



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Daniel Trick

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**FÜHRUNG IN KRISENZEITEN –
UNTERSTÜTZENDE FAKTOREN FÜR DIE
ORGANISATIONALE RESILIENZ**

R
P TU
P

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
1. Einleitende Worte	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit	3
1.3 Forschungsfrage und aktueller Forschungsstand	4
1.4 Aufbau und Methodik.....	6
2. Organisationale Resilienz im Fokus	8
2.1 Begriffsbestimmungen	8
2.1.1 Organisationen	8
2.1.2 Krisen	11
2.1.3 Organisationen und ihre Widerstandsfähigkeit (Resilienz)	14
2.2 Resiliente Organisationen und ihre Krisenbewältigung	15
2.3 Der Bezug zur Organisationsentwicklung	16
2.4 Ausgewählte organisationale Resilienzmodelle im Vergleich	18
2.4.1 Sieben Merkmale nach Sutcliffe und Vogus.....	19
2.4.2 Sieben-C-Modell nach Riolli und Savicki.....	19
2.4.3 Vier-Faktor-Modell nach Hollnagel.....	20
2.4.4 Neun-Resilienzschlüssel-Modell nach DIN ISO 22316:2017	22
2.5 Erkenntnisse aus dem Vergleich.....	24
3. Aktuelle Führungsmodelle	27
3.1 Führung	27
3.2 Definition des Führungsbegriffs im systemischen Kontext	28
3.3 Kurzvorstellung ausgewählter Führungsmodelle.....	30
3.3.1 Digital Leadership.....	30
3.3.2 Agile Leadership.....	31
3.3.3 Positive Leadership	32

3.3.4	Systemische Führung	33
3.4	Erkenntnisse aus dem Vergleich der Führungsmodelle	33
4.	Charakteristika resilienzfördernder Führung	35
4.1	Grundsätzliche Überlegungen	35
4.2	Ableitungen für die Organisationsentwicklung.....	36
5.	Unterstützende Faktoren zur Ausbildung organisationaler Resilienz	37
5.1	Wahrnehmungs- und Bewertungskompetenzen	38
5.2	Gestaltungs- und Adaptionskompetenzen	41
5.3	Ambiguitätstoleranz und Handlungsbereitschaft	42
5.4	Organisationskultur.....	44
5.5	Führung und Führungskultur.....	47
5.6	Flexibilität	50
5.7	Positive Haltung.....	51
5.8	Vertrauen und Vertrauenskultur	54
5.9	Systemische Haltung	57
5.10	(Krisen-)Prävention.....	60
5.11	Kommunikation und Führung.....	63
6.	Schlussüberlegungen	64
6.1	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	64
6.2	Kritische Würdigung.....	65
6.3	Fazit und Ausblick.....	68
	Literaturverzeichnis.....	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ebenen der Resilienzforschung.....17

Abbildung 2: Input-Prozess-Output-Modell.....56

Abbildung 3: Kern der Organisationsentwicklung.....67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der verwendeten Datenbanken für die Literaturrecherche.....7

Tabelle 2: Synoptische Gegenüberstellung organisationaler Resilienzmodelle.....24

Tabelle 3: Synoptische Gegenüberstellung aktueller Führungsmodelle.....34

1. Einleitende Worte

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Menschheit lebt in einer Welt voller Krisen. Die Weltlage 2023 erscheint für viele bedrohlich: Klimawandel, Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg und damit einhergehende Energie- bzw. Wirtschaftskrise sind nur einige Beispiele, wie Krisen globale gesellschaftliche Veränderungen auslösen. Weltweit nehmen Menschen in den verschiedensten Lebensbereichen dies unterschiedlich wahr. Verunsicherung, Angst, Destabilisierung, Inflation, Wohlstandsverlust und vieles mehr sind nur einige Folgen. Es wird von einer Zeitenwende und Zäsur gesprochen, das Leben vieler Menschen hat sich gewandelt (vgl. Sticht, 2022). Während der Corona-Pandemie wurden Unternehmen beispielsweise vor existenzielle wirtschaftliche Herausforderungen gestellt und waren zu starken Veränderungen innerhalb kürzester Zeit gezwungen: Komplette Geschäftsmodelle mussten digitalisiert oder Arbeitsplätze auf Home-Office umgestellt werden, da der persönliche Kundenkontakt aufgrund des Infektionsrisikos nicht möglich war.

Dazu kommen die Auswirkungen der „Megatrends“. Diese erfassen als Treiber grundlegende Veränderungen aller Ebenen der Gesellschaft. Exemplarisch können in diesem Zusammenhang die Digitalisierung (aufgrund des technologischen Wandels), die Internationalisierung (mit ihren globalen, dynamischen Märkten und komplexen Lieferketten), der demografische Wandel und die Individualisierung (mit einhergehendem Wertewandel) genannt werden (vgl. Rosenstiel et al., 2020, S. 735). Megatrends können Veränderungen und Krisen verursachen bzw. verstärken.

Dabei ist zu konstatieren, dass es den Wandel und die damit einhergehenden Veränderungen schon immer gab. Die Menschheit musste stets mit Krisen zurechtkommen. Nach dem Zweiten Weltkrieg erlebten vor allem deutsche Staatsbürger eine Zeit, in der wirtschaftlich und gesellschaftlich Verbesserungen stattfanden. Die Erinnerung an zurückliegende Krisen verblasste, so dass aktuelle Krisen besonders herausfordern (vgl. Sprenger, 2023).

Alle stehen vor der Herausforderung, mit einer Vielzahl von Krisen umzugehen und sie zu bewältigen. Die Zeiten der Stabilität sind vorbei, wir betreten eine unsichere Welt. Die Welt verändert sich und es ist speziell für Organisationen nicht mehr zielführend, weiterzumachen wie bisher. Einige Autoren bezeichnen diese Zeit als Komplexitätszeitalter (vgl. Holt et al., 2010). Diese Komplexität besteht darin, dass Krisen in verschiedenen Dimensionen (z. B. politisch, gesellschaftlich oder ökologisch) parallel erlebt werden. Sie

können in einem Kontext Auswirkungen auf andere Kontexte haben, wie z. B. die Gesundheitskrise einer Pandemie auf Lieferketten der Industrie. Dies wird auch als VUCA-Welt bezeichnet, was für Volatilität (Volatility), Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) steht (vgl. Hänsel & Kaz, 2016, S. 44). Das bedeutet, dass einerseits die Geschwindigkeit und Dynamik des Wandels, zum Beispiel durch die genannten Krisen, drastisch zunehmen. Andererseits wird die Zukunft unsicherer, weniger planbar und nicht vorhersehbar. Disruptive Technologien, die etablierte Geschäftsmodelle radikal infrage stellen und damit große Veränderungen herbeiführen, erobern neue Märkte und verdrängen bisherige Weltmarktführende schnell. Organisationen werden vor völlig neue Herausforderungen gestellt, um ihre Überlebensfähigkeit zu gewährleisten. Die Veränderungen in der Umwelt zwingen sie dazu, für Probleme neue Lösungen zu finden, da herkömmliche Ansätze nicht mehr funktionieren (vgl. Ameln, 2018, S. 39 ff.). In einer VUCA-Welt müssen Organisationen sich dem Wandel unterwerfen. Die Frage lautet somit nicht, ob eine Teilnahme am Wandlungsprozess erfolgen soll, sondern *wie* damit umgegangen wird (vgl. Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 259).

Die Überlebensfähigkeit von Organisationen wird immer wieder und gerade in Krisenzeiten auf den Prüfstand gestellt. Zu Beginn des Jahres 2023 kämpften z. B. viele Unternehmen mit Problemen in Lieferketten. Auch steigende Energiepreise verursachten zusätzliche Herausforderungen. Die Anzahl von Insolvenzen steigt an. Nachwirkungen der Corona-Pandemie wurden nach dem Auslaufen von Hilfszahlungen und Kreditmöglichkeiten spürbar. Laut dem Insolvenzreport der Wirtschaftsauskunftei Creditreform wurden im ersten Halbjahr 2023 über 8400 Insolvenzen in Deutschland gezählt. Einen höheren prozentualen Anstieg gab es zuletzt 2002 (vgl. Creditreform, 2023).

Führungskräfte blicken daher zunehmend sorgenvoll in die Zukunft. Einer Studie der Managementberatung Horváth zufolge gehen 93 Prozent der befragten Führungskräfte von weiteren unerwarteten Krisen aus. Dafür wurden 150 Top-Führungskräfte von Unternehmen mit über 200 Millionen Euro Jahresumsatz aus sechs europäischen Ländern befragt (vgl. Spiegel, 2022). Des Weiteren reift die Erkenntnis, dass Organisationen oft nicht ausreichend auf Krisen vorbereitet sind. Im Global Crisis Survey, einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers, gaben 95 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass ihr Krisenmanagement verbessert werden muss. Dafür wurden 2.800 Führungskräfte aus 73 Ländern und 29 Branchen befragt (vgl. Pricewaterhouse Coopers, 2021). Ausgehend von diesem Handlungsbedarf soll in dieser Masterarbeit speziell die Resilienz von Organisationen im Kontext der Führung näher

beleuchtet werden. Im Folgenden werden zunächst die Motivation zu dieser Masterarbeit und die geplante Vorgehensweise dargestellt.

1.2 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit

Der Autor dieser Masterarbeit ist in einer leitenden Position bei einem Träger der stationären Altenhilfe mit neun Pflegeheimen in Deutschland tätig. Während der Corona-Pandemie war die Pflege so stark wie kaum ein anderes Setting von Maßnahmen zur Eindämmung des Virus betroffen. In nahezu allen Einrichtungen der Altenhilfe traten im Verlauf der Pandemie Ausbrüche auf, in denen sich die Bewohner mit dem Virus infizierten. Dies führte zu erheblicher Überlastung bei den Mitarbeitenden sowie den Führungskräften. Der Ausnahmezustand war über Monate der Regelfall. Jedoch wurden diese Krisen in unterschiedlicher Weise bewältigt, abhängig von der Einrichtung und der Führung. Während in manchen Einrichtungen Organisationsmitglieder kündigten und Teams sich auflösten, meisterten andere die Herausforderung erfolgreich und gingen gestärkt daraus hervor. Es wurde offenbar eine Art von Resilienz ausgebildet, um die Krise zu bewältigen. Dies hat das Erkenntnisinteresse des Autors geweckt.

Im Zusammenhang mit den unter Kapitel 1.1 angeführten Krisen/ Herausforderungen und den eigenen Erfahrungen stellt sich deshalb für den Autor die Frage, wie in einem fragilen und turbulenten Umfeld die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen erhalten werden kann und was notwendig ist, um in der VUCA-Welt zu bestehen. Wie können Krisen als Chance gesehen werden? Manche Organisationen können Krisen offenbar erfolgreicher als andere bewältigen – aber welche Faktoren spielen dabei eine Rolle und wie kann eine organisationale Resilienz hergestellt bzw. gestärkt werden? Diese Aspekte sollen das Thema der vorliegenden Masterarbeit sein.

Resilienz kann aus verschiedenen Blickwinkeln, z. B. aus Sicht der Organisation, ihrer Führung, ihren Mitgliedern oder Interessensgruppen betrachtet werden. Individuen als Mitglieder einer Organisation nehmen – besonders in Krisenzeiten - ihre Erlebnisse, Gefühle, Stimmungen und Erfahrungen aus dem Privatleben in ihr berufliches Leben mit und umgekehrt. Dies hat Auswirkungen auf das Leben und Handeln im System einer *Organisation* (vgl. Kapitel 2.1.2), in denen die einzelnen Personen Mitglieder sind. Der Veränderungsdruck auf Organisationen nimmt somit von außen und innen zu. Die Organisation, ihre Teams (bzw. das System) gehen mit Krisen um und versuchen, sie zu bewältigen.

In dieser Masterarbeit liegt der Fokus auf dem Teilbereich der *Führung* und ihrem Zusammenhang mit der *organisationalen Resilienz*. Der Blick auf die Resilienz von Individuen bleibt hier außen vor, obwohl er auch von Bedeutung wäre. *Führung als Systemleistung* nimmt eine besonders relevante Funktion innerhalb eines Systems ein. Führung - durch die Führungskräfte als Hauptakteure bei der Bewältigung von Veränderungen - erfordert besondere Fähigkeiten und Kompetenzen. Diese unterscheiden sich von jenen der Vergangenheit: die Entscheidungsgeschwindigkeit erhöht sich deutlich, die Kommunikation verändert sich, es kann auf weniger Erfahrungen zurückgegriffen werden und die Unsicherheit in der Entscheidungssituation ist viel größer (vgl. Weißhaar, 2022). Bisher bewährte Führungspraktiken führen nicht mehr zum Erfolg und müssen neu gedacht werden.

Führung ist deshalb ein entscheidender Aspekt, mit dem Krisen erfolgreich bewältigt und eine organisationale Resilienz erreicht werden kann (*Hypothese*). Die Zusammenhänge zwischen Führung und Stärkung einer organisationalen Resilienz (und damit erfolgreicher Krisenbewältigung) werden daher herausgearbeitet. Im folgenden Kapitel wird kurz auf den aktuellen Forschungsstand eingegangen und die Forschungsfrage der Masterarbeit formuliert.

1.3 Forschungsfrage und aktueller Forschungsstand

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich der Erforschung der Zusammenhänge zwischen Führung und organisationaler Resilienz. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Untersuchung potenzieller Führungsmodelle, die besonders geeignet sind, um die Resilienz einer Organisation zu stärken. Um diese Thematik umfassend zu behandeln, wird die zentrale Forschungsfrage wie folgt formuliert:

Welche Faktoren der Führung unterstützen die Ausbildung organisationaler Resilienz zur Bewältigung von Krisen?

Diese zentrale Forschungsfrage bildet den Kern der vorliegenden Masterarbeit und wird im weiteren Verlauf detailliert untersucht. Für eine umfassende Beantwortung der zentralen Forschungsfrage ist es nach Ansicht des Autors erforderlich, folgende forschungsleitenden Unterfragen zu beantworten:

- Was sind die Faktoren, die Organisationen in Bezug auf ihre Resilienz stärken? Diese Unterfrage zielt darauf ab, die Elemente zu identifizieren, die zur Stärkung der organisationalen Resilienz beitragen. Dabei wird insbesondere auf Kapitel 2

verwiesen, in dem der Fokus auf den theoretischen Grundlagen der organisationalen Resilienz liegt.

- Inwiefern tragen bestimmte Aspekte der Führung zu organisationaler Resilienz bei? Diese Unterfrage widmet sich den spezifischen Aspekten der Führung, die einen Einfluss auf die Stärkung der organisationalen Resilienz haben können. Hierbei wird ein Bezug zu aktuellen Führungsmodellen hergestellt, wie in Kapitel 3 detailliert erläutert wird.

Durch die Untersuchung dieser beiden Unterfragen wird ein ganzheitlicher Einblick in die Zusammenhänge zwischen Führung und organisationaler Resilienz gewonnen. Dabei werden sowohl die organisationalen Faktoren berücksichtigt, die die Resilienz fördern, als auch die spezifischen Führungselemente, die einen Beitrag zur Stärkung der organisationalen Resilienz leisten können.

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Masterarbeit wird eine systemische Perspektive im Hinblick auf Organisationen eingenommen, da der Autor diese als die präziseste Beschreibung der Charakteristik von Organisationen als soziale Gebilde erachtet. Besonders überzeugend ist der Ansatz, da die Frage nach den Beziehungen zwischen einer Organisation als soziale Einheit und ihren Mitgliedern beantwortet wird, indem diese den Fokus auf die Wechselwirkungen legt.

Das Feld der systemischen Konzepte ist bereits umfangreich erforscht worden. Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass bereits in Wissenschaft und Forschung etablierte Fachliteratur zu den Themen *Organisationen* und deren *Resilienz* vorhanden ist. Hier sind z. B. Kieser & Ebers (2014) mit ihrem Werk „Organisationstheorien“, Weik & Lang (2005) mit „Moderne Organisationstheorien“, Rosenstiel & Nerdinger (2011) mit „Grundlagen der Organisationspsychologie“, Schreyögg (2003) mit „Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung“, Vahs (2012) mit „Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch“, Luhmann (2019) mit „Systemtheorie der Organisation“ oder Kühl (2011) mit „Organisationen. Eine sehr kurze Einführung“ exemplarisch zu nennen.

Ebenso existieren viele verschiedene Führungsmodelle, die versprechen, besonders geeignet im Hinblick auf Krisenbewältigung zu sein. Die Analyse von modernen Führungsmodellen in Bezug auf organisationale Resilienz und das Herausarbeiten von Zusammenhängen mit den damit verbundenen Erkenntnissen sind nicht ausgeprägt. Hier sollen ausgewählte Aspekte herausgearbeitet werden.

1.4 Aufbau und Methodik

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in insgesamt sechs Kapitel. Nachdem in Kapitel 1 die Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit skizziert wurden, widmet sich das zweite Kapitel einer detaillierten Beschreibung der organisationalen Resilienz. Dabei werden die Begriffe "Organisationen", „Krisen" und „Resilienz“ theoretisch diskutiert und dabei die Überlegungen zur Krisenbewältigung und Aspekte der Organisationsentwicklung einbezogen. Im Anschluss daran wird eine vergleichende Analyse ausgewählter Modelle zur organisationalen Resilienz vorgestellt. Es werden verschiedene Ansätze und Konzepte aufgeführt, die in der Literatur diskutiert werden und dazu dienen, die organisatorische Resilienz zu erfassen und zu fördern. Die Modelle werden kritisch betrachtet und ihre Stärken und Schwächen aufgezeigt. Im dritten Kapitel erfolgt eine eingehende Untersuchung aktueller Führungsmodelle, um ein umfassendes Verständnis für verschiedene Ansätze zu ermöglichen. Dabei werden verschiedene theoretische und praktische Führungskonzepte analysiert und abschließend miteinander verglichen. Im vierten Kapitel werden die Charakteristika resilienzfördernder Führung thematisiert. Dabei wird zunächst von grundsätzlichen Überlegungen auf die Bedeutung von Organisationsentwicklung übergeleitet, um den Zusammenhang zwischen Führung und der Stärkung der organisationalen Resilienz aufzuzeigen. Im fünften Kapitel wird eine Aufzählung von Faktoren für die Ausbildung und Stärkung organisationaler Resilienz präsentiert. Dabei werden die bereits vorgestellten Konzepte und Modelle miteinander verknüpft, um die Forschungsfrage umfassend zu beantworten. Im anschließenden letzten Kapitel werden Schlussüberlegungen angestellt und eine kritische Würdigung der Arbeit vorgenommen. Ein Ausblick bildet den Abschluss der Masterarbeit.

Die vorliegende Masterarbeit wurde als Literaturarbeit konzipiert und für die Beantwortung der Forschungsfrage eine systematische Literaturanalyse als methodischer Ansatz angewendet. Diese wissenschaftliche Methode dient der qualitativen Aufbereitung von Literatur zu einem spezifischen Fachgebiet. Sie trägt dazu bei, die vorhandenen Informationen strukturiert und synthetisiert darzustellen. Die Literaturanalyse spielt eine maßgebliche Rolle bei der Ermittlung der Bedeutung und Relevanz eines Forschungsfeldes und bestätigt die logische Richtigkeit durch die sinnvolle Nutzung bereits vorhandenen und nachgewiesenen Wissens (vgl. Brocke et al., 2009, S. 4).

Die Literaturanalyse erfolgte im deutschsprachigen Raum in Bibliotheken und deren Katalogen. Es wurde wie folgt vorgegangen: In einem iterativen Vorgehen wurden als erstes Suchparameter festgelegt und anschließend entsprechende Literatur dazu

ausgewählt. Ausgangspunkt war die Forschungsfrage mit ihren beiden Unterfragen. Es geht darum, welche Faktoren der Führung zu organisationaler Resilienz in Krisen beitragen. Aus der Fragestellung lassen sich mehrere Suchrichtungen ableiten: Zum einen geht es um organisationale Resilienz und Krisen bzw. ihre Bewältigung, zum anderen um den Einfluss der Führung darauf. Diese Aspekte definierten somit die beiden Forschungsfelder und den thematischen Kontext der Literaturanalyse. In der Schlagwortsuche wurden daher Begriffe wie „Krise“, „Krisenzeiten“, „Resilienz“, „organisationale Resilienz“, „organisationale Resilienzmodelle“, „Führung“, „Führungsmodelle“ und „Führung in der Krise“ verwendet. Außerdem erfolgte bei der Recherche eine Nutzung der Boole'schen Suchparameter wie „OR“ / „AND“, um die Suche zu verfeinern. Wie sich oben zeigt, wird ebenso mit Suchbegriffserweiterungen und Synonymen gearbeitet.

Als zweites erfolgte die Auswahl geeigneter Bibliotheken und Kataloge. Nach Siddaway et al. sollen bei einer Literaturrecherche mindestens zwei elektronische Datenbanken verwendet werden, um repräsentative Ergebnisse zu erzielen (vgl. Siddaway et al., 2019, S. 14). Für die vorliegende Masterarbeit wurde in folgenden Katalogen recherchiert:

Bezeichnung	Internetadresse
Universitätsbibliothek der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau	https://ub.rptu.de/
Württembergische Landesbibliothek	https://www.wlb-stuttgart.de/literatursuche/kataloge/
Springer Link/ Springer Nature	https://link.springer.com/
Pro Quest Database	https://www.proquest.com/

Tabelle 1: Übersicht der verwendeten Datenbanken für die Literaturrecherche. Quelle: eigene Darstellung

Für eine geeignete Literatúrauswahl wurden die einzelnen Publikationen mithilfe von Inklusions- und Exklusionsparametern (Ein- und Ausschlusskriterien) gefiltert und nach ihrer Nähe zur Thematik klassifiziert. Das Zeitfenster der Veröffentlichungen wird auf die Jahre 2003 bis 2023 begrenzt. Dies soll sicherstellen, dass möglichst aktuelle Literatur genutzt wird. Zudem werden ausschließlich deutsch- und englischsprachige Publikationen berücksichtigt. Weiterhin werden für zielgerichtete Ergebnisse folgende Einschränkungen vorgenommen:

(a) Sofern aus einer Suchanfrage über 1.000 Ergebnisse resultieren, wird über den jeweiligen Katalog eine Spezifizierung der Wortgruppe vorgenommen.

(b) Sofern im Anschluss daran noch über 200 Ergebnisse übrig sind, werden nur die ersten 100 (sortiert nach Relevanz) betrachtet.

2. Organisationale Resilienz im Fokus

Um eine solide theoretische Basis für die weiterführende Untersuchung im Rahmen der Masterarbeit zu schaffen, widmet sich dieses Kapitel zunächst einer detaillierten Erläuterung der zentralen Begrifflichkeiten *Organisation*, *Krisen* und *organisationale Resilienz*. Dabei werden die einzelnen Begriffe definiert, ihre Bedeutung im Kontext der Arbeit herausgearbeitet und mögliche Zusammenhänge aufgezeigt.

2.1 Begriffsbestimmungen

2.1.1 Organisationen

Der Terminus *Organisation* ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Der Ursprung liegt im griechischen Wort *organon*, was sich mit *Werkzeug*, *Instrument* oder *Organ* übersetzen lässt. Im wissenschaftlichen Kontext werden je nach Fachdisziplin im Wesentlichen drei Begriffsauffassungen unterschieden (vgl. Klimmer, 2020, S. 19f.):

- 1.) Institutioneller Begriff: Eine Organisation ist ein auf Dauer angelegtes soziales System, dessen Mitglieder nach dem Verwirklichen gemeinsamer Ziele streben.
- 2.) Instrumentaler Begriff: Eine Organisation ist eines von vielen Führungsinstrumenten, um eine Ordnung umzusetzen und eine effiziente Zielerreichung sicherzustellen.
- 3.) Funktionaler Begriff: Eine Organisation ist eine bedeutende Führungsfunktion in einem rationalen Managementprozess und dient dazu, die Ergebnisse von Zielsetzungs- und Planungsprozessen umzusetzen.

Weder einer der drei skizzierten Organisationsbegriffe noch die zahlreichen anderen organisationstheoretischen Ansätze vermögen die Komplexität von Organisationen vollständig abzubilden oder zu erklären. Sie sind vielmehr als Hilfestellung zu sehen, um sich über die verschiedenen Perspektiven im Klaren zu werden. In der vorliegenden Arbeit geht der Autor deshalb vom *institutionellen Organisationsbegriff* aus, da dieser aus der Fachdisziplin der Sozialwissenschaft stammt, mit der systemischen Sichtweise kongruent ist und überwiegend in der Betriebswirtschaftslehre genutzt wird.

Rosenstiel gibt dazu eine allgemein gehaltene und dennoch umfassende Definition wie folgt an: Organisationen sind gegenüber ihrer Umwelt offene Systeme und soziale Gebilde, die zeitlich überdauernd existieren, sich aus Individuen und Gruppen zusammensetzen, bestimmte Strukturen aufweisen und spezifischen Ziele verfolgen (vgl. Rosenstiel, 2007, S. 6). Doch es werden in einem sozialen System wie der *Organisation* formale Regeln benötigt, um diese Strukturen zu schaffen, denn alle Regeln zusammen bilden die formale Struktur.

Organisationen sind somit Institutionen, in denen eine Gruppe von Mitgliedern ein Regelsystem erschaffen hat, um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Eine Ordnung kann dabei auch von selbst entstehen (vgl. Bea & Göbel, 2002, S. 5). In diesem Zusammenhang wird in der Fachliteratur auch das Prinzip der Arbeitsteilung erwähnt: kleine und aufgabenbestimmte Gruppen in Organisationen wirken zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Damit die Arbeitsteilung koordiniert werden kann, ist der Aspekt der *Kommunikation* zwischen den Gruppen und Organisationsmitgliedern sehr bedeutsam (vgl. Rosenstiel, 2008, S. 321). Dies soll zum Schluss der Masterarbeit als wesentlicher Aspekt wieder aufgegriffen werden.

Organisationen als soziale Systeme sind mit ihren Handlungen auf sich selbst bezogen und grenzen sich von ihrer Umwelt ab. Sie agieren dabei zwar operativ geschlossen und autonom, sind aber nicht völlig abgegrenzt. Vielmehr oszillieren sie zwischen Selbst- und Fremdbeobachtung und nutzen Informationen der Umwelt (vgl. Luhmann, 2006, S. 51). Sie konstruieren ihre Grenzen durch eigene Handlungen, Sinnverarbeitung und Kommunikation selbst (vgl. Schreyögg, 2008, S. 256). Die Grenzen zwischen Organisationen als System und der Umwelt stellen aber lediglich eine Differenzierung dar und sind nicht als kompletter Abbruch von Zusammenhängen zu verstehen.

