



Organisationale Resilienz

Anja Danner-Schröder/
Daniel Geiger

Wie Unternehmen Krisen erfolgreich bewältigen können

Unternehmen müssen auf unvorhergesehene Ereignisse häufig schnell reagieren können. Das Konzept der organisationalen Resilienz, das auf die Fähigkeit von Unternehmen Krisen erfolgreich bewältigen zu können verweist, ist in der Managementforschung bislang nur wenig thematisiert worden. Auf Basis einer Fallstudie bei einer Katastrophenschutzorganisation werden im folgenden Beitrag zentrale Fähigkeiten herausgearbeitet, die zeigen, wie Unternehmen sich organisationale Resilienz erfolgreich zunutze machen können.

Das Konzept der »Resilienz« ist zwar in der Managementforschung relativ neu, hat aber eine lange Tradition in anderen Forschungsbereichen. Seinen Ursprung hat der Begriff der Resilienz in den Materialwissenschaften und beschreibt dort die Eigenschaft eines Materials, nach äußerem Einwirken wieder den ursprünglichen Zustand einzunehmen, d. h., nicht zu zerreißen, zu zerbrechen oder deformiert zu bleiben. Dieses Konzept wurde auf andere Disziplinen übertragen, unter anderem auf die Ökologie, Psychologie, Anthropologie, Wirtschaftsgeografie sowie auf die Sozialwissenschaften.

In der Psychologie bezeichnet Resilienz die Fähigkeit eines Individuums Stress und Druck standzuhalten. Die einflussreichste Studie zu individueller Resilienz wurde von der Entwicklungspsychologin Emmy Werner durchgeführt.¹ Sie zeigte, dass Kinder, trotz Armut, Suchterkrankungen der Eltern

und zerrütteter Elternhäuser ihr Leben dennoch gut meisterten. Rund ein Drittel wuchs zu selbstbewussten und leistungsfähigen Erwachsenen heran. Sie erwiesen sich also als sehr resilient.

Seit kurzem befasst sich auch die Managementforschung zunehmend mit dem Thema Resilienz. Allerdings wird auch hier vornehmlich die Resilienz von Individuen oder Teams untersucht. Untersuchungsgegenstand der meisten Studien ist die Frage, inwieweit die individuelle Resilienz von Angestellten und/oder Managern verbessert werden kann, um Wandelprozesse zu fördern und Mitarbeiter zu motivieren. Weitaus seltener hingegen wird die Resilienzfähigkeit von Organisationen und die damit einhergehenden organisationalen Praktiken, die diese Resilienzfähigkeit ausmachen,

Resilienz

Ursprünglich stammt der Begriff aus der Materialwirtschaft (Material, das immer wieder seinen ursprünglichen Zustand einnimmt). Allgemein lässt es sich als die »Fähigkeit, gegenüber (un-)vorhersehbaren Ereignissen widerstandsfähig zu sein, zu wachsen und/oder den vorherigen Zustand wiederzuerlangen« definieren.

thematisiert. Dies ist insbesondere deshalb verwunderlich, da Unternehmen in zunehmend unsicheren Umwelten agieren, die sich durch das immer häufigere Auftreten unvorhergesehener Ereignisse auszeichnen. Diese können Krisen auslösen, die potenziell existenzbedrohlich sind, wenn Unternehmen darauf nicht angemessen reagieren. Der erfolgreiche Umgang mit Krisen stellt daher eine zentrale Kompetenz von Unternehmen dar.

In zunehmend unsicheren, hoch dynamischen Umwelten ist der erfolgreiche Umgang mit Krisen eine zentrale Kompetenz von Unternehmen.

Im vorliegenden Beitrag gehen wir daher der Frage nach, wie Organisationen erfolgreich in solchen krisenhaften Situationen agieren können, um die potenziell drastischen Auswirkungen einer Krise abzapfen und die Krise zu bearbeiten. Auf Basis einer Fallstudie in einer Katastrophenschutzorganisation, die professionell mit Krisen umgehen muss, werden vier Fähigkeiten, die zentral zur Resilienz von Organisationen beitragen, herausgearbeitet:

1. die Fähigkeit, in turbulenten Umwelten schnell Strukturen aufzubauen
2. die Fähigkeit schnell Komplexität zu reduzieren
3. die Fähigkeit, Routinen flexibel einzusetzen
4. die Fähigkeit zu lernen.

Resilienz: Ein Überblick

Im folgenden Abschnitt wird das Konzept Resilienz zunächst aus drei verschiedenen Perspektiven beleuchtet, um einerseits die Ursprünge des Konzepts darzulegen und andererseits die bisherige Forschung zu organisationaler Resilienz aufzuzeigen.

