

Verband für organisationale Resilienz gegründet

SERVICE. „Verband für organisationale Resilienz – Association for Organisational Resilience“ (Ores), so lautet der Name des neuen Verbands, der in diesem Jahr von führenden Resilienzexperten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gegründet wurde. Die Qualität der Resilienzberatung von Unternehmen soll so verbessert werden.

Foto: blickwinkel / mauritius-images.com

In der Folge der Finanzkrise des Jahres 2008 wurde vielen Geschäftsleitungen klar, dass sie mehr brauchen als das übliche „Risikomanagement“. Die spürbare Überforderung von Mensch und Organisation, die die VUCA-Welt mit sich bringt, kann nur durch die „Zukunftskompetenz Resilienz“ abgemildert werden.

Das Konzept der „individuellen“ Resilienz wird bereits seit Mitte des letzten Jahrhunderts erforscht. Es wurden verschiedene „Schlüssel“ entdeckt, die alle dazu beitragen, die innere Widerstandskraft eines Individuums zu fördern und aufrechtzuerhalten. Es handelt sich um Fähigkeiten wie: Akzeptanz, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Verantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungsorientierung, Zukunftsorientierung sowie Ungewiss-

heitstoleranz, Veränderungsbereitschaft und Achtsamkeit. Ziel einer individuellen Resilienzstärkung ist es, dass der Einzelne situationselastisch agieren kann – was durch das Zusammenspiel der Resilienz-Schlüssel auch tatsächlich erfolgreich gefördert werden kann.

Neu: Eine ISO-Norm zu organisationaler Resilienz

Da eine Organisation mehr ist als ein Individuum und betrachtet werden muss als äußerst komplexes Konstrukt, können Zusammenhänge, die für die individuelle Resilienz gelten, nicht 1:1 auf Organisationen übertragen werden. Die Eigenschaften einer Organisation setzen sich zusammen aus den Faktoren Umwelt,

Organisationszielen, (Entscheidungs-) Strukturen, Mitgliedern sowie Ausstattung und Ressourcen. In diesem Umfeld sind Individuen und Teams tätig. Individuum, Team und Organisation müssen beim Thema „organisationale Resilienz“ einzeln und in ihrer Interaktion berücksichtigt werden. Nur so lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten.

Aktuelle Konzepte zur Entwicklung organisationaler Resilienz setzen deswegen vor allem auf die „Unternehmenskultur“. Wie Menschen in einer Organisation miteinander umgehen, wie Erfahrungen des Scheiterns in Unternehmen thematisiert werden, wie Führungskräfte ihre Führungsaufgabe auffassen – all das hat einen großen Einfluss auf die Resilienz eines Unternehmens. Und von dieser Re-



onaler Resilienz identifiziert, gemessen und bewertet werden können. Die „Prinzipien“ der Norm bilden die Grundlagen, auf denen eine Organisation ein organisationales Resilienzmanagement aufbauen kann. Darunter finden sich grundlegende organisationale Prinzipien wie ein umfassendes Verständnis der Kontextbedingungen der Organisation, gutes Management und Führung oder eine breite Diversität bei Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissen. Das Herzstück der Norm 22316 stellen die neun Elemente dar, aus denen sich jeweils konkrete Handlungsempfehlungen erarbeiten lassen. Beispielsweise benennt die Norm bestimmte Fähigkeiten der Führungskräfte, ein passendes Wissensmanagement oder die Beziehung der Organisation zu ihrem Umfeld. Ebenfalls ein zentrales Thema: Wie können Unternehmen ihre Resilienz messen, wie kann die Umsetzung resilienzfördernder Maßnahmen evaluiert werden? Auch dazu gibt die ISO-Norm generelle Richtlinien vor. Sie benennt Anforderungen, die die Organisation zur Evaluation von Resilienz erfüllen muss und schlägt Vorgehensweisen zur Beobachtung und Beurteilung der Maßnahmenumsetzung vor.