Der Soziologe und Psychiater Fritz B. Simon weist auf einen weiteren Aspekt von Organisationen hin, der später wieder aufgegriffen werden soll. Nach ihm sind Organisationen keine dinglichen Entitäten, sondern Prozesse, die nur die Zeit überdauern, wenn sie immer wieder neu realisiert, d. h. fortgesetzt werden. Er führt in diesem Zusammenhang auch autopoietische Systeme an. Die *Autopoiesis* geht auf Luhmann zurück und bezeichnet die Eigenschaft der Selbsterschaffung und -erhaltung. Dies sind somit selbstbezüglich operierende Systeme, die sich aufgrund eines Netzwerks von internen Prozessen als zusammengesetzte Einheiten konstituieren und von ihren Umwelten abgrenzen (vgl. Simon, 2021, S. 16, 24).

Organisationen sind laut dem Organisationsforscher Stefan Kühl von vier zentralen Merkmalen gekennzeichnet: Mitgliedschaft, Zweckbindung, Hierarchien und Entscheidungsautonomie (vgl. Kühl, 2020, S. 9–13). Eine Mitgliedschaft geschieht dabei nicht automatisch. Die Organisation entscheidet über Ein- und Austritt. Mitglieder müssen die Regeln der Organisation anerkennen und akzeptieren. Jede Organisation hat zudem einen Zweck – sie produziert z. B. entweder Produkte (materiell) oder bietet Dienstleistungen (immateriell) an. Dieser Zweck bildet die Richtschnur für organisationales Handeln. Handlungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sollen durch die Hierarchien und Strukturen dauerhaft und geplant auf die Ziele einer Organisation ausgerichtet werden. Das Ziel einer Organisation ist somit die Basis für deren Verhaltensregeln.

Organisationen können auf verschiedenste Weise klassifiziert werden (z. B. in Profit- oder Non-Profit-Organisationen). Da dies aber im Kontext der vorliegenden Masterarbeit nicht relevant ist, soll an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen werden. Klimmer weist ergänzend darauf hin, dass in vielen Fällen die Termini *Unternehmen* und *Organisationen* synonym verwendet werden können, da Unternehmen Organisationen mit Gewinnerzielungsabsicht sind (vgl. Klimmer, 2020, S. 20). In der vorliegenden Masterarbeit wird aber durchgehend von Organisationen gesprochen, um eine übergeordnete und einheitliche Bezeichnung zu verwenden.

Abschließend sind im Zusammenhang mit Organisationen deren *Ziele* zu nennen. Zwar existiert eine Unterscheidung in Formal- (z. B. Gewinnmaximierung, Rentabilität usw.) und Sachziele (Leistungsziele, Leistung für die Umwelt). Doch greift dies nach Ansicht des Organisationsentwicklers Gregor Paul Hoffmann zu kurz: Beide Ziele würden unter einer prozessualen Selbstreferenz leiden. Das bedeutet, dass eine Organisation ihren Sinn verliert, wenn ihre Sachziele nicht erreicht werden. Umgekehrt sind bei nicht erreichten Formal- auch keine Sachziele mehr zu erreichen. Deshalb müssen Ziele einer Organisation auf den Sinn und Zweck als beabsichtigte Folge des Handelns der Mitglieder weitergedacht werden (vgl. Hoffmann, 2017, S. 16f).

Letztlich folgen Organisationen vor allem dem Zweck des Selbsterhalts. Das Sichern des eigenen Bestandes ist in diesem Zusammenhang das „ultimative Ziel“ jeder Organisation (vgl. Petzold, 2007, S. 324). Da es in Krisenzeiten besonders um das Überleben geht, stellt sich für den Autor die Frage, was präventiv dazu getan werden kann. Im Folgenden werden weitere für das Thema der Masterarbeit bedeutsame Definitionen ausgeführt.

2.1.2 Krisen

Unter einer Krise wird eine Situation verstanden, die mit Stress bzw. Belastung einhergeht und im schlimmsten Fall existenzgefährdend ist. Dabei wird sie unterschiedlich erlebt. Eine Krise ist zudem ein Prozess, der auf einen Wendepunkt zuläuft, dessen Ausgang jedoch unsicher ist (vgl. Heller, 2019, S. 6). Dabei sind zwei entgegengesetzte Kräfte relevant: rückwärtsgewandte Kräfte, die den Zustand vor der Krise wiederherstellen wollen und vorwärtsgewandte Kräfte, die auf Entwicklung setzen (vgl. Krystek & Hünecke, 2017, S. 11). Dieser Gedanke wird in Kapitel 2.3 wieder aufgegriffen, wenn es um den Bezug zur Organisationsentwicklung geht.

Im Kontext von Organisationen definiert das Gabler Wirtschaftslexikon Krisen als unterschiedlichste Phänomene im Leben einer Organisation, die von Störungen im Betriebsablauf über Konflikte bis hin zur Vernichtung reichen können. Sie werden als ungeplante, ungewollte und zeitlich begrenzte Prozesse verstanden, mit denen die Existenz gefährdet oder gar vernichtet werden kann (vgl. Gabler, 2023). Dabei sind Ursachen, Ausmaße, Dauer und Lösungsansätze häufig nicht eindeutig zu identifizieren und doch verlangen sie nach schnellen und beherzten Entscheidungen (vgl. Thiele, 2021, S. 87).

Der Organisationsforscher Stefan Kühl betont die positiven Aspekte von Krisen: Laut ihm stecken Organisationen grundsätzlich in einem Dilemma: Durch die Schaffung von Strukturen und Routinen entsteht zwar Stabilität. Aber gleichzeitig werden Veränderungs- und Handlungsfähigkeiten in Krisenzeiten eingeschränkt, wenn sie besonders notwendig wären. Kühl nennt dies blinde Flecken einer Organisation, da durch die Einnahme einer bestimmten Perspektive andere Realitäten ausgeblendet werden. Eine Krise kann sich aus diesem Grund unter der Oberfläche aufbauen, bis sie vollständig zutage tritt. Laut Kühl sollen sich Organisationen deshalb nicht stetig vor Krisen schützen und diese als negativ bzw. zerstörerisch betrachten. Vielmehr sollen Krisen als Chance für die Entwicklung einer neuen Wahrnehmung, für Innovationen und als Treiber des Wandels gesehen werden (vgl. Kühl, 2000, S. 53-55). Krisen können durchaus positive Auswirkungen haben. Dies kann etwa anhand der Corona-Pandemie aufgezeigt werden: Vor allem zu Beginn der Krise gab es einen starken gesellschaftlichen Zusammenhalt, der Wert der Solidarität und Nächstenliebe gewann stark an Bedeutung, die Wertschätzung der helfenden Berufe (in Pflegeheimen, Krankenhäusern, Apotheken usw.) geriet in den Fokus, die Digitalisierung wurde verstärkt, die Bedeutung von sozialen Beziehungen wurde wieder bewusst gemacht und aus Not wurde manche Organisation im Hinblick auf ihr Geschäftsmodell erfinderisch.

Der Blick auf die *Ursachen* von Krisen ist ebenfalls bedeutsam. Krisen in Organisationen können sowohl von externen als auch von internen Faktoren ausgelöst werden (siehe Kapitel 1.1). Als Beispiel für interne Auslöser gelten innerbetriebliche Probleme mit Umstrukturierungen und Entlassungen, unerwarteter Verlust von Schlüsselpersonal, Konflikte mit wichtigen Stakeholdergruppen, Unfälle und andere Schadensereignisse oder personenbezogene Faktoren in Form von Skandalen. Besonders häufig löst das Umfeld einer Organisation Krisen aus. Das können z. B. wirtschaftliche Entwicklungen sein, die durch eine veränderte Wettbewerbssituation ausgelöst oder durch sinkende Gewinne verursacht werden. Wie eingangs ausgeführt können an dieser Stelle auch globale finanzielle Krisen, Pandemien, plötzliche Unterbrechungen von Lieferketten oder Kriegsereignisse genannt werden.

Der Organisationsentwickler und Managementforscher Peter Senge identifiziert in diesem Zusammenhang Risikofaktoren, die zu Krisen führen können. Dazu gehört beispielsweise, dass die Führung die Trägheit des Systems nicht versteht, Grenzen des Wachstums nicht erkennt, Probleme verschiebt anstatt sie zu lösen oder mangelnde Weitsicht vorherrscht. Aus Senges Sicht ist eine *lernende Organisation* die Lösung. Nach Senge sind lernende Organisationen Systeme, in denen die Organisationsmitglieder lernen, *miteinander* zu lernen, Lernprozesse seitens der Organisation unterstützt und permanente Veränderungsprozesse durchlaufen werden (vgl. Senge, 2017, S. 13). Lernende Organisationen sind besonders anpassungsfähig, was im Hinblick auf die eingangs erwähnten Krisen bedeutsam ist. Sie reagieren auf äußere und innere Reize durch kontinuierliche Weiterentwicklung. Der *Wandel* in der VUCA-Welt (vgl. Abschnitt 1.1) ist in der lernenden Organisation Normalität. Ziel der lernenden Organisation ist es, das Wissens- und Lernpotenzial der Organisationsmitglieder und damit der gesamten Organisation auszubauen, um eine Steigerung der Leistungsfähigkeit zu erzielen. Senges Ansatz eröffnet zwar weiterführende Perspektiven, ist aber sehr spezifisch und detailliert, so dass lediglich die Dimension des Lernens in Kapitel 5 wieder aufgegriffen wird.

Aus Sicht der Organisationsentwicklung sind vor allem die *Auswirkungen* bzw. Folgen von Krisen bedeutsam. Denn je nach Ausmaß setzen sie die übliche Problemlösung außer Kraft und führen zu einem Ausnahmezustand, dessen Bewältigung andere als die gewohnten Mittel und Methoden erfordert. Daher werden sie auch als *Nicht-Routine-Situationen* bezeichnet. Krisen lassen sich zwar teilweise erahnen, aber in ihrer Auswirkung, ihrem Verlauf oder ihrer Vehemenz nur selten genau voraussagen.

Krisen führen immer zu Veränderungen. Aus systemischer Sicht sind sie deshalb *Schubser* für die Organisation. Sie können entweder positiv (als Anregung) oder negativ (als Störung) wahrgenommen werden und die Organisation reagiert gemäß ihrer inneren Strukturen. Da Krisen nicht vorhersehbar sind, wird die Art des Wirksamwerdens auch als *Perturbation* oder *Irritation* bezeichnet. Weil eine Organisation nicht unabhängig von ihrer Umwelt und deren Anforderungen operieren kann, ist sie zwangsläufig ständig Irritationen ausgesetzt. Ob eine Organisation langfristig Bestand hat, hängt davon ab, wie die wechselseitigen Anpassungs- und Aushandlungsprozesse zwischen ihr und der Umwelt verlaufen (vgl. Simon, 2021, S. 26, 34). Dabei ist zu ergänzen, dass die Auswirkungen unterschiedliche *Wirktiefen* und Erfolge aufweisen sowie geplant oder ungeplant verlaufen. In diesem Zusammenhang spricht Klimmer auch von einem Wandel erster oder zweiter Ordnung: Während Ersterer kontinuierlich und schrittweise verläuft, einen evolutionären Charakter hat und auf einzelne Organisationseinheiten und Ebenen beschränkt ist, geht es beim Wandel zweiter Ordnung um einschneidende, paradigmatische Veränderungen auf allen Ebenen der Organisation (vgl. Klimmer, 2020, S. 233). Die eingangs erwähnten fundamentalen Krisen gehören somit zum Wandel zweiter Ordnung.

Auswirkungen sind wie im vorangegangenen Abschnitt ausgeführt folglich in zweierlei Hinsicht zu bewerten: Krisen können einerseits negative Folgen haben, etwa wenn es um die Existenz der Organisation geht. Wenn Veränderungen nicht bewältigt werden, kann dies die Existenz der Organisation treffen und sie verschwindet vom Markt. Zum anderen können Krisen aber auch wie bereits ausgeführt in positivem Sinn Veränderungen auslösen und Innovation bewirken, da sie *auf etwas aufmerksam machen*. Organisationen, ihre Mitglieder und deren Führung müssen somit lernen, auf ständige Veränderungen reagieren zu können und mit ihnen zu leben. Dabei ist insbesondere Agilität bedeutsam. Das bedeutet, dass auf Veränderungen und Krisen möglichst schnell reagiert wird und eine Anpassung regelmäßig stattfindet. Davon wird in Kapitel 5 noch die Rede sein.

Der Fokus dieser Masterarbeit liegt auf der *Führung* als Systemleistung in Organisationen. Hier ist zu konstatieren, dass Führungskräfte mit zunehmenden Krisen sowie Komplexität konfrontiert werden und ein einfaches Ursache-Wirkungsverhältnis nicht mehr gilt. Multiple Krisen und ein daraus folgender ständiger Krisenmodus für Führungskräfte prägen den Alltag. Akutes Krisenmanagement auf der einen Seite und die Stärkung der Resilienz auf der anderen Seite sind infolgedessen wichtige Parameter zur Bewältigung. „A crisis (...) is a risk manifested.“ Dieses Zitat des US-amerikanischen Krisen-

kommunikationswissenschaftlers Robert L. Heath von 2009 erklärt grundlegende Gedanken des modernen Krisenmanagements: Die Führung muss Kenntnisse der Risiken von Organisationen haben, damit eine wirksame Krisenprävention und organisationale Resilienz möglich sind (vgl. Möhrle, 2020).

Für die vorliegende Masterarbeit wird angenommen, dass eine Krise eine akute oder zukünftige Existenzgefährdung einer Organisation beschreibt, mit deren Umgang die Führung überfordert sein könnte. Gelingt es aber, sich darauf vorzubereiten und eine Krise rechtzeitig zu erkennen, kann sie bewältigt werden und als Treiber für Innovation und positive Veränderungen dienen.

2.1.3 Organisationen und ihre Widerstandsfähigkeit (Resilienz)

Keine Organisation kann Krisen vermeiden. Dennoch ist es entscheidend, eine Organisation so aufzustellen, dass sie in der Lage ist, Krisen erfolgreich zu bewältigen. Dies wird auch als Resilienz bezeichnet. Der Begriff wird vom lateinischen *resilire* (= zurückspringen, abprallen) abgeleitet (vgl. Röhe, 2022, S. 5). Es beschreibt einen dynamischen Anpassungsprozess, bei dem Herausforderungen und Belastungen ohne Schaden gemeistert und als Erfahrung, Chance und Entwicklung genutzt werden. Resilienz ist keine starre Eigenschaft von Organisationen oder Individuen (vgl. Heller, 2019, S. 7f).

Ein Beispiel dafür ist die Metapher einer Palme am Strand, die sich im Wind wiegt und durch ihren flexiblen Stamm auch starken Winden (= Krisen) standhalten kann. Ihre Resilienz basiert auf ihrer Spannkraft und Elastizität. Durch den Wind werden ihre Fasern immer stärker, dennoch bleibt die Bewegung flexibel. Die Palme vereint die Eigenschaften von Agilität und Stabilität in sich. Resilienz bedeutet daher nicht, dem Wind standzuhalten, sondern auch mitzufließen, zu akzeptieren und loszulassen.

Eine seit 2017 bestehende ISO-Norm definiert Resilienz in Bezug auf Organisationen (= *organisationale Resilienz*) ebenso als Fähigkeit, etwas abzufedern und sich einer verändernden Umgebung anzupassen. Dabei soll das Ziel erreicht werden, zu überleben und zu gedeihen. Resiliente Organisationen können Chancen und Risiken antizipieren und darauf reagieren (vgl. ISO-Norm 22316:2017). Folglich bleiben sie trotz unvorhergesehener Ereignisse in komplexen Anforderungssituationen weiter funktionsfähig und gehen idealerweise gestärkt aus Krisensituationen hervor. Dies erreichen sie durch einen kontinuierlichen und reflektierenden Vorbereitungs-, Lern- und Anpassungsprozess. Erkenntnisse aus zurückliegenden Ereignissen werden idealerweise zukünftig in die Vorbereitung auf neue Herausforderungen einbezogen.

Der Resilienzforscher Karsten Drath ergänzt diese Mehrdimensionalität und postuliert, dass organisationale Resilienz aus zwei verschiedenen Aspekten besteht: zum einen aus der reaktiven Fähigkeit, die auf die Vergangenheit Bezug nimmt und diese kompensiert, zum anderen aus einer proaktiven Fähigkeit, um die Zukunft zu antizipieren. Kompensation und Antizipation stellen somit zwei zentrale Bewältigungsstrategien bei Krisen dar (vgl. Drath, 2018, S.38). Diese Zweiteilung deckt sich auch mit dem Bezug zu Krisen: Zum einen müssen sie bewältigt und wieder Stabilität hergestellt werden, zum anderen sollen Fehler in der Zukunft nicht wiederholt werden.

Aus Sicht von Röhe gelten Organisationen als resilient, wenn die Anforderungen aus der Organisation heraus mit denen der Umwelt in einen Ausgleich gebracht werden (vgl. Röhe, 2022, S. 18). Das *Fehlen* von Resilienz wird auch als Vulnerabilität bezeichnet. Es leitet sich aus dem lateinischen Wort *vulnus* für Wunde ab (vgl. Drath, 2019, S. 32). Vulnerable Gruppen wie ein Pflegeheim bewohnende oder sich im Krankenhaus in Behandlung befindende Personen sind Beispiele für Gruppen, auf die während der Corona-Pandemie besondere Rücksicht genommen wurde. Vulnerabilität ist somit das Gegenteil von Resilienz. Es wird auch der Terminus *vulnerable Organisationen* verwendet, was verletzte oder verwundbare Organisationen bezeichnet.

Im Folgenden wird der Zusammenhang zwischen resilienten Organisationen und Krisenbewältigung näher beleuchtet.

2.2 Resiliente Organisationen und ihre Krisenbewältigung

In diesem Zusammenhang stellt sich für den Autor der vorliegenden Masterarbeit die Frage, ob organisationale Resilienz die Bewältigung von Krisen verbessert oder erfolgreicher macht. Heller stellt die These auf, dass eine Krise umso besser gehandhabt werden kann, je früher sie erkannt wird (vgl. Heller, 2018, S. 9). Daraus kann abgeleitet werden, dass Organisationen achtsam im Hinblick auf ihr Umfeld agieren sollten. Wie mit einem Radar sollten sie das gesamte Organisationsumfeld scannen und die Ursachen und Wirkungen der gesammelten Daten analysieren. Die Komplexität der VUCA-Welt erfordert dabei Sensibilität für leichte Signale (vgl. ebd., S. 10f.). Beispielhaft können hier etwa schwache seismologische Aktivitäten als Vorboten größerer Erdbeben oder Vulkanausbrüche genannt werden. Ebenso gab es während des Ausbruchs der Corona-Pandemie in China Anzeichen, dass dies eine Krise größeren Ausmaßes werden könnte: Behörden verschwiegen Fallzahlen, relativierten die Situation, die Preise für Schutzausrüstung stiegen sprunghaft an, Videos von überfüllten Krankenhäusern

wurden in sozialen Netzwerken geteilt und die WHO schaltete sich ein. Regierungen auf der ganzen Welt reagierten öffentlich.

Neben dem Blick auf das Umfeld ist auch der Blick nach innen notwendig. Auch *in* Organisationen können erste schwache Anzeichen für Krisen vorhanden sein, z. B. beim Blick auf Personen (steigende Krankheitszahlen bei Mitarbeitenden) oder Strukturen und Prozesse (Lieferketten stocken, Komponenten sind nicht mehr lieferbar). Für die Führung braucht es offenbar eine Sensibilität in der Wahrnehmung (siehe Kapitel 5). Denn vor dem rationalen Erkennen eines unerwarteten Ereignisses stehen wie oben ausgeführt Irritationen und Störsignale, die zum Teil nur latent vorhanden sind und Unruhe oder Nervosität verursachen. Es gilt, diese nicht auszublenden, sondern zu reflektieren und aufzunehmen.

Bei diesen Ausführungen wird deutlich, dass es einen Zusammenhang zwischen der organisationalen Resilienz auf der einen Seite und einer erfolgreichen Krisenbewältigung auf der anderen Seite gibt. Beide sind dabei eng miteinander verzahnt und beeinflussen sich wechselseitig. Resiliente Organisationen sind besser in der Lage, Krisen vorzubeugen, frühzeitig zu erkennen, darauf zu reagieren, sich anzupassen, aus Erfahrungen zu lernen und sich nachhaltig zu erholen. Im folgenden Unterkapitel wird der Zusammenhang zur Disziplin der Organisationsentwicklung hergestellt

2.3 Der Bezug zur Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) als sozialwissenschaftlicher Fachbegriff steht für eine bestimmte Vorgehensweise, eine bestimmte Methode der Steuerung und Beeinflussung von Veränderungsprozessen. Sie ist ein partizipatives Konzept unter der Annahme, dass sich eine Organisation als Gesamtsystem fort- und weiterentwickeln kann, indem Betroffene (die Organisationsmitglieder) zu Beteiligten gemacht werden. Somit gibt es eine möglichst weitgehende und transparente Beteiligung der Betroffenen. Der Prozess der Weiterentwicklung läuft fortlaufend, geplant, gelenkt und systematisch ab mit dem Ziel, die Organisationskultur, das Verhalten und das System an sich zu verändern, z. B. um sie widerstandsfähig (resilient) zu machen (vgl. Comelli & Rosenstiel, 2009, S. 262 f.). Die Schwierigkeit bei organisationaler Resilienz ist, dass sich eindeutige Wirkfaktoren nicht theoretisch beweisen lassen. Erst seit 2017 gibt es eine ISO-Norm dazu. Es lassen sich aus Beobachtungen und Erfahrungswerten Thesen ableiten, um diese empirisch in Organisationen zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Die Schwierigkeit dabei bleibt aber, dass Organisationen komplexe Systeme sind, die durch Emergenz bestimmt

werden. Dies bedeutet, dass es aufgrund der Vielzahl an internen und externen Wechselwirkungen oftmals keinen klar erkennbaren Zusammenhang zwischen Steuerungsimpulsen als Inputgröße und resultierendem Systemverhalten als Outputgröße gibt (vgl. Drath, 2018, S. 60). Wenn sich Resilienz in Organisationen erst im Laufe der Zeit manifestiert, fallen exakte Nachweise schwer.

Des Weiteren ist Resilienz kein abgegrenztes Feld. Die Resilienzforschung entwickelt sich ständig weiter, es kommen Kategorien und Faktoren dazu oder fallen weg. Letztlich kann Resilienz laut der US-amerikanischen Psychologin Emmy Werner eher als Prozess und weniger als ein Endergebnis verstanden werden (vgl. Mauritz, 2023).

Die Organisationsentwicklung als sozialwissenschaftlicher Fachterminus ist *positiv* ausgerichtet. Das heißt, die Organisation soll als System entwickelt werden. Dabei wird lösungsorientiert vorgegangen. Es gilt der Grundsatz, dass Betroffene zu Beteiligten gemacht werden müssen, damit eine nachhaltige Weiterentwicklung erreicht wird. Denn sie haben die beste Kenntnis der eigenen Situation (vgl. Rosenstiel, 2007, S. 459). Organisationsentwicklung hat die Organisationsmitglieder als Einzelpersonen sowie deren Zusammenarbeit in Einheiten (Teams) im Fokus. Somit existieren verschiedene Ebenen, bei denen Organisationsentwicklung ansetzen kann. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Ebenen, die in der Resilienzforschung vorzufinden sind:

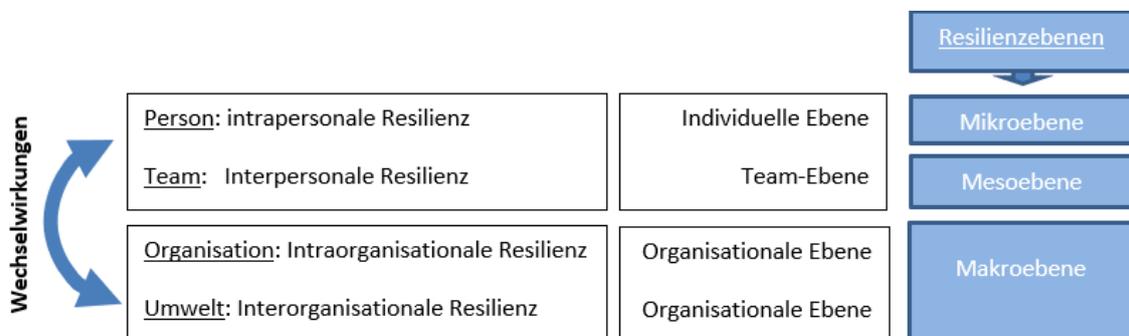


Abb. 1: Ebenen der Resilienzforschung, eigene Darstellung in Anlehnung an Unkrig, 2021, S. 68.

Gemäß obiger Darstellung ist organisationale Resilienz als ein umfassendes Instrument zu verstehen, das die verschiedenen Ebenen eines Individuums (Mikroebene), eines Teams (Mesoebene) und einer Organisation (Makroebene) umfasst. Sämtliche Ebenen im Rahmen der Masterarbeit zu untersuchen, würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten. Infolgedessen ist der Fokus im weiteren Verlauf der Masterarbeit auf die *Makroebene* gerichtet. Organisationsentwicklung muss dabei auf zwei entgegengesetzte Kräfte eingehen. Es gilt, sowohl mit rückwärtsgewandten Kräften, die den Zustand

vor der Krise wiederherstellen wollen als auch mit vorwärtsgewandten Kräften, die auf Entwicklung setzen, umzugehen (vgl. Krystek & Hünecke, 2017, S. 11).

Um tiefer in die Thematik der organisationalen Resilienz einzusteigen, werden im Folgenden ausgewählte Modelle kurz beschrieben, bevor Erkenntnisse aus einem Vergleich aufgezeigt werden.

