

11. Resilienz in der Organisation

Als Alternative zum Bild einer Organisation die sich ständig verändern "muss", kann eine resiliente Organisation angesehen werden.

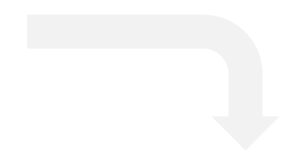
Organisationale Resilienz wird nach DIN ISO 22316:2017 wie folgt definiert: *„OR ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern (=Sicherheit, Veränderungen kompensieren) und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen (=Flexibilität), um so zu ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resiliente (belastbare) Organisationen können Bedrohungen und Chancen - aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext - antizipieren und darauf reagieren.“*

Eine resiliente Organisation sucht neben der Flexibilität immer auch nach Sicherheit und Widerstandsfähigkeit. Ziel ist es, als Organisation belastungsfähiger und immuner gegenüber großen Herausforderungen zu werden.

Der Weg zu einer resilienten Organisation ist sicher nicht einfach und muss von jeder Organisation ganz individuell beschritten werden.

Deshalb werden abschließend nur ein paar allgemeine Hinweise für diesen Weg benannt:

1. Eine reflexive Organisation werden
2. Eine fehlerfreundliche Organisationskultur anstreben
3. Institutionelle Varietät fördern
4. Übereffizienz abbauen
5. Selbstregulation in der Organisation fördern
6. Potentialentfaltung fördern



*Auf dem Weg von
einer lernenden
zu einer resilienten
Organisation!*

Was stärkt das Immunsystem? Schutzfaktoren, „Schlüssel“ zur Entwicklung organisationaler Resilienz

- ✓ Geteilte Vision und Klarheit über Zweck und Ziele der Organisation
- ✓ Umfeld verstehen und beeinflussen
- ✓ Effektive und ermutigende Führung
- ✓ Resilienz fördernde Kultur & positive Einstellungen/Verhaltensweisen
- ✓ Information und Wissen teilen & aus Erfahrung und Fehlern lernen
- ✓ Verfügbarkeit von Ressourcen
- ✓ Entwicklung & Koordination der verschiedenen Bereiche der Organisation
- ✓ Evaluation & stetige Verbesserung
- ✓ Veränderung antizipieren und angemessen damit umgehen

(aus Heller: <https://juttaheller.de/elemente-organisationaler-resilienz/>)

M 11.1 Diskussion & Reflexion von sechs allgemeinen Hinweisen:

1. Schritt: Wie schätze ich/wie schätzen wir den jeweiligen Stand der, auf der zweiten Folie genannten sechs allgemeinen Hinweise in meiner/unserer Organisation ein? Wo stehen wir gut da? Wo ist Luft nach oben?
2. Schritt: In welche Richtung könnten wir/müssten wir uns als Nächstes auf den Weg machen?

M 11.2 Einschätzübung anhand der neun Schutzfaktoren nach Heller:

1. Schritt: Einzelarbeit (Tabelle in A4 für jede/n Teilnehmende)
2. Schritt: Übertragung der eigenen Einschätzungen mittels Kärtchen oder Klebepunkte in eine große Tabelle auf der Pinwand
3. Schritt: Wahrnehmungs- und Diskussionsrunde(n) in Kleingruppen und/oder im Plenum
4. Schritt: Gemeinsame Einschätzung erzielen:
 - In welchen Bereichen ist unsere Organisation bereits gut aufgestellt?
 - In welchen Bereichen gibt es Verbesserungsbedarf?
 - Was kann dafür getan werden?

100 %									
75 %									
50 %									
25 %									
0 %	Geteilte Vision & Klarheit über Zweck u. Ziele der Organisation	Umfeld verstehen & beeinflussen	Effektive u. ermutigende Führung	Resilienz fördernde Kultur & positive Einstellungen /Verhaltensweisen	Information und Wissen teilen & aus Erfahrung und Fehlern lernen	Verfügbarkeit von Ressourcen	Entwicklung & Koordination der verschiedenen Bereiche der Organisation	Evaluation & stetige Verbesserung	Veränderung antizipieren und angemessen damit umgehen