

Organisationale Resilienz

Bewusst agieren

Wenn Risikomanagement und strategisches Management an ihre Grenzen stossen, schlägt die Stunde der Resilienz. Aus der Forschung stammend, fand das Konzept Eingang ins Kontinuitätsmanagement, in Informatikkonzepte und heute in die Teamresilienz. Mittlerweile hat sich die sogenannte Organisationale Resilienz zum Analyserahmen weiterentwickelt. Sie bietet Ansatzpunkte zum Aufbau eines weit-sichtigen «Corporate Resilience Managements».

Jens O. Meissner/Michael Merz

Arthouse Movies und Hollywood bewegen unsereiner, insbesondere wenn sie ereignis-volle Krisen nachzeichnen. Vor einem Jahr kursierten zwei bemerkenswerte Filme in deutschschweizerischen Kinos. «Deepwater Horizon» (Regie: Peter Berg/Produktion: Mike Wahlberg) beschreibt den Hergang der gravierenden Bohrlochkatastrophe im Golf von Mexiko vom 20. April 2010.

Bei der Übergabe zweier Betriebs-mannschaften gingen kritische Information-en zum Status eines Tiefseebohrlochs verloren. Im Zuge eines ökonomischen Zeit-drucks im Betriebsteam wurde ein Defekt übersehen. In der Folge kam es zu einer mas-siven Explosion und letztlich zum Unter-gang der berühmten Plattform.

Sicherheits-Effizienz-Paradox

Die Situation ist möglicherweise nur für Insi-der wie Sicherheitsmanager nachvollziehbar, die Story könnte jedoch auch für Betriebsstu-dien hergezogen werden. – Eric Hollnagel führt solche Krisen als «Sicherheits-Effizienz-Paradox» ein, in dem Sicherheits-Guidelines durch Effizienzkriterien nicht nur untergra-ben, sondern eben auch durch horrende In-vestitionen in Sicherheitstechniken und -regularien noch verschärft werden.

Jens O. Meissner, Prof. Dr. rer. pol., ist Professor für Organi-sationale Resilienz an der Hochschule Luzern. Er forscht in den Bereichen Hochzuverlässigkeit und Interdisziplinarität. Er ist Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen und Vorstandsmitglied des Netzwerk Risikomanagement e.V.

Auf der «Deepwater Horizon»-Platt-form war alles gegeben: Technik, Wissen, Re-gulatorien. Allerdings fehlte es an «Mindful-ness», an der Fähigkeit, in einer Stress-Situa-tion Technik, Betrieb und Handeln richtig synchronisieren zu können. Die Organisati-onale Resilienz war auf der Bohrplattform «gleich null». Es war dem erschöpften Team aufgrund der endenden Schicht im Grunde egal, ob die Sicherheitsanforderungen in der kommenden Schicht wirklich erfüllt werden würden.

Der wirtschaftliche Gesamtschaden weicht nach verschiedenen Quellen vonein-ander ab. Er soll jedoch über 60 Milliarden US-Dollar – abgesehen von den Kollate-ralschäden für Mensch und Natur – umfas-sen. Es gab nicht nur elf Todesopfer, zahlrei-

che Verletzte und traumatisierte Staatsbür-ger, allgemein wurde das Vertrauen in Erdö-lindustrie, möglicherweise sogar in die US-Regierung erschüttert.

Resilienz: ein Heldenepos?

