

***Organisationale Resilienz. Rahmenbedingungen zur
Entwicklung und Erhaltung einer unternehmerischen
Widerstandsfähigkeit***

Jan-Philip Maaß-Emden

Aus: Erich Marks, Claudia Heinzelmann, Gina Rosa Wollinger (Hrsg.):

Krisen & Prävention

Ausgewählte Beiträge des 28. Deutschen Präventionstages

Forum Verlag Godesberg GmbH 2024

978.3.96410.049.8 (Printausgabe)

978.3.96410.050.4 (eBook)

Organisationale Resilienz. Rahmenbedingungen zur Entwicklung und Erhaltung einer unternehmerischen Widerstandsfähigkeit

6

Jan-Philip Maaß-Emden

Im organisationalen und insbesondere im wirtschaftlichen Umfeld, überleben langfristig diejenigen, die in der Lage sind, Gefahren zu wittern und sich anzupassen. So wie unser Gehirn in der Lage ist, mittels neuronaler Plastizität die Vernetzungsstruktur der Reizgebung anzupassen, so sollte sich eine Organisation Anpassungsfähigkeit in Bezug auf interne und externe Einflüsse aneignen.

Die Kunst besteht darin, anders als in der Neurologie oder im Tierreich, die Rahmenbedingungen und Gestaltungsparameter so zu wählen, dass eine widerstandsfähige und nicht zuletzt resiliente Struktur erwächst – eine *strukturelle Plastizität* (Luhmann, 2009). Krisensituationen und Ausnahmestände zu gestalten, als Organisation, als System und nicht zuletzt als Mensch, steht im Fokus dieses Beitrags.

6.1 Hintergrund und begriffliche Einordnung

Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation (Mauritz, 2021), Veränderungen im Umfeld aufzunehmen und sich an diese anzupassen, um so die Ziele des Unternehmens zu erreichen – ergo, auf Herausforderungen angemessen und effektiv zu reagieren. Basierend auf dem lateinischen Wort *resilire*, was so viel wie abprallen oder zurückspringen bedeutet, ist dies bildhaft für eine Organisation, an der etwas Negatives abprallt, ohne einen bleibenden Schaden bzw. Eindruck zu hinterlassen. In der Physik wird dieser Effekt der Versetzung in den Ursprungszustand nach einer unter Druck entstandenen Verformung mit Resilienz beschrieben.

Die Rückkehr des Systems in diesen Zustand stellt nur eine von zahlreichen Alternativen dar. Organisationale Resilienz ist demzufolge untrennbar mit der Fähigkeit zur Adaption, mit Agilität und Improvisation verknüpft (Amann & Ciesielski, 2015).

Dazu gehört es, sich vor schädlichen Einflüssen zu schützen und auf unerwartete Ereignisse und Einflüsse mit flexiblen Strategien reagieren zu können (vgl., ISO-Norm 22316, 2017).



Dr. Jan-Philip Maaß-Emden

ist Wirtschaftswissenschaftler und als Berater, C-Level Coach und Unternehmer tätig

Organisationale Resilienz

Weiterhin ist es wichtig, dass die Organisation Ressourcen wie Informationen, Technologie und finanzielle Mittel effizient nutzt und das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden fördert.

Die 2017 erschienene ISO-Norm 22316 (Beuth, 2023, ISO 22316) legt z. B. grundsätzliche Prinzipien für den Aufbau eines organisationalen Resilienz-Management fest, ebenso wie Leitfäden zur Entwicklung von Elementen einer resilienten Organisation.

Der Unterschied zwischen organisationaler Resilienz und psychologischer Resilienz besteht darin, dass organisationale Resilienz auf der Ebene der Organisation stattfindet, während es sich bei psychologischer Resilienz um eine individuelle Eigenschaft handelt, bei hochgradigem Stress nicht (psychisch) zu erkranken (Kobasa, 1979, S. 3; siehe hierzu auch die Beiträge von Dreßing sowie Gilan & Helmreich in diesem Band). Rothgangel schreibt, dass sich hohe Resilienz im Umgang mit Krisen dadurch auszeichnet, dass der bzw. die Betroffene die Situation annimmt, sich lösungsorientiert verhält (aktives Coping), er bzw. sie Unterstützung und Hilfe einfordert und trotz widriger Umstände optimistisch bleibt. Weiter kennzeichnet sich Resilienz durch eine hohe *internale Kontrollüberzeugung* sowie einen *günstigen Attributionsstil* aus. Dieser internalisiert positive Ereignisse (selbstreferentiell) und externalisiert negative Ereignisse (auf andere, externe Faktoren bezogen) (Rothgangel & Schüler, 2010, S. 44).

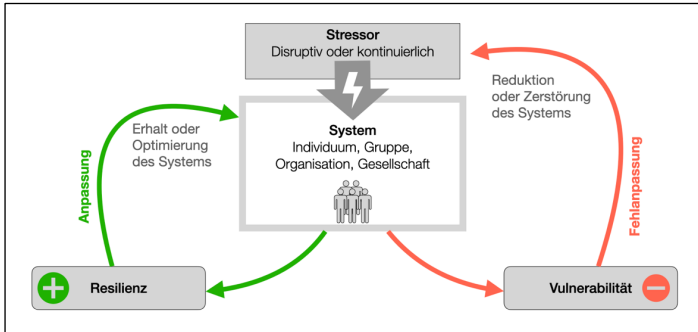
Der Begriff der Vulnerabilität beschreibt den gegenteiligen Prozess des umgangssprachlich als „Stehaufmännchen-Phänomen“ beschriebenen Konstrukts der Resilienz.

Organisationale Resilienz subsumiert individuelle, teambezogene und strukturelle Widerstandsfähigkeit, während sich psychologische Resilienz auf die Fähigkeit des Einzelnen, mit Stress, Veränderungen und schwierigen Situationen umzugehen, bezieht (Wirtz & Strohmeyer, 2013). Verschiedene Arten von Resilienz sind wichtig, um eine Organisation erfolgreich zu machen. Sie sind auf unterschiedliche Weise relevant. Resilienz ist ein dynamisches Phänomen und verläuft kontextabhängig (Aburn, Gott, & Hoare, 2016, S. 985).

Es geht im Wesentlichen darum, wie Individuen, Unternehmen oder ganz allgemein, Systeme, in Bezug auf Perturbationen reagieren. Resilienz definiert den Umgang mit belastenden Situationen. Neben Widerstandsfähigkeit, werden auch Elastizität oder Spannkraft synonym verwendet. Die Facetten der Resilienz können z. B. sein: die Standhaftigkeit gegenüber Widrigkeiten („Das stört mich nicht“), aber auch die Redundanz in Systemen („Zum Glück habe ich noch einen Ersatzreifen“). Elementar ist aber die Flexibilität („Ich kann und will auch anders, wenn ich muss“). Bedingungen dafür sind, dass Menschen und Systeme über ausreichende Reservekapazitäten an Energie und Ideen verfügen (Jakubowski, 2013, S. 374). Die folgende Abbildung skizziert die diametralen Entwicklungen im Umgang mit Krisen bzw. Stressoren.

Organisationale Resilienz

Abbildung 1: Resilienz als Element zwischen An- und Fehlanpassung des Systems (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Anders et al., 2022, S. 39)



6.2 Stand der Beobachtung und Ausmaß der Relevanz

6.2.1 Beobachtung in Deutschland

In Deutschland hat sich in den letzten Jahren einiges getan, um die Fähigkeit der Organisationen zur Anpassung und zur Widerstandsfähigkeit in Krisensituationen zu verbessern. Dazu gehört auf struktureller Ebene die Schaffung von flachen Hierarchien, die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, die Nutzung von Cloud-Technologien und die Implementierung von KI-Tools. Viele dieser Maßnahmen dienen der Flexibilisierung von Organisationen, denn nicht nur Krisen sind ursächlich, wenn es um Anpassungsbedarf geht. Eine vernetzte Welt erfordert von vielen Organisationen sich unverzüglich auf sich ändernde Situationen (positive und negative) anzupassen, ortsunabhängig agieren zu können und schnell Entscheidungen zu treffen. Die Anwendung neuer Technologien, gepaart mit bspw. einer Entbürokratisierung ermöglicht diese Art der Flexibilität.

