



# wirtschaft weiterbildung

10\_20

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

Mat.-Nr. 00107-5181

**Barbara Liebermeister** Die Führungskraft als „Influencer“ s. 14

**Master** Spezialisierung auf das Thema „Transformation“ s. 24

**Jens-Uwe Meyer** Aus Mitarbeitern echte Sparfüchse machen s. 38

## Krisenbewältigung lernen

So erhöhen Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit





# Krisen- bewältigung lernen

**KOLLEKTIVE  
ACHTSAMKEIT ...**

zeigt sich so:

**ORGANISATIONALE RESILIENZ.** Rückblickend zeigt sich, dass einige Organisationen die Corona-Krise in der ersten Hälfte 2020 besser bewältigt haben als andere. Im Vorteil war, wer schon vorher „resiliente“ Formen der Krisenbewältigung für den Ernstfall trainiert hatte. Es reicht nicht aus, dass eine Organisation eine hohe Anzahl resilenter Individuen beschäftigt. Benötigt wird eine kollektive Fähigkeit zur Anpassung an die neue Situation. →

**01.**

In gemischten Teams werden wertschätzend verschiedene **Perspektiven** ausgetauscht.

**02.**

Man spricht über „konkrete **operative Erfahrungen**“ und nicht über das, was sein sollte.

**03.**

Es wird **hierarchieübergreifend** unter Gleichgestellten kontrovers diskutiert.



→ In einem Chemiewerk etablierte die Führungsmannschaft frühzeitig zu Beginn der Corona-Krise ein interdisziplinäres Team, das die täglich wechselnde Situation analysierte und verschiedene Szenarien durchspielte. Einmal gefällte Entscheidungen wurden zwar stringent verfolgt, aber in regelmäßigen Abständen auch hinterfragt und auf die neue, völlig unerwartete Situation angepasst. Das erforderte viele transparente Rückkopplungsschleifen sowie ein hohes Vertrauen der Belegschaft in den Prozess und in die an den Entscheidungen beteiligten Personen.

## Corona-Trubel „stört“ Filmproduktion

Ein Filmteam wird mitten in der Vorbereitung auf eine internationale Serie für eine bekannte Streamingplattform von der Corona-Pandemie überrascht. Der Drehbeginn ist für Anfang Mai 2020 in Ungarn geplant. Als Mitte Februar die Corona-Fallzahlen in Europa ansteigen denkt niemand ernsthaft daran, dass der Drehstart gefährdet sein könnte. Wie vielerorts kann man sich das Ausmaß der Krise noch nicht vorstellen und reagiert mit Normalisierungen: Bis Drehstart ist die Pandemie eingedämmt oder sogar schon wieder vorbei.

Trotzdem spielt ein interdisziplinäres Team aus Drehbuchautor, Regisseur, Produktion, Herstellungsleitung und Streamingdienst jeden Tag in Echtzeit neue Szenarien durch, um mit einer hohen Bereitschaft zur Flexibilität Entscheidungen zu treffen: Sind wir vorbereitet für so einen Fall? Welche Möglichkeiten der Anpassung haben wir? Was können wir jetzt schon tun?

Für den Streamingdienst soll die Filmproduktion ein Testballon dafür sein, wie Drehen in der Pandemie funktionieren kann: Was können wir am Drehbuch ändern, um den (stetig wechselnden) Corona-Auflagen zu entsprechen? Wie können etwa Massenszenen mit vielen Komparsen durch „Special effects“-Szenen ersetzt werden, in denen die Komparsen digital multipliziert werden? Welche Änderungen am Drehplan sind denkbar, die am wenigsten kostenintensiv sind und geringe Folgewirkungen haben?

Monatlang hat man am Drehbuch gefeilt und jetzt soll auf die Schnelle vieles auf den Kopf gestellt werden. Jede Änderung hat komplexe Abhängigkeiten für den Inhalt sowie die Umsetzungsplanung, die durchgespielt werden müssen. Gerade hier hilft dem Team, eine klare Haltung zur Serie beziehungsweise zum Endprodukt zu haben. Eine emotional gefestigte Vorstellung oder das „Big Picture“ vom Ziel macht Improvisationen auf dem Weg dorthin möglich. Für die Wahrung und Kommunikation des Big Pictures sorgen bei der Serie die beiden sogenannten „Showrunner“ (in diesem Fall der Drehbuchautor und der Regisseur). Sie betreuen die Serie über alle Departments hinweg vom ersten Tag der Entwicklung bis zum Tag der Ausstrahlung als kreatives Duo.

