

Resilient durch interpersonelle Kommunikation

Masterthesis

im „Universitätslehrgang für Interpersonelle Kommunikation“

zur Erlangung des akademischen Grades

„Master of Science in Interpersonal Communication“ (MSc)

an der Kultur- und Gesellschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Salzburg

Gutachter:

Univ.-Prof. Dr. Rudolf Renger

Eingereicht von:

Judith Kölblinger

Salzburg, 12. Dezember 2010

*Es ist diese tägliche Kommunikation,
die Resilienz entstehen und wachsen lässt.*

*Die Qualität unserer Kommunikation
von Minute zu Minute, von Stunde zu Stunde, von Tag zu Tag
und über alle Arten von Situationen hinweg.*

(Brooks/Goldstein 2009: S. 64)

Inhaltsverzeichnis

Abstract Deutsch.....	1
Abstract Englisch	2
1. Begriffliche Annäherung	5
1.1. Verschiedene Bezeichnungen für Resilienz	6
1.2. Resilienz als interdisziplinärer Begriff.....	9
1.3. Persönliche Resilienz	10
1.4. Resilienz von Organisationen.....	12
1.5. Ausgewählte Studien aus dem Bereich der Resilienzforschung	16
1.5.1. Die „Kauai-Längsschnittstudie“	17
1.5.2. Das Problem der Kinder ohne Probleme.....	19
1.5.3. Die „Bielefelder Invulnerabilitätsstudie“	19
1.5.4. Studie: McManus - Resilienz von Organisationen.....	20
1.5.5. Studie: Wie gehen Regionen mit Krisen um?	21
1.5.6. Studie: Natural Disasters. Effects of Cultural Factors on Resilience	21
1.6. Interpersonelle Kommunikation im weiteren Sinn	24
1.7. Ausgewählte Theorien und Modelle der Kommunikation	26
1.7.1. Maed und Blumer: der Symbolische Interaktionismus	26
1.7.2. Habermas: die Theorie des kommunikativen Handelns	28
1.7.3. Bohm: der Dialog.....	30
1.8. Interpersonelle Kommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation....	34
1.8.1. Ziele der Kommunikation im Unternehmen	35
1.8.2. Wertschöpfung durch Kommunikation.....	39
1.8.3. Arenen und Medien der Unternehmenskommunikation	41
1.8.4. Die Konkurrenz um die Aufmerksamkeit	43
1.8.5. Führung ist Kommunikation.....	44
2. Entstehung und Erhalt von Resilienz.....	46
2.1. Faktoren für persönliche Resilienz	47
2.1.1. Wustmann – Zusammenfassung von protektiven Faktoren	48
2.1.2. Rampe – die sieben Säulen der inneren Stärke.....	49
2.2. Resilienzfaktoren für Organisationen	51

2.2.1.	Resilienzfaktoren nach McManus.....	51
2.2.2.	Resilienzfaktoren nach Heitger.....	53
2.2.3.	Resilienzfaktoren nach Sheffi.....	55
2.2.4.	Resilienzfaktoren nach Gulati.....	56
2.2.5.	Zusammenfassung der Resilienzfaktoren für Organisationen.....	58
3.	Interpersonelle Kommunikation als Resilienzfaktor.....	60
3.1.	Zuhören – Lernen und Verstehen – Einflussnehmen	60
3.2.	Direkt kommunizieren als Schlüssel für Lösungen.....	65
3.3.	Resilient durch Qualität in der interpersonellen Kommunikation	68
3.3.1.	Bewusstsein für Rollen und Verantwortungen.....	68
3.3.2.	Bewusstsein für wechselseitige Abhängigkeiten	69
3.3.3.	Zusammenarbeit für Sicherheit	69
3.3.4.	Zusammenarbeit mit Kund(inne)n	70
3.3.5.	Ausgewählte, flexible und trainierte MitarbeiterInnen.....	70
3.3.6.	Belastbare Beziehungen zu Stakeholdern	71
3.3.7.	(Silo)übergreifende Zusammenarbeit.....	72
3.3.8.	Kontinuierliche Kommunikation und Beziehungen	73
3.3.9.	Geteilte Vision	74
3.3.10.	Geteilte Information und geteiltes Wissen	75
3.3.11.	Teamarbeit und Anerkennen von Expertise jenseits von Hierarchie.....	76
3.3.12.	Führung auf allen Ebenen	77
4.	Die Untersuchung und ihre Ergebnisse.....	78
4.1.	Meta-Analyse ausgewählter Literatur	78
4.2.	Auswertung und Ergebnisdarstellung.....	80
5.	Ansatzpunkte zur Resilienzförderung in Unternehmen	82
5.1.	Resilienzförderung auf individueller Ebene	82
5.1.1.	Siebert: Der Fragebogen zu persönlicher Resilienz	83
5.1.2.	Umgang mit Ursache und Wirkung.....	83
5.1.3.	Probleme lösen und verschiedene Perspektiven einnehmen können.....	84
5.1.4.	Stresspräventionstrainings und Live-Balance-Programme	85
5.1.5.	Umgang mit Konflikten	85
5.2.	Resilienzförderung auf organisationaler Ebene.....	85
5.2.1.	Fallbeispiel Change-Prozess Commerzbank	86

5.2.2.	Fallbeispiel Berufsfeuerwehr Köln	92
5.2.3.	Resilienz-Quickcheck	94
5.2.4.	Virtuelles Resilienz-Coaching.....	94
6.	Zusammenfassung und Ausblick.....	96
6.1.	Zusammenfassung der gesamten Arbeit.....	96
6.2.	Überprüfung der Hypothese	98
6.3.	Ausblick	99
7.	Literaturverzeichnis	102
8.	Onlinequellenverzeichnis.....	106
9.	Anhang	108
9.1.	Harte Lektionen einer kleinen Betriebsstörung – das Fallbeispiel Nokia.....	108
9.2.	Der Resilienz-Quickcheck	113
9.3.	Siebert: Wie resilient sind Sie?.....	116

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Die verschlankte Organisation	4
Abbildung 2: Der Resilienz-Zyklus	9
Abbildung 3: Niki Lauda	10
Abbildung 4: Risikomanagement-Kreislauf	14
Abbildung 5: Managementlandkarte	16
Abbildung 6: Einflussfaktoren für Resilienz nach Naturkatastrophen	23
Abbildung 7: Austauschbeziehungen des Unternehmens mit seiner Umwelt.....	38
Abbildung 8: „Value Links“ als Beitrag von Kommunikation zur Wertschöpfung	40
Abbildung 9: Interne Kommunikationsinstrumente	41
Abbildung 10: Einsatzzeichnung von internen Kommunikationsinstrumenten	42
Abbildung 11: Die Resilienz-Profile von zwei Organisationen im Vergleich	53
Abbildung 12: Beispiel einer Resilienz-Auswertung nach Heitger et al.	55
Abbildung 13: Aufgaben der interpersonellen Kommunikation	67
Abbildung 14: Organisationale und individuelle Ansatzpunkten	79
Abbildung 15: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank S. 1	87
Abbildung 16: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank S. 2	87
Abbildung 17: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank S. 3	88
Abbildung 18: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank S. 6	89
Abbildung 19: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank S. 7	89
Abbildung 20: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank S.8.....	90
Abbildung 21: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank S. 9	91
Abbildung 22: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank S.10	91
Abbildung 23: Berufsfeuerwehr als resilientes Unternehmen S 1– 2.....	92
Abbildung 24: Berufsfeuerwehr als resilientes Unternehmen S. 8.....	93
Abbildung 25: Berufsfeuerwehr als resilientes Unternehmen S.14.....	93
Abbildung 26: Auswertung Resilienz Quickcheck	115

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Übersetzungen des Begriffs „resilient“	9
Tabelle 2: Schutzfaktoren für Resilienz	18
Tabelle 3: Resilienz-Indikatoren (McManus).....	51
Tabelle 4: Übersicht über Resilienzfaktoren für Organisationen.....	58
Tabelle 7: Zehn Schritte zur wirksamen Kommunikation.....	61
Tabelle 8: Ansatzpunkte interpersoneller Kommunikation für Resilienz	80
Tabelle 7: Übertragung eines Lernprogramms (Wustmann).....	83

Abstract Deutsch

„Wird interpersonelle Kommunikation als Resilienzfaktor für Unternehmen wahrgenommen?“ ist die leitende Frage im ersten Teil der Arbeit. In Kapitel 1 wird dazu die unterschiedliche Verwendung des Begriffs Resilienz beleuchtet. Es werden wesentliche Resilienz-Studien zitiert und ein Zusammenhang zwischen Resilienz und interpersoneller Kommunikation hergestellt.

Welche Formen der interpersonellen Kommunikation für die Resilienz von Organisationen von Bedeutung sind, werden aufgezeigt, indem die interpersonelle Kommunikation im Rahmen der Unternehmenskommunikation dargestellt wird (Kapitel 1.6. bis 1.8.5.) Dazu werden auch drei theoretischen Konzepte herangezogen, nämlich der symbolische Interaktionismus, die Theorie des kommunikativen Handelns und der Dialog (Kapitel 1.7.1. bis 1.7.3.). Nachdem Resilienzfaktoren sowohl für Personen als auch für Organisationen in Kapitel 2 untersucht und kombiniert werden, wird der Zusammenhang zur interpersonellen Kommunikation hergestellt.

Die Arbeit geht der Frage nach, **welche Möglichkeiten Unternehmen praktisch haben, ihre Resilienz und die Resilienz ihrer MitarbeiterInnen zu erhöhen** (Kapitel 3). Hierzu wird anhand identifizierter Schlüsselfaktoren die Verbindung zur interpersonellen Kommunikation hergestellt. Kapitel 4 beschreibt die methodische Vorgehensweise und vergleicht Resilienzfaktoren auf persönlicher und organisationaler Ebene. Hier werden auch Schlussfolgerungen gezogen. Kapitel 5 zeigt letztlich Beispiele auf, wie die Resilienz von MitarbeiterInnen und des Unternehmens erhöht werden kann. Dazu werden Programme aus anderen Disziplinen in den Unternehmenskontext übertragen und mögliche Fortbildungen zusammengestellt. Es werden konkrete Instrumente vorgestellt. Von einem Resilienzkongress werden best practice Beispiele präsentiert und ihr Zusammenhang mit interpersoneller Kommunikation hergestellt. Kapitel 6 stellt eine Zusammenfassung, die Überprüfung der Hypothese und einen Ausblick dar.

Abstract English

„Is interpersonal communication recognized as an aspect of resilience in companies?" is the lead question in the first part of the paper. Chapter 1 sheds light on the different uses of the term "resilience". The author cites key studies on resilience and establishes a connection between resilience and interpersonal communication.

Forms of interpersonal communication relevant for resilience of organizations are illustrated in demonstrating interpersonal communication in the context of corporate communication (Chapter 1.6.-1.8.5). Three theoretical concepts are also used to stress the idea, i.e. symbolic interactionism, the theory of communicative action and dialogue (Chapter 1.7.1.-1.7.3.) After having examined and combined aspects of resilience both for people as well as for organizations in Chapter 2, the author establishes links with interpersonal communication.

The paper examines the question: **What options do companies have to increase their own resilience and that of their employees?** (Chapter 3) The link to interpersonal communication was established through key factors identified above. Chapter 4 describes the methodological approach and compares factors of resilience on personal and organizational levels and the respective conclusion. Chapter 5 shows examples of how to increase the resilience of employees and companies. The author transfers programmes from other sciences to the business context and proposes training options. She presents tools, best practices from a convention on resilience are presented and the interrelation with interpersonal communication is established. Chapter 6 is the final conclusion, answering the hypothesis and giving a future perspective.

Einleitung

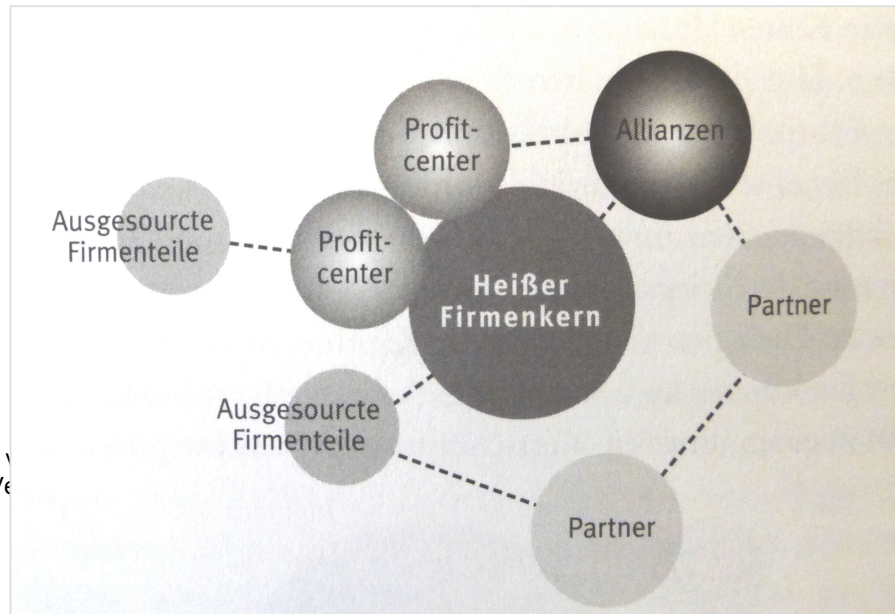
Die Schlüsselgeschichte zum Thema Resilienz war für mich ein Bericht von Yossi Sheffi (2005). In „The Resilient Enterprise“ beschreibt er, wie im Jahr 2000 zwei Unternehmen – Nokia und Ericsson – in einer kritischen Situation handelten. Er legt dar, welche Auswirkungen dieses Handeln auf den Erfolg bzw. Misserfolg der beiden Unternehmen hatte. Die übersetzte Vollversion des Berichts ist im Anhang zu finden. Der Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten der Akteure und dem Ergebnis ist nicht direkt ausgewiesen. Er hat mich aber zu den Fragestellungen dieser Arbeit geführt.

- 1. Wird interpersonelle Kommunikation als Resilienzfaktor für Unternehmen wahrgenommen?**
- 2. Welche Formen der interpersonellen Kommunikation sind für die Resilienz von Organisationen von Bedeutung?**
- 3. Welche Möglichkeiten haben Unternehmen praktisch, ihre Resilienz und die Resilienz ihrer MitarbeiterInnen zu erhöhen?**

Krisen gehen, Turbulenzen bleiben. Unternehmen sind nach trendigen Umstrukturierungen zwar schlanker, geraten aber oft in neue Turbulenzen. Ihre Dynamik ist nicht stabil. Die Zentrifugalkräfte des Marktes können nun an allen Ecken und Enden zerren. Die Bindungen der MitarbeiterInnen werden lockerer. In der Tendenz führt die Entflechtung der inneren Wertschöpfungskette zu einer Zunahme an Nahtstellen. Diese wiederum erfordern ein höheres Maß an Koordination und Kooperation (vgl. Horx 2009: S. 274).

Die Fähigkeit, tragfähige Beziehungen zu gestalten, erweist sich vor diesem Hintergrund einmal mehr als notwendige soziale Kompetenz der handelnden Personen; die Kompetenz-Entwicklung in der interpersonellen Kommunikation nimmt daher an Bedeutung zu. In Zukunft wird der Erfolg von Organisationen sehr davon abhängen, wie gut sie mit diesen Turbulenzen umgehen – wie resilient sie sind.

Abbildung 1: Die v
ten, mehr Joint Ve



Als Arbeitshypothese für diese Arbeit gilt: Interpersonelle Kommunikation ist ein derart grundlegender Faktor im betrieblichen Geschehen, dass die Qualität der interpersonellen Kommunikation als Resilienzfaktor nicht wahrgenommen wird.

1. Begriffliche Annäherung

In diesem Kapitel verdeutliche ich das Schillernde und die Breite des Begriffes Resilienz. Ich zeige auf, wie er in unterschiedlichen wissenschaftlichen und praktischen Disziplinen genutzt wird. Über diese Herangehensweise soll sowohl die Unterschiedlichkeit, als auch die Gemeinsamkeit erschlossen werden.

Ich führe die generelle Unterscheidung zwischen persönlicher Resilienz und Resilienz von Organisationen hier ein und behalte diese Unterscheidung in den weiteren Ausführungen bei. Im Kapitel Resilienz von Organisationen beschreibe ich die Abgrenzung zu Risikomanagement. Ich zeige auf, dass Resilienz nicht nur defensiv verstanden werden soll, sondern die bewusste Stärkung von Resilienz ein Motor für strategische Erneuerung und Innovation von Unternehmen sein kann. Weiters stelle ich die Verwendung des Begriffes beim Blick auf Regionen und Gesellschaften vor.

Wesentliche Studien aus dem Bereich der Resilienzforschung werden zitiert und kurz beschrieben, Sie sind hauptsächlich im Bereich der Entwicklungspsychologie zu finden, von dem sich nach meiner Auffassung die meisten Ableitungen für das Thema der Arbeit machen lassen. Die Ergebnisse der Studien sind unter anderem Resilienzfaktoren, auf die in weiterer Folge Bezug genommen wird. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen interpersoneller Kommunikation und der Resilienz von Organisationen. Aus diesem Grund lege ich im folgenden Kapitel auch das Verständnis von interpersoneller Kommunikation und im Besonderen interpersoneller Kommunikation in Organisationen dar, das dieser Arbeit zugrunde liegt. Ich stelle drei Rahmentheorien bzw. Modelle vor, die mir für das Verständnis von interpersoneller Kommunikation im Zusammenhang mit Resilienz bedeutend erscheinen. Dies sind der Symbolische Interaktionismus von Mead und Blumer, die Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas und der Dialog nach David Bohm. Ausführlicher beschreibe ich die Rolle und die Ziele bzw. verschiedene Aspekte von interpersoneller Kommunikation im Rahmen der Unternehmenskommunikation.

So soll im ersten Kapitel – wie in einer Ouvertüre – ein Themenaufriß gemacht werden, der mein Verständnis von Begriffen, Zugängen und Zusammenhängen zeigt. Da es sich sowohl beim Resilienz als auch bei Kommunikation um Querschnittsthemen handelt, ist das erste Kapitel relativ umfangreich.

1.1. Verschiedene Bezeichnungen für Resilienz

Resilienz ist ein **Konzept**, das in vielen Disziplinen behandelt wird. Eine allgemeingültige **Definition** von Resilienz ist daher kaum zu finden. Ein Blick auf die Vielzahl von Suchergebnissen legt nahe, dass etwas wie Resilienz nicht „an sich“ existiert. Vielmehr stellt sie eine **Beobachtungskategorie** dar, die aus ihrem sprachlichen Gebrauch zu erklären ist.

Ein direkter Zugang zum **Phänomen** Resilienz eröffnet sich meist über die persönliche Resilienz. Die meisten Menschen erinnern sich an Krisen, die sie durchlebt haben und im Nachhinein bemerkten, dass sie in einer Weise gestärkt daraus hervorgegangen sind: vielleicht unabhängiger, mit mehr Gelassenheit und größerem Selbstbewusstsein.

Resilienz ein **relativer Begriff**. So kann man nicht sagen, jemand ist resilient oder nicht resilient. In gewisser Weise ist jeder Mensch, der am Leben ist, resilient. Eher kann der Begriff als **relative Beschreibung** verwendet werden. Wenn Menschen als resilient beschrieben werden, so ist damit gemeint, dass sie relativ resilienter sind als andere (vgl. Patterson 2009: S. 4).

Der Begriff Resilienz, lat. resilire = zurückspringen, stammt aus der Biologie und bedeutet dort Spannkraft, Elastizität und Beweglichkeit. Psychologen bezeichnen damit die seelische Widerstandskraft, die uns Krisen und Niederlagen meistern lässt und Schicksalsschläge bewältigen hilft. Resilienz ist der Wille zu überleben (Brooks/Goldstein 2009: Klappendeckel).

Resilienz kann als eine Art aufgefasst werden, wie auf Einflüsse reagiert wird – als **ein Interaktionsschema**. Wir sind resilient (mehr oder weniger) in Bezug auf jemanden, der ein Problem für uns darstellt. Oder wir sind resilient gegenüber etwas, das uns Schwierigkeiten macht. Das Vermögen, diesen Beeinträchtigungen standzuhalten oder sogar Aktivitäten in Gang zu setzen, die den Verursacher der Bedrohung schwächen, nennt man demnach resilient.

Resilienz kann auch als **Wertbegriff** aufgefasst werden, wie etwa „Gesundheit“. Im Vergleich zu Aron Antonovskys Begriff der Salutogenese macht jedoch „Resilienz“ derzeit eindrucksvoll Karriere. Als Begriff mit einer „Erlösungskomponente“ hat er die Chance auf wirkliche Popularität und damit Verallgemeinerungsfähigkeit. In erster Linie erinnert er an das aufklärerische Ideal der Freiheit und Verantwortung des Menschen für sein eigenes Schicksal. Er ist durchgängig als positiver Wert zu finden. Die Steigerung von Resilienz ist nicht nur allgemein wünschenswert, sondern selbsterklärend auch das Ziel professio-

neller Aktivität. Das betrifft sowohl Einzelfalldarstellungen als auch statistische Untersuchungen resilienzfördernder Faktoren (vgl. Levold in Welter-Enderlin 2006: S. 235).

Siebert (2005) verwendet „resile“ und „resiling“ eher als eine **Aktivität**, denn als etwas, das man besitzen könnte.

Resilience, resilient, and resiliency refer to the ability to cope well with high levels of ongoing disruptive change; sustain good health and energy when under constant pressure; bounce back easily from setbacks; overcome adversities; change to a new way of working and living when an old way is no longer possible; and do all this without acting in dysfunctional or harmful ways. [...] The words “resile” and “resiling” will be used [...] to emphasize that resiliency is something you do, more than something you have (Siebert 2005: S. 5, Hervorheb. i. O.).

Menschen in Leitungsfunktionen haben naturgemäß einen bedeutsamen Einfluss auf das Geschehen in ihrer Organisation. Aus diesem Grund ist auch ein Zusammenhang zwischen der Resilienz von MitarbeiterInnen, speziell von LeiterInnen, und der Resilienz von Organisationen beachtenswert. Patterson (2009) beschreibt in „Resilient Leadership For Turbulent Times“ Resilienz als etwas, das sich in einem Zyklus entwickelt, also als einen **Prozess**. Das Fallbeispiel eines Schulleiters macht dies deutlich.

Eine Schule beispielsweise hat „normal conditions“, eine Normalsituation (1). Die Dinge laufen, wie sie sollen. Die Arbeitsmoral der Lehrenden ist hoch, die Gemeinde unterstützt die Schule, es gibt angemessene Ressourcen und so weiter. Man könnte sagen, „die Welt ist in Ordnung“. Dann setzt der politische Wind aufgrund einer Koalition den Leiter mehr und mehr unter Druck und es zeichnet sich ab, dass die Situation zunehmend schlechter werden wird. Die Schule gerät in die „deteriorating phase“ (2), die Phase der Verschlechterung. Der betroffene Schulleiter fühlt sich als ein Opfer der Politik. Er ist desillusioniert und versucht emotional und auch physisch nicht aufzufallen. Auch die Familie wird in Mitleidenschaft gezogen. Die Qualität der Kommunikation an der Schule nimmt ab.

We react like kindling wood being added to fire. At least for a while, we think in ways that cause our problems to heat up and become more intense. We become angry and even aggressive. We blame others or degrade ourselves. We become our own and our problems' worst enemy[...] The emotions of denial, grief, and anger thrust leaders into the victim role for a period of time. (Patterson 2009: S. 6)

Die „adapting phase“ (3), die Umstellung, beginnt schließlich, als der Leiter für sich feststellt, dass es so nicht mehr weitergeht, und als er beginnt, seinen Teil der Verantwortung

zu tragen. Fakt ist, dass er die Veränderungen, die sich vor seinen Augen abgespielt haben, einfach nicht sehen wollte und ausgeblendet hatte. Ein weiteres Aufrütteln, einen „wake-up call“ beschert ihm die Empfehlung seines Physiotherapeuten, 25 Kilo abzunehmen, um mit der diagnostizierten Diabetes besser zurechtzukommen. Es gibt also zwei konkrete Dinge zu tun: Neue Fähigkeiten für die politischen Verhältnisse zu entwickeln und abzunehmen. Der Schulleiter weiß zwar noch nicht genau, wie es gehen kann, aber er empfindet es als einen Schritt in die richtige Richtung. Diese „recovering phase“ (4), die Phase der Wiederherstellung, führt zum Status quo vor der Schwierigkeit, zur Wiedererlangung der Stabilität und wird als Stufe I für Resilienz bezeichnet. Der Schulleiter diskutiert konkrete Strategien, die ihm helfen, sich neu einzufinden. Er beginnt genauer hinzuhören, um die Machtzusammenhänge besser zu verstehen. Er lernt, dass es in seinem bislang harmonisch geglaubten Bezirk Probleme gibt, für die er sich als Schulleiter auch interessieren sollte. Er realisiert, dass er die Verhältnisse nicht gutheißen muss, aber besser verstehen will. An diesem Status quo hat jedoch noch kein Wachsen gefunden. Die „growing phase“ (5), die Wachstumsphase für den Schulleiter, kennzeichnet sich dadurch, dass er lernt, mit seinem Leitungsgremium zu arbeiten, anstatt sich vor ihm zu fürchten. Er kann sehen, dass er früher eigentlich isoliert war und dass das zu einem sehr limitierten Netzwerk an Beziehungen zu anderen Schulleitern geführt hat. Daran arbeitet er und an der Wahrnehmung der Politik. Er folgt seinem Wert, ein Vorbild sein zu wollen.

We thrive when we surpass and transcend our prior level of functioning, regain and even accelerate our upward psychological trajectory, and seem to have mentally and emotionally benefited from our suffering. Because of our crisis, we seem to begin to flourish. Thrivers aren't masochists who seek or somehow endure pain better than others, but they do tend to be rational optimists who learn from it, know when to fight or flow with it, and when to give in and move on." (Patterson 2009: S. 8).

Es zeigte sich, dass dieser Schulleiter seine eigene Krise überwunden hatte und gerade dadurch ein Vorbild für andere sein konnte. Das ist Stufe II von Resilienz. (vgl. Patterson 2009: S. 6-8)

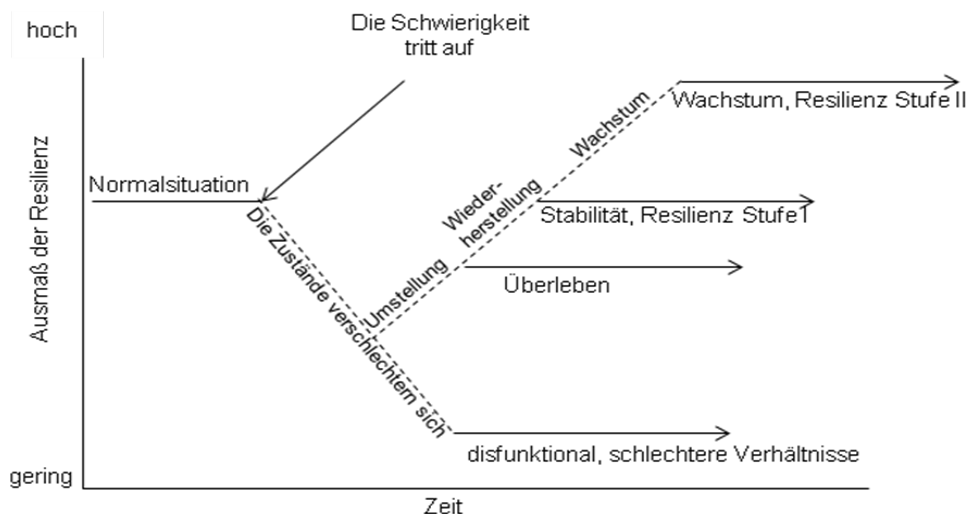


Abbildung 2: Der Resilienz-Zyklus (vgl. Patterson 2009: S. 5, Übersetzung JK)

Es geht also um **ein Bündel von Verhaltensweisen**, mit dem Menschen auf Unvorhergesehenes oder schwierige Bedingungen antworten. Dabei ist es offenbar nicht erheblich, ob dieses Unvorhergesehene eine negative oder positive Überraschung darstellt. Es ist nicht selbstverständlich, dass ein Lottogewinn glücklich macht. Ein Großauftrag kann ein Unternehmen aus den Fugen geraten lassen.

1.2. Resilienz als interdisziplinärer Begriff

Englisch-deutsche Übersetzungen können zeigen, dass der Begriff auch in der Werkstoffkunde, in der Informationstechnologie und in der Biologie verwendet wird (vgl. OQ 1: Linguae Übersetzung).

Tabelle 1: Übersetzungen des Begriffs „resilient“ und Anwendungsfelder (Darstellung JK)

Übersetzung für „resilient“	Im Zusammenhang mit verschiedenen Anwendungsfeldern
belastbar	EDV-Netzwerk, Klebstoff, Guss, Raupentransporter, Mehrzweckschaufel, Verpackung, Boden, Antrieb; die Stimme, Menschen (die mehr als nur einen Job suchen)
robust	Produktionsroboter, Blutdruckmessgerät, mobiles Datenerfassungsgerät; Molkenproteine; die Europäische Union
elastisch	Sicherheitsbelagplatte, Feder, Kopplungseinrichtung, Verkleidungsteil eines Fahrzeuges, verformbarer Kunststoff
stabil	Finanzmarktsegmente; chemische Prozesse

Resilienz ist nicht ein Zustand, der – einmal erreicht – auf Dauer verfügbar ist. Resilienz will unaufhörlich auf die Probe gestellt werden, damit sie unter rasch wandelnden Umweltbedingungen aufrecht bleibt. Systeme müssen lernen, mit ihren inneren Veränderungen und den Umweltveränderungen umzugehen. Lernen und Innovation werden zu notwendigen Bedingungen der Kontinuität (vgl. Lukesch 2010: S. 14). Die 2010 verfasste

Studie aus dem Bereich der Regionalentwicklung untersucht die Resilienz von Regionen. Auf nachhaltigen Aufschwung und Gesundheit einer größeren Gemeinschaft haben resiliente Organisationen einen bedeutenden Einfluss (vgl. McManus et al. 2007: S. 39).

Da diese Arbeit ihren Schwerpunkt auf die Resilienz von Organisationen legt, ist diesem Feld mehr Raum gewidmet. Nachfolgend wird der Resilienzbegriff im Zusammenhang mit Organisationen verdeutlicht und Ansatzpunkte für die Förderung der Resilienz von Organisationen aufgezeigt.

1.3. Persönliche Resilienz

Dazu kommt noch, daß ich außerordentlich viel Lebensmut habe, ich fühle mich immer so stark und imstande, viel auszuhalten, so frei und so jung! Als ich das zum ersten Mal merkte, war ich froh, denn ich glaube nicht, daß ich mich schnell unter den Schlägen beuge, die jeder aushalten muß (Anne Frank 1944 zit.n.: Brooks/Goldstein 2009: S. 18)

Die Biographie eines prominenten Österreichers zeigt, was unter persönlicher Resilienz verstanden werden kann: Widerstandskraft, Flexibilität, Agilität, Verluste akzeptieren und Neues beginnen, sich verbinden und lösen - die Auflistung könnte noch fortgesetzt werden.



Zu seinem 60. Geburtstag schreibt der Sportreporter Heinz Prüller über Niki Lauda:

Andreas Nikolaus Lauda hat selten im Leben gemacht, was von ihm erwartet wurde, und er ist nie stehengeblieben. Immer orientierte sich der dreifache Formel-1-Weltmeister und Unternehmer nach vorne. Getrieben davon, „Verantwortung zu tragen und immer das Richtige zu machen“, wie Lauda sein Lebensmotto beschreibt.

Als die Welt damit rechnete, dass er nach seinem schweren Feuerunfall am 1. August 1976 Abschied vom Rennsport nehmen würde, saß er 42 Tage später wieder im Cockpit. Statt nach

der Übernahme seiner Lauda Air durch die AUA das Luftfahrtkapitel abzuschließen, gründete er eine neue Fluglinie.

Heute wird der Mann mit der unverwechselbaren roten Kappe 60 Jahre alt. [...] Das Schönste an den vergangenen sechs Jahrzehnten sei, ‚dass ich immer noch gesund am Leben bin und jeden Tag entscheiden kann, was ich machen will, und guter Laune bin‘, sagte der dreifache Formel-1-Weltmeister und zweifache Airline-Gründer in einem Interview mit den Nachrichtenagenturen APA und dpa[...]

Die dunkelste Stunde

Ebenso wie jenes Erlebnis, das Lauda spontan immer noch das schlimmste seines Lebens nennt: der Absturz einer Lauda-Air-Maschine am 26. Mai 1991 auf dem Flug von Thailand nach Wien, bei dem alle 223 Insassen ums Leben kamen. „Ich meine, die Verantwortung, eine Airline zu führen, und dann stürzt ein Flugzeug in Bangkok ab, war sicher das Fürchterlichste, was ich erleben musste, durchmanagen musste, korrigieren musste.“ Nicht die Lauda Air sei schuld gewesen an diesem Absturz, sondern der Flugzeughersteller. Der Umkehrschub des linken Triebwerks hatte sich im Steigflug aktiviert. Entscheidend sei jedoch, ‚Verantwortung richtig zu tragen und immer das Richtige zu machen‘. „Gott sei Dank habe ich's damals auch richtig gemacht,“ meinte er. Mit 60 ist noch lange nicht Schluss. Lauda ist immer noch als Linienvipilot im Einsatz [...]

Unter Freunden

Nicht nur als Unternehmer und Rennfahrer, auch gesundheitlich gesehen hat der Vater dreier Söhne [seit September 2009 zusätzlich Zwillinge. Erg. JK] „mehrere Leben“.

1997 musste sich Lauda wegen einer schleichenden Nierenentzündung einer Nierentransplantation unterziehen, der Spender der Niere war sein Bruder Florian. Mittlerweile musste auch diese Niere ersetzt werden, Spenderin war diesmal seine jetzige Frau Birgit. (Vgl.OQ 2: Heinz Prüller über Niki Lauda)

Die Wirtschaftskrise traf auch sein Unternehmen. Der Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull 2010 kostete ihn nach seinen Angaben 6 Millionen Euro. Lauda verzichtet nach anfänglichen Überlegungen auf eine Schadenersatzklage gegen die Republik. (vgl. OQ 3: ORF - Vulkanasche: Lauda verzichtet auf Klage).

Der Sponsor des „roten Kapperls“, Oerlikon, zieht sich wegen Einsparungsmaßnahmen zurück. (vgl. OQ 4: Die Presse - Niki Lauda: Kapperl verliert seinen Sponsor).

Beispiele für derartige Biographien lassen sich praktisch in allen Lebensbereichen finden. Geschichten von SportlerInnen, die nach Unfällen wieder siegen. Hinterbliebene, die das Unternehmen nach einem plötzlichen Tod des Firmengründers erfolgreich weiterführen und sogar ausbauen und so weiter.

In der Kybernetik beschreibt der Begriff die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen. Das betreffende System ist in der Lage, nach einer Störung wieder in seinen ursprünglichen Zustand „zurückzuschleunigen“. Als Bild dient etwa ein Stehaufmännchen (vgl. Lukesch 2010: 13). Resilienz wird als Begriff aber auch in der Entwicklungspsychologie, Medizin, Soziologie und Pädagogik (vgl. Loth 2008: S. 4; Welter-Enderlin 2006: S. 9) verwendet.

Bei einem Resilienzkongress in Zürich, 2005, einigten sich die ExpertInnen auf folgende Beschreibung:

Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklungen zu nutzen. Mit dem Konzept der Resilienz verwandt sind Konzepte wie Salutogenese, Coping und Autopoiese. Alle diese Konzepte fügen der Orientierung an Defiziten eine alternative Sichtweise bei. (Welter-Enderlin 2006: S. 13).

Kurz gesagt: Es geht um die Fähigkeit, sich von einer schwierigen Lebenssituation nicht „unterkriegen zu lassen“ bzw. „nicht daran zu zerbrechen“. Häufig werden die Begriffe „Stressresistenz“, „psychische Robustheit“ oder „psychische Elastizität“ synonym für Resilienz verwendet.

Resilienz von Kindern zeigt sich durch grundlegende Phänomene, wie

- die positive, gesunde Entwicklung trotz *andauerndem, hohem Risiko-Status*, z.B. chronischer Armut/niedrigem sozioökonomischen Status, elterlicher Psychopathologie, sehr junger Elternschaft (auch sog. Multiproblem-Milieus),
- die beständige Kompetenz unter *akuten Stressbedingungen*, z. B. elterliche Trennung/Scheidung, Wiederheirat eines Elternteils, Verlust eines Geschwisters (= sogenannte nicht-normative kritische Lebensereignisse),
- die positive bzw. schnelle Erholung von *traumatischen Erlebnissen* wie Tod eines Elternteils, sexuellem Missbrauch oder Kriegserlebnissen (vgl. Wustmann 2009: S. 18-19).

1.4. Resilienz von Organisationen

In vielen Organisationen sind Risikomanagement, Business-Continuity Management, Krisen- oder Notfallmanagement als Managementsysteme etabliert. Resilienz-Management könnte hier als Bezugssystem, als „framework“ diese Planungen unter einen Schirm zusammenfassen. Der Charme liegt in der Vorwärtsorientierung und Vielseitigkeit von Resilienz. Die Definition von resilienten Organisationen von McManus et al. (2007) ist schon

beinahe Programm. Organisationen sind dann resilient, meinen die neuseeländischen ForscherInnen, wenn sie ein situatives Bewusstsein entwickelt haben, ihre Verwundbarkeit im Kern bewältigen und hoch anpassungsfähig sind.

Resilience is a function of an organization's:

- Situation awareness,
- Management of keystone vulnerabilities and
- Adaptive capacity

In a complex, dynamic and interconnected environment (McManus et al. 2007: o. S.)

Sheffi (2005) erklärt die Resilienz von Unternehmen mit der Fähigkeit und Geschwindigkeit, mit der diese von unerwarteten, aber weitreichenden Störungen des Betriebs wieder auf ihr Leistungsniveau zurückkehren (vgl. Sheffi 2005: Preface). Weitergeführt findet sich dieser Gedanke bei Heitger: Das Unerwartete zu meistern und solche Vorkommnisse für Lernen und Wachstum zu nutzen (vgl. Heitger 2010a: S. 1).