2.4 Ausgewählte organisationale Resilienzmodelle im Vergleich

Die ersten Arbeiten zu organisationaler Resilienz wurden bereits Ende der 1990er-Jahre veröffentlicht. Der Resilienzforscher John F. Horne etwa versteht organisationale Resilienz als grundlegende Eigenschaft von Einzelpersonen, Gruppen und Systemen, mit Veränderungen nicht nur umzugehen, sondern in positiver Art und Weise darauf zu reagieren. Resilienz beinhaltet für ihn somit nicht nur Robustheit und Widerstandskraft, sondern auch einen Zusammenhang mit Gestaltungspotenzialen an der Schnittstelle von Organisation und Markt (vgl. Hoffmann, 2017, S. 77). Im Rahmen der aktiven Gestaltung der Führung einer Organisation sollen im Folgenden vier ausgewählte Resilienzmodelle mit Bezug zu Organisationen *als System* skizziert werden. Gemein ist ihnen, dass sie in spezifischer Form geclustert werden – etwa in Kategorien, Potenziale, Bausteine, Säulen, Schlüssel, Faktoren oder Merkmale. Ziel ist es, Gemeinsamkeiten und Überschneidungen herauszuarbeiten, um im späteren Vergleich mit aktuellen Führungsmodellen Ansatzpunkte bzw. Faktoren für organisationale Resilienz zu generieren.

Die Auswahl erfolgte auf der Basis nachfolgender Prämissen:

- 1.) Modelle individueller Resilienz (z. B. Jutta Hellers sieben Resilienzschlüssel) wurden im Rahmen dieser Masterarbeit *nicht* berücksichtigt, da der Fokus auf der *organisationalen* Resilienz liegt.
- 2.) Der Forschungszeitraum beschränkt sich auf die letzten beiden Jahrzehnte (ab 2003), da in diesem Zeitraum die Anzahl der Veröffentlichungen signifikant zugenommen hat und dadurch Aktualität besteht.
- 3.) Aufgrund des Erkenntnisinteresses dieser Masterarbeit wurden ausschließlich Modelle mit einem Fokus auf die Makroebene der organisationalen Resilienz berücksichtigt (vgl. hierzu auch Kap. 2.3). Dadurch ist die Auswahl limitiert, da in der Literatur häufig lediglich eine Auseinandersetzung mit der Mikro- und Mesoebene der organisationalen Resilienz erfolgt.

- 4.) Da die Organisationsentwicklung selbst interdisziplinär angelegt ist wird bei der Auswahl auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen unterschiedlichen Disziplinen geachtet.
- 5.) Es werden Resilienzmodelle ausgewählt, die entweder direkte Aussagen zur Führung machen oder aus denen eindeutige Aspekte ableitbar sind.

Im Folgenden werden die einzelnen Modelle kurz erläutert und bewertet. Die gewählte Reihenfolge entspricht dem Datum der Publizierung.

2.4.1 Sieben Merkmale nach Sutcliffe und Vogus

Als erstes soll hier zunächst das Modell von Sutcliffe und Vogus aus den USA kurz skizziert werden. Sie arbeiteten 2003 sieben Merkmale resilienter Organisationen heraus. Eine Einordnung erfolgte auf den drei Ebenen (Level) der Individuen (Organisationsmitglieder), Gruppen (Teams) und der Gesamtorganisation (vgl. Sutcliffe & Vogus, 2003, S. 99ff.). Die einzelnen Merkmale werden im Folgenden kurz aufgeführt: Diversität (z. B. in der Teamzusammensetzung), organisationales Lernen/ Lernen aus Fehlern, Flexibilität (z. B. im Wissenstransfer), schnelles Verarbeiten von Feedback, Wirksamkeit, Ad-hoc-Netzwerke zum Lösen von Problemen und Herausforderungen sowie respektvolle Interaktionen der Organisationsmitglieder (vgl. Rolfe, 2019, S. 44).

Anhand der aufgeführten Merkmale kann abgeleitet werden, dass es um verhaltensbezogene Dimensionen geht. Das Erlernen neuer bzw. das *Verlernen* von nicht mehr nützlichen Verhaltensweisen sowie Überzeugungen sind dabei von besonderer Bedeutung. Das Modell bietet einen plausiblen gedanklichen Einstieg in die Thematik der organisationalen Resilienz und benennt erste Aspekte, die in Kapitel 2.5 den Eigenschaften anderer Modelle gegenübergestellt werden.

2.4.2 Sieben-C-Modell nach Riolli und Savicki

Dieses Modell wurde 2003 veröffentlicht und wird den verhaltensbezogenen Ansätzen zugeordnet. Es unterscheidet sieben Resilienzfaktoren, die alle mit dem Buchstaben „C“ beginnen (vgl. Rolfe, 2019, S. 45f):

Community: Gemeinschaft und Gemeinsamkeit bezüglich Sinn, Vision und Zielen. Die Community beantwortet die Frage: „Wer sind wir zusammen?“

Competence: Kompetenzen und Fähigkeiten auf der Ebene der Organisation, der Teams und Einzelpersonen. Die Competence beantwortet die Frage: „Wie werden die Bedürfnisse eines sich ständig verändernden Umfelds befriedigt?“

Connections: Die Art der Beziehungen zwischen Personen, Gruppen und dem System bestimmt die Fähigkeit und Flexibilität der Organisation, in Krisen unter Druck zu handeln. Dabei geht es um folgende Frage: „Wie kann organisationsweit eine gemeinsame Ausrichtung sichergestellt werden?“

Commitment: Commitment bezeichnet die Verpflichtung und das Engagement, in unsicheren Zeiten bereichs- und hierarchieübergreifend zusammenzuarbeiten, um Vertrauen und Goodwill beizubehalten. Dies beantwortet die Frage: „Wie kann vertrauensvoll zusammenarbeitet werden?“

Communication: Durch Kommunikation und das Teilen von Wissen sowie Informationen entstehen Sinn, Orientierung und Ordnung. Kommunikation stellt die Verbindung der Organisationseinheiten sicher. Sie beantwortet die Frage: „Wie werden Informationen über das, was getan wird und wie sich die Organisation entwickelt, geteilt?“

Coordination: Koordination bezeichnet, dass die Veränderungen innerhalb der Organisation so aufeinander abgestimmt werden, dass eine systemweite Ausrichtung entsteht und die Organisationsmitglieder das übergeordnete Ziel erkennen. Sie beantwortet die Frage: „Wie können Aktivitäten abgestimmt werden, um beste Ergebnisse zu erzielen?“

Consideration: Hierbei werden die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder berücksichtigt und es erfolgt ggf. eine Anpassung des Kurses, um ein optimales Umfeld zu schaffen. Es wird die Frage beantwortet: „Wie können im organisationalen Alltag die Individuen und ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden?“

Das Modell ist im Vergleich mit das älteste. Die Einordnungen in die einzelnen Kategorien sind nachvollziehbar und plausibel. Allerdings zielt das Modell ebenso wie das erste einseitig auf das Verhalten in einer Organisation ab. Zudem enthält es nur einzelne Aussagen in Bezug auf die Organisationskultur oder -entwicklung.

2.4.3 Vier-Faktor-Modell nach Hollnagel

Das Vier-Faktor-Modell stammt von Hollnagel et al. und wurde 2006 veröffentlicht. Hier wird Resilienz nicht als Eigenschaft oder Fähigkeit wahrgenommen, sondern stark performance-orientiert (im Sinne von durchführungs- und leistungsorientiert). Es geht

weniger um den Prozess als um das *Ergebnis* der Anpassung – die resiliente Performanz. Hollnagel et al. (2006) nennen vier Grundpotenziale, die eine resiliente Performanz ermöglichen und in Wechselwirkung zueinanderstehen (vgl. auch Hoffmann, 2017, S. 77f):

Antwortpotenzial („potential to respond“): Hiermit ist die Aktivierung von vorbereiteten Handlungen gemeint. Dies ermöglicht es, auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren und Gelegenheiten zu erkennen sowie zu nutzen.

Beobachtungspotenzial („potential to monitor“): Dies beschreibt das Wissen darüber, was unmittelbar und kurzfristig Auswirkungen auf die Performance der Organisation haben kann und wie dies zu beobachten bzw. wahrzunehmen ist. Das System der Beobachtung muss sowohl die Beobachtung der eigenen Leistung als auch die Entwicklungen im Umfeld beobachten können, um verlässliche Aussagen über mögliche positive oder negative Auswirkungen zu erhalten.

Lernpotenzial („potential to learn“): Damit ist die Fähigkeit gemeint, aus gemachten Erfahrungen Lehren zu ziehen. Es geht um eine Erfassung der Entstehungsbedingungen von Krisen und um die kritische Analyse der getroffenen Maßnahmen einer spezifischen Situation, um Verbesserungspotenziale zu erkennen.

Antizipationspotenzial („potential to anticipate“): Hiermit ist die Fähigkeit gemeint, zukünftige Entwicklungen korrekt einzuschätzen. Wie schon beim Antwortpotenzial deutlich wurde, werden präzise Vorstellungen von der Zukunft und den damit einhergehenden Herausforderungen benötigt.

Diese vier Faktoren erklären die Leistungsfähigkeit von Organisationen. Es werden verschiedene Typen von Organisationen unterschieden, etwa eine Basisform, die sich passiv verhält, nur der Selbsterhaltung dient und immer wieder Überraschungen erlebt. Im Gegensatz dazu steht ein weiterentwickelter Typ, der aus gemachten Erfahrungen auch Lernschritte ableitet und das Lernen in den Fokus stellt.

Es stellt sich erneut die Frage nach einer Bewertung des Modells. Organisationale Resilienz wird hier vor allem als Erhaltung und Weiterentwicklung der *Leistungsfähigkeit* verstanden. Sie wird ausschließlich aus der Perspektive der Organisation betrachtet und normativ als erstrebenswerter Zustand dargestellt (vgl. ebd., S. 80). Das Modell gehört zu den kognitiven Ansätzen. Das bedeutet, dass eine positive und konstruktive Haltung mit starker Sinnausrichtung und überzeugenden Werten in den Organisationen im

Mittelpunkt stehen. Kritisch zu sehen ist jedoch, dass Prozesse und Strukturen innerhalb des sozialen Systems der Organisation weitgehend unberücksichtigt bleiben.

2.4.4 Neun-Resilienzschlüssel-Modell nach DIN ISO 22316:2017

Im März 2017 verabschiedete die ISO (International Organization for Standardization) ein Neun-Schlüssel-Resilienzmodell als Norm. Während beim Vier-Faktor-Modell nach Hollnagel Potenziale benannt werden, werden hier neun Elemente als *Schlüssel* zur Erlangung organisationaler Resilienz gesehen. Die ISO-Norm beinhaltet die Entwicklung, Implementierung und Evaluation der Widerstands- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen. Grundlage bildet die Annahme, dass die Entwicklung organisationaler Resilienz ein Mandat benötigt. Das Modell besteht aus neun Elementen, die koordiniert und zusammen umgesetzt werden sollen (vgl. Heller, 2018, S. 46ff.):

Geteilte Vision und klares Ziel: Hier geht es um den Zweck, die Werte und die gemeinsame Vision bzw. Mission einer Organisation, die auf allen Hierarchieebenen bekannt sein sollten. Daran werden das Handeln der Mitglieder und die strategischen/ operativen Ziele ausgerichtet. Der Zweck wirkt motivierend, inspirierend und orientierend auf die Organisationskultur.

Umfeld verstehen und beeinflussen: Hier geht es um das Umfeld und die Organisation, die sich wechselseitig beeinflussen. Die Organisation muss über ihre Mitglieder immer wieder Perspektivwechsel vornehmen, nach innen und außen schauen sowie kommunizieren.

Effektive und ermutigende Führung: Ermutigende Führung beschreibt, dass Führung nicht immer auf alle Fragen Antworten geben kann, sondern vielmehr den Prozess des Findens von Antworten und schnelles Handeln ermöglicht. Vertrauen und Freiraum sind dabei wesentliche Elemente. Führung ist dabei auch tolerant gegenüber Fehlern und behält in Krisensituationen ihre Werte bei.

Resilienzfördernde Kultur: Sie bezeichnet ein Muster gemeinsamer Erwartungen, die von den Mitgliedern geteilt werden. Sie formen die Normen und Werte, die eine Organisation prägen. Die Organisation strebt danach, resilient zu sein.

Information und Wissen teilen: Hier geht es um das Wissensmanagement, Reflexion und die Verteilung bzw. Sicherung von Wissen in einer Organisation. In einer Krisensituation muss es schnell verfügbar sein. Das Lernen aus Fehlern und Erfahrungen wird unterstützt.

Verfügbarkeit von Ressourcen: Dies beschreibt, dass ausreichende Redundanzen in einer Organisation vorhanden sind, um für Notfälle als Puffer zu dienen. Eine resiliente Organisation entwickelt somit systematisch Ressourcen, die ihre vulnerablen Stellen abdecken und eine schnelle Anpassung an eine veränderte Umwelt ermöglichen. Diese umfassen beispielsweise Infrastruktur, Organisationsmitglieder (Mitarbeitende), Technologien und Informationen.

Koordinierte Organisationsbereiche: Es müssen an den Zielen ausgerichtete Strukturen geschaffen werden, so dass alle Bereiche einer Organisation koordiniert zusammenarbeiten. Außerdem sollten Kommunikation und Zusammenarbeit gefördert werden. Führung ist dahingehend zu gestalten, dass sie zur Widerstandsfähigkeit und Flexibilität der Organisation beiträgt.

Kontinuierliche Verbesserung fördern: Im Sinne des Plan-Do-Check-Act-Zyklus muss eine kontinuierliche Verbesserung in der Organisation fest verankert sein. Die Resilienz verbessert sich, wenn Organisationen ihre Tätigkeit anhand vorgegebener Kriterien überwachen und reflektieren. Eine dauerhafte Kultur der kontinuierlichen Verbesserung für alle Organisationsmitglieder soll gefördert und geschaffen werden.

Veränderung antizipieren und managen: Dies unterstreicht die Bedeutung von Führung, was in Krisenzeiten besonders gefordert ist und deshalb vorbereitet sein sollte. Veränderungsbedarf muss erkannt und umgesetzt werden.

Diese Theorie erweitert die Aspekte der vorangestellten Modelle und wirkt umfassend. Der Fokus des Modells liegt bei der Führung, denn diese muss die genannten Elemente durchdenken, entwickeln und ausbauen. Es geht um die Initiierung einer Kulturentwicklung und die Veränderung von Werten bzw. Haltungen als Aspekte von Organisationsentwicklung. Der Prozess benötigt Zeit, kann aber organisationale Resilienz entscheidend verändern. Im Vergleich zum Vier-Faktor-Modell nach Hollnagel hat das ISO-Modell mehr Elemente (Schlüssel) und ist um die Annahme erweitert, dass ein Mandat (ein Auftrag für die Führung) vorhanden sein muss. Außerdem wird organisationale Resilienz als ein prozessuales Geschehen verstanden und umfasst nicht nur das Ergebnis, sondern auch die Prozesse innerhalb einer Organisation. Das Neun-Resilienzschlüssel-Modell ist damit eines der aktuellsten und umfassendsten organisationalen Resilienzmodelle in der Literatur. Es berücksichtigt viele Erkenntnisse anderer Modelle und versucht weitere Aspekte möglichst vollständig abzubilden.

2.5 Erkenntnisse aus dem Vergleich

Das Ziel dieses Kapitels bestand darin, aus dem Vergleich ausgewählter Modelle zur organisationalen Resilienz Aspekte herauszuarbeiten, die im weiteren Verlauf in einen Bezug zu aktuellen Führungsmodellen gesetzt werden können. Die Ergebnisse des Vergleichs der ausgewählten Modelle sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Bezeichnung des Modells	Sieben Merkmale nach Sutcliffe und Vogus	Sieben-C-Modell nach Riolli und Savicki	4-Faktor-Modell nach Hollnagel	Neun-Schlüssel-Modell nach DIN 22316:2017
Publiziert	2003	2003	2006	2017
Autor	Sutcliffe und Vogus	Laura Riolli und Victor Savicki	Prof. Erik Hollnagel	International Organization for Standardization (ISO)
Land	USA	USA	Schweden	Schweiz
Lehrstuhl bzw. Qualifikationen	Kathleen Sutcliffe (John Hopkins University, Carey Business School, School of Medicine, Armstrong Institute PhD), Timothy Vogus (Vanderbilt University Nashville)	Laura Riolli (Doctor of Philosophy, California State University Sacramento) Victor Savicki: Professor of Psychology, Emeritus)	Professor Emeritus und Psychologe (Ph.D.), zuletzt bis 2021 Senior Professor of Patient Safety, University of Jönköping	entfällt
Kategorisierung	Sieben Merkmale	Sieben Faktoren	Vier Faktoren	Neun Schlüssel
Disziplin	Verhaltensbezogener Ansatz	Verhaltensbezogener Ansatz	Kognitiver Ansatz	Systemischer Ansatz
Fokus	Verhalten der Organisationsmitglieder in der Organisation, Erlernen neuer Verhaltensweisen	Verhalten der Organisationsmitglieder in der Organisation	Erhaltung und Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit von Organisationen	Entwicklung, Implementierung und Evaluation der Widerstands- und Anpassungsfähigkeit durch die Führung
Interaktionale Fähigkeiten	(1) Respektvolle Interaktionen	(1) Ausbau der Beziehungen, um Flexibilität in Krisen zu erreichen (2) Wissen und Informationen teilen (3) Betonung der Kommunikation	(1) ein verändertes Umfeld erkennen und reagieren	(1) ein verändertes Umfeld erkennen und verstehen (2) Informationen und Wissen teilen (3) koordinierte Kommunikation und Zusammenarbeit
Kognitive Fähigkeiten	(1) Lernen aus Fehlern (2) gemeinsame Problemlösung	(1) Betonung von Commitment und Goodwill	(1) Beobachtung und Wahrnehmung nach innen und außen (2) Einschätzung zukünftiger Entwicklungen	(1) Bewusste Perspektivwechsel vornehmen
Aspekte emotionaler Stabilität	(1) Stabilität durch Diversität	(1) Betonung der Gemeinschaft bezgl. Sinn, Vision, Zweck (2) Vertrauen	(1) aus Erfahrungen lernen	(1) Ermutigende Führung (2) Fehlertoleranz (3) Ganzheitlichkeit

Aussagen zur Organisationskultur	(1) Erlernen neuer Verhaltensweisen und Verlernen nicht mehr nützlicher Überzeugungen bieten einen ersten Ansatzpunkt	(1) Betonung von Beziehungen (2) Koordination untereinander (3) vernetzte Kommunikation	(1) Starke Sinnausrichtung (2) überzeugende und gelebte Werte stehen im Mittelpunkt	(1) Klares Ziel und Vision bedeutsam, daran wird Handeln ausgerichtet (2) Streben nach Resilienz
Kritik/ Bemerkungen	Führt organisationales Lernen an, ist sehr stark verhaltensorientiert	Stark verhaltensorientiert, wenig Aussagen zur Organisationskultur	Prozesse und Strukturen bleiben weitgehend unberücksichtigt	Gelingt nur, wenn ein Mandat bzw. Auftrag an die Führung vorhanden ist
Aspekte der Führung: Worauf sollte Führung abzielen/ achten?	(1) Feedback geben und nehmen (2) Wirksamkeit der Maßnahmen beachten (3) Ausbau der Interaktionen	(1) Kompetenzen auf 3 Ebenen aufbauen (Person, Team, System) (2) Beziehungen, Kommunikation, Vertrauen fördern	(1) Prävention (2) Förderung der Wahrnehmung/ Einschätzung, Analyse (3) Fokus Lernen/ Weiterentwicklung (4) Sinnausrichtung (5) Leben von Werten, Vorbildfunktion	(1) Kulturentwicklung anstoßen (2) Ermutigend und effektiv sein, Fehlertoleranz (3) Aufbau von Redundanzen/ Ressourcen (4) kontinuierliche Verbesserung fördern (5) Veränderungen erkennen und managen

Tabelle 2: Synoptische Gegenüberstellung organisationaler Resilienzmodelle. Quelle: Eigene Darstellung.

In einem nächsten Schritt sollen die Gemeinsamkeiten verdichtet werden. Aus dem Vergleich ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- (A) Für die organisationale Resilienz sind **Wahrnehmungs- und Bewertungskompetenzen** bedeutsam. Organisationen sollten zukünftige Entwicklungen einschätzen und ein verändertes Umfeld erkennen bzw. adäquat darauf reagieren können. Ebenso hilfreich erscheint in diesem Zusammenhang auch ein Blick nach *innen*, in das System der Organisation, um Entwicklungen und Krisensituationen vorherzusehen.
- (B) Die **Organisationskultur** nimmt eine bedeutsame Rolle ein. Ein respektvoller Umgang, eine positive Fehlerkultur, Lernen aus Fehlern, Goodwill und Commitment unterstützen laut den analysierten Modellen die organisationale Resilienz.
- (C) In den Modellen wird die Bedeutung aller Organisationsmitglieder und ihrer **Gemeinschaft** hervorgehoben. Die **Beziehungen** untereinander sollen ausgebaut und von der Führung gefördert werden, um ein Netzwerk und damit **Flexibilität** in Krisen zu erreichen. Eine gemeinsame Problemlösung erscheint effizienter. Informationen und Wissen sollen geteilt werden, um Beziehungen zu stärken und **Vertrauen** zu fördern.
- (D) **Kommunikation** scheint in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle zu spielen. Sie wirkt als Kit in den Beziehungen und sorgt für eine koordinierte

- und zielgerichtete Zusammenarbeit innerhalb der Organisation. Kommunikation sollte durch die Führung gefördert werden und möglichst vernetzt erfolgen.
- (E) Das **Vertrauen** zwischen den Organisationsmitgliedern, in die Organisation selbst und umgekehrt wird mehrfach betont. Für eine starke Resilienz ist offenbar eine ausgeprägte **Vertrauenskultur** Bedingung.
 - (F) Ein weiterer Aspekt scheint eine **positive Haltung** zu Krisen zu sein. Sie können als Treiber für Innovation und Chance gesehen werden.
 - (G) Der Vergleich bringt zum Ausdruck, dass Resilienz viel mit einer ganzheitlichen, **systemischen Perspektive** zu tun hat.
 - (H) Zudem zeigt er, dass grundsätzlich präventiv gehandelt werden kann. Eine Organisation kann durch **Krisenprävention** gut aufgestellt werden, wenn sich ihre Führung **Krisenkompetenzen** aneignet.
 - (I) Lernen aus Erfahrungen, Stabilität durch Diversität, Kreativität durch bewusste Perspektivwechsel und ein beständiges Weiterentwickeln sind weitere Aspekte, die im Vergleich auftauchen. Um den Rahmen der Masterarbeit einzuhalten, werden diese nicht näher berücksichtigt.
 - (J) Passend zur Thematik dieser Masterarbeit wird die **besondere Rolle der Führung** in den Modellen angeführt. Sie sollte ermutigend sein, ein starkes Mandat bzw. einen Auftrag haben, Sinn geben, ein respektvolles Miteinander fördern und ein klares Ziel bzw. eine Vision vermitteln, an der das Handeln der Organisationsmitglieder ausgerichtet ist. Führung ist dafür zuständig, eine Entwicklung der Kultur anzustoßen und zu pflegen. Überzeugende und gelebte Werte seitens der Führung stehen als Vorbilder im Mittelpunkt. Die Führung sollte zudem Kenntnis über Resilienz haben und diese systematisch anstreben.

Mit dieser Übersicht ist die erste Unterfrage („Was sind die Faktoren, die Organisationen in Bezug auf ihre Resilienz stärken?“) beantwortet. Wie in der oben genannten Auflistung deutlich wird, führt die Kombination verschiedener Aspekte auf Ebenen in unterschiedlichen Bereichen zu einer stark ausgeprägten organisationalen Resilienz. Die fettgedruckten Faktoren sollen an dieser Stelle in Erinnerung behalten und im weiteren Verlauf im Kontext des Vergleichs mit den Führungsmodellen erneut in Betracht gezogen werden.

Im nächsten Kapitel wird der Fokus auf aktuelle Führungsmodelle gelegt und untersucht, welche Ansätze und Konzepte in der aktuellen Führungsliteratur und -praxis diskutiert werden. Dabei liegt der Schwerpunkt darauf, wie diese Modelle mit den identifizierten Aspekten der organisationalen Resilienz in Verbindung gebracht werden können. Durch den Vergleich der ausgewählten Führungsmodelle mit den Aspekten der

organisationalen Resilienz, die aus dem vorherigen Kapitel hervorgegangen sind, wird ein umfassendes Verständnis dafür entwickelt, wie Führung zur Stärkung der Resilienz einer Organisation beitragen kann. Dieser Vergleich ermöglicht es, Potenziale, Parallelen und mögliche Synergien zwischen den Führungsansätzen und den Anforderungen der organisationalen Resilienz zu erkennen.

3. Aktuelle Führungsmodelle

Warum ist die Betrachtung der Führung so bedeutsam? In Krisenzeiten, wenn es unübersichtlich wird, richtet sich der Blick der Organisationsmitglieder suchend nach oben, zur Führung. Von den Führungskräften bzw. der Führung wird erwartet, dass sie den Organisationsmitgliedern Orientierung und Perspektive gibt (vgl. Thiele, 2021, S. 87). Führung ist somit dafür zuständig, Krisen zu bewältigen und organisationale Resilienz aufzubauen. Organisationen in der VUCA-Welt müssen sich heute mehr denn je verändern, da der Druck in dieser Hinsicht von außen und innen zunimmt. Führung ist dabei einerseits dem Wandel unterworfen, andererseits dient sie auch als Schlüssel zur Bewältigung des Wandels (vgl. Ameln, 2018, S. 9).

In diesem Kapitel wird zum besseren Verständnis zunächst der Terminus *Führung* definiert und der systemische Kontext näher beleuchtet. Danach erfolgt ein Vergleich ausgewählter aktueller Führungsmodelle, bei denen nach Aussagen zu Führung in Bezug auf organisationaler Resilienz gesucht wird. Vier Modelle werden exemplarisch ausgewählt und verglichen, um sie in Kapitel 4 in einen Bezug zu den eben ausgeführten Resilienzmodellen zu setzen.