Doch bereits in der Corona-Pandemie zeigten sich die mannigfaltigen Facetten, die ein organisationales Krisenmanagement zu berücksichtigen hat. Die damit verknüpften Einschränkungen stellten für die Gesellschaft eine große Herausforderung dar. Die Organisationen in Deutschland, die den sozialen und strukturellen Rahmen für wirtschaftliche und gesellschaftliche Aktivitäten bilden, waren darin uneingeschränkt involviert (Kerstan & Röhl, 2020, S. 3).

Unterschiedlichste Konsequenzen haben sich für die Organisationen ergeben und neben einer starken Disruption betrieblicher Geschäftsprozesse haben sich mit der Dislozierung des Mitarbeiterstamms mittels Teamsplitting-Modelle auch die Rahmenbedingungen für die Beschäftigten anpassen müssen (Kerstan & Röhl, 2020, S.3).

Organisationale Resilienz

Im Grunde ist davon auszugehen, dass jede Organisation im Kern alle Voraussetzungen erfüllt, die besondere Entscheidungen im Falle einer Krise erfordern (BKK, o.J.).¹ Dieses Verständnis von Krise zu Grunde gelegt, bedeutet, dass unabhängig von den äußeren Einflussfaktoren die organisationale Widerstandsfähigkeit mitbestimmt, ob besondere Entscheidungsprozesse erforderlich sind. Resilienz bezieht diese ex ante bestehende Belastbarkeit mit ein und implementiert ebenso die Frage, wie „erfolgreich“ ex post mit den relevanten Gefahren und Schäden umgegangen wurde (Kerstan & Röhl, 2020, S.4). Malik und Garg beschreiben hierbei auch den Zusammenhang zwischen Resilienz und einer lernenden Organisation (Malik & Garg, 2020).

6.2.2 Internationaler Vergleich kultureller Einflüsse auf org. Resilienz

In einer globalisierten Welt, in der Organisationen längst nicht mehr ihren Wirkungskreis auf Regionen beschränken, sondern auf Nationen beziehen, scheint es veraltet zu sein, einen Vergleich anzustreben, der allein auf dem Standort basiert.

Was bei Organisationen einen Unterschied macht, ist z. B. der kulturelle Einfluss des Landes, politische sowie rechtliche Rahmenbedingungen und insbesondere die Mitarbeitenden. Hierbei lassen sich Unterschiede in Hinblick auf organisationale Resilienz beschreiben, denn die Nationalkultur „[...] is characterized by negotiable and non-negotiable values [...]“ (Schein, 2001, S. 41) und hat einen stärkeren Einfluss auf das Verhalten und die Einstellung einer Person als die Organisationskultur, wenn ein „[...] non-negotiable national culture value conflicts with an organizational culture value“ (Schein, 2001, S. 42) vorliegt. Low Kim Cheng (2007) beschreibt am Beispiel von Unternehmen in Singapur eine hohe Resilienz basierend auf der kulturellen Grundlage einer kontinuierlichen Besinnung auf Lern- und Wachstumsprozesse.

Die kulturellen Einflüsse auf die Resilienz einer Organisation sind signifikant und haben bspw. Einfluss auf „[...] human resource trainings, choice of location, leadership styles, and managing stakeholder and external alliances [...]“ (Fietz, Hillman & Guenther, 2021). In einer 2021 erschienen Studie, die in der North American Free Trade Agreement (NAFTA) Region unter 464 Organisationen durchgeführt wurde, zeigte signifikante kulturelle Einflüsse in den Dimensionen Machtdistanz (power distance), Individualismus (individualism), Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance) und Nachsicht (indulgence) (Fietz, Hillmann & Guenther, 2021, S. 30).

Negative Korrelationen zwischen dem Item-Score und organisationaler Resilienz wurden bei den Dimensionen *power distance* und *individualism* festgestellt. Mit Machtdistanz ist

¹ Definition Krise des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK): „Vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Aufbau- und Ablauforganisation nicht mehr bewältigt werden kann so dass Definition Krise des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK): „Vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Aufbau- und Ablauforganisation nicht mehr bewältigt werden kann so dass eine besondere Aufbauorganisation (BAO) erforderlich ist.“ (BKK, o.J.).

Organisationale Resilienz

gemeint, dass Ungleichheiten in der Machtverteilung sowohl von den Untergebenen als auch von Führenden wahrgenommen und akzeptiert werden (Tata & Prased, 2015). Es beeinflusst die Struktur und die Hierarchie einer Organisation. Untergebene in Kulturen mit hoher Machtdistanz haben größere Befürchtungen Unstimmigkeiten gegenüber ihren Vorgesetzten zu äußern und ergreifen mit geringerer Wahrscheinlichkeit die Initiative (Fietz, Hillmann & Guenther, 2021).

Unter dem Item *individualism* ist, im Kontrast zu *collectivism*, zu verstehen, wie stark Menschen ihre Identität aus dem Selbst oder aus der Gruppe ableiten (Hofstede, 2011; Newman & Nollen, 1996; Tata & Prased, 2015). Geringe Bindung an eine Gruppe, eigene Interessen über die der Gruppe stellend, geringe Gruppenorientierung sowie Gruppenwerte mit geringerer Priorität einordnend (Luczak et al., 2014), sind wichtige Merkmale individualistischer Organisationskulturen. Also je höher der Score, desto geringer die organisationale Resilienz (Fietz, Hillmann & Guenther, 2021, S. 16).

Positive Zusammenhänge zwischen einem hohen Messwert und der organisationalen Resilienz waren bei den Dimensionen *uncertainty avoidance*, *long-term orientation* und *indulgence* erkennbar (Fietz, Hillmann & Guenther, 2021, S. 17-20). Unsicherheitsvermeidung beschreibt den menschlichen Umgang mit Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten. Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung sind offener für Veränderungen, weniger formell und bereit, Risiken einzugehen (Doney et al., 1998; Tata & Prased, 2015).

Langfristig ausgerichtete Organisationen richten ihre Beziehungen und ihr Handeln in die Zukunft aus und schätzen Attribute wie Ausdauer, Fleiß, Hingabe und Sparsamkeit (Hofstede, 1993). Langfristig orientierte Beziehungen haben einen positiven Einfluss auf das Vertrauen innerhalb und außerhalb der Organisation (Luczak et al., 2010). Diese Organisationen sind besser auf zukünftige Szenarien vorbereitet (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016) und entwickeln langfristige Netzwerke, um sich ggf. Zugang zu nützlichen Ressourcen zu ermöglichen (Luczak et al., 2010).

Von nachgiebigen Kulturen (*indulgent cultures*) wird erwartet, dass sie weniger anfällig sind, da die Menschen tendenziell zufriedener sind, wenn sie ihre eigene Lebensweise wählen, statt sich in zurückhaltenden Kulturen unter Druck gesetzt zu fühlen (Dückers et al., 2015). Es lassen sich Neigungen nachweisen, dass sich die Mitglieder dieser Kulturen aktiver um die Bewältigung von Schwachstellen kümmern, sich gegenüber anderen aktiver äußern und somit den Aufbau der organisatorischen Resilienz unterstützen – denn eine Organisation ist nur so widerstandsfähig wie ihre Individuen (Coutu, 2002; Horne & Orr, 1998; Mallak, 1998).

In Krisenzeiten wie zur Corona-Pandemie wurden Stimmen nach De-Globalisierung und einer Art Rückgewinnung von Souveränität lauter. Fratzscher (2022) vertritt hier die Ansicht, dass es in einer globalen Welt nur geteilte Souveränität geben kann und insbesondere Deutschland zu den Gewinnern der internationalen Arbeitsteilung zählt. Seiner Ansicht nach geht es bei Resilienz „[...] um kluge Diversifizierung von Risiken, [...] mehr Redundanzen und eine global noch diversere Produktionsstruktur [...]“ (Fratzscher, 2022, S. 44).

Organisationale Resilienz

Die europäische Kommission unterscheidet derweil zwischen sieben unterschiedlichen Souveränitätsdimensionen (Kar & Thapa, 2020, S. 13 ff.) und unterstreicht den Wirkungsgrad einer europäisch gedachten Ressourcenausstattung – insbesondere im Hinblick auf digitale Technologien.