Individuelle Resilienz

Gerade die Forschung zu individueller Resilienz bewegt sich sehr nah an primär psychologischen Erkenntnissen. Im Rahmen der Managementforschung geht es hierbei um Fragen wie z. B. Individuen mit Stress und Druck umgehen und/oder welche Fähigkeiten in belastenden Situationen notwendig sind, um widerstandsfähig zu sein und zu bleiben. Hier wird vor allem auf die Bedeutung positiver Emotionen verwiesen, die es ermöglichen, Krisen erfolgreich zu meistern. Unter anderem wird Humor häufig als wichtige Fähigkeit angesehen, um positive Emotionen wie Spaß, Interesse und Hoffnung hervorzurufen. Diese positiven Emotionen können helfen, das Situationsbewusstsein zu erhöhen, Veränderung zu verstehen und Wandel zu gestalten

anstatt diesen als Krise wahrzunehmen. Ein wichtiger Aspekt individueller Resilienz ist es, Neuem gegenüber positiv eingestellt zu sein, sich von Veränderung nicht aus der Ruhe bringen zu lassen und so Wandel selbst voranzutreiben, um Stress zu vermeiden.²

Positive Emotionen wie Humor und eine positive Einstellung gegenüber Neuem ermöglichen es, Krisen erfolgreich zu meistern.

Team Resilienz

Neben der Fähigkeit von Individuen, Störungen positiv zu verarbeiten, ist es auch für Teams von entscheidender Bedeutung, angesichts von Krisen widerstandsfähig zu bleiben. Hierbei wird vor allem die Bedeutung von Kooperation, Koordination, Konfliktbewältigung, Kohäsion und Kultur in einer Gruppe hervorgehoben. Eine Studie von Elitesportteams, die in der Lage sind, Niederlagen sehr schnell zu verarbeiten und dann wieder in den nächsten Wettkampf zu gehen, hat herausgearbeitet, dass vor allem vier Charakteristika für die Resilienzfähigkeit der Teams entscheidend war: die Gruppenstruktur, der Zielerreichungsansatz, das soziale Kapital der Teammitglieder sowie deren kollektive Effizienz. Unter hohem externem Druck war es wichtig sich der Vision und Werte innerhalb der Gruppe bewusst zu sein und sich die Führung im Team zu teilen. Trainings und Übungen sowie das Bewusstsein darüber, dass Lernen eine wichtige Fähigkeit ist, helfen, das gemeinsame Ziel nie aus den Augen zu verlieren. Das soziale Kapital kann durch gemeinsame Bilder, Logos und Mantras gestärkt werden, während Nachbesprechungen für die kollektive Effizienz von entscheidender Bedeutung sind.³ Wenn diese Prozesse von allen Mitgliedern gelebt und geteilt werden, hilft es Teams widerstandsfähig gegen Stress und Druck, der von außen auf das Team wirkt, zu sein.

Mithilfe gemeinsamer Werte und Visionen sowie einer effektiven Kooperation schaffen es Teams, Störungen positiv zu verarbeiten.

Organisationale Resilienz

Das bislang zentralste Werk zum Thema der organisationalen Resilienz wurde von den Managementforschern Karl Weick und Kathleen Sutcliffe vorgelegt.⁴ Weick und Sutcliffe untersuchen in ihren Studien sogenannte Hochzuverlässigkeitsorganisationen (z.B. Flugzeugträger, Kernkraftwerke, Feuer-

wehren oder Krankenhäuser), die sich dadurch auszeichnen, dass sie trotz hoher Komplexität in schwierigem Umfeld zuverlässig und nahezu fehlerfrei operieren. Die zentrale Kompetenz dieser Hochzuverlässigkeitsorganisationen wird hier nicht nur darin gesehen, dass sie Krisen möglichst unbeschadet überstehen, sondern das Konzept der Resilienz umfasst ausdrücklich auch die Antizipation von Krisen und Strategien zur Krisenvermeidung. Hochzuverlässigkeitsorganisationen zeichnen sich laut Weick und Sutcliffe daher durch folgende Fähigkeiten aus:

1. Sie richten ihren Fokus explizit auf Fehler, d. h. Fehler sollen offen angesprochen werden, ohne dass Mitarbeiter mit Sanktionen rechnen müssen. Es ist gewissermaßen erwünscht, über Fehler zu sprechen und diese aktiv aufzuspüren.
2. Ferner verfügen diese Organisationen über die Fähigkeit, Vereinfachungen von Ursache-Wirkungszusammenhängen zu vermeiden. Die Autoren betonen dabei, dass Organisationen zwar konstitutiv auf Vereinfachung angewiesen sind, um aus komplexen Ereignissen Sinn zu konstruieren (sensemaking). Der Unterschied ist aber, dass Hochzuverlässigkeitsorganisationen reflexiv mit dieser Vereinfachungsleistung umgehen und sich schnell wieder für neue Perspektiven öffnen können. Vor allem gelingt es diesen Organisationen sensibel für Abweichungen vom ursprünglich erwarteten Verlauf der Ereignisse zu bleiben und eine Gewöhnung daran zu vermeiden.
3. Des Weiteren zeichnen sich Hochzuverlässigkeitsorganisationen dadurch aus, dass sie ihre eigenen Operationen in der Situation selbst sehr genau überwachen, um etwaige Abweichungen, die zu Fehlern und Katastrophen führen können, möglichst frühzeitig aufspüren.
4. Solche Organisationen sind in der Lage, sehr schnell auf unerwartete Veränderungen adäquat zu reagieren. Dazu gehört das Wissen, dass formale Prozeduren in bestimmten Situationen zu Fehlern führen können und schnelle Improvisation zu deren Eindämmung notwendig ist.
5. Zu guter Letzt wird in Hochzuverlässigkeitsorganisationen nach dem Expertenprinzip entschieden, d. h., das Entscheidungsproblem wird an die jeweiligen Experten delegiert, unabhängig von deren hierarchischer Stellung.

