

# Organisationale Resilienz

Von Organisationen, die Risiken tragen und unerwünschte Folgen für Menschen und/oder Umwelt vermeiden müssen, ist organisationale Resilienz gefordert. Die Integration von zwei sich widersprechenden Rationalitäten ist notwendig und herausfordernd.

Elvira Porrini

Die Aufforderung zur organisationalen Resilienz wird breit diskutiert. Nicht nur in der Schweiz ist das Thema aus Sicht des Bevölkerungsschutzes relevant, sondern auch international. Eine Organisation kann als Ganzes betrachtet werden oder in ihren täglichen Aktivitäten. Mit der ersten Perspektive fragt man nach Kapazitäten und anderen Merkmalen, mit der zweiten werden die alltäglichen Aktivitäten in den Prozessen des Organisierens und «Sensemaking» beobachtet. In beiden Fällen muss zu zwei sich widersprechenden Rationalitäten, nämlich Antizipation und Flexibilität so entschieden werden, dass sie strukturell vorhanden sind und im betrieblichen Alltag gelebt werden können. Das ist herausfordernd für alle Betroffenen.

## Zwei Definitionen zu organisationaler Resilienz

Der Begriff der Resilienz soll hier nicht ausführlich thematisiert werden. Deshalb nur kurz diese Hinweise: Resilienz stammt ursprünglich aus der Psychologie und meint eine psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber Risikofaktoren aus dem sozialen Umfeld, die zu Verwundungen führen könnten. Resilienz äussert sich in psychischen Schutzfaktoren gegenüber solcher Verletzbarkeit. Im Laufe der Entwicklung in verschiedenen Wissenschaftsgebieten wie der Organisationstheorie, Sicherheits- und Risikoforschung und im Resilience Engineering wurde der Begriff Resilienz adaptiert und zunehmend wichtig. Eine allgemeingültige Definition fehlt und die Vermutung ist berechtigt, dass es für die verschiedenen risikotragenden Organisationen in unterschiedlichen Kontexten auch verschiedene Definitionen braucht. Zwei Hauptperspektiven schälen sich jedoch in der Diskussion heraus (siehe Abb. 1).

Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz (BABS) hält im Leitfaden zum Schutz kritischer Infrastrukturen fest, dass sich Resilienz aus vier Bestandteilen zusammensetzt:

1. Robustheit der Systeme
2. Verfügbarkeit von Redundanzen
3. Fähigkeit, wirksame Hilfsmassnahmen zu mobilisieren
4. Schnelligkeit und Effizienz der Hilfsmassnahmen

Organisationen, die als kritische Infrastrukturen gelten, sind vom Leitfaden des BABS direkt betroffen und sollten über bestimmte Eigenschaften (Merkmale) und Kapazitäten verfügen, also über das, was die Organisation «hat». Dies trifft auch für andere Organisationen zu, für die Sicherheit und Zuverlässigkeit zentrale Werte sind.

Nachfolgend interessiert speziell, was innerhalb einer Organisation «getan wird», also in den alltäglichen Aktivitäten beobachtbar ist. So wird es möglich, sich rechtzeitig damit auseinanderzusetzen, wie effektiv mit Unerwartetem umgegangen wird und ob es Anpassungen braucht. Dazu die Definition von Kathleen M. Sutcliffe und Timothy J. Vogus (in Cameron, Dutton, & Quinn, 2008, S. 185 ff): «Resilienz bezieht sich auf das Aufrechterhalten positiver Adaption unter herausfordernden Bedingungen.» Damit dies gelingt, müssen widersprüchliche Rationalitäten in den Prozessen des Organisierens und «Sensemaking» laufend bearbeitet und bewältigt werden (vgl. Abb. 2).