Bei der Arbeit an der Resilienz von Organisationen und Unternehmen geht es um die Auseinandersetzung mit ihrer Verwundbarkeit. Sie wird aufgespürt und es werden Möglichkeiten identifiziert, Verwundbarkeit zu reduzieren. Da dieser Prozess auch im Rahmen von Risikomanagement stattfindet und in der Beratungstätigkeit auch immer wieder der Unterschied hinterfragt wird, lohnt sich die Abgrenzung.

Risikomanagement im weiteren Sinn beinhaltet den Umgang mit allen Risiken, die aus dem Führungsprozess und den Durchführungsprozessen in einer Unternehmung entstehen können [...]. Während die Unternehmungsführung grundsätzlich die Realisierung der generellen Unternehmungsziele verfolgt, will das generelle Risikomanagement als ein Bestandteil der Führung eine Abweichung von diesen Zielen verhindern (Krystek/Fiege o. J.: S. 1)

Eine Grafik veranschaulicht den Grad der Operationalisiertheit des Risikomanagements. Es werden Szenarien nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit behandelt und für die ausgewählten Fälle Vorgehensweisen vorbereitet und dokumentiert.

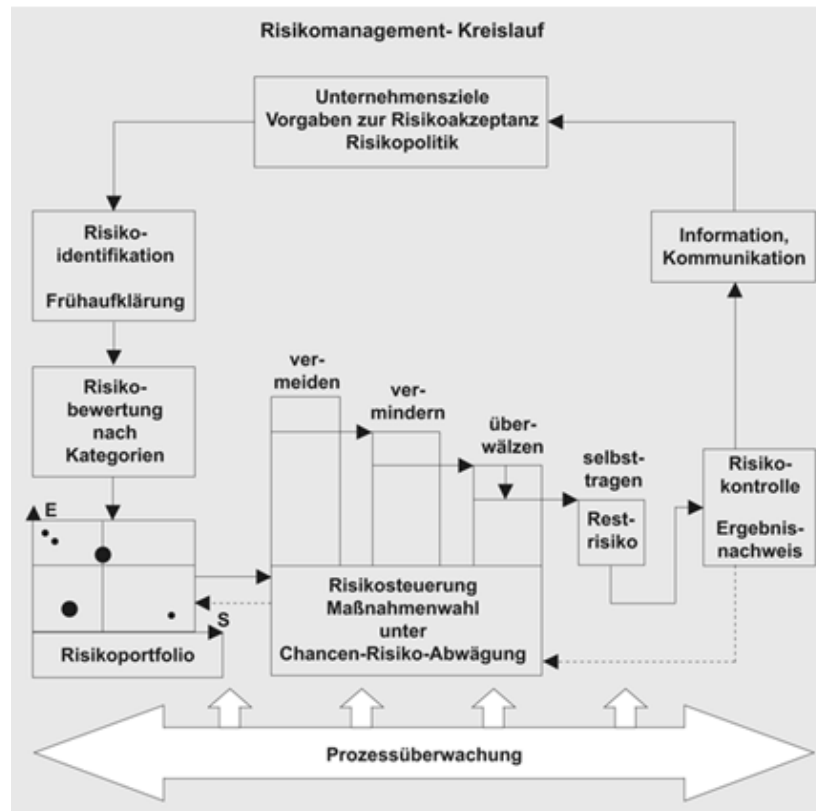


Abbildung 4: Risikomanagement-Kreislauf (OQ 5: Krystek/Fiege: o. J.)

Die Beratung mit dem Fokus Resilienz versucht hingegen Organisationen darin zu stärken, wachsam und agil zu werden, flexibel, reaktionsstark und lernfähig. Es geht weniger darum, Turbulenzen zu verhindern, sondern vielmehr darum, sie als wahrscheinlich zu integrieren, auf ihr Eintreffen vorbereitet zu sein und sie nutzen zu können.

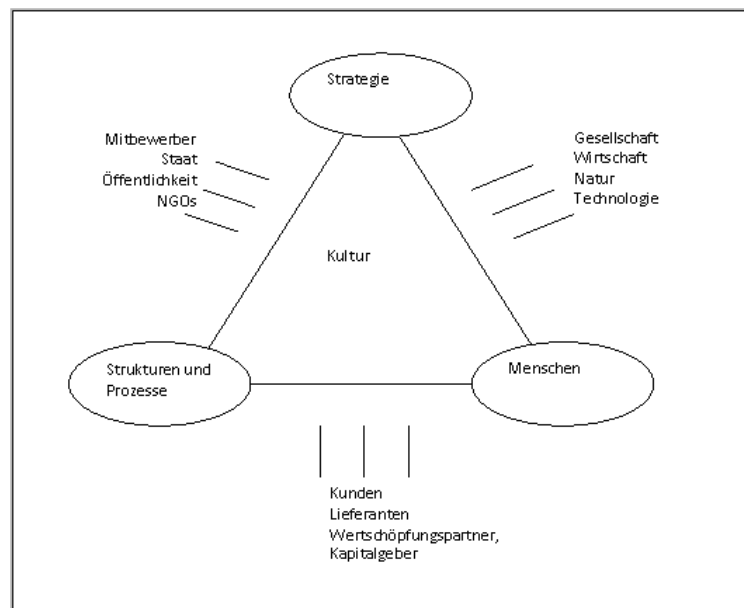
Ein Vergleich mag den Unterschied deutlich machen. Die meisten Eltern wollen gesunde Kinder. Es gibt verschiedene Wege, dies zu erreichen. Während die einen versuchen, alles fernzuhalten, das ihren Kindern etwas anhaben könnte, setzen die anderen darauf, dass ihre Kinder aufmerksam, selbstsicher und robust werden. Das kann schon die eine oder andere Narbe nach sich ziehen. Es bringt aber mehr Muskelkraft, um auf Bäume zu klettern, vielleicht auch mehr Abwehrkräfte gegen Infektionen.

Die Fähigkeit der Resilienz in Unternehmen auszubauen wird ein Management-Thema, das in die Strategiearbeit, die Weiterentwicklung der Organisation, die betriebliche Leistungsfähigkeit, in die Führung und in die Nutzung der Ressourcen (Finanzen, Wissens- und Netzwerkkapital) zu integrieren sein wird. Dean Becker, Vorstand von Adaptiv Learning Systems behauptet sogar: „Mehr als Bildung, mehr als Erfahrung, mehr als Training bestimmt das Level persönlicher Resilienz, wer Erfolg hat oder wer scheitert. Egal ob auf einer Krebsstation, bei den Olympischen Spielen oder in Vorstandsetagen“ (Heitger 2010b: S. 20).

Das Ziel der Beratung ist in diesem Fall strategische Erneuerung. Gerade erfolgreiche Unternehmen haben manchmal Schwierigkeiten, sich darauf einzustellen, dass sich die Lage auch verändern könnte. Die Kommunikationsaufgabe für das Management liegt darin, einen „case for action“ zu erzeugen. Also zu vermitteln, warum es Sinn macht, neue Felder zu erschließen. Weick/Sutcliffe (2007) und Weick (2010) leisten mit ihrer Arbeit zu „High Reliability Organizations“ (Krankenhäuser, Flughäfen, Blaulichtorganisationen) wertvolle Beiträge für die Resilienzberatung von Organisationen. Sie zeigen auf, wie sogenannte HROs unerwartete Vorkommnisse in das Alltagsbewusstsein von Mitarbeitenden integrieren und sich dafür organisatorisch vorbereiten.

Organizational sensemaking is first and foremost about the question: How does something come to be an event for organizational members? Second, sensemaking is about the question: What does an event mean? In the context of everyday life, when people confront something unintelligible and ask “what’s the story here?” their question has the force of bringing an event into existence. When people then ask “now what should I do?” this added question has the force of bringing meaning into existence, meaning that they hope is stable enough for them to act into the future, continue to act and to have the sense that they remain in touch with the continuing flow of experience (Weick 2010: S. 133).

Weiters wird versucht, resiliente Prozesse und Strukturen zu bauen und diese zu optimieren. Harte Sparkurse und Kostenreduktion haben viele Unternehmen ausgetrocknet. Es gibt wenig bis keine Reserven. In der Prozessoptimierung kommt der interpersonellen Kommunikation eine große Bedeutung zu. Es muss möglich gemacht werden, dass PraktikerInnen ihre Beiträge leisten. „Wir ermutigen schlechte Nachrichten, sich schnell zu verbreiten. Wir wollen Probleme nicht verstecken“, so Korhonen von Nokia (Sheffi 2005: S. 5). Nun, das tun sie nicht von selbst. Es ist das Kommunikationsverhalten von MitarbeiterInnen, das zu dieser Unternehmenskultur führt. Die Unternehmenskommunikation braucht in der internen und externen Kommunikation Dialogräume, in denen Austausch stattfindet.



Interne und externe Austausch- und Lernprozesse in Organisationen führen zum Thema Unternehmenskommunikation und im Speziellen zur interpersonellen Kommunikation (Kapitel 1.6. dieser Arbeit).

1.5. Ausgewählte Studien aus dem Bereich der Resilienzforschung

Zunächst werden drei wesentliche Studien zum Thema Resilienz zitiert, die in der Entwicklungspsychologie angesiedelt sind. Hier sind die meisten Ergebnisse zu finden. Da es einen Zusammenhang zwischen persönlicher Resilienz und der Resilienz von Organisationen gibt, sind sie für diese Arbeit auch wichtig. Eine Studie über die Resilienz von Organisationen und eine Studie über regionale Resilienz sollen zeigen, wie der Bogen gespannt werden kann: vom Individuum über soziale Systeme wie Organisationen bis hin zu sozioökonomischen Systemen wie Regionen. Auf Studien aus der Materialwirtschaft oder Medizin wurde für diese Arbeit verzichtet.

1.5.1. Die „Kauai-Längsschnittstudie“

Die meisten Quellen beziehen sich auf die wohl bekannteste, größte und älteste Untersuchung zur Resilienz von Menschen: die „Kauai-Längsschnittstudie“ von Emmy Werner et al. (2008). Ein multidisziplinäres Team begleitete 698 Kinder, die alle 1955 auf der hawaiischen Insel Kauai geboren wurden. Sie gehörten verschiedenen Ethnien an. Knapp 30 % der untersuchten Kinder, die ihre schwierigen Lebensumstände gut überstanden, waren in Armut geboren und aufgewachsen; bei ihnen waren vor oder während der Geburt Komplikationen aufgetreten; sie lebten in Familien, in denen chronischer Unfriede, Scheidung oder elterliche Psychopathologie drohten; und sie wurden von Müttern großgezogen, die weniger als acht Jahre zur Schule gegangen waren. Zwei Drittel der Kinder, die bis zum Alter von zwei Jahren vier oder mehr von diesen Risikofaktoren ausgesetzt waren, entwickelten bis zum Alter von 10 Jahren Lern- oder Verhaltensprobleme bzw. wurden bis zum Alter von 18 Jahren straffällig und/oder psychisch krank. Das sehr geraffte Ergebnis dieser Studie ist, dass sich ein Drittel der untersuchten Kinder dennoch zu kompetenten, selbstbewussten und fürsorglichen Erwachsenen entwickelt hat und welche Faktoren dazu geführt haben (vgl. Werner 2008: S. 30-42)

Die resilienten Jungen und Mädchen, die ihre widrigen Lebensumstände gut überwunden hatten, unterschieden sich in verschiedenen Lebensphasen durch verschiedene Schutzfaktoren von denjenigen Kindern, die sich schwerer damit taten, ihre Probleme zu lösen.

Im Folgenden werden die von Werner beschriebenen Schutzfaktoren zitiert, die einen Zusammenhang mit interpersoneller Kommunikation haben. Neben den genannten sind noch Faktoren aufgeführt, die sich nicht unmittelbar auf Kommunikation beziehen, wie z. B. lesen. Diese werden hier nicht zitiert, ihr Vorhandensein jedoch mit [...] angezeigt.

Tabelle 2: Schutzfaktoren, die mit interpersoneller Kommunikation zu tun haben (vgl. Werner 2008: S. 32-35)

Kinder- und Jugendalter	Schutzfaktoren des Individuums: Mit einem Jahr wurden die Kinder von ihren Müttern tendenziell als aktiv, liebevoll, anschmiegsam, freundlich und „pflegeleicht“ beschrieben. Die Kinder wurden von Beobachtern im Alter von zwei Jahren als angenehm, fröhlich, freundlich, aufgeschlossen und gesellig beschrieben. Sie waren in ihrer sprachlichen [...] Entwicklung weiter [...]. Im Alter von zehn Jahren [...] hatten die Kinder überdies die besondere Gabe, stolz auf sich sein zu können, und bereitwillig halfen sie anderen, die Hilfe brauchten. Im fortgeschrittenen Jugendalter hatten sie den Glauben an die eigene Wirksamkeit entwickelt und waren überzeugt, dass sie Probleme, mit denen sie konfrontiert waren, durch eigenes Handeln bewältigen konnten. [...] Schutzfaktoren der Familie: Die Kinder hatten schon früh die Gelegenheit, eine enge Bindung zu mindestens eine kompetenten, emotional stabilen Person zu entwickeln, die auf die kindlichen Bedürfnisse sensibel einging (z. B. Großeltern, ältere Geschwister, Tanten und Onkeln). Resiliente Kinder schienen besonders geschickt darin zu sein, für sich solche Surrogateltern zu „rekrutieren“. Resiliente Jungen kamen meist aus Familien, die [...], in denen eine männliche Person als Identifikationsmodell fungierte und in denen sie ermuntert wurden, ihre Gefühle zum Ausdruck zu bringen. Resiliente Mädchen kamen meist aus Familien, in denen [...] eine weibliche Betreuungspersonen zuverlässig Unterstützung gab. Schutzfaktoren des Umfelds: Resiliente Jugendliche verließen sich im Allgemeinen auf Ältere und Gleichaltrige in ihrem Umfeld, wenn sie emotionale Unterstützung brauchten und holten sich bei diesen in Krisenzeiten Rat. Oft gab der Lieblingslehrer eines Kindes das positive Rollenmodell ab; auch fürsorgliche [...]
Erholung im Erwachsenenalter	Die meisten Probanden, die im Jugendalter nur sehr schwer Probleme bewältigen konnten, erholten sich bis zum Erreichen des mittleren Lebensalters (zwischen 32 und 40). Dies traf auf die Mehrzahl der „schwierigen“ Jugendlichen zu, vorwiegend Frauen. Die meisten der noch lebenden Probanden hatten keine Schwierigkeiten, Probleme zu bewältigen, als sie das mittlere Lebensalter erreicht hatten. Sie befanden sich in stabilen Ehen und Anstellungen, waren zufrieden mit ihren Beziehungen zu den Partnerinnen bzw. Partnern und ihren Kindern und waren verantwortungsbewusste Bürger ihres Gemeinwesens.

Wendepunkte	[...] Ausschlaggebend für positive Veränderungen im Leben waren kontinuierliche Ausbildung an Fachhochschulen und Bildungseinrichtungen für Erwachsene, schulische und berufliche Fertigkeiten, die die Männer während des Militärdienstes erworben hatten; Ehe mit einem stabilen Partner bzw. einer stabilen Partnerin; Hinwendung zu einer Glaubensgemeinschaft oder Kirchengemeinde, in der aktives Engagement verlangt wurde, [...] und in geringerem Umfang – Psychotherapie. Weit wirksamer stufen die Mehrzahl der Männer und Frauen in dieser Gruppe die Ratschläge von EhepartnerInnen, FreundInnen, Verwandten, LehrerInnen, BetreuerInnen, KollegInnen, Mitgliedern aus der Kirchengemeinde oder Pfarrern ein.
-------------	--

1.5.2. Das Problem der Kinder ohne Probleme

Die Aussagen über die Erholung im Erwachsenenalter bestätigt auch Cyrulnik (2006) noch einmal von einer anderen Seite, wenn er das „Problem der Kinder ohne Probleme“ beschreibt. Er zitiert eine Langzeituntersuchung an Stichproben von Kindern (vgl. Cyrulnik 2006: S. 224), denen es gut ging. Es wäre zu erwarten gewesen, dass sich „brave Kinder“ zu gut sozialisierten Erwachsenen ohne nennenswerte Persönlichkeitsstörungen entwickeln. Doch aus den vorbildlichen Kindern wurden oft ängstliche Erwachsene (Mädchen häufiger als Jungen), die häufiger zu Depressionen neigten als Menschen, die sich als Kinder schwierig erwiesen hatten.

1.5.3. Die „Bielefelder Invulnerabilitätsstudie“

Die „Bielefelder Invulnerabilitätsstudie“ von Lösel et al. (Lösel et al. 1994-1998 zit. n., Wustmann 2009: S. 92-95) untersucht Jugendliche aus Institutionen der Heimbetreuung, die aus schwierigen häuslichen Verhältnissen kommen. Es werden drei Gruppen von Jugendlichen untersucht: als resilient identifizierte, auffällige und normale (wenig risikobelastete) Jugendliche, jeweils aus denselben Heimen. Hier wird ein Risikoindex von 70 Kriterien verwendet, der vier Merkmalsbereiche untersucht:

1. biographische Belastungen und Risikobedingungen
2. Problemverhalten zw. Erlebens- und Verhaltensstörungen
3. personale Ressourcen und
4. soziale Ressourcen

Nach zwei Jahren stellten sich die stabil resilienten Jugendlichen folgendermaßen dar:

Sie

- hatten ein vergleichsweise flexibleres und weniger impulsives Temperament,
- hatten eine realistischere Zukunftsperspektive,
- waren in ihrem Bewältigungsverhalten aktiver und weniger vermeidend und
- erlebten sich als weniger hilflos und mehr selbstvertrauend.

Sie

- waren leistungsmotivierter und in der Schule besser als die Jugendlichen mit Verhaltensstörungen,
- besaßen häufiger eine feste Bezugsperson außerhalb ihrer hochbelasteten Familien,
- waren zufriedener mit der erhaltenen sozialen Unterstützung,
- hatten eine bessere Beziehung zur Schule und
- erlebten ein harmonischeres und zugleich normorientierteres Erziehungsklima in den Heimen.

Zu den Jugendlichen aus der Normalgruppe fanden sich kaum signifikante Unterschiede. Geringe Differenzen zeigten sich lediglich im Bereich der personalen Faktoren: Die resilienten Jugendlichen erschienen auch hier als tendenziell kontaktfreudiger, aufgabenorientierter, leistungsmotivierter sowie aktiver in der Auseinandersetzung mit Alltagsproblemen. Sie schätzten sich selbst als weniger hilflos und ihre Handlungen als wirksam ein.

Die Ergebnisse der Studie belegen damit, dass es sich bei den resilienten Kindern und Jugendlichen nicht um mysteriöse „Superkids“ mit magischen Abwehrkräften oder speziellen Merkmalsausprägungen handelt, sondern um Jugendliche, die in der Lage sind, trotz belastender Lebensbedingungen einfach jene Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale auszubilden, die auch sonst eine relativ gesunde Entwicklung im Jugendalter ausmachen (Wustmann 2009: S. 94).

1.5.4. Studie: McManus - Resilienz von Organisationen

Sonia McManus, Erica Seville, Dave Brunsdon und John Vargo haben 2007 zehn verschiedene neuseeländische Organisationen untersucht, um Rückschlüsse auf die Resilienz Neuseelands ziehen zu können. McManus et al. (2007: S. 20-38) identifizierten aus ihren Untersuchungsdaten 15 Indikatoren für Resilienz.

Diese lassen sich auf drei zentrale Merkmale verdichten: situatives Bewusstsein, Umgehen mit der Verwundbarkeit im Kern und Anpassungsfähigkeit. Sie sind unabhängig von der Größe oder vom Sektor, in dem die Organisationen agieren. Die Indikatoren beeinflussen einander. So beeinflusst das situative Bewusstsein die Bewältigung der Verwundbarkeit und beide haben einen Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit der Organisation. In der untenstehenden Tabelle sind die Resilienz-Indikatoren mit den weiter differenzierenden Sub-Indikatoren genannt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in dieser Arbeit ausführlich zitiert (siehe Kapitel 2.2.1.).

1.5.5. Studie: Wie gehen Regionen mit Krisen um?

Robert Lukesch, Harald Payer und Waltraud Winkler-Rieder explorierten 2009 - 2010 im Auftrag des Österreichischen Bundeskanzleramtes den Stand des Diskurses über „krisenfeste Regionen“. Sie stellen ein handlungsorientiertes Analyse- und Steuerungsmodell für Interventionen in die Regionalentwicklung vor. Es soll der Regionalentwicklungsförderung in Österreich den Umgang mit Krisen erleichtern. Dieses Steuerungsmodell wird an drei ausgewählten Regionen beispielhaft illustriert.

Ein wesentliches Ergebnis dieser Studie ist ein Wechsel des Blickwinkels von „krisenfester Region“ zu „regionaler Resilienz“. Im Zusammenspiel von Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor wird die gesellschaftliche Resilienz maximiert (vgl. Lukesch 2010: S. 27). Der Zusammenhang zwischen resilienten Unternehmen – dem Interesse dieser Arbeit – und resilienten Regionen ist evident.

1.5.6. Studie: Natural Disasters. Effects of Cultural Factors on Resilience

Li-ju Jang ist Professorin an der Medical Sociology and Social Work, Chung Shan Medical University, in Taichung/Taiwan. Im Durchschnitt wird Taiwan pro Jahr von 4,8 Naturkatastrophen größeren Ausmaßes getroffen. Die Studie befasst sich mit den relativen Beiträgen des kulturellen Faktors, mit denen der Unterstützungsnetzwerke und mit dem Beitrag der Spiritualität zur Resilienz der Bevölkerung in Taiwan (vgl. Jang 2008: S. 4-6). Besonders für professionelle HelferInnen, die mit Überlebenden arbeiten, bietet diese Studie wichtige Ansätze.

Bezogen auf interpersonelle Kommunikation ist sie insofern von Bedeutung, als sich die Autorin als Rahmentheorie mit dem symbolischen Interaktionismus auf George Herbert

Mead bezieht. Sie verknüpft die Auswirkungen dessen, was Menschen bei einer Naturkatastrophe widerfahren kann, mit der Bedeutungsgebung dafür. Die Bedeutungsgebung durch die Betroffenen selbst, aber auch durch professionelle HelferInnen hat eine Auswirkung auf die Resilienz der Überlebenden. Zum Beispiel beschreiben 84 % der Überlebenden eines Tornados in Xenia 1974, letztlich die Erfahrung als eine, bei der sie lernten, dass sie mit Krisen umgehen können (vgl. Jang 2008: S. 17)

Sie weist darauf hin, dass gefühlsorientierte Zugänge (z. B. von Traumatherapeutinnen oder SozialarbeiterInnen von den Betroffenen nur in geringerem Ausmaß als hilfreich angesehen werden. Hilfreicher werden problemlösungsorientierte Zugänge (z. B. HelferInnen für den Wiederaufbau von Häusern, Wiederherstellung von Einkommensquellen) erlebt.

Überraschend war auch der Aspekt, dass Menschen in Gegenden, die von Katastrophen schwerer betroffen waren als andere, eine höhere Resilienz aufweisen als jene, die nur in geringerem Ausmaß betroffen waren. Eine der möglichen Erklärungen wird darin gesehen, dass in den stark betroffenen Gebieten die Hilfeleistung von außen stärker war. Erlebte Unterstützung ist resilienzfördernd (vgl. Jang 2008: S. 20). Als starken Resilienzfaktor nennt die Autorin die Wiederezusammenführung mit den vorher bestehenden Familien und Netzwerken und die Einbeziehung von so genannten „local gatekeepers“. Das sind Personen, die innerhalb einer Gemeinde eine gewisse Anerkennung genießen (vgl. Jang 2008: S. 18).

Der stärkste Einfluss auf die Resilienz der Bevölkerung Taiwans wurde einer bestimmten Haltung, dem „Hakka-Spirit“ zugeschrieben. Er ist nach einer Ethnie benannt, den Hakkas. Man muss kein oder keine Hakka sein, um den „Hakka-Spirit“ zu leben. Umschrieben wird diese Einstellung als eine Art kollektiver Hartnäckigkeit. Gemeinsam das zu verfolgen, was jeweils gerade zu tun ist, auch bei extremen Rückschlägen und ungeachtet dessen, was ein einzelner Mensch gut kann. Andere beschreiben Merkmale wie Genügsamkeit, Fleiß, Eigenständigkeit, Verantwortung und Beharrlichkeit als „Hakka Spirit“, der mit einem Volkslied weitergegeben wird.

Hakka Spirit

Migrated from China to Taiwan without a penny

Worked hard tilling the fields and mountains

Lived frugally for decades without complaint

The tradition of frugality and diligence passed on

from generation to generation without change in three hundred years

Never, never, never abandon the Hakka spirit.

Living standards are improving, society is changing

Traditional morals and values are facing challenges

Advice to all the Hakka is to seek perfection in conscience

Be a righteous and kindhearted person just like our ancestors

Never, never, never forget the teaching of our ancestors (Jang 2008: S. 73-74)

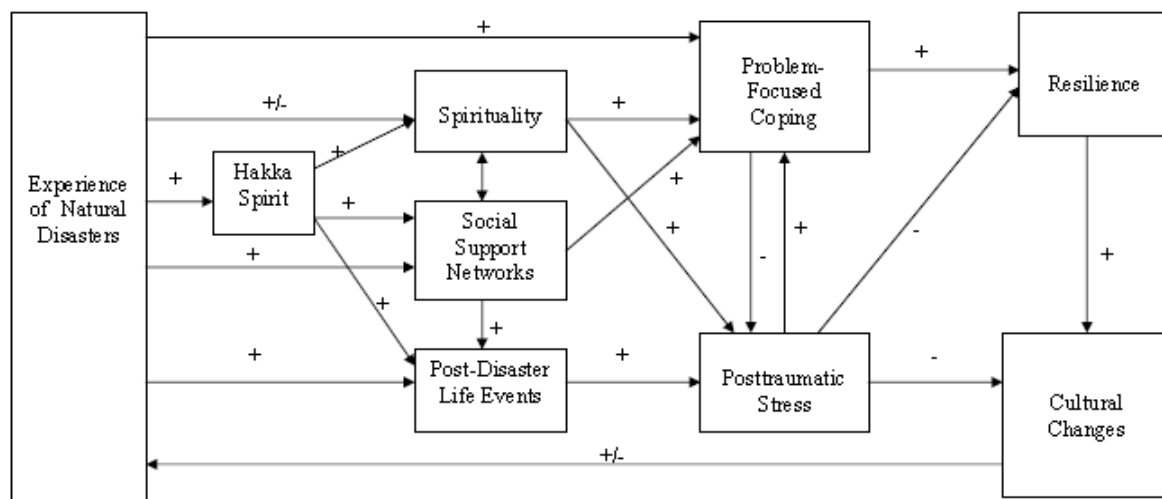


Abbildung 6: Relation der Einflussfaktoren für Resilienz nach Naturkatastrophen in Taiwan (Jang 2008: S. 71)

+ = positiver Einfluss; - = negativer Einfluss

Als Resilienz wird in dieser Grafik zugrunde gelegt, dass

- a) das Alltagsleben nach einer Naturkatastrophe wieder einkehrt,
- b) eine erfolgreiche Anpassung sichtbar wird,
- c) Veränderung oder Wachstum gefördert wurde.

1.6. Interpersonelle Kommunikation im weiteren Sinn

Einmal in Kommunikation verstrickt, kommt man nie wieder ins Paradies der einfachen Seelen zurück (auch nicht, wie Kleist hoffte, durch die Hintertür) (Luhmann 1984: S. 207).

Kommunikation ist ein Begriff der Alltagssprache geworden. Die Selbstverständlichkeit der Verwendung des Begriffes täuscht aber über die Komplexität und den damit verbundenen Prozess hinweg. Ein Grund, warum sich verschiedene wissenschaftlicher Disziplinen diesem Phänomen mit jeweils unterschiedliche Aspekten analytisch nähern (vgl. Burkart/Hömborg 2007: S. 11).

Unter Kommunikation wird ein Prozess zwischen Kommunikatoren (Handelnde, Akteure, Individuen, psychische oder soziale Systeme) verstanden, der mindestens zwei Sequenzen hat. Er verknüpft ausgewählte Elemente von Mitteilungen und Informationen. Eine Kommunikation liegt dann vor, wenn sich der Zustand eines Kommunikators aufgrund einer mitgeteilten Information ändert (vgl. Schützeichel 2004: S. 376).

Die Auffassung von Kommunikation als Prozess findet weitgehend Übereinstimmung, und erfolgreiche Verständigung wird als Ergebnis gelungener Kommunikation verstanden (vgl. Bentele 2006: S. 126). Die zwischenmenschliche Kommunikation ist von der Sinngebung durch die beteiligten Menschen geprägt. Zur Verständigung verwenden sie Zeichen und Symbole und gehen davon aus, dass die Bedeutung der Zeichen und Symbole übereinstimmt. Andernfalls misslingt Verständigung und damit Kommunikation. Dies ist deshalb sehr oft der Fall, weil die Bedeutung der „Dinge“ (Personen, Gegenstände, Sachverhalte, Ideen etc.) nicht als etwas Feststehendes betrachtet werden darf. Vielmehr finden diese Definitionsprozesse im Rahmen sozialer Interaktionen statt. Die Bedeutung entsteht und verändert sich im Kommunikationsprozess (vgl. Burkart/Hömborg 2007: S. 12).

In der Systemtheorie, zurückgehend auf Niklas Luhmann, gilt gelingende Kommunikation sogar als unwahrscheinlich. Steve de Shazer (amerikanischer Psychotherapeut 1940 - 2005, der die lösungsorientierte Kurzzeittherapie entwickelte) sagte treffend knapp in einem Workshop an der Privatuniversität für Management, PEF in Wien 2005: „There is no understanding, only more or less helpful misunderstanding“.

Wie ist das nun mit Kommunikation innerhalb von Organisationen? Der kommunikationswissenschaftliche Ansatz versteht Organisationen als soziale Gebilde, deren Kommunikationsbeziehungen zwar auf Dauer angelegt sind, aber dennoch einem kontinuierlichen

Wandel unterliegen (vgl. Mast 2008: S. 7). Organisationen basieren also auf Kommunikation. Die Beziehungen zwischen Organisationsformen und Kommunikationsprozessen sind das Feld der Organisationskommunikation bzw. der Unternehmenskommunikation.

Nokia hielt Besprechungen auf höchster Ebene ab. Es ging darum, die Bedeutung des Vorfalles zu unterstreichen. Persönliche Kommunikation war in dieser Situation das Mittel der Wahl. Die Nachricht von Philips wurde bei Ericsson zunächst nicht weitergegeben, weil angenommen wurde, solche „Kleinigkeiten“ stören Chefs bei ihrer Arbeit.

Die technische Entwicklung bringt auch eine Entwicklung der zwischenmenschlichen Kommunikation mit sich. Mit technischen Hilfsmitteln können räumliche Distanzen überwunden werden. Teilweise wird diese Art der Kommunikation auch als „technische Kommunikation“ oder „computervermittelte Kommunikation“ bezeichnet, was einen Hinweis auf die Hilfsmittel gibt, mit denen die Übertragung stattfindet. Der primäre Unterschied zwischen beiden Formen zwischenmenschlicher Kommunikation liegt in der An- bzw. Abwesenheit der Kommunizierenden. Damit einhergehend werden die Möglichkeiten diskutiert, fehlende Informationen zu ergänzen, zum Beispiel durch Emoticons (☺), Akronyme (lol = lough out loud), Soundwörter (gggg = lachen), Aktionswörter (zusammenzuck!) (vgl. Rothe 2006, S. 116f.).

Da sich die vorliegende Arbeit in weiten Teilen mit Organisationen und Unternehmen beschäftigt, die weltweit agieren, ist die Kommunikation zwischen Menschen und Organisationseinheiten vielfach auf technische Hilfsmittel angewiesen. Daher wird der Begriff „zwischenmenschliche“ oder „interpersonelle“ Kommunikation in einem erweiterten Verständnis verwendet. Auch dann, wenn für die zwischenmenschliche Kommunikation andere Kommunikationskanäle benutzt werden, wird von interpersoneller Kommunikation gesprochen. Dazu gehören akustische oder bildhafte Übertragungsmethoden wie das Telefon, Voice over IP, Sprechanlagen, Funk oder die Videokommunikation. Es gehören aber auch Kommunikationskanäle dazu, die schriftliche oder bildhafte Informationen übertragen, wie E-Mails, Briefe oder Videokommunikation. Antwortreaktionen können dabei auch erst nach einer gewissen Zeit stattfinden. Die Kommunikation kann zeitlich versetzt stattfinden. Persönliche Kommunikation oder Face-to-Face-Kommunikation wird als Teil der interpersonellen Kommunikation verstanden. Das Kriterium ist das „zwischenmenschliche“ direkte, gegenseitige Wahrnehmen und Ansprechen, ob persönlich bekannt oder unbekannt.

Im Nokia-Fallbeispiel wird von Anrufen und persönlichen Treffen berichtet. Es darf angenommen werden, dass die international zusammengesetzte Arbeitsgruppe immer wieder auch via E-Mail oder über ein Intranet kommuniziert hat. Selbst ausgedruckte Schriftstücke können in der Phase der Problemlösung und danach zwischen den Beteiligten gewechselt worden sein. All dies sind Mittel der interpersonellen Kommunikation.

Ein wesentlicher Aspekt in der interpersonellen Kommunikation ist die Bedeutung, die dem Gesagten gegeben wird. Aus der Bedeutungsgebung leiten sich weitere Handlungen ab.

Dennoch heißt zwischenmenschliche Kommunikation zu verstehen in erster Linie, Face-to-Face-Kommunikation zu verstehen. Sie ist evolutionär gesehen die ursprünglichste Kommunikationsform. Sie ist nach wie vor auch die umfassendste Form (vgl. Rothe 2006: S. 1).

1.7. Ausgewählte Theorien und Modelle der Kommunikation

Das Verbindende der drei ausgewählten Theorien bzw. Modelle der Kommunikation ist die Handlungsorientierung auf der einen Seite. Auf der anderen Seite wird – gerade durch den Dialog – unterstellt, dass interpersonelle Kommunikation mit einer bestimmten Qualität in der Lage ist, bisher noch nicht Herausgefundenes gemeinsam zu entwickeln. Beide Aspekte sind für Resilienz von Bedeutung. Es geht einerseits darum, zum Zwecke von klugen Entscheidungen und auch in Situationen unter Handlungsdruck gut miteinander zu kommunizieren. Es geht aber auch darum, etwas in das Bewusstsein zu bringen, das noch nicht da war und in vielen Fällen auch hoffentlich nicht eintreten wird. Und es geht darum, mit Hilfe von inspirierenden Gesprächen Neues hervorzubringen, Innovation zu fördern.

1.7.1. Maed und Blumer: der Symbolische Interaktionismus

Die meisten Forschungsergebnisse zur Resilienz von Menschen weisen darauf hin, dass es eine große Auswirkung hat, mit welchen Grundannahmen Menschen auf Unvorhergesehenes oder schwierige Bedingungen reagieren. Hier ist zunächst die erste von drei Prämissen des symbolischen Interaktionismus hervorzuheben, die besagt, **dass Menschen „Dingen“ gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen handeln**, die diese Dinge für sie besitzen.

Unter „Dingen“ versteht Blumer, ein Schüler von Maed (1969), was Menschen in ihrer Welt wahrzunehmen vermögen. Gegenstände wie Bäume oder Stühle; andere Menschen wie eine Mutter oder einen Verkäufer; Kategorien von Menschen wie Freunde oder Feinde; Institutionen wie eine Schule oder eine Regierung; Leitideale wie individuelle Unabhängigkeit oder Ehrlichkeit; Handlungen anderer Personen wie Befehle oder Wünsche; und solche Situationen, wie sie dem Individuum in seinem täglichen Leben begegnen (vgl. Blumer 1969: S. 2-13). Besonders die letztgenannte Kategorie – die Situationen, die dem Individuum begegnen – unterstützt die Erkenntnisse der ResilienzforscherInnen. Wenn beispielsweise Taiwan im Durchschnitt 4,8 Naturkatastrophen zu verzeichnen hat, unterstellt Jang (2008), dass diese weniger nachhaltige Beeinträchtigung bei den BewohnerInnen nach sich ziehen, weil sie gewissermaßen schon daran gewöhnt sind.

Es gibt auch andere Richtungen, die diese Prämisse mit dem symbolischen Interaktionismus teilen. Aus der realistischen Position beispielsweise geht die Bedeutung aus dem Ding an sich hervor. So ist ein Stuhl eindeutig von sich aus ein Stuhl, eine Kuh eine Kuh, eine Rebellion eine Rebellion und so weiter. Bedeutung kann auch daraus hervorgehen, welche Empfindungen, Gefühle, Ideen, Erinnerungen, Motive und Einstellungen mit einem Ding verbunden werden. Auf diese Weise kann z. B. die Bedeutung von Prostitution für einen Menschen auf seine Einstellung dazu zurückgeführt werden.

Der symbolische Interaktionismus betrachtet Bedeutung noch einmal anders. Für ihn geht die Bedeutung aus dem Interaktionsprozess zwischen verschiedenen Personen hervor. Die Bedeutung eines Dinges für eine Person ergibt sich aus der Art und Weise, in der andere Personen ihr gegenüber in Bezug auf dieses Ding handeln. Ihre Handlungen dienen der Definition dieses Dinges für diese Person. Das ist die zweite Prämisse Blumers: **Die Bedeutung solcher Dinge wird aus der sozialen Interaktion mit Mitmenschen abgeleitet** oder entsteht aus ihr. Hier kann ein ganz enger Bezug zwischen interpersoneller Kommunikation und Resilienz abgeleitet werden. Wenn sich zum Beispiel der Nokia-Chef persönlich in die Sache mit den verspäteten Chips einbringt, wird deutlich, welchen Stellenwert die Problemlösung für Nokia hat.

Die dritte Prämisse betont, **dass Interpretation ein individueller Prozess ist**; das Herausfiltern der Bedeutung ein interpretativer Akt einer Person in einer bestimmten Situation oder Umgebung. Dieser Prozess besteht aus zwei Schritten: In einem ersten Schritt nimmt eine Person die Situation für sich wahr. Blumer beschreibt „to point out to himself the things that have meaning“ – als eine Art, mit sich selbst zu kommunizieren, um zu

einer Bedeutung zu kommen. Je nach Situation sucht eine Person die Bedeutungen aus, prüft sie, stellt sie zurück, ordnet sie neu und formt sie um. Eine Person setzt sich mit den Dingen auseinander, die ihr begegnen. Sie nutzt und handhabt die Bedeutung und sie ändert diese immer wieder ab.

