XCHALLENGE CONSULTING

Netzwerk Risikomanagement
Eckpfeiler eines Corporate Resilience Managements

Fachtagung an der HSLU Luzern

22. Juni 2017

Elvira Porrini

XCHALLENGE CONSULTING

Agenda

Team-Resilienz am Beispiel von Hochzuverlässigkeitsorganisationen

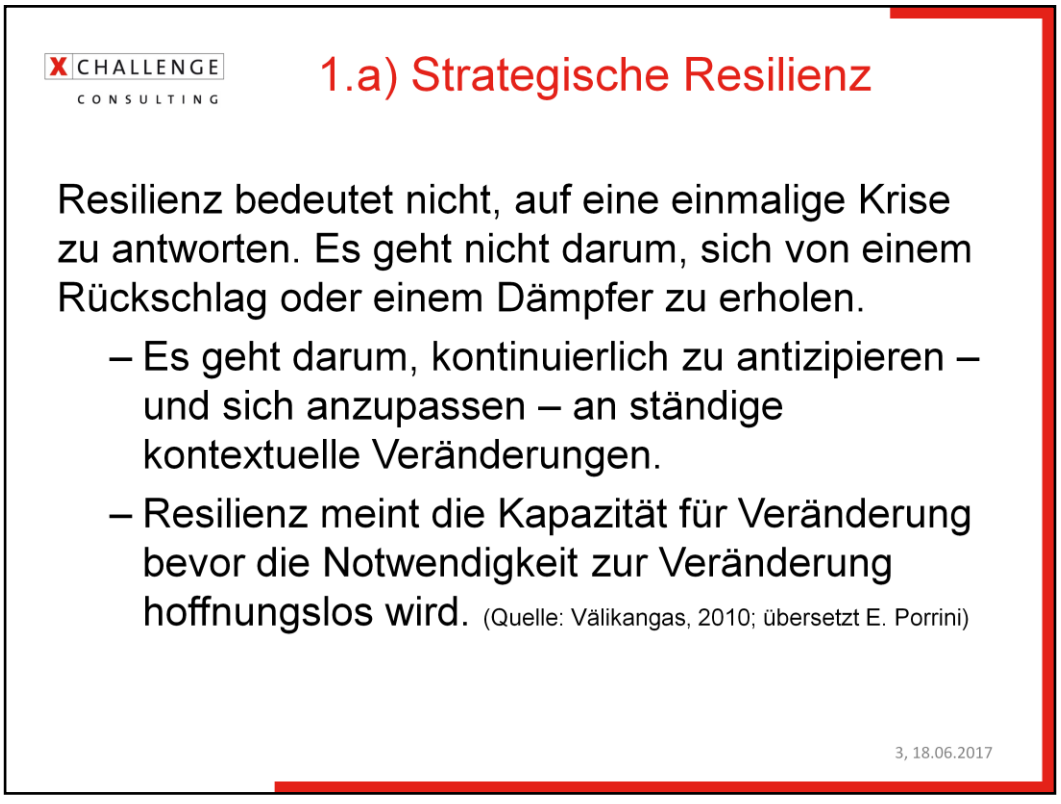
1. Perspektive auf die Gesamtorganisation (Strategie)
   a) Definition Resilienz
   b) In der Gestaltung berücksichtigen
   c) Lernen ermöglichen
2. Perspektive auf die Prozesse des Organisierens
   a) Definition Resilienz als Entwicklungsprozess
   b) Das Individuum und Resilienz
   c) Die Gruppe, das Team und Resilienz
   d) Führen, wenn Resilienz wichtig ist
   e) Die Bedeutung der HRO-Prinzipien
3. Literaturverzeichnis

2, 18.06.2017

Hochzuverlässigkeitsorganisationen sind in der Schweiz kritische Infrastrukturen. Laut Bevölkerungsschutz müssen diese Resilienz nachweisen. Siehe dazu den Leitfaden unter http://www.babs.admin.ch/de/aufgabenbabs/ski/leitfaden.html.

