



Resiliente Systeme

Wie das Konstrukt individueller Kraft und Stärke, Widrigkeiten und Rückschläge zu meistern auf Unternehmen anzuwenden ist

von Juliana Goethe

Systemeigenschaft Resilienz

Der Resilienzbegriff hat eine seiner wichtigsten Wurzeln in der Ökosystemforschung.¹ Es ist davon auszugehen, dass zwischen der individuellen Resilienz einzelner Systemteile und der Widerstandfähigkeit des Systems, in dem sie agieren, ein enger Zusammenhang besteht. Aber auch losgelöst von den Fähigkeiten des Einzelnen kann ein System Resilienz aufweisen und entwickeln. Dafür gelten ähnliche Faktoren wie für das Individuum. Die Definition der Individual-Resilienzforschung lässt sich auf Systeme übertragen. So gilt eine Organisation als resilient, wenn es ihr gelingt, sich gegenüber Umweltveränderungen ohne dauerhafte Dysfunktion anzupassen.

Aus den Erkenntnissen unterschiedlicher Forschungsrichtungen lassen sich drei zentrale Eigenschaften resilienter Systeme erkennen: eine gewisse Robustheit oder systemische Fitness, die Orientierung an bestehenden Ressourcen und die Suche nach der Ergänzung dieser durch einzigartige unverwechselbare Kompetenzen sowie die Fähigkeit, schnell und proaktiv zu agieren.

Systemische Fitness

Das zentrale Kennzeichen resilienter Organisationen ist die systemische Fitness, einerseits im Sinne einer Anpasstheit an die Gegebenheiten des Umfeldes, andererseits im Sinne der Reaktionsfähigkeit in einem sich wandelnden Umfeld. Beispiele für so genannte ‚Smart Systems‘ sind hauptsächlich in ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen zu beobachten, sich selbst reparierende Software, autonome Robotik oder auch selbstheilende Werkstoffe. Die meisten dieser Entwicklungen orientieren sich am Vorbild Natur.

Diese Fitness kann auch als Robustheit aufgefasst werden. Das heißt, eine nachhaltig überlebensfähige und erfolgreich flexible, resiliente Organisation weist freie Kapazitäten auf, um unvorhergesehene Ereignisse zu managen. Puffer- und Rückkopplungsprozesse sorgen für die nötige Dämpfung bei kritischen Situationen. Ein Faktor zur Förderung dieser organisationalen Fitness im Sinne freier Kapazitäten besteht in der Reduktion der Vulnerabilität. Besonders in Kernprozessen der Funktions- oder Lebensfähigkeit, die

¹ Vgl. Holling, 1973

essentiell für den Systemerfolg sind, zeichnen sich resiliente Organisationen durch Redundanzen aus. Was auf den ersten Blick kontraproduktiv und wenig effizient wirkt, erhöht im Falle des Ausfalls einer Position die Wahrscheinlichkeit, dass ohne Reibungsverluste von anderer Stelle übernommen werden kann. Vielfältigkeit und Variabilität der einzelnen Bestandteile des Systems sowie eine hohe Flexibilität zur Förderung einer maximalen Anzahl von Kombinationsmöglichkeiten sind Schlüssel für diese Fähigkeit.

Ergebnisse der Teamforschung legen nahe, dass widerstandsfähige Systeme sich durch ein gemeinsames und von allen als sinnstiftend empfundenes Ziel, Rollen- und Regelklarheit, Offenheit sowie Flexibilität auszeichnen.² Unbeirrbar verfolgen robuste Systeme ihr Ziel, das klar, sinnstiftend und anspruchsvoll vor ihnen liegt. Dabei sorgen gemeinsame Werte und Normen für eine innere Stabilität und klare Außenverhältnisse.

Die Teamforschung hat ergeben, dass der innere Zusammenhalt und die Abgrenzung nach Außen als wichtige Merkmale erfolgreicher Gruppen gelten,³ können und dies spiegelt sich in der Robustheit einer resilienten Organisation wider. Ebenfalls trägt eine komplementäre Zusammensetzung und Lernbereitschaft zum Gruppenerfolg bei besonderen Herausforderungen bei.

Anpassungsfähigkeit ist ein weiterer Aspekt systemischer Robustheit. Toleranz gegenüber Fehlern, ja sogar deren Notwendigkeit im Sinne überlebenswichtiger Mutationen kennzeichnen überlebensfähige Arten.

Ressourcenorientierung

Ebenso wie ein Individuum in Form von Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeitserwartung kann ein System sich seiner Ressourcen klar bewusst sein. Sowohl die Bewertung als auch die Lösung von Problemstellungen wird intensiv über die als zur Verfügung stehenden wahrgenommenen Kompetenzen und Kapazitäten gelenkt. Eine resiliente Organisation muss ihr Handeln an den zur Verfügung stehenden Kräften orientieren und vorausschauende Ressourcenallokation bei bedeutsamen Prozessen und Positionen betreiben.