3.1 Führung

Je nach Disziplin ist die Bedeutung von Führung unterschiedlich. Eine sinnvolle Definition gelingt in Abgrenzung zu Leitung und Management. In den Wirtschaftswissenschaften werden Leitung und Führung synonym verwendet, wobei unter *Leitung* ein struktureller und institutioneller Schwerpunkt sowie unter *Führung* der interaktionale Prozess (Verhalten und Handlungen) verstanden werden. In der Psychologie wird Führung von Individuen handlungstheoretischer verstanden, während in den Sozialwissenschaften der *prozessuale* Charakter von Führung (Koordination, Planung, Kontrolle) hervorgehoben wird. Hier schließt der englische Begriff *Leadership* an. *Management* umfasst die Aufgaben *Verwalten* und *Organisieren* (vgl. Hoffmann, 2017, S. 34). Im weiteren Verlauf der Masterarbeit ist eine exakte Definition nicht maßgeblich, weshalb von *Führung* als

bewusster und zielbezogener Einflussnahme sowie sozialem Prozess (vgl. Nerdinger et al., 2019, S. 695) gesprochen wird.

Führung und Wandel stehen in der VUCA-Welt in engem Zusammenhang. Führung ist hier geprägt von Führungsdilemmata (z. B. Nähe ↔ Distanz oder Bewahrung ↔ Veränderung) und der Notwendigkeit, das Führungshandeln immer wieder neu auszubalancieren (vgl. Ameln, 2018, S. 33). Führung bedeutet, die grundlegenden Veränderungen voranzubringen, die für den Fortbestand und den langfristigen Erfolg der Organisation notwendig sind. Dazu muss organisationale Resilienz aufgebaut werden. Einerseits müssen die Organisationsmitglieder in ihrem Verhalten beeinflusst werden und eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen entwickeln, andererseits hat eine Organisation zu lernen, sich an die Veränderungen ihrer Umwelt schnell anzupassen (vgl. Rosenstiel et al., 2020, S. 700).

Der Organisationsforscher Falko von Ameln weist darauf hin, dass es keine Definition von *guter* Führung gibt. Sie kann auch nicht statisch und universell definiert werden, sondern sollte in Bezug auf unterschiedliche und wechselnde Kontextbedingungen gesehen werden. *Gute* Führung ist somit nicht messbar, sondern definiert sich immer im Kontext der jeweiligen Organisation. Von Ameln sieht Führung in der VUCA-Welt in einem Zwischenzustand. Das Alte trägt nicht mehr, das Neue gibt noch keinen Halt. Führungskräften wird gleich wie Mitarbeitenden einer Organisation eine hohe Veränderungsbereitschaft, Ambiguitätstoleranz und Reflexionsfähigkeit abverlangt (vgl. Ameln, 2018, S. 27 ff.).

Für das weitere Verständnis ist es von Bedeutung, dass die *Aufgabe* der Führung näher beleuchtet wird. Dies erfolgt im nächsten Kapitel mit der systemischen Sicht als Grundlage.

3.2 Definition des Führungsbegriffs im systemischen Kontext

Wie oben ausgeführt kann Führung im Kontext einer Organisation je nach Disziplin und Kontext unterschiedlich verstanden werden. In der vorliegenden Masterarbeit soll wie bei den Ausführungen zu Organisationen (vgl. Kapitel 1.3) die systemtheoretische Perspektive eingenommen werden. Sie besagt, dass Führung eine bedeutende Funktion für ein soziales System erfüllt: Sie ist eine Systemleistung, die das Handeln der Mitglieder so koordiniert, dass das Überleben und die Selbsterhaltung des Systems (vgl. Kapitel 2.1.2) gesichert ist, obwohl divergierende Interessen und Ziele vorhanden sind. Führungsleistungen gewinnen besondere Bedeutung, wenn die Normen des Systems z. B.

durch eine sich schnell verändernde Umwelt problematisch werden (vgl. Luhmann, 1995, S. 207).

Es stellt sich die Frage, welche Aufgaben Führung hat. Führung definiert aus systemischer Sicht, *wie* eine Organisation ihre Zwecke und Ziele erreichen will. Sie wird somit als Funktion institutionalisiert und an bestimmte Rollen gebunden. Führung wird durch die Führungskräfte mit ihren besonderen Kompetenzen und Fähigkeiten ausgeübt. Es ist nicht zufällig, wer Führung übernimmt. Über die Struktur der Hierarchie werden den Organisationsmitgliedern Handlungen zugewiesen, um Ziele zu erreichen. Hierarchie hat somit eine stabilisierende Funktion für die Führung. Organisationen tendieren dazu, stabile Hierarchien festzulegen, die in modernen Führungsstilen auch flach ausgeprägt sein können. Hierarchie regelt die Kommunikation in einer Organisation, denn sie hat eine Filterfunktion (nicht alles, was ein Organisationsmitglied auf der untersten Ebene erfährt, kommt auf der obersten Ebene an bzw. soll dort ankommen). Führung hat somit die Verantwortung, Risiken, Krisen sowie deren potenzielle Auswirkungen auf die Organisation zu minimieren. Der Autor folgert daraus, dass es für die Führung unerlässlich ist, Resilienz aufzubauen.

Des Weiteren dient Führung als Kopplungsmechanismus zwischen Organisationsmitgliedern (Mitarbeitenden), die als Teil der Umwelt verstanden werden, und dem System. Die Umwelt ist dabei nicht für alle Organisationen identisch. Vielmehr konstruiert sich jede Organisation als System, ihre eigene Umwelt. Außerdem hat Führung die Aufgabe, dass trotz Differenzen und Dynamiken alle Organisationsmitglieder dieselben Ziele verfolgen. Letztlich ist das Überleben des Systems das bedeutendste Ziel (vgl. Ameln, 2018, S. 12 ff). Auf diesen Aspekt weist auch der Organisationsforscher Simon hin: Bei Führung geht es „nicht mehr allein um den Erfolg oder auch nur das schlichte Überleben eines Individuums, sondern um Erfolg oder Scheitern der Organisation. Wer hier nachhaltig verantwortlich handeln will, muss sich an ihr als Überlebenseinheit orientieren“ (Simon, 2021, S. 8). Diesem Überleben kommt in Krisenzeiten eine besondere Bedeutung zu. Damit ist dies ein weiteres relevantes Argument für die Bedeutung eines zielgerichteten und systematischen Aufbaus von organisationaler Resilienz durch Führung.

Als letzter Aspekt soll an dieser Stelle angeführt werden, dass Führung aus systemtheoretischer Perspektive der Absorption von Unsicherheit dient. Dies ist im Umkehrschluss für die Führungskraft in Krisenzeiten bedeutsam: Wenn die Führungskraft als starke Persönlichkeit erlebt wird und vorausgeht, kann sie damit die Verunsicherung der Mitarbeitenden absorbieren, da sich diese an eine Person halten können, die

Verantwortung übernimmt. In Krisenzeiten ordnen sich Individuen mit höherer Wahrscheinlichkeit unter. Dies hat sich z. B. zu Beginn der Corona-Pandemie bei den umfassenden staatlich verordneten Einschränkungen in Deutschland und anderen EU-Ländern gezeigt. Verschiedene Studien in Bezug auf die Pandemie wie die Mannheimer Corona-Studie oder COSMO (Covid-19 Snapshot Monitoring) konnten nachweisen, dass die Akzeptanz und das Verständnis für einschränkende Maßnahmen mit zunehmender Dauer sinken (vgl. Schulte von Drach, 2020).

3.3 Kurzvorstellung ausgewählter Führungsmodelle

In der vorliegenden Masterarbeit versteht der Autor Führungsmodelle als Konzepte, die spezifische Themen im Führungskontext adressieren. Sie sind auf die praktische Ausgestaltung von Führung im jeweiligen organisatorischen Kontext ausgerichtet. In Abgrenzung beschreiben und erklären führungstheoretische Ansätze Führungsphänomene und praktisches Führungsgeschehen. Während klassische Führungstheorien und -konzepte eng mit dem Verhalten und den Eigenschaften der Führungskraft verknüpft sind, ermöglichen neuere Ansätze eine breitere Perspektive, indem sie den Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Organisationsmitgliedern sowie den organisatorischen Kontext stärker in den Fokus rücken (vgl. Rybnikova & Lang, 2021, S. 6,14).

Im Folgenden werden ausgewählte moderne Führungsmodelle kurz skizziert. Es wurden bewusst Modelle gewählt, deren Erwähnung in der Fachliteratur maximal zwanzig Jahre zurückliegt, um eine hohe Aktualität zu gewährleisten. Außerdem wurde darauf geachtet, dass sie einen Bezug zur organisationalen Resilienz ermöglichen. Die Reihenfolge ist willkürlich und hat keine spezifische Bedeutung. Nach einer kurzen Beschreibung der vier Modelle werden wesentliche Aspekte der Führung im Hinblick auf organisationale Resilienz in einer Tabelle gegenübergestellt.

3.3.1 Digital Leadership

Als erstes soll an dieser Stelle Digital Leadership genannt werden, da diese in Zeiten der Corona-Pandemie und des Ausbaus von Homeoffice große Bedeutung erlangt hat. Unter Digital Leadership wird Führung in einem digitalen Umfeld und mit Teams bzw. Organisationsmitgliedern an verschiedenen Arbeitsorten verstanden. Daten werden dabei von Maschinen verarbeitet und z. B. übers Internet übertragen, weshalb auch von virtueller Führung bzw. Einflussnahme gesprochen wird. Es werden vor allem Mittel der modernen Informationstechnologie (z. B. Videotelefonie, virtuelle Konferenzen, Nutzung von Programmen, Datenbanken, künstliche Intelligenz, Big Data, Cloud-Lösungen usw.)

genutzt. Die Herausforderungen der Führung liegen dabei insbesondere in der räumlichen und zeitlichen Distanz (vgl. Rosenstiel et al., 2020, S. 761).

Die Vorteile digitaler Führung liegen z. B. in der erhöhten Kundennähe, der hohen Flexibilität, vereinfachter Koordination von Fachkräften mit ihrem spezialisierten Wissen, Reduzierung von Personal- und Reisekosten, höherer Bindung von Mitarbeitenden durch Flexibilität, Freiraum und Eigenverantwortung, höherer Effizienz der Organisation, besserem Work-Life-Balance und flexibleren Teams. Als negative Effekte sind die Reduzierung persönlicher Kontakte, Verlust an sozialen Interaktionen, eine psychologische Distanz, die Abhängigkeit von Informationstechnologie, die Gefahr der emotionalen Entkopplung von Tätigkeiten, mehr indirekte Beziehungen, eine erschwerte Koordination der Kapazitäten, ein weniger ausgeprägter Zusammenhalt, ein schwächeres Wir-Gefühl und ein erschwertes Erkennen von Problemen und Schwierigkeiten zu nennen (vgl. ebd., S. 47f.). Die Verfügbarkeit digitaler Medien und die damit verbundene Informationsvielfalt haben zu Verschiebungen der Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden geführt. Durch digitale Medien haben Führungskräfte die Möglichkeit, auf vielfältige Weise mit ihren Mitarbeitenden zu kommunizieren, unabhängig von räumlichen oder zeitlichen Einschränkungen. E-Mails, Instant Messaging, Video- und Webkonferenzen ermöglichen eine effiziente und schnelle Kommunikation. Dadurch können Führungskräfte direkt mit ihren Mitarbeitenden interagieren und Informationen austauschen.

Damit einhergehend hat Digital Leadership in mehrfacher Hinsicht Auswirkungen auf Führung: Durch die eingeschränkten direkten Kontakte und Möglichkeiten des Zugriffs auf Informationen bzw. die Beteiligung der Organisationsmitglieder wird vor allem das gegenseitige Vertrauen in eine steuernde Funktion betont (vgl. Cascio & Shurygailo, 2003, S. 373). Neben Vertrauen sind Kommunikation, Beziehungsaufbau- und -pflege (sowohl formal als auch informal), Führung auf Distanz sowie Lernen und Entwicklung maßgebliche Bereiche der Führung. Auch der erfolgreiche Umgang mit Medien und flexible Strukturen beeinflussen den Führungserfolg maßgeblich (vgl. Rybnikova & Lang, 2021, S. 404, 411).

3.3.2 Agile Leadership

Ein weiteres aktuelles Führungsmodell ist Agile Leadership. *Agil* steht für beweglich, lebhaft bzw. wendig und meint in diesem Zusammenhang Flexibilität und Standhaftigkeit gegenüber der Komplexität und Ungewissheit der Veränderungsdynamik der VUCA-Welt (vgl. Rosenstiel et al., 2020, S. 748). Ziel von Agile Leadership ist es, Verantwortung

an Organisationsmitglieder zu übergeben, sie zur Selbstorganisation befähigen, sie weiterzuentwickeln und einen Dialog auf Augenhöhe zu führen. Vertrauen, Freiraum, Kommunikation und Interaktion stehen im Mittelpunkt. Führung wird in einer coachenden Form gelebt – die Weiterentwicklung des eigenen Bereichs und strategischer Aufgaben stehen dabei im Fokus (vgl. ebd., S. 755f.).

In der vorliegenden Masterarbeit soll Agile Leadership im Hinblick auf die organisationale Resilienz bewertet werden. Gerade in einer Krisenzeit und ungewissen Umwelt sehnen sich Organisationsmitglieder nach starker Führung, während agile Führung eher coachend wirkt. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld. Der Erfolg von Agilität hängt letztlich von der Beweglichkeit der Organisationsmitglieder in ihrem Denken bzw. Verhalten ab. Führung bietet Lösungen bzw. Ideen und regt an, aber die Entscheidung für Veränderung und Erneuerung müssen die Organisationsmitglieder selbst treffen. Bedingung ist, dass Führung entsprechende Gestaltungs- und Adaptionskompetenzen erworben hat. Entscheidend ist weiterhin ein Klima des Vertrauens und der Akzeptanz (vgl. Ahrend, 2022, S. 22f.).

3.3.3 Positive Leadership

Positive Leadership ist kein klar definierter neuer Führungsstil, sondern vielmehr ein ressourcen- und stärkenorientiertes Konzept mit dem Fokus auf das einzelne Organisationsmitglied und dessen Zufriedenheit. Die Grundidee dazu stammt aus der positiven Psychologie (z. B. Ruth Seliger, Martin Seligman). Es wird davon ausgegangen, dass positive Emotionen am Arbeitsplatz eine größere Arbeitszufriedenheit bewirken. Zufriedene Organisationsmitglieder erbringen bessere und beständigere Leistungen. Umgekehrt wird Unzufriedenheit aktiv vorgebeugt. Positive Emotionen in der Organisation werden gezielt wahrgenommen und verstärkt. Die Führung hat ein positiv-wertschätzendes Interesse an den Organisationsmitgliedern und nimmt auch deren Stärken und Kompetenzen besonders wahr. Führung strahlt Optimismus, Integrität und Selbstsicherheit aus. Sie pflegt zudem eine wertschätzende und offene Kommunikation. Es besteht eine positive Fehlerkultur – Fehler dürfen gemacht werden und dienen der Weiterentwicklung und als Lerneffekt (vgl. HR-Lexikon, 2023). Diese positive Haltung kann einen großen Einfluss auf die organisationale Resilienz haben, worauf in Kapitel 6 Bezug genommen werden soll.

Im Vergleich zu den anderen kommen bei diesem Modell psychologische Komponenten wie Mut, Achtsamkeit und die Orientierung an Stärken hinzu. Thiele nennt vier

Strategien, die Führung in Krisenzeiten verfolgen sollte (vgl. Thiele, 2021, S. 89): Positive Erfahrungen schaffen und vertiefen, Verbindungen fördern, Sinn verstehen und verstärken, auf Zeitreise gehen. Positive Erfahrungen werden geschaffen, indem positive Emotionen wie Interesse, Gelassenheit, Stolz und Freude gefördert werden. Diese führen zu Zuversicht, Optimismus und Tatkraft – dies sind alles Aspekte, die in Krisenzeiten hilfreich sein können. Verbindungen fördern bedeutet, dass persönliche Kontakte im Netzwerk gefördert und genutzt werden sollen. Dies stärkt das Miteinander der Organisationsmitglieder und schafft Vertrauen. Sinn verstehen und fördern basiert auf der Annahme, dass Organisationen besser durch Krisen kommen, wenn die Mitglieder ihr Handeln und Leben als sinnhaft erleben. Auf Zeitreise gehen bedeutet, dass auch Krisen in die richtige Perspektive gerückt werden müssen, denn sie bieten immer auch Chancen. So können beispielsweise über einen konzentrierten Rückblick (= Retrospektive) auf vergangene Krisen Erinnerungen an Stärken im Umgang mit Ihnen und wahrgenommene Chancen bewusst werden. Dadurch freigesetzte Energie kann wiederum bei der Bewältigung aktueller Krisen unterstützen.

3.3.4 Systemische Führung

Rolfe zählt systemische Führung neben der positiven Führung zu den Führungsmodellen, die besonders positive Wirkung auf die organisationale Resilienz haben (vgl. Rolfe, 2019, S. 164). Da die systemische Sicht auf Organisationen in dieser Masterarbeit im Fokus steht, ist der Blick auf systemische Führung logisch und konsequent. Systemische Führung ergänzt den Blickwinkel der ersten drei genannten Modelle. Grund dafür ist, dass Führung besondere Wahrnehmungs- und Bewertungskompetenzen benötigt, um die Wechselwirkungen verschiedener Faktoren in Organisationen und der jeweiligen Umwelt zu verstehen. Systemisch führen bedeutet, den Stil der Führung individuell an die Gegebenheiten, die Organisation und die Organisationsmitglieder anzupassen. Aufgrund der systemischen Perspektive wird die Bedeutung resilienzfördernder Führung erkannt.

3.4 Erkenntnisse aus dem Vergleich der Führungsmodelle

Auf die vorgestellten Modelle konnte im Rahmen der Masterarbeit nur in begrenztem Umfang eingegangen werden. Ein Zwischenziel war es, einen Überblick über ihre Kernaussagen zu bekommen, um diese Erkenntnisse mit den Resilienzmodellen verknüpfen zu können. Dieses Zwischenziel wurde erreicht und die Ergebnisse finden sich in der folgenden Übersicht:

Bezeichnung des Modells	Digital Leadership	Agile Leadership	Positive Leadership	Systemische Führung
Aspekte der Führung	Flexibilität Freiraum und Selbstständigkeit Eigenverantwortung Effizienz Distanz Virtualität Nutzung moderner Informationstechnologien Interdisziplinäre Zusammenarbeit Erhöhte Planung und Steuerung der Arbeit Isolierungstendenzen entgegenwirken	Vertrauen Freiraum Übertragung von Verantwortung Kommunikation Interaktion	Mitarbeiterzufriedenheit Stärkenorientierung Sinnstiftung Betonung positiver Emotionen Positiver Fokus Wertschätzendes Interesse Ausstrahlung von Optimismus, Integrität und Selbstsicherheit Ermöglichung von Gestaltungsspielraum Lob	Systemischer Blick Wahrnehmungs- und Bewertungskompetenzen
Welche Aspekte wirken positiv auf die organisationale Resilienz?	Flexibilität Mitarbeiterbindung Erhöhung des Frei-raums und der Eigenverantwortung Vertrauenskultur	Vertrauen schafft Stabilität Vernetzte Kommunikation schafft Schnelligkeit (Agilität)	Positive Emotionen Positive Haltung Zufriedenheit Vertrauen Wertschätzung Optimismus und Zuversicht	Systemischer Blick Wahrnehmungs- und Bewertungskompetenzen
Was müsste in Bezug auf organisationale Resilienz geschehen, um sie zu stärken?	(1) Stärkung des Vertrauens und Schaffung einer Vertrauenskultur (2) Stärkung der Wahrnehmung von Problemen bei der Führung (3) Erhöhung der Flexibilität (4) Vernetzung und Stärkung der Kommunikation (5) Nutzung moderner Medien, um schnell zu reagieren (6) Stärkung von Beziehungen (7) Fokus auf Lernen und Entwicklung (8) Digitale Kompetenzen	(1) Stärkung des Vertrauens (2) Stärkung der Kommunikation (3) Klare und starke Führung in Krisenzeiten (4) Ausbau von Krisenkompetenz (5) Schaffung von Veränderungs-bereitschaft (6) Mut zu Anpassungen	(1) Stärkung von Beziehungen (2) Sinnvermittlung (3) Förderung einer positiven Haltung der Führung (4) Schaffung positiver Emotionen (5) Offene und wertschätzende Kommunikation (6) Aufbau von Vertrauen (7) Schaffung von Optimismus und Zuversicht bei der Führung	(1) Erwerb von Systemkompetenzen bei der Führung (2) Förderung eines systemischen Blicks (3) Ausbau und Förderung von Wahrnehmungs- und Bewertungskompetenzen

Tabelle 3: Synoptische Gegenüberstellung aktueller Führungsmodelle. Quelle: Eigene Darstellung.

Mit dieser Übersicht kann die Beantwortung der zweiten Unterfrage (Inwiefern tragen bestimmte Aspekte der Führung zu organisationaler Resilienz bei?) abgeschlossen werden. Resilienzorientierte Führung kann dazu beitragen, die Widerstandsfähigkeit einer Organisation zu stärken. Es liegen empirische Erkenntnisse vor, die darauf hinweisen, dass bestimmte Führungsstile und -praktiken einen positiven Einfluss auf die Resilienz

haben können (Unkrig, 2020, IX sowie S. 247ff.; Unkrig, 2021, S. 247ff.; Rolfe, 2019, S. 164ff.). Beispielsweise wurde festgestellt, dass Führungskräfte, die Vertrauen und offene Kommunikation fördern, die Widerstandsfähigkeit der Organisationsmitglieder und folglich auch der Organisation erhöhen können.

Zusammenfassend bezieht sich Resilienz auf die Fähigkeit einer Organisation, sich an Herausforderungen anzupassen, Rückschläge zu überwinden und gestärkt daraus hervorzugehen. Führungsmodelle hingegen beschreiben verschiedene Ansätze und Theorien, wie effektive Führung aussehen kann. In diesem Zusammenhang beinhalten Führungsmodelle Dimensionen wie Vision, Motivation, Kommunikation und Entscheidungsfindung. Um die Verbindung zwischen den Resilienz- und Führungsmodellen herzustellen, wird im folgenden Kapitel die Charakteristika *resilienzfördernder Führung* vorgestellt.

4. Charakteristika resilienzfördernder Führung

4.1 Grundsätzliche Überlegungen

An dieser Stelle werden grundlegende Überlegungen zur Thematik diskutiert:

(1) Die in Kapitel 2 aus dem Vergleich unterschiedlicher Resilienzmodelle herausgearbeiteten *Resilienzfaktoren* machen deutlich, dass organisationale Resilienz erreicht werden kann, indem verschiedene Aspekte auf mehreren Ebenen in unterschiedlichen Bereichen kombiniert werden. Die Erkenntnisse aus den Führungsmodellen (siehe Kapitel 3) zeigen deutliche Übereinstimmungen und ergeben ein umfassendes Bild, welche Ansatzpunkte bestehen, um eine resilienzfördernde Führung zu erreichen. Es liegt nahe, diese Aspekte weiter zu bearbeiten und als Erkenntnisgewinn einen Handlungsleitfaden mit Faktoren zu kreieren, um organisationale Resilienz zu stärken.

(2) Organisationale Resilienz lässt sich, wie in den Kapiteln 2.1.3 und 2.3 deutlich wurde, vor allem als *kulturelles* Phänomen begreifen und steht folglich im unmittelbaren Zusammenhang mit der Organisationskultur. Die Förderung organisationaler Resilienz ist demnach praktische Kulturarbeit. Nicht zufällig ähneln die Resilienzfaktoren jenen der modernen Führungsmodelle (vgl. Hoffmann, 2017, S. 98). Organisationskultur wird in interaktiven Prozessen entwickelt. Dennoch vermittelt die Führung die Kultur als Kulturträger und gestaltet damit. Führungsverhalten und -handeln sind damit bedeutsame Faktoren in der Gestaltung der Organisationskultur. Deshalb ist die Entwicklung einer organisationalen Resilienz eine zentrale Führungsaufgabe. Wie in Kapitel 2.1.2 deutlich wurde,

sind Organisationen, ihre Kultur und Resilienz aber nur eingeschränkt steuerbar. Die Organisationskultur entwickelt sich aus dem täglichen Miteinander und in progredienten Prozessen. Wie auch das soziale System selbst sind Organisationskultur und organisationale Resilienz selbstreferenziell und eine kontingente Folge von Interaktionen (vgl. ebd., S. 99). Die Masterarbeit zielt aber darauf ab, was getan werden *kann*, um eine ausgeprägte und starke organisationale Resilienz aufzubauen.

(3) Die entsprechende DIN-Norm (vgl. Kapitel 2.4.4) besagt: Mehr Resilienz entsteht durch die Interaktion strategischer und operativer Aspekte, das Zusammenspiel unterschiedlicher Bereiche der Organisation, den Umgang mit Unsicherheit, die Arten der Entscheidungsfindung und die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder (vgl. Heller, 2018, S. 19). Hier wird deutlich, dass ein mehrdimensionaler Ansatz auf verschiedenen Ebenen benötigt wird. Es muss einerseits in Richtung der Führung gedacht werden und andererseits in Richtung eines systematischen Aufbaus von organisationaler Resilienz.

(4) Die Führung hat einen zentralen Einfluss auf die Resilienz einer Organisation (vgl. Luban & Hänggi, 2022, S. 246). Eine Kultur der Offenheit, Kommunikation und Zusammenarbeit durch die Führungskräfte ist förderlich. Sie sollten ebenso als Vorbilder für Resilienz auftreten, indem sie in schwierigen Zeiten standhaft bleiben, Lösungen suchen und die Mitarbeitenden motivieren.

Insgesamt kann eine ganzheitliche Herangehensweise an Resilienz, die die Interaktion strategischer und operativer Aspekte, das Zusammenspiel unterschiedlicher Bereiche der Organisation, den Umgang mit Unsicherheit, die Art der Entscheidungsfindung und die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder umfasst, dazu beitragen, dass eine Organisation widerstandsfähiger wird und besser auf zukünftige Herausforderungen reagieren kann. Da Organisationsentwicklung hierfür wesentlich ist, sollen an dieser Stelle weitere Gedanken dazu ausgeführt werden.