Obgleich diese fünf Prinzipien wichtige Voraussetzungen für das Vermeiden von Fehlern und zur Eindämmung potenzieller Katastrophen bilden, ist bislang noch relativ wenig darüber bekannt, wie Resilienz im konkreten Fall tatsächlich praktiziert wird.

Studiendesign

Das Technische Hilfswerk (THW) wurde 1950 gegründet und ist organisatorisch dem deutschen Innenministerium unterstellt. Die Hauptaufgabe ist der Zivil- und Katastrophenschutz im Inland. Zusätzlich hat das THW aber auch die SEEBBA-Einheit, deren Aufgabe die Rettung Verschütteter infolge schwerer Erdbeben weltweit ist (z. B. war das Team in Haiti und Japan). Die SEEBBA ist Teil eines weltweiten Netzwerkes, der International Search and Rescue Advisory Group (INSARAG). Um in dieses Netzwerk aufgenommen zu werden, muss jedes Team eine Klassifizierung durchlaufen, auf der gemäß den Richtlinien geprüft wird, ob die Einsatzfähigkeit des Teams hergestellt ist. Nur Teams, denen dies gelingt, werden für internationale Einsätze zu Hilfe gerufen. Im Jahr 2007 ist dies dem THW zum ersten Mal gelungen und 2012 konnten sie diese herausragende Leistung in einer Reklassifizierung bestätigen. Zur Untersuchung unserer Forschungsfrage haben wir uns für ein ethnografisches Vorgehen entschieden. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, die Organisation über einen längeren Zeitraum (hier insgesamt 16 Monate) zu begleiten und dabei nicht nur Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen, sondern auch selbst zu beobachten, wie die Ausführung und Umsetzung von Strukturen erfolgt. Daher haben wir neben praktischen Trainings, Theoriestunden und sozialen Events wie Grillabenden auch an der beschriebenen Erdbebensimulation teilgenommen, die auf einem Trainingsgelände in England stattgefunden hat. Insgesamt dauerte diese Übung eine Woche lang. Die eigentliche Simulation fand am letzten Tag statt. Das Simulationsszenario bildete ein Erdbeben der Stärke 8,5 auf der Richterskala, das zu Zerstörungen in einem urbanen Raum führte. Ziel der Simulation war es, einen internationalen Rettungseinsatz zu koordinieren und durchzuführen. Neben dem THW nahmen auch Einheiten aus England, Spanien und den USA an der Simulation teil. Sämtliche Aktivitäten der THW-Mitglieder wurden, einem ethnografischen Ansatz folgend, dokumentiert. Während der Operationen wurden zudem zahlreiche informale Interviews mit den Mitgliedern geführt, um verstehen zu können, warum etwas auf eine bestimmte Art und Weise durchgeführt wurde. Um ein noch besseres Verständnis über die Aktivitäten des THWs zu gewinnen und auch um die Simulation mit realen Einsatzfällen abgleichen zu können, wurden zusätzlich zwölf Interviews mit erfahrenen THW-Mitgliedern, die schon bei etlichen Katastropheneinsätzen im Ausland dabei waren, geführt. Abschließend wurden sämtliche Einsatzunterlagen und Dokumentationen wie Trainingsunterlagen, Einsatzhandbücher und Richtlinien analysiert.

Resiliente Organisationen überstehen Krisen nicht nur relativ unbeschadet, sie erarbeiten auch Strategien zur Krisenvermeidung.

Diese Fragestellung bildet den Ausgangspunkt unserer Studie beim Technischen Hilfswerk (THW), einer Organisation, die unter anderem schnelle Hilfe bei der Suche und Rettung von Verschütteten nach Erdbeben leistet. Die Studie basiert auf Beobachtungen einer Übung der sogenannten Schnell-Einsatz-Einheit-Bergung-Ausland (SEEBBA), einem Team aus Spezialisten innerhalb des THW, das für Hilfeleistungen nach Erdbeben ausgebildet ist.

Resilienzfähigkeit von Organisationen

Unsere Studie⁵ verweist auf vier zentrale Fähigkeiten, die für die Resilienz der Organisation in diesem extremen Umfeld zentral sind:

1. schnelle Strukturbildung
2. Komplexitätsreduktion
3. flexibler Einsatz von Routinen
4. Lernen.

