstehen.

Organisationale Resilienz beschreibt die Toleranz des Systems gegenüber internen oder externen Störungen: Das resiliente System kann Irritationen ertragen oder ausgleichen. Dabei bleibt die eigene Integrität bestehen.

Betrachten wir das Thema Resilienz im Zusammenhang mit Agilität und Stabilität, lässt sich feststellen, dass Resilienz diese beiden Qualitäten im Ergebnis verbindet – siehe auch folgende Abbildung:

Quelle: persolog® Organisationale Resilienz Theorie-Guide, Seite 6. Nach Mikro-Impuls Resilienz von G. Amann, A. Egger (2019).

Den Spagat zwischen Agilität und Stabilität kennen wir wahrscheinlich alle. Auf der einen Seite Strukturen und Normen, auf der anderen Seite die vom Markt geforderte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit … Und mittendrin wir und unsere Mitarbeiter*innen, die diesen Forderungen täglich begegnen.

MÜLLER PARTNER
Personal- und Organisationsentwicklung

**„Resiliente Mitarbeiter*innen – resiliente Organisationen?“**

Wie müssen Organisationen nun beschaffen sein, damit sie die Widerstandskraft ihrer Mitarbeiter*innen unterstützen? Das Fördern menschlicher Potenziale und der Fokus auf Ressourcen sind Schlüssel zur Resilienz, Gesundheit und Wirksamkeit von Unternehmen. Dieser Ansatz ist stärker personenorientiert und schlägt die Brücke zu bestehenden Führungs- und Managementmodellen.

Die ausschlaggebenden Fragen, die Wissenschaftler*innen sich in diesem Zusammenhang stellen, lauten: Woran liegt es, dass manche Organisationen widerstandsfähiger sind als andere? Und welche Faktoren tragen zur Resilienz einer Organisation bei? Fakt ist, die Resilienz einer Organisation ist mehr als die Summe resilienter Mitarbeiter*innen.

Unternehmen sollten daher die gezielte Standortbestimmung und die Identifikation der Handlungsfelder auf dem Weg zur organisationalen Resilienz in die strategischen Überlegungen aufnehmen, damit die ersten Schritte der nötigen Transformationen gelingen. Hierbei helfen Fragen wie:

- Welchen Stellenwert nimmt das Thema Resilienz in Ihrem Unternehmen ein?
- Wie sieht es mit der Führungs-Resilienz aus?
- Wie sieht es mit der persönlichen Resilienz der Mitarbeiter*innen aus?
- Welches Feedback erhalten Sie zur Führung in schwierigen Zeiten?
- etc.

Nach dieser ersten Analyse folgt die konkrete Erfassung der organisationalen Resilienz. Müller + Partner arbeitet hier mit dem persolog® Resilienz-Organisations-Profil. Das Profil basiert auf der ISO-Norm „ISO 22317:2017 Security and resilience – Principles and attributes”. Zwar ist jede Organisation individuell zu betrachten, die ISO-Norm liefert aber mit ihren 9 Faktoren oder Handlungsfeldern eine gute Orientierung. Diese 9 Faktoren hat das persolog® Profil aufgegriffen und die Erfassung kann aus Sicht der Mitarbeiter*innen und/oder Führungskräfte erfolgen.

Bei diesem Gesamtüberblick über die Widerstandsfähigkeit Ihres Unternehmens verlieren wir die Wechselwirkung der 3 Wirkebenen (Individuum, Team, Organisation) nicht aus dem Blick! Die Arbeit an der organisationalen Resilienz inkludiert Resilienzförderung auf individueller und auf Team-Ebene. Selbstverständlich kann auch ein Einzelcoaching ein angemessener Ansatz sein.

