



Wenn rauer Wind im Unternehmen weht: Ohne gut ausgebildete Resilienz entstehen Überforderung, Unsicherheit und Stress.

# Resilienz in Zeiten der Veränderung

**In der aktuellen Arbeits- und Wirtschaftswelt existieren viele Reize, aber nur wenig Zeit, diese mental zu verarbeiten. Deshalb ist derzeit eine Kompetenz ganz besonders wichtig: Resilienz. «Ohne eine gut ausgebildete Resilienz entstehen Überforderung, Unsicherheit und Stress – das gilt sowohl für Individuen als auch für Organisationen», sagt die Expertin Prof. Dr. Jutta Heller.**

Simone Leitner

Gesellschaft und Wirtschaft stecken derzeit in einer Phase grundlegender Veränderungen. Die Art zu arbeiten, erfährt durch die aktuellen Einflüsse und deren weitreichenden Auswirkungen einen Wandel, der «ähnlich grundlegend sein wird wie die industrielle Revolution», sagt Resilienz-Expertin Prof. Dr. Jutta Heller.

Nicht ausschliesslich die Pandemie und der Krieg in der Ukraine sind fordernd, sondern auch der Vormarsch von künstlicher Intelligenz im Alltag, das dynamische Wachstum neuer Technologien und der Trend hin zur agilen Arbeitsweise. Mehrere Faktoren durchdringen das Arbeitsumfeld und die Anforderungen werden zu-

nehmend komplexer. «Selbstverständlich brauchen Menschen neue Impulse und Anstösse, um sich weiterzuentwickeln. Wir sind so angelegt, dass wir neue Erfahrungen suchen», betont die Wissenschaftlerin. Gewohntes langweile die Menschen schnell – zum Glück, denn sonst würden Kinder wohl nie so komplexe Fähigkeiten

wie Gehen, Sprechen oder komplizierte interpersonelle Skills wie Empathie erlernen. «Zugleich benötigt der Mensch aber auch Zeiten der Ruhe, damit sich neu Gelerntes, neue Eindrücke und neue Erfahrungen setzen können», ergänzt Jutta Heller.

In der aktuellen Arbeitswelt haben die Mitarbeitenden mehr als genug neuer Reize, aber nur noch wenig Zeit, diese mental zu verarbeiten. Die Folge: Ohne eine gut ausgebildete persönliche Resilienz entstehen Überforderung, Unsicherheit und digitaler Stress. Und in einem Zustand permanenter Anspannung ist oft nur eine Kleinigkeit nötig, um eine persönliche Krise auszulösen. Jutta Heller vertieft: «Manche Menschen äussern sich dann laut und emotional, andere kehren sich mehr nach innen. Von einer Krise ist immer dann auszugehen, wenn ein «Weiter-wie-bisher» nicht mehr funktioniert.»

Auch Unternehmen navigieren in einem Umfeld ständiger Veränderung, bewegen sich immer zwischen zwei Polen: der Stabilität des Unternehmens, die beispie-

weise bei Lieferketten oder terminbezogenen Prozessen gegeben sein muss, und der Flexibilität, wenn unvorhergesehene Ereignisse auftreten und sich die Bedingungen ändern. «Ein Unternehmen, das in einem der neun Handlungsfelder seine organisationale Resilienz erhöhen will, sollte sich daher bewusst machen, ob der Fokus auf der Stabilisierung oder der Flexibilisierung liegen soll – oder ob Massnahmen angezeigt werden, mit denen beides zugleich erhöht werden kann.» Die Expertin rät: Dezentralisierte Strukturen schaffen beispielsweise Stabilität, weil sich schlechte Ereignisse schneller im Unternehmen verbreiten und Gegenmassnahmen getroffen werden können. Gleichzeitig erhöhen sie die Flexibilität, weil die Beschäftigten mehr Handlungsspielraum erhalten.