In einer 2020 erschienen Studie über die internationale Politik in Krisenzeiten wird resümiert, dass sich „europäische Resilienz [...] im Spannungsfeld zwischen Stärkung der nationalen bzw. inhereuropäischen Versorgung einerseits und weltweiter Offenheit und Solidarität andererseits, [bewegt]“ (Lippert, Mair & Perthes, 2020, S. 67). Es gilt, die unterschiedlichen Risiken und Gefahren zu beobachten – auch jenseits aktueller Krisen. Resilienz muss zugleich als dezentrale Verantwortung der gesamten Gesellschaft und aller Behörden wahrgenommen werden. Es kann demnach keine Risikovorsorge als allgemeingültige europäische Strategie geben (Lippert, Mair & Perthes, 2020). Die Kommission schlägt vor, eine Art „Resilienz-Dashboard“ zu entwickeln, um proaktiv unterschiedliche Krisenpotenziale und Resilienzen zu beobachten, Politikfelder zu vernetzen und eine Art Frühwarnsystem zu etablieren (EU-Kommission, 2020).

6.2.3 Relevante Aspekte im Lichte der Prävention

Die Begriffe Resilienz und Prävention (präventive Maßnahmen) sind eng miteinander verknüpft. Die Reaktionszeit in Bezug auf negative Einflüsse und Krisen spielt eine entscheidende Rolle. Risikoanalysen und Krisenmanagementpläne können eine Organisation befähigen, umgehend zu reagieren und potenzielle Schäden zu minimieren. Die Aufrechterhaltung der Betriebskontinuität steht im Fokus präventiver Bemühungen.

Im Wesentlichen soll die Krise früh erkannt werden, der Abruf von Krisenmaßnahmen muss kurzfristig möglich sein und die Nachbereitung der Krise muss als Gelerntes ins Krisenmanagement der Organisation einfließen. Bei „hausgemachten“ Krisen gilt dann mitunter „nicht nur die Krisensymptome zu kurieren [...], sondern auch die tatsächlichen Krisenursachen zu ermitteln“ (Rosenlieb, 2015).

Darüber hinaus wird das organisationale Lernen als fester Bestandteil der Weiterentwicklung organisationaler *Resilienzfähigkeit* beschrieben. Lernende Bestandteile auf allen Ebenen der Organisation impliziert das *absichtliche* wie das *unabsichtliche* Lernen (intentional and unintentional learning) in Zeiten der Belastung. Allerdings, so Evenseth et al. weiter, muss die Organisation auch die Fähigkeit entwickeln, zu *verlernen* und diesen mehrstufigen Prozess des Lernens und Verlernens implementieren (Evenseth, Sydnæs & Gausdal, 2022, S. 12). Folglich dient das Prinzip der lernenden Organisation als präventives Element.

Organisationale Resilienz

6.3 Ansatz aus der Beratung: neuronal-synergetischer Bezug und fraktale Organisation

Aus der Erfahrung der Organisationsberatung heraus, werden im Folgenden zwei Ansätze skizziert, die wesentliche Elemente einer resilienten Organisation vereinen. Ebenso dienen Antifragilität und plastizide Formbarkeit als interdisziplinäre Herangehensweisen zur Identifikation und Entwicklung widerstandsfähiger Organisationsstrukturen.

6.3.1 Neuronale Resilienz

Vorab bezugnehmend auf die neuronale Fähigkeit der Plastizität, lässt sich diese Eigenschaft des Gehirns als *Dauerformbarkeit* beschrieben. Hebb begründete den Begriff der synaptischen Plastizität (Hebb, 1949). Das bedeutet, dass das Gehirn in der Lage ist, unter Einfluss von internen (z. B. Hormonen) und externen Reizen (durch Training oder Erlebnisse) vermehrt sogenannte Vorläuferzellen (Neuroblasten) zu Nervenzellen auszubilden und darüber hinaus weitere synaptische Verbindungen zu weiteren Neuronen zu entwickeln (Schmitt-Voss, 2008, S. 42 f.). Neuronale Resilienz beschreibt im Grunde diesen Prozess der Anpassung von Nervenverbindungen. Diese können sehr unterschiedlich sein und sowohl durch Prädisposition als auch durch Lernprozesse, Alter, Erfahrungen und Trainings beeinflusst werden.

Die neuronale Plastizität kann auf vielen verschiedenen Ebenen des Nervensystems vorkommen und ist mitunter nicht im Wachstum neuer Synapsen, sondern bereits in den chemischen Verbindungen bestehender Synapsen begründet (Mazur, 2004, S. 83).

Plastizität und Resilienz sind nicht synonym zu verwenden, aber sie verbindet eine große Schnittmenge. Während Plastizität die Formbarkeit und Anpassung beschreibt, die als Voraussetzung für Resilienz beschrieben wird, so impliziert Resilienz auch eine Widerstandsfähigkeit gegenüber Stressoren und Reizen. Insbesondere wird die Möglichkeit der Rückkehr in den Zustand vor der Reizgebung einem resilienten Verhalten zugeschrieben.

Der nachfolgende OPNS-Ansatz berücksichtigt neben der Plastizität auch ein Ordner-Teilchen-Verhältnis aus der Synergetik und überträgt diese Funktionsweisen auf eine Organisationsstruktur.

6.3.2 OPNS-Ansatz – Organisationales Paradigma neuronaler Synergetik

Bei dem nachfolgenden Absatz handelt es sich um einen Auszug aus diesem wissenschaftlichen Ansatz. Umfassend und vertiefend wird dieser bei Maaß-Emden (2012) ausgeführt.

Einen Krisenprozess zu managen, gehört wohl zu den schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft. Ihn dann auch noch im Rahmen des Budgets, der Zeit und gegen den Widerstand einer Vielzahl Betroffener erfolgreich zu gestalten, könnte man zu den herausragenden Managementleistungen zählen.

Viele Organisationen, insbesondere Unternehmen, überstehen Krisenzeiten nicht oder nehmen einen signifikanten Schaden. Das Abarbeiten von Checklisten zur Krisenbewälti-

Organisationale Resilienz

gung ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Strategie. Das, was eine resiliente Organisation ausmacht, besteht aus mehr als einem Krisenmanagement. Es ist eine interorganisationale Perspektive notwendig, um das organisationale Ökosystem zu verstehen und mittelbare sowie unmittelbare Betroffenheit frühzeitig zu erkennen (Kerstan & Röhl, 2020, S. 14).

Es gibt Ansätze, die auf dem Papier eine organisationale Resilienzentwicklung propagieren und einen zu der Annahme kommen lassen, dass die Entwicklung von resilienten Elementen (Individuen, Systemen und Organisationen) in der Praxis anscheinend kein Theorie-, sondern vielmehr ein Methodenproblem darstellt. Es ist möglich, Inhalte und Ziele relativ klar zu formulieren und mit ausreichend Kommunikation und Transparenz auch die Beschäftigten in Bezug auf die Relevanz einer persönlichen Resilienz zu sensibilisieren.

Doch bleibt die Frage: Wie dauerhaft soll die Veränderung, die durch die Krisensituation ausgelöst wurde, sein, wenn doch die Dynamik in den Märkten immer weiter steigt, Produktlebenszyklen kürzer werden und sich Komplexitäten weiter verdichten?

Bereits vor über einem halben Jahrhundert gab es mit Ashbys Law (1957) eine Antwort auf diese Frage. Dieses Gesetz besagt, dass der Umgang mit komplexen Systemen an ein Lösungssystem gekoppelt sein muss, welches mindestens die gleiche Vielfalt aufweist, wie das zu regelnde System, damit das System stabil bleibt. So kommt Ashby zu der Erkenntnis, dass nur ein komplexes dynamisches System angemessen auf das Verhalten eines anderen komplexen dynamischen Systems reagieren kann (Kruse, 2004, S. 42).

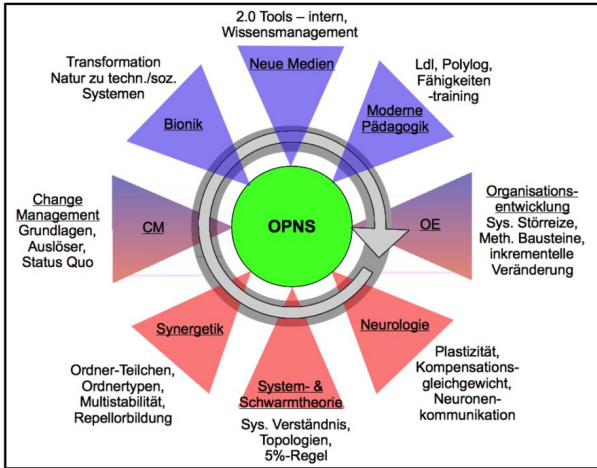
Zunehmend mehr professionelle Beratungsansätze greifen Ashbys Gedanken auf und betrachten die Beschaffenheit von Komplexität – nämlich Nichtlinearität und polychrone Prozessmuster. Neben den hier ausgeführten Ansätzen (OPNS und Fraktale Organisation) berücksichtigt bspw. auch das *Viable System Model* von Stafford Beer kybernetische Elemente und vermittelt ein grundlegendes Verständnis für die Systemdynamik von Organisationen.