Der neue Verband und seine Kerngruppe

„Wir brauchen einen Thinktank für organisationale Resilienz, in dem das Wissen und die Erfahrung von Forschern und Praktikern einfließt. Das gab es bisher nicht“, fordert Prof. Dr. Jutta Heller, Gründungsmitglied und 1. Vorsitzende des Verbands für organisationale Resilienz (www.ores.online). Sie fokussiert ihre Beratungsarbeit seit über 15 Jahren auf die Kernthemen individueller und organisationaler Resilienz. Während ihrer Tätigkeit an der Hochschule für angewandtes Management in Erding sicherte sie dem Thema einen zentralen Platz im Studienschwerpunkt „Coaching“. Wie wichtig der Berufsverband als Anlaufstelle für Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Resilienzkonzepts sein wird, zeigt sich daran, dass namhafte Experten zu den Gründungsmitgliedern gehören. Sie alle verstehen sich als Vorreiter auf ihrem Gebiet und integrieren Resilienz schon seit Langem in ihre Tä-

silienz hängt schließlich vor, während und nach einer Krise die Leistungsfähigkeit der Organisation als Ganzes ab. Die zunehmende Bedeutung organisationaler Resilienz wird auch daran deutlich, dass die International Organization of Standardization (ISO) im März 2017 eine Norm veröffentlicht hat, die organisationale Resilienz in einem Unternehmen messbar machen soll. Die organisationale Resilienz wird sehr allgemein definiert als „the ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment to enable it to deliver its objectives and to survive and prosper“. Die ISO-Behörde gliedert die Aspekte zu organisationaler Resilienz in grundlegende Prinzipien und konkrete Elemente. Zusätzlich gibt sie Empfehlungen, wie Faktoren organisati-



Foto: Ores

Prof. Dr. Jutta Heller. Sie initiierte den „Verband für Organisationale Resilienz“ und ist dessen 1. Vorstand. Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlerin ist eine erfolgreiche Fachbuchautorin und bildet Resilienzberater (www.juttaheller.de/akademie/resilienztraining) aus.

tigkeit (überwiegend als Organisationsentwickler und Resilienzberater). Ziel des Verbands ist es, resilientes Denken, Fühlen und Handeln von Individuen, Teams und Organisationen zu fördern. Aktuell entwickelt Ores eine Befragung zu organisationaler Resilienz, die sich an den neun Elementen der ISO-Norm orientiert und diese um weitere Bereiche ergänzt. Das Resilienzkonzept soll auch durch Tagungen, Kongresse und Publikationen weiterentwickelt werden. Geplant sind „Ores-Open-Days“. Der erste Termin ist am 31. Januar 2018 in München (<http://ores.online/blog/>). Ein Online-Kongress ist in Planung.

Die Kerngruppe des Verbandes für organisationale Resilienz (Ores) bilden folgende zwölf Gründungsmitglieder:

- **Jutta Heller**, Vorstandsvorsitzende (Ausbilderin von Resilienzberatern)
- **Ella Amann**, Vorstandsressort „Qualitätssicherung und Weiterbildung“ (Leiterin des internationalen Berater- und Trainernetzwerks „Resilienzforum“)
- **Jeannette Brenner**, Vorstandsressort „Finanzen und Mitgliederbetreuung“ (Resilienzberaterin, Rechtsanwältin) →

- • **Karsten Drath**, Vorstandsressort „Internationale Kooperation“ (Managing Partner „Leadership Choices“)
- **Brigitte Huemer**, Vorstandsressort „Umsetzungsorientierte Methoden für Organisationale Resilienz“ (Partnerin der Trigon Entwicklungsberatung)
- **Sebastian Mauritz**, Vorstandsressort „Presse und Öffentlichkeitsarbeit“ (Leiter der „Resilienz-Akademie“)
- **Ingrid Preissegger**, Vorstandsressort „Forschung und Entwicklung sowie Diagnostik des Themenfelds Organisationale Resilienz“ (Partnerin der Trigon Entwicklungsberatung)
- **Ulrike Clasen** (Inhaberin „Netzwerk Kadertraining“, Vertreterin „Resilienzforum“ in der Schweiz)
- **Marcel Frei-Balegia** (Managing Partner „Morgenthaler Consulting“)
- **Harri Morgenthaler** (Managing Partner „Morgenthaler Consulting“)

- **Sylvia Kéré Wellensiek** (Leiterin von HBT Human Balance Training, Resilienz-Beraterin)
- **Fritz Zehetner** (Inhaber von „Size Prozess“).