Der symbolische Interaktionismus und seine zentralen Annahmen beziehen sich auf eine Reihe von Themen, nämlich auf

- menschliche Gruppen oder Gesellschaften,
- soziale Interaktion,
- Objekte,
- den Menschen als Handelnden,
- menschliche Handlungen und den wechselseitigen Bezug von Handlungslinien.

Von Bedeutung für diese Arbeit ist die Sichtweise auf die menschliche Gesellschaft und das menschliche Zusammenleben sowie die Beschaffenheit sozialer Interaktion. Man geht davon aus, dass menschliche Gruppen aus handelnden Personen bestehen. Dieses Handeln wiederum besteht aus vielen ausgeübten Aktivitäten. Die Aktivitäten richten sich nach der Auseinandersetzung der Individuen mit den anderen Individuen und deren Aktivitäten. Das Leben einer jeden menschlichen Gesellschaft besteht demnach in einem fortlaufenden Prozess des Aufeinander-Abstimmens der Aktivitäten ihrer Mitglieder.

Vor dem Hintergrund überraschender Ereignisse, die Resilienz erfordern, ist die Vorstellung von sozialen Systemen, die aus fortwährenden Interaktionen ihrer Individuen bestehen, ein Bezug zur Kommunikation. Dieser Abstimmungsprozess wird als Kommunikation verstanden.

1.7.2. Habermas: die Theorie des kommunikativen Handelns

Wenn wir uns mit anderen verständigen wollen, so greifen wir auf einen vertrauten Hintergrund und Erfahrungsschatz zurück, den wir in der bisherigen Lebenswelt erlernt und eingeübt haben. Als wichtigen Unterschied markiert Habermas (1995) strategisches und echtes kommunikatives Handeln. Die erste Handlungsweise dient der Durchsetzung eigener Interessen und der Beeinflussung anderer und ist erfolgsorientiert, die zweite ist verständigungsorientiert und hat den Anspruch auf Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit (vgl. Habermas 1981: S. 384-388).

In Organisationen finden wir beides vor. Ein großer Teil der Kommunikation ist darauf ausgerichtet, bestimmte Interessen zu verfolgen und Ziele zu erreichen – eben strategisch. Der Erfolg ist definiert als das Eintreten eines erwünschten Zustandes in der Welt, der in einer gegebenen Situation durch zielgerichtetes Tun oder Unterlassen kausal bewirkt werden kann. Handlungseffekte ergeben sich durch Handlungsergebnisse, wenn der gesetzte Zweck realisiert worden ist. Weiters durch Handlungsfolgen, die vorgesehen bzw. in Kauf genommen wurden. Aber auch durch Nebenfolgen, die nicht vorgesehen waren. Wenn Menschen in Organisationen also miteinander kommunizieren, tun sie das mit intendierten Absichten und oft nach vorgegebenen Regeln. Die Folgen der Kommunikation können erwünscht sein und das beabsichtigte Ergebnis erzielen. Beispielsweise erhält Nokia von Philips die gewünschten Informationen über Produktionskapazitäten. Als Nebenfolge kann etwa verstanden werden, wenn sich Erickson zu spät um Ersatzteile kümmern kann, weil die Weiterleitung des Anrufes von Philips unterlassen wurde.

Eine erfolgsorientierte Handlung, die als Befolgung technischer Handlungsregeln geschieht, nennt Habermas instrumentell. Jegliche Berichtspflicht kann hier eingeordnet werden. Strategisch nennt er eine erfolgsorientierte Handlung, wenn abgesehen werden kann, dass die Entscheidungen eines anderen Menschen dadurch beeinflusst werden können, wie etwa in einem Verkaufsprozess oder bei Motivationsreden.

Menschen in Organisationen geht es aber auch darum, mit ihrem Beitrag gesehen und verstanden zu werden. Hier wird die Begrifflichkeit der kommunikativen Handlungen gewählt. Die Handlungspläne der Beteiligten beruhen nicht primär auf egozentrischen Erfolgskalkülen, sondern auf Verständigung. Die Kommunizierenden verfolgen ihre Ziele unter der Bedingung, dass sie ihre Handlungspläne auf der Grundlage einer gemeinsamen Sicht aufeinander abstimmen können. Insofern ist das Aushandeln von Situationsdefinitionen die Interpretationsleistung, die für kommunikatives Handeln erforderlich ist.

Nach Ansicht von Habermas besteht der Sinn von sprachlicher Kommunikation darin, dass sich mindestens zwei Menschen (SprecherIn und HörerIn) über etwas verständigen. Der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Verständigung ist seiner Meinung bereits in der Struktur der Sprache angelegt, auch wenn Verständigung nicht immer gelingt. Die Bandbreite reicht von Unverständnis oder Missverständnis, beabsichtigter und unfreiwilliger Unwahrhaftigkeit, verschleierte oder offener Nicht-Übereinstimmung bis zum Vervollständigt-Sein und erzielter Verständigung (vgl. Burkart/Lang 2007: S. 45).

Hier kann etwa die Verständigung über gemeinsame Werte oder eine Vision gesehen werden. Auch die Art von Dialog, wie sie Bohm (2000) beschreibt.

1.7.3. Bohm: der Dialog

Die Disziplin des Teamlernens und der so genannten „Lernenden Organisation“ beginnt mit dem „Dialog“, mit der Fähigkeit der Mitglieder, eigene Annahmen „aufzuheben“ und sich auf ein echtes „gemeinsames Denken“ einzulassen. Die Wurzeln des Dialogs liegen in dem griechischen „dialogos“: dia (durch) und logos (das Wort oder der Sinn). Dialog bedeutet hier das ungehinderte Fluten von Sinn, von Bedeutung in einer Gruppe, wodurch diese zu Einsichten gelangen kann, die der einzelnen Person verschlossen sind.

Das Zusammenwirken sehr verschiedener Menschen kann zu wissenschaftlichen Ergebnissen von großer Tragweite führen. Der Physiker Werner Heisenberg schildert eine Fülle von Gesprächen besonderer Art, Dialogen im Bohm'schen Sinn, die er im Laufe seines Lebens mit anderen großen Wissenschaftlern geführt hat, die die traditionelle Physik in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts revolutionierten. Bohms Arbeit über die Theorie und Praxis des Dialogs bildet eine Synthese aus systemischer oder holistischer Sichtweise der Natur und den Wechselwirkungen zwischen unserem Denken und unseren inneren „Modellen“ mit unseren Wahrnehmungen und Handlungen (vgl. Senge 1997: S. 290-291).

Der Dialog beruht auf zwei Kernelementen: dem offenen Zuhören und dem generativen Sprechen. Er wird als Gesprächsform von der Diskussion und von der Debatte unterschieden. Hier ist das zugrundeliegende Motiv nicht, voneinander zu lernen, sondern unterschiedliche Ansichten darzubieten und zu verteidigen, um letztlich zu entscheiden (vgl. Senge 1997: S. 19). Dialog und Diskussion sollen in einer Organisation in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden. Wenn ein Team zu einer Einigung kommen und Entscheidungen treffen muss, sind Diskussionen nötig. Es müssen verschiedene Meinungen gegeneinander abgewogen und die beste ausgewählt werden. Dagegen laufen die Meinungen beim Dialog auseinander. Der Dialog strebt nicht nach einer Einigung, sondern nach einem umfassenderen Verständnis für komplexe Fragen (vgl. Senge 1997: S. 300).

In dieser Arbeit wird auf den Zusammenhang von Resilienz und der Qualität der zwischenmenschlichen Kommunikation hingewiesen. Deshalb ist im Folgenden eine Reihe von Kerneigenschaften genannt, die den Dialog als Disziplin kennzeichnen. Sie zeigen

auch auf, worin sich Personen üben können, wenn sie ihre dialogischen Fähigkeiten vertiefen wollen. Hartkemeyer et al. (2001) gehen davon aus, dass Dialog erlernbar ist.

1. Die Haltung von Lernen verkörpern
2. Radikaler Respekt
3. Offenheit
4. Von Herzen sprechen
5. Zuhören
6. Verlangsamung
7. Annahmen und Bewertungen suspendieren
8. Produktives Plädieren
9. Eine erkundende Haltung üben
10. Das eigene Beobachten beobachten

Jene Kernfähigkeiten, die der interpersonellen Kommunikation zuzurechnen sind, werden hier noch genauer beschrieben.

Die Haltung von Lernen verkörpern

Es geht darum, genug offenen Raum zu schaffen, um alte Denk- und Verhaltensmuster in Frage zu stellen. Die kulturelle Konditionierung als „Wissende“ steht der geforderten Offenheit und dem Anfängergeist oft entgegen. Wenn in der Literatur über Resilienz von Organisationen vielfach von „awareness“ gesprochen wird, ist die Haltung des Lernens, des Nicht-Wissens ein guter Zugang, für Unerwartetes grundsätzlich bereit zu sein.

Radikaler Respekt

Respekt heißt, die andere Person in ihrem Wesen als legitim anzuerkennen. Dies kann so weit führen, dass vorstellbar ist – unter deren Bedingungen - genauso zu denken und zu handeln. Respekt wird dabei aktiver verstanden als Toleranz. Er hat ein wesentliches Element der Empathie: „Ich akzeptiere nicht nur, wer du bist. Ich versuche auch, die Welt aus deiner Perspektive zu sehen“. Empathie wird als Resilienzfaktor aufgefasst.

Offenheit

Offenheit entsteht, wie Bohm meint, wenn zwei oder mehr Individuen bereit sind, ihre Gewissheit in Gegenwart anderer aufzuheben. Sie sind bereit, andere an ihrem Denken teilhaben zu lassen und es für neue Einflüsse zu öffnen. Das ist der Weg, wie sie zu tiefen Erkenntnissen gelangen können, die ihnen sonst nicht zugänglich wären. Offenheit ist dennoch nicht als persönliches Merkmal aufzufassen. Menschen sind in gewissen Situa-

tionen offen und in anderen nicht. Offenheit ist ein Merkmal von Beziehungen. Wenn Offenheit eine Eigenschaft von Beziehungen ist, dann ist der Aufbau von Beziehungen, die durch Offenheit gekennzeichnet sind, einer der einflussreichsten Hebel, um ein Unternehmen zu schaffen, das sich durch Offenheit auszeichnet auf Basis lernintensiver Beziehungen (vgl. Senge 1997: S. 346).

Von Herzen sprechen

Mit diesem Ausdruck wird beschrieben, wenn Individuen im Dialog darüber sprechen, was ihnen wirklich wichtig ist – was sie wesentlich angeht. Im Dialog soll vermieden werden, überwiegend „aus dem Kopf“, also abstrakt und mit wenig Bezug zu sich selbst, zu sprechen.

Zuhören

Als grundlegende Erfahrung beschreiben Menschen, wenn sie von anderen vorbehaltlos gehört werden. Das Gehörtwerden bildet einen wesentlichen Bestandteil der Atmosphäre des Respekts und der Offenheit, die einen Dialog ausmachen. Mitfühlendes Zuhören ist aktiv. Wenn Zuhörende auf diese Weise zuhören, lernen sie wahrzunehmen, welche reflexartigen Urteile und Annahmen durch das Gehörte hervorgerufen werden. Dies verstärkt die Wirkung des Dialogs um ein Vielfaches, weil Offenheit und Vertrauen dadurch intensiviert werden. Die Sprechenden erfahren ja, dass sie keine Energie dafür aufwenden müssen, ihre Zuhörenden auf versteckte Hinweise des Unbehagens oder Urteilens hin zu beobachten.

Verlangsamung

Es liegt in der Natur des Dialogs, weil die Beteiligten einer nach dem anderen und nicht alle durcheinander sprechen, den Kommunikationsprozess zu verlangsamen. Außerdem hat jede(r) das Recht, den Dialog zu verlangsamen, sich zum Sprechen so lange Zeit zu lassen, wie er oder sie braucht, sich Zeit zum Nachdenken über das Gesagte zu erbitten, nach Punkten zu fragen, die der Klärung bedürfen, oder einen Gegenstand zu benutzen, z. B. einen Redestein, um sich Raum zu schaffen. Die im Dialog erforderliche Selbstbeobachtung braucht Zeit.

Annahmen und Bewertungen suspendieren

Die eigenen Annahmen aufzuheben heißt, dass man sie in der Schwebe hält und quasi vor sich „aufhängt“, damit alle sie betrachten und untersuchen können. Es bedeutet nicht, dass die eigenen Meinungen verworfen, unterdrückt oder nicht zum Ausdruck gebracht werden sollen. Auch bedeutet es nicht, dass eine eigene Meinung etwas „Schlechtes“ ist oder dass man jede Form von Subjektivität beseitigen solle. Vielmehr geht es darum, die eigenen Annahmen zu erkennen und einer kritischen Betrachtung zugänglich zu machen. Bohm zufolge wird der Fluss des Dialogs blockiert, sobald sich „jemand auf die Hinterbeine stellt“ und beschließt, dass „er weiß, was Sache ist“. Das Aufheben von Annahmen ähnelt dem Erkennen von „Abstraktionssprüngen“ und dem „Erkunden der Schlussfolgerungen, die sich hinter Abstraktionen verbergen“ – also grundlegenden Reflexions- und Erkundungsfertigkeiten (vgl. Senge 1997: S. 296f.)

Produktives Plädieren

Beim produktiven Plädieren wird eher der Denkprozess als das Denkprodukt zur Verfügung gestellt. Das ermöglicht gegenseitiges Lernen und Verstehen. Die Haltung hinter dem produktiven Plädieren drückt sich in etwa so aus:

Ich kann die Situation nur aus meiner Perspektive sehen, die begrenzt ist durch meine Filter und mein „mentales“ Modell. Ich glaube nicht, daß meine Sichtweise die einzig mögliche ist, um das zu erklären, was los ist. Ich lade euch ein, teilzuhaben an meinen Beobachtungen, Gedanken und Interessen, und möchte eure mit berücksichtigen. Gemeinsam werden wir sicher ein Bild über die Situation gewinnen, das vollständiger ist als das, zu dem ich allein in der Lage wäre (Hartkemeyer 2001: S. 92).

Das Plädieren kommt in einem strategischen Dialog häufiger vor als in einem generativen Dialog, kann aber in beiden Formen „produktiv“ gemacht werden.

Eine erkundende Haltung üben

Einfache, aufrichtige Fragen fördern den Dialog. Mit einer Haltung von Neugierde, Achtsamkeit und Bescheidenheit, ja Demut, kann eine optimale Lernumgebung geschaffen werden. Aus dem Bedürfnis, etwas wirklich zu verstehen und dem Interesse an dem, was anders ist, als man es bereits kennt, werden „unschuldige“ Fragen generiert.

Das eigene Beobachten beobachten

Es geht im Dialog darum, Überzeugungen und Haltungen auf den Grund zu gehen, die unterschwellig Interaktionen und Handlungen bestimmen. Die geheimen Schlüssel für Erfolge und Störungen in der Kommunikation werden offengelegt. Dazu ist die Beobach-

tung der eigenen spontanen Reaktionen – Urteile, Kritik, Zorn, Furcht etc. – zum Teil wichtiger als die Konzentration auf ein Thema. Im Dialog wird ermutigt, solche Wahrnehmungen mitzuteilen. Wenn Menschen diese Disziplin gemeinsam üben, vertieft sich der Gruppenzusammenhalt und die Teilnehmenden beginnen eher gemeinsam zu denken als Einzelideen oder wohlverteidigte Ansichten gegeneinander anzustellen.

Bohm beschreibt, dass die Rolle eines „helfenden Begleiters, der den Dialog ‚zusammenhält‘ zumindest zu Beginn von großer Bedeutung ist. Ohne helfende Begleitung ziehen die Denkgewohnheiten die Teilnehmenden immer wieder vom Dialog fort und hin zur Diskussion. Das gilt besonders für den Beginn.

Ob Dialoge in Unternehmen möglich sind, hat Bohm bezweifelt, weil dort die Bedingung der Kollegialität nur schwer zu erfüllen ist:

Hierarchie ist die Antithese des Dialogs, und es ist schwierig, Hierarchie in Organisationen zu vermeiden.[...] Können Mitarbeiter in leitenden Positionen sich tatsächlich „auf eine Stufe“ mit ihren Mitarbeitern stellen? (Senge 1997: S. 298)

Die Voraussetzungen dafür sind, dass alle Beteiligten die Vorteile des Dialogs aufrichtig wollen und für wichtiger erachten als die eigene Stellung. Wer daran gewöhnt ist, seine Meinung aufgrund seiner Position in der Unternehmenshierarchie durchzusetzen, muss dieses Vorrecht im Dialog aufgeben. Wer daran gewöhnt ist, seine Meinung aufgrund seiner Position in der Unternehmenshierarchie zurückzuhalten, muss die Sicherheit dieses „Verstecks“ aufgeben. Angst und Voreingenommenheit haben im Dialog keinen Platz. Der Dialog ist spielerisch: Er erfordert die Bereitschaft, mit neuen Ideen zu spielen, sie zu untersuchen und zu erproben. Sobald zu viel darüber nachgedacht wird, „wer was gesagt hat“ oder Angst aufkommt, „etwas Dummes zu sagen“, geht dieses spielerische Element verloren (vgl. Senge 1997: S. 298f.).

1.8. Interpersonelle Kommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation

Die Arbeit bezieht sich auf interpersonelle Kommunikation im Rahmen der Unternehmenskommunikation mit dem Fokus auf Resilienz für Unternehmen und Organisationen. Unternehmen werden als eine spezifische Form von Organisationen gesehen: als Organisationen mit Gewinnorientierung.

Als Unternehmenskommunikation werden alle Kommunikationsprozesse verstanden, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessensklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen (Mast 2008, S. 11).

1.8.1. Ziele der Kommunikation im Unternehmen

Die Erkenntnisse in der interpersonellen Kommunikation sind grundlegend. Sie gelten bei jedem real praktizierten und vollzogenen Kommunikationsakt, bei dem Mitglieder eines Unternehmens beteiligt sind. Die Elemente der zwischenmenschlichen Kommunikation stellen daher für die Unternehmenskommunikation eher einen Rahmenfaktor dar als ein spezifisches Kapitel der Unternehmenskommunikation (vgl. Oelert 2003: S. 25ff).

Kommunikation ist als Austauschprozess zu verstehen, durch den Unternehmensmitglieder eine Situation verstehen lernen und eine bestimmte Einstellung zu dieser bilden. Die Unternehmenskommunikation ist bestrebt, die kognitiven Leistungen eines einzelnen Unternehmensmitgliedes zu identifizieren (vgl. Oelert 2003: S. 43).

Hier kann zwischen kognitiven Zuständen und kognitiven Prozessen unterschieden werden (vgl. Oelert 2003: S. 43):

- Kognitive Zustände sind demnach verhaltenswissenschaftliche Konstrukte, die als Erklärung für Verhalten herangezogen werden.
- Kognitive Prozesse führen zu einer Veränderung der kognitiven Zustände. Theoretisch ist man hier am Einfluss auf Verhalten von Mitgliedern einer Organisation interessiert.

Mit der internen Kommunikation wird versucht, dass sich ein intendiertes Verhalten auf eine Kommunikationsmaßnahme einstellt. Gleichzeitig muss man sich aber auch mit der Frage beschäftigen, wie diese kognitiven Zustände in geeigneter Weise verändert werden können. Ziel ist es, auf die Unternehmensmitglieder so einzuwirken, dass sich bei ihnen ein erwünschtes – im Sinn von alltagstaugliches und zieldienliches – Denken und Verhalten einstellt. Dass an dieser Stelle auch das Thema der manipulativ orientierten Beeinflussungs- und Lenkungstechniken zu diskutieren ist, scheint naheliegend. In dieser Arbeit wird aber nicht weiter darauf eingegangen.

Auf welche kognitiven Zustände zielt die interne Kommunikation ab, damit sich ein intendiertes Verhalten bei den Mitgliedern eines Unternehmens einstellt? Zu den wichtigsten zählen Aktiviertheit, Emotionen, Wissen, Einstellungen und Motive. Auf deren Basis ergibt sich das Verhalten der Unternehmensmitglieder. Auch Werte und Persönlichkeit werden gelegentlich als kognitive Zustände verstanden.

Werte und Persönlichkeit lassen sich aber auf andere kognitive Zustände zurückführen. Sie werden als ein konsistentes System von Einstellungen mit normativer Verbindlichkeit begriffen (vgl. Oelert 2003: S. 44). Sie kennzeichnen die Bereitschaft, sich gegenüber einem Thema zustimmend oder ablehnend zu verhalten und sind prägend für ganze Verhaltensspektren. Persönlichkeit ist für ihn ein ganzheitlich-komplexer Zustand charakteristischer Gefühls-, Wissens-, Motiv-, Einstellungs-, Werte- und Verhaltensmuster. Darüber hinaus sind Werte und Persönlichkeit stark vom sozialen Gesamtumfeld abhängig und damit nur sehr bedingt beeinflussbar.

Die fünf Zielgrößen für interne Kommunikation sind (vgl. Oelert 2003: S. 44ff.):

- Aktivierung
- Emotionalisierung
- Wissensbildung
- Einstellungsbildung
- Motivansprache

Kognitive Leistungen hängen von einem bestimmten Grad der Aktiviertheit ab. Eine gewisse „innere Spannung“ ist dafür notwendig und diese wird z. B. durch Provokation, optische oder akustische Reize, Überraschungseffekte, Inszenierung etc. erzeugt. Eine Standardinformation braucht eine geringere **Aktivierung** als das Mitteilen strategischer Veränderungen. Aktivierung führt aber nicht zwangsläufig zu einer besseren Aufnahme. Bei extremer Überaktivierung kann sogar ein vollständiger Leistungsausfall auftreten, ein „Blackout“. Im Fall von Resilienz-Aufbau für das Unternehmen kann hier ein Beispiel sein, die Aufmerksamkeit zu erhöhen, mit der MitarbeiterInnen Abweichungen von Standardprozessen wahrnehmen.

Ganz eng verbunden sind Aktivierung und **Emotionalisierung**. Emotion ist interpretierte Aktiviertheit, ein bestimmter Erregungszustand in eine Richtung, z. B. positiv oder negativ, angenehm oder unangenehm. Die Absicht der Unternehmenskommunikation geht hier in Richtung einer ziieldienlichen Emotionalisierung, z. B. Auseinandersetzung mit ne-

gativen Gefühlen gegenüber einer geplanten Fusion. Bei MitarbeiterInnen die Bereitschaft zu erhöhen, gezielt in die Kundenbeziehung zu investieren, wäre hierfür ein Beispiel.

Wenn Unternehmensmitglieder in beabsichtigter Weise handeln sollen, müssen sie in die Lage versetzt werden, den Sinn von Einzelmaßnahmen in einen Gesamtzusammenhang zu bringen. Auch die Bedeutung einer Neuerung für das eigene Arbeitsumfeld und die Auswirkungen auf sie persönlich – im Positiven wie im Negativen – kann im Rahmen der internen Kommunikation erschlossen werden. Das ist die Funktion von **Wissensbildung**. Dieses Wissen kann ad hoc entstehen oder auch im Laufe eines Prozesses aufgebaut werden.

Das vierte Ziel ist die **Einstellungsbildung**. Interne Kommunikation zielt darauf ab, dass sich mit Hilfe einer Kommunikationsmaßnahme langfristig und einigermaßen konsistent kalkulierbares Verhalten einstellt. Einstellung ist die innere Bereitschaft eines Menschen, auf bestimmte Stimuli der Umwelt grundsätzlich positiv oder negativ zu reagieren (vgl. Oelert 2003: S. 46).

Wenn von **Motivansprache** die Rede ist, soll hier nicht das „hypothetische Konstrukt“ Motivation (vgl. Oelert 2003: S. 46) herangezogen werden. Vielmehr geht es um das Ansprechen von vorhandenen Motiven bzw. Beweggründen für ein Verhalten (lat. movere = bewegen). Auf die verschiedenen Formen von Motiven wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen.

Die Zielkategorien sind nicht unabhängig voneinander, sondern überlagern sich gegenseitig in einem komplexen Zusammenspiel. Für die Wissensbildung ist beispielsweise ein gewisser Grad von Aktivierung notwendig. Wenn es Ressentiments gegenüber neuen KollegInnen gibt, beruhen diese beispielsweise auf mangelndem Wissen über die Neuen und/oder an der Einschätzung über Verlust oder Gewinn hinsichtlich der eigenen Position im Unternehmen.

Auch das Umfeld des Unternehmens ist für das interne Kommunikationsmanagement von Bedeutung. Das sozioökonomische Umfeld des Unternehmens wird in der Managementliteratur häufig über Individuen bzw. um das Unternehmen herum platzierte (Interessens-) Gruppen thematisiert. Sie werden als „Stakeholder“ bezeichnet. Stakeholder sind „any group or individual, who can affect, or is affected by the achievement of a corporation's

purpose“ (Oelert 2003: S. 58). Ein solcher Zugang zum sozioökonomischen Umfeld entspricht auch dem Grundgedanken der Systemtheorie. Luhmann (1984) unterscheidet vier Arten von Systemen: Maschinen, Organismen, psychische Systeme und soziale Systeme (vgl. Luhmann 1984: S. 8f.).

Diese Art der Betrachtung des Umfeldes von Unternehmen ist für die vorliegende Arbeit relevant. Es geht um die Gestaltung der Beziehungen zu den Stakeholdern. Belastbare Beziehungen sind für die Resilienz des Unternehmens von vitaler Bedeutung. Interpersonelle Kommunikation ist ein Mittel dieser Beziehungsgestaltung. Hier sind kommunikative Fähigkeiten gefragt.

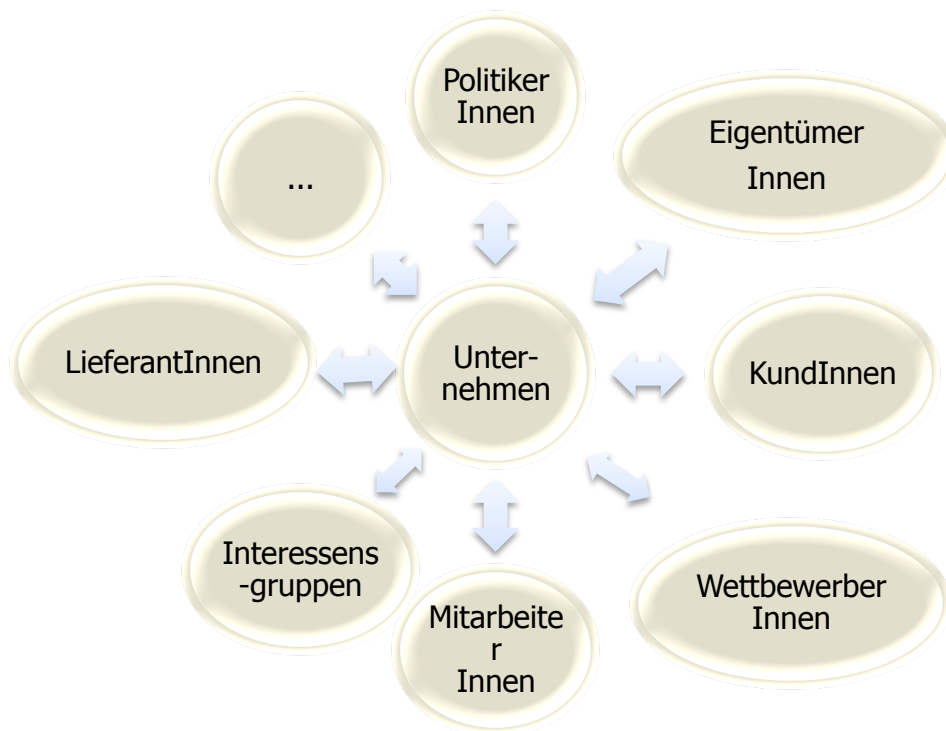


Abbildung 7: Austauschbeziehungen des Unternehmens mit seiner Umwelt (vgl. Oelert 2003: S. 60)

1.8.2. Wertschöpfung durch Kommunikation

Werte steuern als Orientierungsmarken menschliches Verhalten. Sie können materiell oder immateriell sein. Sie prägen die Wahrnehmung des Unternehmens und schränken Handlungsalternativen ein. Für die Förderung von Resilienz sind die von Mast (2008: S. 92-97) genannten drei Phasen des wertorientierten Kommunikationsmanagements hilfreich. Sie zeigen einen möglichen Weg auf, die Unternehmenswerte transparent und dadurch ihre Verwundbarkeit sichtbar zu machen.

Mast beschreibt als Phase 1 die Formulierung und damit Sichtbarmachung von Unternehmenswerten in Visionen, Leitbildern und Regeln. In Phase 2 werden diese Werte konsequent an verschiedene Zielgruppen kommuniziert. Damit wird angestrebt, dass MitarbeiterInnen, KundInnen oder WertschöpfungspartnerInnen gleiche oder zumindest ähnliche Aussagen zu den angestrebten Werten bekommen. Das ist die Grundvoraussetzung für die Glaubwürdigkeit von Inhalten. In Phase 3 wird die Kommunikationspolitik mit der Geschäftspolitik verlinkt. In diesem Schritt geht es um die konsequente Ausrichtung des Kommunikationsmanagements auf die Geschäftsstrategie.

Hier wird die Frage gestellt, wo die sogenannten „Value Links“, das heißt die Beziehungen zwischen den allgemeinen geschäftspolitischen Zielen (z. B. Bekanntheit oder Vertrauen bei KundInnen), und den beobachteten Verhaltensweisen der Zielgruppe (z. B. Kooperationsbereitschaft von LieferantInnen, Motivation oder Readiness for Change bei MitarbeiterInnen) liegen. Diese „Value Links“ sollen die Ausrichtung der Unternehmenskommunikation steuern und auch als Basis dienen, welchen Beitrag Kommunikation zur Wertschöpfung liefert. Das zeigt untenstehendes Schaubild.



Abbildung 8: „Value Links“ als Beitrag von Kommunikation zur Wertschöpfung (Mast 2008: S. 96)

1.8.3. Arenen und Medien der Unternehmenskommunikation

In der Praxis von Organisationen wird eine Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten angewendet. Eine übersichtliche Einteilung ergibt sich, wenn man nach Arenen und Medien bzw. bei den Instrumenten nach klassischen und elektronischen Instrumenten unterscheidet. Diese Matrix zeigt die Positionierung der interpersonellen Kommunikation.

		Arenen Vorwiegend Zweiweg-Kommunikation	Medien Vorwiegend Einweg-Kommunikation
	klassisch	„face-to-face-Arenen“ Synchrone Kommunikation unter Anwesenheit mittels Sprache und Gestik z. B. Vorstandssitzung, jour-fixe, Seminare, Tagungen, ...	„Papier-Medien“ Asynchrone Kommunikation unter Nicht-Anwesenheit mittels Schrift z. B. Mitarbeiter(innen)zeitung, Protokoll, Rundschreiben, Schwarzes Brett, ...
	elektronisch	„elektronische Arenen“ Synchrone Kommunikation über Entfernung mittels Sprache (und Gestik) z. B. Video-, Telefonkonferenz	„elektronische Medien“ (a)Synchrone Kommunikation über Entfernung mittels Sprache und Schrift z. B. Business-TV, Videos, CD-Rom, Intranet, Chats, ...

Abbildung 9: Kategorisierung von internen Kommunikationsinstrumenten (vgl. Oelert 2003: S. 147)

Je nach Aufgabentyp sind Kommunikationsinstrumente unterschiedlich geeignet. Diese Eignung ergibt sich aus den Anforderungen an Genauigkeit, Schnelligkeit, Vertraulichkeit und Komplexitätsbewertung. Die Genauigkeit der Kommunikation bedeutet so viel wie Übertragung des exakten Wortlauts, Dokumentierbarkeit, einfache Weiterverarbeitungsmöglichkeit und Überprüfbarkeit. Dies ist vor allem wichtig bei dem formalen Berichtswesen, bei der Übertragung von Daten und bei der Mitteilung offizieller Beschlüsse. Mit Schnelligkeit der Kommunikation ist vor allem eine kurze Übermittlungszeit bei geringem Aufwand wie für kurze Anfragen bzw. Mitteilungen, Terminabsprachen oder Detailabstimmungen verbunden. Die Vertraulichkeit der Kommunikation spielt bei interpersoneller Vertrauensbildung, der Übertragung vertraulicher Inhalte, etwa der Vermutung über Geschäftsrisiken und Chancen, der Identifizierbarkeit des Empfängers und des Fälschungsschutzes eine Rolle. Die Komplexität von Kommunikation wird durch die Erläuterung komplizierter Zusammenhänge, das Austragen von Kontroversen, Verhandlungen oder die Lösung komplexer Probleme charakterisiert. Gut strukturierte Aufgaben haben an die Kommunikation eher die Anforderung Genauigkeit und Schnelligkeit, schlecht strukturierte Aufgaben Vertraulichkeit und Komplexitätsbewältigung. Für die letztgenannten sind die Face-to-face-Arenen besonders geeignet, weil sie eine hohe „Richness“ aufweisen. Als

„Richness“ wird die Reichhaltigkeit eines Kommunikationsinstruments bezeichnet. Für Reichhaltigkeit in der Informationsübermittlung sind vier Kriterien ausschlaggebend: Schnelligkeit an Feedback, Transport zusätzlicher Signale wie Körpersprache (Gestik, Mimik) und Tonfall, die natürliche Sprache anstelle von digitalen Zahlenreihen sowie die Möglichkeit, Stimmungen und Emotionen auszudrücken. Je weniger von diesen Kanälen zur Verfügung stehen, desto geringer ist die Kapazität eines Kommunikationsinstruments. Bei gut strukturierten Aufgaben erweisen sich die Papiermedien besser geeignet. Diese Erkenntnisse wurden in der „Social-Presence-Theory“ und in der „Social-Richness-Theorie“ zusammengefasst (vgl. Oelert 2003: S. 150-152).

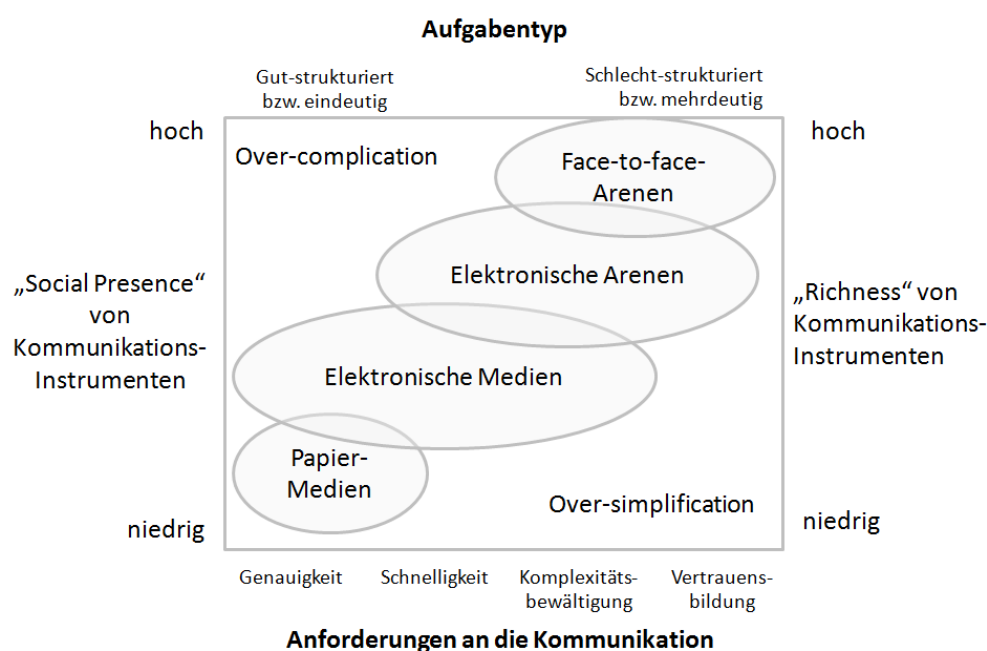


Abbildung 10: Einsatzsignung von internen Kommunikationsinstrumenten (vgl. Oelert 2003: S. 150)

Erfolgreiche medien-sensitive ManagerInnen, die Arenen und Medien entsprechend der in diesen Modellen und Theorien gemachten Empfehlungen nutzen, werden von ihren MitarbeiterInnen und KollegInnen deutlich häufiger (zu über 80%) als „High-performer“ eingestuft. Das zeigten erweiterte empirische Untersuchungen zum aufgabenorientierten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten (vgl. Oelert 2003: S. 153).

Wenn bei der Resilienz von Unternehmen vom Umgang mit dem Unvorhersehbaren gesprochen wird (vgl. Heitger 2010a), kann die Anforderung der Komplexitätsbewältigung und die der Vertrauensbildung unterstellt werden. Da mit der Wahl des Mediums auch die Führungskraft positiv interpretiert wird, unterstützt interpersonelle Kommunikation wohl auch deren Resilienzimpulse.

1.8.4. Die Konkurrenz um die Aufmerksamkeit

„The average manager receives 100 voice and e-mails per day.“ (Davenport/Beck 2000: S. 119
zit. n. Oelert 2003: S. 163)

Zusätzlich beliefern andere neue und alte Medien wie Internet, Intranet, Extranet, Business-TV, CD-Roms, Handy, Telefon, Brief, Video, Fax, Zeitungen, Zeitschriften, Radio, Aushänge, Plakate und Bücher, sowie social-Networks Organisationsmitglieder mit Informationen oder verlangen welche von ihnen. In dieser Aufzählung nicht genannt sind die persönlichen Gespräche.