## Rationalität I

*Organisieren und Befolgen von dessen, was vorausgedacht wurde:* Damit eine Organisation als gut organisiert gilt, wird für einen bestimmten Typ von Situationen ein bestimmter Typ von Verhalten mit einem bestimmten Typ von Akteuren verknüpft (Weick & Sutcliffe, 2016). Wenn die Organisation grosse Risiken absorbiert und sicher funktionieren muss, wird vieles technisch gelöst sowie Sicherheitsbarrieren, Redundanzen, Checklisten, Regeln und Prozeduren etabliert. Diese Strukturelemente sollen sicherstellen, dass Erwartetes kontrolliert und Antizipation in den täglichen Arbeitsgängen möglich wird. Solche Strukturen gelten als robust und sicher. Alles klar?

## Rationalität II

Organisieren und «Sensemaking», weil Rationalität I nicht ausreicht: Weil nie alle zukünftig möglichen Variationen bekannt sind, sind auch Design, Strukturen und Prozesse nie perfekt. Diese können nicht alles Unerwartete absorbieren und deshalb müssen Menschen sich verändernden Situationen anpassen können. Dazu sollten sie:

- die Risiken kennen und unerwünschte Folgen antizipieren
- der Situation entsprechend mit laufend aktualisierten Informationen sinnvoll handeln
- improvisieren, weil es zu unerwarteten Verknüpfungen kommen kann und nicht alle Risikoszenarien bekannt sind

Resilienz mit der Perspektive auf die gesamte Organisation	Resilienz mit der Perspektive auf organisationale Prozesse
Resilienz existiert in Eigenschaften, Ressourcen, Kapazitäten, Mitteln	Resilienz resultiert aus Interaktionen zwischen Mensch und Umwelt
Der Schwerpunkt liegt auf der Wiederherstellung nach widrigen Umständen	Der Schwerpunkt liegt auf der Mikrodynamik von Handlungen vor, während und nach widrigen Umständen
Resilienz ist etwas, das wir <b>haben!</b>	Resilienz ist etwas, das wir <b>tun!</b>

Abb.1: Perspektiven auf Resilienz in Organisationen



Abb. 2: Rationalität I und II

- die Kontrolle über die Wirkungen von Handlungen und Situationen nicht verlieren

### Zwei wichtige Fragen drängen sich auf

a) Was feuert die organisatorische Verwundbarkeit an? (Sutcliffe, 2018) Es sind einerseits alltägliche organisatorische Unzulänglichkeiten wie

- Routinefehler im betrieblichen Alltag tolerieren
- fehlerhaftes Ausführen von Prozeduren und Richtlinien
- Nicht-Einhalten der gesetzlichen Bestimmungen
- schwache Praktiken im Überwachen und Kontrollieren
- zunehmend schwache und nicht angepasste Organisationskultur (Sicherheitskultur)

und andererseits die Ignoranz des Managements wie

- Verteidigungshaltung
- Trugschluss über den Zentralismus
- zu vereinfachende Weltbilder und Annahmen

b) Wie und wann wird die Aufmerksamkeit von der Rationalität I auf die Rationalität II gelenkt? Aufmerksamkeit ist ein unsteter Begleiter. Wie rasch werden Menschen doch abgelenkt und denken an etwas ganz anderes: Zum Beispiel an den bevorstehenden Einkauf denken anstatt sich auf den Strassenverkehr zu konzentrieren. Oder durch die Stadt laufen und gebannt auf das Handy schauen und das nahende Tram nicht hören ...! In einer Organisation, die hohe Risiken trägt und unerwünschte Folgen vermeiden oder be-

herrschen muss, dürfen solche «geistigen Abwesenheiten» nicht passieren. Deshalb braucht es eine besondere Form der Aufmerksamkeit, nämlich kollektive Achtsamkeit. Damit organisationale Handlungsmächtigkeit erhalten bleibt, sind

- stabile kognitive Prozesse und der
- Situation angepasstes Handeln notwendige Ressourcen.