Die Analyse des Rettungseinsatzes nach dem simulierten Erdbeben zeigte, dass sich die Entwicklung des Ereignisses in unterschiedliche Phasen untergliedern lässt, die durch ein unterschiedliches Ausmaß an Umweltdynamik charakterisiert sind. Gerade zu Beginn des Einsatzes zeichnet sich die Situation durch ein sehr hohes Maß an Unsicherheit und Dynamik aus: Zunächst stehen die Einsatzteams unter großem Zeitdruck, gilt es doch nach dem eingegangenen Alarm möglichst schnell zum Einsatzgebiet auszurücken. Nach dem Eintreffen vor Ort ist dem Team noch nicht bekannt, wie stark die Infrastruktur zerstört ist, es ist nicht klar, wie hoch die Zahl der Verschütteten ist und wo das genaue Einsatzgebiet sein wird. Auch die Situation selbst wird am Anfang als hoch dynamisch eingeschätzt. Es besteht jederzeit das Risiko starker Nachbeben, das Erdbeben kann Tsunamis ausgelöst haben und die Wettersituation kann sich bedrohlich entwickeln. Zudem ist das Team mit einer Vielzahl von Eindrücken konfrontiert, die es zu verarbeiten gilt: Schreiende und verwundete Opfer liegen auf den Straßen oder wenden sich direkt auf der verzweifelten Suche nach Hilfe an die Teammitglieder. Brücken, die als Transportwege genutzt werden könnten, sind eingestürzt und beschädigte Gebäude brechen zusammen.

Die Bewältigung einer Krise lässt sich in unterschiedliche Phasen gliedern.

Die Fähigkeit schneller Strukturbildung

Interessanterweise haben gerade in dieser ersten, sehr chaotischen Phase, Routinen, die es dem THW ermöglichen, resilient zu arbeiten, eine sehr große Bedeutung. Unsere Datenanalyse zeigt, dass in besonders chaotischen Situationen die aktive Schaffung eigener Strukturen von existentieller Bedeutung ist, da sie die Grundlage für weitere Aktivitäten bilden. Um diese internen Strukturen möglichst schnell und effizient aufbauen zu können, greifen die Teammitglieder auf wohlvertraute und trainierte Routinen zurück, um schnell einsatzfähig zu werden und sich ein Bild von der Situation zu machen.

Es wurde vielfach hervorgehoben, dass verlässliche Strukturen, auf die man sich bei aller Ungewissheit verlassen kann, unabdingbar für die Durchführung des Einsatzes wären. Die erste Tätigkeit des THW nach Eintreffen am Einsatzort ist daher der Aufbau eines Camps, von dem aus die eigentliche Operation starten kann. Den Vorgaben von Richtlinien und Einsatzplänen strikt folgend werden die Zelte in einer festgelegten, immer gleichen Reihenfolge aufgebaut, und zwar ganz unabhängig vom jeweiligen Einsatzort. Das Camp wurde vielfach mit einer Wagenburg verglichen, die Sicherheit und Rückzugsraum nach gefährlichen Einsätzen bietet. Sie stelle gleichsam das Auge inmitten des Hurrikans dar und Sorge so für die notwendige Ruhe. Da im Einsatzgebiet keine verlässlichen Strukturen vorhanden seien, ist es für das Team von größter Wichtigkeit, diese Strukturen zunächst selbst zu schaffen. Erst wenn diese Strukturen sichergestellt sind, kann ein geordneter Einsatz beginnen. Ansonsten bestünde die Gefahr, die Komplexität der Situation noch mehr zu erhöhen und darin unterzugehen. Dies würde die Einsatzfähigkeit des THW dramatisch gefährden. Die Schaffung eigener Strukturen wurde durch die detailgenaue Umsetzung vorher definierter Routinen bewerkstelligt. Mittels spezifischer Checklisten wurde sichergestellt, dass alles auch so vollzogen und umgesetzt wurde, wie von der Richtlinie gefordert.

Da in der Krise keine verlässlichen Strukturen vorhanden sind, muss man sich zunächst selbst Strukturen schaffen.

Die Fähigkeit, in einem unübersichtlichen und komplexen Umfeld schnell eigene Strukturen aufzubauen, erweist sich als ein zentraler Aspekt von Resilienz. Gerade in hochdynamischen Situationen, die ein großes Maß an Ungewissheit mit sich bringen, ist es für das Team entscheidend, bekannte und vertraute Muster zu schaffen, auf die sich das Team verlassen kann. Erst wenn diese Strukturen errichtet sind, ist das Team einsatzfähig und kann sich mit der Bewältigung der Katastrophe an sich auseinandersetzen.

Die Fähigkeit Komplexität zu reduzieren

Ein weiterer wesentlicher Faktor, der zur erfolgreichen Bewältigung dieser ersten Phase beiträgt, ist die Fähigkeit, schnell Komplexität durch klare Priorisierung zu reduzieren und sich auf Kernaspekte der Operation zu fokussieren, um sich von der für Außenstehende als chaotisch und überfordernd erlebten Situation nicht überwältigen zu lassen. Nur so gelingt es dem Team, sich von den Ereignissen

Die Fähigkeit Routinen flexibel einzusetzen

Die Herangehensweise des THW-Teams ändert sich jedoch drastisch, sobald es mit seiner eigentlichen Kernaufgabe – der Suche und Rettung von Verletzten – beginnt. Im Unterschied zur ersten Phase, wo es auf die Strukturbildung ankam und Komplexitätsreduktion möglich war, muss sich das Team nun in besonderem Maße auf die jeweilige Situation einlassen und offen für Abweichungen und unvorhergesehene Ereignisse bleiben. Schließlich unterscheidet sich die Auffindsituation von Verschütteten im Einzelfall sehr stark und deren Rettung erfordert jeweils spezifische Maßnahmen. Im Unterschied zur ersten Phase hielten sich die Teammitglieder nicht an vorab definierte Routinen, sondern die Ausführung der einzelnen Schritte wies ein hohes Maß an Flexibilität auf.