In regelmäßigen persönlichen Arbeitstreffen will die Kerngruppe die Richtung bestimmen, in die der Verband in Zukunft gehen wird. Gleichzeitig dient die Kerngruppe als Experimentalraum: Die Prinzipien, die man den Unternehmen empfiehlt, sollen auch verbandsintern konsequent angewandt werden. Teamresilienz kann man in der Kerngruppe wahrscheinlich am eigenen Leib erfahren. Einen Einblick in die Fortschritte und die persönlichen Erfahrungen wird der Blog auf der Homepage des Verbands liefern. Zusätzlich bündelt Ores das Know-how seiner Mitglieder in Fachgruppen, die als „Thinktank“ für organisationale Resilienz dienen. In den Fachgruppen sollen

Standards definiert und Schwerpunkte gesetzt werden, die bei der Entwicklung organisationaler Resilienz dienen. Drei Fachgruppen erarbeiten die Themenfelder „Qualitätsstandards und Weiterbildung“, „Forschung, Entwicklung sowie Transfer“ und „internationale Kooperationen“. Ores deckt damit ein breites Spektrum von Handlungsfeldern ab. Das Ziel der Resilienzentwicklung bei Organisationsmitgliedern, Führungskräften und bei den Organisationen als Ganzes wird mit Forschungsk Kooperationen und Praxisempfehlungen verfolgt werden. Die Entwicklung von Qualitätsstandards und Weiterbildungsoptionen und die internationale Ausrichtung runden das Verbandsprofil ab. „Damit wird sich Ores als erster Ansprechpartner in allen Fragen der organisationalen Resilienz etablieren“, ist sich Jutta Heller sicher.

Gudrun Porath ●

Was steckt hinter der Resilienz-ISO 22316 ?

Hintergrund. Wie sehen die neun Elemente („Attributes“) der ISO 22316 im Detail aus? Nachdem die Norm bisher nur in Englisch vorliegt, handelt es sich bei den nachfolgenden Erklärungen um eine inoffizielle Übersetzung von Jutta Heller.

1. Geteilte Vision, Klarheit über den Unternehmenszweck

Eine resiliente Organisation teilt auf allen Hierarchieebenen eine gemeinsame Vision, gemeinsame Ziele und Werte – insbesondere in Hinblick auf den Nutzen eines Resilienzmanagements.

2. Internes und externes Umfeld

Eine resiliente Organisation versteht die internen und externen Systeme, in denen sie sich grundsätzlich bewegt. Sie schafft es auch, diese Felder ganz gezielt zu beeinflussen.

3. Unsicherheit und Scheitern

Eine resiliente Organisation besitzt eine Führungskultur, die eine stabile Führung auch in Perioden der Unsicherheit und der Veränderung ermöglicht. Es gibt eine Fehlerkultur, die es erlaubt, aus Fehlern nachhaltig zu lernen.

4. Relevante Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen

Eine resiliente Organisation hat gemeinsame resilienzfördernde Überzeugungen und Werte sowie positive Einstellungen und Verhaltensweisen, die fest in jedem Einzelnen verankert sind.

5. Information und Wissen

Die Mitglieder einer resilienten Organisation teilen ihre Informationen und ihr Wissen. Lernen aus Erfahrung und aus Fehlern wird unterstützt.

6. Verfügbarkeit von Ressourcen

Eine resiliente Organisation entwickelt Ressourcen (zum Beispiel: qualifizierte Mitarbeiter, Anlagen, Informationen, Technologie), die die vulnerablen Stellen der Organisation abdecken können und eine schnelle Anpassung an veränderte Umstände ermöglichen.

7. Entwicklung und Koordination der Unternehmensmanagementbereiche

Die verschiedenen Unternehmensbereiche einer resilienten Organisation werden klar definiert, entwickelt und koordiniert, sodass sie gemeinsam an den strategischen Zielen einer Organisation mitarbeiten können. Unternehmensmanagementbereiche sind HR, QR, BGM, IT ...

8. Evaluation

Eine resiliente Organisation evaluiert ihre Ergebnisse kontinuierlich, um aus ihren Erfahrungen zu lernen und um Chancen zu erkennen.

9. Fähigkeit, Veränderung zu antizipieren und zu managen.

Eine resiliente Organisation erkennt zukünftige Veränderungen früh, kann damit umgehen und reagiert angemessen.

Prof. Dr. Jutta Heller ●