

Zukunftskompetenz für Organisationen

Widerstandskraft und Flexibilität durch organisatorische Resilienz steigern

# Widerstandskraft und Flexibilität durch organisatorische Resilienz steigern

Lernen Sie hier die Prinzipien und Möglichkeiten kennen, Teams und Organisationen für stürmische Zeiten zu rüsten.



VAMOS! Mag. Walter Buchinger

4771 Sigharting | Thalmannsbach 8  
M: +43 664 91 51 039 | T: +43(7766) 40 11  
E: [buchinger@va-mos.net](mailto:buchinger@va-mos.net) | U: [www.va-mos.net](http://www.va-mos.net)

## Herausforderungen

Zu viel, zu schnell, zu komplex – so fassen neue Arbeitsstudien die Situation vieler Menschen, Teams und Organisationen zusammen. Unsere schnelllebige Zeit bringt immer mehr Multitasking und (Termin-)druck und fordert oft ständige Erreichbarkeit. Parallel zur steigenden Verantwortung sinkt oft das Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung. Immer mehr Menschen zerbrechen unter diesen Bedingungen, weil sie oft sogar nach Feierabend nicht mehr abschalten können.

Symptome wie schlechter Schlaf, Konzentrationsschwäche oder Verspannungen sind häufige individuelle Folgen. Viele Menschen und Teams befinden sich am Anschlag ihrer Kräfte, ihre ‚Akkus‘ sind leer und immer schwerer aufzuladen. Wenn ganze Organisationen zwischen permanenter Hochleistung und Überlastung un kreativ, starr und unflexibel werden und schließlich zusammenbrechen, spricht man vom organizational burn out.

## Typische Fragen

- Wie können wir im Team oder in der Projektarbeit effektiver werden?
- Wie können wir in diesen Organisationseinheiten Spaß und Kooperation, Lösungsorientierung und Kreativität fördern und damit zu besseren Ergebnissen kommen?
- Wie schaffen wir in Teams und Projekten eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und gute persönliche Beziehungen innerhalb und außerhalb der Teams?
- Wie kann ich in stressigen Situationen ruhig und konzentriert bleiben und effektiv sein?
- Wie kann ich mit herausfordernden Menschen und Situationen souverän(er) umgehen?

# 1. Resilienz für (Projekt-)Teams und Organisationen

## 1.1. Was bewirkt Resilienz in Teams und Organisationen?



Eine hohe organisationale Resilienz bewirkt, dass alle Mitarbeiter einen klaren Blick auf Effizienz- und Produktivitätssteigerungen haben, ohne Angst um ihre Arbeitsplätze. Eine hohe Veränderungsfähigkeit, verbunden mit hoher Erneuerungskraft und kurzen Reaktionszeiten auf Krisen und Problemsituationen charakterisieren die Widerstandskraft einer Organisation.

## 1.2. MitarbeiterInnen in resilienten Teams/Projekten/Organisationen...

- helfen sich gegenseitig, erfolgreich zu sein,
- gehen wertschätzend miteinander um,
- kommunizieren offen und mit konstruktivem Feedback,
- haben Spaß, Humor und erleben Flow bei der Arbeit,
- helfen sich gegenseitig bei Schwierigkeiten,
- suchen gemeinsam nach Lösungen und positiven Ergebnissen
- nutzen Meinungsunterschiede, um Themen tiefgreifender zu besprechen und vermeiden keine Konflikte,
- helfen sich gegenseitig, kreativ und erfolgreich zu sein,
- wollen zusammen lernen,
- erreichen Flow – also eine Balance zwischen Anforderungen und Leistungsfähigkeit



### 1.3. Realistischer Blick auf das turbulente Umfeld:

In der Unternehmensvision werden stabile Werte und das große Ziel kommuniziert. Mit einem systemischen und klaren Blick auf das Umfeld (Absatz-, Beschaffungsmärkte, Arbeitsmarkt, neue Produkte und Entwicklungen, politische und gesellschaftliche Tendenzen etc.) wird die veränderliche Strategie entworfen. Resilient sind lernende Teams/Organisationen, die sich durch ein hohes Maß an selbststeuernden Prozessen an neue Herausforderungen von außen und an Umweltveränderungen anpassen.