4.2 Ableitungen für die Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung wird grundsätzlich als langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, gesehen. Dies geschieht vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gründende Steuerung der Organisationskultur (vgl. French & Bell 1990, S.31). Dazu gehören auch die Fähigkeiten, mit Krisen erfolgreich umgehen zu können und Resilienz auszubilden. Der Prozess an sich beruht dabei auf dem Lernen aller Organisationsmitglieder durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrungen, was in einen Grundsatz der

Organisationsentwicklung mündet: Betroffene zu Beteiligten machen. Dies trifft auch im vorliegenden Fall zu, wo der Führung eine besondere Bedeutung für die Bewältigung von Krisen zukommt. Sie muss die betroffenen Organisationsmitglieder einbinden, sie die Entwicklungsprozesse antizipieren lassen und den Sinn von organisationaler Resilienz vermitteln. Dies entspricht wiederum den drei Prinzipien der konstruktiven Organisationsentwicklung: Mitarbeitende sollen eingebunden, Organisationen verstanden und Lernkulturen gestaltet werden (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 73).

Organisationsentwicklung unterliegt den Grundsätzen des Einbindens, des Verstehens und des Gestaltens. Die Annahme dabei ist, dass aktiv etwas unternommen werden kann. Wie lassen sich nun durch die Führung in Organisationen resilienzfördernde Strukturen und Prozesse erreichen? Ein Beispiel dafür sind hochzuverlässige Organisationen (High Reliability Organizations), wie sie etwa in der Atomenergie, der Luftfahrt oder der Ölindustrie anzutreffen sind (vgl. Borgert, 2013 sowie Ritz, 2015). Diese sind ununterbrochen extremem Druck ausgesetzt, begegnen laufend Unwägbarkeiten und sind in einem komplexen dynamischen Umfeld tätig. Fehler können verheerende Auswirkungen haben. Forscher haben herausgefunden, dass eine möglichst fehlerfreie Leistung nicht nur durch die Vermeidung von Scheitern erreicht werden kann, sondern insbesondere durch *aktives Bemühen* um Zuverlässigkeit (vgl. Linnenluecke 2017, S. 10). Hochzuverlässige Organisationen zeichnen sich nicht dadurch aus, dass sie keine Fehler begehen, sondern dass Fehler sie nicht handlungsunfähig machen (Weick und Sutcliffe 2015, S. 12). Hier besteht eine Verbindung zur Organisationsentwicklung. Durch aktives Gestalten kann somit etwas entwickelt und bewegt werden.

Die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln werden nun zusammengeführt.

5. Unterstützende Faktoren zur Ausbildung organisationaler Resilienz

Ein theoretisches Konzept von organisationaler Resilienz bleibt ohne die Berücksichtigung einer handlungstheoretischen Perspektive nutzlos. Daher werden im Folgenden die bisherigen Ausführungen zu organisationaler Resilienz und zu den Zusammenhängen mit Führung erweitert sowie um eine handlungstheoretische Perspektive mit der Herausarbeitung von Faktoren ergänzt. Wie bereits ausgeführt wurde, handelt es sich bei Organisationen um eine spezielle Form sozialer Systeme, bei der die Führung als Systemleistung eine herausragende Rolle einnimmt. Demnach erscheint es plausibel, die Erkenntnisse der Ausführungen zur Resilienz in Organisationen zu spezifizieren und mit den Erkenntnissen aus dem Vergleich aktueller Führungsmodelle zu verknüpfen.

Bei Führung treffen viele Entwicklungen in ihrer Widersprüchlichkeit aufeinander. Führung soll trotz Unsicherheit in Krisenzeiten Stabilität vermitteln, Veränderungsprozesse initiieren und den Mitarbeitenden trotz ungewisser Zukunft Orientierung bieten. Wie kann Führung in Krisenzeiten gelingen und welche Faktoren tragen in diesem Zusammenhang zu einer starken organisationalen Resilienz bei? Dies soll im Folgenden herausgearbeitet werden.

Heller weist ergänzend darauf hin, dass die Entwicklung organisationaler Resilienz durch die Führung ein Mandat voraussetzt. Die Führung muss dieses Thema bei allen Entscheidungen mitbedenken (vgl. Heller, 2018, S. 46). Von der ISO-Norm wird ein *koordinierter* Ansatz zur Entwicklung organisationaler Resilienz empfohlen. Diesem Standpunkt pflichtet der Autor dieser Masterarbeit bei. Durch die Verbindung mehrerer Elemente auf unterschiedlichen Ebenen entstehen eine starke Struktur und ein gutes Fundament organisationaler Resilienz. Deshalb sollen die in Kapitel 2.5 und 3.4 herausgearbeiteten Elemente als Faktoren für organisationale Resilienz näher betrachtet werden. Die Reihenfolge ist dabei willkürlich gewählt.

5.1 Wahrnehmungs- und Bewertungskompetenzen

Organisationale Resilienz beinhaltet, dass Krisen wahrgenommen und im Sinne der Organisation korrekt bewertet, die richtigen Schlüsse gezogen und Handlungen abgeleitet werden. Dafür müssen insbesondere Wahrnehmungs- und Bewertungskompetenzen ausgebildet werden. Denn oft initiieren Organisationsmitglieder notwendige Veränderungen erst viel zu spät. Kühl bezeichnet dies als „Phänomen der mentalen Zentralverriegelung“ (vgl. Kühl, 2000, S. 86). Es kommt somit auf eine korrekte Bewertung der Situation an.

Infolgedessen ist die Kompetenz zur Wahrnehmung, Identifikation und Bewertung der jeweiligen Krisendynamik von zentraler Bedeutung. Aus systemischer Sicht haben Organisationen keine *eigene* Wahrnehmung, dies geschieht durch Mitglieder. Deren Wahrnehmung wird selektiv genutzt. Organisationen sind somit abhängig vom Bewusstsein ihrer Mitglieder. Wenn diese eine aufkommende Krise nicht wahrnehmen oder nicht kommunizieren, kann sie die Organisation als soziales System auch nicht erkennen (vgl. Simon, 2021, S. 39).

Es stellt sich somit die Frage, wie Führung diese Wahrnehmung der Mitglieder fördern kann. An dieser Stelle können die Aspekte des *Wissens* und *Lernens* angeführt werden. Wenn Führung für regelmäßige Reflexion der Qualität des (Nicht-)Wissens der

Organisation sorgt, können Lernnotwendigkeiten erkannt und behoben werden. Organisationen sollen im Sinne organisationaler Resilienz eine Art Intelligenz ausbilden, d.h. die Möglichkeit der Auswahl zwischen Lernen und Nicht-Lernen. Dies befähigt die Organisation, Informationen für das Überleben zu bewerten (vgl. ebd., S. 65). Das bedeutet beispielsweise, dass Organisationen im Hinblick auf Krisenbewältigung ihre Erfahrungen sammeln und in ein Wissensmanagement überführen sollen. Organisationslernen ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung: Zur Bewältigung von Krisensituationen mit unerwarteten Herausforderungen ist eine Anpassung des erfahrungsbasierten, informellen Lernens notwendig. Denn je schneller Veränderungen und Innovationsprozesse vor sich gehen, desto relevanter wird die Herausforderung für Organisationen, *Lernen zu lernen* (vgl. Sauer & Trier, 2012, S. 257).

In diesem Zusammenhang ist *Deutero-Lernen* von besonderer Bedeutung. Dieser Begriff stammt von Argyris und Schön und wird in Abgrenzung zu Single- und Double-Loop-Lernen gebraucht. Single-Loop-Lernen bezeichnet die Anpassungen von Handlungen, um Ziele zu erreichen. Double-Loop-Lernen erweitert die Perspektive. Werden Ergebnisse nicht erreicht, werden Handlungen und ggf. Ziele angepasst. Deutero-Lernen beschreibt, dass eine Organisation ihr Lernsystem analysiert. Lernt sie dann, ihre Lernabwehrroutinen zu verändern und Widersprüche aufzulösen, um Single- und Double-Loop-Learning zu ermöglichen, findet Deutero-Learning statt. Eingefahrene Lernroutinen werden somit hinterfragt und korrigiert. Eine Organisation lernt dabei, wie, wann und warum sie Strukturen und Prozesse anpasst. Zudem wird erkannt, wie, wann und warum sich die grundlegende Ausrichtung (Werte, Normen, Grundüberzeugungen, Strategien, Ziele) (nicht) verändert (vgl. Rolfe, 2019, S. 65f. sowie Argyris & Schön, 1999, S. 37f.).

Die Thematik der Wahrnehmung birgt aber auch Gefahren. Wird beispielsweise in einer Organisation ein neues Leitbild erstellt und beschlossen, dass insbesondere die organisationale Resilienz berücksichtigt werden soll, hat dies zur Folge, dass automatisch an anderen Stellen blinde Flecken entstehen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.1). Diese problematischen Nebenfolgen können sich unbemerkt potenzieren und werden erst bemerkt, wenn sie sich zu einer neuen Krise auswachsen. Dieser blinden Flecken muss sich die Führung bewusst sein.

Im Hinblick auf Wahrnehmung ist *Achtsamkeit* zu nennen. Das bedeutet, dass Führung das Organisationsmitglied sowie dessen Erleben in den Mittelpunkt stellt und diese emotionale Erlebniswelt wahrnimmt. Das Mitglied soll in seinen Fähigkeiten genutzt, gefördert und weiterentwickelt werden. Achtsamkeit kann auf verschiedenen Ebenen

ausgeprägt sein und wird z. B. durch Bewusstseinstaining befördert (vgl. Ahrend, 2022, S. 24). Sie unterstützt die Vertrauensbildung und dadurch die Erneuerung der Organisationskultur.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Art der Kommunikation. Häufig sind Führungskräfte in Krisenzeiten erhöhtem psychologischen Druck ausgesetzt. Der entscheidende Moment, in dem aus dem routinierten Management der Alltagsprobleme die Konfrontation mit einer ausgewachsenen Krise wird, hat einen eigenen Charakter. In überraschenden Krisensituationen neigen Führungskräfte dazu, sich an bewährte Verhaltensmuster zu klammern (vgl. Strätling, 2007). Statt der geforderten Flexibilität trifft zunächst eine Starre ein. Das Umschalten in den Krisenmodus kann wertvolle Zeit kosten, wenn keine präventiven Vorkehrungen getroffen oder entsprechende Abläufe eingeübt wurden. Aus psychologischer Sicht ist die entscheidendste Hürde der Moment, in dem die Betroffenen die Krise realisieren und akzeptieren. Mit dem *K-Punkt* setzt die Bereitschaft ein, sich auf besondere Bedingungen und Anforderungen einer Krisensituation einzulassen. Entscheidend ist dann, wie schnell und eindeutig Führungskräfte den Beteiligten klar machen, dass eine Krise vorhanden ist und entschlossen gehandelt wird (vgl. Möhrle, 2014, S. 410).

Es muss geprüft werden, ob z. B. zugunsten von fachlichen Kompetenzen Hierarchien in der Organisation abgebaut werden können. Wenn in einer akuten Krisensituation hierarchische Entscheidungskaskaden dem Organigramm entsprechend eingehalten werden müssen, ist eine schnelle Krisenbewältigung erschwert. Relevanter ist in einer solchen Situation, dass diejenigen Personen Entscheidungen treffen dürfen, die spezielle Kenntnisse haben. So sind z. B. Feuerwehren in Deutschland aufgebaut: die erste Person am Brandort schätzt die Situation ein und handelt, da die entsprechenden Kompetenzen in der Ausbildung geschult und geübt wurden. Unterstützend bzw. entlastend kann hierbei auch das Vier-Augen-Prinzip wirken, bei dem die ersten beiden Personen gemeinsam entscheiden. Im Organisationskontext kann dazu ein Ad-hoc-Experte oder eine kollegiale Beratung dienen.

Der Ausbau von Wahrnehmungs- und Bewertungskompetenzen in Organisationen führt dazu, dass diese resilienter und anpassungsfähiger werden und dadurch in der Lage sind, besser auf Veränderungen und Herausforderungen zu reagieren. Zentrale Ansatzpunkte dazu bieten Wissensmanagement und Organisationslernen.

5.2 Gestaltungs- und Adaptionskompetenzen

Wie im vergangenen Kapitel ausgeführt muss Führung in der Lage sein, Entscheidungen trotz ungewohnt großer Unsicherheit verbunden mit einer möglichen unvollständigen Informationslage zu treffen, deren Güte zu beurteilen und eine unverzügliche, stringente Umsetzung von Lösungen zu verfolgen. Die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Krise. Zusätzlich ist es von besonderer Bedeutung, Erfolge und Misserfolge offen zu kommunizieren, damit die Organisationsmitglieder zu vereinen und trotz Krise zu motivieren (vgl. Richter, 2019, S. 127).

Umgekehrt bedeutet das in Bezug auf die organisationale Resilienz, dass bei der Führung ausgeprägte Gestaltungskompetenzen notwendig sind. Diese tragen dazu bei, den Arbeitsalltag effizient zu managen. Zusätzlich lassen sich so Emotionen regulieren und ein Bewusstsein der Kontrolle über die Interventionen in einer Krise gewinnen. In Krisenzeiten sind eine gute Koordination des Arbeitsalltags der Führung und die Fähigkeiten zur Prioritätensetzung und Delegation notwendig. Durch effektives Selbstmanagement kann es gelingen, genügend Handlungsspielraum zu schaffen. Auch emotionale Anforderungen, ausgelöst durch den Druck in einer Krisensituation, sollen bewusstwerden. Insbesondere in Zeiten der disruptiven Veränderungen werden der richtige Umgang mit Rückschlägen und ein hohes Maß an Persistenz zu einem bedeutenden Faktor. Wenn Führung die starke Überzeugung mitbringt, dass ihr Erfolg mehr von ihren Fähigkeiten als von Glück abhängt, kann das hilfreich sein. Dies unterscheidet jene in der Führung, die den Wandel aktiv und selbstbewusst gestalten, von denen, die überfordert sind (vgl. Bruch & Hesse, 2021).

Zu den Gestaltungskompetenzen gehören auch digitale Kompetenzen. Sie eröffnen Organisationen neue Möglichkeiten, rascher als in der Vergangenheit auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren und erhöhen die Flexibilität, insbesondere wenn auf künstliche Intelligenz zurückgegriffen wird (vgl. Röhe, 2022, S. 61). Allerdings müssen dafür digitale Kommunikationsprozesse und Tools zuerst in bestehende Routinen integriert werden. Dies ist kein Prozess, der kurzfristig umgesetzt werden kann (vgl. Luban & Hänggi, 2022, S. 251). Es gilt zudem im Hinblick auf die Organisationsmitglieder sicherzustellen, dass ältere Mitarbeitende in Organisationen in Bezug auf digitale Kompetenzen nicht abgehängt werden. Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung ist es wichtig, die Nutzung von Informationstechnologien durch ältere Organisationsmitglieder im Blick zu behalten und entsprechende Unterstützung anzubieten. Diese Perspektive wird auch unter dem Begriff alternsgerechte Führung zusammengefasst (vgl. Braedel-Kühner, 2006, S. 29).

Neben Gestaltungs- sind Adaptionskompetenzen in der Führung für eine starke organisationale Resilienz notwendig. Adaption bezeichnet die Flexibilität, sich an eine veränderte Situation anzupassen und innovative, neue Lösungen für Krisen zu entwickeln (vgl. Rolfe, 2019, S.44). Adaptionskompetenzen befähigen die Führung, erfolgreich in New-Work-Kontexten zu agieren, mit Unsicherheiten umzugehen, mehrere Aufgaben gleichzeitig im Blick zu behalten, sich abzugrenzen und positiv mit Stress umzugehen. An dieser Stelle soll nicht weiter darauf eingegangen werden.

Zusammengefasst benötigen Organisationen für ihre Resilienz Gestaltungs- und Adaptionskompetenzen. Effiziente, klare, flexible und überzeugende Führung ist dafür ein wesentlicher Hebel.

5.3 Ambiguitätstoleranz und Handlungsbereitschaft

Ambiguitätstoleranz bezeichnet die Fähigkeit, Mehrdeutigkeit, Ambivalenz, Antinomie (Unvereinbarkeit) und Unsicherheit auszuhalten sowie durch Krisen auftretende Widersprüche nicht durch vereinfachte Sichtweisen (schwarz-weiß) zu beseitigen (vgl. Simon, 2021, S. 122).

Je höher Führungskräfte in der Hierarchie positioniert sind, desto weniger können sie ihren Verantwortungsbereich in Krisensituationen überblicken. Dies ist im Hinblick auf Komplexität in der VUCA-Welt bedeutsam, denn während bestimmte Themen mit einem Ursache-Wirkungs-Denken lösbar sind, ist in einer komplexen Umwelt nicht mehr alles erklärbar oder steuerbar (vgl. Heller, 2019, S. 12). Obwohl in Krisen von den Organisationsmitgliedern klare Handlungen und Vorgaben erwartet werden, können komplexe Situationen nicht mit einfachen, rationalen Entscheidungen aufgelöst werden. Krisen und dadurch ausgelöste Veränderungen gehen stets mit Ungewissheit einher. Der erfolgreiche Umgang damit gelingt besonders Führungskräften mit ausgeprägter Ambiguitätstoleranz. Es muss nicht immer klar sein, was zu tun ist, aber die Haltung zu einem Thema ist eindeutig. Diese Haltung kann Spannung aushalten und benötigt keine starren Vorgaben mehr. Eine Sowohl-als-auch-Herangehensweise (Ambidextrie= Beidhändigkeit) hilft einerseits mit scheinbar konträren Anforderungen einer komplexen Umwelt umzugehen und andererseits unvorhergesehene Herausforderungen so in die Gesamtheit der umgebenden Bedingungen zu integrieren, dass sich die Organisation weiterentwickelt (vgl. ebd., S. 13).

Was kann Führung präventiv für den Aufbau von Resilienz machen? Eine Möglichkeit ist das bewusste, proaktive Aufsuchen von ungewohnten Situationen, z. B. die Gründung

eines Start-ups, Exit-Games oder Formen der Rotation in der Führung, wo sich Führungskräfte jeweils auf ungewohnte Situationen jenseits ihres Alltags einlassen und Lösungen für Probleme finden müssen. Proaktive Handlungsbereitschaft ist von besonderer Bedeutung, da der erfolgreiche Umgang mit Krisensituationen Entscheidungen und Handeln *trotz* Informationsmangel, Informationsundurchsichtigkeit und nicht vorhersehbarer Ergebnisse erfordert. Dies kann geübt und einstudiert werden. Es müssen in Krisensituationen Handlungen eingeleitet werden, obwohl sie mit großer Unsicherheit behaftet sind und daraus Fehler resultieren können. Es gibt keine Vorerfahrung, aus der Handlungsstrategien oder -anweisungen abgeleitet werden könnten, um Fehler zu vermeiden. Sie müssen somit einkalkuliert werden. Das Handeln in der Konfrontation mit Nicht-Routine-Situationen erfordert daher Risikobereitschaft und Mut (vgl. Sackmann, 2019, S. 169).

Die unter 5.1 ausgeführte Achtsamkeit in Bezug auf die Umwelt bildet neben der oben erwähnten Ambiguitätstoleranz und Veränderungsbereitschaft einen der drei wesentlichen Faktoren für das Erleben und die Handhabung von Organisationskrisen (vgl. Heller, 2019, S. 9). Diese Ausführungen können weitergedacht und in Bezug zu Kreativität sowie Innovation gesetzt werden. Krisensituationen sind besonders und erfordern besondere Maßnahmen. Raum für Kreativität kann dabei durch *Out-of-the-box*-Denken entstehen. Hoffmann nennt *innovative Improvisation* als Kontrast zum planvollen strukturierten Vorgehen (vgl. Hoffmann, 2017, S. 84). Zentral für die innovative Improvisation sind Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Organisationsmitglieder. Dies kann wiederum durch eine Organisationskultur erreicht werden, die kreative Lösungen mit positiver Verstärkung fördert und eine positive Fehlerkultur beinhaltet. Darüber hinaus steigern Handlungs- und Entscheidungsspielräume die Motivation der Organisationsmitglieder.

Die oben erwähnte Handlungsbereitschaft ist in weiterer Hinsicht bedeutsam: Wenn in einer VUCA-Welt Veränderungen häufiger auftreten, Stabilität abnimmt und Widersprüche an der Tagesordnung sind, besteht die Gefahr, dass Führung in Organisationen Mehrdeutigkeiten nicht mehr abfedern kann und diese hierarchisch gesehen nach unten weitergibt. Dagegen hat Handlungsbereitschaft der Führung zur Folge, dass sie als Puffer wirkt und Unsicherheiten abfedert bzw. resorbiert.

Zusammengefasst erfordert organisationale Resilienz Handlungsbereitschaft der Führung. Sie muss Widersprüche aushalten können und dafür Kompetenzen aufbauen. In der Organisationskultur werden Impulse wie eine positive Fehlerkultur und Förderung

von Kreativität benötigt. Im weiteren Verlauf soll nun genauer auf die Organisationskultur eingegangen werden, da diese wesentlicher Aspekt obiger Ausführungen ist.

5.4 Organisationskultur

Unter Organisationskultur wird die Gesamtheit der geltenden Wertvorstellungen und Verhaltensnormen einer Organisation verstanden. Sie beeinflusst die Grundüberzeugungen sowie das Denken, Kommunizieren und Handeln der Organisationsmitglieder und entwickelt sich permanent weiter (vgl. Klimmer, 2020, S. 28). Es handelt sich dabei um von den Mitgliedern geschaffene und weitergegebene zeit- und gruppenspezifische Inhalte und Sichtweisen, die innerhalb der Organisation breit akzeptiert bzw. geteilt werden (vgl. Nerdinger, 2019, S. 170). Die Organisationskultur entwickelt sich evolutionär. Sie kann auch als Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen gesehen werden, die emergent entstanden und dennoch verbindlich für die Mitglieder sind.

Nach Edgar Schein besteht Organisationskultur aus drei zusammenhängenden Ebenen, die sich gegenseitig beeinflussen. Die oberste Ebene bilden Artefakte. Dies sind äußerlich sichtbare Elemente wie ein Firmenlogo, Corporate Design oder interne Umgangsformen. Auch eine Kleiderordnung wie in Filialen von Banken sowie offen gezeigte Statussymbole gehören dazu. Die zweite Ebene bilden kollektive Normen und Werte, die zum Teil sichtbar sind, aber auch unbewusst wirken können. Hierzu gehören z. B. Leitbilder und schriftlich niedergelegte Verhaltensvorschriften. Als Beispiel können ungeschriebene Gesetze genannt werden, wenn etwa Kundengruppen in Dienstleistungsorganisationen nicht geduzt werden dürfen. Die dritte Ebene bilden grundlegende Annahmen und Glaubenssätze der Organisation auf einer höheren Ebene des Bewusstseins. Sie sind zugleich der innerste Kern der Organisationskultur. Dazu gehören etwa in einem christlichen Krankenhaus eine dienende und soziale Einstellung der Organisationsmitglieder sowie ein entsprechendes Menschenbild. Diese Überzeugungen beruhen auf Erfahrungen, die als Gewohnheit innerlich verankert werden und dadurch teilweise nur noch unbewusst wahrgenommen werden (vgl. Schein, 2010, S.31). Laut Rosenstiel entsteht die Kultur einer Organisation aus der langfristigen Kooperation vieler Organisationsmitglieder. Daraus erwachsen Normen, Selbstverständlichkeiten und gemeinsame Auffassungen, was als wünschenswert gilt. Kultur wird dabei weniger bewusst erlebt und vielmehr einfach gelebt (vgl. Rosenstiel, 2007, S. 388).

Für eine starke organisationale Resilienz ist eine Veränderung der Organisationskultur notwendig. Diese ist *in* der Organisation beheimatet. Aus systemischer Sicht gibt es

zwischen der Organisation als autopoietischem System und ihren Umwelten keine direkten Input-Output-Beziehungen. Eine Krise als Zusammenstoß mit der Umwelt sorgt für Irritationen. Dadurch muss *innerhalb* der Organisation ein neues Bild der Umwelt konstruiert werden (vgl. Simon, 2021, S. 58). Durch eine auf diese Irritationen eingestellte Organisationskultur kann erreicht werden, dass die Mitglieder in Krisenzeiten einen Kurs- und Strategiewechsel aktiv unterstützen. Erfolgt die Initiierung der Kulturveränderung nicht rechtzeitig, ist jede noch so gut durchdachte Strategie bei der Implementierung zum Scheitern verurteilt oder die Umsetzung wird aufgrund interner Widerstände Zeitressourcen in Anspruch nehmen, die in einer Krise nicht vorhanden sind. Ein Kulturwandel vollzieht sich dabei nicht von heute auf morgen, sondern ist ein langfristig angelegter Prozess. Wird er in einer Krise nicht unverzüglich initiiert, ist die Rückkehr zum Erfolg von kurzer Dauer, sofern sie überhaupt gelingt (vgl. Richter, 2019, S. 142).

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die Möglichkeiten eines Eingreifens in die Organisationskultur in der Fachliteratur teilweise skeptisch betrachtet werden. Eine Veränderung oder Weiterentwicklung durch bewusste Entscheidungen ist nicht so einfach möglich (vgl. Luhmann, 2000b, S. 241). Da sich individuelle Identitäten nur langsam ändern, binden sich Organisationsmitglieder emotional an für sie sinnstiftende Organisationen. Wird versucht, deren Kultur zu verändern, kann dies als Angriff auf die eigene Identität gesehen und eine Abwehrhaltung eingenommen werden (vgl. Simon, 2021, S. 101). Es entsteht ein Dilemma, zu dessen Auflösung es verschiedene Ansätze gibt. Darauf soll im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen werden.

Heller nennt in diesem Zusammenhang ergänzend den Terminus der „vorausschauenden Selbsterneuerung“. Im Gegensatz zu einer Optimierung vorhandener Systeme geht es ihr um eine grundsätzliche Neuausrichtung von Organisationen und in der Folge eine radikale Transformation (vgl. Heller, 2018, S. 17). Dieser Gedankengang enthält zum einen die Prospektive (vorausschauend) und zum anderen den Prozess der Erneuerung, der aus dem System kommen muss. Heller empfiehlt dafür Coaching-Maßnahmen als Baustein einer Kulturentwicklung, bei der parallel zur individuellen auch die organisationale Resilienz gefördert wird. Sie sieht eine Grundhaltung als entscheidend an, die mit der Komplexität der modernen Organisationsumwelt umgehen kann, agile Strukturen innerhalb der Organisation aktiv fördert und die Fehler sowie das Scheitern als Teil der Weiterentwicklung einer Organisation sieht (vgl. Heller, 2019, S. 17).