Am Vorbild von Tierschwärmen und Gehirnstrukturen entstand die Idee für einen übergreifenden Ansatz. Der essenzielle Baustein dieser Disziplinen: Veränderung in Bezug auf Anpassung ist die gemeinsame Schnittstelle. Wenn komplexe Systeme wie das Nervensystem im Gehirn im Grunde nur durch Veränderungen Anpassungs- und Überlebensfähigkeiten generieren, warum nicht auch ganze Organisationen?

Die Abkürzung OPNS steht für das Organisationale-Paradigma-Neuronaler-Synergetik (Maaß-Emden, 2012) und ist gleichzeitig die Nomenklatur für ein mögliches Analyse- und Dynamikinstrument in Organisationen. Die Basis für die Nachvollziehbarkeit des nachfolgenden Modellentwurfs stellen die Essenzen verschiedener Fachrichtungen dar. Die folgende Grafik verdeutlicht die Vorgehensweise.

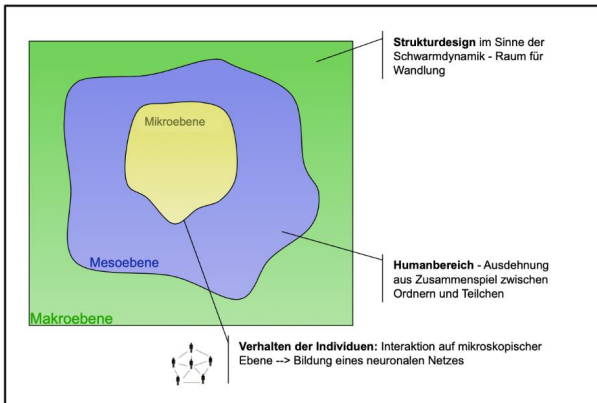
Organisationale Resilienz

Abbildung 2: Einflussnehmende Wissenschaftsdisziplinen



Man stelle sich ein Makroskop mit variabler Brennweiteinstellung vor und nehme sich eine beliebige Organisation unter die Linse mit der Annahme, dass die Einsichtnahme nicht auf hierarchische Ebenen anzuwenden ist. Zu betrachten sind die Prozesse und gegenseitigen Einflussgrößen zwischen den kleinsten Einheiten und dem Verhalten der gesamten Organisation. Die folgende Grafik bildet die grundlegenden Ebenen ab.

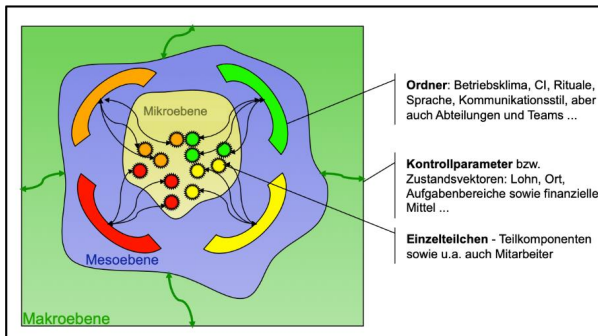
Abbildung 3: Ebenenstruktur im OPNS



Organisationale Resilienz

Die Aufteilung in drei Betrachtungsebenen verdeutlicht am einfachsten die verschiedenen Beobachtungstiefen. Angefangen in der Mikro-Ebene, dort lassen sich die einzelnen Teilchen erkennen (Abbildung 4). Die Teilchen stellen zunächst einmal die kleinste Einheit im gesamten Konstrukt dar. Diese können die einzelnen Mitarbeitenden sein, aber genauso auch Eigenheiten einer Organisation z. B. Rituale, Abläufe, Nomenklaturen, der Umgang mit der CI etc.

Abbildung 4: Einsatz der Teilchen und Ordner



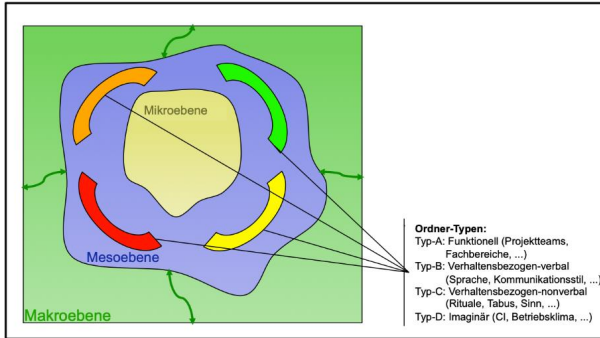
Auf der nächsten Betrachtungsebene, dem Humanbereich (Mesoebene), bilden sich die nächst größeren Einheiten heraus. Diese werden als Ordner oder auch Ordnungsparameter bezeichnet und dienen als eine Art Zuordnungseinheit der jeweiligen Einzelteilchen. Durch die Doppelpfeile wird der bipolare Einfluss zwischen den Teilchen und den Ordnern abgebildet. Hierbei kommt der Begriff der zirkulären Kausalität ins Spiel, da die gegenseitige Einflussnahme hinsichtlich Reaktionsgeschwindigkeit und Ordnerausprägung variiert.

Die Verbindungen zwischen der Makro- und der Mesoebene werden Kontrollparameter genannt und beschrieben in der Organisation die stabilisierenden Rahmenelemente für die Mitarbeitenden: z. B. Gehalt, Arbeitsplatz etc.

Im OPNS werden vier Ordner-Typen (A-D) festgelegt, zu denen sich die einzelnen Elemente zuordnen lassen (Abbildung 5). Die vierteilige Typisierung gliedert sich in A: Funktionell, B: Verhaltensbezogen-verbal, C: Verhaltensbezogen-nonverbal und D: Imaginär.

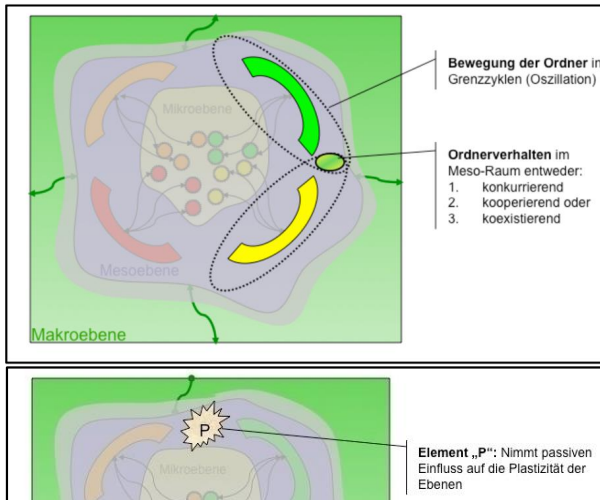
Organisationale Resilienz

Abbildung 5: Ordertypisierung



Im weiteren Aufbau des OPNS-Ansatzes wird nun noch das Verhalten der Ordnungsparameter untereinander dargestellt (Abbildung 6). Unter der Annahme, dass Ordner nicht fixiert sind, sondern aufgrund der Teilchenausprägung einer gewissen Dynamik unterliegen, bilden sich drei Zustände zwischen den Ordnern heraus. Diese Verhaltensausprägungen nehmen wiederum Einfluss auf die Mesoebene und somit auf die Substanz der Organisation.

Abbildung 6: Ordnerverhalten und Element „P“



Organisationale Resilienz

Die Impulse zum Anstoß von dynamischem Verhalten einer Organisation können von außen und von innen kommen, doch darüber hinaus wird im OPNS ein Element „P“ verwendet, welches bewusst Störreize auf der Mikro- und der Mesebene ausübt, um Anpassungsprozesse zu initiieren.

Im Rahmen des OPNS steht das Element „P“ für Plastizität. Gemeint ist damit bspw. ein Team von Leuten, die Störreize (Perturbationen) auf Teilchen und Ordner ausüben, um Formbarkeiten in der Struktur zu begünstigen. Als Beispiel dient die Neuroplastizität im Gehirn, die es ermöglicht, Hirnareale zu formen – sowohl in der Struktur als auch in ihrer Funktion.