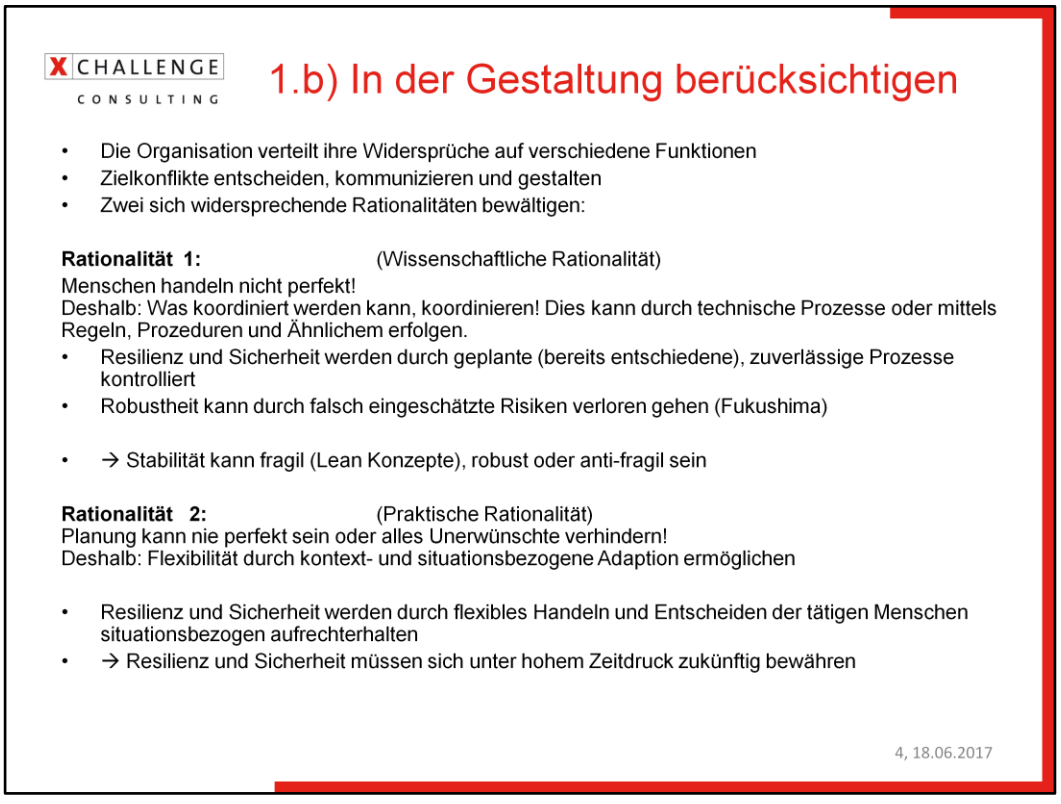
Resilienz kann für sehr viele Organisationen sinnvoll sein. Letztlich liegt es für eine ‘normale’ Organisation im Entscheid der Eigentümer und Eigentümerinnen, ob sie diesen Weg wählen.

In dieser Präsentation habe ich eine hochzuverlässigkeitsorganisation vor den inneren Auge und nehme eher das Lernen in den Vordergrund.