Die hohe Unsicherheit in der Planungsphase verursacht ein Wechselbad der Gefühle und wirkt sich auf die Motivation der Teammitglieder aus: Es ist unklar, ob die Serie überhaupt gedreht werden kann, und trotzdem muss das Team die Drehvorbereitung mit hohem Leistungsanspruch weitertreiben. Hier helfen kurze Stoppknoten in den umliegenden Kneipen und Bars, wo die Teammitglieder ihre Ge-

fühle und ihren Frust (unter Einhaltung der Hygieneregeln) rauslassen können. Als schließlich etwa zwei Monate später als ursprünglich geplant gedreht werden kann wird das Team mit weiteren unerwarteten Ereignissen konfrontiert. Ungarn schließt im September ein zweites Mal seine Grenzen. Es droht die Gefahr, dass die Schauspieler nicht mehr ins Land kommen. Wieder müssen zu den parallel weiterlaufenden Dreharbeiten Szenarien durchgespielt und Pläne geändert werden (so werden alle Schauspieler für die nächsten Wochen einen Tag vor der Grenzschließung ins Land gebracht). Kein Wunder, dass bei all dem Trubel das Team zeitweise den Fokus verliert und die ursprüngliche Idee der Serie leidet. Hilfreich ist hier die enge Kooperation der beiden Showrunner, die das Team gemeinsam führen, sich wechselseitig auf blinde Flecken aufmerksam machen und dem jeweils anderen den Rücken freihalten. Nicht eine Einzelperson hat das sagen, sondern ein Führungsduo.

## Untaugliche Versuche einer Krisenbewältigung

Rückblickend lassen sich aber auch kontraproduktive Muster in der Krisenbewältigung beobachten. In einer Gesundheitsorganisation bagatellisieren einige leitende Ärzte das Risiko von Corona-Infektionen. Lange hält man an den für den Normalbetrieb konzipierten Bewältigungsmustern fest. Als schließlich ein Krisenstab ins Leben gerufen wird, werden wichtige Entscheidungen zunächst weiterhin durch die Führung ohne wichtige Fachexperten getroffen.

Erst später, als

# 04.

Jeder entwickelt eine hohe Aufmerksamkeit gegenüber beobachteten Abweichungen.

# 05.

Perspektivenunterschiede, die zu kontroversen Diskussionen führen, sind erwünscht.

# 06.

Unterschiedliche Wahrnehmungen werden ohne **Schuldzuweisungen ausgetauscht**.





**Buchtipp:** Annette Gebauer: „Kollektive Achtsamkeit organisieren“, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2017, 368 Seiten, 49,95 Euro



**Buchtipp:** Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe: „Das Unerwartete managen“, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2016 (dritte Auflage), 200 Seiten, 34,95 Euro

sich das Infektionsgeschehen zuspitzt und der öffentliche Druck zunimmt wird der Krisenstab neu besetzt und das vorhandene Wissen in der Organisation besser genutzt.

Die Beispiele zeigen: Die aktivierten Muster, also das „Wie“ im Umgang mit hoher Unsicherheit und in Extremsituationen, sind sehr unterschiedlich. Jetzt kommt es auf smartes Organisieren an. Ein reflexhaftes Festhalten an den bewährten Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen kann sich schnell fatal auswirken. Jetzt sind Organisationen im Vorteil, die sich frühzeitig mit krisentauglichen, „resilienten“ Formen des Organisierens auseinandergesetzt und diese für den Ernstfall trainiert haben. Denn wenn erst einmal Gefahr in Verzug ist, muss bereits klar sein, „WIE“ man am besten zum „WAS“ kommt: Wen brauchen wir am Tisch, um uns ein belastbares Bild von der neuen Situation zu machen, wenn unsere bisherigen „Landkarten“ keine Orientierung mehr bieten? Wie treffen wir Entscheidungen, wenn wir jede Perspektive und Expertise brauchen? Wie und von wem werden solche Entscheidungs-

prozesse unter höchster Unsicherheit und Risiko moderiert? Wie navigiert man auf der kniffligen Gratwanderung zwischen dem Wunsch nach sicherheitsspendender Orientierung einerseits und andererseits der Bereitschaft, eigene Entscheidungen auch bei sich verändernder Lage immer wieder infrage zu stellen?

### Prinzipien für eine organisationale Resilienz

Unter Resilienz verstehen wir die Fähigkeit, trotz widriger, völlig unerwarteter Umstände, Leistungsfähigkeit zu erhalten oder diese unter neuen Bedingungen zu entwickeln. Wodurch aber zeichnet sich resilientes Organisieren aus? Welche Prinzipien stecken dahinter?

Zunächst ist wichtig zu verstehen, dass es nicht ausreicht, eine hohe Anzahl resilenter Individuen zu haben, um eine Organisation resilient zu machen. Denn während Psychologen beim Begriff der Resilienz vor allem an persönliche Coping-Fähigkeiten denken (der Begriff Resilienz wurde vor allem durch die Erforschung der Eigenschaften von Kindern geprägt, die trotz ungünstiger oder widriger Verhältnisse ihr Leben unerwartet gesund und erfolgreich meisterten), meinen wir mit organisationaler Resilienz vor allem eine kollektive Fähigkeit, die nicht zwischen den Ohren, sondern zwischen den Köpfen entsteht. Es geht also um Routinen, Formate, Rollen, Prozesse wie Information, Kommunikation