Die Betriebswirtschaft hat einen ressourcenorientierten Ansatz entwickelt. Dessen zentrale Annahme ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung auf die Entwicklung und auf die Nutzung unternehmensinterner Ressourcen sowie auf die Kernkompetenzen der Leitung und der Mitarbeiter zurückzuführen ist. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht daraufhin aus den diesbezüglichen Besonderheiten der

² Vgl. Hertel, 2002, S. 172 ff

³ Vgl. Frey & Greif, 1997, S. 182 ff

Organisation, die sie von ihren Wettbewerbern abhebt. Als besonders wertvoll gelten kompetenzbasierte Ressourcen. Sie sind tief im Unternehmen verwurzelt und nicht durch extern zu beschaffende Ressourcen zu ersetzen.⁴

Außerdem spielt die Vielfalt der Ressourcen eine entscheidende Rolle. Das zur Aufgabe passende Maß an Diversity in Teams im Verhältnis zu deren Größe erhöht die Chance auf kreative, schnelle und effiziente Lösungen.

Aufgabe einer resilienten Organisation ist es die internen Ressourcen zu analysieren, neue zu beschaffen, bestehende Ressourcen zu pflegen und weiterzuentwickeln. Final sorgt der sinnvolle strategisch orientierte Einsatz der Ressourcen für tatsächlichen Erfolg. Dabei gilt es ein Set von Ressourcen aufzubauen, welches in seiner Kombination einzigartig ist, spezifisch für die Organisation und nicht nachahmbar bzw. zugänglich für konkurrierende Systeme. Natürliche Systeme entwickeln diese Ressourcen häufig über selektive Evolutionsprozesse. Organisationen können bewusst ihr Umfeld analysieren, ihre Ressourcen im Vergleich zu anderen evaluieren und Entwicklungsmaßnahmen ableiten.

Darüber hinaus beschreibt Ressourcenorientierung ebenfalls eine Vorgehensweise im Umgang mit Informationen. Der Grad der Vorbearbeitung der Daten wird dabei möglichst gering gehalten, um den Beteiligten Gelegenheit zu geben, auf Basis der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen die Daten sinnvoll aufzubereiten und zu einem Ergebnis zu kommen. Diese kollektive Konstruktion von Wissen in Form von Learning Communities hat den Vorteil einer hohen Umsetzungswahrscheinlichkeit der gefundenen Lösung.⁵

Reaktionsgeschwindigkeit

Auch die Reaktionsgeschwindigkeit ist ein Merkmal resilienter Organisationen. Eine hohe Aufmerksamkeit gegenüber kleinen Veränderungen und Trendscouts im Umfeld sorgen für den zeitlichen Vorsprung in der Reaktion auf unvorhergesehene Ereignisse. Denn je schneller ein System auf externe Reize reagiert, desto schneller adaptiert es die neue Situation und kann die Ressourcen, die für die Anpassung eingesetzt wurden wieder dem produktiven Geschäftsalltag zuführen. Dieser Vorsprung wird durch Agilität und Improvisationsmuts verstärkt. Dezentrale Organisation und eine wenig monolithische Struktur begünstigen die Umsetzung der so erreichten Möglichkeit einer schnellen Reaktion.

⁴ Vgl. Macharzina & Wolf, 2010, S. 67 ff.

⁵ Vgl. Mandl & Reinmann-Rothmeier, 2000, S. 10 f

Aus der Teamforschung ist bekannt, dass Gruppen mehrere Phasen durchlaufen bis sie stabil leistungsfähig werden, von moderatem Erfolg über eine Zeit von leistungshemmenden Konflikten hin zur Performance-Phase. Jede Änderung innerhalb des Teams führt zu einem Neudurchlauf durch diese Phasen, so dass manche Gruppen nie den Performance Status erreichen. Resiliente System zeichnen sich durch eine hohe Kompetenz im schnellen Durchlaufen dieser Phasen aus, so dass sie nach Veränderungen oder externen Reizen schnell wieder funktional agieren.

Auch die Art der Lösungsfindung erfolgt schnell in resilienten Systemen. Im Sinne des Pareto-Prinzips geht es nicht um die perfekte, statische Lösung sondern vielmehr um ein evolvierendes Vorgehen in der Problembearbeitung. Während die ersten Schritte eingeleitet werden, nutzen resiliente Organisationen Rückmeldungen über den Erfolg zur Anpassung und Verfeinerung weiterer Schritte. Somit bleiben sie dauerhaft in Bewegung und verhindern die übermäßige Anstrengung zu Beginn bei der Suche nach einer perfekten Lösung und den Zeitverlust von einem Stillstand im Falle einer zwischenzeitlichen kompletten Neuplanung.

Gelingt es einem Unternehmen, diese Eigenschaften fest in seinen Strukturen und seiner Kultur zu verankern, steigt damit seine Krisenfestigkeit. Es wird schnell und flexibel mit den sich wandelnden Gegebenheiten umgehen können und Veränderungen als pulsierende Chancen erleben.

Literatur zum Thema

Frey, Dieter & Greif, Siegfried. (1997). *Sozialpsychologie: ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Psychologie Verlags Union, Weinheim

Hertel, G. (2002). *Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien: Das VIST Modell*. In: Witte, E.H. (Hrsg.). *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse* (S. 172-202). Pabst, Lengerich

Holling, C.S. (1973). *Resilience and stability of ecological systems*. *Annual Review in Ecology and Systematics* (4), 1-23.

Macharzina, Klaus & Wolf, Joachim. (2010). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis*. Gabler, Wiesbaden

Mandl, Heinz & Reinmann-Rothmeier, Gabi. (2000). *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund?*. Oldenbourg, München