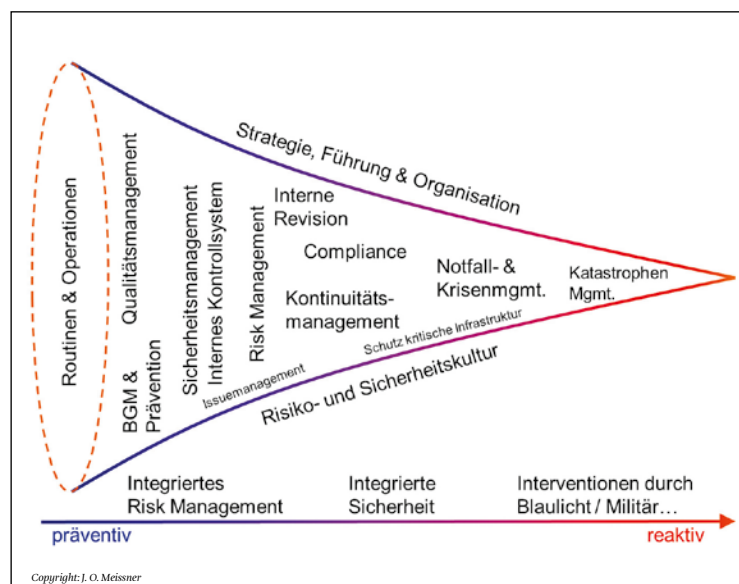
Ironischerweise gilt die Katastrophenbe-schreibung «Deepwater Horizon» in cineasti-schen Kreisen als Flop, während die Helden-geschichte «Sully» von Insidern gepriesen wird. «Sully» (Regie: Clint Eastwood, Pro-duktion: Frank Marshall) beschreibt die Chronologie der Notlandung des Verkehrs-fliegers US1549 auf dem Hudson River, New York.

Die Landung inmitten von New York ging nur glatt «über die Bühne», weil der Pi-lot Chesley «Sully» Sullenberger unmittelbar nach Ausfall beider Triebwerke die Checklis-te für die Notfall-Prozedur ignorierte, eine Hilfsturbine früher als gemäss Liste vorgese-hen einschaltete – geistesgegenwärtig mit einem «Vogelschlag» die US1549 zu retten.

Er entschied sich, nicht auf einem in der Nähe liegenden Flughafen, sondern auf dem Hudson River notzulanden.

«Sully», die Rekonstruktion des Manö-vers am 15. Januar 2009 thematisiert auch den Untersuchungsprozess. Im Gegensatz zur offensichtlich hohen Resilienz des Pilo-ten wurde untersucht, ob es legitim ist, die offizielle Prozedur nach dem Abflug «eigen-mächtig» zu ignorieren. Die erfolgreiche Rettung von allen 150 Passagieren wurde durch hohe Regressansprüche durchkreuzt.

Die heldenhafte Rettungstat musste im juristischen Nachgang durch Chesley



Der Resilienz-Trichter illustriert das Zusammenspiel der verschiedenen Disziplinen



Quelle: © Daniel Behr/ Greenpeace



Quelle: © Jose Luis Munoz/ Greenpeace

Resilienz geht weiter als bereits etablierte Konzepte des Krisen- und Kontinuitätsmanagements. Die Ausmasse der «Deepwater Horizon»-Katastrophe von 2010 waren küstenweit und noch lange zu sehen.

Sullenberger mühsam gerechtfertigt werden.

Kompetenzüberschreitungen?

Was steckt hinter diesen beiden Beispielen? Im Grunde geht es um die Frage, wie weit geregelte Guidelines überschritten werden dürfen. Menschen und Teams auf einer Bohrinsel – in einem Flieger, in einem Spital, in einem Kernkraftwerk, überhaupt Menschen im Schichtbetrieb sind angewiesen, für Ordnung zu sorgen.

«Feine Signale spielen in der Arbeitssicherheit eine grosse Rolle.»

Hierzu gehört die Informationspflicht gegenüber der nachfolgenden Schicht, vice versa ein Informationsrecht darauf hat, über betriebsrelevante Sachverhalte informiert zu werden. Hierzu erhalten doch die Schichtleitenden entsprechende Kompetenzen. Wichtige Information zu ignorieren, ist per definitionem eine Kompetenzüberschreitung. Eine positive «Überschreitung» liegt jedoch im Fall «Sully» vor, in der Sicherheitsrichtlinien eigenmächtig umgangen wurden.