und Entscheidung und nicht zuletzt um die auftretenden Emotionen und die Motivation, sich all dem stellen zu wollen. Wenn von organisationaler Resilienz die Rede ist, werden immer wieder zwei widersprüchliche Aspekte genannt, die zur Widerstandsfähigkeit beitragen und die sinnvoll miteinander ausbalanciert werden müssen: Auf der einen Seite steht das Behaupten oder Verteidigen gegenüber zerstörerischen Einflüssen. Zum anderen geht es aber auch um die eigene Fähigkeit zur Veränderung und Anpassung an veränderte Bedingungen. Der Wissenschaftler D. Denyer von der Cranfield School of Management sieht neben dem bereits angesprochenen Spannungsfeld von Konsistenz versus Flexibilität eine weitere Herausforderung darin, defensives Verhalten mit progressivem Verhalten in Einklang zu bringen: Wie können wir Unerwünschtes gezielt verhindern, aber auch Chancen in der Krise nutzen?

Karl Weick und Kathleen Sutcliffe, die besonders erfolgreiche Hochrisikoorganisationen untersucht haben, beschreiben Resilienz als überlebenskritische Fähigkeit von Organisationen, die in einem Umfeld von hoher Unsicherheit und Risiko leistungsfähig bleiben müssen. Sie beschreiben fünf Prinzipien, die charakteristisch für dieses „High Reliability Organizing“ sind (siehe Buchtipp auf dieser Seite). Die fünf Prinzipien im Umgang mit der Unsicherheit sind:

1. Nutzt Fehler, Abweichungen und Überraschungen als Fenster zum System!
2. Interessiert euch für das Hier und Jetzt!
3. Vermeidet vorschnelle Vereinfachungen!
4. Bereitet euch darauf vor, flexibel auf Unerwartetes zu reagieren!
5. Entscheidet am Ort des besten Wissens!

Bei den ersten drei Prinzipien geht es darum, unerwartete Ereignisse möglichst frühzeitig zu antizipieren, und wie es gelingen kann, sich in unerwarteten Situationen mit hoher Unsicherheit schnell ein gemeinsames, reiches Bild von der Situation zu machen. Wenn Probleme, die sich zusammenbrauen möglichst frühzeitig erkannt werden, sind die Handlungsmöglichkeiten ungleich größer, als wenn Probleme recht lange bagatellisiert oder unter den Teppich gekehrt werden. Die →



→ anderen zwei Prinzipien beschäftigen sich mit der Frage, wie es im Krisenfall gelingen kann, entscheidungsfähig zu werden.

Kathleen Sutcliffe und ihre Kollegen empfehlen für den resilienten Umgang mit der Covid-19-Pandemie drei Strategien: Teams sollen kurze, kollektive Lernschleifen beziehungsweise Stopppunkte wie Debriefings einbauen. Solche strukturierten Kommunikationsroutinen verhindern dysfunktionale Tendenzen wie Tunnelblick oder Gruppendenken, die durch Überforderung, Informationsflut und Zeitnot entstehen. Vorhandenes Wissen und Wahrnehmungen werden gezielt und effizient geteilt und alternative Handlungsmöglichkeiten ausgelotet.

Zweitens machen sie darauf aufmerksam, dass Organisationen oder Teams im Krisenfall ihre bestehenden Regeln, Vorgehensweisen und Ressourcen nicht einfach über Bord werfen sollten. Resiliente Teams „take stock of what they have to work with – their routines, roles and resources – and then reconfigure, redeploy and repurpose“.

Drittens betonen die Experten, mit den Emotionen der Beteiligten sorgsam umzugehen. Auch wenn die Zeit knapp ist, braucht es gezielte, gut strukturierte Routinen, die es den Beteiligten ermöglichen, über Stress, Ängste und unmittelbare Sorgen zu berichten. Auch Entscheiderteams brauchen Raum, um ihre Beziehungen zu pflegen.

Auch wenn die Prinzipien in der Theorie sinnvoll klingen mögen – im Krisenfall erweist sich dieses Umschalten auf eine andere Form des Organisierens als anspruchsvoll. Das liegt zum einen daran, dass resilientes Organisieren kontraintuitives Handeln erfordert. Denn in Krisen und bei hoher Unsicherheit neigen wir dazu, nach Bekanntem im Unbekannten zu suchen. Aus Selbstschutz neigen die Beteiligten dazu, mögliche Gefahren regelrecht zu bagatellisieren („Das ist doch nicht neu“, „Das ist doch nichts anderes als eine Grippe“). Zudem verfällt man gerne reflexhaft in tief verwurzelte und folglich sehr gut eingebüttete Verhaltensmuster.

