

Fachbeitrag

Resilienz in Organisationen – gerüstet für das Unerwartete

Unternehmen sind lebendige Organisationen, deren Erfolg von äußeren und inneren Faktoren abhängt. Sie müssen – ebenso wie ihre Mitarbeiter – mit Rückschlägen und kritischen Wettbewerbsfaktoren umgehen können. Doch wie kann eine Organisation seine Widerstandsfähigkeit erhöhen?

Darauf gibt dieser Beitrag Antworten. Sie erfahren zunächst, was ein resilientes Unternehmen ausmacht und welche Faktoren überhaupt Einfluss auf die Resilienz einer Organisation haben. Im Anschluss wird gezeigt, welche Maßnahmen ein Unternehmen ergreifen kann und welche Voraussetzungen es schaffen muss, um ein "Resilienzprogramm" im Unternehmen zu verankern.

Der Beitrag richtet sich an Führungsverantwortliche und Projektleiter in mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Dabei ist die Resilienzverankerung in Organisationen weniger abhängig von der Größe des Unternehmens als von den geeigneten Maßnahmen und den Zielen, die erreicht werden sollen.

Ein typisches Praxisbeispiel

Der Zulieferer für die Automobilindustrie (Unternehmensgröße ca. 600 Mitarbeiter) hat ein schweres Jahr hinter sich: Lieferengpässe bei seinen Dienstleistern haben dazu geführt, dass dieser mit der Produktion in Verzug geriet. Ein Teil der Bestandskunden wechselte zu anderen Wettbewerbern, um nicht selbst in wirtschaftliche Schwierigkeiten zu geraten. Und die anderen Kunden möchten nun über die Preise neu verhandeln. Dabei reduzierten Steigerungen bei Preisen und Löhnen ohnehin die knappe Marge.

In dieser angespannten Lage kommt nun ein Angebot, mit dem das Unternehmen die Kehrtwende schaffen kann: Ein Autohersteller möchte seine Bremsen optimieren und bietet dem Zulieferer eine strategische Zusammenarbeit an. Gemeinsam wollen sie die Bremse weiterentwickeln und sie innerhalb weniger Monate auf den Markt bringen.

Inhaber Uwe E. freut sich. Doch gleichzeitig ist er sich unsicher: Kann sein Team das schaffen? Das nötige Know-how hat er im Unternehmen, da ist

Autor

**Cornelia Wüst**

Dipl.-Betriebswirtin, zert. Coach und Trainierin (dvct) und intern. zert. Reputation Managerin. Ihre Schwerpunkte liegen bei Veränderungsprozessen, emo.-soz. und Kommunikations-Kompetenzen

Kontakt:

Cornelia.Wuest@tibacoaching.de**Markus F. Wanner**

Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH), zerti. Senior Projektmanager (IPMA®) und Project Management Professional (PMP®). Leiter Kompetenzzentrum "Prozess- und Change Management" bei der Tiba Managementberatung

Kontakt: markus.wanner@tiba.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› [Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen](#)

› [Der Projektleiter – ein idealer Burn-out-Kandidat. Teil 1: Arbeitsumfeld und Persönlichkeit](#)

› [Stress – wie er entsteht und wie Sie ihn bewältigen](#)

sowie in den Rubriken:

› [Unternehmenskultur](#)

› [Organisationsentwicklung](#)

er sich sicher. Aber er hat auch wahrgenommen, dass viele seiner Mitarbeiter nach den Rückschlägen des letzten Jahres innerlich erschöpft sind und wenig Motivation für neue Herausforderungen zeigen. Auch sein kaufmännischer Leiter reagierte nach dem Erstgespräch mit dem Hersteller verhalten und sah mehr Risiko als Chance.

Resilienz im Unternehmen – Erfolg im Wettbewerb

So wie dem Automobil-Zulieferer geht es vielen Unternehmen: Wirtschaftliche Schwankungen, kürzer werdende Produktlebenszyklen, steigende internationale Anforderungen und komplexer werdende Strukturen stellen Organisationen vor immer größere Herausforderungen. Faktoren, die auch Mitarbeiter und Projektleiter spüren. Sie wissen, wie wichtig ihre Leistung für das Unternehmen ist; dass ihr Einsatz mit darüber entscheidet, ob das Unternehmen im ständigen Wettbewerb besteht.

Als Folge brennen immer mehr Menschen innerlich aus. Sie sind erschöpft, werden krank – und fallen über einen längeren Zeitraum aus. Dies wiederum erhöht den Druck auf die Kolleginnen und Kollegen, die mit Mehrbelastungen konfrontiert werden. Damit schwächt fehlende Resilienz nicht nur den Einzelnen, sondern auch Teams und damit das Unternehmen selbst. Genau das macht Resilienz zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Organisationen und Projektteams, bei denen es um Effizienz, Schnelligkeit, hohen Erwartungs- und Termindruck geht. Resilienz-Maßnahmen als Teil des betrieblichen Gesundheitswesens gewinnen daher immer mehr an Bedeutung.