Organisationale Resilienz hat also zum Ziel, Stabilität und Flexibilität zu vereinen: Gemeinsame Werthaltungen, die die Resilienz stärken, führen zu einer Stabilisierung im Inneren, die mehr Flexibilität im Agieren nach aussen ermöglicht. Auf diese Weise kann die Unsicherheit angesichts einer unvorhersehbaren Welt nicht nur ausgehalten, sondern als Chance für neue Wege genutzt werden. Ein reines Reagieren auf äussere Einflüsse reicht höchstens noch zum Überleben – erfolgreiche Unternehmen setzen besser auf Strategien zum Gedeihen.

In den letzten Jahren wurde die Wichtigkeit von resilienten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkannt. Vor diesem Hintergrund fokussieren Unternehmen stärker auf diverse Unterstützungsfaktoren. Allerdings ist der reine Fokus auf den Menschen und wie dieser robuster und somit funktionsfähiger gemacht werden kann, ein zu kurz gegriffenes Verständnis von Organisationaler Resilienz. Sie ist sowohl beim Individuum als auch bei der Werthaltung, den Prozessen und Strukturen einer Organisation, wichtig. Für das Individuum gibt es sieben Unterstützungsfaktoren, sogenannte Resilienz-Schlüssel: Akzeptanz, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungsorientierung und Zukunftsorientierung. Resilienzentwicklung im Unternehmen beginnt zunächst bei den Führungskräften. Wichtig ist, dass sich die Geschäftsleitung mit dem Thema auseinandersetzt, sich mit den Werten, die Resilienz stärken, identifiziert und diese repräsentiert. Es muss ein Bewusstsein für

potenzielle Veränderungen geschaffen werden. Dafür müssen Führungskräfte in der Lage sein, Begegnungen auf Augenhöhe zu gestalten – in vertrauensvoller Interaktion mit ihren Teams; immer unter der positiven Vorannahme, dass sich jede und jeder eigenverantwortlich einbringen und engagieren will. Um dann konkret an Unternehmens-Resilienz anzusetzen, ist der erste und wichtigste Schritt, schnell ins Handeln zu kommen. «Und genau dafür sind neun Resilienz-Schlüssel hilfreich. Sie identifizieren diejenigen Bereiche, an denen angesetzt oder nachjustiert werden kann, und geben konkrete Handlungsempfehlungen zur Resilienzentwicklung», betont Jutta Heller.

**1 Geteilte Vision und klares Ziel.** Eine resiliente Organisation teilt auf allen Hierarchieebenen eine gemeinsame Vision, gemeinsame Ziele und Werte. In Unternehmen, die eine geteilte Vision und ein klares Ziel haben, können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in kritischen Situationen und im Engpass spontan auf die Frage antworten: «Warum tun wir, was wir tun?» und kennen die Kernkompetenzen des Unternehmens.

**2 Umfeld verstehen und beeinflussen.** Eine resiliente Organisation versteht die internen und externen Systeme, in denen sie sich bewegt, und schafft demzufolge Möglichkeiten zur Einflussnahme. Sie stellt zum Beispiel eingespielte Denksysteme infrage, indem sie die Perspektive der schärfsten Konkurrenz einnimmt und sich fragt: Was freut sie an der jetzigen Situation? Was bereitet ihr Sorgen?

**3 Effektive und ermutigende Führung.** Eine resiliente Organisation besitzt eine Führungskultur, die Führung auch in Perioden der Unsicherheit und der Veränderung ermöglicht. Vertrauen und Zutrauen sind dafür zentrale Zutaten.

**4 Resilienzfördernde Kultur.** Eine resiliente Organisation hat gemeinsame resilienzfördernde Überzeugungen und Werte, positive Einstellungen und Verhaltensweisen, die fest in allen Beteiligten verankert sind. Zum Beispiel gehört dazu ein positiver Umgang mit Fehlern: In einer Organisation wird monatlich der

Die renommierte Resilienz-Expertin Prof. Dr. Jutta Heller.



## Was ist Resilienz?

Prof. Dr. Jutta Heller steht für das Thema Resilienz: Als Beraterin, Trainerin und Coach begleitet sie Unternehmen und Führungskräfte. Sie referierte am Weissenstein-Forum.