Das spontane Experimentieren mit unerprobten Mustern und Entscheidungsprozessen erscheint in einer Extremsituation zu riskant. Und dies ist mehr als nachvollziehbar. Viele Führungskräfte denken zum Beispiel, dass von ihnen in Krisensituationen „heroisches“ Verhalten erwartet wird. Sie tun so, als hätten sie den Überblick und geben vor, was zu tun ist, und regieren von oben nach unten durch. Für Mitarbeitende hat das den Vorteil, dass sie weniger Unsicherheit aushalten müssen. Mit diesem kollektiven Muster verspielen alle Beteiligten die Chance, wertvolle Expertise oder Wahrnehmungen und Einschätzungen vom Ort des Geschehens in ihre Sensemaking- und Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen. Hat sich eine Krise erst ein-

mal entwickelt, besteht die Schwierigkeit darin, dass Entscheidern oft schlicht die Zeit fehlt, die „WIE“-Frage radikal neu zu stellen. Die Frage kommt gar nicht vor. Wenn es schon soviel Unsicherheit über das „WAS“ gibt (also die einzuschlagende Richtung), soll nicht auch noch das bewährte „WIE“ infrage gestellt werden (die Prozesse, Rituale, Personen und Praktiken, mit denen bisher Entscheidungen herbeigeführt wurden).

In der Krise erleben wir es hautnah: Täglich sich ändernde Fakten, widersprüchliche Interpretationen der Gemengelage durch Wissenschaftler und Politiker, geringe Halbwertszeit von Wissen und Entscheidungen, unterschiedliche Vorgaben durch Bund und Länder lassen die Komplexität und Unsicherheit explodieren. Die Erwartungen der Belegschaft an die Verantwortlichen sind hoch. Sie sollen Orientierung und Berechenbarkeit schaffen. Und der operative Druck bestimmt zusätzlich den Alltag.

## Resilientes Verhalten muss geübt werden

Organisationen müssen also bereits im Normalbetrieb geübt haben, wie sie im Fall der Fälle vorgehen, um in der unbekannten Situation Sinn zu erzeugen und Entscheidungen zu treffen. Nur so können sie in Krisensituationen reflexhaft auf „erprobte“ Muster zurückgreifen. Je größer das erprobte Verhaltensrepertoire, umso besser sind Teams in der Lage, diese dann wiederum an konkrete Situationen anzupassen.

Auch in unseren Beispielen haben die Beteiligten auf bereits vorhandenes Wissen und vorhandene Erfahrungen zurückgegriffen. Task-Force-Teams im Militär oder bei der Bergwacht, Flugzeugcrews oder Feuerwehren: Alle wissen, dass situatives Entscheiden in komplexen und unsicheren Kontexten immer auf reflektiertes Experimentieren in ähnlichen Situationen aufbaut. So hatte sich zum Beispiel der Leiter eines Chemiewerks mit Kriseneinsätzen beim Militär auseinandergesetzt und bereits kollektive Bearbeitungsformen komplexer Bedrohungssituationen im Rahmen von Simulationen erlebt. Ein anderes Team simulierte in Form eines sogenannten „Gun drills“ die eigene

## AUTOREN



**Dr. Annette Gebauer**  
ist seit 2003 selbstständige Organisationsberaterin mit den Beratungsschwerpunkten Corporate Learning, High Reliability Organizing sowie Management- und Kultur-entwicklung. Sie promovierte in Witten/Herdecke und gründete die ICL GmbH, Interventions for Corporate Learning (ICL) GmbH, Choriner Straße 58, 10435 Berlin  
Tel. 030 12091206  
[www.icl.berlin](http://www.icl.berlin)



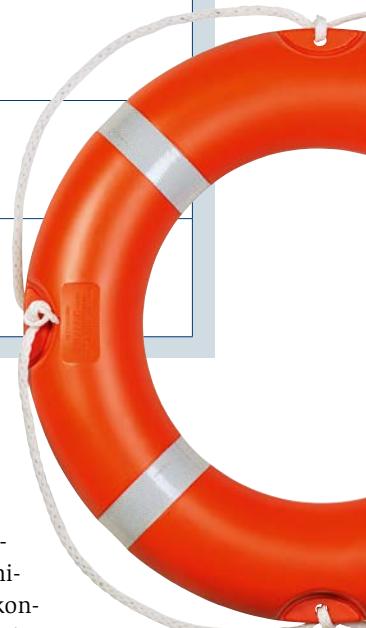
**Stefan Günther**  
begleitet seit über 25 Jahren Veränderungsprozesse (Schwerpunkt: Lernarchitekturen und differenzierte Formen der Mitgestaltung). Er ist seit vielen Jahren Mitglied des Kernteams und Lehrtrainer bei Simon, Weber & Friends und Netzwerkpartner von ICL.  
**Diplom-Psychologe, Management- und Organisationsberatung**  
In der Röde 38, 64367 Mühlthal  
Tel. 06151 494164  
[www.shguenther.com](http://www.shguenther.com)

## Fünf Muster im Umgang mit Unsicherheit und Krisen

**Abbildung 1.** Rückständige Unternehmen kontrollieren das Erwartbare. Erst in den beiden obersten Stufen (proaktiv und wertschöpfend) wird der Austausch über das Unerwartete vorbildlich gefördert.