Haben Führungskräfte beispielsweise in den 70er Jahren im Schnitt sechs von acht Stunden pro Tag oder 75 % ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation verbracht, so sind es heute etwa 90 %, rechnet man Face-to-Face-Gespräche, E-Mails, Voice-Mails, Fax, Telefon und Telekonferenzen zusammen. Darüber hinaus arbeiten Führungskräfte heute mehr als damals: Von den ca. 8 Stunden stieg die durchschnittliche Zeit auf 9,4 Stunden – das heißt noch mehr Kommunikation (vgl. Oelert 2003: S. 2)

Der Inhalt der Kommunikation wird in Organisationen über Themen gesteuert. Beispiele für Themen in Organisationen sind die Konjunkturlage bzw. das Marktwachstum, die neue Strategie, das neue Produkt des Wettbewerbers, eine Fusion, Probleme im Vertrieb, der Preisverfall des Produktes X. In diesem Sinne sind die Verwundbarkeit des Unternehmens oder die Kundenorientierung Themen, die für die Resilienz eingebracht werden müssen. Die Mitglieder des Unternehmens können Bezug auf diese Themen über die gleiche Sache reden. Themen haben eine längere Lebensdauer als einzelne Beiträge. Zu Themen können kommunikative Beiträge formuliert werden, auch wenn sich diese Beiträge in Art, Inhalt und Qualität unterscheiden. Themen bieten einen Rahmen, unter den mehrere Beiträge zu Sinnzusammenhängen zusammengefasst werden.

Das Festlegen und Lancieren von Themen ermöglicht es, darauf einzuwirken, *worüber* kommuniziert wird. Aber auch, wenn die Kommunikation von Informationen zu Themen zusammengefasst wird, gibt es eine Obergrenze, wie viel Information verarbeitet werden kann. Es macht Sinn, durch das Setzen von Schwerpunkten die Aufmerksamkeit der Unternehmensmitglieder zu fokussieren. Das gezielte Wecken von Aufmerksamkeit gegenüber Themen wird unter dem Stichwort „Issue Selling“ diskutiert (vgl. Oelert 2003: S. 155f. und 168).

Wie bekommt ein Thema Aufmerksamkeit in einer Organisation? Die Neuigkeit des Themas ist ein Faktor. Aufmerksamkeit wird auch generiert, wenn es sich um Krise bzw. Erfolg handelt. Und auch der Status des Absenders oder der Absenderin bringt Themen in die Aufmerksamkeit der Mitglieder einer Organisation (vgl. Oelert 2003: S. 164).

Die Mitglieder einer Organisation sind mit einer Vielzahl von Themen konfrontiert, für die dem Individuum aber oft nur wenig Informationen und daher wenig Möglichkeit zur Beurteilung der Bedeutung eines Themas zur Verfügung stehen. Das gilt vor allem bei komplexen und zukunftsorientierten Themen oder bei einer schlechten und ungenauen Informationslage. Wenn Personen mit Bedeutung in der Organisation solche Themen besetzen, kann dieses Manko etwas kompensiert werden (vgl. Oelert 2003: S. 167).

Betrachtet man die zuvor genannten Faktoren, hätte das Resilienzthema eigentlich gute Chancen, in Organisationen in der Aufmerksamkeit zu bleiben. Es behandelt potentielle Krisen und es wird wegen der strategischen Bedeutung beim Topmanagement angesiedelt. Es eignet sich auch, die strategische Erneuerung damit zu verknüpfen. Also eine Antwort darauf zu geben, warum die Strategie immer wieder zu adaptieren und neue Richtungen zu eröffnen sind. Ein Problem, mit dem auch das Krisenmanagement konfrontiert ist, wird dem Resilienzthema nicht ausbleiben: Auch die Überlebensfrage nutzt sich ab. Dennoch hat es den Vorteil, dass es sich mit einer positiven (resilienten) Zukunft auseinandersetzt, eine hohe Integrationsmöglichkeit für andere Themen wie Innovation, Gesundheit, persönliche Entwicklung etc. besitzt und von Grund auf darauf ausgerichtet ist, sich mit Veränderungen in der Umwelt zu beschäftigen. Erneuerung ist ein intrinsischer Faktor von Resilienz.

1.8.5. Führung ist Kommunikation

Die persönliche Kommunikation wird auch als ein Kernbereich der Unternehmenskommunikation angesehen, dessen Bedeutung tendenziell steigt. Als die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation erfüllt sie mehrere Funktionen gleichzeitig: Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung.

Sie hat eine entscheidende Rolle bei der Motivation und bei der Vermittlung von Veränderungen (vgl. Mast 2008: S. 276f). Beispiele dafür sind:

- Bei Gesprächen mit Vorstandsvorsitzenden und Vorständen werden Ziele und Botschaften erläutert und mit Leben gefüllt.

- Bei Umstrukturierungen, wo Emotionen im Spiel sind, kann in der Kommunikation auf Nuancen eingegangen werden.
- Mit MitarbeiterInnen oder InteressensvertreterInnen werden Verhandlungen geführt und Konditionen ausgehandelt.
- Bei Nichterreichen von Planvorgaben werden mit einzelnen Bereichen detaillierte Problemanalysen durchgeführt.
- MitarbeiterInnen werden für unangenehme oder schwierige Aufgaben gewonnen.

In der Kommunikation mit MitarbeiterInnen sind die Führungskräfte die zentralen KommunikatorInnen. Sie haben den direkten und täglichen Einfluss auf ihre MitarbeiterInnen. Sie sind MittlerInnen zwischen den Hierarchieebenen und wichtige Informationsquellen für ihre Teams. Vorgesetzte geben Informationen der Unternehmensführung weiter und übersetzen sie in den individuellen Kontext der jeweiligen MitarbeiterInnen. Sie motivieren, koordinieren und integrieren ihre Teams in das Unternehmen (vgl. Mast 2008: S. 277).

Die Kommunikation der direkten Führungskraft hat damit das breiteste Leistungsspektrum in der internen Kommunikation (Mast 2008: S. 277).

Jede Führungskraft kommuniziert, denn „**Führung ist Kommunikation**“ (Mast 2008: S. 277, Hervorheb. JK)

Führungskräfte erfüllen eine informative und eine sozial-emotionale Kommunikationsfunktion für das Unternehmen. Sie wählen Informationen aus, vermitteln, bewerten und interpretieren sie. Das gilt nicht nur von oben nach unten in der Hierarchie, sondern auch von unten nach oben und auf horizontaler Ebene, wie auch nach außen. Die sozial-emotionale Funktion betrifft die Pflege von Beziehungen. Vorhandene Emotionen, Bedürfnisse und Ziele der einzelnen Interessensgruppen müssen dabei identifiziert und in das eigene Kommunikationsverhalten eingebunden werden. Nicht umsonst hat Kommunikation einen derart hohen Stellenwert im zeitlichen Bedarf des Alltags einer Führungskraft. Neben der Information über Medien fordern MitarbeiterInnen aber auch den direkten persönlichen Kontakt von ihren Vorgesetzten ein. Sie erwarten frühzeitige, aktuelle und umfassende Informationen und eine offene, ehrliche Kommunikation ihrer ManagerInnen (vgl. Mast 2008: S. 278).

2. Entstehung und Erhalt von Resilienz

In diesem Teil der Arbeit folge ich wieder der Unterscheidung zwischen persönlichen und organisationalen Resilienzfaktoren. So beschreibe ich zunächst, für welche Herausforderungen Menschen im beruflichen Umfeld resilient sein sollten. Ich gebe einen Überblick über Faktoren, die AutorInnen als Resilienzfaktoren oder als Säulen der inneren Stärke bezeichnen. Auf der persönlichen Ebene wird deutlich, dass viele dieser Faktoren eine Sache von Haltung oder Bedeutungsgebung sind. Beim Lesen mag vielleicht der Eindruck entstehen, dass es nicht verwunderlich ist, wenn Menschen mit dieser Ausstattung an Fähigkeiten, Eigenschaften oder Ressourcen Rückschläge gut verkraften und an ihnen sogar wachsen. Dass und wie diese Fähigkeiten ausgebaut werden können, wird erst zu einem späteren Zeitpunkt erläutert.

Ausführlicher beschreibe ich Resilienzfaktoren für Organisationen. In der vorliegenden Arbeit – und besonders im Zusammenhang mit der Resilienz von Organisationen – wird häufig Heitger et al. zitiert. Dies ist durch meine Tätigkeit im Rahmen eines Forschungsprojektes der Heitger Consulting Community begründet. Seit 2008 gehen wir¹ dem Resilienz-Thema nach und erarbeiten Möglichkeiten, Unternehmen und Menschen in Unternehmen zur Stärkung von Resilienz zu beraten, zu trainieren oder zu coachen. Wenn ich also Heitger et al. zitiere, sind auch meine eigenen Beiträge im Rahmen dieses Forschungsprojekts gemeint. Der Resilienz-Quickcheck z. B. basiert wesentlich auf meiner Initiative und Ausarbeitung. Während zu Beginn des Projekts die Suche nach Möglichkeiten stand, Organisationen darin zu stärken, die Auswirkungen der Wirtschaftskrise besser zu bewältigen, fanden wir mit zunehmender Vertiefung diese Frage nicht mehr so relevant. Viel mehr zeigte sich das Resilienz-Konzept als eines, das Organisationen in einer sehr ganzheitlichen, umfassenden Weise mit der Ausrichtung auf die Zukunft verbinden kann. Der Aspekt der interpersonellen Kommunikation wurde aber auch in der Arbeit der Forschergruppe nicht explizit bearbeitet.

Bei der organisationalen Resilienz gehe ich zunächst auf die Studie von McManus et al. (2007) ein, weil sie für mich eine gute Basis zur Strukturierung darstellte. Auch bei der Darstellung der Ergebnisse des Resilienz-Quickchecks habe ich mit auf die McManus Studie bezogen. Danach folgt eine Zusammenstellung und Kurzbeschreibung der Resili-

¹ Barbara Heitger, Stephan Rey, Philipp Rafelsberger, Annika Serfass, Pascale Grün, Maria O'Shea, Sigrid Viehweg, Andreas Bernstorff, Birgit Radl-Wanko, Peter Wogenstein, Klaus-Jürgen Hütten, Judith Kölblinger und Jan Bathel

enzfaktoren nach Heitger et al., wie sie im Resilienz-Quickcheck (2010) gegliedert sind. Ein häufig zitiertes Werk zum Thema resiliente Organisationen, bildet die dritte Quelle für dieses Kapitel: Yossi Sheffi (2005). Einen grundlegenden Unterschied in der Verbindung von Resilienz und Organisationen macht Gulati (2009). Er stellt für mich am deutlichsten den Zusammenhang zwischen Beziehungen und Resilienz her und er sieht Resilienz nicht als Krisenverarbeitungsprozess an, sondern als das Ergebnis von guten Beziehungen sowohl innerhalb des Unternehmens als nach außen. Dies wiederum schafft wie bei keinem anderen zitierten Autor die Verbindung zwischen interpersoneller Kommunikation und Resilienz. Doch auch bei Gulati ist diese Verbindung indirekt und nicht explizit herzustellen.

Im letzten Teil des Kapitels fasse ich die Resilienzfaktoren dieser Quellen in einer Kriterienliste zusammen, stelle die Übereinstimmung fest und arbeite heraus, welche dieser Kriterien mit interpersoneller Kommunikation zusammenhängen. Nach meiner Darstellung haben die meisten der genannten Resilienzfaktoren mit der Art der Interaktion von Menschen in Organisationen zu tun, sie sind ein Ergebnis von guten und belastbaren Beziehungen. Hier taucht die Frage auf, wie denn in Unternehmen Beziehungen dieser Qualität herzustellen sind. Dieser Frage gehe ich in Kapitel 3 nach.

2.1. Faktoren für persönliche Resilienz

Warum brauchen Menschen Resilienz für ihren Beruf? Die Arbeitsumgebung ändert sich schnell. Technologiewandel, Aus- und Eingliederungen, Restrukturierungen, neue Beschäftigungsformen oder Mehrfachbelastung, Wirtschaftskrise Arbeit wird oft nicht in stabilen Zusammenhängen organisiert, sondern man findet sich in wechselnden Teams mit unbekannten Kolleg(inne)n unterschiedlicher Kulturen, eventuell mit globaler Aufgabenteilung, die 24 Stunden abdeckt. Es sind zwar mehr Menschen denn je beschäftigt, aber die Reihen der MitarbeiterInnen lichtet sich kontinuierlich. Für viele ist die Arbeitsbelastung gestiegen, die Unsicherheit hat zugenommen. Sie sind gestresst.

Resilienzfähigkeiten können im beruflichen Umfeld bei verschiedenen Herausforderungen nützlich sein:

- um die Unternehmenskultur zu verändern
- um mit Vorurteilen und Diskriminierung umzugehen
- um Arbeitslosigkeit zu bewältigen
- um Lifebalance besser zu gestalten (vgl. Reivich/Shatté 2002: S. 283-304).

2.1.1. Wustmann – Zusammenfassung von protektiven Faktoren

Wustmann (2009) fasst die zentralen protektiven Faktoren aus den Untersuchungen zusammen und greift dabei auf die Unterscheidung von Lösel et al. zurück, wenn sie zwischen personalen Ressourcen und sozialen Ressourcen differenziert. Als Resilienzfaktoren (ein Teil der personalen Ressourcen) führt sie nachfolgende Merkmale an, die auch für die Betrachtung von resilienten Personen im beruflichen Kontext von Bedeutung sind.

Resilienzfaktoren

- Problemlösungsfähigkeiten
- Selbstwirksamkeitsüberzeugungen
- Positives Selbstkonzept/Selbstvertrauen/hohes Selbstwertgefühl
- Fähigkeit zur Selbstregulation
- Internale Kontrollüberzeugung
- Realistischer Attribuierungsstil
- Hohe Sozialkompetenz: Empathie/Kooperations- und Kontaktfähigkeit (verbunden mit guten Sprachfertigkeiten) / soziale Perspektivenübernahme / Verantwortungsübernahme / Humor
- Aktives und flexibles Bewältigungsverhalten (z. B. die Fähigkeit, soziale Unterstützung zu mobilisieren, Entspannungsfähigkeiten)
- Sicheres Bindungsverhalten (Explorationslust)
- Lernbegeisterung / schulisches Engagement
- Optimistische, zuversichtliche Lebenseinstellung
- Religiöser Glaube / Spiritualität (Kohärenzgefühl)
- Talente, Interessen, Hobbys
- Zielorientierung/Planungskompetenz
- Kreativität
- Körperliche Gesundheitsressourcen

2.1.2. Rampe – die sieben Säulen der inneren Stärke

Wie gehen nun resiliente Menschen mit Schicksalsschlägen und Niederlagen um? Aus der bislang vorliegenden psychologischen Forschung lassen sich folgende Kennzeichen resilienter Menschen festhalten (vgl. Rampe 2010 S. 13-16):

1. Säule: **Optimismus**

Optimismus ist der Glaube daran, dass das Leben auf lange Sicht mehr Gutes als Schlechtes bringt. Krisen sind zeitlich begrenzt und können überwunden werden. Auf das, was einem im Leben passiert, kann Einfluss ausgeübt werden. Optimismus ist auch erlernbar.

2. Säule: **Akzeptanz**

Zur Bewältigung einer Krise gehört die Akzeptanz dessen, was geschehen ist. Ob man verlassen worden ist, den Job verloren hat, Haus und Hof oder eine Idee, die wirklich verlockend war. Auch die mit dem Geschehen verbundenen Gefühle sind zu akzeptieren. Zur Akzeptanz gehört auch Loslassen. Resiliente Menschen lassen los, wenn es an der Zeit ist. Ideen, Dingen, Personen, die uns Schmerzen bereiten oder Energie rauben, sind wir nicht auf Dauer verpflichtet. Resiliente Menschen leben die Haltung: Es ist, wie es ist, und nichts lässt sich festhalten. Das Gute nicht, das Schlechte nicht.

3. Säule: **Lösungsorientierung**

Das bewusste Akzeptieren und der Optimismus setzen Energien frei für den Blick nach vorn. Exemplarisch drückt ein solcher Mensch dies so aus: Ich habe nicht erwartet, was jetzt passiert. Es liegt nicht in meiner Macht, es ungeschehen zu machen. Vor mir liegt eine schwierige Zeit. Was kann ich tun, damit ich diese meistern kann? Wie bekomme ich (wieder) Kontrolle über mein Leben? Was erwarte ich? Was sind meine Ziele?

4. Säule: **Die Opferrolle verlassen**

Die Opferrolle bietet eine Zeit lang einen Schutzraum, in dem man die Wunden lecken und sich ausruhen kann. Mitunter bremst sie auch die Beißlust der Umwelt. Doch wer sich auf Dauer als Opfer definiert, gibt die Selbstbestimmung auf und schadet der eigenen Resilienz. Auch resiliente Menschen haben zuweilen Opfergefühle wie „Ich weiß nicht, was ich tun soll“, „Ich kann nicht...“, ohne allerdings über Gebühr in diesen Gefühlen zu verharren. Durch das bewusste Erleben dieser Gefühle finden sie zu Denk- und

Handlungsansätzen wie „Ich werde es folgendermaßen versuchen“, „Ich probiere es so...“ und tun dies auch.

5. Säule: **Verantwortung übernehmen**

Wenn etwas schief gegangen ist, empfinden Menschen oft Schuldgefühle – selbst wenn sie gar keine Schuld trifft. Oder sie schieben anderen die Schuld zu, wofür sie Verantwortung tragen sollten. Zu resilientem Verhalten gehören Bereitschaft und Reife, Verantwortung für das eigene Tun zu übernehmen, wie sich nicht automatisch zum Sündenbock zu machen. Die Klärung von Schuld ist vielfach ungeeignet, um stärker zu werden. Resiliente Menschen schätzen ihren eigenen Anteil an der Krise präzise und nachvollziehbar ein. Sie entscheiden sich, anfängliche Selbstanklagen wie z.B. „Hätte ich besser beobachtet...“, aufzugeben. Sie erkennen gleichfalls, was andere und/oder die Bedingungen dazu beigetragen haben. Mit dieser guten Prophylaxe erhalten und stärken sie das eigene Selbstwertgefühl.

6. Säule: **Netzwerkorientierung**

Krisenerprobte Personen öffnen sich anderen. Sie suchen Menschen, die Gefühle, so wie sie sich ausdrücken, annehmen, die empathisch und unterstützend sind und ihnen helfen, sich ihrer Ressourcen zu erinnern. Resiliente Menschen sind in Netzwerke wie Familie, FreundInnen, KollegInnen eingebunden und wissen aus Erfahrung, dass sie hier wertvolle Begleitung finden.

7. Säule: **Zukunftsplanung**

Resiliente Menschen rechnen mit Schwierigkeiten des Lebens und setzen sich gedanklich damit auseinander. Die solide und umsichtige Zukunftsplanung beinhaltet auch eine gute Vorbereitung auf die künftigen Wechselfälle des Lebens. Vorbeugen bedeutet auch Alternativen zu entwickeln und eine Vision zu entwerfen. Erst Wahlmöglichkeiten bieten Flexibilität und Handlungsfähigkeit, wenn es drunter und drüber geht. Die Frage: „Was wäre, wenn...“, stellen sie sich in angemessener Form und Intensität. Vorausplanendes Krisenmanagement stärkt die Resilienz.

Der Zusammenhang der beschriebenen Säulen mit interpersoneller Kommunikation kann über die Bedeutungsgebung (symbolischer Interaktionismus) und über das kommunikative Handeln hergestellt werden, wie es Habermas (1995) beschreibt. Explizit ist die Netzwerkorientierung – ein Akt der interpersonellen Kommunikation.

2.2. Resilienzfaktoren für Organisationen

2.2.1. Resilienzfaktoren nach McManus

McManus et al. (2007: S. 20-38) identifizierten aus ihren Untersuchungsdaten 15 Indikatoren für Resilienz. In der untenstehenden Tabelle sind die Resilienz-Indikatoren mit den weiter differenzierenden Sub-Indikatoren genannt. Sie bilden im Weiteren die Grundlage für die Zusammenfassung und Gegenüberstellung der betrieblichen Resilienzfaktoren.

Tabelle 3: Resilienz-Indikatoren (McManus et al. 2007: S. 20)

Resilience Indicators					
Situation Awareness		Management of Keystone Vulnerabilities		Adaptive Capacity	
SA1	Roles and Responsibilities	KV1	Planning Strategies	AC1	Silo Mentality
SA2	Understanding of Hazards and Consequences	KV2	Participation in Exercises	AC2	Communications and Relationships
SA3	Connectivity Awareness	KV3	Capability and Capacity of Internal Resources	AC3	Strategic Vision and Outcome Expectancy
SA4	Insurance Awareness	KV4	Capability and Capacity of External Resources	AC4	Information and Knowledge
SA5	Recovery Priorities	KV5	Organisational Connectivity	AC5	Leadership, Management and Governance Structures

Situatives Bewusstsein wird als Bewusstsein für die Gesamtheit der Prozesse einschließlich ihrer Chancen und Gefahren beschrieben; auch als Bewusstsein für die wechselseitige Abhängigkeit von internen und externen wichtigen AkteurlInnen. Dazu gehört

- vorausschauen, entstehende Chancen genauso in den Blick zu nehmen wie potentielle Krisen,
- Krisen und ihre Auswirkungen wirklich genau zu identifizieren,
- ein umfassendes Verständnis von Krisentreibern,
- ein stetig wachsendes Bewusstsein für verfügbare externe und interne Ressourcen,
- ein besseres Verständnis für den minimalen Kern, den es braucht, um sich bei Bedarf wieder neu aufzustellen und
- die Vertrautheit mit den Erwartungen, Verbindlichkeiten und Einschränkungen, in Bezug auf die wichtigsten Akteure (stakeholder). Das gilt intern (z. B. MitarbeiterInnen) und extern (z. B. KundInnen, LieferantInnen, BeraterInnen etc.)

Jedes System ist verwundbar. Unter **Verwundbarkeit im Kern** sind jene Komponenten für eine Organisation zu verstehen, denen das Potential der stärksten negativen Auswirkung innewohnt – katastrophal oder schleichend. Die Auswirkung der Verwundbarkeit kann unmittelbar sein. Sie tritt plötzlich ein und wird durch den Fehler eines Elements ausgelöst. Sie kann aber auch schleichend sein, wenn nämlich kleinere Fehler von wesentlichen Elementen mit der Zeit zu einem großen Domino-Effekt führen.

Es ist für Organisationen wichtig, dass ihre Akteure und Akteurinnen ein klares Verständnis von den Zusammenhängen der einzelnen Elemente haben und von der Verwundbarkeit, die von ihnen ausgeht. Das kann konkrete Elemente betreffen wie

- Gebäude, Strukturen und kritische Betriebsmittel,
- Computer, Dienstleistungen und Spezialausrüstung,
- aber auch Menschen wie Führungskräfte, Entscheider oder ExpertInnen...

Verwundbarkeit im Kern kann ebenso bei weniger greifbaren Elementen entstehen, wie bei

- der Beziehung zwischen verschiedenen Gruppen (intern und extern),
- den Kommunikationsstrukturen und
- dem Verstehen der strategischen Vision der Organisation.

Die **Anpassungsfähigkeit** ist ein Gradmesser für die Kultur und Dynamik einer Organisation, die es ihr erlaubt, Entscheidungen zeitnah und angemessen zu treffen und zwar sowohl im Tagesgeschäft wie auch in Krisen. Anpassungsfähigkeit berücksichtigt Aspekte einer Organisation wie

- Führung und Entscheidungsstrukturen,
- Erwerb, Verbreitung und Erhalt von Informationen und Wissen und
- das Ausmaß an Kreativität und Flexibilität, das die Organisation begünstigt oder erlaubt.

Eine Organisation mit höherer Resilienz ist in der Lage, schnell Situationen zu identifizieren und zu reagieren, wenn sie potentiell negative Auswirkungen auf sie haben können. Sie findet Lösungen, diese zu minimieren. Darüber hinaus ist eine resiliente Organisation aber auch fähig, Möglichkeiten selbst unter schwierigsten Umständen zu finden. Sie ist nach vorne gerichtet, auch in schwierigen Zeiten.

McManus et al. (2007) weisen die Resilienz in Resilienzprofilen aus. Resilienzprofile sind relative, qualitative Darstellungen der Gesamtresilienz in einer Organisation. Jede Achse ist gleichmäßig in fünf Kategorien (sehr hoch, hoch, mittel, gering und sehr gering) unterteilt, welche die Ausprägung der Resilienzkriterien zeigt. Zwei Beispiele von Resilienzprofilen sind nachfolgend zu sehen. Eine Organisation mit hoher organisationaler Resilienz (a) verglichen mit einer Organisation, die eine geringe Resilienz aufweist (b).

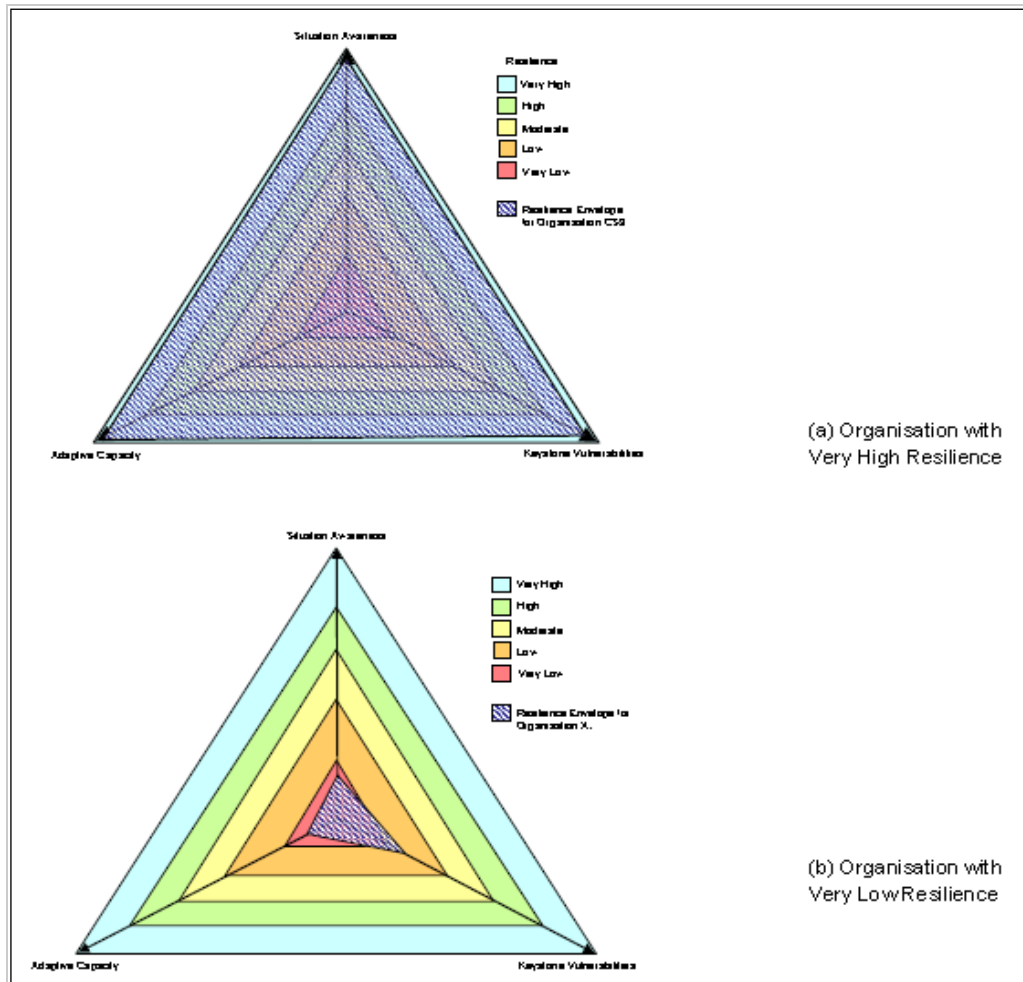


Abbildung 11: Die Resilienz-Profile von zwei Organisationen im Vergleich (McManus et al. 2007: S. 37)

2.2.2. Resilienzfaktoren nach Heitger

Es geht darum, Unternehmen darin zu beraten, wie mit Turbulenzen besser umgegangen werden kann. Die Entwicklung geht aber mehr und mehr in die Richtung, wie Organisationen durch Resilienz innovativer und vitaler werden.

Bei Heitger et al. werden Handlungsfelder definiert, in denen Organisationen ihre Resilienz erhöhen können: Anticipation, Adaption, Recovery und Lessons learned. In diesem Zusammenhang wurde auch ein Fragebogen entwickelt, der in Unternehmen als Selbst-

einschätzung verwendet wird. Die bisherigen Ergebnisse finden Eingang in diese Arbeit. Ein Muster des Resilienz-Quickchecks ist im Anhang, die Handlungsfelder und dazugehörigen Faktoren sind nachfolgend genannt.

Anticipation

In diesem Handlungsfeld geht es darum, das Unternehmen für das mögliche Eintreten von Unerwartetem vorzubereiten. Das beinhaltet Aspekte des operativen Krisenmanagements (Bewusstsein für Bedrohungen, Ausfallsysteme, Reserven etc.). Es geht aber auch um Dimensionen, die mit interpersoneller Kommunikation zu tun haben. Beispielsweise das Verständnis von Unternehmenszusammenhängen, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Vernetzung mit anderen, Kommunikationskultur, Selbstreflexion, Qualität von Beziehungen.

Adaptation

Adaption ist das Handlungsfeld, das ein Unternehmen befähigt, schnell und gut zu reagieren, wenn es sein muss. Die hier zugeordneten Qualitäten basieren weitgehend auf interpersoneller Kommunikation. Hier wird beispielsweise an der Entscheidungsfähigkeit, an den Sensoren in den Markt, an Anpassungsfähigkeit, Kooperation, Beziehungspflege, geteilter Unternehmensvision, an Führung, Wissensmanagement und an der produktiven Auseinandersetzung um Regeln und Prozesse gearbeitet.

Recovery

Unter dem Stichwort Recovery geht es um die Möglichkeiten einer Organisation, nach einem unerwarteten Ereignis und der ersten unmittelbaren Reaktion eine neue Arbeitsfähigkeit herzustellen. Schnell umzustrukturieren zu können, auszuweichen oder Reserven zu mobilisieren, ist hier verortet. Von Seiten der interpersonellen Kommunikation gehört in diesen Bereich, wie mit Informationen oder Nachrichten umgegangen wird. Ob die Beziehungen zu wichtigen AkteurInnen intern und extern so gestaltet ist, dass sich Nachrichten schnell, unaufgeregt über die Hierarchien hinweg bewegen können und mit ihnen etwas erreicht werden kann, weil man Gehör findet.

Lessons learned

Das Verwerten von Erlebtem für zukünftige Ereignisse steht im Mittelpunkt dieses Handlungsfeldes. Dazu gehört die systematische Auswertung von Standardprozessen oder Projekten ebenso wie das offene Ansprechen von Fehlern (interpersonelle Kommunikation!) und die Bereitschaft zur Veränderung.

Erklärende Aussagen werden auf einer zehnteiligen Skala (1 ist der geringste und 10 ist der höchste Wert) eingeschätzt bzw. gemeinsam festgelegt. Dem entsprechend ist die Auswertung eine Raute, auf der der derzeitige Grad der Resilienz dargestellt wird und damit auch die Handlungsfelder für ihre Erweiterung.

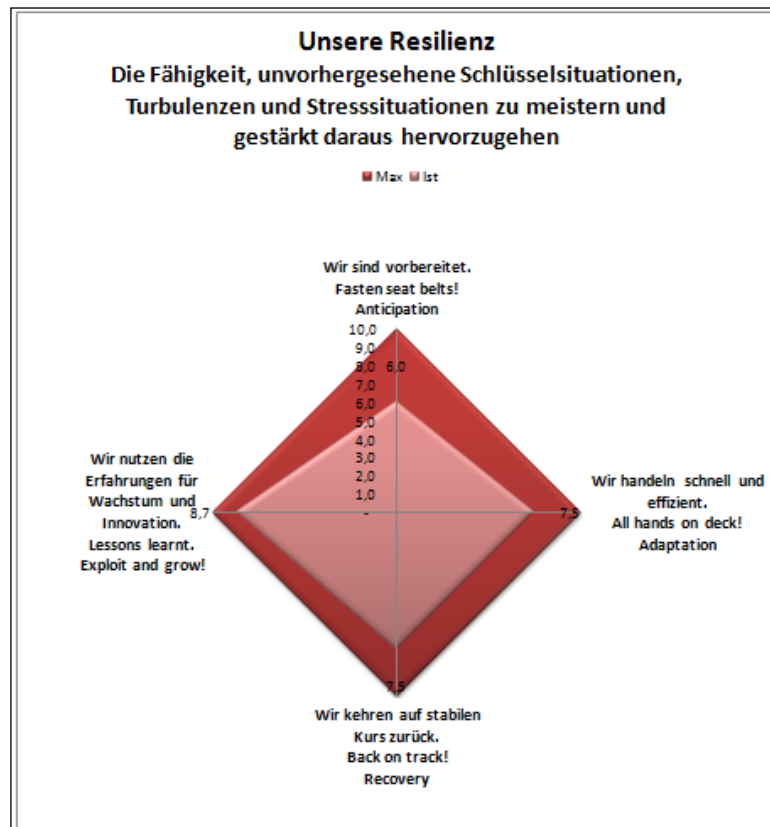


Abbildung 12: Beispiel einer Resilienz-Auswertung nach Heitger et al.

2.2.3. Resilienzfaktoren nach Sheffi

Für das Buch „The Resilient Enterprise. Overcoming Vulnerability For Competitive Advantage“ hat das Center for Transportation and Logistics (CTL) am Massachusetts Institute of Technology (MIT) unter der Leitung von Yossi Sheffi zwischen 2003 und 2005 beobachtet, wie sich Betriebsstörungen auf die Lieferkette auswirken. Viele Unternehmen haben dazu auch ihre Beiträge geleistet.

Die Reduktion der Verwundbarkeit der Logistik-Kette ist ein Weg, die Resilienz von Organisationen zu erhöhen. Die Erhöhung der Flexibilität ist ein weiterer Hebel und für die vorliegende Arbeit von größerer Relevanz. Flexibilität heißt, realisierbare Alternativen zu haben und schnell auf Störungen reagieren zu können. Das erfordert meist grundlegende Änderungen im gesamten Unternehmen. Flexible Produktionslinien, auf denen unter-

schiedliche Produkte gefertigt werden können, vielseitige MitarbeiterInnen und hohe Entscheidungsbefugnis der MitarbeiterInnen sind hier ebenso bedeutsam wie die Gestaltung der Beziehungen zu anderen Akteuren. Beispiele dafür sind flexible Verträge hinsichtlich Menge und Lieferzeitpunkt, Vertrauen und Hilfsbereitschaft in Störungsfällen und loyale Kunden. Die Erfolgsgeheimnisse flexibler und damit resilienter Unternehmen verweisen auf Kommunikationsthemen und sind deshalb hier genannt (vgl. Sheffi 2005: S. 255ff)

1. Kontinuierliche Kommunikation bietet den MitarbeiterInnen einerseits ein generelles Bild zur Lage des Unternehmens, und andererseits ermöglichen kontinuierliche, aktuelle Informationen eine schnelle und richtige Reaktion im Anlassfall.
2. Zeitkritische Situationen erfordern Expertise (egal von welchem Hierarchielevel diese kommt) und Teamwork, um die richtige Reaktion schnell identifizieren zu können.
3. Verteilte Macht ermöglicht allen MitarbeiterInnen, zeitgerecht Handlungen zu setzen.
4. Das Management ist in operative Tätigkeiten involviert bzw. ausreichend darüber informiert. Somit hat das Management genügend Vertrauen in die MitarbeiterInnen, um diese zu eigenständigem Handeln zu ermächtigen, wenn es der Zeitdruck der Situation erfordert.
5. Gezielte Personalsuche und Trainingsprogramme schaffen „leidenschaftliche“ MitarbeiterInnen, denen in kritischen Situationen Macht anvertraut werden kann.
6. Diese Unternehmen sind innovativ und flexibel angesichts von Störungen mit niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit und schweren Konsequenzen, weil sie regelmäßig mit kleineren Herausforderungen trainiert bzw. sogar darauf gedrillt werden.

2.2.4. Resilienzfaktoren nach Gulati

Jenseits davon, dass Resilienz etwas mit dem Lernen aus Krisen zu tun hat, beschreibt Gulati (2009) Unternehmen als resilient, wenn sie sich grundlegend auf ihre Kunden einstellen. Ranjay Gulati ist Professor of Business Administration an der Harvard Business School. Sein Team interviewte über 500 GeschäftsführerInnen und Führungskräfte von einem Dutzend Unternehmen seit 1999, um die Hintergründe für ihre Resilienz herauszufinden und identifizierte einen vierstufigen Weg, den sie alle gegangen waren.

- Sie verändern zuerst die Art der Kommunikation mit ihren KundInnen. Während sie vorher nach der Art „Wir haben etwas, das sie kaufen können“ (inside-out) kommunizieren, wendet sich die Fragestellung zu „Was können wir dazu beitragen, dass Sie Ihre Bedürfnisse artikulieren?“. Sie versuchen auch jene Bedürfnisse herauszufinden, die KundInnen noch nicht artikulieren können.
- Sie verstehen sich selbst nicht mehr als „an KundInnen verkaufende“ Organisationen, sondern mehr als solche, die „für und mit KundInnen Probleme lösen“. Die Entwicklung eines echten und tiefen Verständnisses für KundInnen wird zur notwendigen Schlüsselfähigkeit.
- Sie entwickeln eine gewisse Gleichgültigkeit dafür, ob die Problemlösung wesentlich durch Leistungen des Unternehmens erfolgt. Mehr und mehr entwickelt sich eine Begeisterung für die letztliche Lösung, die oft durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen entsteht. Eine gewisse Durchlässigkeit stellt sich ein, die sie stark genug macht, durchaus auch mit MitbewerberInnen zusammen zu arbeiten, wenn es der Lösung dient.
- Letztlich wird die KundInnenorientierung zu mehr als einem abgenutzten Mantra. Sie wird zur Art, wie diese Unternehmen funktionieren (outside-in). Eine vertiefte KundInnenexpertise, weg vom Produktdenken, und innerhalb einer Organisations-Architektur, die dem Unternehmen erlaubt, sich an die KundInnenentwicklung anzupassen. Herausfordernder, als die Kosten in den Griff zu bekommen, ist es, die Strategie und die Struktur entsprechend zu verändern.

Die meisten Führungskräfte verstehen, *warum* sie resilient sein müssen, und viele haben auch herausgefunden, *was* KundInnen wollen und was ihre Unternehmen anbieten sollten. Aber nur wenige sehen die großen organisatorischen Barrieren, die sie daran hindern, tatsächlich so beweglich zu sein, wie sie leidenschaftlich behaupten. (vgl. Gulati 2009: S. 8f.).