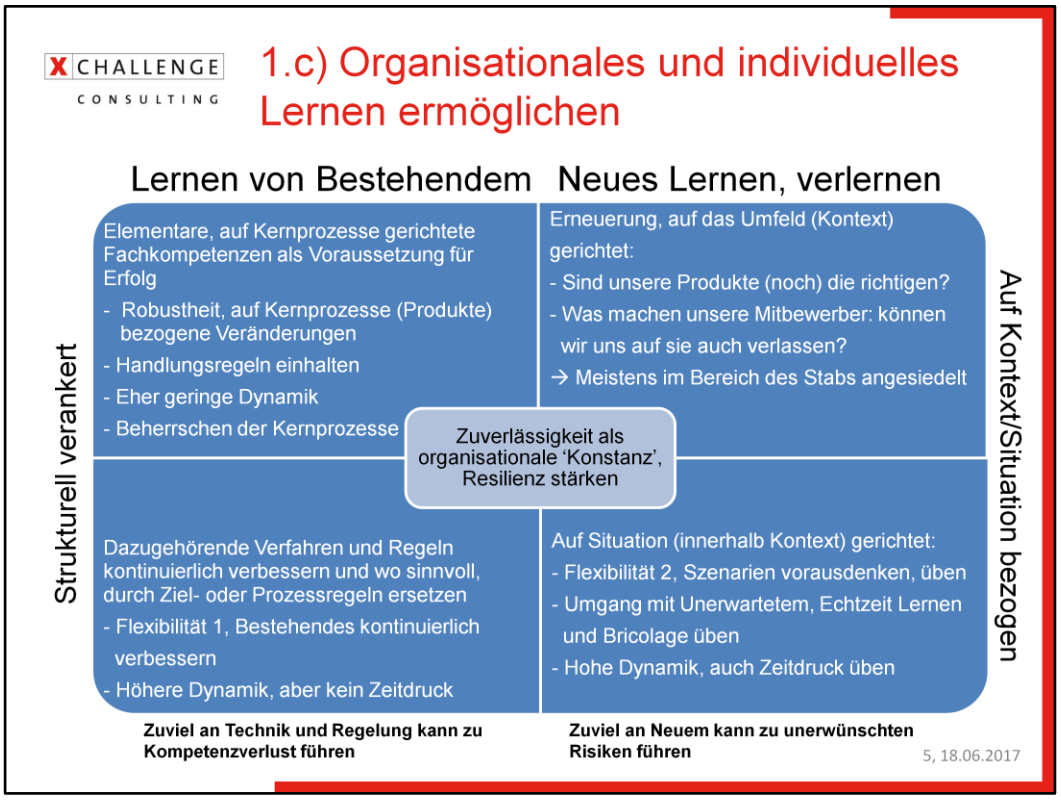


Die Definition vom BABS
(http://www.babs.admin.ch/de/aufgabenbabs/ski/leitfaden.html):

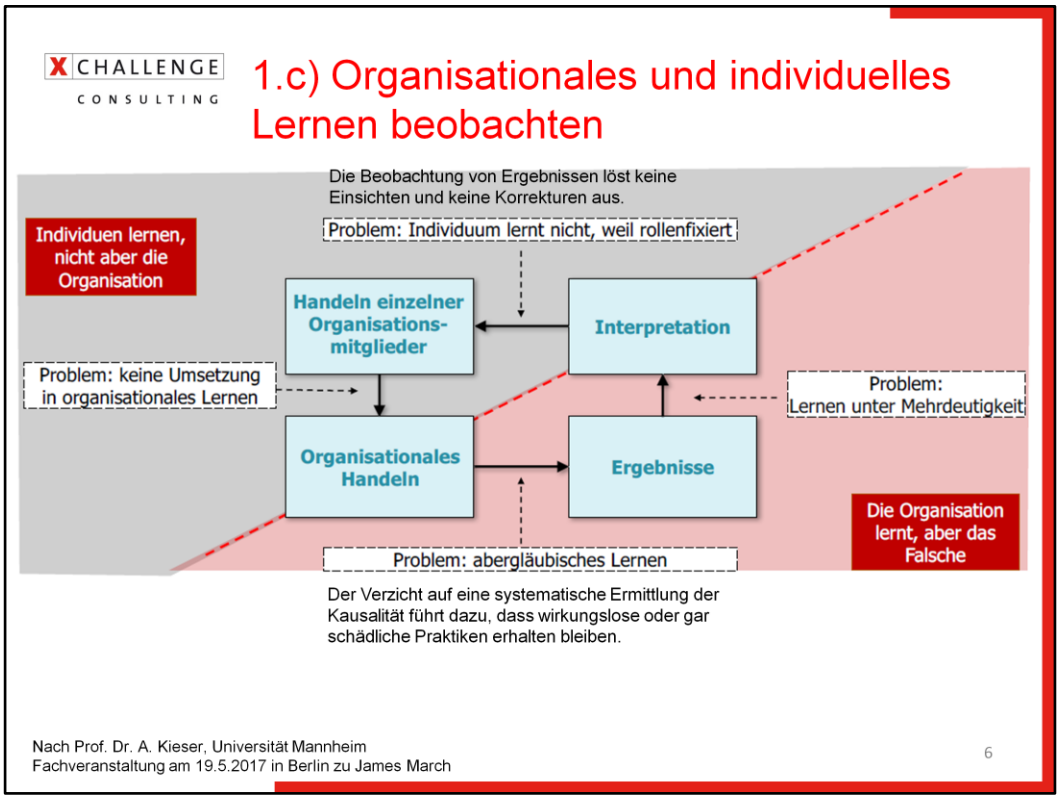
Die Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Systems, einer Organisation oder einer Gesellschaft, intern oder extern verursachten Störungen zu widerstehen und die Funktionsfähigkeit möglichst zu erhalten respektive wieder zu erlangen. Die Resilienz setzt sich aus vier Bestandteilen zusammen:
1) die Robustheit der Systeme (z. B. → kritische Infrastrukturen, Staat, Wirtschaft und Gesellschaft) an sich;
2) die Verfügbarkeit von Redundanzen;
3) die Fähigkeit, wirksame Hilfsmassnahmen zu mobilisieren;
4) die Schnelligkeit und Effizienz der Hilfsmassnahmen.
Quelle: Glossar der Risikobegriffe, Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS, 29.4.2013