Was macht resiliente Unternehmen aus?

Resilienz in Unternehmen bezeichnet eine besondere Form von Widerstandskraft. Resiliente Systeme sind flexibel und robust. Sie erkennen rechtzeitig, wann interne oder externe Veränderungen eintreten, reagieren darauf und gehen gestärkt aus der Situation hervor. Mit dieser organisationalen Fähigkeit der schnellen und erfolgreichen Anpassung bewegen sie sich ständig zwischen Erhaltung, Reorganisation und Wachstumsphase.

Resiliente Unternehmen...

- sind bereit, neue Wege zu gehen und eingetretene Pfade zu verlassen
- wagen einen Paradigmenwechsel
- beschäftigen sich mit der Zukunft und Zukunftsszenarien, um Veränderungen rechtzeitig zu erkennen
- vernetzen sich mit Partnern und sind bereit, diesen auch in schwierigen Situationen zu vertrauen
- stärken die Unabhängigkeit der Mitarbeiter, damit sie besser auf interne und externe Veränderungen wie einen Wechsel in der Führung oder eine Wirtschaftskrise reagieren können
- nutzen die Flexibilität und Kreativität ihrer Mitarbeiter

Die Fähigkeit, sich schneller an Veränderungen anzupassen, wirkt sich dabei auch auf lange Sicht positiv auf das Unternehmen aus. So führt Resilienz ein Unternehmen unter Beibehaltung der Leistungsfähigkeit durch die Verän-

derungsphase. Mittelfristig stärkt sie die positive Einstellung gegenüber den unausweichlichen Veränderungen in einer Organisation – und damit auch in den Projekten –, um im Wandel wirklich eine Chance zu haben. Langfristig bietet Resilienz den Vorteil der "Reflexionsfähigkeit", also Erfahrungen und Wissen aus Entwicklungs- und Veränderungsprojekten festzuhalten und auf neue Projekte zu übertragen, z.B. durch eine gelebte Feedbackkultur.

Wie weit die Resilienz in Ihrem Unternehmen verankert ist, können Sie in einem kurzen Test ermitteln, der Ihnen gemeinsam mit dem Artikel als Download zur Verfügung steht.

Mitarbeiter in resilienten Unternehmen

Führungskräfte, Projektleiter und Mitarbeiter in resilienten Unternehmen sind fähig, die Realität zu akzeptieren und anzupacken. Sie

- kämpfen dafür, dass ihr eigenes Produkt als erstes auf dem Markt ist – akzeptieren es aber, wenn der Wettbewerber schneller war.
- geben das eigene Produkt deshalb nicht auf, sondern suchen neue, zusätzliche Wege, um es erfolgreich auf dem Markt zu positionieren.
- besinnen sich auf ihre individuellen Stärken, kämpfen aber für die Organisation und die kollektiven Ziele.

Genau ein solches Team braucht Uwe E. zurzeit. Mitarbeiter, die

- mit- und auch einmal querdenken.
- sich untereinander austauschen und sich gegenseitig aufbauen, wenn etwas schiefgelaufen ist.
- auch dann konzentriert und lösungsorientiert zusammenarbeiten, wenn ihnen der Zeitplan um die Ohren fliegt.
- bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich nicht als Opfer fühlen.
- nach alternativen Lösungen suchen, wenn das Budget für die erste Idee nicht ausreicht.

Uwe E. hat in seinem eigenen Unternehmen die Auswirkungen fehlender Resilienz sowohl in der gesamten Organisation sowie bei seinen Mitarbeitern beobachtet. Er weiß: Wenn er die Kehrtwende schaffen und wieder schwarze Zahlen schreiben will, müssen die Mitarbeiter Bestleistungen bringen. Doch dazu sind sie zurzeit gar nicht in der Lage. Nach Rücksprache mit seiner Personalverantwortlichen Petra S. beschließt er deshalb, ein Resilienzprogramm im Unternehmen zu verankern.

Resilienzstärkung im Unternehmen – die Akteure

Um Resilienz im Unternehmen zu verankern, kommt dem Management eine besondere Rolle als Vorbild zu. Doch es ist nicht das Management allein, dass ein Resilienzprogramm empfehlen und/oder umsetzen kann. Auch die Personalabteilung kommt als Initiator in Frage. Fest verankert werden sollte das Thema im betrieblichen Gesundheits-Management.