Woran sind demnach resiliente Unternehmen zu erkennen? VerkäuferInnen können mehr Unterschiede als „GolferIn“ oder „FischerIn“ zwischen ihren KundInnen wahrnehmen. „Forschung und Entwicklung“ denkt über KundInnen anstatt über Produkte nach. In Fortbildungen werden Fälle von KundInnen besprochen. Es gibt übergreifende (internal seamlessness) Netzwerke, die sich systematisch der KundInnenprobleme annehmen. Mit den Aufgaben der KundInnen wächst die Lösungskompetenz eines Unternehmens und dadurch wird es nach Gulati resilient.

Er empfiehlt, an fünf Hebeln (den fünf „Cs“), zu arbeiten: an der Zusammenarbeit jenseits von Bereichsgrenzen, an der durchgängigen Ausrichtung auf die KundInnenbedürfnisse, an der Stärkung jener, die sich für KundInnen einsetzen, an den Möglichkeiten, sich an die wechselnden KundInnenbedürfnisse anzupassen und an der Zusammenarbeit mit anderen, um einzigartige KundInnenlösungen zu schaffen.

- COORDINATION: Connect, eradicate, or restructure silos to enable swift responses
- COOPERATION: Align all employees around the shared goal of customer solutions
- CLOUT: Redistribute power to “bridge builders” and customer champions
- CAPABILITIES: Develop employee’s skills that tackling changing customer needs
- CONNECTIONS: Blend your offerings with partner’s to provide unique customer solutions (Gulati 2009: o. S.)

2.2.5. Zusammenfassung der Resilienzfaktoren für Organisationen

Die Resilienzfaktoren der vier zitierten AutorInnen werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst. Es wird gezeigt, welche Resilienzfaktoren jeweils genannt werden. Die farblich markierten Kriterien haben einen Zusammenhang mit interpersoneller Kommunikation. Die Kriterien und der Zusammenhang werden im nächsten Abschnitt verdeutlicht.

Tabelle 4: Übersicht über Resilienzfaktoren für Organisationen (eigene Darstellung JK)

Kriterien	McManus	Gulati	Heitger	Sheffi
Bewusstsein für Rollen und Verantwortungen	x	x	x	x
Bewusstsein für Risiken und Gefahren	x		x	x
Bewusstsein für wechselseitige Abhängigkeiten	x	x	x	x
Bewusstsein der Verwundbarkeit	x		x	x
Planungsprozesse, die Risiken beinhalten	x		x	x
Reduktion der Wahrscheinlichkeit von möglichen Störungen			x	x
Zusammenarbeit für Sicherheit				x
Zusammenarbeit mit Kund(inn)en		x	x	x
Versicherungen, Reserven, Alternativen und Ausfallsysteme schaffen	x		x	x
Eine funktionierende Minimaleinheit schaffen	x			
Ausgewählte, flexible und trainierte Mitarbeiter(innen)	x	x	x	x
Flexibilität durch Verfügbarkeit und Kapazität von internen Ressourcen	x	x	x	x
Flexibilität durch Verfügbarkeit und Kapazität von externen Ressourcen	x	x	x	x
Belastbare Beziehungen zu Stakeholdern	x		x	x
(Silo)übergreifende Zusammenarbeit	x	x	x	x
Kontinuierliche Kommunikation und Beziehungen	x	x	x	x
geteilte Vision	x	x	x	x
geteilte Information und geteiltes Wissen	x	x	x	x
Teamarbeit und Anerkennen von Expertise jenseits von Hierarchie		x	x	x
Führung auf allen Ebenen	x	x	x	x
Die farblich markierten Kriterien stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit interpersoneller Kommunikation				

Hier wird deutlich, dass die meisten der genannten Kriterien einen Bezug zur interpersonellen Kommunikation haben. Überall dort, wo Menschen in Organisationen interagieren, ist dieser Zusammenhang evident. Die genannten Resilienz Kriterien können allen drei Aspekten im Dreieck von Organisationen zugeordnet werden: Strategie, Struktur und Personen (vgl. Kapitel 1.4. dieser Arbeit). Darüber hinaus auch den Austauschbeziehungen mit der Umwelt des Unternehmens. Die interpersonelle Kommunikation ist ein vitaler Einflussfaktor auf die Qualität von Beziehungen. Ein Zusammenhang mit der sozialen Schlüsselfähigkeit Kommunikation wird in Literatur über die Resilienz von Organisationen jedoch nicht explizit hergestellt. Hier stehen vor allem die Gestaltung von Organisationen und Prozessen (Struktur) im Vordergrund. Selbst unter dem Titel Kommunikation ist zu einem großen Teil die Übermittlung von Informationen mit technischen Hilfsmitteln gemeint. Erst in den Beispielen erschließt sich, dass diesen Informationen in der zwischenmenschlichen Kommunikation Bedeutung gegeben werden, und dass diese Bedeutungsgebung zu Verhalten führt.

3. Interpersonelle Kommunikation als Resilienzfaktor

Nachdem im vorangegangenen Kapitel behandelt wurde, welche Faktoren zu Resilienz führen und inwieweit bei diesen ein Zusammenhang zu interpersoneller Kommunikation herzustellen ist, arbeite ich in diesem Kapitel heraus, welche Möglichkeiten der Steigerung der Resilienz durch die Arbeit an der Qualität der Kommunikation – vor allem in Organisationen – gegeben sind.

Dazu übersetze ich zunächst die Empfehlungen in den Organisationskontext, die ResilienztrainerInnen für Kinder Eltern geben. Ich erläutere ein Zehn-Schritte-Programm und bzw. verweise auf weiterführende Literatur zum jeweiligen Thema.

Danach vertiefe ich, welche Aufgaben interpersonelle Kommunikation bei Entscheidungen hat. Sie sind wesentlich, bedenkt man, dass Organisationen auf Basis von Entscheidungen funktionieren. Dazu analysiere ich die Fallbeschreibung von Nokia.

Der größte Teil von Kapitel 3 geht der Kernfrage der vorliegenden Arbeit nach, nämlich dem Einfluss interpersoneller Kommunikation auf die Resilienz. Speziell geht es in diesem Kapitel um die Qualität der interpersonellen Kommunikation in Organisationen. Um diese zu umreißen, greife ich auf die Liste der Kriterien am Ende von Kapitel 2 zurück. Ich erläutere diese Kriterien, versehe sie mit Beispielen aus den verwendeten Quellen für organisationale Resilienz und anderen Quellen und ich markiere ihren Zusammenhang mit interpersoneller Kommunikation.

3.1. Zuhören – Lernen und Verstehen – Einflussnehmen

Im Bereich der Erziehungswissenschaften sind direkte Verweise auf den Zusammenhang zwischen Resilienz und Qualität der Kommunikation zu finden. Natürlich lassen sich Kommunikationsprinzipien, die für die Beziehung zwischen Eltern und Kindern empfohlen werden, nicht direkt auf die Erwachsenenkommunikation in Organisationen übertragen. In Ermangelung einer vergleichbar ausdrücklichen Zusammenfassung können sie aber Hinweise auf die Richtung geben, wie die Qualität der Kommunikation im Unternehmen aussehen könnte. Wirksame Kommunikation kann mit Hilfe einer Reihe von Strategien erreicht werden, die ermöglichen, anderen zuzuhören, ihre Mitteilungen ernst zu nehmen und ihnen ehrlich, schlüssig und proaktiv bzw. handlungsorientiert zu antworten. Der bei-

nahe banale Charakter dieser Empfehlungen mag irreführen, was ihre Bedeutung für gute Beziehungen anbelangt.

Die folgende Tabelle für resilienzfördernde Kommunikationsstrategien stellt die Empfehlungen von Brooks/Goldstein (2009) an Eltern einer möglichen Übertragung für die interpersonelle Kommunikation in Organisationen gegenüber. Die linke Spalte bezieht sich auf die Eltern-Kind-Kommunikation. Die rechte Spalte ist ihre sinngemäße Übertragung in die Kommunikation im Organisationskontext und teilweise Literatur, in der darauf Bezug genommen wird.

Tabelle 5: Zehn Schritte zur wirksamen Kommunikation (vgl. Brooks/Goldstein 2009: S. 74f. Eigene Darstellung JK)

Schritt eins: Fangen Sie mit dem Augenblick der Geburt Ihres Kindes an. Eine solide Basis für wirksame Kommunikation wird früh gelegt – bei Kindern schon, wenn sie selber noch nicht in der Lage sind, zu sprechen. Eine Atmosphäre der unaufgeregten Kommunikation auch über wichtige Themen ist als Erfahrung zu etablieren. Es ist aber auch nie zu spät, an der Kommunikation zu feilen.	Schritt eins: Am Anfang anfangen. Nehmen Sie die kommunikativen Fähigkeiten explizit in die Personalauswahlkriterien auf. Bauen Sie die Arbeit an der Qualität der Beziehungen (intern und extern) in die Personalentwicklung ein.
Schritt zwei: Gehen Sie handlungsorientiert (proaktiv) vor. Neben den spontanen Augenblicken für wechselseitige Kommunikation – zwischen Tür und Angel – braucht es „Familienzeiten“, in denen Familienangelegenheiten besprochen und Lösungen gefunden werden. Proaktives Vorgehen heißt auch, Themen anzusprechen, bevor sie ein Problem werden können.	Schritt zwei: Proaktiv vorgehen. Etablieren Sie regelmäßige Besprechungen und eine produktive Besprechungskultur. Sorgen Sie dafür, dass wichtige Themen, die die jeweilige Einheit und die Gesamtheit der Organisation betreffen, lösungsorientiert und frühzeitig auf den Tisch kommen.
Schritt drei: Hören Sie aktiv zu Zu „wirksamer“ Kommunikation gehört die Komponente des aktiven Zuhörens. Sie steht in engem Zusammenhang mit Empa-	Schritt drei: Das Zuhören kultivieren. Etablieren Sie methodisch Dialoge und die Kunst des Zuhörens. Der Dialog nach David Bohm (2008) weist

thie, die als resilienzfördernd ausgewiesen wird. Aktiv zuhörend sollen Eltern ernsthaft versuchen, ihre Vorannahmen auszusetzen und die verbalen und nonverbalen Botschaften, die Gedanken, Gefühle und Überzeugungen wahrzunehmen, die ihre Kinder ihnen übermitteln. Die Herausforderung liegt darin, die eigene Agenda und die eigenen Anliegen für eine gewisse Zeit hintanzuhalten.	diese Qualität des Zuhörens und Aussetzen der eigenen Annahmen auf. Er ist im Organisationskontext gut anwendbar. Auch die Ebenen des Zuhörens, wie sie Claus Otto Scharmer (2009) beschreibt, sind in die kommunikative Fortbildung gut zu integrieren.
Schritt vier: Sagen Sie unbedingt: „Ich habe dich gehört“. Bestätigung bedeutet nicht, dass allem zugestimmt werden soll, was Kinder denken oder glauben. Vielmehr lernen Kinder dadurch, dass Erwachsene ihnen zuhören und ihre Ansichten respektieren. Das schafft ein Klima, in dem Kommunikation fortbestehen kann.	Schritt vier: Perspektiven anerkennen. Geben Sie Ihren GesprächspartnerInnen zu verstehen, was Sie verstanden haben. Eine Übertragung in die Kommunikationstechniken in Organisationen könnten hier z. B. das Zusammenfassen oder das Paraphrasieren (Wiederholen in eigenen Worten) sein. Das sind Verfahren, wie sie sowohl in Meetings, wie auch in Verhandlungen oder Konfliktregelungen bzw. MitarbeiterInnengesprächen angewendet werden. Eine systemische Qualität der Kommunikation wird durch die Multiperspektivität erzeugt, indem z. B. verstärkt mit Stakeholder-Perspektiven gearbeitet wird (Projekte, Beratungsprozesse, Problemlösungen etc.).
Schritt fünf: Ein fairer Ton. Als fairer Ton wird beschrieben, dass z. B. Zweifeln zum Erfolg von Vorhaben als ICH-Botschaften vermittelt werden und auf Vereinbarungen hingearbeitet wird, die die Eigenverantwortung stärken (wichtig für Resilienz).	Schritt fünf: Fairness und Eigenverantwortung fördern Schaffen Sie eine günstige Atmosphäre für Problemlösungen durch Aktivierung von Eigenverantwortung. Zurückhaltung mit vorschnellen Lösungsvorschlägen und anstelle dessen mit guten Fragen zu arbeiten, fördert die Lösungskompetenz.

	Das Harvard-Konzept, wie es Fisher/Ury/Patton (2009) beschreiben, bietet erfahrungsgelernte Vorgehensweisen für Verhandlungen, die auf dem Prinzip der Fairness beruhen.
Schritt sechs: Äußern Sie sich nicht wie RichterIn oder AnklägerIn. Viele Kinder oder Jugendliche haben den Eindruck, dass ihre Eltern nur darauf warten, Fehler oder Mängel aufdecken zu können. Es geht vielfach darum, in der häuslichen Atmosphäre Spannungen, Ärger und Misstrauen auf ein Minimum zu reduzieren und anstelle dessen den Kindern positive Kommentare zukommen zu lassen.	Schritt sechs: Für Feedback und Wertschätzung sorgen. Fördern Sie Kooperation und Lernen durch Feedback. Feedback ist ein wesentliches Element von gelingender Zusammenarbeit, aber gute Feedbackprozesse sind in Organisationen nicht selbstverständlich. Anregungen hierzu gibt Robert Fritz (2006) in „The Managerial Moments of Truth“. Wertschätzung anstelle von Lob und Anerkennung unterstützt den Aufbau von symmetrischen Beziehungen.
Schritt sieben: Äußern Sie sich kurz und verständlich. Die Menge der Mitteilungen in einem Gespräch mit einem Kind hat eine Obergrenze, wenn die Botschaften auch verarbeitet werden sollen. Wenn ein Gespräch immer weniger Wirkung zeigt und das gleiche Problem immer wieder aufs Tapet kommt, sollte eine Pause eingelegt werden. Das gibt Gelegenheit, sich das Skript der Diskussion neu zu überlegen.	Schritt Sieben: Gespräche produktiv halten. Diese Themen sind bereits in Schritt zwei abgedeckt. Die Dauer und überlegte Zusammensetzung von Meetings ist ein wesentliches Gestaltungselement in der Unternehmenskommunikation, um die Aufmerksamkeit hoch halten zu können.
Schritt acht: Seien Sie ein Vorbild für Würde und Ehrlichkeit. In diesem Punkt wird Eltern empfohlen, rollenbewusst mit Informationen umzugehen und Kinder nur mit Informationen zu versorgen, die ihrem Alter entsprechen.	Schritt acht: Nichtwissen nutzen Rücken Sie das Nicht-Wissen ins rechte Licht. Innovation ist für die Anpassungsfähigkeit und für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen wichtig. Nichtwissen ist zu identifizieren, zum Gegenstand von Überlegungen zu machen

Wenn Kinder Fragen stellen, auf die ihre Eltern keine Antwort wissen, sollen sie dies auch sagen.	und mit offenen Fragen zu operieren. Der von Nörenberg (2008) entwickelte Ansatz des "professionellen Nicht-Wissens" erinnert an Sokrates und zeigt eine Haltungskompetenz, mit der zunehmender Unsicherheit hinsichtlich der sozialen, ökonomischen und ökologischen Verhältnisse begegnet werden kann.
Schritt neun: Bleiben Sie geduldig, wenn Ihre Kinder die gleiche Frage mehrmals stellen. Kommunikation ist ein fortdauernder Prozess. Manche Kinder müssen Botschaften viele Male hören, bevor sie sie verstehen und in ihr Denken einordnen können. Wiederholung ist ein wichtiges Ritual.	Schritt neun: Wiederholen. Wiederholen. Wiederholen. Insbesondere in der implementierungsbezogenen Kommunikation bei Veränderungsvorhaben kommt der Wiederholung von Botschaften und der Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle und -mittel eine große Bedeutung zu (vgl. Oelert 2003: S. 235ff). MitarbeiterInnen werden für ein ausgewähltes Thema in besonderer Weise sensibilisiert.
Schritt zehn: Würzen Sie Ihre Kommunikation mit Humor. Die Fähigkeit, Humor einzusetzen und darauf anzusprechen, ist ebenfalls eine Komponente einer resilienten inneren Verfassung. Humor hilft Kindern, mit widrigen Lebensumständen fertig zu werden.	Schritt zehn: Humor. Lassen Sie zu, dass Humor die Kommunikation beflügelt. Humor kann mentalen und physischen Stress reduzieren und trägt zur mentalen Stärke bei. So leistet Humor in der zwischenmenschlichen Kommunikation einen gesundheitlichen Beitrag. Die Neurowissenschaftlerin Brigitte Stemmer (2007) beschreibt die förderliche Wirkung von Humor im Berufsalltag.

Noch einmal in Kürze zusammengefasst die Ausrichtung:

1. Am Anfang anfangen
2. Proaktiv vorgehen
3. Das Zuhören kultivieren
4. Perspektiven anerkennen
5. Fairness und Eigenverantwortung fördern
6. Für Feedback und Wertschätzung sorgen
7. Gespräche produktiv halten
8. Nichtwissen nutzen
9. Wiederholen, wiederholen, wiederholen
10. Humor

Diese Zusammenstellung kann als Anregung für die Diskussion von Leitbildern dienen oder auch PersonalentwicklerInnen Hinweise für Angebote an MitarbeiterInnen geben. Sie können die inhaltlichen Schwerpunkte von Kommunikationstrainings darstellen.

3.2. Direkt kommunizieren als Schlüssel für Lösungen

In kritischen Situationen ist die direkte Kommunikation besonders wichtig und ein Schlüssel für Lösungen. MitarbeiterInnen beschreiben „Kommunikation“ mit einem resignierten Achselzucken als eine Schwachstelle des Unternehmens. Auf Nachfragen folgen Erklärungen wie fehlende, missverständliche, zu späte oder zu indirekte Information. Meist beziehen sich solche Aussagen auf ihre Vorgesetzten. Es wird beschrieben, dass Beschlüsse oder Vorhaben nicht weitergegeben und damit nicht umgesetzt werden. Diese Verhaltensfehler wirft das Topmanagement häufig dem mittleren Management vor. Informationen von der KundInnenseite dringen nicht zu EntscheiderInnen, klagt der Verkauf. Wir wissen nicht, was ausgemacht ist, meinen MitarbeiterInnen in der Produktion. Viele weitere Beispiele könnten hier angeführt werden.

Es ist dann nur konsequent, einer Anregung von Gordon Pask zu folgen und zu sagen: nicht Handlung, sondern Kommunikation sei die elementare Einheit, aus der selbstreferentielle soziale Systeme gebildet werden (25). Für anspruchsvolle Kommunikationsprozesse ist sicher erforderlich, dass die Kommunikation zur Handlung erklärt und als Handlung behandelbar ist; aber es gibt auch Kommunikationen, die gemeint und gehandelt zu haben man leugnen kann, vor allem indirekte und nonverbale Kommunikation. Was jeweils als Handlung zählt, ist dem-

nach Resultat von Festlegungen, Ausfluß eines „negotiated order“, fast könnte man sagen: Verhandlungssache (Luhmann 2009: S. 20).

Organisationen sind Orte, in denen Entscheidungen getroffen werden. Sie sind sozusagen dafür geschaffen und haben sich darauf spezialisiert. Handlungen sind Entscheidungen. Eine Handlung folgt auf die andere und so wird in Organisationen per Entscheidung eine Vielzahl von Akteuren koordiniert (vgl. Simon 2007: S. 70). Nach dem Anruf von Philips wurde bei Nokia entschieden, die Information an den Troubleshooter weiterzugeben. Der Techniker von Ericsson, den die gleiche Nachricht erreicht hat, entschied, vorerst abzuwarten.

Manchmal sind Entscheidungen, die in Organisationen getroffen werden, in Handbüchern und Vorschriften geregelt. Diese dienen als Entscheidungsprämissen und verlangen keinerlei Rückfrage. Wenn z. B. eine neue Mitarbeiterin eingestellt wird, erhält sie eine Visitenkarte mit dem Firmenlogo. Dazu braucht es keinen Beschluss oder keine Nachfrage. Die Visitenkarte wird einfach in Auftrag gegeben. Wenn die Sirene Feuer meldet, rückt die Betriebsfeuerwehr unverzüglich aus.

Aber nicht alle Fragen können auf diese Weise vorgedacht und geregelt werden. Für diese Zwecke ist die Entscheidung auf eine vorausgehende Kommunikation angewiesen: Es müssen bestimmte Akteure und Akteurinnen einbezogen und gefragt werden, z. B. ExpertInnen, Vorgesetzte, andere Organisationseinheiten, aber unter Umständen auch KundInnen, LieferantInnen und WertschöpfungspartnerInnen (vgl. Simon 2007: S. 71).

Die meisten Kommunikationsprozesse in der Nokia-Geschichte bereiteten Entscheidungen – sprich Handlungen – vor. Im Fall von Nokia finden sie auch zu einem frühen Zeitpunkt statt. Jan Wareby von Ericsson hingegen beschrieb, er wusste von dem Problem erst einige Wochen nach dem Feuer, und es war zu diesem Zeitpunkt schwer zu verstehen, was da vor sich ging. Verständlich. Es war daher auch schwer, eine Entscheidung zu treffen – schwer zu handeln.

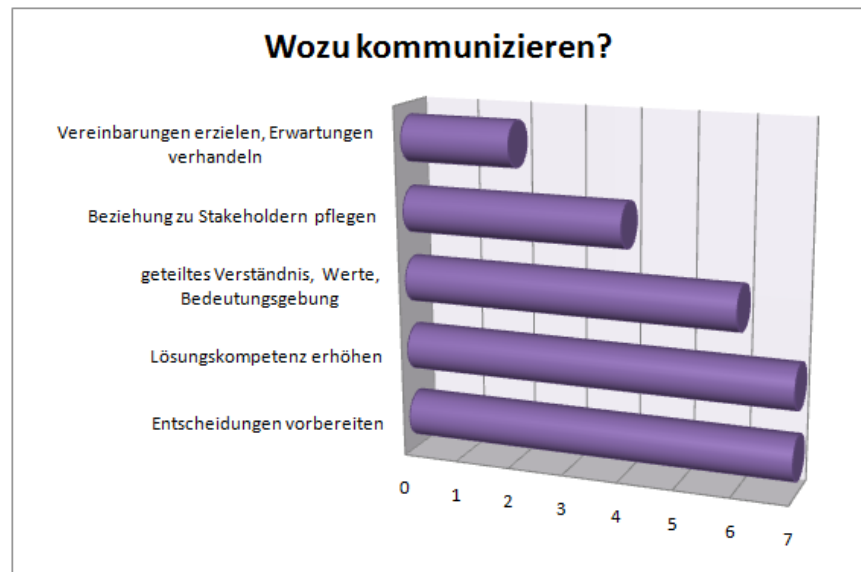


Abbildung 13: Häufigkeit der Nennungen von Aufgaben der interpersonellen Kommunikation im Fallbeispiel Nokia (Sheffi 2007 sowie eigene Darstellung JK)

An dieser Stelle wird zur Verdeutlichung auf die augenscheinlichsten, allein aus dem Nokia-Beispiel hervorgehenden Aufgaben von interpersoneller Kommunikation verwiesen:

1. Entscheidungen vorbereiten (Bsp. KundInnen informieren, Weitergabe der Information an Interne, die Verzögerungen und das wirkliche Ausmaß herausfinden und besprechen ...)
2. Beziehungen zu Stakeholdern pflegen (die wichtigsten KundInnen einbeziehen und bei diesen jeweils als bedeutender PartnerIn agieren zu können ...)
3. Lösungskompetenz erhöhen (akut interdisziplinäre Teams zusammenstellen, die eine spezielle Aufgabe verfolgen, auf höchster Management-Ebene als eine Firma agieren, alle Möglichkeiten ausschöpfen ...)
4. belastbare Beziehungen in Krisen schaffen (Unterstützung anbieten und annehmen, fordern und offenlegen ...)
5. Vereinbarungen erzielen (Reserven mobilisieren, umorganisieren, Prioritäten verhandeln...).

3.3. Resilient durch Qualität in der interpersonellen Kommunikation

Die Arbeitshypothese „Kommunikation ist ein derart grundlegender Faktor im betrieblichen Geschehen, dass die Qualität der interpersonellen Kommunikation als Resilienzfaktor nicht wahrgenommen wird“, ist diesem Kapitel vorangestellt. Sie stellt den Rahmen für die folgenden Ausführungen dar.

Interpersonelle Kommunikation wird von den zitierten AutorInnen zur Resilienz von Organisationen nicht ausdrücklich als Resilienzfaktor genannt. Bei der Beschreibung der folgenden Resilienzfaktoren aus den ausgewählten Studien und Publikationen wird durch die Kennzeichnung (→ **IPK**) auf den Zusammenhang mit interpersoneller Kommunikation verwiesen.

3.3.1. Bewusstsein für Rollen und Verantwortungen

In den meisten Organisationen zeigt sich dieses Kriterium als Schlüsselkriterium für generelle Wachsamkeit bzw. Aufmerksamkeit. Es ist dabei wichtig, den eigenen Verantwortungsraum zu kennen und mit Entscheidungskompetenz ausfüllen zu können. Hier wird die Balance zwischen zentralen und autonomen Entscheidungen oft schwer gefunden.

Wir führen generell eine produktive Auseinandersetzung über die Einhaltung von Prozessen und Regeln bzw. die Abweichung davon (→ **IPK**). Das Ergebnis davon ist Transparenz. (Resilienz-Quickcheck).

Ebenso ist es wichtig zu wissen, wofür andere verantwortlich sind und welche Rolle sie in kritischen Situationen spielen können. Zu wenig Klarheit von Rollen und Verantwortung in Organisationen zeigt sich als empfundener Mangel an Wertschätzung, zu wenig genutzter Expertise, geringem Vertrauen zu Entscheider(inne)n und einem Mangel an Einsatzbereitschaft für die Vision der Organisation.

The symptoms of poor awareness of roles and responsibilities included:

- Staff feeling undervalued,
- Staff not being consulted (→ **IPK**) in areas where they had expertise,
- Increasing levels of mistrust of decision makers, and
- Feelings of disengagement with the organizational vision (McManus et al. 2007: S. 21)

Sind Rollen und Verantwortungen in einer Organisation aber sehr deutlich und ausdrücklich eingeführt, zeigt sich bei MitarbeiterInnen die Tendenz, strikt innerhalb dieser Gren-

zen zu handeln. Das wiederum reduziert andere Resilienzfaktoren: die Flexibilität und die Bereitschaft zur übergreifenden Zusammenarbeit (vgl. McManus et al. 2007: S. 21). Besonders Gulati (2009) beschreibt diese Tendenz als größte Hürde für kundInnenorientierte, resiliente Unternehmen.

3.3.2. Bewusstsein für wechselseitige Abhängigkeiten

Hier geht es um das Bewusstsein für die systemischen Zusammenhänge, in denen eine Organisation operiert. Darunter kann beispielsweise verstanden werden, welche Auswirkung der Verlust der wichtigsten KundInnen oder LieferantInnen oder anderer wichtiger WertschöpfungspartnerInnen haben kann. Vielfach gibt es auch kein Bewusstsein für MitarbeiterInnen als relevante Umwelt der Organisation, keine Tradition in der Erkundung ihrer Meinung oder Erwartungen (vgl. McManus et al. 2007: S. 23)

Bei uns gibt es ein hohes Bewusstsein für mögliche wie auch unwahrscheinliche Bedrohungen. Wir kennen die wesentlichen Zusammenhänge und Prozesse in unserem Geschäft. Das Unternehmen hat gute Sensoren in den Markt. (→ **IPK**) (Resilienz-QuickCheck).

3.3.3. Zusammenarbeit für Sicherheit

Die Zusammenarbeit (→ **IPK**) zwischen Unternehmen, mit dem Ziel, die Wahrscheinlichkeit von Störungen zu reduzieren, hat entscheidende Vorteile. Sie können voneinander lernen und die Erfahrungen nutzen. Störungen treten aber nicht nur in den eigenen vier Wänden auf. Innerhalb einer Lieferkette ist es von Vorteil, wenn die Unternehmen zusammenarbeiten, um die Risiken zu minimieren. In diesem Fall arbeiten an vielen Stellen sogar Unternehmen zusammen, die am Markt als erbitterte KonkurrentInnen agieren, wenn sie beispielsweise gemeinsam Standards oder Frühwarnsysteme entwickeln oder auch Daten zusammenspielen (poolen). So gibt es beispielsweise eine gemeinsame Datenbank für Casinos, in denen das Gesicht von SpielerInnen abgespeichert wird, die Karten zählen, was ja nicht erwünscht ist. Einmal registriert, ist es gut möglich, dass man beim nächsten Casino nicht mehr hineinkommt (vgl. Sheffi 2005: S. 137ff)

3.3.4. Zusammenarbeit mit KundInnen

Während Gulati (2009) die programmatische Zusammenarbeit mit KundInnen als *das* Resilienzkriterium jenseits einer Krise ansieht, beschreibt auch Sheffi (2005) Customer-Relation-Management als wichtigen Faktor. Allerdings bezieht er die Zusammenarbeit mit KundInnen mehr auf den Anlassfall.

Abgepackter Salat ist heute eine 2,5-Billionen-Dollar-Industrie (pro Jahr), die aus der Auseinandersetzung mit den Gewohnheiten und Lebensumständen von KundInnen und aus der Zusammenarbeit (→ **IPK**) verschiedener Unternehmenseinheiten entstand. Gesundheitsbewusste KundInnen waren oftmals zu beschäftigt, um so viel Salat zu sich zu nehmen, wie sie gerne hätten. Für Fresh Express stellt dieses entwickelte Angebot im Umfeld von kleinen Margen und einer beinahe unbegrenzten Auswahl an Anbietern den Unterschied zwischen Überleben und Wachstum dar (vgl. Gulati 2009: S. 16).

3.3.5. Ausgewählte, flexible und trainierte MitarbeiterInnen

Trainings im Rahmen des Notfallmanagements beschränken sich oft auf die Teilnahme an Evakuierungsübungen (→ **IPK**) (vgl. McManus et al. 2007: S. 25). Nach einem Bombenanschlag im World Trade Center 1993 setzte der Sicherheitschef von Stanley Morgan einen Evakuierungsplan um. Viele MitarbeiterInnen nahmen eher widerwillig an den oft wiederholten Übungen teil. Stanley Morgan verlor jedoch beim Anschlag vom 11. September 2001 nur 6 von 2700 MitarbeiterInnen. Der Sicherheitschef war leider einer von ihnen (vgl. Sheffi 2005: S. 278)

Conditioning drives the firm's culture and how it responds to the cards it is dealt; the frequency and broad range of "normal" disruptions (or exercises) builds a "get ready for anything" mentality that permeates the ranks of the firm. UPS's Albert Wright captured the quality that comes with conditioning through response to daily disruptions by saying "disruptions are really normal [at UPS]." (Sheffi 2005: S. 264)

Wir haben bereits ein umfassendes Krisenmanagementsystem eingeführt und halten es laufend aktiv.

Man kann unser Unternehmen als sehr flexibel einschätzen. Wir sind strategisch gut aufgestellt und arbeiten kontinuierlich daran, uns weiter zu entwickeln. (→ **IPK**) (Resilienz-Quickcheck).

Der Zugang zu solchen Trainingsmaßnahmen sollte darüber hinausgehen, Unterbrechungen zu vermeiden oder Schäden zu verringern. Resilienz-Investment in Trainings

sollte vornehmlich dazu dienen, die Flexibilität zu erhöhen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Trainings und Einsätze für die Arbeit in anderen Bereichen (cross-trainings und shifting assignments → **IPK**) helfen, die Zusammenhänge im Unternehmen besser zu verstehen. Sie verbessern auch die Möglichkeit, MitarbeiterInnen flexibel einzusetzen (vgl. Sheffi 2005: S 277f).

Bei der Auswahl von MitarbeiterInnen ist der stärkste Zusammenhang von persönlicher Resilienz und organisationaler Resilienz gegeben. Für stark wachsende Organisationen scheint es eher eine Chance zu sein als ein Risiko, eine große Zahl von MitarbeiterInnen zu engagieren und diese mit den organisationalen Zusammenhängen vertraut zu machen. Solche Organisationen vermitteln Wissen und kulturelle Normen kontinuierlich. Das geschieht durch die Vermittlung von Werten (wie dem Mission Statement), dem Vertrautmachen mit den Artefakten (Bekleidungs Vorschriften bis Bonussystem), Training und – am wichtigsten – durch kontinuierliche Kommunikation, die von Führungskräften besonders durch ihr Vorbild ausgeht. (→ **IPK**) (vgl. Sheffi 2005: S 257f).

3.3.6. Belastbare Beziehungen zu Stakeholdern

Weit verbreitet ist die Annahme, dass die Alltagsbeziehungen zu Stakeholdern (beteiligte Akteure und Akteurinnen und Anspruchsgruppen) ausreichen würden, um auch in kritischen Situationen zu bestehen. Nur sehr wenige Organisationen, die ein klares Verständnis von den Beziehung zwischen VertragspartnerInnen, LieferantInnen, BeraterInnen, MitarbeiterInnen etc. haben, beziehen sie spezifisch in Planungsprozesse und Entwicklungen ein (→ **IPK**) (vgl. McManus et al. 2007: S. 25). Das Fallbeispiel Nokia zeigt deutlich, wie schnell und wie intensiv die Zusammenarbeit funktionieren muss, wenn es darauf ankommt (→ **IPK**) (vgl. Sheffi 2005: S. 3-10).

Stabile Beziehungen kennzeichnen unsere Zusammenarbeit mit LieferantInnen, KundInnen und WertschöpfungspartnerInnen (→ **IPK**).

Wir pflegen die für den Unternehmenserfolg wichtigen Beziehungen nach innen und außen konsequent (→ **IPK**).

Wir sind mit KundInnen und WertschöpfungspartnerInnen so gut im Kontakt, dass wir kritische Informationen sehr zeitnah erhalten und uns darauf einstellen können (→ **IPK**).

Unser Unternehmen ist für wesentliche PartnerInnen so bedeutend, dass wir dort auch Gehör finden. (→ **IPK**) (Resilienz-Quickcheck).

3.3.7. (Silo)Übergreifende Zusammenarbeit

„Silomentalität“ ist in beinahe allen Organisationen anzutreffen. Eine dezentrale Struktur und ein individualistischer Zugang zur Zielerreichung fördern das stark bereichsbezogene Handeln. Zeichen dafür sind ein geringes Verständnis für die Gesamtorganisation und für eine gemeinsame Vision. Die resilienzstörenden Aspekte werden kaum wahrgenommen und deutlich unterschätzt (vgl. McManus et al. 2007: S. 30).

The biggest barriers to greater customer-centric coordination come from individual silo's inherent tendency to guard their autonomy, the font of virtuality all organizational rigidity (Gulati 2009: S. 48)

Die Barrieren für Koordination (→ **IPK**) – das Gegenteil von Silomentalität – liegen in Unterschieden und Mängeln auf struktureller Ebene. Zum Tragen kommen hier Faktoren wie

- Mangel an Autorität (→ **IPK**),
- Unterschiede in der Geschäftslogik zwischen verschiedenen Abteilungen (direkt an KundInnen versus Servicebereiche),
- Unterschiede im Belohnungssystem,
- der Wunsch, die KundInnenkontakte zu schützen, die man sorgsam aufgebaut hat und von denen man profitiert,
- Unterschiede in der Profitabilität zwischen Geschäftseinheiten,
- „wohlerworbene“ Rechte und Gewohnheiten einzelner Bereiche, die beispielsweise bislang unabhängiger handeln konnten als andere,
- Kosten durch Überlappung (vgl. Gulati 2009: S. 51f.).

Bei Dell Computers ist es erlaubt, ja sogar erwünscht, sich für Problemlösungen informeller Netzwerke zu bedienen, weil sie schneller sind. Jede(r) hat die Möglichkeit, jenseits von Hierarchie zu einer anderen Person zu gehen, die für die Problemlösung hilfreich sein könnte. Eine Politik der „offenen Türen“ und die schnelle, themenbezogene Teambildung sind Voraussetzungen dafür, dass Information frei fließen kann und nicht gehortet wird (→ **IPK**) (vgl. Sheffi 2005: S. 246).

Wir sind sehr gut vernetzt (→ **IPK**).

Wir kooperieren quer über alle Bereiche (keine Silomentalität) (→ **IPK**).

Unsere MitarbeiterInnen fühlen sich über ihren eigenen Zuständigkeitsbereich hinausgehend für das Unternehmenswohl verantwortlich (→ **IPK**) (Resilienz-Quickcheck).

3.3.8. Kontinuierliche Kommunikation und Beziehungen

Kontinuierliche Kommunikation zwischen informierten MitarbeiterInnen kann über technische Kommunikationssysteme unterstützt werden. So zeigt Toyota in allen Werken auf einem Display die Produktionszahlen an. Dell versorgt die ManagerInnen stündlich mit Produktionszahlen per SMS, bei UPS wird die Reichweite des großen Verteilungsnetzes in Handykonferenzen kommuniziert. Das allein reicht jedoch nicht. Erst die Interpretation dieser Informationen und ein Austausch über die Konsequenzen und Handlungen führen zu Aktivitäten in eine erwünschte Richtung. Ein Flugzeugträger operiert mit den Flugzeugen in Sichtweise über so genannte „listening-networks“, die jegliche Abweichung oder mögliche Gefahren sofort melden, wodurch ein schnelles Reagieren möglich ist (vgl. Sheffi 2005: S. 256).

Ohne interpersonelle Kommunikation kommt man aber auch bei Hochtechnisierung nicht aus. Cisco etablierte, um die KundInnenorientierung voranzutreiben, so genannte „Cross-Functional Councils and Boards“. Diese treffen sich regelmäßig, um die KundInnenanliegen zu besprechen, die die Kooperation mehrerer Bereiche brauchen. Diese werden dann dem obersten Entscheidungsgremium berichtet (vgl. Gulati 2009: S. 82)

Ein Workshop von Digital Natives, Digital Immigrants und Digital Sceptics bei Cisco untersuchte den Umgang dieser drei Kulturen mit Social Tools, und die Teilnehmenden bestätigten die persönliche Kommunikation als wichtiges Instrument.

Die Beziehungsebene untereinander wird nach einhelliger Meinung am besten über den direkten Kontakt hergestellt. Wirklich relevante Themen sollte man lieber persönlich besprechen. Auch das Gefühl für den kulturellen Kontext entsteht nur über die persönliche Begegnung. Selbst die Digital Natives halten es für besser, Kick-off-Meetings für neue Projekte persönlich durchzuführen (→ **IPK**). Weitere Meetings könnten dann virtuell erfolgen (vgl. Fackelmann/Kaczorowski/Lange 2009: S. 162).