Für eine Organisation ist es somit von großer Bedeutung, ein Zukunftsszenario zu entwickeln: Dies ist in Bezug auf Krisen ratsam. Denn wer mit Unvorhergesehenem rechnet,

geht anders an Veränderungsprozesse heran. Ein ausgearbeitetes Krisenszenario bietet die Möglichkeit, dass in dieser Zeit Führung im Sinne von Halt, Orientierung und Sicherheit gegeben wird. Ein Szenario ist aber nur brauchbar, wenn es umgesetzt wird. Im Hinblick auf Krisenszenarien sollte der Fokus auf einer Führungssituation unter Zeitdruck liegen und daher dem Paretoprinzip folgen. Dies bedeutet, dass im Szenario nicht alle möglichen Eventualitäten (100%) bedacht werden, sondern 80% ausreichend sind. Das Kriterium für Qualität kann in volatilen Zeiten nicht die Exaktheit sein. Es geht vielmehr um die Frage, wie in einer komprimierten Diskussion mit den Führungskräften multiperspektivische Erkenntnisse entstehen, die zu Entscheidungen und Umsetzungen in der Krisensituation führen (vgl. Stöger, 2022).

Klimmer bezeichnet diesen Bestandteil der Organisationskultur auch als „das Beherrschen diskontinuierlicher Veränderungen“. Auch hier geht der Blick in die Zukunft. Organisationen müssen in der Lage sein, frühzeitig Trends wahrzunehmen, die ihre Existenz oder ihr Geschäftsmodell bedrohen. Sie sollten ein neues Geschäftsmodell ggf. mit einem neuen Organisationszweck, Kompetenzen, Strategien und Organisationskultur entwickeln, wenn es darauf ankommt. Zwar kommt dieses Merkmal nur selten zur Anwendung, aber wenn, dann kann es über das Fortbestehen einer Organisation entscheiden (vgl. Klimmer, 2020, S. 12). Der Blick in die Zukunft ist zwar mit Unsicherheit verbunden, wenn er aber unterbleibt, ist eine Organisation nicht auf eine Krise vorbereitet. In Deutschland waren 2014 nur knapp 1,5% der wirtschaftsaktiven Unternehmen älter als 100 Jahre (vgl. Creditreform, 2014). Auch wenn die genannten Zahlen von 2014 stammen, zeigen sie: Offenbar überleben die wenigsten Organisationen langfristig.

Für die Führung bedeutet das unter anderem, dass bewusst eine Kultur der Flexibilität gepflegt werden muss (vgl. auch Kapitel 5.6). Dies wäre ein wesentlicher Beitrag zu organisationaler Resilienz. Denn Strategien und Ziele der Krisenbewältigung können sich nur entfalten, wenn sie von der Organisationskultur angenommen werden. Heller bezeichnet in diesem Zusammenhang „offene Räume“ als hilfreich. Sie versteht darunter Bereiche in einer Organisation, in denen offene Kommunikation stattfindet, ein schneller Informationsfluss vorhanden ist, Organisationsmitglieder auf verschiedenen Arbeitsplätzen rotieren und dadurch einen besseren Überblick haben, Teamwork im Vordergrund steht, Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen einer Organisation gelebt und eine Mentalität des Machens mit pragmatischen Lösungen angestrebt wird (vgl. Heller, 2018, S. 30). Die genauen Zusammenhänge bleiben unklar. Auch sind die genannten Faktoren nicht in jeder Organisation umsetzbar. Wenn beispielsweise Expertenwissen gefragt ist, erweist sich ein rotierendes System bei den Mitarbeitenden als suboptimal. In der

Aufzählung kommt jedoch *Vertrauen* untereinander als Basis für die Organisationskultur zum Ausdruck. Im Folgenden soll daher auf diesen Faktor näher eingegangen werden.

Zusammengefasst muss für eine starke organisationale Resilienz die Organisationskultur *aus der Organisation heraus* verändert werden. Führung muss die Gefahren dabei kennen und gleichzeitig die Prozesse dafür fördern.

5.5 Führung und Führungskultur

Zunächst bildet die Führungskultur *die* zentrale Dimension der organisationalen Veränderungs- und Lernprozesse. Sie umfasst z. B. die informellen und latenten Regeln in einer Organisation oder den Umgang mit Fehlern und Informationen. Aufgrund der in einer Organisation vorhandenen Führungskultur führen Interventionen entweder zum Erfolg oder nicht. Eine Führungskultur ist nicht per Zustimmung veränderbar. Denn Organisationen als soziale Systeme sind lebendig und können nicht gesteuert werden. Interventionen wirken als Störung bzw. Irritation des Systems, woraus sich Neues entwickeln kann (vgl. Ahrend, 2022, S. 36). Es braucht dazu einen parallel verlaufenden Lernprozess der Führungskraft und auf der organisationalen Strukturebene, zusätzlich ist kollektives Lernen über eine gemeinsame Reflexion im Führungsteam bedeutend (vgl. Ameln, 2018, S. 60). Führungskräfte als Orientierung gebende *Kulturtragende* sind maßgeblich daran beteiligt, welche Organisationskultur sich entwickelt.

So muss analysiert werden, wie die vorhandene Führungskultur aussieht und welche neuen Rollen sich in der Führung im Hinblick auf organisationale Resilienz ergeben. Nicht nur bei Organisationsmitgliedern, sondern auch bei der Führung selbst kann Frustration über beständig auftretende Krisen und den Veränderungsdruck in der VUCA-Welt aufkommen. Die neue Rolle der Führungskraft als eine die Mitarbeitenden begleitende, entwickelnde und coachende Person (vgl. 3.3.2 Agile Leadership) ist herausfordernd. Der Schlüssel für organisationale Resilienz ist dabei, dass Führungskräfte Begegnungen vertrauensvoll gestalten, ohne unterschwellige Botschaften mit einer positiven Grundannahme, dass jedes Organisationsmitglied sich eigenverantwortlich engagieren will (vgl. Heller, 2018, S. 32f.). Dahinter steckt ein positives Menschenbild (Theorie Y nach McGregor von 1960). McGregor formulierte in einer karikaturhaften Vereinfachung ohne systematische Empirie zwei gegensätzliche Menschenbilder: Theorie X und Theorie Y. Während Führungskräfte, die implizit oder explizit Theorie X vertreten, Mitarbeitende als faul und verantwortungsscheu sehen, gilt bei Theorie Y das Gegenteil: Mitarbeitende werden als verantwortungssuchend, auf Erweiterung ihrer Möglichkeiten bedacht und

eigeninitiativ als *handelnde* Organisationsmitglieder gesehen. Sie suchen sich in der Arbeit Selbstverwirklichung. Einfallsreichtum, Kreativität und Verantwortungsfreude sind weit verbreitete Eigenschaften, die jedoch in den meisten Organisationen kaum aktiviert werden (vgl. Rosenstiel, 2007, S. 12, 144, 459). Deshalb fußt das gesamte organisationstheoretische Konzept der Organisationsentwicklung auf dem positiven Menschenbild (Theorie Y). Diese Haltung ist von wesentlicher Bedeutung und Grundlage für den Aufbau von Vertrauen sowie Eigenverantwortlichkeit. Führung muss daher eine Passung zu diesem neuen Rollenverständnis herstellen und Eigenschaften wie Kreativität sowie Verantwortungsfreude fördern.

Dörr nennt in diesem Zusammenhang die VOPA-Werte als Bestandteile dieser neuen, anzustrebenden Führungskultur: VOPA steht für Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität (vgl. Dörr et al., 2018, S. 41). Vertrauen bildet dabei die Basis für das Zusammenspiel der Organisationsmitglieder. Dieser Aspekt wird in Kapitel 5.8 näher beleuchtet. Die VOPA-Werte geben Orientierung für das Handeln der Führung vor: Mit Vernetzung kann in einer Organisation und ihren internen Netzwerken Unterstützung eigenverantwortlich organisiert werden. Mit Offenheit können Störungen und negative Vorkommnisse schneller verbreitet werden, so dass auch rascher reagiert werden kann. Mit Partizipation können die Sichtweisen der Organisationsmitglieder und aller Beteiligten inner- und außerhalb des Systems einbezogen sowie berücksichtigt werden. Dabei wird ein Mehrwert durch unterschiedliche Perspektiven kreiert, wenn eine ausgeprägte Dialogkultur existiert. Dies kann etwa über bewusst installierte Reflexionssituationen auf allen Ebenen einer Organisation erreicht werden. Hierbei können Qualitätszirkel oder andere Austauschforen genannt werden. Auch Dissoziationstechniken, bei denen mit der Veränderung der inneren Betrachtungsposition eine Trennung von (Krisen-)Situation und betrachtender Person entsteht, können hilfreich sein. Der Kontext verändert sich und die Auswirkungen relativieren sich. Zuletzt ist im Zusammenhang mit den VOPA-Werten Agilität zu nennen. Sie steht für Flexibilität, Improvisationsvermögen, Handlungsbereitschaft und Innovationsförderung. Als Beispiel kann hier mentale Agilität bei der Führung genannt werden. Sie bezeichnet als Geisteshaltung den Willen, grundlegende Konzepte beständig zu hinterfragen und bei Bedarf neu zu erlernen. Freude am Lernen, Verlassen der Komfortzone und das Risiko des Scheiterns ergänzen diesen Aspekt (vgl. Drath, 2019, S. 93).

Aus systemischer Sicht werden nicht nur die einzelnen Organisationsmitglieder, sondern die gesamte Organisation als soziales System betrachtet. Diese Perspektive betont, dass die Leistungserbringung einer Organisation von ihrem sozialen System abhängt. In

diesem Kontext muss Führung einerseits den neuen Anforderungen gerecht werden und Kontrolle abgeben, was mit einem Vertrauen in die Organisationsmitglieder einhergeht. Auf diese Aspekte wird in Kapitel 5.8 noch näher eingegangen. Andererseits müssen Selbststeuerung und -organisation innerhalb der Organisation ermöglicht sowie gefördert werden (vgl. Ameln, 2018, S. 62).

In diesem Zusammenhang sind die Ausführungen von Rosenstiel zum VIE-Ansatz (Valenz - Instrumentalität - Erwartung) anschlussfähig (vgl. Rosenstiel et al., 2020, S. 241f.). Der VIE-Ansatz betont die Bedeutung der Werte und des Wertesystems in der Organisation und deren Auswirkungen auf das Verhalten und die Leistung der Organisationsmitglieder. Unabhängig von einzelnen Ansätzen ist es jedoch von großer Bedeutung, dass Führungskräfte Glaubwürdigkeit zeigen. Glaubwürdigkeit ist eine wesentliche Eigenschaft, um das Vertrauen der Organisationsmitglieder zu gewinnen und ihre Bereitschaft zur Selbststeuerung und Selbstorganisation zu fördern. Führungskräfte müssen authentisch sein, ihr Verhalten mit ihren Aussagen in Einklang bringen und Verantwortung übernehmen. Durch glaubwürdiges Handeln können Führungskräfte Vertrauen aufbauen und das Engagement und die Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder fördern.

Als letzter Aspekt im Hinblick auf den Beitrag der Führungskultur zu organisationaler Resilienz soll *Polychronizität* genannt werden. Dies bedeutet, dass Führung mehrere Themen (und auch Krisen) gleichzeitig im Blick behalten kann. Polychrone Führungskräfte sind in Krisenzeiten im Vorteil, denn sie können zusätzlich zu ihren alltäglichen Aufgaben in kürzester Zeit neue Aufgaben und Herausforderungen bearbeiten. Praktisch umgesetzt und verfestigt werden kann dies, indem bewusst immer wieder eine Beschäftigung mit verschiedenen Dingen gleichzeitig erfolgt, etwa über mehrere gleichzeitig geplante und umzusetzende Projekte.

Diese Art von Multitasking hat einen Bezug zu ambidextrer Führung. Sie bezeichnet die Fähigkeit der Führung in Organisationen, gleichermaßen sowohl effizient als auch innovativ bzw. flexibel zu sein. Das Ziel ist dabei immer, das langfristige Überleben einer Organisation zu sichern (vgl. Haberstock, 2023). Studien von O'Reilly und Tushman unterstreichen die Bedeutung für die langfristige Überlebensfähigkeit. Verbindendes Element ist die sinnstiftende Vision der Organisation, an der alles ausgerichtet ist (vgl. O'Reilly & Tushman, 2013). An dieser Stelle soll nicht weiter auf diese Überlegungen eingegangen werden.

Zusammengefasst wird hier erneut die besondere Rolle von Führung deutlich. Ihre Ausprägung hat wesentliche Folgen für Organisationsmitglieder, Organisationskultur und alle Prozesse rund um organisationale Resilienz. Als nächstes soll auf den Aspekt der Flexibilität in der Führung eingegangen und ein weiterer Faktor beschrieben werden.

5.6 Flexibilität

Flexibilität spielt sowohl bei der Führung als auch bei der Krisenbewältigung eine entscheidende Rolle. In Bezug auf die Führung bedeutet Flexibilität, dass Führungskräfte in der Lage sind, ihre Führungsansätze und -methoden an die spezifischen Anforderungen und Bedingungen anzupassen. Auch bei der Krisenbewältigung ist Flexibilität von großer Bedeutung. Krisen sind oft unvorhersehbar und erfordern schnelle und flexible Reaktionen. Infolgedessen ist Flexibilität ein wichtiger Faktor erfolgreicher Führung in Krisen und an sich schon Bestandteil von Krisenkompetenz. Flexible Führung bedeutet, nicht an einmal erstellten Planungen festzuhalten, sondern Entscheidungen rasch anzupassen, wenn sie sich als nicht zielführend erweisen. Flexibilität hängt eng mit Agilität zusammen (siehe Kapitel 5.5).

Heller verweist im Zusammenhang mit Flexibilität auf „situationselastisches Reagieren“. Dies bedeutet, dass Führung trotz unterschiedlicher Assoziationsketten und Emotionen in Krisen die Handlungsfähigkeit einer Organisation erhalten sollte. Erreicht wird das durch eine Abschwächung der Auswirkungen unerwarteter Situationen und nach Bewältigung von einem Lernen aus der Krise (vgl. Heller, 2018, S. 25). Die Fehlerkultur spielt in diesem Zusammenhang eine gewichtige Rolle. Das bedeutet, in einer Krise nicht auf dieselben, altbewährten Lösungen für vermeintlich gleiche Probleme zu setzen, sondern wie oben erwähnt das schnelle Anpassen von Prozessen und Strukturen, wenn es die Veränderung einer Situation erfordert. Außerdem sollten Erfahrungen des Scheiterns und Fehler-machens in die weitere Entwicklung integriert werden.

In Bezug auf Führung können hier auch die Reflektion, das Ausprobieren und Durchspielen unterschiedlicher Szenarien sowie deren Konsequenzen genannt werden. Dieses Führungsverhalten kann als kontinuierlicher Diskurs der Führungskraft mit sich selbst bezeichnet werden, in dem durch das Gegenüberstellen von Thesen und Antithesen durch spätere Synthese eine neue Lösung durch ein besseres Verständnis der Situation entsteht (vgl. Richter, 2019, S. 148).

Drath postuliert, dass geistige Wendigkeit trainiert werden kann. Aus neurobiologischer Sicht entsteht durch mentale Agilität (siehe Kapitel 5.4) eine Routine im Ausprägen und

Verfestigen neuer neuronaler Strukturen. Durch bewusstes Üben in risikoarmen Situationen entstehen neue Erfahrungen, z. B. indem bewusst neue Organisationsmitglieder angesprochen oder neue Tätigkeitsbereiche erlernt werden (vgl. Drath, 2019, S.95f.).

Die Bedeutung von Flexibilität unterstreicht auch Sackmann (vgl. Sackmann, 2019). Sie untersuchte in ihrer Studie anhand von Interviews und anschließender inhaltsanalytischer Auswertung mit 50 Führungskräften der Top-Management-Ebene Faktoren, mit denen komplexe Nicht-Routine-Situationen nachweislich erfolgreich gemeistert werden konnten. Einer dieser Faktoren war Flexibilität, was die Wahrnehmung, das Denken und das Handeln der Führungskräfte durchdringt. Es wird angenommen, dass nichts gleichbleibt oder gleichbleiben wird. Infolgedessen sind Offenheit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in jeder Hinsicht bedeutsam. Keine Entscheidung bleibt unangetastet, falls sich eine angemessenere Vorgehensweise ergibt. Führungskräfte insistieren nicht auf ihrer Meinung oder der getroffenen Entscheidung, sondern berücksichtigen sofort geänderte Bedingungen. Selbst in der Handhabung ihrer Flexibilität sind sie flexibel. Das Aufnehmen, Speichern und Kategorisieren von Informationen erfolgt variabel. Sie experimentieren erst mit verschiedenen Perspektiven, ehe sie sich entscheiden, wie eine Information ausgelegt wird und wie weiter vorgegangen werden soll. Das Ergebnis daraus ist positive Sorge und Interesse am gesamten Umfeld einer Organisation (vgl. ebd., S. 163).

Flexibilität beinhaltet zusätzlich eine zeitliche Komponente. Denn in Krisenzeiten kommt es auf eine schnelle Reaktionszeit an. Führungskräfte sollten es in kurzer Zeit schaffen, sich mit einer neuen Situation abzufinden. Wie sich eine Krise entwickelt, hängt von unterschiedlichen krisenrelevanten Elementen ab, zu denen vor allem Zeit, Dynamik und Information zählen. Für die Führung bedeutet dies: Wer mit der Ressource Zeit effizienter umgehen kann hat einen wesentlichen Vorteil. Dadurch wird Zeit bei der Bekämpfung der Krisenauswirkungen, bei der Analyse der Krisenursache und dem kommunikativen Krisenmanagement nach innen sowie außen geschaffen.

Nachdem nun auf Flexibilität in der Führung als Bestandteil von Krisenkompetenz eingegangen wurde, soll es im Folgenden um eine positive Haltung der Führung und ihre Auswirkungen gehen.

5.7 Positive Haltung

Aus dem Vergleich der Resilienzmodelle geht hervor, dass eine positive Haltung in Krisen ein weiterer Beitrag zur organisationalen Resilienz ist. In Kapitel 5.1 wurden die

Wahrnehmung und ihre Bedeutung angeführt. Dies bestätigt sich auch in Bezug auf eine positive Haltung. Ein Vers aus dem Talmud lautete: „Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind, sondern wie *wir* sind“. Durch den Rahmen, durch den Dinge betrachtet werden, entsteht erst ihre Bedeutung. Es kommt somit auf die Einstellung und Haltung der Organisationsmitglieder an, wie mit Krisen umgegangen wird.

Positive Haltung bezeichnet in diesem Zusammenhang für den Autor vor allem *Positivität*. Dieser Begriff entstammt der Disziplin der positiven Psychologie. Dabei wird die Aufmerksamkeit bewusst auf Positives gelenkt, ohne gleichzeitige Herausforderungen zu ignorieren. Barbara Fredrickson identifizierte zehn Arten der Positivität: Freude, Heiterkeit, Interesse, Stolz, Liebe, Hoffnung, Lustigkeit, Ehrfrucht, Inspiration und Dankbarkeit (vgl. Fredrickson, 2009).

Für die organisationale Resilienz sind vor allem die Auswirkungen der Positivität bedeutsam: Muhler et al. sehen darin einen wesentlichen Faktor speziell für die Leistungen von Teams in Organisationen. Teams können im Unterschied zu einzelnen Organisationsmitgliedern gleichzeitig in die Breite und Tiefe denken und arbeiten. Ein positiver Fokus und damit verbundene positive Kommunikation unterstützen die Teamperformance. Positive Kommunikation fördert positive Emotionen und erweitert den Raum der Möglichkeiten in Bezug auf Gedanken und Handlungen, was in Krisenzeiten entscheidend sein kann. Teams entwickeln sich aus systemischer Sicht zudem immer in die Richtung, in die sie ihre Aufmerksamkeit richten. Ist dies ein positiver Fokus, bestehend aus lösungsorientiertem Handeln und der Konzentration auf Stärken und Erfolge, wird die organisationale Resilienz weiterentwickelt und gestärkt. Wenn gezielt das *gut Funktionierende* in den Blick genommen wird, entstehen *Geschichten des Gelingens*. Diese tragen mit ihrer positiven Energie zu einer Leichtigkeit und einem positiven Wandel bei (vgl. Muhler et al., 2022, S.24). Als weiteres Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Stärkenorientierung bei den Organisationsmitgliedern. Sie fördert eine höhere emotionale Bindung an die Arbeit.

Die *Haltung* der Führung in Organisationen ist ebenfalls von großer Bedeutung. Denn sie ist entscheidend dafür, wie Führungskräfte mit Krisensituationen umgehen. Die Führung entscheidet darüber, ob eine Krisensituation als Herausforderung verstanden wird, die Ansporn zur Höchstleistung ist, oder als Überforderung, die zur Resignation führt (vgl. Drath, 2019, S. 71). Die VUCA-Welt kann positiv gesehen werden: Ohne sie gebe es weniger Innovation und Entwicklung. Die Volatilität (V) erwirkt neue Möglichkeiten und Chancen. Die Ungewissheit (U) verhindert Wiederholungen der Vergangenheit. Die

Komplexität (C) schafft neue Strukturen sowie Systeme und die Ambiguität (A) erzeugt Raum für unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen (vgl. Heller, 2019, S. 87).

Kühl konstatiert in diesem Zusammenhang: Je unsicherer das Umfeld einer Organisation ist, desto mehr unterschiedliche Handlungen sind möglich (vgl. Kühl, 2000, S. 168). Durch Unsicherheit gewinnt eine Organisation – positiv gesehen – mehr Entscheidungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume.

Das Problem dabei ist, dass Organisationsmitglieder in Zeiten von Unsicherheiten, wie sie in Krisen kennzeichnend sind, zögerlich handeln, weil die Zukunft im Unklaren liegt. In Bezug auf die Haltung der Führung ist es somit besonders bedeutsam, dass Hoffnung und Zuversicht vermittelt werden. Es ist möglich, Krisen zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Zuversichtliche Führungskräfte verfügen über Tatkraft, Krisen anzugehen. Sie haben dadurch Energie und Motivation, etwas zu verändern. Resilienz entsteht, da sie sich nicht beirren lassen und bei Hindernissen nach neuen Wegen suchen. Zuversicht bedeutet dabei aber nicht, dass das Negative in Krisen (z. B. die Belastung und Herausforderung) ausgeblendet wird. Als positive Emotion basiert Hoffnung auf Ungewissheit. Hoffnung bedeutet, die Zukunft zu bewerten und dadurch zu beeinflussen. Sie gewichtet neu und macht Voraussagen über Möglichkeiten und Alternativen zum Ziel (der Krisenbewältigung) *hin* und nicht weg. Hoffnung zählt neben Optimismus und Vertrauen zu den Emotionen, die einen zeitlichen Bezug zur Zukunft haben (vgl. Tomasulo, 2022, S. 27ff.). Auf die organisationale Resilienz hat Hoffnung stimulierende Wirkung, da sie eine neue Bewertung der Situation in der Krise ermöglicht. Es wird durch die Führung nach Möglichkeiten gesucht, etwas zu verändern. Denn nur über Perspektivwechsel geschieht Veränderung.

Diese Fähigkeit zu Perspektivwechseln und zum Vermitteln von Hoffnung gilt es, über positive Emotionen in der Organisationskultur zu verankern. Diese generieren Energie. Wenn Führung Wertschätzung vermittelt und die Organisationsmitglieder sich in der Organisation *gut fühlen*, sind sie voller Energie. Positive Emotionen wecken ein Verlangen nach Aufbau und Erweiterung. Werden sie regelmäßig geübt und dadurch manifestiert, stärkt dies die Bereitschaft für eine neue Wahrnehmung der Situation und für Veränderungen (vgl. Fredrickson, 2001). In diesem Zusammenhang ist auch der Trickle-Down-Effekt zu erwähnen. Er beschreibt den Ansteckungsprozess von Emotionen der Führung auf die Organisationsmitglieder. Dies gilt sowohl für positive als auch negative Emotionen und kann das Wohlbefinden innerhalb der Organisation maßgeblich beeinflussen (vgl. Ten Brummelhuis et al., 2014 sowie Rigotti & Mohr, 2008).

Eine positive Haltung beinhaltet den Teilaspekt einer positiven Stressmentalität als zentrale Adaptionskompetenz. Denn für resiliente Führungskräfte kann Stress energetisierend als Ressource dienen, um mehr zu leisten und dabei über sich hinauszuwachsen. Dabei stellt sich die Frage, wie eine positive Haltung in der Praxis erreicht werden kann. Thiele führt in diesem Zusammenhang an, dass positive Erfahrungen bei den Organisationsmitgliedern geschaffen und verstärkt werden sollen. Dies kann erreicht werden, indem z. B. positive Auszeiten geschaffen, Erfolge sichtbar gemacht, Produktivitätsbremsen beseitigt, Stärken benannt und gefördert sowie Kontakte und Verbindungen gestärkt werden (vgl. Thiele, 2021, S. 32ff.) Diese positive Haltung soll sich zu einer Denkweise verfestigen. Die Aufmerksamkeit in Organisationen darf nicht auf Begrenzungen, Hindernisse, Probleme und negative Interpretationen gerichtet werden. Dann mutet eine Krisensituation als festgelegt und nicht veränderbar an. Vielmehr muss der Fokus aller Organisationsmitglieder immer auf Möglichkeiten, Chancen und Weiterentwicklung ausgerichtet sein. Über die Kraft von Hoffnung und Zuversicht kann die Krisensituation dann aktiv bewältigt werden.

Zusammengefasst hat Führung die Aufgabe, ein positives Mindset herzustellen und im zweiten Schritt die angeführte positive Haltung auch in der Organisationskultur zu verankern, um organisationale Resilienz zu stärken.

5.8 Vertrauen und Vertrauenskultur

Die Bedeutung des Aufbaus von Vertrauen, auch im Zusammenhang mit einem multidirektionalen Beziehungsmanagements, ist ein weiterer wichtiger Faktor sowohl in der Führung als auch in der Krisenbewältigung. Vertrauen bildet die Grundlage für eine effektive Zusammenarbeit, offene Kommunikation und gemeinsame Anstrengungen zur Bewältigung von Herausforderungen. Wie in Kapitel 2.5 ausgeführt, ist eine ausgeprägte Vertrauenskultur die Bedingung für eine gut entwickelte organisationale Resilienz.