Die Komplexität, welche sich durch die vielschichtigen, gegenseitigen Einflussnahmen ergibt, unterliegt nur einer begrenzten Einflussnahme seitens der Organisationsleitung. Ziel sollte es sein, *Wandlungsaffinität* zu etablieren und somit einen Zustand fortwährender Veränderungsbereitschaft in Verbindung mit pro-aktivem Verhalten in Organisationen zu leben. Es darf nicht nur eine Idee sein, sondern muss als überlebenswichtige Komponente bei strategischen Entscheidungen hinzugezogen werden. Denn reagiert z. B. ein Schwarm, eine Herde oder ein Staat (bspw. Ameisen) nicht antizipatorisch auf äußere Reize, so werden die Überlebenschancen minimiert.

Veränderungen, auch im Rahmen organisatorischer Resilienzentwicklung, sind lebenswichtig, denn passiert dies nicht und z. B. einem Gehirn werden keine (neuen) Reize zugemutet, so laufen die vorhandenen Prozessstrukturen weiter und optimieren sich bestenfalls, doch die Bereiche auf der Hirnrinde reduzieren sich in ihrer Größe. Das Gehirn optimiert, nutzt aber weniger die zur Verfügung stehenden Kapazitäten und reduziert die Vernetzungen zu anderen Hirnbereichen.

Die Verwendbarkeit von OPNS in einer Organisation zur Formung einer resilienten Struktur, die per se auf Veränderung eingestellt ist und diese begünstigt, ist möglich, aber mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Darüber hinaus sind Einsatzmöglichkeiten auf den jeweiligen Ebenen denkbar, bei denen durch spezifischen Maßnahmen Teilbereiche dahin geführt werden können, dass eine indirekte Einflussnahme auf das Systemverhalten ermöglicht wird, ohne bei einem Veränderungsprozess einen Stillstand zu riskieren, der oftmals mit einer Veränderung von einem alten in einen neuen Zustand einhergeht. Es geht somit um inkrementelle Anpassungseffekte durch gezielte Störreize und dynamische Rahmenbedingungen, damit das lebenserhaltende Element jedes Organismus zum Alltag und zum Kredo wird: Organisationale Resilienz bedeutet auch Veränderung durch Anpassung!

Im Rahmen dieses Betrachtungsfeldes bedeutet Resilienz auch die Erhöhung der Reizschwelle. Je resilienter sich eine Organisation erweist, desto höher ist die Schwelle, an der eine negative Perturbation eine (Anpassungs-)Reaktion hervorruft.

In der Literatur wird, je nach Größe und Lebenszyklus der Organisation, auch auf das Problem der „Steifheit“ oder „Rigidität“ von etablierten Organisationen (rigidity of established organizations) Bezug genommen (Gilbert, 2005; Limnios et al., 2014). Diese Beobachtung kann sowohl mit dem Scheitern als auch mit dem Überleben der Organisation verknüpft

Organisationale Resilienz

sein (Välikangas, 2017). Eine etablierte Organisation kann „unbeweglich“ sein, behäbig und unter Starrheit leiden und dennoch Resilienz aufweisen (Mourlane & Hollmann, 2016, S. 24) – Limmios et al. (2014) beschreiben das auch als unerwünschte (undesirable) Resilienz. Diese Widerstandsfähigkeit lässt sich mit *Antifragilität* beschrieben werden, doch kann ein derart „unbewegliches“ Organisationskonstrukt auch nur sehr schwer und wenn nur langsam, eine benötigte Anpassung vornehmen und deshalb letzten Endes auch scheitern.

In der Neurologie gilt dies in ähnlicher Form als *plastisches Paradoxon* und betrachtet sowohl starre als auch dynamische Strukturen (Doidge, 2017, S. 16). Die Ähnlichkeiten zu rigiden Organisationen werden insofern deutlich, wenn berücksichtigt wird, dass auch die hartnäckigsten Angewohnheiten und Störungen Resultate eben dieser Plastizität sind (Doidge, 2017, S16).²

Bezugnehmend auf den OPNS-Ansatz: In Abhängigkeit vom vorherrschenden Aktivitätsniveau auf Mikroebene obliegt es z. B. der Abteilung (Element „P“) Perturbationsmaßnahmen einzuleiten, die auf bestehende Gleichgewichtszustände einwirken und ein gewisses Maß an Fluktuationen im Sinne der Synergetik erzeugen.

So gilt es auch, hemmend einzugreifen, wenn es zu ungewollten kritischen Fluktuationen beziehungsweise einem unproduktiven Grad von Chaos kommt, bei dem nicht mehr von einer selbstorganisierenden Instabilität die Rede sein kann. Hierbei handelt es sich ebenfalls um ein plastisches Paradoxon, da sich Plastizität dadurch definiert, sowohl starre als auch dynamische Zustände zu generieren (Maaß-Emden, 2012, S. 158).

Die Idee besteht darin, mit dem Element „P“ eine Art der *passiven* Steuerung von Dynamikprozessen zu implementieren. *Passiv* in der Hinsicht, dass keine konkreten Ziele vorgegeben werden, damit sich das System selbstorganisatorisch und unvorhersehbar gestalten kann. Damit schränkt sich die direkte Kontrolle ein, doch die Entwicklung eines Emergenz-Potenzials hat Priorität. Die Beeinflussung des Systems soll mit pro-aktiven, wie reaktiven Maßnahmen geschehen. Ein Beispiel für eine pro-aktive Intervention:

Besteht beispielsweise ein etablierter Arbeitsprozess, wird durch Veränderungen an Kontrollparametern versucht, einen Symmetriebruch herbeizuführen der, sofern gewollt, möglicherweise in einem Prozessmusterwechsel gipfelt. Ob ein koordinierter Arbeitsprozess durchbrochen werden soll, um die Chance auf Effizienzsteigerung zu erhalten, soll demnach anhand der Folge des Störreizes beurteilt werden. Ist der Prozess effizient und stabil, verursacht eine Perturbation keine irreversiblen „Schäden“ am Arbeitsablauf und bestätigt die Resilienz.

Reagiert hingegen das System mit Instabilität und kritischer Fluktuation, hat das Element „P“ das latente Wandlungspotenzial gefunden und ist eine Anpassung im Sinne der synaptischen Plastizität zu erwarten, so gilt Mirows (2005, S. 26) Aussage: „Neues entsteht oft aus Instabilitäten“. Es ist somit auch eine Steigerung der *Resilienzkapazität* zu erwarten.

² Auf das Erregungs-Hemmungs-Gleichgewicht im Sinne der Wolffschen Kompensationstheorie wird an dieser Stelle nicht vertiefend eingegangen (Wolff & Wagner, 1983).

Organisationale Resilienz

Im folgenden Abschnitt wird auf den Ansatz der fraktalen Organisation eingegangen, der einen anderen wissenschaftlichen Ursprung hat und derzeit zunehmende Aufmerksamkeit (bspw. Artikel der Bosten Consulting Group, 05/2023), erhält.

6.3.3 Fraktale Organisation

Eine fraktale Organisation ist ein Organisationsmodell, in dem selbstständig agierende, in ihrer Zielausrichtung selbstähnliche Einheiten (Teams, Abteilungen etc.) miteinander verbunden werden. Durch diese Verbindungen entsteht eine hierarchiefreie Struktur, die eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ermöglicht. Dieses Organisationsmodell basiert auf dem Prinzip des Fraktals, in dem jedes Element des Systems sich auf eine ähnliche Weise wiederholt wie das Ganze. Diese Struktur ermöglicht es den Mitarbeitenden, eigene Ideen und Kompetenzen einzubringen und auf sich verändernde Anforderungen schneller zu reagieren (YOU-Chat, persönliche Kommunikation, 05. März 2023).