<b>WERTSCHÖPFEND</b> (Wir steigern unsere Leistungsfähigkeit und Agilität.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationale Resilienzfähigkeit ist Teil der KPI/Steuerung und wird regelmäßig beobachtet</li> <li>Investieren in informelle Netzwerke/interne Kommunikation (gilt als Wettbewerbsvorteil)</li> <li>Bewusste Auswahl von Personal (Mischung)</li> <li>Konstruktives Bearbeiten des Präventionsparadoxons</li> <li>Budget im Geschäftsmodell, Anbieter/Ausbilder für andere Organisationen</li> </ul>
<b>PROAKTIV</b> (Wir suchen nach Abweichungen, Unklarheiten, Impulsen.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensives, interdisziplinäres und hierarchieübergreifendes Lernen aus Ereignissen und von anderen (Ländern, Branchen, Kontexten, ...)</li> <li>Arbeit mit Szenarien und Vor-Ort-Trainings: Fokus auf kollektivem Sensemaking in unerwarteten Situationen und indirekter Resilienz</li> <li>Kollektive Rituale der Partizipation/Entscheidung unter Unsicherheit</li> <li>Metamodelle für Besetzung von Krisenstäben und externem Support</li> <li>Intelligentes Wissensmanagement</li> </ul>
<b>KALKULATIV</b> (Wir kontrollieren mit Regeln und Systemen.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorschriften für Krisensituationen mit dem Ziel der Zertifizierung (Einrichtung von Krisenstäben, Rollen und Verantwortlichkeiten, detaillierte Notfallpläne, ...)</li> <li>Vorschriften und Notfallpläne existieren vor allem auf dem Papier</li> <li>Delegieren des Themas an Fachexperten (Risikomanager)</li> <li>Notfallübungen konzentrieren sich auf erwartbare Störungen (Feuerwehrübung)</li> <li>Krisenstäbe: Die Führung dominiert Fachexpertise</li> </ul>
<b>REAKTIV</b> (Nach schwerwiegenden Ereignissen tun wir viel.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiv werden erst bei großem Druck oder einer vorangeschrittenen Krise</li> <li>Aktionismuster: schnelle, harte Reaktionen auf Ereignisse, Quick Fixes</li> <li>Publikumswirksames Agieren und schnelle Suche nach Schuldigen/externen Ursachen</li> <li>Wunsch: Schnelles „Back-to-normal“</li> </ul>
<b>GLEICHGÜLTIG</b> (Wen interessiert es ...?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchgetakteter operativer Alltag, Effizienz oberstes Ziel</li> <li>Bagatellisieren und aktives Vertuschen von Frühwarnsignalen und Risiken</li> <li>Bestrafen von schlechten Botschaften und Kritikern, Belohnen von „Helden“</li> <li>Beschönigung nach oben</li> </ul>

Quelle: ICL Berlin



Fähigkeit, schnell Sinn aus einer Situation zu machen: In regelmäßigen Abständen versammelte sich das Team und eruerte anhand von kleinen simulierten Ereignissen die wichtigen Sinnstiftungsprozesse:

- Wie interpretieren wir diese Hinweise? Welche Daten müssen wir hinzuziehen, um die Situation besser zu verstehen?
- Wer weiß, wo was steht, wer was weiß?
- Wie kommen wir zu einer Entscheidung?

In den meisten großen Organisationen gibt es zwar in der Regel Notfall- und Krisenpläne. Sie müssen jedoch in der Praxis kollektiv geübt werden und nicht wie so oft nur auf dem Papier gepflegt werden. Ohne sicher zu sein, was wann wie auftreten wird – Organisationen müssen sich auf ein höheres Maß an unerwarteten Ereignissen vorbereiten. Die aufmerksame, systematische und respektvolle Reflexion der eigenen Erfahrungen im Umgang mit der Krise sind ein wertvoller Schlüssel und erster Schritt, die eigenen Resilienzfähigkeiten zu aktivieren. Es ist wie beim Mannschaftssport: Nach dem Spiel analysieren die Spieler gemeinsam den Spielverlauf – eine wichtige Quelle für die Weiterentwicklung der Spielzüge, um das nächste Spiel zu gewinnen. Das ideale

Zeitfenster für diese Reflexion ist kurz. Ebenso wie nach kritischen Projekten erleben wir auch nach akuten Krisen die reaktive Tendenz, so schnell wie möglich „back to normal“ zurückzugehen. Wir möchten gerne schnell weitermachen. All unsere Aufmerksamkeit ist auf die Gegenwart und die Zukunft gerichtet, um das Geschäft zum Laufen zu bringen. Die vergangenen Erfahrungen verbllassen dann schnell. Sie werden, wenn überhaupt, informell oder individuell verarbeitet. Vieles erscheint auch schlecht rekonstruierbar. Kritische Retrospektiven werden mitunter auch vermieden, weil man befürchtet, dass Konflikte durch widersprüchliche Interpretationen, mögliche Kränkungen und Schuldzuweisungen hochkommen könnten. Je mehr Zeit verstreicht, umso schwieriger wird eine Rekonstruktion. Narrative gerinnen zu festen Realitäten, sodass Details nicht mehr oder nur noch sehr selektiv erinnert werden.