In unserem Beispiel hat Uwe E. den Stein ins Rollen gebracht und damit die Rolle des Initiators übernommen. Für die Ausarbeitung und Realisierung der konkreten Maßnahmen hat er Petra S. als Projektleiterin ernannt, die sich bei Bedarf Unterstützung durch einen externen Berater holt. Die Projektleiterin stößt Maßnahmen und Veränderungen an. Unterstützt wird sie dabei – nach außen deutlich sichtbar – vom Management und den Führungskräften.

Die zwei Ebenen zur Stärkung der Resilienz

Für die Resilienzstärkung im Unternehmen müssen Uwe E. und Petra S. einiges bewegen. Dabei haben sie zwei Ebenen im Blick:

1. Die Widerstandsfähigkeit der Organisation

Unternehmen müssen sich auf wirtschaftliche Herausforderungen einstellen, also ihre Widerstandsfähigkeit als Organisation stärken. Dies gilt auch für den Zulieferer. Nach einer ersten Analyse steht fest: Bislang wurde es versäumt, die Resilienz im Unternehmen zu fördern und zu unterstützen. Weder Unternehmenskultur noch die internen Prozesse erlauben ein resilientes Verhalten der Mitarbeiter.

2. Die Mitarbeiter

Hier will Uwe E. verstärkt ansetzen: Um die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens zu fördern, soll die individuelle Resilienz der Mitarbeiter gestärkt werden. Dazu sollen unter anderem Flexibilität, Veränderungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Widerstandsfähigkeit gefördert werden. Das Ziel ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit und die Verbesserung der Work-Life-Balance. Denn je resilienter die Mitarbeiter sind, umso besser können sie auf die wachsenden Anforderungen reagieren – und so das Unternehmen insgesamt wettbewerbsfähig halten.

Die Fokussierung auf diese zwei Ebenen bedeutet für den Zulieferer: Nicht nur der einzelne Mitarbeiter, die gesamte Organisation muss lernen, neu zu denken und zu handeln. Eingefahrene Strukturen, wie beispielsweise zeitintensive Prozesse oder eingeschränkte Entscheidungsfreiräume müssen überprüft und bei Bedarf geändert werden. Manager, Projektleiter und Mitarbeiter sollen erkennen lernen, wo ihr persönlicher Einflussbereich auf Umwelt- und Umfeldfaktoren besteht. Das bedeutet, immer wieder aufs Neue die eigene Einstellung zu überprüfen und sein Verhalten zu optimieren.

Externe und innere Resilienzfaktoren erkennen

Um diese komplexe Aufgabe zu lösen, müssen Uwe E. und Petra S. zunächst ein Bewusstsein dafür entwickeln, welche Faktoren überhaupt Einfluss auf die Resilienz eines Unternehmens haben. Erst mit dieser Erkenntnis lässt sich ein entsprechendes Resilienzprogramm mit passenden Maßnahmen auf den Weg bringen. Nach einer ersten Analyse können sie zwischen externen und internen Resilienzfaktoren unterscheiden.

Externe Resilienzfaktoren

Zu den externen Faktoren zählen beispielsweise die Preisentwicklung für Rohstoffe, die für ein bestimmtes Produkt benötigt werden und die Gewinnmarge schrumpfen lassen. Aber auch neue Wettbewerber, Liefer-

schwierigkeiten eines Dienstleisters, Naturkatastrophen, Wirtschaftskrisen oder neue gesetzliche Regelungen, die ein Unternehmen betreffen, zählen dazu.

All das sind Faktoren, mit denen sich einzelne Mitarbeiter und Teams täglich auseinandersetzen müssen, die sie aber nur bedingt – beispielsweise durch neue Produktionsverfahren zur Einsparung von Rohstoffen – beeinflussen können. Gleichzeitig können diese Faktoren Ängste über die eigene berufliche Sicherheit auslösen; Ängste und Sorgen, die auf Dauer krank machen und die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.

Interne Resilienzfaktoren

Anders sieht es bei den internen Resilienzfaktoren aus. Hier geht es um die Balancefelder Unternehmenskultur, Führung und Organisation, die Uwe E. mit entsprechenden Maßnahmen aus dem Resilienzprogramm beeinflussen kann. Für die Resilienzstärkung kann er die internen Rahmenbedingungen verändern, unter denen seine Mitarbeiter – und vor allem der Projektleiter – arbeiten. Denn dieser ist ganz besonderen Anforderungen ausgesetzt. So muss er beispielsweise um personelle Ressourcen kämpfen, da die von ihm gewünschten Projektmitarbeiter auch in ihren Abteilungen gebraucht werden. Zudem soll er den Spagat zwischen knappem Budget, engem Zeitrahmen und einer qualitativ hochwertigen Lösung mit einem Team bewältigen, das zurzeit noch sehr demotiviert und in einigen Teilen sogar destruktiv ist.