### 1.4. Attraktive Strategie

Strategien, die oft auf Schnelligkeit, Effektivität und Innovationskraft abzielen, müssen von möglichst vielen Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und verinnerlicht werden. Erst wenn diese einen individuellen Sinn und eine individuelle Nachvollziehbarkeit darin erkennen und begreifen, dass sie in ihren Aktivitäten wichtige Beiträge zur Strategieumsetzung leisten, wird diese auch umgesetzt.

### 1.5. Identifikationsfördernde Unternehmens- und Führungskultur

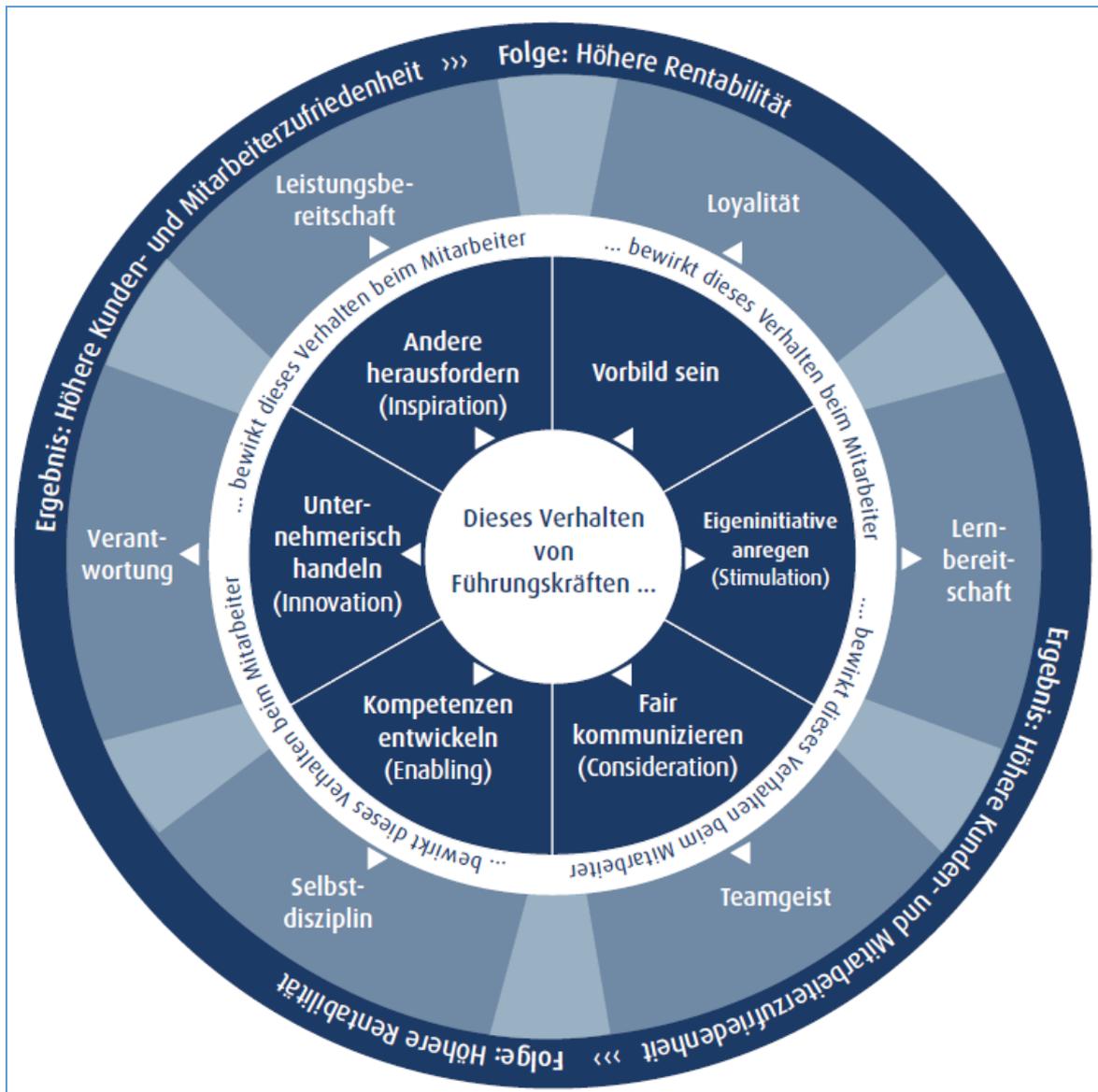
Resiliente Organisationen kommunizieren offen und zeitnah und vernetzen Mitarbeiter und Organisationseinheiten miteinander. Innerhalb der Organisation sollte Kommunikation sowohl von oben nach unten als auch umgekehrt einfach möglich sein. In resilienten

Organisationen wird persönlich auf allen Ebenen kommuniziert, ohne dass aufgrund von Hierarchien Bedenken und Zurückhaltungen bestehen. Menschen und Organisationseinheiten sind gut vernetzt und pflegen auch gute persönliche Beziehungen – das fördert die Mitarbeiterbindung und unterstützt deren persönliche Resilienz.