Vertrauen ist in der Literatur nicht einheitlich definiert, da es Gegenstand unterschiedlicher Disziplinen, etwa der Philosophie, Psychologie oder Soziologie ist. In der vorliegenden Masterthesis wird die soziologische Definition nach Niklas Luhmann verwendet. Nach ihm ist Vertrauen eine riskante Vorleistung auf eine unbestimmte Zukunft, durch die Menschen in der Gegenwart handeln können (vgl. Luhmann, 2000a, S. 24). Vertrauen wird daher auch als Basis freien Handelns bezeichnet und überbrückt fehlende Informationen. Dies ist besonders in Krisenzeiten bedeutsam. Allerdings muss im Hinblick auf die organisationale Resilienz aus verschiedenen Perspektiven gedacht werden:

Einerseits geht es um das Vertrauen der Führungskräfte in ihre eigenen Kompetenzen, andererseits um das Vertrauen von Mitarbeitenden in ihre Führungskräfte und umgekehrt. Luhmann bezeichnet dies als persönliches Vertrauen. Des Weiteren geht es um Vertrauen in die Funktion eines Systems bzw. einer Organisation (Systemvertrauen).

Ohne Vertrauen kommt es zwischen Vertrauen nehmenden und Vertrauen gebenden Personen, beispielsweise Führungskräften und Mitarbeitenden, nicht zu tiefgreifenden Handlungen (vgl. Luhmann, 2000a, S. 47). Gerade in Krisensituationen ist Vertrauen aber von besonderer Bedeutung. Es hält somit die Organisation als System fest zusammen. Wenn Organisationsmitglieder sich nicht vertrauen, kann dies zögerliches oder ausbleibendes Handeln zur Folge haben. Auch die mangelnde Bereitschaft, sich auf etwas Neues (mit einem gewissen Risiko) einzulassen, kann daraus resultieren – da die Mitglieder nicht sicher sind, wie mit ihren Handlungen oder Fehlern umgegangen wird. Vertrauen reduziert mithin Unsicherheit und Komplexität und schafft Sicherheit. Entscheidungen und Handlungen werden dadurch erst möglich (vgl. Simon, 2018, S. 104f).

Um organisationale Resilienz im Hinblick auf das Systemvertrauen zu stärken, muss im Umkehrschluss das Vertrauen in einer Organisation gestärkt werden. Dies kann z. B. über eine klare Führung mit verlässlicher und wertschätzender Kommunikation erreicht werden. Eine kommunikativ vernetzte Organisation ist resilienter und kann Störungen besser verarbeiten. Das liegt daran, dass „negative“ Nachrichten über Störungen kommuniziert werden. Dadurch steigen die Chancen, dass Zusammenhänge erkannt werden und schnell reagiert werden kann. Deshalb ist eine Fehlerkultur, die Fehler als konstruktiv einstuft, zulässt und als Chance zur Verbesserung nutzt, von großer Bedeutung. Vertrauen entsteht, wenn das Handeln der Führungskräfte als kompetent, vorhersehbar und damit vertrauenswürdig erlebt wird. Es entsteht reziprok, d. h. nur, wenn die vertrauende die Vertrauen gebende Person gut kennt ist und dies in ihren Handlungen zum Ausdruck bringt. So kann sich eine gemeinsame Vertrauensbasis etablieren (vgl. Hartmann, 2001, S. 14f., 105f., 107f., 112). Positive Erfahrungen tragen dabei zum Aufbau von Vertrauen bei, negative können destruktiv wirken.

Heller führt ergänzend die Bedeutung einer Reflexionszeit an, die die vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Zusammenhalt stärkt. Da Krisen Stress in Organisationen auslösen, kann als Schutz eine Reflexionszeit z. B. in Form eines Debriefings (Nachbesprechung) ihre Wirkung entfalten. Dabei wird geprüft, was wer in der konkreten Situation gemacht hat und wie es dieser Person danach geht. In akuten Krisenzeiten können

dadurch Unsicherheiten ausgehalten und ein Kompetenzzempfinden aufrechterhalten werden (vgl. Heller, 2018, S. 13).

Vertrauen unterstützt somit die Stärkung organisationaler Resilienz und Krisenbewältigung. Für ein besseres Verständnis hilft der Blick auf das im Folgenden dargestellte Input-Prozess-Output-Modell, bei dem die *Krisenbewältigung* erreicht werden soll:

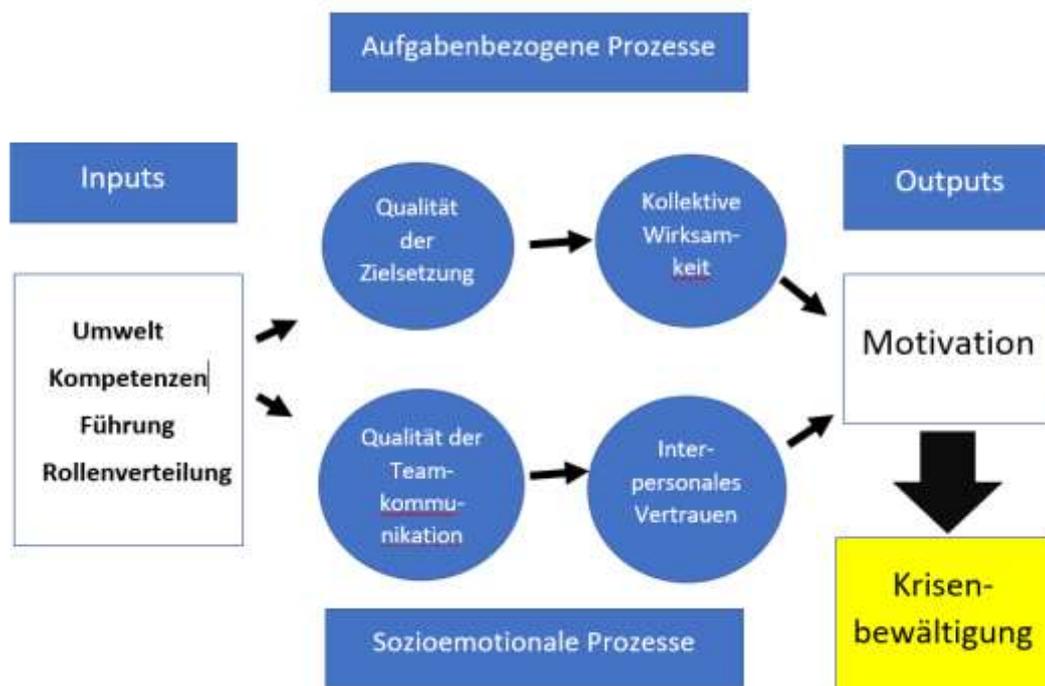


Abb. 2: Input-Prozess-Output-Modell mit zweidimensionalem Vertrauenskonzept. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an McGrath, 1964, S. 69ff.

In der Literatur finden sich unterschiedliche Modelle der Erfolgswirksamkeit von Teams in Organisationen. Teilweise sind sie als Input-Prozess-Output-Struktur aufgebaut, welche erstmals von McGrath (1964) gezeigt wurde. Hier sind die drei Variablen in einer einfachen Beziehung miteinander verbunden. Als Input können im vorliegenden Fall vereinfacht die Rahmenbedingungen der Umwelt einer Organisation, die Kompetenzen und die Führung genannt werden. Auch die Rollenverteilung bzw. Klarheit ist von Bedeutung. Diese Variablen fassen die Merkmale zusammen, die die Arbeit der Organisationsmitglieder beeinflussen. Das Modell zeigt, dass vertrauensbildende Prozesse sowohl in aufgabenbezogenen als auch sozioemotionalen Dimensionen stattfinden. Sie bilden als Prozessvariablen die Handlungen der Organisationsmitglieder ab. In beiden Dimensionen entsteht unabhängig voneinander Vertrauen. Aufgabenbezogene Prozesse

unterstützen dabei das Systemvertrauen. Sie beziehen sich einerseits auf inhaltliche, andererseits auf fachliche Aspekte. Dazu zählen etwa die Zielerreichung, die Benennung relevanter Erfolgskriterien und eine transparente Aufgabenteilung. Sozioemotionale Prozesse wirken auf das persönliche Vertrauen zwischen den Organisationsmitgliedern. Hier können etwa Maßnahmen des Teambuildings, der Teamkommunikation und der Teamentwicklung genannt werden, die die Qualität der Teamkommunikation unterstützen. Beide Dimensionen beeinflussen das Vertrauen als Outputvariable. Vertrauen ist damit der entscheidende Faktor für das Erreichen der Teamleistung, in diesem Fall die *Bewältigung der Krise*.

Beim Vertrauensaufbau spielen die Führungskraft und ihre Haltung eine bedeutsame Rolle. Nur wenn sie Vertrauen verinnerlicht hat, kann sie es in die Beziehungen zu den Organisationsmitgliedern authentisch einfließen lassen. Allerdings ist festzustellen, dass die Entstehung von Vertrauen hochkomplex ist und keinen linear-kausalen Gesetzen folgt. Vertrauensaufbau wird als langwieriger Prozess gesehen, während die Zerstörung schnell geschieht. Vertrauen kann im übertragenen Sinn wie ein Muskel des Körpers gesehen werden: Wird er trainiert und gepflegt, wächst er und wird stark. Wird er wieder vernachlässigt, verkümmert er.

Zusammengefasst hat Vertrauen eine große Bedeutung für die organisationale Resilienz und ebenso Auswirkungen auf Führung. Insgesamt trägt Vertrauen maßgeblich zur Stärkung organisationaler Resilienz bei. Es fördert die Flexibilität, Innovation, soziale Unterstützung und psychische Widerstandsfähigkeit der Organisation. Für Führung ist es von großer Bedeutung, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und aufrechtzuerhalten, um ein resilientes und leistungsfähiges Team aufzubauen.

Als nächstes soll die Bedeutung einer systemischen Herangehensweise verdeutlicht werden.

5.9 Systemische Haltung

Wie bereits in Kapitel 2.5 erläutert wurde, ist es von großer Bedeutung, die organisatorische Resilienz zu stärken. Ein weiterer Aspekt, der dabei berücksichtigt werden sollte, ist das Bewusstsein für die Bedeutung einer systemischen und interdisziplinären Herangehensweise.

Zur systemischen Sichtweise gehört, dass die Führung Krisen gemeinsam mit allen Systembeteiligten löst. Eine Person alleine kann nur begrenzt mit komplexen Situationen

umgehen. Deshalb muss sie in der Führung Hilfe holen und ein geeignetes Team aufbauen. Eine klare Struktur z. B. mit der Einrichtung eines Krisenstabs, kann dabei hilfreich sein. Es ist bedeutsam, nicht automatisch auf die oberste Führungsebene als Leitung eines Krisenstabs zurückzugreifen, sondern dies von der Eignung und Qualifikation abhängig zu machen. In Krisen geht es um die Etablierung einer konstruktiven, sachlichen Gesprächs- und Entscheidungskultur. So kann ein gemeinsames Verständnis der Krisensituation hergestellt werden und die Führungskräfte als entscheidungstragende Personen lassen sich einbinden (vgl. Möhrle, 2020). Im Krisenstab sollen analytische Elemente, konkrete Sachverhalte und daraus folgende Handlungsoptionen so aufbereitet werden, dass auf der Grundlage eindeutiger Handlungsempfehlungen schnell die richtigen Entscheidungen getroffen werden können.

Sackmann nennt in diesem Zusammenhang den Begriff *relationale Führung* (vgl. Sackmann, 2019, S. 166ff.). Relational bedeutet *in Verbindung oder in Beziehung stehend*. Somit sind kompetente Personen und die Art, wie sie zusammenarbeiten, wesentlich für einen wirksamen Umgang mit Nicht-Routine-Situationen. Daraus resultiert ein interaktiver Prozess, der durch multiple, überlappende Teambemühungen gekennzeichnet ist. Laut Sackmann machen kompetente Personen das Beste aus ihrer Situation. Ihnen werden Chancen gegeben und es wird erwartet, dass sie *das Richtige* tun. Sie genießen einen großen Handlungsspielraum. Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind ein ständiges Geben und Nehmen, das auf gegenseitigem Vertrauen sowie hohen positiven Erwartungen seitens der Top-Führungskräfte beruht und zu großem Engagement bei den Mitarbeitenden führt. Der Begriff relationale Führung umfasst diesen gesamten Prozess. Es wird letztlich nicht klar, was mit kompetenten Personen gemeint ist - denn mit den Attributen *das Beste aus der Situation* machen oder *Dinge bewegen* werden lediglich eine positive Grundstimmung oder eine zupackende Mentalität beschrieben. Auch *relational* greift zu kurz, da in einer Organisation aus systemischer Sicht alles miteinander in Verbindung steht.

Zudem ist bei einer systemischen Betrachtung bedeutsam, dass Führung mehrdimensional und interdisziplinär denkt. Denn Trends setzen sich nicht immer so fort, wie es in der Vergangenheit der Fall war. Lineares Denken basiert nicht auf neuen, kreativen Lösungsideen, sondern versucht mit bekannten, früher bereits erfolgreichen Ansätzen und Methoden das Ziel zu erreichen. Solche Denkmuster führen nicht nur zu Organisationskrisen, sie verhindern auch, eine Krise zu überstehen und den Fortbestand der Organisation zu sichern (vgl. Richter, 2019, S. 141).

Zur Bewältigung von Komplexität und Dynamik in einer global vernetzten Welt sind neue Herangehensweisen nötig (vgl. Malik, 2015, S. 25). Um Organisationskrisen erfolgreich zu überstehen, sind laterales (divergentes) Denken und eine systemische Betrachtung von Organisationen entscheidend. Im Kern geht es darum, einstudierte Denkmuster und Verhaltensweisen zu verlassen und neue, unkonventionelle Sichtweisen zu entwickeln sowie die möglichen Auswirkungen der gefundenen Lösungsalternativen mit Hilfe des systemischen Blicks auf das Gesamtsystem zu berücksichtigen (vgl. Sackmann, 2019, S. 141).

Daraus kann gefolgert werden, dass Führung Systemkompetenzen benötigt. *Systemkompetenz* ist nicht einheitlich definiert, wird aber z. B. im Bereich des Coachings verwendet (vgl. Kriz, 2016, S. 45). Hier bezeichnet der Begriff die Führung unter den Prämissen der VUCA-Welt und besagt, dass eine Führungskraft in der Lage sein sollte, Zusammenhänge zu verstehen, Komplexität zu durchschauen, Wirkungsketten zu erkennen und Folgen abzuschätzen, um Prognosen zu treffen. Dadurch bleibt sie handlungsfähig. Im Mittelpunkt steht dabei, dass die Führungskraft ihr eigenes Handeln in Bezug auf die Organisation als System und auf die Umwelt reflektieren kann.

Andere Autoren erweitern den Begriff und sprechen von einer dynamischen Systemperspektive. Dies beinhaltet, dass Führungskräfte in ihren Denk- und Handlungsprozessen die Charakteristika komplexer Systeme erkennen, akzeptieren und entsprechend handeln (vgl. Sackmann, 2019, S. 170). Handlungen basieren infolgedessen auf der Annahme, dass Systeme sich ständig weiterentwickeln und dabei auch von außen beeinflusst werden, genau wie es bei Krisen der Fall ist. Führungskräfte haben aufgrund der systemischen Haltung deshalb auch den Mut, kurzfristig unpopuläre Entscheidungen zu treffen, um im Gegenzug dafür langfristig die Existenz der Organisation zu sichern. Sie vertrauen ihren eigenen Entscheidungen (siehe auch Kapitel 5.8).

Demnach spielt Vertrauen sowohl auf individueller Ebene als auch in sozialen Systemen eine wesentliche Rolle. Es ist ein fundamentales Element für das reibungslose Funktionieren und die Effektivität von Beziehungen und Interaktionen innerhalb einer Organisation. In Bezug auf Organisationen als soziale Systeme wird auch von Systemrationalität gesprochen (vgl. Luhmann, 2000b, S. 447). Dabei geht es nicht darum, den *einen* besten Weg zu finden, um Resilienz zu erreichen. Eine Auseinandersetzung mit den für die Organisation relevanten Umwelten soll stattfinden, um geeignete Handlungsweisen für das Überleben zu finden (vgl. Simon, 2021, S. 32). Das deckt sich mit dem Auftrag der Führung wie oben ausgeführt.

Zusammengefasst muss Führung auf einer systemischen Sichtweise aufbauen und ihre Zusammenhänge sowie Mehrdimensionalität beachten. Systemkompetenzen unterstützen die Entwicklungsschritte hin zu organisationaler Resilienz. Wie deutlich geworden ist, kann in Bezug auf Krisen *präventiv* gehandelt und eine organisationale Resilienz ausgebildet werden. Dieser Aspekt wird im Folgenden näher ausgeführt.

5.10 (Krisen-)Prävention

Wie in Kapitel 2 ausgeführt haben auch die Prävention vor Krisen und eine Krisenkompetenz der Führung ihren Platz innerhalb einer starken organisationalen Resilienz. Dabei ist es für Organisationen nicht möglich und auch nicht notwendig, sich vollständig gegen Krisen abzusichern. Die VUCA-Welt macht zuverlässige Prognosen unmöglich. Um in einer Krisensituation handlungsfähig zu bleiben, ist es z. B. von Bedeutung, ein passendes erfolgreiches Krisenmanagement zur Umsetzung vorzubereiten. Krisenmanagement dient im äußersten Fall dem Zweck, die Überlebenschancen zu maximieren. Dazu müssen zuerst die Kernleistungen, sichergestellt werden. Erreicht wird dies durch eine maximal verdichtete Kommunikation und ein permanentes Auswerten sowie Nachjustieren der eingeleiteten Maßnahmen (vgl. Heller, 2018, S. 15). Im Bereich der Luftfahrt wird Krisenmanagement mit „vor die Lage zu kommen“ bezeichnet. Krisen werden präventiv mitbedacht und Piloten von Flugzeugen werden systematisch darauf vorbereitet, um handlungsfähig für die Zukunft zu bleiben.

Eine weitere Möglichkeit bieten Stresstests. Sie gehören zum allgemeinen Risikomanagement von Organisationen. Dabei werden Testszenarien entwickelt, die eine Organisation auf die Probe stellen und nachfolgend beurteilt, wie resilient sie in Bezug auf mögliche Krisen ist. Dies kann hypothetisch oder in Bezug auf die Vergangenheit, etwa aufgrund historischer Ereignisse, geschehen. Es können beispielsweise regelmäßig oder anlassbezogen Gefährdungspotenziale in Bezug auf außergewöhnliche oder plausible mögliche Ereignisse überprüft werden (vgl. Röhe, 2022, S. 140f.).

Im Gesundheitswesen kann z. B. die Krisenprävention in einer Pandemie gestärkt werden, indem ausreichend Schutzausrüstung bevorratet wird, regelmäßig Schulungen und Fortbildungen angeboten werden und Maßnahmen in Notfall- und Krisensituationen immer wieder geübt werden. Ähnliches geschieht z. B. beim Technischen Hilfswerk im Bereich des Katastrophenschutzes. Im Ukrainekrieg sind die Maßnahmen der ukrainischen Behörden eindrücklich: Es wurden flächendeckende, niedrighschwellig zugängliche

Anlaufstellen mit digitaler oder analoger Anbindung zur Koordination, Information und Unterstützung geschaffen.

Des Weiteren ist die Schaffung von Redundanzen (lat. *redundantia* = Überfülle) ein Baustein für eine erfolgreiche Krisenprävention. Organisationen können etwa zusätzliche Serversysteme für ihre IT schaffen, die für ein Backup sorgen. So sind bei einem Servercrash Daten wiederherstellbar. Dasselbe gilt für die Schaffung von Produktionskapazitäten oder personellen Puffern, die im Krisenfall Lastspitzen abfangen können. Kosten und Nutzen sollten dabei abgewogen werden.

In diesem Zusammenhang kann auch ein *All-Gefahren-Ansatz* angeführt werden. Er kann dabei helfen, dass sich Organisationen auf diverse Krisen besser vorbereiten, da alle möglichen Bereiche bedacht werden. Im Gesundheitssystem wird zur stärkeren Resilienz ein *Health-in-all-Policies-Prinzip* angestrebt. Dieses besagt, dass Gesundheitsaspekte in allen Politikbereichen berücksichtigt werden sollen (intersektionale Gesundheitspolitik). Die beiden angeführten Ansätze sind Beispiele dafür, wie eine Organisation ihre Umwelt im Blick haben muss.

Zur Krisenprävention innerhalb der Organisation gehört die Stärkung der Krisenkompetenz der Führung. Krisenkompetenz ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Die Fähigkeit, vorausschauend zu handeln, ausgeprägte analytische Fähigkeiten oder *Krisenfestigkeit* bzw. *Robustheit* der Führung gehören dazu. Robustheit kennzeichnet eine Unempfindlichkeit gegen fremde Einflüsse bzw. Stabilität gegenüber Störungen und ist eines der relevantesten Resilienzmerkmale (vgl. Röhe, 2022, S. 54).

Zur Krisenkompetenz zählt zudem *Klarheit*, z. B. die Schaffung einer klaren Krisenkommunikation und Ansprechpartner, aber ebenso über das Problem in der Krise. Klarheit kann dabei helfen, dass konkrete Aspekte nicht ausgeblendet oder verschleiert werden, so dass sie auf die informelle Ebene abrutschen und noch schwieriger zu handhaben sind. Kommunikation ist ein wesentliches Merkmal, um die Organisationsziele zu erreichen (vgl. auch Kapitel 2.1.2). Die Einrichtung eines Krisenstabs gehört deshalb zum Standardrepertoire in Krisen. Dies hilft allen Beteiligten, prioritäre Ziele wie eine Koordination sowie eine transparente und zielgerichtete Kommunikation mit klaren Ansprechpartnern zu erreichen. Hier können z. B. die Krisenstäbe in stationären Altenhilfeeinrichtungen während der Corona-Pandemie genannt werden, bei denen alle Informationen zusammenliefen, die übergeordnet Entscheidungen trafen, einen Leitfaden für den Umgang mit dem Virus erstellten und den Mitarbeitenden als Ansprechpartner zur

Verfügung standen. Auch bei der Flutkatastrophe im Ahrtal im Juli 2021 wurden Krisenstäbe eingesetzt, die aber angesichts des Ausmaßes an ihre Grenzen stießen.

Um Klarheit für das Problem in Krisen zu bekommen, ist ein systemischer Blick hilfreich: Krisen haben mit Komplexität zu tun. In Organisationen sind die Vernetzungen einzelner Komponenten, ihrer Wirkungsweisen, ihrer Wechselwirkungen, der Intensität, mit der sie andere Komponenten beeinflussen und das, was ihnen Stabilität verleiht oder sie anpassungsfähig macht, den Führungskräften nicht immer in vollem Ausmaß bekannt. Der Fokus der Führung muss daher darauf liegen, die Komplexität zu beherrschen und zielgerichtet eingreifen zu können. Die Kenntnis einzelner Komponenten reicht nicht aus. Sackmann empfiehlt hierbei das bewusste Testen von Führung in komplexen Nicht-Routine-Situationen, z. B. über Simulationsspiele. Sie postuliert, dass dabei besonders der Einsatz von Flexibilität, relationale Führung, das Planen und Agieren vor der Hintergrund einer fehlerbehafteten Umwelt und das Einnehmen einer dynamischen Systemperspektive erfolgreich sind (vgl. Sackmann, 2019, S. 157). Letztlich bleibt unklar, was sie meint. Komplexe Nicht-Routine-Situationen sind nur bedingt als Simulation planbar. Flexibilität in der Hinsicht, dass schnelle Verhaltensänderungen herbeigeführt werden, wenn Lösungen nicht greifen oder relationale Führung mit der Einbeziehung kompetenter Teams dagegen scheitern, scheinen nachvollziehbar. Letztlich bleiben das Simulieren und die Vorhersagen von Krisen begrenzt.

„Only variety can destroy variety“ (Ashby, 1956, S. 207). Das Ashbysche Gesetz besagt, dass eine Führungskraft, die ein System unter Kontrolle bringen möchte, mindestens so viel Varietät (im Sinne von Komplexität) benötigt wie das System selbst. Wer somit unzureichende Kompetenzen besitzt und diese nicht bedarfsorientiert einsetzt, kann eine Organisation nur bedingt führen (vgl. Richter, 2019, S. 149).

Krisen können auch ein Anzeichen für den Archetyp der Problemverschiebung sein. Dieser besagt, dass Strukturen der Problemverschiebung in Systemen dazu neigen, periodische Krisen hervorzurufen, die als Stresssymptome zum Vorschein kommen. Lösungen, die nur die Symptome im Blick haben, können dabei zwar kurzfristig wirken, die tieferliegenden Ursachen werden aber nicht behoben. Auf lange Sicht tauchen Probleme immer wieder auf, wenn sie nicht grundlegend angegangen werden. Senge fordert deshalb, dass der Fokus auf grundsätzlichen Lösungen liegen muss und symptomatische Lösungen nur dem Zeitgewinn dienen sollten (vgl. Senge, 2017, S. 131, 454). Senge nutzt in diesem Zusammenhang auch den Begriff *Personal Mastery*. Darunter versteht er die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung. Führungskräfte, die

einen hohen Anteil an Personal Mastery erlangen, erweitern beständig die Fähigkeit, die Ergebnisse zu erzielen, die sie anstreben (vgl. ebd., S.155).

Zusammengefasst ist die Stärkung der Krisenkompetenz von entscheidender Bedeutung, um Organisationen widerstandsfähig gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen und Herausforderungen zu machen. Maßnahmen zur Stärkung von Krisenkompetenz sind z. B. adäquate Krisenplanung und Risikomanagement, effektive Frühwarnsysteme zur Überwachung, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, agile Methoden, Krisenkommunikation, klare Kommunikationspläne, Schulung und Training, Zusammenarbeit und Teamwork, Lernen aus Erfahrungen sowie externe Unterstützung. Krisenkompetenzen dienen dazu, künftige Krisen zu bewältigen. Auch das Streben nach organisationaler Resilienz dient der Vorbereitung darauf. Führung trägt dafür die Verantwortung und muss ihrer Vordenker-Rolle gerecht werden. Da Kommunikation eine bedeutsame Rolle spielt soll abschließend kurz auf sie eingegangen werden.