Um die negativen Effekte der Silomentalität in Organisationen zu überwinden, werden effektive Kommunikationswege gebaut, die auf wechselseitig respektvollen Beziehungen beruhen. Während die meisten Organisationen die Kommunikations- und Beziehungsthemen als Problembereich wahrnehmen, wird die tatsächliche Auswirkung im Falle einer Krise dennoch weitgehend nicht gesehen. Ausnahmen bilden hier jene Organisationen, die schon kleinere Krisen erlebt haben. Aber selbst diese Organisationen haben ein begrenztes Verständnis der möglichen Auswirkungen für einen wirklichen Notfall (vgl. McManus et al. 2007: S. 32).

Wenn Organisationen umgebaut werden, verändern sich oft informelle Netzwerke. Das ist eine bedeutsame persönliche Veränderung, bedenkt man, dass Identitäten oft auf den Beziehungen basieren. Die Situation ist vergleichbar mit dem Übersiedeln in eine neue Stadt, dem Suchen von neuen FreundInnen, vielleicht sogar dem Überwinden einer Scheidung. MangerInnen sollten verstehen, wie fundamental, manchmal persönlich erschütternd die Veränderungen in informellen Netzwerken sein können (vgl. Gulati 2009: S. 140f).

Bei uns werden Dinge angesprochen und auf den Punkt gebracht (→ **IPK**).

Wir sind stark genug, um uns auch in guten Zeiten selbst zu hinterfragen (→ **IPK**).

Bei uns herrscht eine Kultur, in der Fehler offen angesprochen und für Lessons learned genutzt werden (→ **IPK**).

Wir haben schon erlebt, dass bei schlechten Nachrichten keine Hysterie ausbricht, sondern kühl und geordnet vorgegangen wird (→ **IPK**) (Resilienz-Quickcheck).

3.3.9. Geteilte Vision

Eine gemeinsam getragene Vision des Unternehmens erweist sich als resilienzförderlich, jedoch als oft unterschätzt. Ist die Vision kommuniziert (→ **IPK**) und mitgetragen, verhindert sie ein Gefühl der Isoliertheit von Interessensgruppen und führt zu einer höheren Aufmerksamkeit für das Unternehmen. Im Krisenfall ist klarer, was es zu erhalten gilt (vgl. McManus et al. 2007: S. 34).

Wenn von Menschen angenommen wird, dass sie nur durch Eigeninteresse motiviert werden, so entwickelt ein Unternehmen einen hochpolitischen Stil, mit dem Ergebnis dass die MitarbeiterInnen ständig ihre eigenen Interessen im Auge haben müssen, um zu überleben. Alternativ dazu kann angenommen werden, dass Menschen neben ihrem Eigeninteresse den aufrichtigen Wunsch haben, Teil von etwas zu sein, das größer ist als sie selbst (vgl. Senge 1997: S. 334). Die geteilte Vision mag an den „Hakka-Spirit“ der Taiwaner erinnern, eine innewohnende Ausrichtung, die von Generation zu Generation weitergegeben wird (vgl. Jang 2008: S. 73f.).

Unsere Leute können mit einem Satz den Sinn des Unternehmens beschreiben, identifizieren sich damit und handeln danach. (→ **IPK**) (Resilienz-Quickcheck).

3.3.10. Geteilte Information und geteiltes Wissen

Neben Speichermedien für Informationen ist auch die persönliche Weitergabe von Bedeutung. Wenn nichts mehr funktioniert, müssen Menschen dennoch auf wichtiges Wissen zurückgreifen können.

However, with the loss of telecommunications, the fax and internet were unavailable. This organization had not considered any alternative means for communicating this essential information in an emergency. The dependence on traditional telecommunications networks is a significant barrier to ensuring resilience of information and knowledge sharing during a crisis (→ **IPK**) (Mc Manus et al. 2007: S. 34).

Wenn sich Organisationen an den KundInnenbedürfnissen ausrichten, geht es auch um den Austausch darüber (→ **IPK**) und das Einbeziehen der unterschiedlichen Expertisen, um zu Lösungen zu kommen. Eine „seamless partnership“ mit interdisziplinären Gruppen aus LieferantInnen, WertschöpfungspartnerInnen und sogar KundInnen arbeiten in Entwicklungsteams zusammen (vgl. Gulati 2009: S. 211).

Durch Kommunikation und durch gegenseitige Verhaltensbeobachtung z. B. am Arbeitsplatz entwickelt sich zwangsläufig ein „transaktives Wissenssystem“. Es ist auf individuelle Gedächtnissysteme gegründet, die über das Miteinander-Kommunizieren (→ **IPK**) verbunden sind. Die Verbindung über Kommunikation ermöglicht es Menschen, nicht nur auf ihre eigenen Gedächtnisinhalte zurückgreifen zu können, sondern darüber hinaus auch die Gedächtnisinhalte anderer erreichen zu können (vgl. Brauner 2003: S. 63).

Wir teilen und nutzen Informationen, Erfahrungen und Wissen persönlich (→ **IPK**) und in vielfältigen anderen Formen.

Wichtige Informationen verbreiten sich blitzschnell und Hierarchien spielen dabei keine Rolle. (→ **IPK**) (Resilienz-Quickcheck).

3.3.11. Teamarbeit und Anerkennen von Expertise jenseits von Hierarchie

Weick und Sutcliffe (2007) bevorzugen das Konzept der Expertise gegenüber einem Expertenkonzept. Expertise ist eine relationale (**→ IPK**) Mischung aus Wissen, Erfahrung, Lernen und Intuition. Selten ist diese Mischung in einer einzelnen Person zu finden. Auch wenn ein einzelner Mensch jene Fähigkeiten in sich vereint, braucht es mindestens einen zweiten, der sie ihm zuschreibt, sich auf ihn bezieht oder ihm vertraut.

Menschen in höheren hierarchischen Ebenen erhalten oft positiv gefilterte Informationen und glauben daher, die Dinge seien in Ordnung. Dieser Filter ist beim Management von Unerwartetem hinderlich. Ein Muster in Organisationen ist die Zurückhaltung auf den unteren Ebenen und die verbreitete Annahme, dass das, was einem auffällt, nicht so wichtig ist. Die Idee der Migration von Entscheidungen – nach unten und oben – wurde auf Flugzeugträgern entwickelt.

Decisions are pushed down to the lowest levels in the carriers as a result of the need for quick decision making. Men who can immediately sense the potential problem can indeed make a quick decision to alleviate the problem or effectively decouple some of the technology, reducing the consequences of errors in decision making ... Decisions migrate around these organizations in search of a person who has specific knowledge of the event (vgl: Weick/Sutcliffe 2009: S 74).

Toyota bemühte sich nach den Turbulenzen durch nicht funktionierende Bremsen, dieses Prinzip zu kommunizieren. In einer Anzeige sitzt ein junges Mädchen am Fließband und weist mit der Aussage „Ich kann jederzeit die ganze Produktion anhalten“ auf ein Alarmsymbol hin.

Im Nokia-Fallbeispiel wird in der Krisensituation sofort ein interdisziplinäres Team zusammengestellt, um an Lösungen zu arbeiten (**→ IPK**) und mit großer Aufmerksamkeit vom Management gesehen.

Korhonen and Markki quickly assembled a team of supply chain managers, chip designers, and senior managers from across Nokia to attack the problem. In all, 30 Nokia officials fanned out over Europe, Asia, and the United States to patch together a solution. The team quickly ascertained the availability of alternative sources for the parts (Sheffi 2005: S. 6).

Entscheidungen werden von denen getroffen, die in der jeweiligen Situation die inhaltliche Kompetenz und den Überblick haben (**→ IPK**).

Wir bleiben auch in schwierigen Situationen handlungsfähig (→ **IPK**) (Resilienz-Quickcheck).

3.3.12. Führung auf allen Ebenen

Im Folgenden entspricht der Begriff „Führung“ dem englischen Begriff „leadership“. Führung wird hier verwendet im Sinn von „Verantwortung übernehmen“ und „in Kontakt mit Personen sein“. Führung ist in diesem Sinn nicht an Hierarchie gebunden. Für die Resilienz ist es von Bedeutung, dass jede(r) potenziell bereit ist, Führung zu übernehmen. Mit „leadership at all levels“ wird beispielsweise bei Dell jede(r) MitarbeiterIn ermutigt, bei der Problemlösung unternehmerisch zu handeln (vgl. Sheffi 2005: S. 247).

Wahrnehmbare und verfügbare Führungskräfte – per Funktion – und transparente Entscheidungen sind darüber hinaus für die Anpassungsfähigkeit einer Organisation von Bedeutung. MitarbeiterInnen von resilienten Organisationen haben einen leichten Zugang zu ihren Führungskräften und werden bei der Kommunikation von Entscheidungen unterstützt (→ **IPK**) (vgl. McManus et al. 2007: S. 35).

Die Führung ist erreichbar, auch jenseits der klassischen Hierarchien (→ **IPK**).

Wenn wir erkannt haben, dass etwas verändert werden muss, wird das auch umgesetzt (→ **IPK**).

Schwierigkeiten und Fehler werden bei uns systematisch als Chancen zur Entwicklung genutzt (→ **IPK**).

Unsere Führung ist entscheidungsstark (→ **IPK**) (Resilienz-Quickcheck).

4. Die Untersuchung und ihre Ergebnisse

In Kapitel 4 stelle ich individuelle Ansatzpunkte für größere Resilienz den organisationalen Ansatzpunkten für größere Resilienz gegenüber. Ich stelle einen Zusammenhang zwischen den zwei Bereichen her, weil ich davon ausgehe, dass die Personen in Organisationen die Träger von Fähigkeiten und Wissen sind, das zur Resilienz von Organisationen führt. Dazu verfertige ich eine Meta-Analyse ausgewählter Literatur. Am Ende des Kapitels beantworte ich die Leitfrage für diese Arbeit und mache eine erste Zusammenfassung.

4.1. Meta-Analyse ausgewählter Literatur

Untersucht wurde, welche Hinweise auf interpersonelle Kommunikation in aktueller Literatur zum Thema Resilienz zu finden sind. Anhand von sechs Publikationen zur Resilienz von Organisationen wurden die ausgewiesenen Resilienzfaktoren dahingehend analysiert, ob sie direkte oder indirekte Verweise auf interpersonelle Kommunikation herstellen bzw. diese thematisieren.

Die nachfolgende Arbeit basiert auf folgenden Quellen:

1. McManus, Sonia/Seville, Erica/Brunsdon, Dave/Vargo, John (2007): Resilience Management. A Framework of Assessing and Improving the Resilience of Organisations. Resilient Organisations Research Report 2007/01.
2. Sheffi, Yossi (2005): The Resilient Enterprise. Overcoming vulnerability for competitive advantage.
3. Gulati, Ranjay (2009): (Re)(Organize) For Resilience. Putting Customers at the Center of Your Business.
4. Heitger, Barbara (2010a): Issue_1 Resilienz. Newsletter des Unternehmens.
5. Heitger, Barbara/Serfass, Annika (2010b): Dem Zufall ein Schnippchen schlagen – durch Resilienz Unerwartetes meistern
6. Der Resilienz QuickCheck.

Die Basis stellen die von McManus aufgestellten Resilienz-Kriterien dar. Es wurde untersucht, inwieweit auch bei den anderen AutorInnen diese Resilienzkriterien genannt werden. Es wurden jene Kriterien ausgewählt, für die interpersonelle Kommunikation unerlässlich ist – die auf der Basis von interpersoneller Kommunikation funktionieren.

Diese Auswahl wurde dann mit Belegen und Zitaten belegt (Kapitel 3.3.1. bis 3.3.12), die mit einer entsprechenden Markierung versehen wurden.

Weiters wurde Literatur zu Resilienz auf individueller Ebene untersucht und ebenfalls herausgearbeitet, welche Bezüge zur interpersonellen Kommunikation hergestellt werden.

Inwieweit haben die individuellen Ansatzpunkte zu interpersoneller Kommunikation einen Bezug zu den Ansatzpunkten auf organisationaler Ebene? Stellt man diese beiden Ergebnisse gegenüber und bringt sie in einen Wirkungszusammenhang, ergibt sich folgendes Bild:

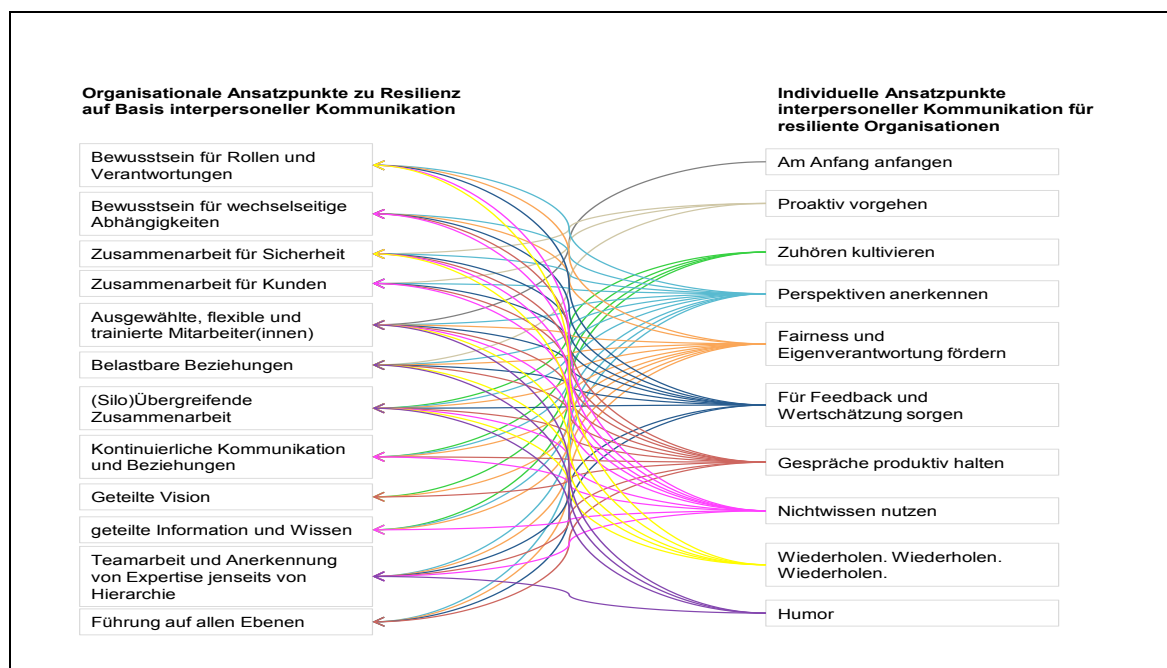


Abbildung 14: Gegenüberstellung von organisationalen und individuellen Ansatzpunkten interpersoneller Kommunikation für Resilienz (eigene Darstellung JK)

Die Interpretation des Bildes erfolgt durch eine Auflistung in der untenstehenden Tabelle und in Kapitel 4.2. Die Tabelle zeigt, wie oft ein individueller Ansatzpunkt für interpersonelle Kommunikation einem organisationalen Ansatzpunkt zugeordnet werden kann. Beispielsweise kann „Am Anfang anfangen“ dem Punkt „Ausgewählte, flexible und trainierte MitarbeiterInnen“ zugeordnet werden. In diesem Fall gibt es eine Nennung bei diesen beiden Punkten. Die einzelnen Punkte sind danach gereiht, wie oft sie jeweils angesprochen bzw. zugeordnet sind.

Tabelle 6: Häufigkeit der Bezüge zwischen individuellen und organisationalen Ansatzpunkten interpersoneller Kommunikation für Resilienz (eigene Darstellung JK)

Organisationaler Ansatzpunkt auf Basis interpersoneller Kommunikation	wie oft angesprochen	Individueller Ansatzpunkt interpersoneller Kommunikation für Resilienz	wie oft zugeordnet
Ausgewählte, flexible und trainierte MitarbeiterInnen	8	Perspektiven anerkennen	11
(Silo)Übergreifende Zusammenarbeit	8	Fairness und Eigenverantwortung	10
Belastbare Beziehungen zu Stakeholdern	7	Gespräche produktiv halten	10
Zusammenarbeit für Sicherheit	6	Für Feedback und Wertschätzung sorgen	9
Teamarbeit und Anerkennung von Expertise jenseits von Hierarchien	6	Nichtwissen nutzen	9
Bewusstsein für Rollen und Verantwortungen	5	Wiederholen. Wiederholen. Wiederholen.	5
Zusammenarbeit für KundInnen	5	Zuhören kultivieren	4
Kontinuierliche Kommunikation und Beziehungen	5	Humor	4
Geteilte Information und geteiltes Wissen	4	Proaktiv vorgehen	3
Führung auf allen Ebenen	4	Am Anfang anfangen	1
Bewusstsein für wechselseitige Abhängigkeit	3		
Geteilte Vision	3		

4.2. Auswertung und Ergebnisdarstellung

Auf Basis der Untersuchung lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass Unternehmen den größten Wert aus der interpersonellen Kommunikation beziehen, wenn diese darauf abzielt, die Qualität von Beziehungen zu erhöhen. Das gilt sowohl für die Beziehungen innerhalb des Unternehmens als auch für Beziehungen zu KundInnen, LieferantInnen und WertschöpfungspartnerInnen. Insbesondere innerhalb des Unternehmens gilt es, die Grenzen von Unternehmensbereichen durchlässiger zu gestalten, das heißt Silos zu überwinden.

Die Qualität der interpersonellen Kommunikation zeigt sich besonders in der Fähigkeit der Kommunizierenden, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können und die damit verbundenen Interessen anzuerkennen.

Die Gespräche sind für die Unternehmen dann nachhaltig positiv, wenn Fairness und Eigenverantwortung die Beziehungsqualität definieren. Auf diese Weise kommen wichtige Informationen schnell an die entsprechenden Stellen und die Verantwortlichen können die nötigen Entscheidungen treffen. Ein Weg, die Belastbarkeit der Beziehungen zu erhöhen, ist, Wertschätzung und Feedback als Gestaltungselemente zu etablieren.

In der vorliegenden Arbeit habe ich die Hypothese „Kommunikation ist ein derart grundlegender Faktor im betrieblichen Geschehen, dass es schwer fällt, die Qualität der interpersonellen Kommunikation als Resilienzfaktor zu identifizieren“ untersucht. Die Annahme wurde teilweise bestätigt. Es gibt bei den untersuchten Werken zur Resilienz von Organisationen kein Kapitel, nicht einmal einen Absatz, in dem explizit die Kommunikation als Resilienzfaktor herausgestellt wird. Dennoch sind – wie dargestellt – die meisten der genannten Resilienzfaktoren auf die Interaktion zwischen Menschen zurück zu führen.

Es ist die Art und Weise, wie Menschen in Organisationen handeln, die sie resilient machen. Menschen geben Situationen eine bestimmte Bedeutung und verhalten sich entsprechend der Bedeutungsgebung. Es finden Gespräche statt, in denen es entweder gelingt, wichtige Informationen zu übermitteln oder sie können eben nicht ausreichend gut ihren Weg durch die Organisationen finden, um gute Entscheidungen zu treffen. Es gelingt Menschen, miteinander etwas Neues zu schaffen, oder es gelingt nicht entsprechend, ein Klima von Innovation und Motivation zu etablieren, in dem sich Organisationen stabil entwickeln können. Ein Klima, in dem auch in instabilen Zeiten schnell und flexibel gehandelt werden kann, um das Schiff wieder in ruhigere Gewässer zu bringen oder sogar Vorteile gegenüber weniger geschickten Marktteilnehmern zu nutzen.

Das ist bei der Literatur zur persönlichen Resilienz anders. Hier gibt es explizit Abhandlungen über die Kommunikation und Hinweise für Eltern, wie sie die Kommunikation mit ihren Kindern gestalten können, um sie in ihrer Resilienz zu fördern.

5. Ansatzpunkte zur Resilienzförderung in Unternehmen

Dieses Kapitel ist als Beleg und Anregung gedacht, um Maßnahmen zu entwickeln, die Resilienz von Organisationen zu fördern. Es ist nur eine Auswahl aus der Vielzahl von Möglichkeiten. Zunächst stelle ich Ansatzpunkte und Möglichkeiten der Diagnose von Resilienz und Resilienzförderung von Personen dar. Da wiederum einige Ansatzpunkte aus der Entwicklungspsychologie kommen, transferiere ich diese in den Kontext der Personalentwicklung.

Bei der Darstellung von Möglichkeiten, die Resilienz von Organisationen zu fördern, verwende ich zwei Fallbeispiele und exploriere den Bezug zu interpersoneller Kommunikation. Dazu greife ich Beispiele aus einer Tagung in Köln (2010) auf. Mir erscheint der praktische Bezug sehr wesentlich und auch der Hinweis darauf, dass Organisationen in verschiedenen Zusammenhängen, zum Beispiel im Change-Management, im Krisen-Management oder auch bei Innovationen Resilienz stärkend oder Resilienz schwächend agieren können. Weiters stelle ich Instrumente wie den Resilienz-Quickcheck oder virtuelles Resilienz-Coaching vor.

5.1. Resilienzförderung auf individueller Ebene

Betrachtet man die empirischen Ergebnisse der bei Wustmann (2009: S. 125) zitierten Studien zu den personalen Ressourcen, so verweisen sie darauf, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten zu höherer Resilienz führen, die auch trainiert werden können. Als Ansatzpunkte können dabei folgende Bereiche hervorgehoben werden:

Förderung von

- Problemlösungsfertigkeiten und Konfliktlösestrategien
- Eigenaktivität und persönliche Verantwortungsübernahme (Schaffung von Möglichkeiten der Partizipation und des kooperativen Lernens)
- Selbstwirksamkeit und realistische Kontrollüberzeugungen
- Positive Selbsteinschätzung (Stärkung des Selbstwertgefühls)
- Selbstregulationsfähigkeiten
- Soziale Kompetenzen, insbesondere Empathie und soziale Perspektivenübernahme

- Stressbewältigungskompetenzen
- Körperliche Gesundheitsressourcen

5.1.1. Siebert: Der Fragebogen zu persönlicher Resilienz

Der amerikanische Berater, Trainer und Autor Al Siebert bietet an seinem Resiliency-Center in Portland Resilienztrainings an (vgl. Resiliency Center: OQ 6) Er verwendet unter anderem einen Resilienz-Fragebogen für Personen. Dieser gibt Anhaltspunkte zur Stärkung der persönlichen Resilienz. Er ist als Anhang 3 in Kapitel 9 dieser Arbeit zu finden. Dieser Fragebogen enthält auch die Erläuterung einer Anwenderin, die beschreibt, dass die genannten Kriterien ihrem Unternehmen dabei helfen, gute KundInnen zu identifizieren, indem sie in die Erstgespräche jene Resilienzkriterien integriert hat.

5.1.2. Umgang mit Ursache und Wirkung

Wustmann zitiert ein Trainingsprogramm „zur Veränderung maladaptiver Attributionsmuster“ (2009: S. 126), das für Kinder im Grundschulalter konzipiert ist. Es geht darum, in Situationen sich selbst als handlungsfähige Person ins Spiel zu bringen und weniger Zuschreibung an andere Personen zu machen. Die Entwicklung von realistischen Ursachenzuschreibungen (Attributionen) und Kontrollüberzeugungen sowie die Mobilisierung sozialer Unterstützung sind hier als Lernziele genannt. Analog zu den genannten Lernzielen könnten die Lernziele in einer beruflichen Fortbildung folgendermaßen aussehen:

Tabelle 7: Analoge Übertragung eines Lernprogramms zur Veränderung maladaptiver Attributionsmuster (vgl. Wustmann 2009: S 126)

Trainingsprogramm von Julius/Goetze zur Veränderung maladaptiver Attributionsmuster	Analoge Übertragung (eigene Darstellung): Unternehmensbezogene Fortbildung zur Veränderung maladaptiver Attributionsmuster
Kinder lernen anhand von Bildtafeln und Identifikationsgeschichten:	MitarbeiterInnen lernen anhand von Fallstudien und anderen Medien (Geschichten, Gedichten, Texten, Filmen, ...)
dass es internale (auf Fähigkeiten und Anstrengungen bezogene) und externale (auf Aufgabenschwierigkeit, Glück und Zufall be-	gleich

zogene) Attributionen gibt	
dass Gedanken ursächlich für die Entstehung von Gefühlen sein können	gleich
dass Gefühle in einer Situation von der Bewertung dieser Situation abhängig sind und	gleich
dass die günstigste Form der Bewältigung schwieriger Situationen darin besteht, sich Hilfe und Unterstützung zu holen.	gleich, jedoch Schwerpunkt auf Kooperation, um das Selbstwirksamkeitsbewusstsein zu unterstützen.

5.1.3. Probleme lösen und verschiedene Perspektiven einnehmen können

„Ich kann Probleme lösen“, ein Trainingsprogramm für Kinder, das an der Universität Erlangen entwickelt wurde (vgl. Wustmann 2009: S. 126), zielt unter anderem darauf ab, die eigenen Gefühle und die Gefühle anderer Menschen wahrzunehmen, zu benennen bzw. mit verschiedenen Gefühlen angemessen umgehen zu können und Problemlösungsfertigkeiten zu erwerben (z. B. Probleme zu erkennen und zu analysieren, Ziele zu formulieren, Konsequenzen herauszufinden und zu bedenken).

Die gängigen Trainings zur Erhöhung der Problemlösungskapazität von Personen und Teams, die zum Teil stark auf der Erlebnisebene angesiedelt sind (Outdoortrainings), können genau in diese Richtung angelegt werden. Durch Ausrichtung auf konkrete Unternehmenssituationen und mit ergänzender Hintergrundinformation kann ein noch höherer Transfer und Lerngewinn erzeugt werden.

Die KundInnenbezogenheit von Fortbildungen wird beispielsweise bei Lafarge, einem Fertigbetonunternehmen, dadurch trainiert, dass in hypothetische KundInnenfälle unter MitarbeiterInnen unterschiedlicher Disziplinen diskutiert werden. Es wird daran gearbeitet, wie die KundInnenerwartungen noch besser erfüllt werden und wie gleichzeitig mehr verkauft werden kann.

Beispielsweise ruft ein Kunde an, um zu sagen, dass er eine Bauverzögerung erwartet und daher die Lieferung von Lafarge verschieben möchte. Früher hätte man das einfach hingenommen und mit den finanziellen Auswirkungen gelebt. Eine kundenorientierte Reaktionsweise versucht aber die Hintergründe für die Verzögerung zu verstehen. Wenn sie angenommen durch Instabilität der Beton-Zusammensetzung oder der Wassersättigung zustande kam, könnte ein Experte von Lafarge den Kunden auf Flugasche, einem neuen Produkt des Unterneh-

mens hinweisen, das dabei helfen kann. Natürlich erfordert eine solche Empfehlung ein größeres Wissen von den Angeboten und Möglichkeiten des Unternehmens (Gulati 2009: S. 203).

Eine andere Form des kundenbezogenen Lernens sind regional definierte Netzwerke, die aus Marketing- und SalesmanagerInnen bestehen, und die sechs Mal pro Jahr eines der Mitglieder dieses Netzwerkes besuchen. Sie beschäftigen sich mit einem Kunden, der ein Problem hat, vor Ort und diskutieren seine Beschwerden mit ihm. Dann geben sie dem Kollegen oder der Kollegin eine Empfehlung, die diese(r) umsetzt. Der Umsetzungserfolg wird im darauf folgenden Jahr von der Gruppe untersucht. Auf diese Weise entsteht Wissenstransfer, wächst die Problemlösungskompetenz und verstärkt sich interdisziplinäre Zusammenarbeit (vgl. Gulati 2009: S. 208).

5.1.4. Stresspräventionstrainings und Live-Balance-Programme

Entsprechende Angebote an MitarbeiterInnen, die zumeist aus dem Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements kommen, können hier ihren Beitrag zur Erhöhung der Resilienz leisten. Wesentlich in Bezug auf Resilienz erscheint bei diesen Programmen, dass die Erfahrung ermöglicht wird, wie Gedanken Gefühle beeinflussen können. Auch die Stärkung der körperlichen Ressourcen kann über diese Angebote erreicht werden.

5.1.5. Umgang mit Konflikten

Bei der Resilienzentwicklung von Kindern wird von Curriculas zur Förderung sozial-emotionaler Kompetenzen und zur Gewaltprävention (Wustmann 2009: S. 127) gesprochen. Das legt nahe, an dieser Stelle auf die Fortbildungsangebote zur Weiterentwicklung der Kompetenzen in der Konfliktbewältigung zu verweisen.

5.2. Resilienzförderung auf organisationaler Ebene

Die Zusammenstellung der Beispiele an dieser Stelle folgt der Überlegung, praktische Anwendung Empfehlungen vorzuziehen. Konkrete Beispiele, was in Unternehmen bereits getan wird, sollen illustrieren, dass Resilienzförderung in das Alltagsgeschäft integriert ist und auch in der Prävention auf Unvorhergesehenes angewendet wird. Bei einem Symposium von Heitger Consulting unter dem Titel „Resilienz - Das Unerwartete meistern! Warum resiliente Unternehmen erfolgreicher sind. Ein Symposium für Pioniere“ von 4.-6.9.2010 in Köln, wurden ExpertInnen aus der Praxis eingeladen, über Aktivitäten zu be-

richten, die der Resilienz in ihrer Organisation dienen. Im Folgenden sind jene Beiträge ausgewählt, die sich auch auf interpersonelle Kommunikation beziehen.

5.2.1. Fallbeispiel Change-Prozess Commerzbank

Die Fusion von Commerzbank und Dresdner Bank stellt die größte Bankenfusion Deutschlands dar, die je stattgefunden hat. Sie betrifft 67.000 MitarbeiterInnen. Der verantwortliche Change-Manager, Karl-Heinz Große-Peklum, stellt den Zusammenhang zwischen Changemanagement und Resilienz dar. Change Prozesse stellen für Organisationen und MitarbeiterInnen ein Umfeld der Unsicherheit und Turbulenz dar. Große-Peklum (2010) hält fest, dass neben einer guten Projektsteuerung Integration und Dialog wesentliche Bausteine für gelingenden Change sind und gleichzeitig die Resilienz erhöhen. Seine These: Change Management macht Menschen resilient. In Resilienz liegen Ansätze, Change Management neu anzureichern.

Diskontinuierlicher Wandel, steigende Komplexität und das Kürzerwerden der Abstände zwischen besonderen Ereignissen ist nach Große-Peklum (2010) das Besondere an der Situation, vor der das Management heute steht.

Die Ausrichtung für den Wandel ist stringente Projektsteuerung und prozesshaftes Vorgehen. Rückkoppelung wird über weltweite, strukturierte Meetings mit der gesamten Basis erreicht, die zu Vorstand und Generaldirektion gespiegelt werden. Dazu erfolgt eine Vollbefragung aller ProjektmitarbeiterInnen auf Basis der acht Change-Phasen von Kotter. Kommunikation, Personalentwicklung und Projektsteuerung sind gebündelt. Es gibt ein verpflichtendes Teambuilding, sobald ein gemischtes Team entsteht. Fünf Begriffe [gemeint sind Werte: Ergänzung JK] gelten als Vorgabe. Wie sie gelebt werden, entscheidet jedes Team für sich. Es erfolgt eine Ansprache auf mehreren Ebenen, um die Wirkungstiefe mit der Zeit zu erhöhen. Eine Stimmungsumfrage zeigt die emotionale Achterbahn. Die Frage „Endet der Merger mit einer positiver Bewertung?“ wurde anfangs sehr hoch, bei der zweiten Welle im Februar 2009 mit einem Einbruch um 10% (Milliardenverlust Dresdner Bank) und im Juni 2009 mit einem massiven Anstieg verzeichnet. Im Mai 2010 war sie konstant hoch, die sechste Welle erfolgt im Dezember 2010. Als täglichen Informationsprozess gibt es um 8:30 Uhr einen Beginn mit Fehlerreport, der letzte Fehler kann um 24:00 Uhr eingespielt werden.

Das Fazit von Große-Peklum: „Der Prozess ist extrem diszipliniert gelaufen, wir versuchen in den normalen Modus zurückzukommen. Aber wir versuchen auch, viel Gelerntes zu konservieren.“

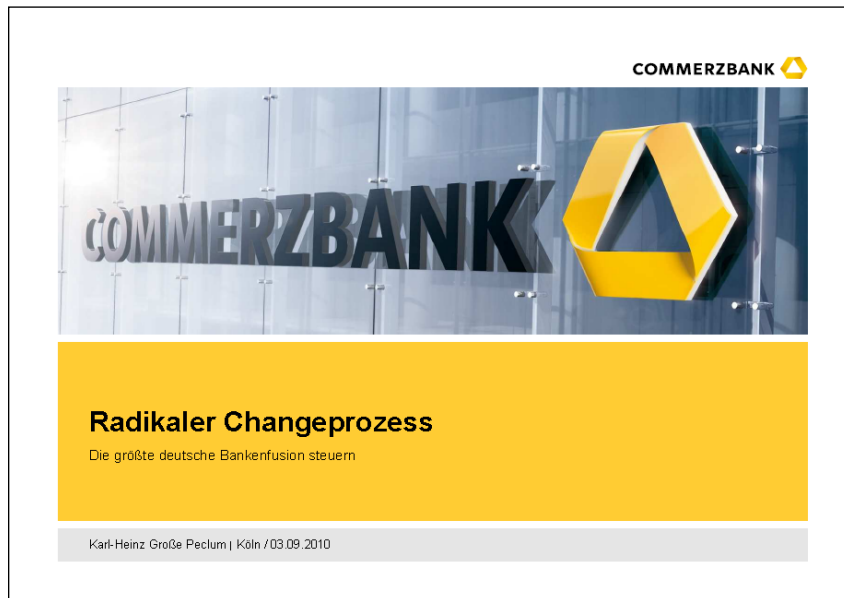


Abbildung 15: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank (Große-Peklum 2010: S. 1).

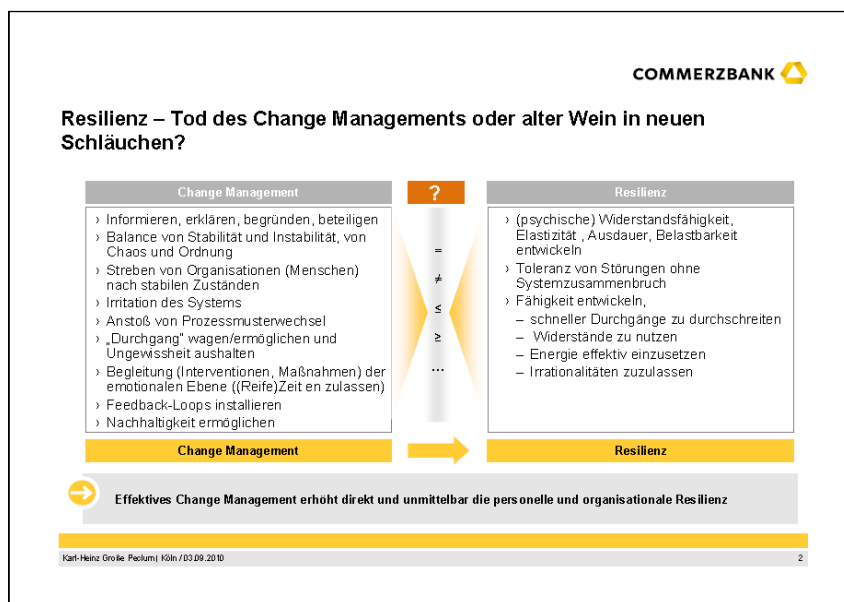


Abbildung 16: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank (Große-Peklum 2010: S. 2).