Zudem zählt es zu den Aufgaben von Uwe E., die gesamte Führungsmannschaft ins Boot zu holen. So sind z.B. die Erwartungen des kaufmännischen Leiters ganz anderer Natur als die von Uwe E. Ginge es nach dem kaufmännischen Leiter, sollte die Entwicklung der Bremse so wenig finanzielle und personelle Ressourcen wie möglich beanspruchen. Oberste Priorität hätten demnach Bestandskunden und nicht die unsichere Aussicht auf mögliche Verträge zu neuen Produkten. Dies verschärft für den Projektleiter den internen Kampf um die persönlichen Ressourcen. Zahlreiche Gespräche, in denen er begründen muss, weshalb er die Unterstützung bestimmter Mitarbeiter benötigt, sind die Folge. Zeitweise muss er sogar auf wichtige Ideengeber verzichten, da sie sich bei Bestandskunden zu potenziellen Aufträgen ins Gespräch bringen sollen.

Resilienzverankerung im Unternehmen

Fassen wir bis hierhin zusammen: Uwe E. hat die fehlende Resilienz in seinem Unternehmen ausgemacht und gemeinsam mit der Personalverantwortlichen ein entsprechendes Projekt zur Resilienzstärkung ins Leben gerufen. Sie haben mit der Organisation als Ganzes sowie den einzelnen Mitarbeitern die zwei Ebenen identifiziert, an denen sie ansetzen möchten. Zudem wissen sie, welche Resilienzfaktoren sie überhaupt beeinflussen können. Somit haben sie die Grundlage geschaffen für die Resilienzverankerung in ihrem Unternehmen, bei der sie sich im weiteren Verlauf an den folgenden neun Schritten orientieren:

1. Standortbestimmung der Geschäftsführung
2. Sensibilisierung der Führungskräfte
3. Sensibilisierung des Managements und der Mitarbeiter
4. Resilienz-Training für die Geschäftsführung, Schlüsselpersonen und die Mitarbeiter

5. Implementierung eines internen Resilienz-Beraters
6. Überprüfung und Weiterentwicklung der Strukturen (z.B. kürzere Kommunikationswege)
7. Proaktive Kommunikation auf Augenhöhe (z.B. durch bessere Erreichbarkeit der Vorgesetzten und des Managements)
8. Stärkung der Teams und Schnittstellen (z.B. durch mehr Eigenverantwortung)
9. Klärung von akuten Konflikten und Etablieren einer konstruktiven Konfliktkultur

Die Standortbestimmung ist in unserem Beispiel bereits erfolgt. Als nächstes machen sich Uwe E. und Petra S. daran, die Führungskräfte ins Boot zu holen.

Sensibilisierung der Führungskräfte

Die erste Aufgabe für Uwe E. und Petra S. lautet also, die Führungskräfte von der Notwendigkeit des Resilienzprogramms und den internen Veränderungen zu überzeugen sowie die Führungskultur zu ändern. Künftig will Uwe E. z.B. klare Anforderungen stellen, dabei gleichzeitig Unterstützung anbieten und den Mitarbeitern mehr Verantwortung überlassen. Statt wie bisher die einzelnen Arbeitsschritte oder Teilprojekte zu delegieren, soll künftig der Projektleiter die Fäden verstärkt in der Hand halten. Über Zwischenergebnisse wird das Management zwar informiert, aber dieses mischt sich nur noch dann aktiv ein, wenn es vom Projektleiter um Rat gefragt wird oder aber etwas sichtbar komplett aus dem Ruder läuft.

Einzelne Entscheidungen kann der Projektleiter künftig ohne Rücksprache treffen – dazu gehört beispielsweise die Zusammensetzung seines Projektteams. Zwar muss er sich mit den jeweiligen Abteilungsleitern verständigen, braucht aber nicht mehr das Einverständnis von Uwe E. zu jedem ausgewählten Mitarbeiter. Mit diesen Maßnahmen soll vermittelt werden, dass die Erreichung der Ziele wichtig ist, sie den Weg dorthin jedoch weitestgehend selbst gestalten können.

Da das Unternehmen – trotz aller Projektkultur – eher hierarchisch geführt wurde, ist die Umsetzung eines Resilienzprogramms nicht leicht. So hat Uwe E. bei den Gesprächen mit dem kaufmännischen Leiter bereits gemerkt, dass dieser in Bezug auf die geplanten inhaltlichen Veränderungen sowohl Angst vor Machtverlust als auch vor Chaos im Unternehmen hat. Der kaufmännische Leiter fürchtet nichts mehr als den Eindruck, versagt zu haben und den damit verbundenen Anerkennungsverlust.