Das Grundsätzliche Konzept basiert auf der *Mandelbrot-Menge*, auch bekannt als „Apfelmännchen“, welche „die tiefreichenden Verbindungen zwischen fraktaler Geometrie und Chaostheorie“ (Mandelbrot & Hudson, 2014, S. 205) illustriert. Benoit Mandelbrot hat sich im Zuge seiner Chaosforschung u. a. mit der Nichtlinearität beziehungsweise Selbstähnlichkeit und Rückkopplung von dynamischen Systemen beschäftigt (Mandelbrot, 1991). „Fraktale sind Bruchstücke“ (Salden, 1998, S. 84) beziehungsweise Gebilde und Formen, die sich jeweils selbst, unabhängig vom Maßstab, ähneln: Sie sind *selbstähnlich* und *skalenunabhängig*. Mandelbrot beschreibt damit die Menge der komplexen Zahlen (Haaf, 1990, S. 131 f.). Darauf aufbauende Organisationsformen haben in der Realität Anwendung gefunden und bieten ein hohes Maß an innerbetrieblicher Flexibilität (Warnecke, 1992; Schuh et al. 1998, S. 21). In Bezug auf ein Unternehmen definiert Warnecke ein Fraktal als „eine selbstständig agierende Unternehmenseinheit, deren Ziele und Leistungen eindeutig beschreibbar sind“ (Warnecke, 2013, S. 152).



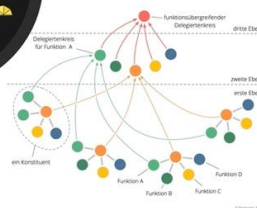
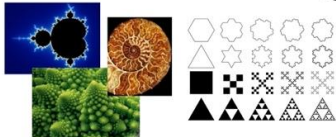
Im Rahmen der Organisationsentwicklung verwenden wir den Begriff der *Konstituente* synonym zu Fraktalen. Es ist ein Teilelement eines komplexen Systems. Fraktale Organisationen kennzeichnen ihren Aufbau durch fünf wesentliche Eigenschaften: Selbstähnlichkeit, Selbstorganisation, Selbstoptimierung, Dynamik und Zielorientierung. Jede Einheit in einer fraktalen Organisation kann als eine eigenständige Konstituente gesehen werden, da sie wesentliche Eigenschaften aufweist, die sie zu einer eigenständigen Entität machen. Diese Einheiten können miteinander verbunden und vernetzt sein, um ein größeres und komplexeres System zu schaffen, das in der Lage ist, auf differenzierte Weise auf Ereignisse zu reagieren.

Eine fraktale Organisation kann die Entwicklung einer organisationalen Resilienz unterstützen. Fraktale Organisationen sind in der Lage, dynamische Systeme zu nutzen, um auf Veränderungen schnell und effizient zu reagieren, um sich an die ändernden Umgebungsbedingungen anzupassen. Zudem können fraktale Organisationen den Prozess der organisationalen Resilienz durch die Einführung von Strukturen und Prozessen unterstützen, die die Anpassungsfähigkeit der Organisation erhöhen (YOU-Chat, persönliche Kommunikation, 04. März 2023).

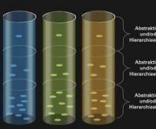
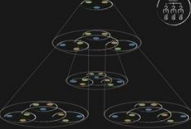
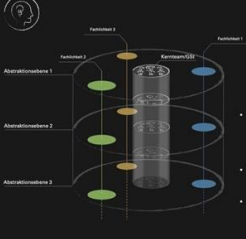

Organisationale Resilienz

Abbildung 7: Fraktaler Aufbau des „Zukunftsnetzwerkes Innere Sicherheit“

Fraktale Organisation

theoretische Grundlagen	Charakteristika
<ul style="list-style-type: none"> • Problematik einer chaotischen Umwelt • Lösungskonzept aus der Natur: Fraktale 	<ul style="list-style-type: none"> • „Skalierung des Kerns“ – jeder Teil entspricht der Gesamtstruktur • Struktur selbständiger Einheiten mit gemeinsamer Zielsetzung und beschreibbarer Leistung • Resilienz: Alle Fraktale leisten auf vergleichbare Weise Dienste, wodurch die jeweilige Tätigkeit für alle nachvollziehbar ist und der Ausfall eines Elements schnell kompensiert werden kann. <p style="text-align: center; color: red;"> Zielorientierung Selbstständigkeit Selbstoptimierung Anpassungsfähigkeit Selbstorganisation </p>
<p>Vorgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Möglichst simple Regeln, die nicht perfekt, sondern nur ausreichend sein müssen 	<p style="text-align: right;">typisches fraktales Modell</p> 
<p>Woher kennt man das noch?</p> 	

Fraktales Zukunftsnetzwerk

von der Silo-Organisation...	zur fraktalen Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchien • Zuständigkeiten • Mitzeichnungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstständigkeit • Interdisziplinarität • Agilität & Antifragilität • Interaktion • Emergenz 
<p>konkrete Funktionsweise</p> 	<p>Ziele des Beta-Tests</p> <ul style="list-style-type: none"> • Machbarkeitsnachweis (Proof of Concept) mit Leuchtturmeffekt • Erste inhaltliche Zukunftsimpulse für die Gesamtorganisation • Leuchtturmeffekt mit Blick auf Skalier- und Übertragbarkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliche (multiperspektivische) Bearbeitung von Problemstellungen • Bericht der „Fraktale“ an neutrale Instanz (GS) • polychrone Arbeiten durch kontinuierlichen Informationsfluss 	<p>perspektivische Erweiterung des Zukunftsnetzwerkes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung der regionalen Polizeipräsidien und der Spezialeinheiten • Möglichkeit der Mitarbeit für grundsätzlich alle Beschäftigten • Bildung von Fraktalen in der Fläche • Integration externer Partner (andere Behörden, Wirtschaft, Universitäten...) 

Organisationale Resilienz

Abbildung 7 zeigt eine Übersicht zum fraktalen Aufbau einer Organisationseinheit in Plakatform am Beispiel des „Zukunftsnetzwerkes Innere Sicherheit“ der Landespolizei Baden-Württemberg. Der Titel bezieht sich in erster Linie auf die Initialisierung einer interdisziplinären, fraktalen Projekt-Struktur. Die pro-aktive Auseinandersetzung mit kriminologischen Entwicklungstendenzen mittels Szenariotechniken bildet den inhaltlichen Kern dieses Projektes für die nationale Sicherheit im Innenverhältnis. Darüber hinaus lässt sich der Titel auch auf weitere Aspekte einer resilienten Organisation (Vision, Zusammenhalt, Ressourcen etc.) sowie auf die unterschiedlichen Betrachtungsebenen (Gesamtsystem, Teams, Individuen), übertragen.

6.4. Entwicklung und Stärkung einer organisational resilienten Plastizität

Um die Entwicklung und Stärkung einer organisational resilienten Plastizität zu erreichen, müssen eine Reihe von Faktoren berücksichtigt werden. Die Initialisierung und Erhaltung einer positiven Organisationskultur, Förderung iterativer Kommunikationsstrukturen, Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung, Ausarbeitung eines Notfallplans sowie die Schaffung eines sicheren Arbeitsumfelds gehören zu den wesentlichen Elementen.

Erzeugung resilienter Plastizität, erfordert organisationales Lernen, insbesondere in Bezug auf sich veränderte Umstände. Idealerweise wird die Organisation zu einer pro-aktiven, wandlungsaffinen Entität, nutzt neue Technologien und begreift den Stellenwert um die Wissens- und Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden. Heller empfiehlt in diesem Kontext die Befähigung von Führungskräften, *situationselastisch* handeln und entscheiden zu dürfen (Heller & Gallenmüller, 2019).

Klimek und Storck beschreiben ergänzend die Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb (Stakeholder) der Organisation als relevanten Hebel für die Resilienz und Agilität (Klimek & Storck, 2018).

Entsprechend der Empirie von Mourlane und Hollmann (2016), fördern Führungskräfte die Resilienz der Belegschaft am ehesten, wenn sie ihnen auf der einen Seite Orientierung und auf der anderen Seite ein entsprechendes Maß an Kontrolle über ihren Aufgaben- und Wirkungsbereich einräumen. Die Förderung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung steht hierbei im Fokus.

Darüber hinaus ergibt sich aus der Studie, dass die Führungskraft über einen höheren Resilienz-Quotienten verfügen sollte als der/die Beschäftigte. Das impliziert die Resilienzfaktoren *Impulskontrolle*, *Emotionssteuerung*, *Selbstwirksamkeitsüberzeugung*, *Empathie* und *Zielorientierung*. Diese Faktoren geben einen Hinweis auf die entsprechende Vorbildfunktion und unterstellt einen signifikanten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden und somit auf die gesamte Organisation (Mourlane & Hollmann, 2016, S. 133).