Während der Simulation musste das THW-Team Verschüttete aus einem eingestürzten Haus retten. Von außen war für das Team zunächst nicht erkennbar, wie sich die Situation im Hausinneren darstellte. Um sich die Lage zu erschließen, ging das Team wie folgt vor: Zunächst betrat ein Team aus zwei Personen das Haus durch die noch intakte Vordertür. Nachdem sie Schutt und herumliegende Gegenstände wie kaputte Möbel zur Seite geräumt hatten, stellten sie fest, dass sie zunächst eine Mauer durchbrechen müssen, um weiter ins Haus vordringen zu können. Daraufhin wurden weitere Teammitglieder mit Werkzeug zur Unterstützung in das Gebäude geschickt. Diese bohrten ein kleines Loch in die Wand, um mithilfe einer Kamera die Situation hinter der Mauer zu erkunden. So konnte kontrolliert werden, ob sich hinter der Wand möglicherweise ein Opfer befindet, das durch den Einsturz der Mauer gefährdet würde. Nachdem sichergestellt war, dass sich niemand hinter der Mauer befindet, wurde sie mit einem Presslufthammer durchbrochen. Daraufhin kletterte das erste Teammitglied durch das Loch und kümmerte sich sofort um die verletzte Person, die in einiger Entfernung von der Mauer aufgefunden wurde. Anschließend wurde die Situation erneut erkundet. Nun sah sich das Team mit einem verkeilten Eisengitter konfrontiert, das für das weitere Vorschreiten durchtrennt werden musste.

Bei der eigentlichen Krisenbewältigung wird zwar auf Routinen zurückgegriffen, diese werden aber in hohem Maß flexibel und situationsgerecht eingesetzt.

Bei näherer Betrachtung der Such- und Rettungs-routinen fällt auf, dass trotz der Verschiedenartigkeit der Situationen und den daraus resultierenden

der Umwelt nicht ablenken zu lassen und die Situation als beherrschbar anzusehen. Ein Teammitglied brachte dies folgendermaßen zum Ausdruck: »Am Anfang wirkt das alles sehr chaotisch und man ist von den Eindrücken im Prinzip total überfordert. Aber wir empfinden dies eigentlich nicht so. Wir rollen schlichtweg unsere Routinen aus und machen es so, wie wir es geübt haben. Nur so können wir uns auf die wichtigsten Aspekte konzentrieren.«

Im untersuchten Fall wurde die Komplexität durch das strikte Befolgen schrittweise vordefinierter Handlungsvorschriften drastisch reduziert. Hierfür war es zentral, alle potenziell störenden Einflüsse aktiv auszublenden und sich allein auf den Aufbau der oben beschriebenen Strukturen zu fokussieren. Abweichungen von diesem vordefinierten Vorgehen und von außen einwirkende Störungen wurden durch aktives Eingreifen verhindert oder durch die Teammitglieder unterdrückt. Alles, was nicht dem unmittelbaren Aufbau der Strukturen galt, wurde wegpriorisiert. Dies ging so weit, dass Teammitglieder Opfer, die sich auf der Suche nach Hilfe an sie wandten, mit dem Hinweis weg-schickten, dass sie gegenwärtig noch keine Hilfe leisten könnten. Unterstützt durch ex ante definierte Routinen wird die Aufmerksamkeit in dieser frühen Phase der Krisenbewältigung gezielt auf Teilaspekte der Umwelt gelenkt und explizit dazu aufgefordert, andere Ausschnitte zunächst zu ignorieren, um so die Komplexität der Situation zu reduzieren. So gelingt es dem Team in einem komplexen und zunächst unübersichtlichen Setting schnell Orientierung zu gewinnen, um sich auf den eigentlichen Einsatz vorzubereiten.

In der ersten Phase der Krisenbewältigung sollte man sich klar auf Kernaspekte fokussieren, um schnell Komplexität zu reduzieren.

Die Fähigkeit Komplexität zu reduzieren, ist daher ein wesentlicher Faktor, die Resilienz einer Organisation in der ersten, potenziell chaotischen Phase einer Krise aufrechtzuhalten. Das Fokussieren auf trainierte Routinen ermöglicht es dem Team, den Überblick zu behalten und die Situation zu beherrschen. Damit definiert das Einsatzteam gewissermaßen zumindest am Anfang der eigentlichen Krisenbearbeitung, welche Aspekte der Umwelt in welcher Reihenfolge wie abgearbeitet werden. Auf diese Weise erlangt das Team Handlungsautonomie im Angesicht einer turbulenten und komplexen Umwelt. Hierbei ist es jedoch wichtig zu betonen, dass diese Vorgehensweise nur in der ersten Phase der Bewältigung einer Krise funktional ist. Hier geht es zunächst einmal um den Aufbau von Strukturen und um das Gewinnen eines Überblicks.