Als Elemente der interpersonellen Kommunikation werden hier hervorgehoben:

- Informieren, erklären, begründen, beteiligen
- Begleitung (Interventionen, Maßnahmen) der emotionalen Ebene (Reifezeiten zulassen)
- Feedback-Loops installieren

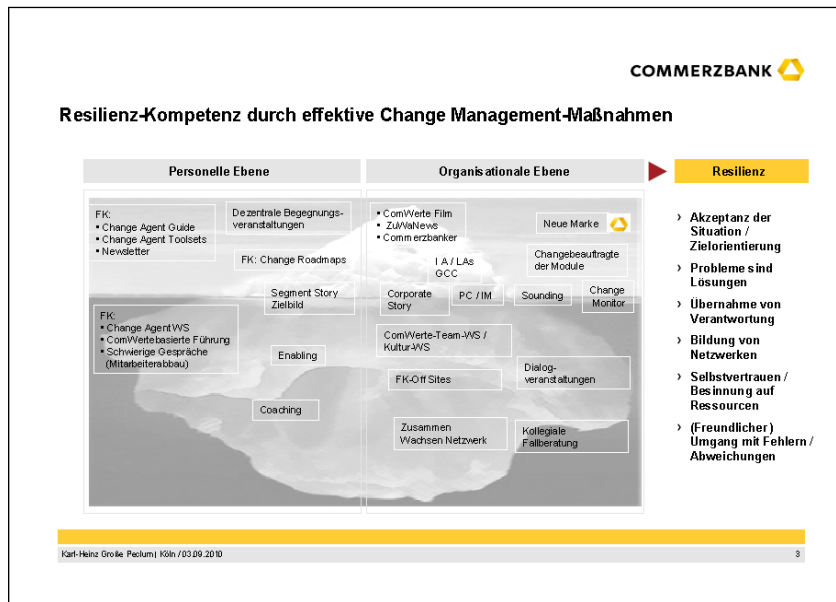


Abbildung 17: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank (Große-Pekum 2010: S.3)

Als Elemente der interpersonellen Kommunikation werden hier hervorgehoben:

- Einsatz von Change-Agents, auch Change-Agents Workshops
- Wertebasierte Führung, Werteworkshops
- schwierige MitarbeiterInnengespräche (Abbau)
- Dezentrale Begegnungsveranstaltungen
- Coaching
- Sounding [Soundings sind Workshops, die die Resonanz in der Organisation auf Veränderungsschritte erheben. Anm. JK]
- Dialogveranstaltungen
- Führungskräfte-Off-Sites [organisierte, tendenziell informelle Begegnungsräume. Anm. JK]
- Kollegiale Fallberatung

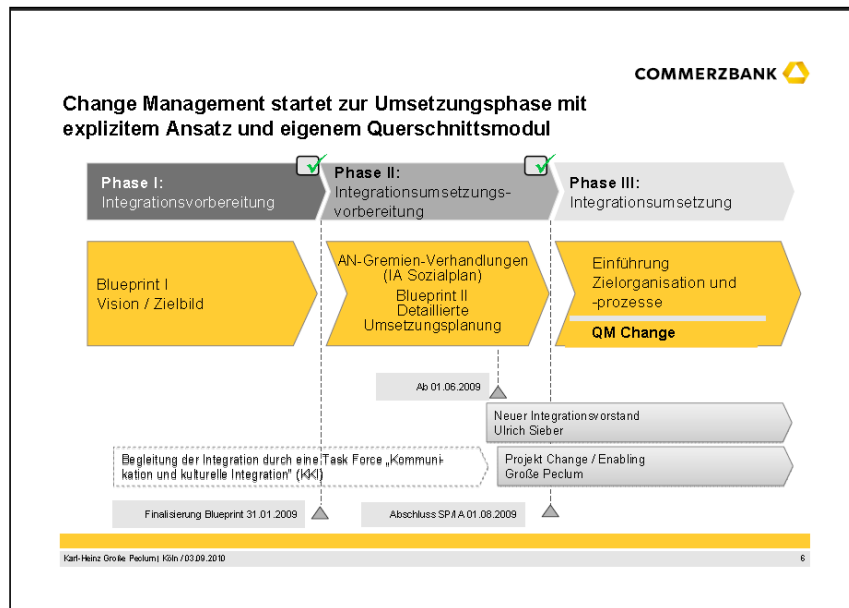


Abbildung 18: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank (Große-Peklum: S.6)

Als Elemente der interpersonellen Kommunikation werden hier hervorgehoben:

- ArbeitnehmerInnen-Gremien-Verhandlungen
- Begleitung der Integration durch eine Task Force „Kommunikation und kulturelle Integration“ (KKI)

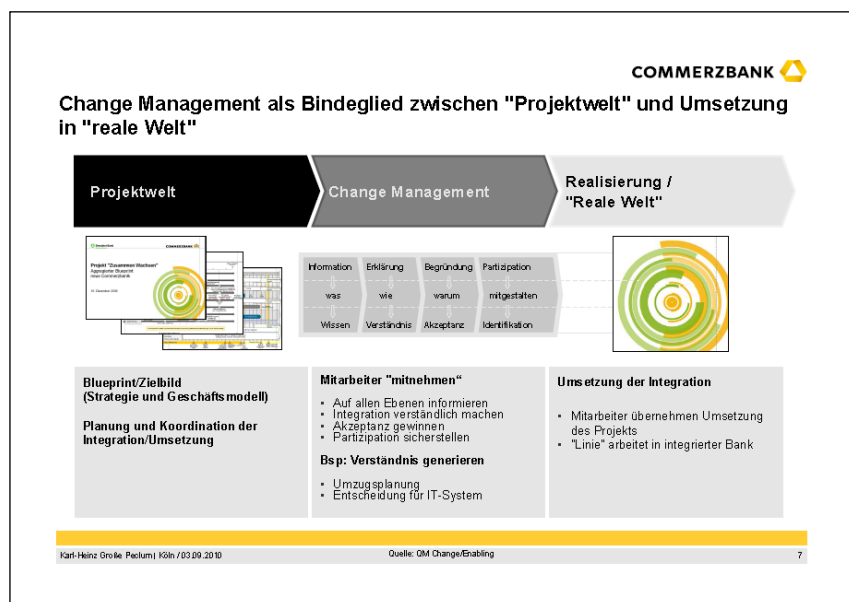


Abbildung 19: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank (Große-Peklum 2010: S. 7)

Als Elemente der interpersonellen Kommunikation werden hier hervorgehoben:

- MitarbeiterInnen "mitnehmen“, auf allen Ebenen informieren
- Integration verständlich machen, Akzeptanz gewinnen (z. B. Verständnis generieren für den Umzug oder die Entscheidung für ein IT-System)
- Partizipation sicherstellen

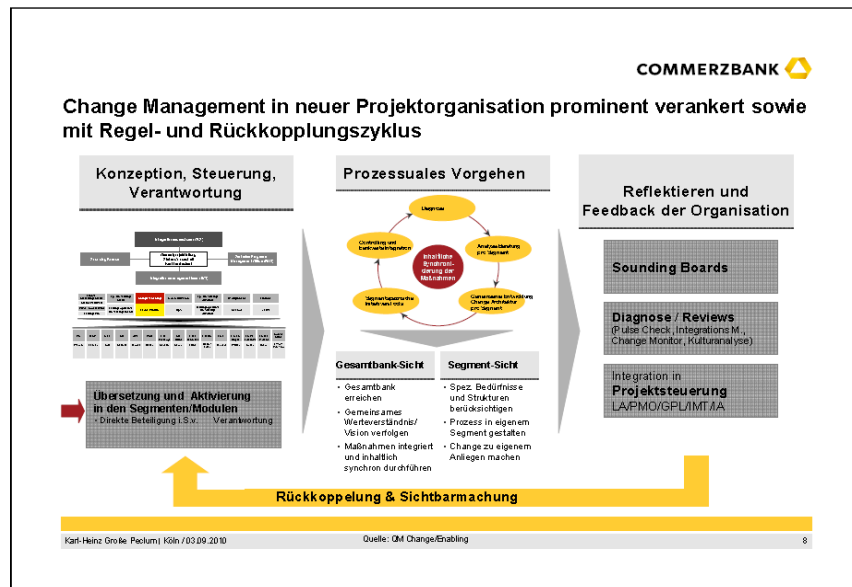


Abbildung 20: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank (Große-Pekum 2010: S.8)

Als Elemente der interpersonellen Kommunikation werden hier hervorgehoben:

- Reflektieren und Feedback der Organisation (Sounding Boards)
- Diagnose Reviews



Abbildung 21: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank (Große-Pekum 2010: S. 9)

Als Elemente der interpersonellen Kommunikation werden hier hervorgehoben:

- Kommunikation als explizite Aufgabe
- Veranstaltungen

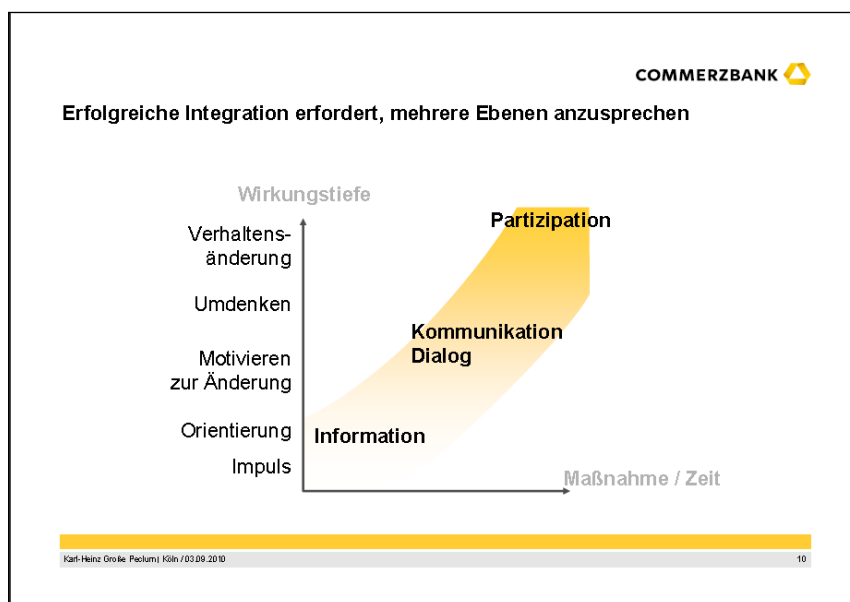


Abbildung 22: Radikaler Changeprozess bei der Commerzbank (Große-Pekum 2010: S.10).

Diese Abbildung zeigt die Schlussfolgerung von Große-Pekum (2010): Veränderung braucht Kommunikation. Wenn es um Verhaltensänderung geht, ist Beteiligung das Mittel der Wahl. Beteiligung folgt dem Dialog und braucht ihn auch.

5.2.2. Fallbeispiel Berufsfeuerwehr Köln

„Die Feuerwehr ist eine resiliente Organisation an sich und eine Organisation, die in Situationen einsetzt, in denen Resilienz gefordert ist.“ So beschreibt der Referent, Stefan Neuhoff, Leiter der Berufsfeuerwehr Köln, seine Organisation. Er ist seit 30 Jahren regional und überregional als Einsatzleiter tätig. Die Feuerwehr ist ein Amt der Stadt Köln, das mit den unten dokumentierten Leistungszahlen schon als ein großes Unternehmen anzusehen ist. Sie sind in Abb. 23 zu sehen.

Resilienz  Berufsfeuerwehr als Unternehmen Amt der Stadt Köln 1.100 Mitarbeiter, davon ca. 900 Handwerker, 90 Absolventen FH, 10 Absolventen Universität 11 Feuerwachen, 1 Rettungswache, 16 Feuerwehr- geräthäuser 254 Fahrzeuge, 6 Wasserfahrzeuge, 2 Hubschrauber Computergesteuerte Leitstelle, eigenes Funknetz, eigenes Kabelnetz Feuerwehr- und Rettungsdienstschule – 100 Anwärter pro Jahr Umsatz 97,67 Mio. Euro 02.09.2010Neuhoff1	Resilienz  „Produktion“ und Organisation der Berufsfeuerwehr 2.405 Brandeinsätze 7.148 Technische Hilfeleistungen 83.477 Rettungsdiensteinsätze 1.500 Gutachten zu Bauanträgen 1.780 Brandschauen in bestehenden Gebäuden Klassische Unterteilung in Abteilungen und Sachgebiete Rund um die Uhr 180 Mann im Dienst einschl. 3 Führungskräften mit Fachhochschulabschluss und 1 Führungskraft mit Universitätsabschluss 02.09.2010Neuhoff2
---	--

Abbildung 23: Berufsfeuerwehr als resilientes Unternehmen (Neuhoff 2010: S 1f.).

Die Berufsfeuerwehr Köln ist dafür verantwortlich, dass die Stadt mit circa einer Million EinwohnerInnen auch in einem Krisenfall von den Verantwortlichen geführt werden kann. Die letzten großen Ereignisse waren der Einsturz des Stadtarchivs 2009, ein Großbrand 2008 und zwei Hochwasser 1993 und 1995. Den Einsturz des Stadtarchivs 2009 beschreibt Neuhoff als gesamtstädtische Krise, vielleicht die größte Krise seit dem Zweiten Weltkrieg.

„In einem Fall wie diesem geht es sofort um Verantwortung, Schuld, Fortführung des Baus und so weiter. Der Oberbürgermeister ist aufgrund der Vorkommnisse nicht zur Wiederwahl angetreten und hätte auch keine Chance gehabt.“ (Neuhoff: 2010)

Auch die Verantwortung für das Krisenmanagement der Stadt liegt bei der Feuerwehr. In solchen Fällen wird ein Krisenstab eingesetzt (vgl. Neuhoff 2010: S. 3-8). Der Krisenstab ist ein Gremium, in dem interpersonelle Kommunikation unter Hochdruck stattfindet. Dahinter liegt eine straffe Organisation, entsprechende technische Ressourcen und: Übung!



Abbildung 24: Berufsfeuerwehr als resilientes Unternehmen (Neuhoff 2010: S. 8)

Als Ausbildung und Übung werden Elemente zitiert, die jeweils interpersonelle Kommunikation voraussetzen: Planbesprechungen (z. B. Terroranschlag ÖPNV), Stabsrahmenübung (z. B. Hochwasser). Dabei wird der Stab unter Druck gesetzt, bekommt Informationen und muss Entscheidungen treffen. Weiters werden Vollübungen gemacht (z. B. Terroranschlag mit schmutziger Bombe) und neue Schadensszenarien erarbeitet (z. B. Stromausfall, unterschwellige Ereignisse, die als Übung genutzt werden). Die Anlässe kommen mehr und mehr aus dem Bereich „Versagen der Infrastruktur“.

Resilienz

Führungsräume und Vorbereitung

Kombination von Leitstelle, Einsatzleitung, Krisenstab
 großzügige Telefonanbindung, Internet, Fax
 Stabssoftware für Informationsvermahlung,
 Dokumentation, Lagedarstellung, Auftragsverwaltung
 sehr zurückhaltend, bedienergerecht, ausfallsicher

Ausbildung in Stabsfunktionen
 Planbesprechungen z.B. Terroranschlag ÖPNV
 Stabsrahmenübung z.B. Hochwasser
 Vollübung z.B. Terroranschlag mit schmutziger Bombe
 neue Schadensszenarien erkennen, z. B. Stromausfall
 Unterschwellige Ereignisse als Übung nutzen
 Einsatzpläne z. B. Evakuierung
 Checklisten z. B. biologische Arbeitsstoffe

02.09.2010
Neuhoff
14

Abbildung 25: Berufsfeuerwehr als resilientes Unternehmen (Neuhoff 2010, S.14)

Auch Soft-Skills werden geübt. Bei diesen Übungen entsteht sehr stark das Bewusstsein, aufeinander angewiesen zu sein. In so genannten Chaosphasen muss gleichzeitig er-

kundet und entschieden werden. Einsätze bringen Menschen in seelische Ausnahmesituationen.

Jede Führungskraft macht in so einer Situation automatisch Fehler. Wir sind uns dessen sehr bewusst. Das schweißt zusammen. Man erlebt sich gegenseitig in diesen seelischen Ausnahmesituationen. Es gibt ein hohes Bewusstsein für das Zusammenhalten. Die Fehlerkultur hat eine hohe Bedeutung. Man kann nicht anfangen, die Leute zu rasieren, weil sie einen Fehler gemacht haben. Wir arbeiten mit einer festen Schichtbesetzung. Die Leute kennen sich. Wichtig ist uns Vertrautheit mit den wichtigsten Partnern z. B. Polizei. Dazu gibt es auch einen Austausch von Verbindungsbeamten, um Vertrautheit zu erzeugen (Neuhoff 2010, o. S.).

Mit Austauschprogrammen und während der Übungen wird Vertrautheit und Bekanntheit hergestellt. Über Fehler wird offen gesprochen. Nur so ist es laut Neuhoff möglich zu erreichen, dass aus den Fehlern gelernt werden kann.

5.2.3. Resilienz-Quickcheck

Der Resilienz-Quickcheck (vgl. OQ 7) wurde schon beschrieben (Anhang, Kapitel 9.2.) und ist im Anhang zu finden. Er dient als Selbstdiagnose für Organisationen oder Organisationseinheiten. Als Leitfaden für innerbetriebliche Gespräche zum Thema Resilienz ist er ein guter Einstieg in das Thema. Vertiefende Maßnahmen lassen sich gut anschließen. Der Fragebogen ist auch als Online-Fragebogen ausgearbeitet und als solcher verfügbar (vgl. OQ 7: Resilienz-Quickcheck). Personen, die ihn ausfüllen, erhalten eine anonymisierte Auswertung und erste Empfehlungen.

5.2.4. Virtuelles Resilienz-Coaching

Maren Metz (2010) hat in ihrer Arbeit als Notfallpsychologin für die Polizei ein virtuelles Resilienz-Coaching entwickelt. Es handelt sich um ein multimedial angeleitetes Selbstlernen. Als Instrument für ein individuelles Stressmanagement unterstützt es MitarbeiterInnen darin, belastende Situationen zu reflektieren und besser zu verarbeiten. Für das Gesundheitsmanagement des Unternehmens ist es ein Instrument, das die Entwicklung entscheidungs- und handlungsbereiter MitarbeiterInnen mit hohen sozialen Kompetenzen fördert. Die lösungsorientierten Fragen ermöglichen es, die Wahrnehmung zu strukturieren. Sinneseindrücke werden in einer ganz spezifischen Weise zu einer subjektiven Wirklichkeit aufgebaut. Andererseits wird aber auch mittels einer systemischen, umweltbezogenen Struktur (Blick einer zweiten Person) und mittels einer neu zu lernenden Struktur

(Blick von anderen Standpunkten aus) eine gewisse Distanzierung erreicht. Dadurch können die Denk-, Fühl-, und Verhaltensmuster herausgearbeitet werden und auf ihre Nützlichkeit hin überprüft werden. Durch Foren oder E-Mails können NutzerInnen bei inhaltlichen Fragen in Kontakt mit anderen NutzerInnen oder Coaches treten. Ein Vorteil liegt auch darin, dass es als Online-Tool für MitarbeiterInnen jederzeit verfügbar ist. Das Resilienz-Coaching wird mit firmeninterner Qualifikation und persönlicher Weiterbildung verknüpft.

Warum wird das Online-Tool in dieser Arbeit erwähnt, wo es doch um interpersonelle Kommunikation als Resilienzfaktor geht? Das Online-Coaching erfährt eine Erweiterung durch Face-to-Face-Coaching. Die „blinden Flecken“ können analysiert und bearbeitet werden.

Das Resilienz-Coaching unterstützt eine gelebte Unternehmenskommunikation dadurch, dass MitarbeiterInnen sich bestehender Schwierigkeiten und Herausforderungen bewusst werden und diese dann klar kommunizieren. Metz betont auch, dass den MitarbeiterInnen eine kontinuierliche Beratungsmöglichkeit offenstehen muss. Informations- und Austauschmöglichkeiten in Seminaren zum Thema Stress, Erkrankungserscheinungen und Stressimpfung sind Beispiele dafür. Im Fall einer zu starken Belastung und einer eventuellen Erkrankung müssen wahrnehmbare weiterführende Hilfsangebote zur Verfügung stehen, die in einem Notfallkonzept einsehbar sind (vgl. Metz 2010: S. 112).

6. Zusammenfassung und Ausblick

Im abschließenden Kapitel gebe ich noch einmal einen Überblick über den Aufbau und wesentliche Inhalte der Arbeit. Ich gehe auf die Hypothese ein und fasse meine Erkenntnisse diesbezüglich zusammen. Danach gebe ich einen Ausblick.

6.1. Zusammenfassung der gesamten Arbeit

Die Arbeit war von drei zentralen Fragen geleitet, auf die ich zusammenfassend noch einmal eingehe.

Wird interpersonelle Kommunikation als Resilienzfaktor für Unternehmen wahrgenommen? Daran knüpfte sich auch die Hypothese, dass sie als Resilienzfaktor eben nicht wahrgenommen wird, weil sie ein so grundlegender Faktor ist. Eine Stellungnahme zur Hypothese formuliere ich in Kapitel 6.2. Um die erste Frage zu beantworten, habe ich aktuelle Literatur zu Thema Resilienz untersucht. Dabei war mir in der allgemeinen Resilienzliteratur wichtig herauszufinden, wie die Quellenlage zum Thema Resilienz ist, wie Resilienz beschrieben wird und welche Faktoren zu Resilienz führen. Spezielle Literatur zum Thema organisationale Resilienz habe ich dahingehend untersucht, welche Faktoren die Autoren nennen, die Organisationen resilient machen. Es sollte auch herausgefunden werden, ob interpersonelle Kommunikation als Resilienzfaktor gewertet wird.

Weitgehend bezieht sich die Literatur zur organisationalen Resilienz auf die Bewältigung der Verwundbarkeit von Organisationen. Dazu ist zunächst ein kollektives Bewusstsein für mögliche Bedrohungen herzustellen und es sind Vorbereitungen zu treffen, welche die Auswirkungen von Störungen so gering wie möglich halten. Die Abläufe dieser Vorbereitungen sind im Rahmen des Krisenmanagements oft eingeführt. Die kontinuierliche Übung und Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit dafür, ist jedoch oft nicht gegeben. Solche Übungen kosten Zeit und werden als lästig empfunden – bis das Unwahrscheinliche eintritt.

An der Schnittstelle zwischen Krisenmanagement, Risikomanagement und Resilienzmanagement – wenn man diese Managementaufgabe so bezeichnen will – braucht es aber meines Erachtens Abstimmungen. Abstimmungen mit dem Ziel, eine erfolgsförderliche Ausgewogenheit zwischen Verhindern und Erwarten von Turbulenzen, zwischen Kostenreduktion und nötigen Redundanzen bzw. Reserven.

Die genannten Punkte berühren aber nur einen Aspekt von Resilienz: den Umgang mit Rückschlägen und erwarteten Rückschlägen. Ein Vergleich wäre die Fähigkeit, nach Krankheiten oder Verletzungen wieder gesund zu werden. Der Charme von Resilienz ist aber, dass das Konzept weitreichender ist – ressourcenorientierter und zukunftsorientierter. Wieder verglichen mit Gesundheit, wäre es die Fähigkeit, sich gesund zu entwickeln, gesund zu bleiben und zwar durch ein starkes Immunsystem und durch eine ganzheitliche Fitness. In der Organisationssprache: wirtschaftlich erfolgreich, innovativ, flexibel und dynamisch.

Zu diesen Zielen leisten vor allem die Erkenntnisse von Gulati (2009) und Heitger et al. (2010) einen Beitrag. Hier wird das Resilienzthema vom Umfeld der Krise gelöst und eingebunden in die strategische Innovation. Es werden Unternehmenskonzepte vermittelt, die durchlässiger und kooperativer anmuten. Der systemische Zugang macht die internen und externen Interaktionen, die Austauschbeziehungen, deutlich. So kommen die Menschen ins Blickfeld: die Akteure diese Interaktionen. In weiterer Folge kann der Fokus auf die Qualität der Interaktion gerichtet werden und dann landet man letztlich beim Blick auf die interpersonelle Kommunikation. Die Essenz dieser Arbeit liegt für mich in der Erkenntnis, dass gute und belastbare Beziehungen ein Unternehmen resilient machen.

Dem Human-Ressource-Management kommt eine wesentliche Aufgabe zu. Die MitarbeiterInnen sind die TrägerInnen dieser Fähigkeiten. Daher gilt es, diese entsprechend auszuwählen, über Ausrichtung und Training Handlungssicherheit zu fördern und für die Entwicklung ihrer kommunikativen Fähigkeiten zu sorgen.

Welche Formen der interpersonellen Kommunikation sind für die Resilienz von Organisationen von Bedeutung?

Die verwendete Rahmentheorie des symbolischen Interaktionismus weist darauf hin, dass Wahrnehmung und Bedeutungsgebung als Voraussetzung für das Handeln entscheidend sind. So sehe ich die subjektive Einschätzung von Selbstwirksamkeit, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur Multiperspektivität als Faktoren an, die Resilienz fördern. Ich habe auch die Theorie des kommunikativen Handelns als Rahmentheorie verwendet. Sie legt nahe, dass interpersonelle Kommunikation verschiedene Ziele verfolgt, dass Kommunikation Auswirkungen hat. So meine ich, dass ein höheres Bewusstsein über die Auswirkungen von Kommunikationsprozessen Resilienz erhöht. Das Kommunikationsmodell des Dialogs erscheint mir für Krisensituationen nicht geeignet, jedoch uner-

lässlich für Innovation und generative Prozesse. Daneben sehe ich von Bedeutung, dass die Qualität von Beziehungen auch dadurch steigt, dass klar und herausfordernd kommuniziert wird. Nachhaltig und fordernd, wenn es die Situation braucht. Dazu gehören kritische Fragen ebenso wie ein Bewusstsein von Verantwortung jenseits von Hierarchien. Die Wege, die wesentliche Informationen in Organisationen zurücklegen, sind oft zu lang und die Ohren zu beschäftigt, um Möglichkeiten aufzugreifen, die der Augenblick bietet, um Unheil wahrzunehmen, das sich leise ankündigt oder aus dem aktuell Erlebten die Lehren zu ziehen.

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen praktisch, ihre Resilienz und die Resilienz ihrer MitarbeiterInnen zu erhöhen?

Zum einen gibt es Instrumente zur Diagnose sowohl auf der persönlichen wie auch auf der organisationalen Ebene. Diese strukturierten Wahrnehmungsraster können viele Ansatzpunkte liefern und bieten Gelegenheit für individuelle oder gemeinsame Arbeit an der Resilienz. Da Resilienz nicht etwas Statisches ist, nicht etwas, das man mit einem mal erledigen könnte, sind solche Standortbestimmungen immer wieder zu machen und neue Maßnahmen zu treffen.

Im Bereich der Entwicklung sehe ich vor allem Maßnahmen der Personalentwicklung. Hier liefert meine Arbeit zahlreiche Vorschläge im Kapitel 5. Für eine resilienzfördernde Kommunikation braucht es meines Erachtens aber auch strukturelle Maßnahmen. Das Beispiel von der Funktion „troubleshooter“ bei Nokia sei hier angeführt. Es sind auch Beispiele von Kommunikationsräumen zitiert, die im Changemanagement verwendet werden. Die durchlässige Zusammenarbeit für KundInnenlösungen, wie Gulati (2009) sie beschreibt, braucht auf der strukturellen Ebene ebenfalls Maßnahmen, um bestehende Grenzen zu überwinden. Es muss zur Strategie gehören, immer wieder neue Wege zu finden, jenseits von Grenzen zusammen zu arbeiten und es muss Strukturen dafür geben, die diese Zusammenarbeit fördern.

6.2. Überprüfung der Hypothese

Die Hypothese war: Interpersonelle Kommunikation ist ein derart grundlegender Faktor im betrieblichen Geschehen, dass die Qualität der interpersonellen Kommunikation als Resilienzfaktor nicht wahrgenommen wird.

Diese Hypothese finde ich durch die Arbeit bestätigt. Und zwar deshalb, weil sie Unternehmen fokussiert. In der umfangreich verwendeten Literatur zum Thema Resilienz sind keine Anhaltspunkte zu finden, die die Qualität der interpersonellen Kommunikation als Resilienzfaktor von Organisationen explizit ausweisen. Es sind viele Hinweise auf die Beziehungsgestaltung zwischen AkteurInnen innerhalb von Organisationen und mit Stakeholdern zu finden. Dass die Qualität der interpersonellen Kommunikation wesentlich die Qualität der Beziehungen beeinflusst, muss erst verknüpft werden. Die Erkenntnis ist aus meiner Sicht bedeutsam, weil an der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens gearbeitet werden kann. Es gibt also wesentliche Ansatzpunkte zur Steigerung der Resilienz eines Unternehmens auch im Bereich der Personalentwicklung. Dieser Zusammenhang ist in der Resilienzliteratur bisher nicht gegeben.

Anders sieht es bei der persönlichen Resilienz aus. Aber auch hier sind es hauptsächlich die Erziehungswissenschaftler, die ausdrücklich Empfehlungen geben und Lernprogramme entwickelt haben, die zu einem resilienzfördernden Kommunikationsstil führen. Es ist an vielen Stellen möglich, diese Anregungen in den Organisationskontext zu übertragen, dennoch hinkt der Transfer und die didaktischen Konzepte sollten sich deutlich unterscheiden. Das heißt, in diesem Bereich gibt es noch Entwicklungsbedarf.

6.3. Ausblick

Resilienz tauchte in den letzten beiden Jahren auch in unseren Breiten immer öfter als Begriff auf. So hat sich das Global Economic Symposium (GES) des Kieler Instituts für Weltwirtschaft am 28. und 29. September 2010 in Istanbul mit Lösungsvorschlägen für globale Probleme befasst. Das managermagazin 10/2010 kündigte diese Veranstaltung mit verschiedenen Beiträgen zum Thema Resilienz an. Die beschriebene Agenda und Ankündigung zu dieser Veranstaltung sehe ich als durchgängige Bestätigung für die Fragestellung dieser Arbeit. Auf den Ebenen Individuum, Unternehmen und Staat bietet Resilienz eine Strategie für die geschwundene Stabilität und den Umgang mit dem geschwundenen Glauben an ein relativ stabiles Leben in unserer näheren Umgebung. Für Zukunftsprognosen gilt es, Szenarien zu diskutieren und dabei nicht außer Acht zu lassen, dass die Herausforderung dann trotzdem noch aus einer ganz unerwarteten Richtung kommt. Tragfähige Szenarien – auch extreme – lassen sich nur dort entwickeln, wo konträre Meinungen diskutiert werden können. Eine solche Qualität der Diskussion ist auch gefordert, wenn es unter den zunehmend stärker werdenden Regelungen für Aufsichtsräte unter dem Stichwort Corporate Governance darum geht, ein ausbalanciertes

System der Gewaltenteilung in Unternehmen herzustellen. Derzeit herrscht in diesen Gremien aber oft noch zu viel Ressort-Denken und zu viel businessmäßige Rücksichtnahme aufeinander. Zu oft wird geschwiegen, wenn Fragen nicht beantwortet werden können und Begründungen unschlüssig sind.

Für Führungskräfte sollte Resilienz bereits als eine Art Berufsvoraussetzung gelten: eine positive Einstellung zur Veränderung und ein guter Umgang mit Rückschlägen. Die Perfektionierung ihrer kommunikativen Fähigkeiten wird ihnen helfen, bei kritischen Entscheidungen konstruktive Fragen zu stellen und eine herausfordernde Diskussion führen zu können, die auch abweichende Meinungen einbeziehen kann.

Die Resilienzforschung selbst bietet weitere Aspekte, die neue Fragen aufwerfen. Es sollte z. B. der Frage nachgegangen werden, welche Bewältigungsreserven ältere Menschen haben, die ein immer größer werdendes Segment unserer Bevölkerung ausmachen. Mit Bewältigungsreserven ist das Potenzial gemeint, mit dem auch im Alter noch Veränderung und persönliches Wachstum möglich ist.

Geschlechtsspezifische Reaktionen auf widrige Lebensumstände sollten auf ihre Auswirkungen in späteren Jahren untersucht werden. Die weitere Erforschung von Risikofaktoren und Resilienz muss überdies zu einer kulturübergreifenden Perspektive finden. Nicht zuletzt müssen Interventionsprogramme, in denen die Resilienz der Teilnehmenden gefördert werden soll, einer sorgfältigen Evaluierung unterzogen werden (vgl. Werner 2008: S. 40).

Organisationen sind eine elementare Umwelt für Menschen. Der Großteil unseres Alltags ist mehr oder weniger auf den Erfolg von Organisationen abgestimmt – von der Wiege bis zur Bahre. Wie wir gesehen haben, ist auch das wirtschaftliche und soziale Gefüge weltweit derart vernetzt, dass wir uns den Auswirkungen von organisationalen Erfolgen oder Misserfolgen kaum entziehen können. Auch das Beispiel von Nokia und Erickson zeigt die Abhängigkeiten drastisch auf. Umso wichtiger erscheint es mir, dass Organisationen ihre Fähigkeiten für die kontinuierliche Erneuerung und Anpassung weiter entwickeln. Dass es sich dafür lohnt, an der Qualität der Beziehungen zu arbeiten, weil das die Resilienz von Organisationen stärkt, stimmt mich zuversichtlich. Es geht hier nicht um eine programmatische Gutmenschen-Unternehmenskultur, sondern um eine mit der ökonomischen Logik begründbare Ausrichtung für die zwischenmenschliche Interaktion.

Da allein während der letzten beiden Jahre, in denen ich mich mit dem Thema Resilienz beschäftigt habe, viel publiziert wurde und immer öfter der Begriff Resilienz in Texten und Gesprächen auftaucht, gehe ich davon aus, dass er eine Bedeutung in der Alltagssprache finden wird wie etwa Fitness, Stress oder Mobbing. Das freut mich deshalb, weil ich an mir selbst wahrgenommen habe, welche guten Gefühle es auslöst, wenn ich mein eigenes Bewältigungsverhalten und meine grundlegende Lebenshaltung durch dieses Konzept noch mehr verstehen und beeinflussen kann. Eine Form der Selbsterkenntnis, sozusagen – mit ressourcenorientierter Selbsthypnose: „Hey, ich bin resilient und ich weiß auch, wie ich mir das erhalten kann“.

7. Literaturverzeichnis

- Bentele**, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Otfried (Hg.) (2006): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Aus der Reihe: Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft).
- Blumer**, Herbert (1969): Symbolic Interactionism. Perspective and Method. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Bohm**, David (2000): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart: Klett Kotta.
- Brauner**, Elisabeth (2003): Informationsverarbeitung in Gruppen. Transaktive Wissenssysteme. In: Stumpf, Siegfried/Alexander, Thomas (Hg.): Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe, S. 57-83.
- Burkart**, Roland/Hömborg, Walter (2007): Das Erkenntnisobjekt „Kommunikation“ – Eine fachbezogene Auswahl universaler Kommunikationstheorien. In: Burkart, Roland/Hömborg, Walter (Hg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 4. Auflage. Wien: Wilhelm Braumüller Universitäts-Verlagsbuchhandlung, S. 11-15.
- Burkart**, Roland/Lang, Alfred (2007): Die Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas – Eine kommentierte Textcollage. In: Burkart, Roland/Hömborg, Walter (Hg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Wien: UVG, S. 42-71.
- Brooks**, Robert/Goldstein, Sam (2009): Das Resilienz-Buch. Wie Eltern ihre Kinder fürs Leben stärken. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cyrulnik**, Boris (2007): Mit Leib und Seele. Wie wir Krisen bewältigen. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Fackelmann**, Bettina/Kaczorowski, Willi/Lange, Jens Otto (2009): 3 Kulturen im Umgang mit Social Tools. Confrontation, collaboration and coeducation. In: Buhse, Willms/Reinhard, Ulrike (Hg.). Neckarhausen: whois verlags- & vertriebsgesellschaft, S. 157-173.
- Fisher**, Roger/Ury, William/Patton, Bruce (2009): Das Harvard-Konzept. Boston, Massachusetts: Verlag Houghton Mifflin & Co.
- Fritz**, Robert/Bodaken, Bruce (2006): The Managerial Moment of Truth. The Essential Step in Helping People Improve Performance. New York: Free Press.
- Gulati**, Ranjay (2009): (Re)(Organize) For Resilience. Putting Customers at the Center of Your Business. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Große-Peklum**, Karl-Heinz (2010): Vortrag „Radikaler Changeprozess Commerzbank – Dresdner Bank im Rahmen des Resilienzworkshops. Heitger Consulting & TÜV-Rheinland. Köln, 4.-6.9.2010.
- Habermas**, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.
- Heitger**, Barbara/Dujak, Alexander (2002): Harte Schnitte, neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Heitger**, Barbara (2010a): Issue_1 Resilienz. Newsletter des Unternehmens (OQ 9).
- Heitger**, Barbara/Serfass, Annika (2010b): Dem Zufall ein Schnippchen schlagen – durch Resilienz Unerwartetes meistern. In: Revue für postheroisches Management. O. J. Heft 6. S. 20-27.
- Horx**, Matthias (2009): Das Buch des Wandels. Wie Menschen Zukunft gestalten. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Jang**, Li-ju (2008): Natural Disasters. Effects of Cultural Factors on Resilience. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.
- Luhmann**, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann**, Niklas (2009): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lukesch**, Robert/Payer, Harald/Winkler-Rieder, Waltraud (2010): Wie gehen Regionen mit Krisen um? Eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen. Wien: ÖAR Regionalberatung GmbH.
- Mast**, Claudia (Hg.)/Huck, Simone/Hubbard, Monika (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- McManus**, Sonia/Seville, Erica/Brunsdon, Dave/Vargo, John (2007): Resilience Management. A Framework of Assessing and Improving the Resilience of Organisations. Resilient Organisations Research Report 2007/01 (OQ 8).
- Metz**, Maren (2010): Virtuelles Resilienz-Coaching zur Reflexion stresshaltiger Berufssituationen. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Neuhoff**, Stefan (2010): Vortrag „Berufsfeuerwehr als Unternehmen“ im Rahmen des Resilienzworkshops von Heitger Consulting & TÜV-Rheinland. Köln, 4.-6.9.2010.
- Nörenberg**, Matthias (2007): Professionelles Nicht-Wissen: sokratische Einredungen zur Reflexionskompetenz in der sozialen Arbeit. Heidelberg: Heidelberg: Carl Auer Verlag.

- Oelert**, Jochen (2003): Internes Kommunikationsmanagement. Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler Edition Wissenschaft.
- Patterson**, Jerry L./Goens, George A./Reed, Diane E. (2009): Resilient Leadership For Turbulent Times. A Guide To Thriving In The Face Of Adversity. Maryland: Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc.
- Rampe**, Micheline (2010): Der R-Faktor. Das Geheimnis unserer inneren Stärke. Norderstaedt: Books on demand Verlag GmbH.
- Reivich**, Karen/Shatté, Andrew (2003): The Resilience Factor. 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles. New York: Broadway Books.
- Rickens**, Christian (2010): Globalisierung. Welt ohne Netz. In: managermagazin. Ausgabe 10/2010 S. 136-142. Hamburg: manager magazin new media GmbH.
- Rothe**, Friederike (2006): Zwischenmenschliche Kommunikation. Eine interdisziplinäre Grundlegung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Siebert** PhD, Al (2005): The Resiliency Advantage. Master Change, Thrive Under Pressure, and Bounce Back From Setbacks. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Senge**, Peter M. (1997): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simon**, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Scharmer**, Claus Otto (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Schützeichel**, Rainer (2004): Soziologische Kommunikationstheorien. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Sheffi**, Yossi (2005): The Resilient Enterprise. Overcoming vulnerability for competitive advantage. Cambridge: MIT Press.
- Siebert**, Al (2005): The Resiliency Advantage. Master Change, Thrive Under Pressure, and Bounce Back From Setbacks. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Stemmer**, Brigitte (2007): Wie stark machen Lachen und Humor? Eine wissenschaftliche Perspektive. In: Bachmaier, Helmut (Hg.): Lachen macht stark. Humorstrategien. S. 24-38. Göttingen: Wallenstein Verlag.
- Weick**, Karl E. (2009): Managing Sense of the organization: the impermanent organization. Volume two. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Weick**, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2007): Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Werner Emmy E.** (2009): Wenn Menschen trotz widriger Umstände gedeihen und was man daraus lernen kann. In: Welter-Enderlin, Rosmarie/Hildenbrand, Bruno (Hg.): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 28-42.
- Wustmann, Corina** (2009): Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Düsseldorf: Cornelsen Verlag.