Nur langsam löst er sich von dieser Vorstellung und sieht auch die Chancen des Resilienzprogramms. Mehr und mehr ist er bereit, die organisatorischen Voraussetzungen dafür mit zu gestalten. Ein wesentlicher Schritt ist damit geschafft: Die Bereitschaft des Managements sowie sämtlicher Führungskräfte ist vorhanden, eine Kultur in der Organisation zu verankern, die ein resilientes Unternehmen erst möglich macht. Dazu gehört auch der Gestaltungsspielraum, den Mitarbeiter benötigen, um aus "Abarbeitern" und Verwaltern "Macher" werden zu lassen.

Die eigene Resilienz erkennen und stärken

Bevor die Manager und Projektleiter nun ihren Mitarbeitern sowohl Instrumente als auch die Fähigkeiten mitgeben, um Situationen gezielt zu gestalten und zu beeinflussen, sollten sie zunächst das eigene Verhalten und die eigene Resilienz auf den Prüfstand stellen. Denn den Führungskräften und Projektleitern kommt eine besondere Bedeutung zu, da eine Organisation nur so resilient wie der Einzelne im Unternehmen ist. In ihrer Vorbildfunktion haben Projektleiter dabei einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit ihres Teams.

Uwe E. und sein kaufmännischer Leiter wissen, dass sie ihre Vorbildfunktion in den letzten Monaten vernachlässigt haben. In Stress-Situationen haben sie schlechter kommuniziert und es kam zu Reibungsverlusten. Sie haben die Erwartungen an ihre Mitarbeiter erhöht und sie gleichzeitig an ihrer Untergangsstimmung teilhaben lassen. Damit haben sie die Motivation im Team empfindlich gestört und tragen die Verantwortung für zahlreiche innere Kündigungen.

Bevor sie also die nächsten Änderungen anstoßen, beobachten sie deshalb kritisch ihr eigenes Verhalten auf folgende Anzeichen mangelnder individueller Resilienz:

- Lasse ich mich schnell aus der Bahn werfen?
- Verfolge ich Pläne nur mühsam und verfehlen sie die angestrebten Zielsetzungen?
- Stelle ich mir oft Sinnfragen?
- Bin ich mit mir unzufrieden?
- Ist die Flexibilität und Fähigkeit, Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, bei mir nur gering ausgeprägt?
- Fühle ich mich kraftlos und bin ich bei mehreren gleichzeitigen Aufgaben überfordert?

Uwe E. und sein kaufmännischer Leiter beantworten bei diesem Selbst-Check einen Großteil der Fragen mit "Ja". Aus diesem Grund beschließen sie, zunächst ihre eigene Resilienz zu stärken und holen sich externe Unterstützung durch einen Coach. Dabei lernen sie, nach den sieben Schlüsseln der Resilienz nach Dr. Andrew Shatté zu handeln (s. hierzu "[Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen](#)", Projekt Magazin 5/2014).

Der interne Resilienz-Berater

Auch "Schlüsselpersonen", wie z.B. Projektleiter, werden gezielt mit Einzelcoachings unterstützt. Zudem findet eine Resilienz-Schulung der Mitarbeiter statt. Als Signal nach innen und zur weiteren Unterstützung der Mitarbeiter wird zudem ein interner Resilienz-Berater ausgebildet. Dies kann ein Mitarbeiter aus dem Bereich Human Resources oder Personalentwicklung sein, aber auch jemand aus dem betrieblichen Gesundheitswesen. Hierfür sind auf dem Markt inzwischen diverse spezielle Weiterbildungsprogramme verfügbar.

Der interne Resilienz-Berater begleitet den Trainingstransfer in den Berufsalltag, ist Ansprechpartner für die Mitarbeiter und arbeitet eng mit dem Gesundheits-Management zusammen. Mit Hilfe eines Analyse-Tools ermittelt er den Stress-Pegel in einer Organisation, in Abteilungen und/oder bei einzelnen Mitarbeitern. Die Auswertungen zeigen sehr deutlich, wo die Ursachen für ein Resilienz-Defizit liegen. Ergänzende Einzelgespräche runden die Analyse ab.

Anzeichen von Unterforderung

- Für die Erfüllung von Aufgaben wird ungewöhnlich viel Zeit aufgewendet.
- Selbst Arbeiten, die nicht in die Zuständigkeit des Mitarbeiters gehören und die wirtschaftlich unsinnig sind, werden übernommen.
- Die Teilnahme an Meetings steigt, obwohl die Anwesenheit des Mitarbeiters nicht nötig wäre.
- Der Mitarbeiter stellt die Sinnhaftigkeit der Aufgaben oder Ziele infrage.
- Einzelne Krankheitstage häufen sich.
- Der Mitarbeiter fragt nach Möglichkeiten zur Ausweitung seines Tätigkeitsfeldes.