Jeder sicherheitsorientierten Organisation müssten im Grunde die «Haare zu Berge» stehen. Auf der anderen Seite gibt es Beobachtungen in der Hochzuverlässigkeitsforschung, dass ein Erkennen und Deuten «feiner Signale» in der Arbeitssicherheit

eine grosse Rolle spielen. So wie Piloten menschliche Fähigkeiten in Krisensituationen einsetzen, sollte sich auch eine High Reliability Organization (HRO) immer auch am Unmöglichen und Ungeregelten orientieren, bevor sie eng definierte Kompetenzen «durchpocht».

Wenn man thematisch nicht tiefer graben möchte, könnte man schlicht sagen, die beiden oben genannten Beispiele seien Folgen der jeweiligen Sicherheitskulturen der Unternehmen. Das greift jedoch in der Organisationalen Resilienz zu kurz. Interessiert man sich genauer für die Fähigkeit von Organisationen, aus kritischen Situationen oder Ereignissen eine Chance (mehrere Chancen) zu gewinnen, so muss man grosszügiger vorgehen.

Resilienz als Konzept

Organisationale Resilienz ist sehr vielfältig und schwer mess- und fassbar. Whitman/Kachali/Roger/Vargo/Seville (2014) entwickelten daher ein Rahmenkonzept als Grundlage ihres Resilienz-Benchmarks, um Unternehmen vergleichen zu können. Sie taten dies vor dem Hintergrund der Krisenreaktion und -prävention neuseeländischer Naturkatastrophen, da insbesondere Erdbeben die regionale Wirtschaft mehrfach getroffen hatten.

Die Forscher haben drei Hauptpfeiler der Resilienz definiert:

«Führung und Kultur», «Anpassungsbereitschaft», und «Netzwerknutzung». In ihren Grundpfeilern finden sich rund 15 Unteraspekte wie etwa «Stresstestpläne». Je nach-

dem muss man die Komponenten, siehe die Reihenfolge, anders gewichten:

- Mitarbeiterengagement
- Situationsbewusstsein
- Stresstestpläne
- «Silos brechen» und
- Wissen nutzen

Whitman et al. ziehen hier den Interpretationsrahmen absichtlich sehr breit, um zu zeigen, wie sehr Resilienz als Systemfunktion betrachtet werden kann - wobei diverse Unterthemen Organisationen und deren Management betreffen. Ihr Benchmark nutzt dabei Fragebögen, die mittlerweile globale Erhebungsdaten für unterschiedliche Organisationsgrößen liefern.

Die Eckpfeiler im CRM

Was lässt sich nun aus solchen Modellen effektiv fürs Resilienzmanagement übernehmen? Ein Corporate Resilience Management (CRM) sollte sich als integriertes Gesamtkonzept verstehen.

Der sogenannte Resilienz-Trichter (siehe Grafik links) verdeutlicht das Konzeptesammelsurium. Die Konzepte können untereinander verknüpft werden, um auf Ereignisse zunehmender Dringlichkeit reagieren zu können.

Organisationale Resilienz stützt sich breit ab, um ein systemisch-komplexes Weltbild einzufangen, ohne zu trivialisieren. Sie geht davon aus, dass diverse Fehler geschehen und unvorhergesehene Ereignisse eintreffen. Die Ansätze heben die Wichtigkeit vielfältiger Umgebungsfaktoren, die zu kritischen Situationen führen können, hervor:

Hierbei spielt der Glaube an die positive Gestaltbarkeit einer Situation ebenso eine wichtige Rolle wie die Fähigkeit, bewusst «nach vorne» fallen zu können – also unternehmerisch resilient und flexibel zu sein. ■

Dieser Fachartikel erscheint in einer MQ-Serie, die von Experten und Expertinnen des «Netzwerk Risikomanagement» beigesteuert wird: www.netzwerk-risikomanagement.ch

Fachliteratur

Whitman, Kachali, Roger, Vargo, Seville (2014): «Organisational resilience following the Darfield earthquake of 2010», («Disasters», 1/38, pp 148-177).