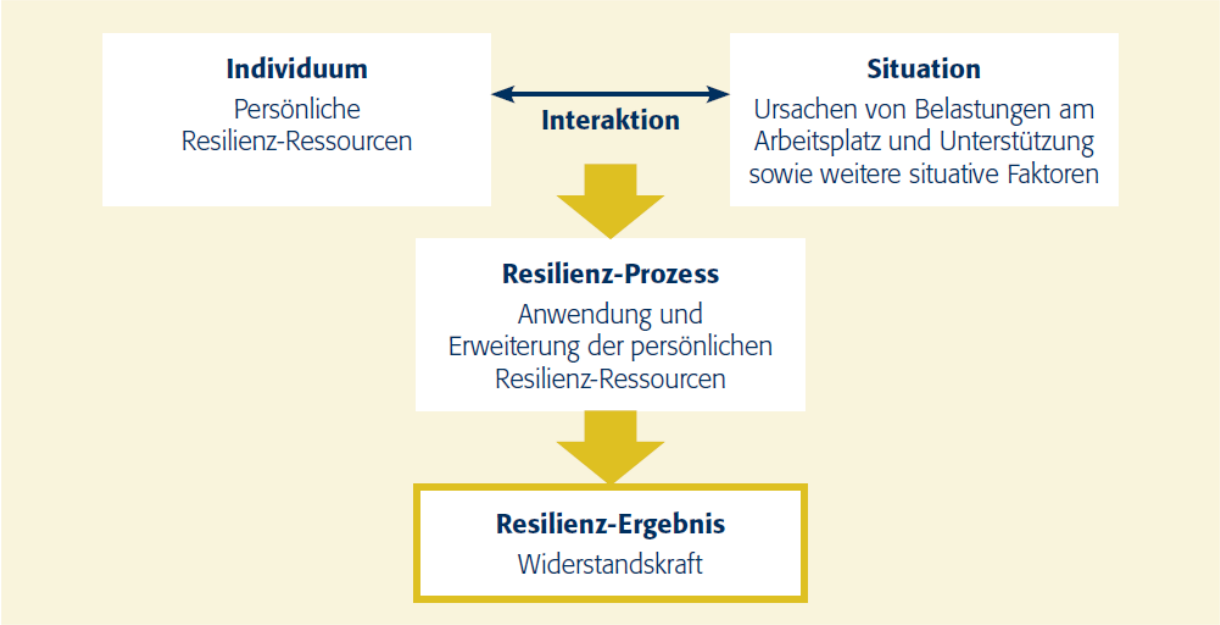
Die vorhandenen (Führungs-)Werkzeuge, Ressourcen und Rahmenbedingungen, die verstärkt oder aktiviert werden sollen, werden im Managementteam besprochen und gefördert. Die konkreten Handlungsfelder leiten wir auf Basis der Resilienz-Messung ab.

Voraussetzung dafür ist, eine Sensibilität zu entwickeln, wo die individuelle und organisationale Verletzbarkeit liegt, um dieser gezielt entgegensteuern zu können.

Coaching, Training, Organisations- oder Kulturentwicklung sind die Maßnahmen, die auf Resilienzförderung ausgerichtet werden können.

Eine zentrale Rolle im Thema nehmen die Führungskräfte einer Organisation ein. Sie sollten zum einen die eigene Resilienz fördern. Zum anderen sollten sie auch ihre Mitarbeiter*innen, ihr Team und ihre Organisation dabei unterstützen, ihre Resilienz auszubauen. Sie sind damit die Personen, die die strategischen Handlungsfelder in der Organisation festlegen.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Die Interaktion bzw. das Zusammenspiel von Individuum und Arbeitskontext hat Auswirkungen auf die Maßnahmen zur Förderung von Resilienz. Eine wichtige Grundlage des Resilienz-Ansatzes ist daher eine ganzheitliche, systemische Herangehensweise. Statt Einzelphänomene und Ebenen zu fokussieren, sollten das Gesamte im Blick behalten und alle Ebenen zielgerichtet angegangen werden.




Quelle: persolog® Organisationale Resilienz Theorie-Guide, Seite 13

Um Ihnen eine erste Orientierung zu den 9 Faktoren der organisationalen Resilienz in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen, beantworten Sie sich doch einmal zu jedem Faktor die Fragen, die wir Ihnen dazu stellen:

MÜLLER PARTNER
Personal- und Organisationsentwicklung

Fragen zu den 9-ISO-Faktoren

1. **Vision und Ziele leben**
   Wie werden die gemeinsamen Ziele allen Mitarbeitenden Ihres Unternehmens bekannt gegeben und wird das Team bei Veränderungen und Anpassungen informiert?
2. **Marktbeziehungen stärken**
   Wie pflegen Sie Ihre Kundenbeziehungen?
   Wie analysieren Sie das Handeln Ihrer Konkurrenz?
3. **Befähigend führen**
   Was verbinden Sie mit den Worten Effektivität, Integrität und Vertrauen?
   Wie gestalten Sie Partizipation in Ihrem Unternehmen?
4. **Kultur schaffen**
   Wie leben Sie Lernorientierung, Innovationsgeist, Teamfähigkeit und Vertrauen mit Ihren Mitarbeitenden?
   Wie gestaltet sich Ihre Unternehmenskultur und sind Ihre Mitarbeitenden hier die Gestalter?
5. **Wissen teilen**
   Welche strategischen Maßnahmen treffen Sie, um Wissenstransfer zu gewährleisten?
   Wie ist das Wissen auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen verfügbar?
6. **Ressourcen sicherstellen**
   Überprüfen Sie Ihre organisationalen Ressourcen regelmäßig und nutzen diese gewinnbringend?
7. **Interdisziplinär kooperieren**
   Was sagen Ihnen die Begriffe Human Resources Management, betriebliches Gesundheitsmanagement oder Qualitätsmanagement und wie hängen diese Bereiche miteinander zusammen?
8. **Kontinuierlich verbessern**
   Aus Erfahrung lernen: Wie evaluieren Sie Ihre Krisen?
   Welche Schlüsse werden gezogen und wie transparent ist Ihr Fehlermanagement?
9. **Proaktiv verändern**
   Nutzen Sie die sich stetig wandelnde Umwelt zu Ihren Gunsten?

Wie sieht Ihr Ergebnis aus? Wo sehen Sie die Stärken und wo die Herausforderungen Ihres Unternehmens? Wie sehen die nächsten Schritte in Ihrem Unternehmen aus?

Sprechen Sie uns an, wenn Sie die Resilienz Ihres Unternehmens, Ihrer Mitarbeiter*innen oder Ihre eigene mit uns unter die Lupe nehmen möchten! Wir sind gerne Ihre Partner auf dem Weg der Transformation!

## Über die Autorin:

Sonja Trieschmann ist seit 2017 geschäftsführende Gesellschafterin und Partnerin der Müller + Partner-Unternehmensberatung.
Seit dem Jahr 2000 gehört sie zum Müller + Partner-Team, das von den Standorten Kassel und Ulm die deutschlandweiten Kunden betreut.
Sie sagt: „Mit Vertrauen, Herz und Verstand lassen sich die herausforderndsten Situationen meistern!“
Das zeigt sich auch in den Prozessbegleitungen bei Kunden, in denen es um Transformation, Entwicklung einer Vertrauenskultur, Wertschätzung, Unternehmenskultur und weitere New Work Ansätze geht.
Als ausgebildete Business Trainerin und systemische Coach und persolog®-Resilienz-Trainerin begleitet sie Unternehmen in Veränderungsprozessen und Fach- und Führungskräfte in den Fragen rund um die persönliche Weiterentwicklung.

---

Müller + Partner unterstützt und gestaltet seit 1995 strategische Personal- und Organisationsentwicklung durch moderne und pragmatische Beratungs-, Trainings- und Coachingprogramme. Die sinnvolle Beratung, die den Menschen als Schlüssel für den Unternehmenserfolg entwickelt und Prozesse optimal gestaltet, steht dabei im Mittelpunkt.

Mit den 15 Mitarbeitenden zeichnet sich Müller + Partner vor allem durch maßgeschneiderte Coaching-, Trainings- und Beratungsprojekte, ausgeprägte Serviceorientierung und intensive Kundenbetreuung aus. Verbindlichkeit sowie qualifizierte, motivierte und persönliche Ansprechpartner:innen im Unternehmen garantieren stets eine professionelle Zusammenarbeit.

Für Rückfragen/Interviews erreichen Sie Müller + Partner:
0561 93874-0
info@muellerundpartner.de

**Müller + Partner, Unternehmensberatung**

Kohlenstraße 116, 34121 Kassel — Tel.: 0561 93874-0 — Fax.: 0561 93874-44 — E-Mail: kassel@muellerundpartner.de
Mörikestraße 19, 89077 Ulm — Tel.: 0731 3793565-0 — Fax.: 0731 3793565-99 — E-Mail: ulm@muellerundpartner.de
Internet: www.muellerundpartner.de

Gesellschafter (Partner): Sonja Trieschmann, Eveline Siehler, Dirk Lassen-Beck