Anzeichen von Überlastung

- Der Mitarbeiter wirkt ausgelaugt, desinteressiert und emotional abgestumpft.
- Der Mitarbeiter meidet den Kontakt zu Kollegen, wird schlecht behandelt oder gemieden.
- Es tauchen vermehrt Fehler auf.
- Der Mitarbeiter übernimmt Aufgaben, kann jedoch häufig deren Erfüllung im vorgegebenen Zeitplan nicht gewährleisten.
- Der Mitarbeiter kommuniziert wenig und eskaliert seine Überlastung nicht rechtzeitig.
- Der Mitarbeiter hält seinen Beitrag für nicht relevant und sieht keine Einflussmöglichkeit, dies zu ändern.

Die Resilienz-Analyse stellt auch den Grad der Beeinträchtigung fest. So ist fallweise nicht ein Berater gefragt, sondern eher eine Therapie empfehlenswert. In der Regel jedoch erstellt der Berater aufgrund der Analyse-Ergebnisse einen individuellen Plan, um die Resilienz zu stärken und weiteren Beeinträchtigungen vorzubeugen. Die stetige Begleitung eines Coaches reflektiert die Fortschritte des Coachees. Dafür arbeitet der Coach mit Tools wie Einstellungsmodulation, Konfliktlösungsstrategien, Team-Spirit oder Work-Life-Balance.

Nur wenn das Resilienz-Programm individuell auf den Coachee abgestimmt ist, können die angestrebten Ziele auch erreicht werden. Der Coach wiederum sollte über genügend Lebenserfahrung, psychologische Grundkenntnisse sowie einen großen "Handwerkskoffer" und Erfahrungsschatz verfügen.

Optimierung interner Prozesse und Strukturen

Die nächste Maßnahme zur Resilienzverankerung im Unternehmen widmet sich dem "Balancefeld Organisation". Ein guter Indikator, dass in diesem Bereich Maßnahmen zur Resilienzverankerung notwendig sind, ist die Stimmung im Team. Folgende Merkmale lassen sich bei einer zunehmend schlechten Teamstimmung beobachten:

- Die Krisensituation besteht bereits länger als acht Wochen, eine Lösung ist dabei nicht in Sicht.
- Das Team empfindet die Situation als existenzbedrohend.
- Die Situation wirkt sich auf mehrere Arbeitsprozesse innerhalb des Teams oder sogar über die Grenzen des Teams im gesamten Unternehmen aus.
- Die Situation steht im Zusammenhang mit Megatrends, d.h. langfristigen, globalen Entwicklungen.
- Es tauchen gehäuft Turbulenzen ähnlicher Art auf wie z.B. der Verlust wichtiger Kunden oder eine erhöhte Fluktuation und diese spitzen sich zu.
- Hilflosigkeit und Angst gehen im Team um.

Um hier den Wandel zu einer stärkeren Unternehmensresilienz zu erreichen, müssen Prozesse hinterfragt, Komplexität und Bürokratie abgebaut und Strukturen weiterentwickelt werden. Die Mitarbeiter bekommen mehr organisatorische Mitgestaltungsmöglichkeiten und übernehmen mehr Verantwortung. Um zu zeigen, dass die Führung den Mitarbeitern vertraut, ist z.B. die Einführung von Home-Office-Tagen denkbar. Dort können die Mitarbeiter dann in Ruhe an einer Idee tüfteln und sich bei Bedarf gleichzeitig um ein krankes Kind kümmern oder Handwerkern die Tür öffnen, ohne dafür einen Urlaubstag opfern zu müssen.

Intensive Einarbeitung

Neue Mitarbeiter werden intensiv eingearbeitet und ein 360°-Feedback eingeführt. Damit erhalten die Mitarbeiter die Einschätzung ihrer Leistungen nicht mehr allein von ihrem Vorgesetzten. Vielmehr fließen jetzt auch die Meinungen und Eindrücke von Kolleginnen und Kollegen, Teammitgliedern oder Kunden ein.

Diversity verankern

Zudem wird das Thema "Diversity" im Unternehmen verankert. Dazu wird u.a. die Kommunikation untereinander verbessert, z.B. durch Coachings zum Internationalen Projektmanagement oder spezielle Plattformen für interkulturelle Webinare bzw. Workshops. Damit haben die Mitarbeiter die Chance, sich mit anderen Sichtweisen und kulturellen Hintergründen auseinanderzusetzen. Diese Erkenntnisse fließen dann später in die Projekte mit ein. Dabei kann das Unternehmen vor allem bei internationalen Projekten von der Vielfalt der Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen kulturellen und religiösen Hintergründen profitieren.

Für internationale Projekte werden gezielt Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund rekrutiert und die bestehenden Mitarbeiter sensibilisiert, z.B. für unterschiedliche Gewohnheiten, Kommunikationsformen und -eigenheiten oder Rituale. Ziel ist es dabei, Ängste und Vorbehalte abzubauen und den Mitarbeitern die unterschiedlichen Kulturen – beispielsweise durch gemeinsame Aktionen – näherzubringen.

