

Resilienz

Allgemein stellt der Begriff »Resilienz« die Fähigkeit dar, Krisen und Rückschläge unbeschadet zu überstehen sowie gestärkt und handlungsfähig aus ihnen hervorzugehen. Bezogen auf den Arbeitskontext bedeutet dies, äußere Belastungen und kritische Situationen ohne nachhaltige Beeinträchtigungen zu überstehen (Kluge 2004).

In diesem Zusammenhang werden für Personen die sieben Säulen (Kompetenzen) der Resilienz genannt:

1. Optimismus,
2. Akzeptanz,
3. Lösungsorientierung,
4. Opferrolle verlassen,
5. Verantwortung übernehmen,
6. Netzwerkorientierung und
7. Zukunftsplanung.

Gleichzeitig wird der Zusammenhang von individueller Resilienz und Systemresilienz dargestellt – also die wechselseitige Beeinflussung des Menschen durch die Organisation und der Organisation durch den Menschen.

Grundintention der Resilienzforschung ist die Bereitstellung von Ansatzpunkten für Interventions- und Präventionsmaßnahmen. Es besteht seit den Anfängen der Forschung in den 1950er-Jahren keine einheitliche Definition und keine Einigkeit, ob Resilienz eine eigene Forschungskategorie oder eine Unterkategorie anderer Forschungsbereiche darstellt.

Im deutschsprachigen Raum gibt es seit einigen Jahren eine Diskussion über den Resilienz-begriff im Zusammenhang mit wirtschaftlicher Entwicklung. Im Vergleich zur anglo-amerikanischen Sichtweise wird hier die Stärkung von Potenzialen (im Sinne von »Krise als Chance verstehen«) fokussiert, statt lediglich auf die Bewältigung von Traumata und Krisen (nur Krisenmanagement) abzustellen (Kluge 2004). Laut Allenby und Fink (2005) hat eine Organisation mit hoher Resilienz bessere Chancen, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen. Organisationsresilienz ist die Fähigkeit von Unternehmen, mit Unsicherheit und Änderungen in einem oft volatilen Umfeld umzugehen.

Die Organisation hat ein Verständnis über den Organisationsresilienzgrad erlangt, wenn sie sich von einem statischen Vorgehen entfernt

und sich hin zu einem beweglicheren Ansatz entwickelt, in welchem sie verschiedene Zustände von Widerstandsfähigkeit im Zeitverlauf oder in verschiedenen besonderen Situationen demonstriert. Organisationsresilienz setzt voraus, dass eine Organisation trotz Unsicherheit und auftretender Veränderungen weiterhin am Erreichen ihrer Ziele festhält. Dies beinhaltet das Verständnis der Organisation über Risiken und die Fähigkeit, diese zu managen.

Eine verbesserte Organisationsresilienz benötigt ein ganzheitliches Management von Risiken und damit einen Fokus über das klassische Risikomanagement hinaus (Gibson und Tarant 2010). Resiliente Organisationen bewegen sich von Erfolg zu Erfolg und vermeiden die zyklischen »ups« und »downs« der Wirtschaft. Sich auf die Position in der Wertschöpfungskette zu verlassen, ist eine Herangehensweise der Vergangenheit. Spezialisierung ist die Route zur organisationalen Resilienz (Spencer 2004). Verschiedene Institutionen (insbesondere Unternehmensberatungsgesellschaften) haben das Thema »Organisationsresilienz« aufgegriffen. McKinsey beispielsweise subsumiert unter dem Begriff »Resilienz« Komplementarität, Erneuerungsfähigkeit, gemeinsame Ausrichtung und Handlungsfähigkeit (Barsh und De Smet 2009); laut Strategy&t ist eine resiliente Organisation der gesündeste Zustand einer Organisation (Strategy&t o. J.).

Der Begriff »Wertschöpfungskettenresilienz« ist zentrales Thema der in Kürze erscheinenden ifaa-Publikation »Widerstandsfähigkeit der Wertschöpfungsketten der produzierenden Unternehmen in Deutschland«. ■

Text: Timo Marks



Timo Marks
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft (ifaa)

Autoren-Kontakt

Timo Marks M. Sc.
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-42
E-Mail: t.marks@ifaa-mail.de