Impulse für die Praxis

Organisationale Resilienz umfasst die folgenden Fähigkeiten:

- **Strukturbildung:** Das Aufbauen eigener Strukturen, die bekannt und vertraut sind und daher in stressbelasteten Situationen Gelassenheit erzeugen. Entwickeln von Notfallplänen.
- **Reduktion von Komplexität:** Durch vorgegebene Vorschriften und Richtlinien den Fokus gezielt auf bestimmte Teilaspekte in der Umwelt lenken und andere Aspekte ausblenden.
- **Routinen flexibel einsetzen:** Ein bekanntes und trainiertes Repertoire an Routinen situationsbedingt einsetzen können.
- **Lernen:** Eine gute Vor- und Nachbereitung in Form von proaktiven Schulungen, die internes Wissen von erfahrenen Mitarbeitern an neue Kollegen weitergeben. Notfallpläne nicht nur entwickeln, sondern auch trainieren.

verschiedenen Aufgaben die Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte nach dem gleichen Muster vollzogen wird. Die Analyse der oben beschriebenen Szene, das Durchbrechen der Wand, zeigt, dass das Team zunächst immer die Situation evaluiert, bevor eine Entscheidung getroffen wird, die im nächsten Schritt ausgeführt wird. Um mögliche Gefahren im Vorfeld abwenden zu können, z. B. dass die verschüttete Person durch herabfallende Mauerteile beim Durchbruch zusätzlich verletzt wird, wird zunächst ein kleines Loch gebohrt, um die Situation hinter der Wand mit einer Kamera zu erkunden. Die Such- und Rettungsroutine zerfällt so gesehen in eine Vielzahl unterschiedlich zusammengesetzter Einzelroutinen, die situationsspezifisch kombiniert werden. Welche Einzelroutine wann zum Einsatz kommt, lässt sich vorher nicht festlegen. Sobald jedoch eine Situation den spezifischen Einsatz einer bestimmten Routine erforderlich macht, wird sie auf die vorab im Training eingeübte Art und Weise ausgeführt.

Ein Teammitglied illustrierte diese Fähigkeit anhand der Analogie mit einem Werkzeuggürtel: Die einzelnen, vorab definierten und eingeübten Routinen bilden gewissermaßen die Werkzeuge, die sie an ihrem »Gürtel« mitführen. Wann welches Werkzeug wie eingesetzt wird, hänge dann von der jeweiligen Situation ab. Resilienz in dieser Phase bedeutet also die Fähigkeit, situationsgerecht ex ante trainierte Einzelroutinen neu zusammensetzen, um damit auf neuartige, auch auf unerwartete Herausforderungen reagieren zu können. Diese Vorgehensweise ist allerdings nicht mit der vielfach diskutierten Improvisationsfähigkeit zu verwechseln.⁶ Während mit Improvisation gemeinhin die neuartige Verwendung bekannter Strukturen bezeichnet wird, handelt es sich hier um neuartige Verknüpfungen bekannter Routinen, die als Einzelroutine immer gleichartig ausgeführt werden. Resilienz wird hier durch die Verknüpfung dieser Einzelroutinen erzielt.

Die Fähigkeit zu Lernen

Um im Ernstfall optimal vorbereitet zu sein, ist kontinuierliches Lernen vor und nach den Einsätzen eine wichtige Kompetenz des THWs. Die Mitglieder verbringen viele Stunden im Jahr mit Trainingsmaßnahmen und Simulationen, in denen sie immer wieder die Durchführung von Routinen üben. Da Einsätze immer zeitkritisch sind, kann nicht erst während des Einsatzes gelernt und ausprobiert werden. Das THW legt daher größten Wert darauf, dass die Mitglieder alle Routinen sicher beherrschen und verinnerlicht haben. Das hierfür notwendige Wissen wird von erfahrenen THW-Mitgliedern, die als Trainer fungieren, an weniger erfahrene Kollegen weitergegeben.

Diese Trainingsmaßnahmen und Simulationen sind jedoch nicht nur wichtig, um fachliche Fähigkeiten zu erwerben, sondern auch um ein gemeinsames Verständnis der Situation zu erlangen und die Teammitglieder miteinander vertraut zu machen. Im Einsatz sind sie darauf angewiesen, sich in gefährlichen Situationen auf ihre Kollegen verlassen zu können. Die gute Kenntnis der am Einsatz beteiligten Teammitglieder vereinfacht die Kommunikation untereinander enorm, oftmals genügen kleine Gesten oder Mimiken, um sich zu verständigen. Ferner entwickelt das Team ein sogenanntes transaktionales Gedächtnis⁷, d. h., die Mitglieder wissen genau Bescheid, wer im Team was am besten kann und können so ihre Kräfte optimal einsetzen.

Die Vorbereitung auf und die Nachbereitung nach durchstandenen Krisen ist eine notwendige Fähigkeit für die Anwendung von Resilienz im Ernstfall.