### Vorschläge

Beides zusammen führt zu einer angemessenen Sicherheit, wenn über die nachfolgenden Vorschläge sorgfältig nachgedacht und entschieden wird:

**Erstens:** Kapazitäten in der Organisation aufbauen und auf Verwundbarkeiten rasch reagieren.

Welche Kapazitäten spielen eine wichtige Rolle? (Sutcliffe, 2018)

- zeitliche und finanzielle Puffer
- Investieren in kognitive Fähigkeiten wie konstruktive konzeptuelle Orientierung und vertieftes Wissen und Expertise
- Fördern von verhaltensmässigen Kapazitäten wie dem Etablieren von Strukturen und Prozessen, die das Teilen von Informationen erleichtern
- Fördern von Fähigkeiten zur Regulierung von Emotionen und ethischem Handeln
- Investieren in Fähigkeiten zur Gestaltung von Beziehungen, Netzwerken, Praktiken zum Koordinieren, Klima/Kultur von Vertrauen und Respekt

Prozesse, die einen wichtigen Unterschied machen:

- verteilte Managementprozesse, die Mitarbeitende unterstützen, körper-

lich mit sich verändernden Anforderungen im Umfeld und auch intern umzugehen und ihre Handlungen auf entstehende Kontexte auszurichten

- Kommunikations- und Koordinationsprozesse, die fundamental für alle anderen Prozesse sind
- Prozesse des Bedeutungsmanagements, welche ermöglichen, dass Leute mit wechselnden Emotionen und Bedeutung ihrer Erfahrung umgehen und vorwärts gehen können
- Beziehungsprozesse, die Leute physisch und emotional miteinander verbinden, damit Ungemach geteilt und Auswirkungen zerstreut werden (die Leute tragen kollektiv die Last von Ungemach/Widerwärtigkeiten)

**Zweitens:** Integrieren und Bewältigen von Rationalität I und II durch High Reliability Organizing, kurz HRO, (kollektive Achtsamkeit organisieren)

Welche kognitiven Prozesse (Mentale Grundhaltung) und Handlungen sind damit angesprochen?

Die fünf HRO-Verhaltensprinzipien (Weick & Sutcliffe, 2003), (Weick & Sutcliffe, 2016) begleiten die Prozesse des Organisierens, welche in einer Wechselbeziehung zum Sensemaking stehen. Wichtige Grundlagen dazu erarbeiteten auch Langer, 1989, Schneider & Shiffrin, 1977, Roberts, 1993 und Weick & Putnam, 2006. Die Prinzipien 1 bis 3 stärken die Antizipation und 4 bis 5 die Möglichkeit, mit Unerwartetem umzugehen oder es einzugrenzen. Stetig eingeübt, bestätigen die Prinzipien grundlegende Denkweisen (mentale Grundhaltungen), welche aus den Handlungen Sinn generieren und stabil bleiben; die Handlungen variieren entsprechend der Situation.

Die HRO-Grundhaltungen und -Verhaltensprinzipien in Kürze.

### Aufmerksamkeit auf Fehler

**Mentale Grundhaltung:** Neue Unterscheidungen wahrnehmen, was bedeutet, eine Erwartung zu etablieren, damit Abweichungen davon früher und deutlicher erkennbar werden.

**Mögliche Handlungen:** a) kleine Abweichungen stoppen, wenn diese sich vernetzen oder zu Fehlern führen können; aus Fehlern lernen und mögliche Verbesserungen in Prozessen und Abläufen vornehmen; b) einander vertrauen und vertrauenswürdig handeln

Antizipation Erst denken und dann handeln.			Containment Denken beim Handeln.	
Fehler	Interpretation	Operationen	Resilienz	Respekt
				
© Klaus Epele Fotolia	© fotoflash, Fotolia	© Orlando, Florin Ros, Fotolia	© GAP artwork, Fotolia	© mipan, Fotolia

Abb. 3: High Reliability Organizing bedeutet Antizipation und Containment

**Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen**

*Mentale Grundhaltung:* Alles Wissen ist fehlbar und deshalb eine Balance finden zwischen Wissen und Zweifel.

*Mögliche Handlungen:* a) offen über mögliche alternative Herangehensweisen an die üblichen Arbeitsaktivitäten sprechen und diskutieren; b) durch Verkomplizieren die verschiedenen Details in einer Situation wieder sehen und diese einander in der Diskussion zur Verfügung stellen.