### Resilienz-Check als Fenster zum System

Der Resilienz-Check nutzt das Potenzial der wertvollen und noch frischen Erfah-

rungen, die Führungsteams und Mitarbeitende in der Krise gemacht haben. In einer gemeinsamen Ereignisuntersuchung rekonstruieren die Beteiligten aus verschiedenen Perspektiven die zugrundeliegenden Muster der Zusammenarbeit und die Art und Weise, wie sie sich organisiert haben. Die Krise wird zu einem „Fenster zum System“:

- Wie haben wir uns in der unerwarteten Situation ein umfassendes Bild gemacht? Was haben wir im Rückblick unterschätzt, übersehen oder missachtet? Wer oder was hätte uns rückblickend geholfen, das anders zu betrachten?
- Welche Vulnerabilitäten und latenten Probleme sind sichtbar geworden? Welche Automatismen und Reflexe haben uns zum Beispiel geleitet?
- Wie können wir die guten Erfahrungen sichern und mit anderen teilen? Wie können wir negative Erlebnisse in Zukunft vermeiden?

In unserer Praxis hat sich für einen solchen ersten Resilienz-Check und die →

→ Musteranalyse ein fünfstufiges Modell bewährt. Das Fünf-Stufen-Modell (siehe auch: Annette Gebauer „Kollektive Achtsamkeit organisieren“, Schäffer-Poeschel, 2017) beschreibt unterschiedliche Qualitäten im Umgang mit Unsicherheit und Risiken. Mithilfe des Stufenmodells können bestimmte Themen, die für ein Unternehmen besonders erfolgskritisch sind, unter die Lupe genommen werden. Für einige Unternehmen sind das Sicherheit, Compliance, Prävention, Qualität oder Risikomanagement. Andere nutzen die fünf Stufen für die Entwicklung ihrer organisationalen Lernfähigkeit oder Innovation. Das Modell wurde von uns in vielen Großorganisationen erfolgreich zur systematischen Selbsteinschätzung und zur nachhaltigen Weiterentwicklung dieser Leistungsfelder eingeführt. Somit dient das Stufenmodell als „Brille“ oder Qualitätsmaßstab, um eigene Praktiken zu beobachten.

## Die fünf Stufen als ein Qualitätsmaßstab

Die fünf Stufen beschreiben typische kollektive Grundmuster im Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und Risiken. Bei jeder Stufe geht es um die Frage, wie in der Organisation mit Abweichungen oder frühen Signalen umgegangen wird. Es geht um enttäuschte Erwartungen. Die Stufen unterscheiden sich darin, wie irritationsbereit ein Team sich in seinen Interaktionen verhält beziehungsweise wie die Entscheidungsstrukturen einer Organisation gebaut sind. Stufe 1 beschreibt ein gleichgültiges Verhalten. Im Fall von Covid 19 werden zum Beispiel erste Meldungen über das Virus durch das Management bagatellisiert oder erste Infektionen durch Beteiligte bewusst nicht gemeldet, weil man sich den Ärger ersparen möchte. Für Stufe 2 (reakтив) ist charakteristisch, dass erst bei größeren Problemen oder bei hohem Druck reagiert wird und es schwer fällt, in den Krisenmodus umzuschalten.

Auf Stufe 3 (kalkulatorisch) beobachtet man ein Regelsystem, dass sich allerdings nur auf erwartbare Risiken konzentriert. Während auf Stufe 3 versucht wird, für jede Abweichung eine neue Regel zu finden, sind die Praktiken auf den Stufen 4

(proaktiv) und 5 (wertschöpfend) nach den Prinzipien organisationaler Resilienz gebaut. Charakteristisch ist für beide Stufen eine aktive Suche von Irritationen der Außenwelt im Hier und Jetzt: Was sind neue, relevante Informationen und was bedeutet das genau für die nächsten Schritte?

Abbildung 1 auf Seite 21 illustriert einige beobachtbare Verhaltensmuster zum Thema Resilienz für jede der fünf Stufen. Zwischen den Stufen 3 und 4 liegt die sogenannte „Glasdecke“: Sie symbolisiert eine unsichtbare Hürde und markiert den Unterschied des jeweils und oft unbewusst zugrunde gelegten Organisations- und Steuerungsverständnisses.

Die kollektiven Muster auf den unteren drei Stufen legen ein eher mechanisches Organisationsverständnis zugrunde. Resilienz fördernde Maßnahmen konzentrieren sich dann darauf, erwartbare Ereignisse zu kontrollieren. Diese erscheinen als punktuelle Störungen, vor denen der ansonsten reibungslos laufende Normalzustand geschützt werden muss. Organisationen erscheinen im Lichte dieser Logik zwar als komplizierte und schwer durchschaubare, aber letztendlich doch berechenbare Systeme. Das Ziel ist es, „endlich“ alle Variablen in den Griff zu bekommen.