„Organisationale Resilienz ist eine unmittelbare Folge der Organisationskultur!“ proklamiert Hoffmann (2016, S. 43) und beschreibt weiter, dass es sich eindeutig um eine Füh-

Organisationale Resilienz

rungs- und nicht um eine Managementaufgabe handelt. Die Förderung der Organisationsresilienz ist eine Aufgabe, die auf die Beeinflussung der Organisationskultur abzielt. Das Zusammenwirken der Menschen in einer Organisation macht im Kern die Kulturentwicklung aus „und Menschen lassen sich nicht nur verwalten“ (Hoffmann, 2016, S. 43).

Es braucht daher Mut und Disziplin, sich neben all dem täglich Dinglichem mit dem langfristig wirksamen Wichtigen zu beschäftigen. Es braucht das klare Bekenntnis zur Nachhaltigkeit. Dieses Führungsverständnis richtet sich ausdrücklich gegen den Versuch der schnellen Gewinnmaximierung, sondern fordert Achtsamkeit und Bewusstheit für die Ressourcen von Einzelnen über Organisationen bis hin zu Gesellschaft und Ökologie. Nur unter dieser Prämisse ist es möglich, Krisen – die durch Erschöpfung von Ressourcen gekennzeichnet sind – schon präventiv gut zu begegnen.

Akute organisationale Krisen fordern Führungskräfte in ihrer Präsenz ganz besonders. Mitarbeitende brauchen Vertrauen und Verlässlichkeit – Führung braucht daher Klarheit, Optimismus und die fundierte Überzeugung diese Herausforderung zu meistern, aber auch Ruhe, Übersicht und eine klare Vision (Hoffmann, 2016, S. 43)!

Der Einfluss einer klaren Organisationsvision auf deren Resilienz lässt sich so beschreiben, als dass es das immaterielle, verbindende Element zwischen den Mitarbeitenden darstellt und dabei hilft, richtige Entscheidungen zu treffen und gemeinsam an Zielen zu arbeiten. Dies eröffnet einer Organisation die Möglichkeit, schneller auf sich verändernde Situationen und unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren. Die Stärkung der bilateralen Identifikation (Beschäftigte → Organisation sowie Organisation → Beschäftigte) kann sowohl die organisationale als auch die individuelle Resilienz verbessern.

Führung zur Organisationsresilienz beruht auf der Größe Unveränderbares anzuerkennen, der Überzeugung einer gelingenden Zukunft, dem Bewusstsein vorhandener Potenziale und Ressourcen, der Umsetzungskraft der konkreten Schritte, dem Erkennen und der Würdigung von „small wins“ sowie der Begeisterungsfähigkeit einer Vision (Hoffmann, 2016, S.43).

Im Kern sollten diese drei Elemente in den Fokus gerückt werden:

1. Erhöhung der Reiz-Reaktions-Schwelle – Erhöhung der Deiche
2. Vergrößerung der Resilienzkapazität – Ressourcenpuffer schaffen
3. Strukturelle Plastizität – Formbarkeit, wenn Anpassung erforderlich ist

Unabhängig von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, einem Wettbewerb und Absatzmärkten, lassen sich diese Empfehlungen im Kern gleichermaßen auch bspw. auf Polizeibehörden übertragen. Auch Behörden und andere staatliche Organisationen sind nicht vor Krisen sowie inneren und äußeren, plötzlich auftretenden, Stressoren, gefeit. Auch hier ist das essenzielle Element der Mensch, dessen Einstellungen, Erfahrungen und Handlungsmuster das Ausmaß der Organisationsresilienz maßgeblich beeinflusst.

Organisatorische Resilienz

Literatur

- Aburn, G., Gott, M. & Hoare, K. (2016). What is resilience? An integrative review of the empirical literature. *Journal of advanced nursing*, 72(5), S. 980-1000.
- Amann, G. & Ciesielski, M. (2015). Wenn das die Lösung ist, will ich mein Problem zurück. *Ange wandte Improvisation als Werkzeug für resiliente Führung. Improvisation und Organisation: Muster zur Innovation sozialer Systeme*, S. 341-353.
- Anders, Y., Hannover, B., Jungbauer-Gans, M., Köller, O., Lenzen, D., McElvany, N., ... & Wößmann, L. (2022). Bildung und Resilienz. Gutachten.
- Ashby, W. R. (1957). An introduction to cybernetics.
- Beuth. (2023). Resilienz in Unternehmen: Gut aufgestellt – auch in schwierigen Zeiten. Abgerufen von: <https://www.beuth.de/de/themenseiten/resilienz-in-unternehmen> [13.02.2023]
- BBK (o.J.). Glossar. Abgerufen von: https://www.bbk.bund.de/DE/Infothek/Glossar/_functions/glossar.html?nn=19742&cms_lv2=19756 [01.03.2023]
- Boston Consulting Group (BCG): The Organization of the Future is Fractal. Abgerufen von: <https://www.bcg.com/publications/2022/fractal-companies-are-the-organizations-of-the-future> [08.03.2023]
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), S. 46-52.
- Doidge, N. (2017). *Neustart im Kopf: Wie sich unser Gehirn selbst repariert*. Campus Verlag.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), S. 601-620.
- Dückers, M., Frerks, G. & Birkmann, J. (2015). Exploring the plexus of context and consequences: An empirical test of a theory of disaster vulnerability. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, S. 85-95.
- European Commission (2020). Strategic Foresight Report. Abgerufen von: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight/2020-strategic-foresight-report/resilience-dashboards_de [05.03.2023]
- Evenseth, L. L., Sydes, M. & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, Article: 837386.
- Fietz, B., Hillmann, J. & Guenther, E. (2021). Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73, S. 5-46.
- Fratzscher, M. (2022). De-Globalisierung ist keine Lösung. *DIW Wochenbericht*, 89(3), S. 44-44.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of management journal*, 48(5), S. 741-763.
- Haaf, G. (1990). Wo das Apfelmännchen herrscht. *GEO Wissen – Chaos + Kreativität*, 2, S. 131-132.
- Hebb, D. O. (1949). Organization of behavior. New York: Wiley. *J. Clin. Psychol*, 6(3), S. 335-307.
- Heller, J. & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisatorische Resilienz entwickeln*, S. 3-18.
- Hoffmann, G. P. (2016). *Organisatorische Resilienz: Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte*. Springer-Verlag.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), S. 81-94.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

Organisationale Resilienz

- Horne III, J. F. & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), S. 29-39.
- Jakubowski, P. (2013). Resilienz – eine zusätzliche Denkfigur für gute Stadtentwicklung. *Informationen zur Raumentwicklung*, 4, S. 371-378.
- Kar, R. M. & Thapa, B. E. (2020). Digitale Souveränität als strategische Autonomie. *Berlin: Kompetenzzentrum Öffentliche IT/Fraunhofer FOKUS*.
- Kerstan, R. & Röhl, A. (2020). *Wie resilient sind Organisationen in Deutschland? – Eine Betrachtung anhand der Entwicklungen in der Corona-Pandemie* (No. 4/2020). Working Paper des Studiengangs Sicherheitsmanagement an der NBS Northern Business School Hamburg.
- Klimek, A. & Stork, W. (2018). Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen. In R. Wege-ner, S. Deplazes et al. (Hrsg.), *Wirkung im Coaching* (S. 210-220). V&R.
- Kruse, P. (2004). Navigation in der Unsicherheit. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 11.Jg, 1/2004, S. 42-47.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), S. 1-11.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A. & Schilizzi, S. G. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), S. 104-116.
- Lippert, B., Mair, S. & Perthes, V. (2020). *Internationale Politik unter Pandemie-Bedingungen: Tendenzen und Perspektiven für 2021*. SSOAR.
- Low Kim Cheng, P. (2007). The cultural value of resilience: The Singapore case study. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), S. 136-149.
- Luczak, C., Mohan-Neill, S. & Hills, G. (2010). National culture, market orientation and network-derived benefits: Conceptual model for service SME's. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), S. 1-21.
- Luczak, C., Mohan-Neill, S. & Hills, G. (2014). A quantitative study of business owners and perceived network benefits: Collectivist vs. individualist based cultures. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 20(2), S. 1-19.
- Luhmann, N. (2009). *Soziologische Aufklärung 5*, 4. Aufl., VS.
- Malik, P. & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), S. 1071-1094.
- Maaß-Emden, J. P. (2012). *Die wandlungsaffine Unternehmung: Transformation aus der Schwarmforschung und der Neuro-Synergetik*. Springer-Verlag.
- Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management*, 24(4), S. 148-152.
- Mandelbrot, B. (1991). *Die fraktale Geometrie der Natur*. Birkhäuser.
- Mandelbrot, B. B. & Hudson, R. L. (2014). *Fraktale und Finanzen: Märkte zwischen Risiko, Rendite und Ruin*. Piper.
- Mauritz, S. (2021). Organisationale Resilienz. Abgerufen von: <https://www.resilienz-akademie.com/organisationale-resilienz/> [14.02.2023]
- Mazur, J. E. (2004). *Lernen und Gedächtnis*, 5. Aufl., Pearson.
- Mourlane, D. & Hollmann, D. (2016). Führung, Gesundheit und Resilienz: Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen. *CSR und gesunde Führung: Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung*, S. 121-135.
- Newman, K. L. & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), S. 753-779.