In den meisten Hochrisikoorganisationen müssen die Individuen am ‘sharp end’ diese beiden Rationalitäten bewältigen.



Wie kommt das Wissen über Veränderungen im Kontext rechtzeitig zu den Mitarbeitenden in den Kernprozessen?



- Robuste Prozesse (sehr viele Regelungen und Technik) können dazu führen, dass die Mitarbeitenden ‘technikgläubig’ werden und nicht mehr genügend Aufmerksamkeit auf die Abweichungen lenken.
- Oft werden erfolgreiche Resultate zu rasch sich selbst zugeschrieben und enttäuschende Resultate dem ‘anderen’ oder der ‘falschen’ Situation angelastet. Im hoch-risiko Bereich ist es wünschenswert, möglichst die Zusammenhänge und Wechselwirkungen gut zu verstehen.

XCHALLENGE CONSULTING

2.a) Resilienz als Entwicklungsprozess

Definition:
Resilienz bezieht sich auf das Aufrechthalten von positiven Anpassungen unter herausfordernden Bedingungen.

- In den tatsächlich ausgeführten Aktivitäten wird resilientes Handeln (Adaption) beobachtbar
- Resilienz wird nicht (mehr) als Persönlichkeitsmerkmal, sondern als Entwicklungsprozess verstanden
- Resilienz entwickelt sich über die Zeit durch stetigen Umgang mit Risiken, Stress und Belastungen
- Positive Anpassungen unter herausfordernden Bedingungen bestätigen die vorhandenen Stärken und bilden zukünftig notwendige latente Ressourcen

Quelle: Sutcliffe and Vogus, Kap. 7 in (Cameron, Dutton, & Quinn, 2008, S. 183-217)

7, 18.06.2017

Sutcliffe and Vogus warnen vor der Sicht auf Resilienz als Persönlichkeitsmerkmal. Dies führe dazu, dass man meine, die Menschen hätten ‘es’ unabhängig vom Kontext oder der Situation. In der Theorie geht man davon aus, dass Verhalten hierarchisch integriert wird. Frühere Strukturen werden in spätere Strukturen in einer zunehmend komplexen Form eingearbeitet. Resilienz ist relativ, emergent und herausfordernd. Resilienz in einer Situation kann eventuell nicht nachhaltig für andere Situationen mit anderen Situationen abgerufen werden.