Die Logik findet ihren Höhepunkt in der im Stufenmodell beschriebenen Stufe 3 (kalkulatorisch). Auf dieser Stufe entsteht oft Überregulierung. Für alle möglichen oder neuen Abweichungen werden neue Regeln eronnen. Es entsteht ein starres anstelle eines anpassungsfähigen Systems. Mitarbeitende verstehen die Regeln nicht mehr, finden sie unsinnig oder erledigen ihren Dienst blind nach Vorschrift. Die mechanische Logik stößt an eine unsichtbare Barriere. Oberhalb der Glasdecke kommt ein anderes Organisationsparadigma zur Anwendung: Die Organisation wird als ein lebendes, „eigen-sinniges“, nicht linear steuerbares System gesehen. Statt Kompliziertheit zu unterstellen, wird hier mit Komplexität gerechnet.

In den Stufen vier und fünf richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Gestaltung von Routinen, Formaten und Prozessen, die das Bearbeiten von Unsicherheit und Unerwartetem ermöglichen. Auch wenn dieses Organisationsverständnis in den

Diskursen rund um das Thema Agilität weit verbreitet ist – wenn es um Fragen der Sicherheit oder Robustheit von Systemen geht, reibt sich dieses Verständnis von Organisation mit den bestehenden persönlichen mentalen Modellen oder kollektiv geteilten Narrativen.

Die so erzeugten Irritationen sind oft ein wertvoller Ansatzpunkt, implizite mentale Modelle explizit und damit bearbeitbar zu machen. Die Herausforderung auf den Stufen vier und fünf besteht, wie bereits beschrieben, dabei nicht darin, einseitig auf das bisherige Regelsystem zu verzichten. Vielmehr muss eine intelligente Balance zwischen der Abwehr akuter Bedrohung und einer flexiblen Anpassung gefunden werden. Erstes entsteht mithilfe von bestehendem Wissen und Prozeduren. Letzteres durch die Anerkennung des eigenen Nichtwissens.

## Was leistet der Resilienz-Check?

Das strukturierte Vorgehen und die inhaltlichen Leitdimensionen des Resilienz-Checks ermöglichen eine fundierte Reflexion der unternehmensinternen Zusammenarbeit in der Krise. Auch mit geringem Zeiteinsatz entdecken die Teilnehmenden tieferliegende und oft überraschende Muster und Zusammenhänge. Das Stufenmodell bietet die notwendige Orientierung und regt Diskussionen an, wie die fünf Prinzipien in der Praxis aussehen können:

- Wie sind wir mit dem Unerwarteten umgegangen?
- Wie können wir uns künftig resilenter organisieren?

Während andere Analyseverfahren eine Vielzahl von möglicherweise relevanten Stellhebeln im Unternehmen aufzeigen, verfolgt der Resilienz-Check ein anderes Ziel. Er etabliert mit dem Fünf-Stufen-Modell eine praxisnahe und dennoch wissenschaftlich fundierte Referenz, die die Entwicklung von Resilienzfähigkeit im Sinne eines angemessenen Steuerungs- und Organisationsverständnisses anregt. All dies ist ein hilfreiches Rüstzeug, um mögliche Aspekte kollektiv zu bearbeiten. Neben einer fundierten, inhaltlichen Auseinandersetzung schafft die gemeinsame Selbsterkundung einen weiteren

Mehrwert: Es entsteht ein geteiltes Problembewusstsein und eine verbindende Motivation für die tatsächlich notwendigen Veränderungen.

## Wie läuft ein Resilienz-Check ab?

Ein Resilienz-Check ist ein moderiertes Workshopformat und dauert etwa acht Stunden. Der Check kann entweder vor Ort in einem Tag oder in zwei virtuellen Etappen durchgeführt werden.

Teilnehmende sind Vertreter der wichtigsten Perspektiven, die in der Krisenbewältigung eine Rolle gespielt haben: Führungskräfte, Produktionsmitarbeiter, Techniker, interne Fachabteilungen und auch Kunden.

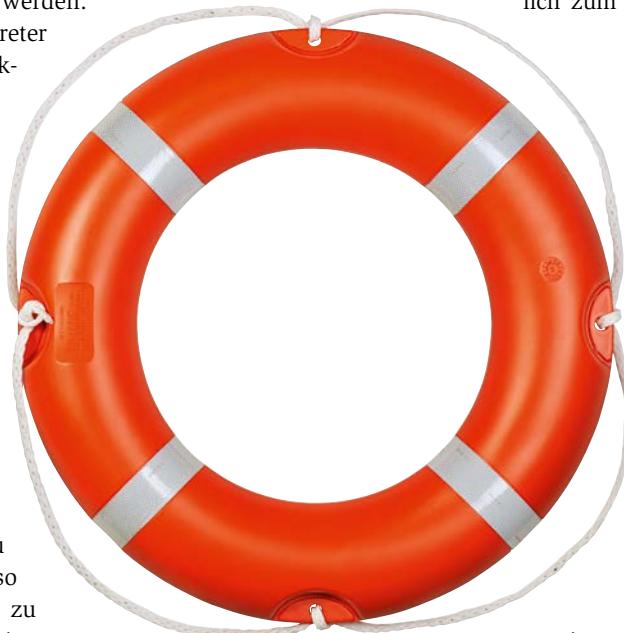
**1.** In einer ersten Etappe werden die Geschehnisse gemeinsam und aus verschiedenen Perspektiven rekonstruiert. Es geht darum, Einzelerfahrungen zu verknüpfen und sie so als Fenster zum System zu nutzen. Dafür stützen wir uns auf die Methode der Musteranalyse.