Neue Fehlerkultur

Unterstützt wird dies auch durch eine neue Fehlerkultur im Unternehmen, die den Mitarbeitern Angst nehmen soll. Dazu gesteht Uwe E. als ersten Schritt ein, dass er die Situation seines Unternehmens lange Zeit unterschätzt

und falsche Entscheidungen getroffen hat. Er begründet die angestrebten Veränderungen mit den Erkenntnissen, die er aus der Situation erhalten hat und bezeichnet dies als Chance. Dann fordert er seine Mitarbeiter auf, künftig bei eventuellen Fehlern offen darüber zu reden, damit gemeinsam nach Lösungen gesucht werden kann.

Der bisherige Weg, Fehlentscheidungen totzuschweigen oder auch Fehler einfach zu überspielen und die Folgen zu ignorieren, hätte entscheidend zu der aktuellen Situation beigetragen. Die Führungskräfte fordert Uwe E. auf, mit Fehlern sachlich umzugehen und den Mitarbeitern Lösungsvorschläge zu unterbreiten oder sie gemeinsam mit ihnen zu erarbeiten.

Unternehmenskultur und Gemeinschaftssinn

Auch an der Unternehmenskultur wird aktiv gearbeitet. Um den Teamgeist zu fördern, Mitarbeiter zum gemeinsamen Erleben zu bewegen sowie eine offene Kommunikation zu fördern, beschließt Uwe E. im Gemeinschaftsraum einen Kicker aufzustellen. Dieser wird häufig genutzt und die Unterbrechung des Arbeitsalltags schafft Platz für Kommunikation, Gemeinsamkeit und kreative Ideen.

Uwe E. spielt liebend gern selbst mit, um mehr über die Sorgen aber auch Hobbys und Pläne seiner Mitarbeiter zu erfahren. Zudem bietet dieser informelle Ort den Mitarbeitern die Chance, sich über Abteilungsgrenzen hinweg auszutauschen. Der Small Talk dreht sich um aktuelle Aufgaben und Projekte, über abgeschlossene Weiterbildungen und vieles mehr. Es werden Erfahrungen und Tipps ausgetauscht, die an anderer Stelle viel Zeit einsparen.

Und: Am Kicker und im Gemeinschaftsraum lernen sich die Kolleginnen und Kollegen besser kennen. Dies hat einen positiven Nebeneffekt auf eine andere Neuerung: Statt wie bisher Projektteams selbst zusammenzusetzen und einen Projektleiter zu bestimmen, konzentriert sich Uwe E. nur noch auf die Ernennung des Projektleiters. Die Verantwortung für die Teamzusammensetzung delegiert er an den Projektleiter selbst. Dieser kann nun seine Wunschkandidaten aufstellen. Da er dank des neuen Gemeinschaftssinns viele Kolleginnen und Kollegen mit ihren jeweiligen Fähigkeiten besser kennt, profitiert das gesamte Team davon. Er kann besser beurteilen, wer gut mit wem zusammenarbeiten kann und wo das Risiko für Konflikte besteht.

Mehr Eigenverantwortung, bessere Konfliktklärung

Auch die Teams selbst und die Schnittstellen zu den Stakeholdern in den Unternehmen werden gestärkt. Dies geschieht u.a. dadurch, dass mehr Eigenverantwortung übernommen wird. Zwar gelten – gerade auch bei den neu zu entwickelnden Bremsen – klare Vorgaben wie beispielsweise das Zeitfenster. Das Team hat aber nun z.B. die Freiheit, zeitweise weitere Projektmitglieder zur Unterstützung anzufordern. Oder Vorgaben wie Materialbeschaffenheit in Frage zu stellen, um eine optimale Lösung zu entwickeln.

Außerdem legt die Geschäftsführung ihr Augenmerk auf eine bessere Konfliktklärung im Unternehmen und den Teams. Dies ist wichtig, um Reibungsverluste zu vermindern und die Produktivität zu erhöhen. Dabei ist Fingerpitzengefühl und ein besonnenes Vorgehen gefragt. Je nach Konflikt müssen Wahrnehmungen, Einstellungen oder Verhaltensweisen geändert werden. Dazu erhalten die Führungskräfte und Projektleiter ein entsprechendes Führungskräfte-Training sowie Weiterbildungen im Bereich Mitarbeiterführung. Darin lernen Sie u.a., wie Konflikte in Einzelgesprächen gelöst werden. Sind mehrere Parteien oder Personen involviert und die Fronten verhärtet,

hilft ein gemeinsames Gespräch oder ein Workshop zur Konfliktbewältigung. Dieses wird entweder von der Führungskraft oder aber von einem Kollegen vorbereitet und moderiert, zu dem die Betroffenen Vertrauen haben.