**Sensibilität für parallele Prozesse**

*Mentale Grundhaltung:* Iterativ handeln und diagnostizieren in einer dynamischen, sich entfaltenden Situation (Situationsbewusstsein)

*Mögliche Handlungen:* a) gut im Kontakt mit den betrieblichen und zwischenmenschlichen Prozessen sein und angemessen handeln; b) Störungen in Beziehungen zeitnah klären; c) Berichte und Informationen von anderen ernst nehmen und entscheiden.

**Verpflichtung zur Resilienz**

*Mentale Grundhaltung:* Echtzeit-Lernen in einer sich entfaltenden Überraschung auf eine vorher nicht festgelegte Weise.

*Mögliche Handlungen:* a) verschiedene kritische Szenarien kennen und daraus lernen; b) die unterschiedlichen Talente und besonderen Fähigkeiten sind voneinander bekannt und werden genutzt; c) wenn es in eine unerwünschte Richtung läuft, aufgrund von aktualisierten Informationen rasch handeln.

**Respekt vor Expertise / Offene Spezifikationen**

*Mentale Grundhaltung:* Eine einzelne Person erfasst nie alles bis ins letzte Detail und deshalb ist zusätzliche Expertise sinnvoll.

*Mögliche Handlungen:* a) aktuell ist bekannt, wo für welche Situationen und Probleme die passende Expertise zu finden ist; b) sowohl eigene Grenzen kennen und akzeptieren als auch weiter lernen; c) sowohl sich selber als auch andere respektieren.

◀◀ Der Grat zwischen Effizienz und Sorgfalt ist für jede Organisation ein anderer und es gilt, ihn immer wieder neu zu erkunden. Der Gewinn liegt in der Anpassungsfähigkeit der Organisation! ▶▶

**Drittens:** Auf welche Voraussetzungen müssen sich die Personen im betrieblichen Alltag verlassen können?

- Es sind zusätzliche Puffer zeitlicher und finanzieller Art vorhanden, um
- Prozesse, Regeln und Verfahren an tatsächliche Gegebenheiten anzupassen und, wo sinnvoll, bereits mit Optionen auszustatten
- aus kritischen Ereignissen und Fehlern gemeinsam zu lernen
- kritische Szenarien vorausdenken und Handlungsvarietät aufzubauen
- Ideen zu konkretisieren und Innovationen zu gestalten
- verschiedene Trainings- und Übungsformen zu nutzen, damit Erfahrungswissen generiert und erinnert sowie regelmässig erneuert wird und

bezogen auf die Profession, dass

- berufliche Qualifikationen erhalten bleiben und neu dazukommende

- Personen gut ausgebildet und eingearbeitet werden
- negative Auswirkungen von Risiken bekannt sind und klar kommuniziert wird, was nicht passieren darf
- positive Auswirkungen von Risiken, also verschiedene Arten von Innovation, wahrgenommen und genutzt werden
- die HRO-Verhaltensprinzipien kontext- und phasenbezogen vertieft und angewendet werden und

damit das Individuum kontext- und phasenbezogen handlungsmächtig bleibt, sind Stärken wichtig wie

- geschärfte Wahrnehmungsfähigkeiten
- auch unter Druck aufmerksam, Muster im Geschehen zu erkennen
- sich auf einen Punkt des Geschehens fokussieren zu können
- Geistesgegenwart im Handeln
- die eigenen Grenzen kennen
- wohlwollend gegenüber anderen zu sein
- klar kommunizieren und lösungsorientiert handeln zu können
- sich verändernde Bedingungen akzeptieren und gestalten wollen. ■



ELVIRA PORRINI

X-Challenge Consulting, Zürich, Inhaberin und Geschäftsführung. Organisationsberaterin und Coach mit mehrjähriger Erfahrung und Spezialkenntnissen in HRO, klinischem Risikomanagement. (Eine Literaturliste erhalten Sie gerne auf Anfrage.)