Organisationale Resilienz

- Ortiz-de-Mandojana, N. & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), S. 1615-1631.
- Rosenlieb (2015). *Mercedes und der Elchtest als Vorbild*. Automobilwoche. 25. November 2015.
- Rothgangel, S. & Schüler, J. (2010). *Kurzlehrbuch Medizinische Psychologie und Soziologie*. Georg Thieme Verlag.
- Saldern, Matthias v. (1998). *Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung*. Schneider.
- Schein, E. H. (2001). The impact of transnational institutions on cultural values and vice versa. *Reflections: The SoL Journal*, 3(1), S. 41-48.
- Schmitt-Voss, T. (2008). *Das soziale Gehirn: eine Einführung in die Neurobiologie für psychosoziale Berufe*. Psychiatrie-Verlag.
- Schuh, G., Millarg, K. & Göransson, A. (1998). *Virtuelle Fabrik: neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke*. Hanser.
- Tata, J. & Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22 (2), S. 278-296.
- Välikangas, L. (2007). Rigidity, exploratory patience, and the ecological resilience of organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), S. 206-213.
- Warnecke, H. J. (1992). Die Fraktale Fabrik – ein integrierender Ansatz. *Die Fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur*, S. 142-227.
- Warnecke, H. J. (2013). *Revolution der Unternehmenskultur: das fraktale Unternehmen*. Springer.
- Wirtz, M. (Hrsg.) & Strohmmer, J. (2013). *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Huber.
- Wolff, J. R. & Wagner, G. P. (1983). Self-organization in synaptogenesis: interaction between the formation of excitatory and inhibitory synapses. In: SSSYN, Vol. 23, *Synergetics of the Brain: Proceedings of the International Symposium on Synergetics at Schloß Elmau, Bavaria, May 2-7, 1983* (S. 50-59). Springer.

Organisationale Resilienz

Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Resilienz-Kompass: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Gutachten_Resilienzkompass.pdf
- ▶ Resilienz und Relokation: https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:c10c7839-64b3-4dcf-b8ee-a6ac10d2443f/Studienbericht%20Resilienz%20und%20Relokalisierung_barrierefrei_bearbeitet.pdf

Mediathek



Die Resilienz-Toolbox, Inhalte und Erfahrungen aus einem Werkzeugkoffer der Siemens AG.



Informationen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zur Organisationalen Resilienz.

Inhalt

Vorwort	9
<i>Der Deutsche Präventionstag und ständige Veranstaltungspartner</i>	
Mannheimer Erklärung des 28. Deutschen Präventionstages	11
I. Expertisen zum Schwerpunktthema	
<i>Rita Haverkamp, Christoph Gusy, Tjorven Harmsen</i>	
Krisen und ihre Prävention aus interdisziplinärer Perspektive	19
<i>Pia-Johanna Schweizer</i>	
Systemische Risiken	39
<i>Harald Dreßing</i>	
Die Bedeutung psychischer Resilienz im Zusammenhang mit Krisen	57
<i>Donya Gilan, Isabella Helmreich</i>	
Die resiliente Gesellschaft – eine kollektive Antwort auf kollektive Probleme	73
<i>Jan-Philip Maaß-Emden</i>	
Organisationale Resilienz. Rahmenbedingungen zur Entwicklung und Erhaltung einer unternehmerischen Widerstandsfähigkeit	91
<i>Manuela Freiheit, Andreas Uhl, Andreas Zick</i>	
Krisen und Krisenverarbeitung	113
<i>Friedrich Gabel</i>	
Krisenmanagement als Wertfrage	131
<i>Nikil Mukerji, Marina Moreno, Adriano Mannino</i>	
Zum rationalen Umgang mit Krisen – eine philosophische Perspektive	149
<i>Alexander Fekete, Chris Hetkämper, Carlotta Bauer</i>	
Resilienz im Kontext von Bevölkerungsschutz und Kommunen	169

<i>Holger Floeting</i>	
Stärkung städtischer Resilienz. Lernen aus der Krise	185
<i>Tim Lukas, Bo Tackenberg</i>	
Sozialraumorientierung im Bevölkerungsschutz. Community Resilience und soziale Anpassung in Krisen und Katastrophen	203
II. Vorträge	
<i>André Biermann</i>	
Covid-19 – Paradoxe Erwartungen an die Risikokommunikation	231
<i>Cathleen Bochmann</i>	
Kommunale Dialoge in Krisenzeiten	247
<i>Karen Brünger, Maximilian von Heyden, Vivien Voit</i>	
Schools That Care – Kinder im Fokus schulischer Prävention	259
<i>Dunya Elemenler</i>	
Homosoziale Gruppen in der gendersensiblen Präventionsarbeit	271
<i>Dieter Hermann</i>	
Das Sicherheitsaudit – ein Pfeiler der Sicherheitsarchitektur Mannheims	279
<i>Günther Bubenitschek, Dženeta Isaković, Yasemin Soylu</i>	
Was tun gegen Hass und Hetze?	289
<i>Leo Keidel</i>	
Der Amoklauf von Winnenden und die Präventionsarbeit	305
<i>Stefan Lenz</i>	
Über die Jugend und andere Krankheiten	315
<i>Jule Franziska Leisner</i>	
Polizeiliches Präventionsangebot für junge Menschen gegen Verschwörungsmmythen	327
<i>Marina Martin</i>	
Armut macht krank, Krankheit macht arm	335

Andreas Mayer Die Cannabis-Legalisierung zu Genusszwecken aus polizeifachlicher Sicht	345
Lawrence Schätzle, Felix Munger Urbane Sicherheit in Zeiten des Klimawandels? Perspektiven aus zwei Städtenetzwerken	355
Johanna Friedrich, Magdalena Ortner Best practice – Proaktiver Opferschutz in Berlin	369
Torsten Siegemund, Anne-Marie Gallrein, Jana Peters Schutz und Beratung für gewaltbetroffene Männer in Deutschland mit dem Fokus Gewalt im sozialen Nahraum	377
Ute Scholpp, Carsten Wanzel Gewalt gegen Polizeikräfte. Präventive Ansätze des Landeskriminalamtes Baden-Württemberg	391
Peter Holnick, Anna Rübensam, Katharina Theobald, David Weiser KoMeT – Kompetenz-Medien-Training: Mehr als nur Arbeitsstunden!	397
Jan Hendrik Trapp, Anna Rau, Lawrence Schätzle Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement	405
Tanja Kramper, Angelika Treibel Flexible psychologische Hilfe für Kriminalitätsbetroffene	417
Vanessa Uttenweiler, Kim Zibulski Häusliche Gewalt: Polizeipraxis der Gefährdungsanalyse	429
Katharina Wabnitz Planetare Krisen sind Gesundheitskrisen – Zum transformativen Potenzial von (Gewalt-)Prävention und Gesundheitsförderung	437
Teresa Wagner, Franziska Simon-Erhardt, Christina Storck, Simone Pfeffer Kinder stärken in schwierigen Zeiten mit dem Programm ReSi+	451

Christoph Weller

Krisenkonflikte: Was hilft gegen Krisenprofiteure?

459

III. Der 28. Deutsche Präventionstag im Überblick

Tana Franke, Erich Marks

Zusammenfassende Gesamtdarstellung des
28. Deutschen Präventionstages

469

Merle Werner

Evaluation des 28. Deutschen Präventionstages

503

IV. Autor*innen

535