Dank der verbesserten Kommunikation innerhalb des Unternehmens sind Mitarbeiter eher bereit, sich zu ihren Erwartungen und Enttäuschungen zu äußern, bevor ein handfester Konflikt entsteht. Viele Dinge, die sich früher aufgestaut hätten, werden nun in einem persönlichen Gespräch ohne viel Aufhebens geklärt.

Die ersten Erfolge

Schon bald zeichnen sich erste Erfolge ab, von denen das gesamte Unternehmen profitiert. So nehmen die Projektleiter, die ein Einzelcoaching zur Resilienzförderung durchlaufen haben, Stressentstehung bei sich selbst und den Teammitgliedern viel schneller wahr. Sie erkennen Stressfaktoren und schützen sich durch Strategien zur Stressbewältigung und Burnout-Prävention. Dysfunktionale Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen werden besser wahrgenommen. Ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen ist gestiegen, sodass sie gelassener auf Stresssituationen reagieren können.

Dies gilt auch für die Mitarbeiter. Anders als früher sind sie bereit, einzelne Aspekte eines Projekts bzw. einer Lösung immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und neu zu denken, ohne das Projekt selbst komplett in Frage zu stellen. Sie schauen verstärkt "über den Tellerrand" hinaus und holen sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens Unterstützung zur Klärung offener Fragen. Dies hilft ihnen auch dabei, in belastenden Situationen lösungsorientiert zu reagieren.

Und weniger Hierarchien, reduzierte Komplexität und mehr Eigenverantwortung führen auch bei den Projektleitern zu mehr lösungsorientiertem Verhalten – und dazu, dass mehr Projekte in kürzerer Zeit und unter Einhaltung der Budgets erfolgreich abgeschlossen werden können.

Zusammenfassung der wichtigsten Maßnahmen

Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur

- Entwicklung einer Vision und einer Mission
- Entwicklung einer förderlichen Team- und Führungskultur
- Verbesserung der internen Kommunikation
- Etablierung eines strukturierten Diversity Managements
- Raum für gemeinsame Teamerlebnisse schaffen
- Projektleiter für das Thema "Resilienz" sensibilisieren
- Eine gelebte und offene Fehlerkultur etablieren
- Erfolge feiern und Lessons Learned aus abgeschlossenen Projekten entwickeln

Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation und ihrer Strukturen

- Jobrotation zur Stärkung der Robustheit von Teams und ganzen Abteilungen
- Einführung eines unternehmensweiten Wissensmanagement
- Implementierung eines internen Resilienz-Beraters
- Coaching der Führungskräfte und Projektleiter
- Teamcoaching und -entwicklung
- Entwicklung von Eskalationsszenarien
- Kollegiale Beratung für aktuelle Projektlösungen

Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterführung

- Zielvorgaben und -vereinbarungen
- Vision und Sinnhaftigkeit des Projekts dauerhaft vermitteln
- Reflexion der Leistungserbringung des Einzelnen in der Wertschöpfungskette
- Mehr Verantwortung an Mitarbeiter delegieren
- Respektvolle Kommunikation auf Augenhöhe
- Management by Exception (s. auch [Glossareintrag](#) im Projekt Magazin)
- Umfassende und intensive Einarbeitung neuer Mitarbeiter, 360°-Feedback
- Mentoring neuer Mitarbeiter bzw. von Mitarbeitern in neuen Positionen
- Achten auf eine gute Work-Life-Balance
- Mediation und Konfliktklärung

Fazit

Nach gut drei Jahren hat der Zulieferer die Wende geschafft: Das Unternehmen ist wieder solide aufgestellt, bestehende Kundenverträge wurden verlängert und neue Kunden gewonnen. Auch eine neue Bremse wurde entwickelt. Dabei war der Auftrag schon fast verloren: Der Automobilhersteller hatte noch anderen Unternehmen eine strategische Zusammenarbeit in Aussicht gestellt und von einem anderen Zulieferer schneller erste Ergebnisse bekommen.

Als Uwe E. dies seinen Mitarbeitern mitteilen wollte, traf er sie beim Kicker-Spiel. Während vier Kollegen dort versuchten, den Ball ins Tor zu schießen, ergab eine scheinbar verrückte Idee die nächste. Bis dann die richtige Idee dabei war. Diese überzeugte den Hersteller, sodass Uwe E. doch noch den Zuschlag bekam. Als Dankeschön bekam das Fußball-Team einen Ideen-Oskar verliehen. Der erste von vielen weiteren im Unternehmen.

Service-Links



Bücher

› Unternehmensführung



Termine

› Seminare, Veranstaltungen, Web-Events



Dienstleister

› Berater, Trainer, Verbände



Software

› SW-Lösungen für Projektmanagement

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2014> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.