Um die Wissensbasis ständig zu aktualisieren und systematisch aus Einsätzen zu lernen, institutionalisiert das THW sogenannte »Lesson Learned«-Einheiten. In diesen Einheiten wird eine offene Fehlerkultur gelebt. Jedes Teammitglied wird aufgefordert, Feedback zu geben und Fehler zu benennen. Ferner werden in diesen Sessions Situationen aufbereitet, die neu waren und aus denen Lehren für die Zukunft gezogen werden sollen. Dies können z. B. Häuserstrukturen sein, die in fremden Ländern anders sind und deren Bearbeitung spezifische Werkzeuge voraussetzen. Dieses Wissen wird aufbereitet und in zukünftige Trainingsmaßnahmen eingespielt, um es systematisch an alle Teammitglieder weiterzugeben. Die Vor- und Nachbereitung solcher Katastropheneinsätze ist demnach eine zentrale Fähigkeit, um organisationale Resilienz aufzubauen und im Ernstfall abrufen zu können.

Schlussfolgerungen für die Praxis in Unternehmen

Wie von Weick und Sutcliffe bereits herausgearbeitet, ist organisationale Resilienz eine zentrale Fähigkeit von Organisationen. Hochzuverlässigkeitsorganisationen wie das THW bereiten sich in besonderem Maße auf die Bewältigung krisenhafter Ereignisse vor. Gleichzeitig können auch andere Organisationen von deren Umgang mit Krisen lernen. Auch wenn Hochzuverlässigkeitsorganisationen sicherlich häufiger mit unerwarteten, komplexen Ereignissen konfrontiert sind, sind auch »normale« Organisationen nicht vor Ereignissen, die zu krisenhaften Entwicklungen führen können, gefeit. So kann z. B. der unerwartete Stillstand eines Fließbandes in der Montage zu einer Krise führen, die schnell bewältigt werden muss, oder das Fehlen dringend benötigter Ersatzteile kann eine Krise auslösen.

Während die Studien von Weick und Sutcliffe vor allem das Vermeiden von Fehlern als zentrale Kompetenz zur Eindämmung katastrophaler Entwicklung ansehen, verweist unsere Studie auf Fähigkeiten von Bedeutung sind. Hierfür ist es wichtig zu erkennen, dass bei der Krisenbewältigung zwei Phasen unterschieden werden. Unsere Studie verdeutlicht, dass vor allem die Fähigkeiten, schnell Strukturen aufzubauen und Komplexität zu reduzieren in der ersten Phase der Krisenbewältigung besonders bedeutsam sind. Unternehmen sind demnach dazu angehalten, Notfallpläne auszuarbeiten, die sie in Krisenfällen abarbeiten können. Diese Notfallpläne dürfen aber nicht nur in der Schublade ruhen, sondern müssen regelmäßig eingeübt werden, sodass sie quasi automatisch abgearbeitet werden können. Denn gerade in dieser ersten Phase müssen Routinen unter hoher Anspannung ausgeführt werden. Als bedrohlich empfundene, äußere Eindrücke gilt es zu ignorieren. Dies erfordert ein hohes Maß an Übung und Disziplin.

Unternehmen sollten Notfallpläne ausarbeiten und anhand dieser Pläne den Notfall auch regelmäßig üben.

Gleichfalls sollten aber auch die Grenzen solcher Notfallpläne erkannt werden. Wie unsere Studie zeigt, helfen sie in der Regel nur in der ersten Phase einer Krise, nicht jedoch in deren eigentlicher Bearbeitung. Schließlich ist jede Krise anders und muss ganz spezifisch gemanagt werden. Unternehmen müssen demnach in der Lage sein, sobald die ersten Strukturen stehen, flexibel mit der neuen Situa-

tion umzugehen. Dies geschieht jedoch nicht durch schlichte Improvisation, sondern im Kern werden hier bestehende Kompetenzen neu arrangiert. Hierfür kann situationsgerecht auf ein wiederum zuvor trainiertes Set von Routinen zurückgegriffen werden. Diese lassen sich nun jedoch nicht im Sinne eines Notfallplanes stringent abarbeiten, sondern die Organisationsmitglieder müssen die Fähigkeit besitzen selbst einschätzen zu können, welche Routine zu welcher Situation am besten passt. Hierfür ist wiederum ein hohes Maß an Wissen und Erfahrung notwendig.

Zur Bewältigung von Krisen ist ein hohes Maß an Wissen und Erfahrung notwendig.

Ständiges Lernen und das Trainieren von Notfallsituationen sind demnach zum Aufbau und zur Entfaltung organisationaler Resilienz unerlässlich. Nicht zuletzt deswegen verwenden Hochzuverlässigkeitsorganisationen wie das THW sehr viel Zeit auf das Trainieren und Einüben von Notfallsituationen. Gerade für Unternehmen, die ebenfalls mit einer Vielzahl von Risiken konfrontiert sind, gilt es, sich auf Notfälle vorzubereiten, um in Krisensituationen adäquat reagieren zu können. Nur so können Unternehmen krisenhafte Phasen überstehen und gegebenenfalls sogar gestärkt daraus hervorgehen.⁸ Vermeiden von Fehlern ist sicherlich eine wichtige Strategie, aber Unternehmen sollten auch wissen, was zu tun ist, wenn Fehler eben doch passiert sind. Je unsicherer die Umwelt ist, in der Unternehmen agieren, desto weniger lassen sich Fehler endgültig vermeiden. Umso wichtiger ist dann der richtige Umgang mit diesen. Hier können Unternehmen von Hochzuverlässigkeitsorganisationen lernen, die alltäglich mit Krisen konfrontiert sind.

