

# Starke Mitarbeiter, starkes Unternehmen

**Echtzeitlernen macht Mitarbeiter resilienter – und dadurch auch den Arbeitgeber**

Hohe Krisenanfälligkeit und stetig wiederkehrende Wellen der Aufforderung zur individuellen und organisationalen Veränderung erlauben keine «ruhigeren Zeiten» mehr. Das Erfahrungswissen von gestern reicht heute nicht mehr aus. Eine neue, resilienzfördernde Innovations- und Lernkultur muss her.



## **Ella Gabriele Amann**

Die Gründerin und Leiterin des Resilienzforums in Berlin berät Unternehmen in puncto Change- und Komplexitätsmanagement und hat zudem ein integratives Resilienztraining entwickelt.  
[www.resilienzforum.com](http://www.resilienzforum.com)



## **Ulrike Clasen**

Die Gründerin und Leiterin von Netzwerk Kadertraining, das sich auf die Begleitung von Menschen in Veränderungsprozessen spezialisiert hat, vertritt das Resilienzforum hierzulande.  
[www.resilienzforum.ch](http://www.resilienzforum.ch)

Wollen sie den veränderten Aufgaben der heutigen Arbeitswelt gerecht werden, müssen sich verantwortungsbewusste Führungskräfte vertieft mit der Frage auseinandersetzen, wie sich ihre Mitarbeitenden in den neuen vernetzten, digitalen und flexiblen Arbeitsformen überhaupt zu rechtfinden. Die Auswirkungen der schnellen technologischen Entwicklungen – unter dem Begriff «Arbeitswelt 4.0» subsumiert – machen es notwendig, sich immer wieder und vermehrt auf unvorhergesehene Situationen und potenzielle Krisen einzustellen.

### **Digitaler Wandel**

Diese Veränderungen sind für den einzelnen Mitarbeitenden schon heute real spürbar. Die Taktzahl für Innovationen und Veränderungen hat sich durch die neuen Informationstechnologien, durch die Digitalisierung und die Globalisierung stark erhöht. Die Unternehmen sind nun gefordert, diesen Wandel so zu gestalten, dass die Menschen mit der rasanten Geschwindigkeit und dem digitalen Fortschritt mithalten können.

### **Vernetztes Lernen**

Um bekannte Situationen zu bewältigen, reicht die Anwendung von Erfahrungswissen nach wie vor. Für innovative Lösungen und die Bewältigung von tief greifenden Veränderungen dagegen ist die Konstruktion von neuem Wissen in einem kollektiven Lernprozess erforderlich. Deshalb gilt es, diese Lernprozesse zu fördern, um neues Wissen für unbekannte Lösungen zu konstruieren.

Es sind zwei Schlüsselfragen, die auf dem Weg zur resilienten Organisation zwingend gestellt werden müssen: Wie erschaffen wir eine schnelle und offene Fehler- und Feedbackkultur? Wie und wo geben wir Zeit und Raum für die notwendigen Lernprozesse in Echtzeit?

In einem resilienten Umfeld sind die Mitarbeitenden in der Lage, Fehler und Störungen kontinuierlich aufzuspüren und diese unmittelbar an das Team zurückzumelden. Sie haben gelernt, Denkroutinen und vereinfachenden Interpretationen zu widerstehen, und bleiben so auch in schwierigen und unbekanntem Situationen offen für neue

Erklärungsansätze. In resilienten Organisationen wird weniger auf der exakten Umsetzung von Plänen beharrt, vielmehr wird stärker auf Ereignisse im Hier und Jetzt geachtet, um Pläne und Vorhaben fortwährend daran anzupassen. Echtzeitlernen heisst auch, das Improvisationsvermögen als Grundkompetenz für den Umgang mit dem Unvorhergesehen zu akzeptieren.

### Das Unerwartete managen

Die Organisationsforscher Kathleen M. Sutcliffe und Karl E. Weick unterscheiden in ihrem Buch «Das Unerwartete managen» zwei Phasen für den Umgang mit potenziellen Störungen und Krisen: Ist noch keine Krise, kein Störfall eingetreten, greift das Prinzip der Antizipation, das heisst die strategische Vorwegnahme möglicher Risiken und die bestmögliche Vorbereitung auf den Ernstfall. Konnte der Eintritt einer Krise trotz Antizipation und Notfallplänen nicht verhindert werden oder ist eine Situation eingetreten, die für alle Beteiligten nicht vorhersehbar war, stellt sich die Frage nach der Resilienz des Systems.

Auch der Risikoforscher und Politikwissenschaftler Aron B. Wildavsky plädiert für eine Strategie, die Antizipation und Resilienz miteinander verbindet. Resilienz ist nach Wildavsky dann ausreichend, wenn alle erforderlichen Ressourcen in einer Form verfügbar sind, die sie so flexibel speicherbar, umwandelbar und formbar macht, dass man mit ihnen alle erdenklichen unvorhergesehenen Situationen bewältigen kann.



Bei Google entstehen gute Ideen nicht immer hinter dem Schreibtisch (Quelle: Google)

Organisationale Resilienz, so verstanden, ist gekennzeichnet durch Diversität und grosse Wissens- und Ideenvielfalt mit einer Bandbreite von Reaktionsmöglichkeiten. Die Menschen besitzen die Fähigkeit zur spontanen Kooperation und arbeiten zusammen, wenn es darauf ankommt. Dazu greifen sie auf ein informelles, von tiefem Vertrauen getragenes Netzwerk zurück.

### Feedback und Fehlerkultur

Ein Unternehmen ist also erst dann resilient, wenn seine Mitarbeitenden resilient sind. Mitarbeitende zu stärken und ihnen den Raum für die Weiterentwicklung eigener Stärken und Potenziale zu geben, ist das Erfolgsmodell der Resilienz. In der Praxis heisst das für den ein-

zelnen Mitarbeitenden, sich sicher fühlen zu können, präsent zu sein und sich in einem unterstützenden Netzwerk gut verwurzelt zu wissen, den eigenen Standpunkt zu kennen und gleichzeitig flexibel und beweglich auf andere Meinungen reagieren zu können. Sich situativ anpassen zu können, ohne die innere Spannkraft zu verlieren, um immer wieder neues in Echtzeit dazuzulernen.

Vielleicht wird das eher möglich, wenn das Change Management alten Stils abgelöst wird vom Mut, Krisen und Veränderungen für Lernprozesse zu nutzen und in Projekten für eine offene Fehlerkultur, gemeinsamen Verbesserungsaktivitäten und schnelle Feedbackschleifen zu sorgen. ■