Kernstück dieses Vorgehens ist ein Interviewkarussell. Rotierend erkunden die Teilnehmenden wertschätzend die wichtigsten Perspektiven und Beiträge: Wie haben wir gemeinsam Sinn aus der neuen, unerwarteten Situation gemacht? Wie sind wir zu Entscheidungen gekommen? Wie haben wir uns offen für Neues gehalten und wechselseitig informiert. Das Ergebnis dieser ersten Etappe sind Erkenntnisse und Hypothesen über tief-erliegende Bewältigungsmuster in der Krise. Die wichtigsten Fragestellungen werden ausgewählt, um sie in der zweiten Etappe zu vertiefen und Handlungsfelder abzuleiten.

**2.** In der zweiten Etappe kommt das Stufenmodell ins Spiel. Es dient zunächst dazu, die gefundenen Muster einzufordern: Zu welcher Stufe gehört welches Muster? Was müssen wir abbauen? Was weiter ausbauen? Was neu entwickeln?

Was sind die wichtigsten Druckpunkte, um unsere organisationale Resilienz nachhaltig und auf lange Sicht zu fördern? Gemeinsam entsteht so ein priorisierter Maßnahmenplan.

**3.** In einem abschließenden Schritt wird die gemeinsame Lernerfahrung ausgewertet: Wie haben wir diese Auszeit für die Reflexion unserer Zusammenarbeit erlebt? Wie können wir diese Erfahrungen in den Alltag integrieren? Dabei geht es natürlich zum



einen ganz operativ darum, wie die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt und weiterverfolgt werden können. Es geht aber auch darum, zu überlegen, wie solche Lernerfahrungen in Form von wiederkehrenden reflexiven Schleifen genutzt werden können, um die Resilienzfähigkeit des Systems auf Dauer und unter sich ändernden Bedingungen fit zu halten. Dafür wird mit den Kulturdialogen ein erprobtes Verfahren vorgestellt, mit dem die kontinuierliche Selbstbeobachtung geschäfts-kritischer Aspekte etabliert werden kann. Erfolgte das Lernen im Resilienz-Check noch reaktiv (also als Folge der Krise), geht es jetzt am Ende des Resilienz-Checks um die Frage, wie dieses Lernen proaktiv und kontinuierlich erfolgen kann: Wie schaffen wir in unserem Alltag immer wieder Stopppunkte, um unsere Resilienzfähigkeit in den Blick zu nehmen und zu trainieren? Wie stressen wir

unser System regelmäßig durch Selbstbeobachtung und sorgen so für selbstinduzierte kleine Krisen, um frühzeitig zu lernen. So wird es wahrscheinlicher, beim nächsten unerwarteten Ereignis reflexhaft und aus dem Rückenmark heraus resilient handeln zu können.

**Zusammenfassung.** Resilienzfähigkeit entsteht durch fortwährendes Üben, sodass kontraintuitives Handeln zum Reflex in der Krise wird. Der Resilienz-Check dient als ein erster Anstoß dieses kontinuierlichen, kollektiven Fitness-trainings. Damit unterscheidet sich der Resilienz-Check deutlich von Resilienz-Fragebögen oder von Expertenanalysen. Es geht um den Aufbau der Fähigkeit, die eigenen Formen des Organisierens und der Zusammenarbeit kollektiv zu ergründen und auf der Basis gesicherter Forschungserkenntnisse und der eigenen Lage zu bewerten.

Im Zuge dieser Arbeit entsteht erfahrungsgemäß auch die wichtige Veränderungsmotivation: Immer wieder erleben wir, wie auch Skeptiker oder zunächst abwehrende und passive Teilnehmer im Sog der Erkenntnisse zu engagierten Mitgestaltern werden. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen ist eine gute Moderation, die durch den Prozess führt und weit über eine reine Prozessmoderation hinausgeht. Eine wichtige Aufgabe der Moderierenden ist es zum einen, die notwendige offene, angstfreie und Neugier erzeugende Arbeitsatmosphäre herzustellen – jenseits von Schnellschüssen oder Schuldzuweisungen.

Darüber hinaus müssen die Moderierenden versiert sein, die theoretischen Organisationsprinzipien mithilfe von praktischen Beispielen zu übersetzen und die Teilnehmenden bei der Differenzierung der unterschiedlichen Qualitäten des Organisierens zu unterstützen, die durch das Stufenmodell repräsentiert werden. Resilienz ist nicht etwas, das man hat, sondern etwas, das man tut. Deshalb ist es ungemein wichtig, die Lernfähigkeit in der Organisation als kontinuierlichen Prozess zu verankern. Aus diesem Grund sollte die Entwicklung der Resilienzfähigkeit auch von innen heraus geschehen, aufgrund einer bewussten Entscheidung und mit eigenen Ressourcen.

**Annette Gebauer, Stefan Günther** ●