8. Onlinequellenverzeichnis

OQ 1: Linguee Übersetzung: www.linguee.de/übersetzung/deutsch/resilient.html (13.07.2010).	16
OQ 2: Heinz Prüller über Niki Lauda: http://www.heinz-prueller.at (3.8.2010)	18
OQ 4: Die Presse - Niki Lauda: Kapperl verliert seinen Sponsor): http://diepresse.com/home/leben/mensch/574447/index.do (3.8.2010)	18
OQ 5: Krystek, Ulrich/Fiege, Stefanie: Gabler Verlag (Hg.). Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Risikomanagement: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7669/risikomanagement-v8.html (3.7.2010).	21
OQ 6: Das Resiliencycenter von Al Siebert: www.resiliencycenter.com (3.8.2010)	90
OQ 7: Der Resilienz Quickcheck: http://questionnaire.heitgerconsulting.com/realcj5/ (8.12.2010)	101
OQ 8: McManus, Sonia/Seville, Erica/Brunsdon, Dave/Vargo, John (2007): Resilience Management. A Framework of Assessing and Improving the Resilience of Organ- isations. Resilient Organisations Research Report 2007/01: http://www.resorgs.org.nz/pubs.shtml (21.10.2009)	110
OQ 9: Heitger, Barbara (2010a): Issue_1 Resilienz. Newsletter des Unternehmens: http://issue.Heitgerconsulting.com/ (3.7.2010).	110

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende **Masterthesis** ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüferin bzw. keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingereicht.

Mir ist bekannt, dass Zuwiderhandeln mit der Note „Nicht genügend“ (ohne Möglichkeit einer Nachbesserung oder Wiederholung) geahndet wird und weitere rechtliche Schritte nach sich ziehen kann.

Diese Arbeit wurde neben der gedruckten Version auch auf CD-Rom zur Prüfung der o.g. Erklärung bei der zuständigen Prüferin bzw. dem zuständigen Prüfer hinterlegt.

Ort und Datum Unterschrift
Salzburg, 12. Dezember 2010



9. Anhang

9.1. Harte Lektionen einer kleinen Betriebsstörung – das Fallbeispiel Nokia

In der Nacht des 17. März 2000 zog eine Gewitterfront über die Wüstenstadt Albuquerque in Neu Mexiko. Blitze erleuchteten den Wüstenhimmel. Einer von ihnen schlug in eine abgelegene Niederlassung von Philips NV, dem holländischen Elektronikkonzern, ein. Der Schmelzer im Verarbeitungsbereich Nr. 22 fing Feuer. Bei der Betriebsfeuerwehr schrillte der Alarm sofort. Die Sprinkler schalteten sich ein und trainierte Mitarbeiter eilten zum Einsatz. In weniger als 10 Minuten war das Feuer gelöscht. Als in der Zwischenzeit die Feuerwehr von Albuquerque eintraf, gab es nichts mehr zu tun. „Alles, was wir taten, war hineinzugehen und nachzuschauen“, sagte der Feuerwehrmann Ray Deloa. „Die Mitarbeiter hatten alles komplett gelöscht.“ Nach einer Standard-Sicherheitsprüfung war sich die lokale Feuerwehr einig, dass die Situation unter Kontrolle war. Sie füllten ihren Papierkram aus und verließen die Szenerie.

Eine Routineuntersuchung zeigte, dass das Feuer nur geringen Schaden angerichtet hatte. Niemand war verletzt und der Schaden schien oberflächlich. Die Geschichte brachte keine Schlagzeilen in Europa, erschien nicht auf CNN und nicht einmal in der Zeitung von Albuquerque. Das Feuer war gelöscht. Das eigentliche Drama begann aber erst an dieser Stelle. Kaum vorstellbar, dass es die Zukunft zweier skandinavischer Unternehmen drastisch betreffen würde.

Die weitreichenden Auswirkungen eines gelöschten Feuers

In den Augen der erfahrenen Feuerwehrleute schien der Schaden gering. Verglichen mit der Zerstörung durch einen Großbrand war dieser kleine Brand kaum die Anfahrt der Feuerwehr zur Fabrik wert. Was die Feuerwehr nicht wissen konnte: Dieser Ort war einst einer der saubersten Plätze der Welt. Eine Halbleiterverstärkererzeugung, wie die von Philips, erlaubt keinerlei Staub. „Jede Oberfläche hat komplett rein zu sein“, sagte Paul Morrison, der Philips-Sprecher. Der kleinste Teil einer Schuppe, einer Fluse, eines Haares, oder von Ruß kann die mikroskopisch empfindlichen Schaltkreise, die das Innenleben moderner Elektronik ausmachen, zerstören. Spezielle Luftfilter, Reinraum-Overalls, und äußerst sorgfältige Prozesse stellen sicher, dass kein Teilchen, größer als ein halbes Mikron² in den Reinraum oder die empfindliche Maschinerie oder an die Siliziumscheibe kommt. Aber in dieser Nacht verursachte das Feuer einiges im Reinraum. Im Inneren des kaputten Schmelzers waren acht Wannen sofort zerstört. Hunderte von Chips je Wanne beinhalten Produktionswerte für tausende von Handys. Schlimmer noch: Die Auswirkungen beschränkten sich nicht auf den Verarbeitungsbereich Nr. 22. Rauch hatte sich durch die ganze Anlage verbreitet, weiter als Philips zunächst feststellen konnte. Die

² Mikron ist eine veraltete Bezeichnung für ein tausendstel Millimeter, 1 µm. Der Durchmesser eines menschlichen Haares liegt im Mittel bei etwa 70 µm. Online im Internet unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Mikrometer_\(Einheit\)#Vergleiche_f.C3.BCr_Vielfache_und_Teile_der_Einheit](http://de.wikipedia.org/wiki/Mikrometer_(Einheit)#Vergleiche_f.C3.BCr_Vielfache_und_Teile_der_Einheit) (27.6.2010).

Mitarbeiter und die Feuerwehrleute, die zum Schaden rannten, trugen mit ihren Schuhen Schmutz hinein. Der Rauch, der Ruß, und die Spuren der Feuerwehr hinterließen den Reinraum alles andere als rein. Die Verschmutzung ruinierte die Siliziumscheiben an beinahe jedem Arbeitsplatz der Produktion, zerstörte in diesen wenigen Minuten Chips für Millionen von Handys.

Noch schlimmer als der Verlust der wertvollen Chips war die Zerstörung des Reinraumes selbst. „Es war, als hätte der Teufel mit uns gespielt“, sagte einer der Senior-Manager von Philips, der in die Aufräumarbeiten involviert war. „Von den Sprinklern bis zum Rauch – alles, was schiefgehen konnte, ging schief.“ Zwei der vier Verarbeitungsanlagen bei Philips in Albuquerque wurden in dieser Nacht verunreinigt. „Wasser und Rauch haben eine unvorstellbar verschmutzte Umgebung hinterlassen. Alles musste komplett saniert werden“, sagte der Sprecher von Philips, Paul Morrison.

Die Reinräume schnell wieder in ihren ursprünglichen Zustand zu bringen, war eine ziemliche Aufgabe. Nervöse Manager in Amsterdam scherzten, dass sie in Albuquerque mit Zahnbürsten auftauchen und selbst die Verarbeitungsanlagen reinigen würden. „Wir dachten, wir würden innerhalb einer Woche so weit sein“, sagte Ralph Tuckwell, ein Sprecher für Philips Halbleiter. Die erste Managementaufgabe war, mit den ca. 30 Kunden und im Speziellen mit den zwei wichtigsten – den skandinavischen Handygiganten Nokia und LM Ericsson AB – zu sprechen. Sie betraf ungefähr 40 % der betroffenen Aufträge der Fabrik in Albuquerque.

Nokia reagiert auf eine potentielle Störung

In der Zwischenzeit, 8.500 Kilometer entfernt, in Espoo/Finland, erschienen verwirrende Zahlen auf Bildschirmen in der Nokia-Zentrale. Die Verschiffung von einigen Philips-Chips schien verspätet. Am Montag, dem 20. März, rief Philips Tapio Markki, den Nokia Chef-Einkäufer an, um die Verspätung zu erklären. Der verantwortliche Repräsentant von Philips erklärte die entstandene Situation, das Feuer, die zerstörten Microchips und die erwartete Verzögerung von einer Woche.

Markki war nach diesem ersten Anruf am Montag nach dem Feuer nicht sonderlich beunruhigt. Eine Woche Verzögerung kommt schon mal vor in einer globalisierten Lieferkette. Stillstehende Maschinen, Materialknappheit, Fehler in der Produktionsplanung, Qualitätsthemen, Schiffsverspätungen und kleinere Industrieunfälle (wie das Feuer bei Philips) können kurze Verzögerungen verursachen. Solche Ereignisse erfordern eine prompte Aktion. Aber Hersteller haben für gewöhnlich einen Lagerbestand von fertigen oder halbfertigen Teilen. So werden Produktionsplanungen und der Kundendienst nicht beeinträchtigt. Genau genommen führen solche Unterbrechungen nur zu geringfügiger Aufregung im ruhigen globalen Warenfluss. Normalerweise führen sie nicht zu einer Knappheit bei Kunden. Nokia könnte mit den vorhandenen Beständen und Lieferungen anderer Lieferanten leicht eine kurze Verspätung bewältigen.

Obwohl er es nicht für eine große Sache hielt, kommunizierte Markki die Neuigkeiten an andere Interne, so auch an Pertti Korhonen, Nokias obersten Spezialisten für Probleme (troubleshooter). „Wir ermutigen schlechte Nachrichten, sich schnell zu verbreiten“, sagte Korhonen, der seit 15 Jahren für Nokia arbeitete. „Wir wollen Probleme nicht verstecken“. Korhonen entschied, dass die Situation einer genaueren Prüfung unterzogen werden sollte, auch wenn noch nicht klar war, ob eine Krise daraus werden könnte. Er verordnete für die Lieferung der betroffenen Teile eine spezielle Beobachtungsroutine. Die fünf Typen von Chips aus der Fabrik in Albuquerque würden einer intensiveren Verfolgung

unterzogen werden. Nokia würde täglich bei Philips anrufen und den Status der aktuellen Situation erfragen.

Korhonen initiierte für die Wiederherstellungsaufgaben auch noch eine Zusammenarbeit mit Philips. Er schlug vor, dass zwei Nokia-Ingenieure aus Dallas in Texas kurzfristig nach Albuquerque hinüberkommen könnten, um Philips zu helfen. Philips fürchtete, dass Externe die Verwirrung in der betroffenen Produktionsstätte noch steigern könnten und lehnte das Angebot von Nokia ab.

Nokias Befürchtungen bestätigten sich, als Philips zwei Wochen nach dem Feuer bei Markki anrief, um das volle Ausmaß der Störung zu erklären. Nun gestand Philips ein, dass es Wochen dauern würde, die Reinnräume wiederherzustellen und die Produktion wieder zu starten. Der Aufrichtigkeit halber wurde gesagt, dass es Monate dauern könnte, den Produktionsplan wieder einzuholen.

In diesem kritischen Augenblick realisierte Korhonen, dass die zerstörte Lieferung die Produktion von ungefähr 4 Millionen Handsets verhindern würde. Nokia stand vor der Einführung einer neuen Generation von Handys und war von der Lieferung der Chips aus jener Philips-Fabrik abhängig. In einer Zeit des Handybooms waren mehr als 5 % der Jahresproduktion gefährdet. Korhonen und Markki stellten schnell ein Team von Logistikern, Chip-Ingenieuren und Senior-Managern aus allen Teilen des Unternehmens zusammen, um das Problem anzugehen. Eine Gruppe von 30 Nokianern aus Europa, Asien und den USA wurden zusammengespannt, um gemeinsam eine Lösung zu finden.

Das Team hatte die Verfügbarkeiten aus anderen Quellen für die Teile schnell ermittelt. Drei von fünf Teilen konnten irgendwo produziert werden. Japanische und amerikanische Lieferanten konnten je eine Million Chips produzieren. Weil Nokia mittlerweile ein wichtiger Kunde dieser beiden Lieferanten war, vereinbarten diese Zusatzlieferungen innerhalb von fünf Tagen. Express-Lieferungen würden Nokia helfen, die Produktion aufrecht zu erhalten. Aber zwei von den fünf Teilen kamen ausschließlich von Philips oder einem Zulieferer von Philips. „Das war ein großes, großes Problem,“ erinnerte sich Korhonen. Nokia hielt Besprechungen auf höchster Ebene mit Philips ab, um die Bedeutung des Vorfalles zu unterstreichen. Als Korhonen und Markki zur Philips Zentrale fuhren, klinkte sich Jorma Ollila, der Chef von Nokia ein, lenkte seinen Rückflug aus den Staaten um und nahm persönlich an dem Meeting teil. Sie sprachen direkt mit dem Chef von Philips, dem CEO Cor Boonstra und dem Chef des Halbleiterbereichs, Arthur van der Poel.

Nokia war „schrecklich fordernd“ gegenüber Korhonen. Man verlangte nach detaillierten Informationen über andere Philips Produktionsstätten. „Wir können den gegenwärtigen Zustand nicht akzeptieren. Es ist absolut wichtig, keinen Stein auf dem anderen zu lassen, um eine Lösung zu finden“, machte Nokia Philips klar, wie Korhonen erzählte. Das Nokia Team vertiefte sich in alle Möglichkeiten von Philips, die Kapazitäten umzuorganisieren. Das Ziel war einfach: Für eine kurze Zeit lang würden Philips und Nokia, bezogen auf diese Komponenten, wie ein [Hervorhebung JK] Unternehmen agieren. Dass die Finnen so früh dran waren, brachte ein gutes Ergebnis.

Eine Philips-Fabrik in Eindhoven in den Niederlanden würde 10 Millionen Chips an Nokia liefern können. Eine Fabrik in Shanghai arbeitete an einer größeren Kapazität für den Bedarf von Nokia. Die Nokia-Ingenieure entwickelten neue Möglichkeiten, die Produktion in Albuquerque zu forcieren und zusätzliche zwei Millionen Chips zu produzieren, wenn die Fabrik wiederhergestellt war.

Durch diesen außerordentlichen Einsatz und die intensive Zusammenarbeit mit seinem Lieferanten war Nokia in der Lage, Verzögerungen bei seinen Kunden zu verhindern. Die Handys rollten letztlich von den Nokia-Produktionsstraßen in die Verkaufsregale und damit in die Hände der Kunden.

Ericsson wartet auf die Teile

Über der Baltischen See sitzt Nokias Erzrivale, Ericsson. Auch Ericsson kaufte eine größere Anzahl der Philips Chips für seine Handys. Die beiden Unternehmen rivalisieren seit langem. Das bezieht sich nicht nur auf den Bereich von Mobiltelefonen und Mobilfunknetzwerken. Auf diesen beiden Unternehmen basiert auch ein Teil des schwedischen und speziell des finnischen Nationalstolzes. Weil Schweden Finnland vom frühen 16. bis zum frühen 19. Jahrhundert beherrschte, besteht zwischen den beiden Ländern eine intensive, andauernde Rivalität.

Als ein Hauptkunde von Philips erhielt Ericsson am Montag nach dem Feuer denselben Anruf wie Nokia. Nur war die Reaktion von Ericsson darauf wirklich eine andere. Sie spiegelt die entgegenkommende und entspannte schwedische Kultur, während Nokia die individualistischere, aggressivere Kultur der Finnen verkörpert. „Ericsson ist passiver. Freundlicher auch, aber nicht so schnell“, meinte einer der Offiziellen, der mit beiden Unternehmen an den Auswirkungen des Feuers arbeitete. Ericsson behandelte den Anruf bei Philips am 20. März als einen, „bei dem ein Techniker mit einem anderen Techniker spricht“, so Roland Klein, der Chef der Abteilung für Aktionärsinteressen bei Ericsson. Ericsson war darauf eingestellt, die einwöchige Verspätung ihren Weg gehen zu lassen. Das Unternehmen nahm an, dass Philips die Chips nach einer kurzen Verzögerung verschiffen würde, das Feuer klein war und man alles wieder in den Griff bekommen würde. Untergeordnete Mitarbeiter bei Ericsson belästigten ihre Chefs nicht mit Neuigkeiten wie einer geringfügigen Panne, noch vertiefen sie sich in Störungen dieser Größenordnung. Sogar als es klar war, dass die dringend gebrauchten Chips deutlich verspätet sein würden, kommunizierten die unteren Ebenen bei Ericsson dies nicht an ihre Chefs. Der Chef der Elektronik-Geräte Abteilung, der die Mobiltelefonproduktion verantwortete, Jan Wareby, wusste von dem Problem erst einige Wochen nach dem Feuer. „Es war schwer zu verstehen, was da vor sich ging“, sagte er. „Wir fanden es nur langsam heraus“.

Als Ericsson die Größenordnung des Problems realisierte, war es schon zu spät. Als man letztendlich Philips um Unterstützung bat, konnte Philips sie nicht leisten, weil Nokia mittlerweile die gesamte verbliebene Reserve-Kapazität in Anspruch nahm. Für manche Teile wick Ericsson auf andere Chiphersteller aus. Aber – im Unterschied zu Nokia – hatte Ericsson keine Alternativlieferanten für die Chips, die aus Albuquerque kamen. Die Verkäufe der Zulieferer liefen heiß im Frühjahr 2000 und Nokia hatte die gesamte Reservekapazität abgezogen. Ericsson konnte sich nicht alle benötigten Teile am Markt organisieren. „Wir hatten keine Plan B“, beklagte Jan Ahrenbring, der Marketingdirektor für Konsumgüter von Ericsson.

Das Ergebnis

Philips verlor gut kalkulierte Verkäufe von High-Tech-Chips im Wert von etwa 40 Millionen Dollar aus dem Auftrag, der dem Feuer zum Opfer fiel. Die verlorenen Verkäufe waren das Einzige, das Philips durch das Feuer verlor. Die direkten Schäden an der Fabrik wurden durch einen Versicherungsvertrag gedeckt, der mit 39 Millionen Euro beziffert war. Aus diesem Grund war die Auswirkung für Philips rela-

tiv gering. Der Verlust aus dem Verkauf wurde mit weniger als 0,6 % der 6,8 Billionen Dollar beziffert, die Philips als Zulieferer im Jahr 2000 machte. Und – noch wichtiger – die Auswirkungen für Philips waren unbedeutend, verglichen mit den Auswirkungen für die Kunden von Philips.

Ericsson traf die volle Wucht, weil das Unternehmen nicht in der Lage war, Ersatzlieferanten für die zerstörten Teile zu organisieren. „Das waren die allerwichtigsten Komponenten“, sagte Kathy Egan von Ericsson. Letztlich kam Ericsson auf eine Fehlmenge von Millionen von Chips, die aber Schlüsselteile für eine neue Handygeneration darstellten. Diese Fehlmenge von Chips bedeutete eine Fehlmenge bei Millionen von High-end-Mobiltelefonen. Ohne diese High-end-Mobiltelefone hatte Ericsson den falschen Produktmix für den Mobilfunkmarkt, der sich schnell bewegt. Am Ende des ersten Quartals, in dem die Störung stattgefunden hat, berichtete Ericsson Verluste von drei bis vier Billionen schwedischen Kronen, damals zwischen 430 und 570 Millionen US-Dollar vor Steuern. Dies wurde auf das Fehlen der Teile zurückgeführt. Dieser aktuelle Verlust führte zu weiteren Verlusten von Philips in der Höhe von mehr als dem Zehnfachen.

Die Auswirkungen der Störung dauerten noch zwei weitere Quartale nach dem Störfall an, einschließlich des kritischen (Sommerproduktion) Urlaubsquartals 2000, das normalerweise eine Zeit von starker und profitabler Produktion ist. „Da haben sie definitiv Marktanteil verloren und nicht wieder gewonnen“, sagte Mary Olsson, die vorsitzende Analystin von Dataquest.

Die endgültige Wiederherstellung der Philips-Fabrik dauerte mehr als neun Monate. Zum Jahresende 2000 verkündete Ericsson einen Verlust von 16,2 Billionen Kronen (2,34 Billionen USD) in der Mobilfunksparte des Unternehmens. Das Unternehmen machte für den Verlust eine Menge fehlender Komponenten, unter anderen die Teile aus dem Philips Werk, einen falschen Produktmix und Marketingprobleme verantwortlich.

Die Störung war mehr als nur eine temporäre Störung. Sie traf Ericssons finanzielle Wachstumskurve. Etwa ein Jahr später gipfelten die Nachwirkungen des Feuers von New Mexico und anderer Probleme mit Komponenten, Marketing und Design darin, dass Ericsson bekanntgab, sich aus dem Handymarkt zurückzuziehen. Im April 2001 unterschrieb Ericsson einen Joint-Venture-Vertrag mit Sony für Design, Produktion und Marketing für Handsets. Sony-Ericsson wird seither zu je 50 % von den beiden Unternehmen gehalten.

Die Auswirkungen des Feuers für Nokia waren hingegen anders. Ericssons Unfähigkeit, die entsprechende Menge der High-End-Modelle zu liefern, radierte den Hauptkonkurrenten vom Markt. Innerhalb von sechs Monaten nach dem Feuer wuchs der jahresbezogene Marktanteil an Handsets von 27 % auf 30 %, während Ericssons Anteil von 12 % auf 9 % sank.

Obwohl beide Unternehmen von derselben Störung betroffen waren, erholte sich das eine und wuchs dadurch, während das andere bedeutende Teile seines Geschäftes verloren hatte. (Sheffi 2005: S. 3; Übersetzung JK)

9.2. Der Resilienz-Quickcheck

Wie resilient ist Ihr Unternehmen?

Dieser Resilienz-Check (Heitger et. al: OQ 7) gibt Ihnen die Möglichkeit, in 5 Minuten eine erste Bestandsaufnahme der Resilienz Ihres Unternehmens zu machen. Resilienz ist die Fähigkeit, unvorhergesehene Schlüsselsituationen, Turbulenzen und Stresssituationen zu meistern und gestärkt daraus hervorzugehen. Geben Sie bei den aufgeführten Aussagen jeweils den Grad Ihrer Zustimmung an. Wählen Sie einen Wert zwischen 1 (gar nicht) und 10 (völlig) durch Markieren.

Bei Rückfragen erreichen Sie unser Office unter office@heitgerconsulting.com. Entscheiden Sie, für welche Organisationseinheit Sie den Fragebogen ausfüllen wollen. Ist das das gesamte Unternehmen, Ihr Bereich oder Ihr Team. Wenn im Fragebogen „wir“ steht, ist dann die von Ihnen gewählte Einheit gemeint.

												Bsp.
Anticipation												
1.	Unsere MitarbeiterInnen fühlen sich über ihren eigenen Zuständigkeitsbereich hinausgehend für das Unternehmenswohl verantwortlich.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
2.	Bei uns gibt es ein hohes Bewusstsein für mögliche wie auch unwahrscheinliche Bedrohungen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
3.	Wir kennen die wesentlichen Zusammenhänge und Prozesse in unserem Geschäft.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
4.	Wir kennen die Schlüsselfaktoren in der Wertschöpfungskette, die den nachhaltigen Ertrag ermöglichen und sicherstellen. (key earning driver)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4
5.	Diese Ertragsfaktoren haben wir gut abgesichert und versichert.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4
6.	Wir wissen, dass wir die im Krisenfall relevanten Ressourcen rasch verfügbar haben. (personell, finanziell, materiell, relations)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4
7.	Wir sind sehr gut vernetzt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
8.	Wir haben Ausfallsysteme für die lebenswichtigen Unternehmensfunktionen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	2
9.	Wir haben bereits ein umfassendes Krisenmanagementsystem eingeführt und halten es laufend aktiv.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4
10.	Bei uns werden Dinge angesprochen und auf den Punkt gebracht.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
11.	Stabile Beziehungen kennzeichnen unsere Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kunden und Wertschöpfungspartnern	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
12.	Unsere MitarbeiterInnen halten auch in Krisenzeiten zum Unternehmen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
13.	Wir sind stark genug, um uns auch in guten Zeiten selbst zu hinterfragen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
14.	Wir verfügen über ausreichend finanzielle Reserven, um selbst gravierende Rückschläge eine Zeitlang zu überleben.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	2
Adaptation												
15.	Wir bleiben auch in schwierigen Situationen handlungsfähig.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
16.	Entscheidungen werden von denen getroffen, die in der jeweiligen Situation die inhaltliche Kompetenz und den Überblick haben.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
17.	Das Unternehmen hat gute Sensoren in den Markt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
18.	Wir können uns blitzschnell anpassen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6

19.	Wir kooperieren quer über alle Bereiche (keine Silomentalität).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
20.	Wir pflegen die für den Unternehmenserfolg wichtigen Beziehungen nach innen und außen konsequent.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
21.	Unsere Leute können mit einem Satz den Sinn des Unternehmens beschreiben, identifizieren sich damit und handeln danach.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4
22.	Wir teilen und nutzen Informationen, Erfahrungen und Wissen persönlich und in vielfältigen anderen Formen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
23.	Die Führung ist erreichbar, auch jenseits der klassischen Hierarchien.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
24.	Unsere Führung ist entscheidungsstark.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
25.	Wir führen generell eine produktive Auseinandersetzung über die Einhaltung von Prozessen und Regeln bzw. die Abweichung davon. Das Ergebnis davon ist Transparenz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8

Recovery

26.	Wir sind gut in Umstrukturierungen und können im Bedarfsfall ausweichen. Das gilt für Gebäude/locations wie für Human Resources.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
27.	Wir haben in unseren Prozessen notwendige Redundanzen und Reserven ("Speck") eingebaut und wir sind bereit, ihn in kritischen Fällen einzusetzen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
28.	Wir haben uns so organisiert, dass das Kerngeschäft identifiziert ist und in veränderter Form schnell wieder aufgenommen werden kann.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
29.	Wir sind mit Kunden und Wertschöpfungspartnern so gut im Kontakt, dass wir kritische Informationen sehr zeitnah erhalten und uns darauf einstellen können.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	6
30.	Unser Unternehmen ist für wesentliche Partner so bedeutend, dass wir dort auch Gehör finden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
31.	Unsere MitarbeiterInnen sind kurzfristig mobilisierbar und können sich auf neue Situationen einstellen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
32.	Wichtige Informationen verbreiten sich blitzschnell und Hierarchien spielen dabei keine Rolle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
33.	Wir haben schon erlebt, dass bei schlechten Nachrichten keine Hysterie ausbricht, sondern kühl und geordnet vorgegangen wird.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8

Lessons learned

	Schwierigkeiten und Fehler werden bei uns systematisch als Chancen zur Entwicklung genutzt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
35.	Wenn wir erkannt haben, dass etwas verändert werden muss, wird das auch umgesetzt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
36.	Bei uns herrscht eine Kultur, in der Fehler offen angesprochen und für <i>lessons learned</i> genutzt werden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
37.	Wir haben schon Rückschläge erlebt und gut überstanden. Was wir daraus gelernt haben, hat uns eigentlich stärker gemacht.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
38.	Man kann unser Unternehmen als sehr flexibel einschätzen. Wir sind strategisch gut aufgestellt und arbeiten kontinuierlich daran, uns weiter zu entwickeln.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8
39.	Wir haben in den letzten Jahren etliches dazugelernt, was den Umgang mit Unerwartetem betrifft.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8

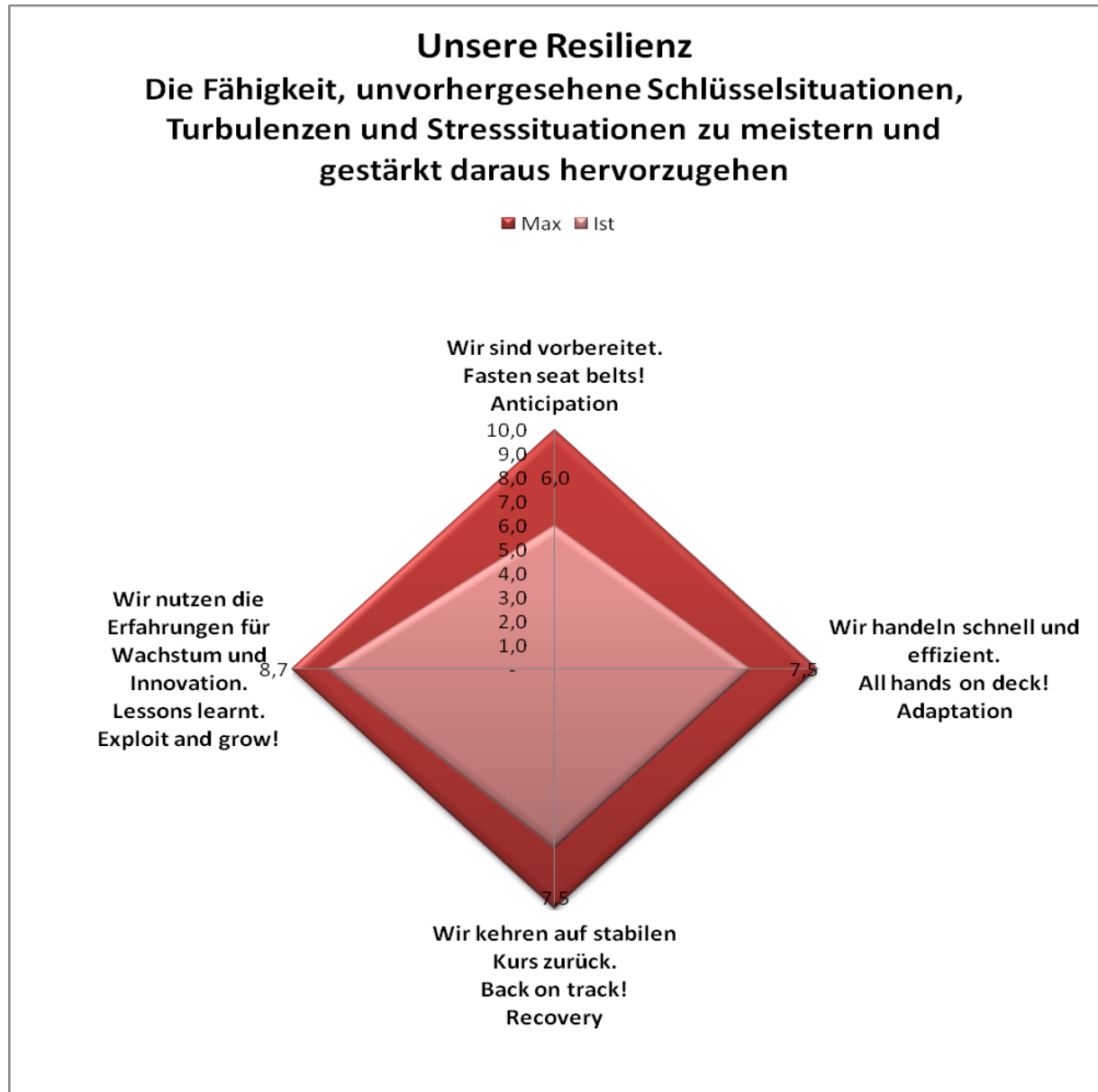


Abbildung 26: Beispiel einer Resilienz-Auswertung

9.3. Siebert: Wie resilient sind Sie?

Schätzen Sie sich selbst zu folgenden Kriterien ein.

1 = stimmt gar nicht; 5 = stimmt total

- In einer Krise oder chaotischen Situation beruhige ich mich selbst und konzentriere mich auf das, was ich sinnvoll tun kann.
- Normalerweise bin ich optimistisch. Ich sehe Schwierigkeiten als vorübergehend an. Ich akzeptiere sie und glaube, dass es gut ausgehen wird.
- Ich halte Ungewissheit und Unentschiedenheit gut aus.
- Ich passe mich schnell an neue Entwicklungen an. Von Schwierigkeiten erhole ich mich schnell.
- Ich bin irgendwie spielerisch unterwegs. In den schwierigsten Situationen behalte ich meinen Humor, kann über mich selbst lachen und bin leicht für Späße zu haben.
- Ich bin in der Lage, mich von Verlusten und Rückschlägen emotional zu erholen. Mit FreundInnen kann ich darüber sprechen. Ich kann meine Gefühle ausdrücken und auch andere um Hilfe bitten.
- Ich fühle mich selbstsicher, habe ein gutes Verhältnis zu mir und ein gesundes Selbstbild.
- Ich bin neugierig. Ich stelle viele Fragen. Ich will wissen, wie Dinge funktionieren. Ich mag es, neue Wege zu entdecken, wie ich etwas tun kann.
- Wertvolle Erkenntnisse gewinne ich aus persönlichen Erfahrungen und aus den Erfahrungen von anderen.
- Ich bin gut darin, Probleme zu lösen. Ich kann analytisch, kreativ und praktisch denken.
- Ich bringe Dinge gut auf den Weg. Darum werde ich oft gebeten, Gruppen oder Projekte zu leiten.
- Ich bin sehr flexibel, fühle mich mit meinen Gegensätzen wohl. Ich kann oft beides sein: optimistisch und pessimistisch, vertrauensvoll und vorsichtig, selbstlos und egoistisch und so weiter.
- Ich bin immer ich selbst, aber ich habe festgestellt, dass ich mit unterschiedlichen Leuten und in verschiedenen Situationen immer auch anders bin.
- Lieber arbeite ich ohne eine schriftliche Stellenbeschreibung. Ich bin effektiver, wenn ich mich den Eindruck habe, das tun zu können, was ich jeweils in einer Situation für richtig halte.
- Ich nehme Menschen gut wahr, und ich vertraue meiner Intuition.
- Ich höre gut zu, habe auch ein gutes Einfühlungsvermögen.
- Ich bin sehr standhaft. In harten Zeiten halte ich mich gut. Eine Art Freigeist, die mir eigen ist, ist getragen von meiner Fähigkeit, gut mit anderen zusammenzuarbeiten.
- Schwierige Erfahrungen haben mich letztlich stärker gemacht.
- Ich konnte schon Glück im Unglück erleben und das Gute an schlechten Erfahrungen.

Gesamtpunkte: _____

Auswertung

Eine niedrige Punktezahl (unter 50) zeigt, dass das Leben für Sie vermutlich schwierig ist und das wissen Sie auch. Es ist für Sie nicht leicht, mit Druck umzugehen. Aus schlechten Erfahrungen beziehen Sie wenig. Sie fühlen sich leicht verletzt, wenn Sie kritisiert werden. Manchmal erleben Sie sich vermutlich hilflos und ohne Hoffnung.

Wenn diese Aussagen auf Sie zutreffen, fragen Sie sich: „Möchte ich lernen, mit Schwierigkeiten besser umzugehen?“ Ist Ihre Antwort „JA“, dann ist es ein guter Start, gemeinsam mit anderen, Ihre Fähigkeiten zur Resilienz zu entwickeln. Lassen Sie sich coachen, ermutigen und anleiten. Vielleicht ermöglicht Ihnen sogar Ihr/e ArbeitgeberIn ein Resilienz-Coaching. Wenn Sie Lust darauf haben, resilienter zu werden, ist das schon ein gutes Zeichen für einen Beginn.

Eine hohe Punkteanzahl (mehr als 90) bedeutet, dass Sie schon ziemlich gut darin sind, mit Rückschlägen im Leben umzugehen. Für Sie kann es darum gehen, vieles zu bestätigen, das Sie schon richtig machen. Und – weil Sie es ja mögen, immer wieder etwas dazulernen – vielleicht sogar noch besser zu machen. Bildhaft einen Fortgeschrittenen-Status oder den „schwarzen Gürtel“ in Sachen Lebensbewältigung zu erwerben.

Die Frage ist, wie sehr sind Sie bereit, anderen Ihre Geschichte(n) zu erzählen oder sich verfügbar zu machen für Menschen, die gerade versuchen, mit Schwierigkeiten umzugehen. Menschen lernen von anderen, lernen von Vorbildern. Sie können eines sein.

Mit einer mittleren Punkteanzahl (70-89) sind Sie schon ziemlich gut und das ist sehr erfreulich! Es zeigt, dass Sie von der Beschäftigung mit Resilienz eine Menge lernen können und sogar noch selbstsicherer und immer besser darin werden, gut zu verarbeiten.

Mit 50-69 Punkten sind Sie schon gut unterwegs, vielleicht unterschätzen Sie sich sogar. Es sind mehr Menschen, die sich unterschätzen, als jene, die sich überschätzen. Manche Menschen haben die Gewohnheit, bescheiden zu sein, werten jeden Punkt mit 3 und kommen dann auf 60 Punkte. Finden Sie heraus, ob Ihnen auch bei genauerem Hinschauen Ihre Einschätzung wirklich gerecht wird.

Wie Sie Ihre Selbsteinschätzung überprüfen können

1. Bitten Sie Leute, die Sie gut kennen, diesen Fragebogen für Sie auszufüllen und Ihnen so Feedback zu geben. Besprechen Sie Unterschiede in der Einschätzung und hören Sie aufmerksam, was Ihnen diese Menschen sagen. Fällt deren Einschätzung höher aus als Ihre eigene, mag das ein Hinweis darauf sein, dass Sie „gut erzogen“ sind. Das macht Sie weniger resilient, als Sie es sein könnten.
2. Überprüfen Sie Ihre Selbsteinschätzung, indem Sie die nachfolgenden Bonusfragen beantworten:
 - a. Hat Sie Ihr Sinn für Humor schon mal in Schwierigkeiten gebracht?
 - b. Haben Sie schon mal Fragen gestellt, die Ihnen Schwierigkeiten gemacht haben?
 - c. Wurde Ihnen schon mal von jemandem vorgeworfen, dass Sie die schlechte Angewohnheit hätten, mögliche Probleme vor auszudenken?
 - d. Haben Sie schon mal KonfliktpartnerInnen irritiert, indem Sie deren gegensätzliche Sichtweise verstehen können?

Geben Sie sich für jedes JA auf die obigen Fragen einen Zusatzpunkt. Diese Zusatzfragen zeigen den Zusammenhang zwischen Ihrem Verhalten und Resilienz.

Resiliente UnternehmerInnen sind erfolgreicher.

Eine Steuerberaterin erzählt, dass sie viele Unternehmensgründungen berät. Im Vergleich zu ihren MitbewerberInnen freut sie sich über eine deutlich niedrigere Quote an jenen, die ihr Geschäft nach kurzer Zeit wieder aufgeben müssen. Wie gelingt das?

In ihr Erstgespräch hat sie neben vielen sachlichen Fragen zur Geschäftsidee, der Finanzierung usw., in ihren Fragenkatalog auch diejenigen eingewoben, die Sie gerade beantwortet haben. Auf diese Weise lernt sie etwas über die Fähigkeiten ihrer potentiellen KlientInnen, mit Rückschlägen umzugehen. Die gehören zum Aufbau eines Unternehmens dazu. In kritischen Situationen erweisen sich resiliente Menschen dann offenbar als erfolgreicher (vgl. Siebert 2005: S. 15-19; eigene Übersetzung JK)