Anmerkungen

- 1 Vgl.: Werner, E. E.: How children become resilient – Observations and cautions, Resiliency in action. Practical ideas for overcoming risks and building strengths in youth, families, & communities, San Diego 1999.
- 2 Vgl.: Vogus, T. J./Sutcliffe, K. M.: Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. In: IEEE Systems, Man, and Cybernetics 2007 Proceedings: S. 3418–3422.
- 3 Vgl.: Morgan, P. B. C./Fletcher, D./Sarkar, M.: Defining and characterizing team resilience in elite sport. In: Psychology of Sport and Exercise, 14. Jg., 2013, H. 4, S. 549–559.
- 4 Vgl.: Weick, K. E./Sutcliffe, K. M.: Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty, San Francisco 2007 (Übersetzung der 3. Auflage 2015 ab August 2016 erhältlich im Schäffer-Poeschel Verlag).
- 5 Die Darstellung der Ergebnisse beruht in Teilen auf: Schröder, A./Geiger, D.: Routinen im Katastrophenmanagement. In: Grün, O./Schenker-Wicki, A. (Hrsg.): Katastrophen-Management, Wiesbaden 2014, S. 153–176.

Zusammenfassung

Wie können Unternehmen schnell auf Krisen reagieren und diese erfolgreich bewältigen? Das Konzept der organisationalen Resilienz bezeichnet in der Managementforschung die Fähigkeit von Organisationen, Krisen effektiv zu bewältigen und anschließend wieder in einen stabilen Zustand zurückzukehren. Besonders sogenannte Hochzuverlässigkeitsorganisationen wie Feuerwehren oder Krankenhäuser weisen ein hohes Maß an Resilienz. Auf Basis einer Studie beim Technischen Hilfswerk werden hier vier Fähigkeiten herausgearbeitet, die für organisationale Resilienz bedeutsam sind: (1) der Aufbau von Strukturen anhand bewährter und vorab trainierter Routinen; (2) die schnelle Reduktion der Komplexität in der früheren Phase einer Krise mittels Priorisierung; (3) der flexible und situationsgerechte Einsatz vorab eingeübter Routinen; (4) die sorgfältige Aufbereitung der Erfahrungen im Anschluss, um daraus für die Zukunft zu lernen. Gerade das Üben und Trainieren von Routinen, vor allem gemeinsam im Team, befähigt Unternehmen dazu, in Krisensituationen einsatzfähig zu sein. Der Beitrag hebt damit hervor, dass neben der Vermeidung von Krisen die Vorbereitung auf eine aktive Krisenbekämpfung einen wichtigen Aspekt organisationaler Resilienz ausmacht.

Summary

How could organizations respond to and manage unforeseen crises situations? The concept of organizational resilience describes how organizations carry out resilient performance during a crisis situation. Our explorative case study of a catastrophe management organization which is used to master complex, ambiguous and unforeseen events reveals four fundamental capabilities which seem to be crucial for an effective crisis management: (1) building up own structures following well-rehearsed routines in order to prepare the necessary ground for managing crisis; (2) reducing the level of perceived complexity very fast in the first phase of an operation through prioritizing tasks; (3) performing flexible routines which allow for a situation specific performance in the second phase; (4) learning from crisis and training crisis management for enabling resilient performance. Our paper thereby shows that it is not sufficient to aim at avoiding crisis but also to prepare and train for crisis situations in order to build the necessary capabilities for resilient performance.

- 6 Vgl.: Kamoche, K./Cunha, M. P.: Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. In: *Organization Studies*, 22. Jg., 2001, H. 5, S. 733–764.
- 7 Vgl.: Moreland, R. L./Myaskovsky, L.: Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? In: *Organizational behavior and human decision processes*, 82. Jg., 2000, H. 1, S. 117–133.
- 8 Vgl.: Christianson, M. K./Farkas, M. T./Sutcliffe, K. M./Weick, K. E.: Learning through rare events: Significant

interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. In: *Organization Science*, 20. Jg., 2009, H. 5, S. 846–860.

Anmerkung zu dem Begriffskasten

Resilienz – Müller-Seitz, G.: Von Risiko zu Resilienz – zum Umgang mit Unerwartetem aus Organisationsperspektive. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 68. Jg., 2014, H. 14, S. 79–99.



Dr. Anja Danner-Schröder
Wissenschaftliche Mitarbeiterin/Postdoc,
Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation
Technische Universität Kaiserslautern
anja.danner-schroeder@wiwi.uni-kl.de



Prof. Dr. Daniel Geiger
Professor für Organisation,
Universität Hamburg
daniel.geiger@wiso.uni-hamburg.de