2.b) Das Individuum und Resilienz

- Es bedeutet nicht, in jedem Fall erfolgreich zu sein
- Kapazität haben, um sich von Rückschlägen oder Fehlern zu erholen oder das Adaptionsverhalten fortzusetzen
- Zugang zu Ressourcen (menschlich, sozial und materiell)
- Erfahrungen haben, welche weiterbringen
- Spezielle Fähigkeiten regelmässig anwenden wie Urteilsvermögen, Besonnenheit, Vorstellungskraft, Improvisationsvermögen, Entscheiden, Kontrolle über Gefühlsimpulse und sich organisieren können

Diese Sichtweise reduziert den Erwartungsdruck an ein Individuum, dass es praktisch ein Übermensch sein müsste. Kein Mensch ist für jede Situation der oder die richtige mit der passenden Lösung!

XCHALLENGE CONSULTING

2.c) Die Gruppe, das Team und Resilienz

- Kompromisse nicht vergessen und regelmässig reflektieren:
  Akzeptierte Risiken nicht verniedlichen oder verdrängen; sie können zu Unfällen führen
- Schwarz-weiss Denken vermeiden:
  Effizienz meint nicht, unsorgfältig zu arbeiten
- Gemeinsam neugierig, offen und lernbereit bleiben für Realität(en)
- Einander so gut kennen, damit auch unter Druck klar bleibt, wer was kann und auch tun wird

2.c) Die Gruppe, das Team und Resilienz

- Gemeinsam erfolgreich sein wollen
- Von neuen Erkenntnissen gemeinsam lernen
- Vielfalt ist besser als alle gleich sein. Verschiedene Fähigkeiten erhöhen die Chancen für Lösungs- und Entscheidungsfindung
- Verschiedene Wahrnehmungsmöglichkeiten für eine Situation akzeptieren und dieses Potential nutzen
- Kontrolle über Situation behalten

XCHALLENGE CONSULTING

2.c) Die Gruppe, das Team und Resilienz

Fingerübung zur FRAM

Name der Funktion	Resilienz als Gruppe
Beschreibung	Worüber muss sie verfügen können?
Bestandteile	**Beschreibung**
Input	Signal für Operationsphase
Output	Kontrolle behalten
Precondition	Hohe Fachlichkeit aller Mitglieder
Resource	Zusätzliche Ressourcen wie Experten, Infrastruktur
Control	Verteiltes Situationsbewusstsein
Time	Normalbetrieb bis hoher Druck

Das FRAM Material von Erik Hollnagel kann im Internet gratis heruntergeladen werden: http://www.functionalresonance.com/

2.d) Führen, wenn Resilienz wichtig ist

- Fachlichkeit, soziales Verhalten und Lernfähigkeit der Mitarbeitenden fördern und bestätigen und trotzdem konsequent handeln bei ungenügender Leistung
- Klar haben und kommunizieren, in welcher Operationsphase sich der Betrieb befindet: routinebetrieb, hektische Phase oder Krise
- Die Mitarbeitenden verstehen und wissen, wer welche speziellen Stärken, Ressourcen und Schwächen hat
- Erfahrungen sammeln, wann Entscheidungskompetenz wandern kann, ohne dass die Zuständigkeit unklar wird
- Sich für genügend zeitliche Puffer engagieren

12, 18.06.2017

Führungskräfte managen die alltäglichen Paradoxien. Einerseits sollen sie klar führen, also auch entscheiden, Effizienz einfordern und kontrollieren (die Hierarchie leben). Andererseits geht es auch um führen auf Augenhöhe, also glaubwürdig handeln, qualifizierte Informationen zur Verfügung stellen und sich einsetzen für genügend Puffer. Das ist keine leichte Aufgabe und fordert gute Menschenkenntnis und Sachverstand.