Resiliente Teams und Organisationen benötigen eine kraftvolle, flexible und innovative Führung:

- Durch offene und zeitnahe Kommunikation entsteht Vertrauen. Mitarbeiter nehmen eine loyale und motivierte Haltung zum Unternehmen ein.
- Der Realität und Problemen wird ins Auge gesehen, kritische Situationen werden angesprochen.
- In einer Unternehmenskultur, wo ein offener und akzeptierter Umgang mit Fehlern gelebt wird, wird Verantwortung übernommen und die Lust, Entscheidungen auch bei unsicheren Konsequenzen zu treffen, steigt.
- Herausforderungen werden von Führungskräften als etwas ‚Normales‘ akzeptiert.
- Nach Bewältigung schwieriger Situationen macht sich die Organisation bewusst, mit welchen Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen diese bewältigt wurden.
- Erfolgsmuster bei vergangenen Krisenbewältigungen stärken das Gefühl von Selbstvertrauen, der Selbstwirksamkeit der handelnden Personen und die Handlungsfähigkeit der ganzen Organisation.

Das Modell der transformationalen Führung fördert viele dieser Haltungen und bewirkt folgende Qualitäten:



## Wie Teams und Organisationen widerstandsfähig werden?

Für den Aufbau resilienter Teams und Organisationseinheiten ist die Analyse der Kultur in Besprechungen, Teamarbeiten und in der Führungsarbeit der erste Schritt. Dies kann durch Interviews, Fragebögen und teilnehmende Beobachtung erfolgen. Die Erkenntnisse daraus werden mit den Führungskräften individuell besprochen und idealerweise in und mit den Teams lösungsorientiert diskutiert.

Die Moderation solcher Besprechungen hat als Ergebnis konkrete Verhältnis-Maßnahmen und Aktivitäten, die an Hand messbarer Ziele umgesetzt und nach 6 – 12 wieder evaluiert werden. Ein Baustein in der verhaltensorientierten Umsetzung können Resilienztrainings (idealerweise kleine modulare Einheiten) und Kurzimpulse sein, um Verhaltensweisen der

Teilnehmer zu verändern und sukzessive die Konzentrationsfähigkeit, Achtsamkeit und Wertschätzung der Organisationsmitglieder untereinander zu verbessern.

Unsere Thesen, wie die Führungskultur die Lernfähigkeit, Widerstandskraft und Flexibilität stärken kann:

- In lernenden Organisationen, wo eine hohe Reflexionsfähigkeit herrscht, können auch Schwächen und Veränderungsbedarfe offen und direkt angesprochen werden.
- Mitarbeiter, die aktiv an der Lösungsfindung beteiligt werden, entwickeln eine hohe Problemlösungsfähigkeit. Erfolgreiche Problemlösungen erhöhen das Gefühl der Selbstwirksamkeit.
- Eine gute Innovationskultur fördert Improvisationsfähigkeit statt Formalismus, Veränderungsprozesse werden bei Bedarf angepasst. Mitarbeiter denken über ihre Aufgabengebiete hinaus, akzeptieren und unterstützen Veränderungen. (Natürliche) Widerstände halten sich in Grenzen, weil das größere ganze System gesehen und verstanden wird.

## Selbstcheck

Wollen Sie schnell wissen, wie resilient Ihre Organisation ist? Dann füllen Sie einfach den Fragebogen ‚organisatorische Resilienz‘ aus (eigenes PDF auf dieser Homepage).

## Ihr nächster Schritt

Resiliente Teams, Projekte und Organisationen fokussieren sich grundsätzlich auf den nächsten Schritt vorwärts. Wollen Sie pro-aktiv Ihre Organisation stärken und widerstandsfähig machen? Dann sollten wir miteinander reden und diesen ersten Schritt vorwärts gemeinsam machen!