Der Begriff Resilienz ist derzeit en vogue und wird viel zitiert. Was bedeutet er genau? Ursprünglich aus der Physik stammend, geht er auf das lateinische *resilire* zurück, was so viel heisst wie «zurückspringen» oder «zurückprallen». Materialien sind resilient, wenn sie so flexibel sind, dass sie nach extremen äusseren Einwirkungen wieder in ihre Ausgangsform zurückkehren.

Diese Eigenschaft greift der Begriff der «Organisationalen Resilienz» auf und überträgt sie auf Unternehmen. Resilienz bei Unternehmen bedeutet, eine Krise abzufedern und sich Veränderungen anzupassen. Allerdings – und das ist das wirklich Interessante – geht es hier weniger um eine Rückkehr in den ursprünglichen Zustand als vielmehr um eine Anpassung an veränderte Verhältnisse und darum, zu gedeihen. Also in schwierigen Zeiten den Fokus auf das Vorantreiben zu setzen, vielleicht sogar gezielt zu investieren, statt zu reduzieren – denn genau so entsteht Innovation. s/s

«Fehler des Monats» im internen Newsletter gekürt und gefeiert, weil er Schlimmeres verhindert oder Lernchancen eröffnet hat.

**5 Information und Wissen teilen.** Die Mitglieder einer resilienten Organisation teilen ihre Informationen und ihr Wissen. Lernen aus Erfahrung und aus Fehlern.

**6 Verfügbarkeit von Ressourcen.** Eine resiliente Organisation hält Ressourcen wie beispielsweise Qualifikation, Räumlichkeiten, Wissensvermittlung, Technologie vor, die die verletzlichen Stellen der Organisation abdecken und eine schnelle Anpassung an veränderte Umstände ermöglichen. Höhere Verfügbarkeit durch Redundanz ist das sicherste Mittel zu mehr Sicherheit – leider auch das teuerste! Deswegen ist hier eine besonders genaue Kosten-Nutzen-Abwägung nötig.

**7 Koordinierte Unternehmensbereiche.** Die verschiedenen Unternehmensbereiche wie Business, HR, Qualitätsmanagement, Krisenmanagement oder IT einer resilienten Organisation werden unter Beachtung der strategischen Ziele der Organisation so koordiniert, dass sie in Krisensituationen gemeinsam handlungsfähig bleiben. Manche Unternehmen führen zum Beispiel präventiv gemeinsame Best-Practice-Workshops zur Krisenhandhabung mit denjenigen Bereichen, die in Krisen sicherheitsrelevant wären, durch.

**8 Kontinuierliche Verbesserung fördern.** Eine resiliente Organisation evaluiert ihre Ergebnisse, um von Erfahrungen zu lernen und Chancen zu erkennen. Aktuell noch selten, aber ungemein hilfreich sind dafür «Scheiter-Workshops». Darin wird gezielt ein gescheitertes Projekt nicht nur analysiert, sondern auch individuell und als Team verarbeitet. Das setzt neue Kraft und Ideen für zukünftige Projekte frei.

**9 Veränderung antizipieren und managen.** Eine resiliente Organisation erkennt zukünftige Veränderungen früh, kann damit umgehen und reagiert angemessen. <



Wir machen Nägel. Mit Köpfen.



Fabienne Beutler



Cornelia Bürgisser



Fabienne Büttiker



Dominik Frauchiger



Kurt Frauchiger



Reto Gribi-Stettler



Peter Gubler



Astrid Hitz



Daniela Sägesser



Philipp Schlatter



Tamara Schwarzenbach



Karin Trümpy-Steffen



Roger Werthmüller

Solidis Revisions AG  
Solidis Treuhand AG  
info@solidis.ch  
solidis.ch



Wir legen Ihr Geld so an,

als ob es unser eigenes wäre.

Anlegen auf solothurnisch:  
regiobank.ch/jetzt-anlegen

regiobank

2. und 3. Preis:  
1 iPad Air

Jetzt Anlageberatung vereinbaren und CHF 3 000 gewinnen!