2.e) Die Bedeutung der HRO Prinzipien

Den Umgang mit Unerwartetem verbessern durch

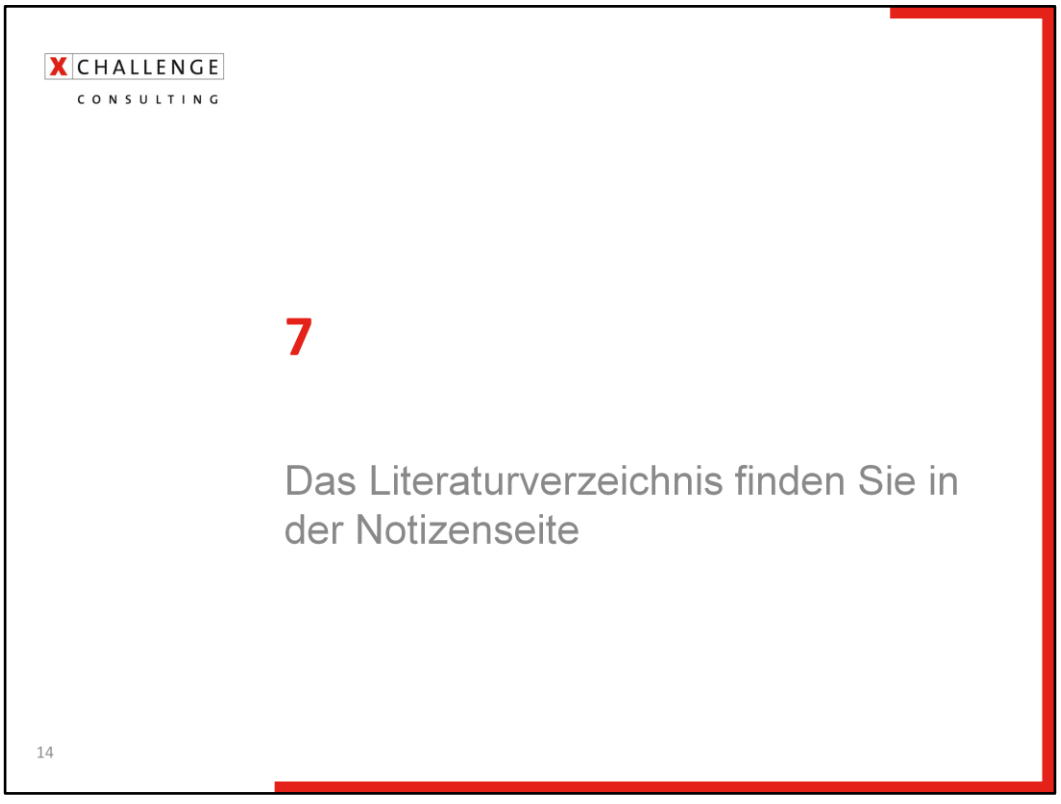
Antizipation
(Über Risiken und Optionen vorausdenken, erst Denken dann handeln)

und weil dies nicht reicht durch

Containment
(Folgen eines Ereignisses minimieren und Sicherstellen, dass der Betrieb weiterläuft. Klar denken während man handelt)

13, 18.06.2017

Die HRO-Verhaltensprinzipien sind allgemein bekannt. Es ist hier nicht die Zeit, um diese detailliert vorzustellen. Eine kurze Zusammenfassung kann auch auf unserer Homepage http://www.x-challenge.ch/#medien heruntergeladen werden.



Literaturverzeichnis

Amalberti, R. (2013). *Navigating Safety.* Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer Dordrecht.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Hrsg.). (2008). *Positive Organizational Scholarship* (Bd. 1). San Francisco: Bernett-Koehler Publishers, Inc.

Geramanis, O., & Hermann, K. (Hrsg.). (2016). *Führen in ungewissen Zeiten.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Hollnagel, E. (2011). *The ETTO Principle: Efficiency-Thoroughness Trade-Off.* Farnham: Ashgate Publishing Limited.

Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II.* Farnham: Ashgate Publishing Limited.

March, J. G. (2016). *Zwei Seiten der Erfahrung. Wie Organisationen intelligenter werden können.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg über Management.* Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Välikangas, L. (2010). *The Resilient Organization.* USA: Mc Graw-Hill Companies.

Weick, K. E. (1993). *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster.* Administrative Science Quarterly Volume 38.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2010). *Das Unerwartete managen* (2. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Wohland, G., & Wiemeyer, M. (2007). *Denkwerkzeuge der Höchstleister.* Hamburg: Murmann Verlag GmbH.