5.11 Kommunikation und Führung

Kommunikation spielt als Kit der Beziehungen innerhalb der Organisation eine bedeutende Rolle und sorgt für eine koordinierte Zusammenarbeit innerhalb des Systems. Sie sollte durch die Führung gefördert werden und möglichst vernetzt erfolgen. Dabei ist eine offene Kommunikation mit transparenten Austausch- und Abstimmungsprozessen eine bedeutende Voraussetzung für positive Energie in einer Organisation (vgl. Bruch & Vogel, 2009, S. 160). Offene Kommunikation bedeutet, dass auch Einschätzungen, Ideen und Emotionen der Organisationsmitglieder einbezogen werden.

Gerade bei Digital Leadership wird die Bedeutung einer ausgeprägten Feedbackkultur deutlich. Führung wird häufig ineffektiv erlebt, da die Organisationsmitglieder räumlich verteilt sind und Commitment sowie Identifikation mit der Organisation dadurch abnehmen. Dagegen hilft eine ausgeprägte Feedbackkultur. Es geht darum, die Sichtbarkeit des einzelnen Organisationsmitglieds zu erhöhen. Positives Feedback hat hohe Relevanz für die Beziehungen innerhalb der Organisation. Es dient der Einordnung der eigenen Leistung, sollte motivierend, regelmäßig und konkret erfolgen, bewusst von der Führung gefördert werden und wertschätzend sein, um Vertrauen aufzubauen (vgl. Ameln, 2018, S. 112).

Zwischen Vertrauen (vgl. Kapitel 5.8) und Kommunikation besteht ebenfalls ein enger Zusammenhang. Nur wo Vertrauen herrscht werden Informationen offen kommuniziert. Was kann Führung bei Kommunikation in Bezug auf organisationale Resilienz tun und

welche Instrumente können eingesetzt werden? Laloux, ein Vordenker der New-Work-Szene, plädiert dafür, in Organisationen die Praxis des Geschichtenerzählens (Storytelling) vermehrt zu nutzen (vgl. Laloux, 2015, S. 160). Dies fördert das Vertrauen und die Beziehungen untereinander, gibt Orientierung, inspiriert und fördert das Lernen in der Organisation (vgl. Rolfe, 2019, S. 188).

Zusammengefasst sind für die organisationale Resilienz eine offene und transparente Kommunikation der Führung, eine ausgeprägte Feedback-Kultur und eine gelebte Beteiligung der Organisationsmitglieder notwendig.

6. Schlussüberlegungen

6.1 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die im Rahmen der Masterarbeit gewonnenen Erkenntnisse sollen nun abschließend diskutiert werden. Ziel war es, die Zusammenhänge zwischen organisationaler Resilienz und der Führung in Organisationen herauszuarbeiten und einen Überblick über Faktoren zu bekommen, die eine stark ausgeprägte organisationale Resilienz unterstützen. Dafür wurden in einem ersten Schritt ausgewählte Modelle der organisationalen Resilienz verglichen und Schnittmengen sowie Kernaussagen herausgearbeitet. Anschließend erfolgte eine Betrachtung ausgewählter moderner Führungsmodelle, woran ebenfalls ein Vergleich der Kernaussagen im Hinblick auf organisationale Resilienz anschloss. Danach erfolgte eine Zusammenführung der Erkenntnisse beider Vergleiche. Davon abgeleitet wurden *elf Faktoren* identifiziert, in denen Führung tätig sein sollte. Diese Faktoren können auch als *Handlungsfelder* der Führung verstanden werden und wurden in Kapitel 5 näher ausgeführt.

Die Handlungsfelder sind auf der Metaebene angesiedelt und bieten einen allgemeinen Überblick. Sie dienen als Anregung und Orientierungspunkt, an welchen Stellen Organisationen ansetzen können. Denn resilienzfördernde Führung sollte nicht erst während einer Krise beginnen, sondern präventiv angegangen werden. Letztlich ist ein koordinierter Ansatz notwendig, um organisationale Resilienz zu erreichen. In Kapitel 5 ist die Vielfalt der Ansatzpunkte deutlich geworden.

Gemessen am oben genannten Vorhaben wurde das Ziel erreicht. In den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass organisationale Resilienz ein komplexes soziales Phänomen mit besonderer Bedeutung für die Führung in Organisationen ist. Sie stellt einen ganzheitlichen und interdisziplinären Ansatz dar und ist von vielen Faktoren

abhängig. In Abgrenzung zur organisationalen scheint die individuelle Resilienz ebenfalls von großer Bedeutung zu sein, konnte aber in der vorliegenden Masterarbeit aufgrund des vorgegebenen Umfangs nicht aufgegriffen werden. Es stellt sich außerdem die Frage nach einer Bewertung bzw. Messung organisationaler Resilienz. Schlussendlich muss jede Organisation ihre eigenen Messgrößen und Parameter entwickeln (vgl. Heller, 2018, S. 84ff.).

Organisationale Resilienz im Zusammenhang mit Organisationen ist als soziales Phänomen zu verstehen, das *die organisationale Identität stabilisiert*. Sie entwickelt sich prozedient aus der Bewältigung krisenhafter Ereignisse in der Geschichte eines sozialen Systems in Form spezifischer Resilienzen, die ihrerseits als protektive Faktoren in Belastungssituationen wirksam werden können. Sie ist damit nicht einfach gegeben, sondern entwickelt sich *aus* und *in Wechselwirkung* mit der im fünften Kapitel angeführten Organisationskultur ebenfalls als emergierendes Phänomen und stellt eine Kernresource von Organisationen dar. (vgl. Hoffmann, 2017, S. 97).

Nur im Rückblick kann festgestellt werden, welche Faktoren der organisationalen Resilienz für das (Nicht-)Überleben einer Organisation in Krisenzeiten ausschlaggebend waren. Dabei können im Optimalfall die Bedingungen des Nicht-Überlebens bestimmt werden, nicht aber die Bedingungen des Überlebens. Simon konstatiert in diesem Zusammenhang, dass sich Misserfolgskriterien leichter identifizieren lassen als Erfolgsfaktoren (vgl. Simon, 2021, S. 105).

Dem Autor erscheint im Nachgang die *Organisationskultur* als wesentlichster Punkt. Diese ist als verbindendes Element von großer Bedeutung und ihre Entwicklung kann durch die Führung beeinflusst werden. Sie ist eine gemeinsame Konstruktion und Prämisse der Wirklichkeit von Organisationen. Entwicklungsbedingungen organisationaler Resilienz sind in erster Linie Kulturfaktoren. Aktive und laufende Kulturarbeit ist daher die zentrale Aufgabe der Führung (vgl. Hoffmann, 2017, S. 144). Die Entwicklung der Organisation geschieht dabei nur, wenn sich die Organisationsmitglieder weiterentwickeln (vgl. Ahrend, 2022, S. 216). Frederic Laloux ergänzt, dass sich eine Organisation nicht über ihre Führung hinaus entwickeln kann (vgl. Drath, 2018, S. 267). Dies unterstreicht die besondere Bedeutung der Führung.

6.2 Kritische Würdigung

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit organisationaler Resilienz und Führungsmodellen und enthält eine Auflistung von Faktoren als mögliche Handlungsfelder für die

Führung zur Erreichung organisationaler Resilienz. Bei der Erstellung dieser Masterarbeit wurde eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt, die einen breiten Interpretationsspielraum eröffnet. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Ergebnisse in gewissem Maße nur bedingt repräsentativ sind und weitere empirische Forschungsarbeiten erfordern, um eine umfassende Abdeckung der Thematik zu gewährleisten.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Untersuchung der organisationalen Resilienz und ihrer Verbindung zu Führung ein äußerst komplexes Gebiet ist, das eine Vielzahl von Aspekten umfasst. Aufgrund der Vorgaben der Masterarbeit war es notwendig, Grenzen zu setzen und den Fokus auf ausgewählte relevante Bereiche zu legen. Trotz der vorhandenen Einschränkungen hat die vorliegende Arbeit wertvolle Erkenntnisse hervorgebracht und verdeutlicht, dass eine enge Verbindung und eine Wechselwirkung zwischen organisationaler Resilienz und Führung besteht. Diese Erkenntnisse werfen Licht auf die Bedeutung einer starken Führungsrolle bei der Förderung der Resilienz von Organisationen, insbesondere in Krisenzeiten.

Die **Forschungsfrage**, die in der Masterarbeit untersucht wurde, lautete: **Welche Faktoren der Führung unterstützen die Ausbildung organisationaler Resilienz zur Bewältigung von Krisen?** Dazu wurden Unterfragen formuliert: Was stärkt Organisationen in diesem Zusammenhang? Inwiefern tragen bestimmte Aspekte der Führung zu organisationaler Resilienz bei? Die erste Unterfrage wurde im zweiten Kapitel bearbeitet und in Kapitel 2.5 beantwortet. Die zweite Unterfrage wurde im dritten Kapitel begonnen und in Kapitel 3.4 abgeschlossen. Beide Erkenntnisstränge wurden in Kapitel 4 miteinander verknüpft und die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgte in Kapitel 5. Es wurden erfolgreich elf Faktoren identifiziert und als Handlungsfelder näher ausgeführt, in welchen Bereichen Organisationen über ihre Führung konkret ansetzen kann.

Die Forschungsfrage gilt daher für den Autor als beantwortet. Durch die Analyse und vergleichende Auswertung ausgewählter Modelle konnten folgende Aspekte als besonders hervorzuheben identifiziert werden:

- Führung als zentraler Einflussfaktor: Führung hat einen signifikanten Einfluss auf die organisatorische Resilienz. Rosenstiel zählt sie gar zu den wesentlichsten prozessförderlichen Voraussetzungen und betont ihr Mandat (vgl. Rosenstiel, 2007, S. 465f.). Die in Kapitel 1 aufgestellte **Hypothese**, dass Führung ein entscheidender Faktor ist, mit denen Krisen erfolgreich bewältigt und eine organisationale Resilienz erreicht werden können, wurde untermauert.

- Führungskräfte spielen somit eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung einer resilienten Organisationskultur und der Schaffung von Rahmenbedingungen, die es Organisationsmitgliedern ermöglichen, in Krisenzeiten widerstandsfähig zu sein. In Bezug auf Führungskompetenzen und -verhalten wurden bestimmte Führungsmodelle und -ansätze als besonders wirksam bei der Förderung der Resilienz von Organisationen identifiziert.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass die vergleichende Analyse wichtige Erkenntnisse zur Beziehung zwischen Führung und organisationaler Resilienz lieferte. Diese Erkenntnisse mündeten in der Benennung und Auflistung von Faktoren bzw. Handlungsfeldern, die als Grundlage dienen, um gezielte Maßnahmen zur Förderung organisationaler Resilienz einzuleiten.

Es stellt sich abschließend die Frage, ob organisationale Resilienz und die elf Handlungsfelder mit der Organisationsentwicklung Schnittmengen haben. Dies ist zu bejahen. Rosenstiel untersuchte Elemente einer Sammlung von Definitionen über Organisationsentwicklung und arbeitete heraus, was Organisationsentwicklung im Kern ausmacht:



Abb. 3: Kern der Organisationsentwicklung, eigene Darstellung in Anlehnung an Rosenstiel, 2007, S. 458.

Alle genannten Elemente tauchen auch in der Auflistung der Faktoren in unterschiedlicher Wirtiefe und Bedeutung auf. Die in Kapitel 5 genannten Faktoren wie etwa die

Weiterentwicklung der Führungs- bzw. Organisationskultur oder ein systemischer Bezug sind Bestandteil der Organisationsentwicklung. Es ist somit ein eindeutiger Bezug zum Studiengang gegeben.

6.3 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend ist einerseits gezielte Förderung von Resilienzprozessen mit Auswirkung auf die Organisationsmitglieder notwendig. Andererseits muss systematisches Resilienzmanagement in Organisationen integriert werden, z.B. über die Einführung eines Resilienzdashboards, bei dem die einzelnen Faktoren zusammengeführt und bewertet werden. Führung wird dadurch in die Lage versetzt, zu reagieren (vgl. Röhe, 2022, S. 115). Insgesamt sind Entwicklungsprozesse über alle Hierarchieebenen hinweg zu einer flexiblen und gleichzeitig veränderungsbereiten Organisation notwendig. Maßnahmen hierfür sind z. B. Vorträge, Prozessberatung, Führungskräfte- und Mitarbeitertrainings, Teamentwicklung oder Einzelcoaching (vgl. Heller, 2019, S. 35).

Letztlich garantiert die Bearbeitung der in dieser Masterarbeit herausgearbeiteten Handlungsfelder keine organisationale Resilienz. Es verhält sich wie bei Stefan Kühls *Regenmacher-Phänomen*: Zwar produziert der Regentanz eines Zauberers in Afrika selten Regen, er leistet jedoch einen wertvollen sozialen Beitrag im Dorf (vgl. Kühl, 2000, S. 163). Wenn im Hinblick auf organisationale Resilienz nur die Theorie betrachtet wird, überholen Krisen eine Organisation schnell rechts und links. Indem sich eine Organisation jedoch die in dieser Masterarbeit ausgeführten Zusammenhänge bewusst macht und sich mit ihnen beschäftigt, entwickelt sie Resilienz. Mechanismen werden angelegt, manifestieren sich und am Ende steht Erfolg. Allein die stärkere Sensibilisierung und ein besseres Verständnis für die Bedeutung, die Resilienz sowohl im Alltag als auch in Krisenzeiten haben kann, führt zu resilienteren Organisationen (vgl. McManus et al. 2008, S. 81).

Als Fazit kann daher festgehalten werden: Veränderungen und Krisen, mit denen Organisationen, ihre Führung und ihre Mitglieder in der VUCA-Welt konfrontiert werden, nehmen immer mehr zu. Entscheidend ist, wie die Führung das hierfür notwendige Bewusstsein aufbauen kann und wie sie Veränderungen aktiv gestaltet, damit die organisationale Resilienz gestärkt wird. In dieser Masterarbeit wurde versucht, relevante Aspekte für diesen Prozess herauszuarbeiten und Organisationen einen Leitfaden mit Handlungsfeldern an die Hand zu geben, bei denen Führung ansetzen kann.

Literaturverzeichnis

Ahrend, J. (2022): Mindful & Agile Leadership. Erfolgreiche achtsame Führung im agilen Unternehmen. Frechen: MITP-Verlag.

Ameln, F. v. (2018): Führung und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Argyris, C. & Schön, D. (1999): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode und Praxis. Stuttgart. Klett-Cotta.

Ashby, W. R. (1956): An Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall.

Bea, F. & Göbel, E. (2002): Organisation. Theorie und Gestaltung. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Borgert, S. (2013): Resilienz im Projektmanagement. Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte. Springer: Wiesbaden.

Braedel-Kühner, C. (2006): Individualisierte, altersgerechte Führung. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag

Brocke, J. v., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R. & Cleven, A. (2009): Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. In: Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems (ECIS), S. 2206–2217.

Bruch, H. & Hesse, F. (2021): Resilienz in der Führung: Implikationen aus der Corona-Krise. Abgerufen 07.06.2023 von <https://www.hrjournal.de/resilienz-in-der-fuehrung-implikationen-aus-der-corona-krise/>

Bruch, H. & Vogel, B. (2009): Organisationale Energie. Gabler: Wiesbaden.

Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003): E-leadership and virtual teams. In: Organizational Dynamics, Vol. 31, No. 4, S. 362-376.

Comelli, G. & Rosenstiel, L.v. (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen (4. Aufl.). München: Vahlen.

Creditreform (2014): 135 Jahre Creditreform – und nur 0,34 % der deutschen Unternehmen sind älter. Neuss: Presseinformation vom 08.07.2014.

Creditreform (2023): Insolvenzen in Deutschland, 1. Halbjahr 2023. Abgerufen 03.07.2023 von <https://www.creditreform.de/brandenburg/aktuelles-wissen/pressemeldungen-fachbeitraege/show/insolvenzen-in-deutschland-1-halbjahr-2023>

Deloitte (2020): Leadership styles of the future. How Covid-19 is shaping leadership beyond the crisis. Abgerufen 11.02.2023 von https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital-consulting/COVID19_Leadership_Styles.pdf

Drath, K. (2018): Die resiliente Organisation. Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt. Freiburg: Haufe.

Drath, K. (2019): Die Kunst der Selbstführung – Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollten (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.

Dörr, S., Albo, P., Monastiridis, B. (2018): Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt. In: Grothe, S., Goyk, R. (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen. Berlin: Springer, S. 37-61.

Elbe, M. & Erhardt, U. (2020): Konstruktive Organisationsentwicklung: Mitarbeiter einbinden - Organisationen verstehen - Lernkulturen gestalten. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren

Fredrickson, B. L. (2001): The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. In: The American Psychologist 56 (3), S. 218-226.

Fredrickson, B. L. (2009): Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3 to 1 Ratio that Will Change Your Life. New York: Harmony.

French, W. L. & Bell jr., C. H. (1990): Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung (3. Aufl.). Bern: Haupt.

Gabler Wirtschaftslexikon (2023): Unternehmenskrise. Abgerufen 12.02.2023 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmungskrise-49331/version-272567>

Haberstock, P. (2023): Ambidextrie. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen 21.02.2023 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ambidextrie-123472>

Hartmann, M. (2001): Einleitung. In: Hartmann, M., Offe, C. (Hrsg.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt am Main: Campus-Verlag, S. 7-34.

Hänsel, M. und Kaz, K. (2016): CSR und gesunde Führung: Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung. Berlin: Springer Gabler.

Heller, J. (2018): Resilienz für Unternehmen. Offenbach: Gabal.

Heller, J. (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer.

Hoffmann, G. P. (2017): Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen. Berlin: Springer.

Hollnagel, E., Woods, D. D., Leveson, N. C. (2006). Resilience engineering: Concepts and precepts. Aldershot: Ashgate-Verlag.

Holt, R. P. F., Rosser, J. B. Jr., Colander, D. (2010): The Complexity Era in Economics. Middlebury College Economics Discussion Paper No. 10-01. Middlebury, Vermont, USA: Middlebury College, Department of Economics.

HR-Lexikon (2023): Positive Leadership: Mit gezielter Führung die Performance steigern. Abgerufen 18.05.2023 von <https://www.personio.de/hr-lexikon/positive-leadership/>

Hutzschenreuter, T. & Griess-Nega, T. (2006): Krisenmanagement: Grundlagen - Strategien – Instrumente. Wiesbaden: Gabler

ISO 22316:2017 (2017): Security and resilience – Organizational resilience - Principles and attributes. First Edition 2017 – 03.

Klimmer, M. (2020): Unternehmensorganisation: Eine kompakte und praxisnahe Einführung mit Online-Training (5. Aufl.). Herne: NWB.

Kriz, Jürgen (2016): Systemtheorie für Coaches. Wiesbaden: Springer.

Krystek, U. & Hünecke, A. (2017): Krisen: ein universelles Phänomen von überlebenskritischer Ambivalenz. In: Badura, B. et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2017. Berlin: Springer.

Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Kühl, S. (2020): Organisationen: Eine sehr kurze Einführung (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Laloux, F. (2015): *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* München: Franz Vahlen.

Linnenluecke, M. (2017): Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, S. 4-30.

Luban, K. & Hänggi, R. (2022): *Erfolgreiche Unternehmensführung durch Resilienzmanagement. Branchenübergreifende Praxisstudie am Beispiel der Corona-Krise.* Berlin: Springer Vieweg

Luhmann, N. (1999): *Funktionen und Folgen formaler Organisation: mit einem Epilog 1994 (5. Aufl.).* Berlin: Duncker und Humblot.

Luhmann, N. (2000a): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (5. Aufl.).* Konstanz und München: UVK.

Luhmann, N. (2000b): *Organisation und Entscheidung.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (2006): *Organisation und Entscheidung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Malik, F. (2015): *Navigieren in Zeiten des Umbruchs - die Welt neu denken und gestalten.* Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Mauritz, S. (2023): Resilienzmodelle im Vergleich. In: *Resilienz Akademie.* Abgerufen 15.04.2023 von <https://www.resilienz-akademie.com/resilienzmodelle-im-vergleich/>

McGrath, J. (1964): *Social Psychology: A Brief Introduction.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

McManus, S., Seville, E., Vargo, J., Brunsdon, D. (2008): Facilitated process for improving organisational resilience. In: *Natural Hazards Review*, 9 (2), S. 81–90.

Möhrle, H. (2014): *Krisenmanagement im kommunikativen Binnenraum.* In: Thießen, A. (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement (2. Aufl.).* Wiesbaden: Springer VS.

Möhrle, H. (2020): *Topografie der Krise.* *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 1/ 2020, 39. Jg., S. 5-8.

Muhler, B., Reese, M., Weickel, R. (2022): *Faktoren der Teamleistung. Die Kraft der Positivität.* *ManagerSeminare*, Heft 297, Nr. 12/2022, S. 23-28.

Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013): Organizational Ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives* 2013, Vol. 27, Issue 4, Pages 324-338. Stanford University, Rock Center for Corporate Governance.

Petzold, H. G. (2007): „Kundenorientierung“ in psychosozialen Institutionen und Organisationen – kritische Überlegungen zu einer neuen Mode und zu einem „differentiellen Kundenbegriff“. In: Petzold, Hilarion G. (Hrsg.), *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 321–349.

Pricewaterhouse Coopers (2021): So reagieren Unternehmen auf die verheerendste globale Krise unserer Zeit. Abgerufen 11.02.2023 von <https://www.pwc.de/de/management-beratung/forensic-services/global-crisis-survey.html>

Richter, F. (2019): Führung in Unternehmenskrisen. In: Sackmann, S. (Hrsg.), *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 127-153.

Rigotti, T. & Mohr, G. (2008): Konzepte und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. In: Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) (Hrsg.): *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland*, S. 45–50. Abgerufen 10.06.2023 von <https://psycharchives.org/en/item/f8cb9e0b-39c6-49f3-b2d4-ce9f81f3ba9e>

Ritz, F. (2015): Organisationale Resilienz - Paradigmenwechsel, Konzeptentwicklung und Anwendung. In: Bargstedt, U.; Horn, G., van Vegden, A. (Hrsg.): *Resilienz in Organisationen stärken: Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen*, S. 3-24. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt am Main.

Röhe, A. (2022): *Das resiliente Unternehmen - Die Krisen der Zukunft erfolgreich meistern*. Berlin: Springer Gabler.

Rolfe, M. (2019): *Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern*. Berlin: Springer.

Rosenstiel, L. v. (2007): *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. E. (2020): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (8. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Roth, W. (2022): Resilienz wird zu klein gedacht. ManagerSeminare, Heft 297, Nr. 12/2022, S. 14.

Rybnikova, I. & Lang, R. (2021): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Sackmann, S. (2019): Führung in komplexen, Nicht-Routine-Situationen. In: Sackmann, S. (Hrsg.), Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 157-173.

Sauer, J. & Trier, M. (2012): Ungewissheit und Lernen. In: Böhle, F. & Busch, S. (Hrsg.), Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, S. 257–278. Bielefeld: transcript

Schein, E. H. (2010): Organizational culture and leadership (4. Aufl.). San Francisco: John Wiley & Sons.

Schreyögg, G. (2008). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.

Schulte von Drach, M. (2020): Corona-Pandemie: Die Deutschen und das Virus Abgerufen 11.02.2023 von <https://www.sueddeutsche.de/politik/coronavirus-corona-krise-einschraenkungen-lockerungen-umfragen-1.4904085>

Senge, P. (2017): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation (11. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Siddaway, A. P., Wood, A. M., Hedges, L. V. (2019): How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. Annual Review of Psychology, 70, S. 747–770. Abgerufen 20.06.2023 von <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>

Simon, F. B. (2018): Formen. Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen. Heidelberg: Carl Auer.

Simon, F. B. (2021): Einführung in die systemische Organisationstheorie (8. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.

Spiegel (2022): Führungskräfte in Europa befürchten weitere Krisen. Abgerufen 11.02.2023 von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/corona-ukrainekrieg-energiepreise-fuehrungskraefte-befuerchten-weitere-krisen-a-2e0c64dd-206f-4dc8-9724-eb05f856e4d0>

Sprenger, R. (2023): Speakers Corner: Ohne Krisen bräuchte es keine Führung. ManagerSeminare, Heft 303, Nr. 6/2023, S. 18-19.

Sticht, C. (2022): Menschen in Krisen-Zeiten. Klima, Corona, Krieg: Wie sich das Lebensgefühl verändert. Abgerufen 11.02.2023 von <https://www.augsburger-allgemeine.de/panorama/menschen-in-krisen-zeiten-klima-corona-krieg-wie-sich-das-lebensgefuehl-veraendert-id61909976.html>

Stöger, R. (2022): Szenario zur Krisennavigation. Führung und Orientierung in schwierigen Zeiten. In: Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO), Nr. 4/ 2022, 91. Jg., S. 273-276.

Strätling, T. (2007): Die Psychologie der Krise – die Qualität kommt aus der Tiefe. In: Möhrle, H. (Hrsg.), Krisen-PR. S. 30 – 40. Frankfurt am Main: FAZ-Institut.

Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003): Organizing for resilience. In: Cameron, K.; Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (Hrsg.): Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. San Francisco: Berrett-Koehler, S. 94–110.

Ten Brummelhuis, L., Haar, J., Roche, M. (2014): Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. Personnel psychology, 67 (4), S. 917–949.

Thiele, C. (2021): Praxisbuch Positive Leadership. Impulse für den Führungsalltag. Freiburg: Haufe.

Tomasulo, D. (2022): Mindset Hoffnungsvoll. Die Kraft positiver Gedanken entfachen. Weinheim: Beltz.

Unkrig, E. R. (2020): Mandate der Führung 4.0. Agilität – Resilienz – Vitalität. Wiesbaden: Springer Gabler.

Unkrig, E. R. (2021): Resilienz im Unternehmen - den Faktor Mensch fördern: Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weick, K. & Sutcliffe, K. (2015): Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world. Wiley: Hoboken.

Weißhaar, D. (2022): Führen in Krisenzeiten – können wir das noch? Abgerufen 12.02.2023 von <https://unternehmer.de/management-people-skills/292378-fuehren-in-krisenzeiten>

Eigenständige Erklärung:

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Herrenberg, den 03.07.2023

Daniel Trick