

Mehr als Krisenreaktion!

Warum organisationale Resilienz in sozialen Organisationen wichtig ist - und was Du tun kannst, um sie zu stärken!



Inklusive
Resilienz-Check
für Deine
Organisation!



IdeeQuadrat - Organisationsberatung

(c) 2025 Hendrik Epe
+49 151 15896363
he@ideequadrat.org



INHALTSVERZEICHNIS

<u>Einleitung</u>	
<u>oder: Warum überhaupt organisationale Resilienz?</u>	4
<u>Was ist organisationale Resilienz?</u>	4
<u>Besondere Herausforderungen für soziale Organisationen</u>	5
<u>Wege zur Stärkung organisationaler Resilienz</u>	6
<u>Fazit: Organisationale Resilienz stärken</u>	7
<u>Resilienz-Check für Deine Organisation</u>	8
<u>Kontakt & Quellen</u>	10

Einleitung

oder: Warum überhaupt organisationale Resilienz?

Soziale Organisationen stehen vor großen Herausforderungen. Sich überlagernde gesellschaftliche Krisen, die Klimakatastrophe, Fachkräftemangel, finanzielle Unsicherheiten, Digitalisierung und KI sowie steigende Anforderungen an ihre Arbeit setzen sie unter enormen Druck. Zwar sind politische Lösungen dringend nötig. Diese lassen aber auf sich warten. Entsprechend liegt es an den Organisationen selbst, widerstandsfähig und anpassungsfähig zu bleiben.

Das Konzept der organisationalen Resilienz bietet hier eine wertvolle Orientierung. Es beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, sich an Veränderungen, Krisen und unerwartete Herausforderungen anzupassen und weiterhin effektiv zu funktionieren.

Doch was genau bedeutet das für soziale Organisationen? Welche Herausforderungen stellen sich und welche Strategien und Ansätze können helfen, die Resilienz zu stärken?

Dieses Whitepaper richtet sich an Vorstände, Führungskräfte und das Management sozialer Organisationen. Es gibt einen Überblick über die zentralen Aspekte organisationaler Resilienz, beschreibt die spezifischen Herausforderungen sozialer Organisationen und gibt erste, konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis.

Was ist organisationale Resilienz?

Organisationale Resilienz beruht auf mehreren **Schlüsselfaktoren**:



Organisationale Resilienz beruht auf mehreren **Schlüsselfaktoren**:

- **Anpassungsfähigkeit:** schnelles und flexibles Reagieren auf neue Herausforderungen
- **Krisenbewältigung:** Fähigkeit, auch unter Druck handlungsfähig zu bleiben
- **Lernfähigkeit:** Nutzung von Erfahrungen zur kontinuierlichen Verbesserung
- **Kommunikation:** transparenter Informationsaustausch und Entscheidungsfindung
- **Ressourcenmanagement:** Vorhandene Ressourcen effizient nutzen und sichern
- **Risikomanagement:** Frühzeitiges Erkennen und Minimieren von Gefährdungspotenzialen

Organisationale Resilienz trägt dazu bei, das Überleben und damit auch den langfristigen Erfolg von Organisationen sicherzustellen. Dabei geht es nicht allein darum, auf unmittelbare Herausforderungen und Krisen zu reagieren, sondern als Organisation proaktiv auf eine langfristige Fähigkeit zur Anpassung und Überwindung von Schwierigkeiten hinzuarbeiten.

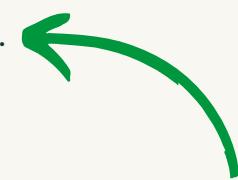
Die großen Herausforderungen, oder auch Mega-Trends, liegen z.B. in den Themenfeldern Nachhaltigkeit und Klimawandel; Digitalisierung und KI, De-Globalisierung, Individualisierung...

Besondere Herausforderungen für soziale Organisationen

Soziale Organisationen sind mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert, die ihre Resilienz beeinflussen. Dabei lassen sich die Ebenen Mitarbeitende, Teams und Gesamtorganisation unterscheiden. Diese Ebenen sind ineinander verschachtelt und als Ganzes eingebettet in gesamtgesellschaftliche und globale Entwicklungen:



Wege zur Stärkung organisationaler Resilienz

Ein erster Schritt zur Stärkung der organisationalen Resilienz ist die Analyse der eigenen Strukturen. Eine hilfreiche Methode ist der Einsatz eines Managementmodells, wie z.B. das IdeeQuadrat New Work Canvas. 

Die Analyse beinhaltet zentrale Fragen wie:

- Welche Vision und Mission treibt unsere Organisation an?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung und wo gibt es Engpässe?
- Wie sieht unsere interne und externe Kommunikation aus?
- Welche Entscheidungsprozesse sind etabliert und wie flexibel sind sie?
- Wie lernen wir aus Fehlern und optimieren Prozesse nachhaltig?

Maßnahmen zur Stärkung der organisationalen Resilienz:





Auf Basis der Analyse können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, wie z.B.:

1. Vision und Mission schärfen:

- Eine resiliente Organisation braucht eine klare Ausrichtung. Wofür stehen wir? Was treibt uns an? Diese Fragen müssen nicht nur auf dem Papier existieren, sondern aktiv in den Alltag integriert werden.

2. Ressourcenmanagement verbessern:

- Effizienzsteigerung durch digitale Tools
- Priorisierung von Kernaufgaben und Abbau unnötiger Bürokratie
- Entwicklung alternativer Finanzierungsquellen
- Ökologische Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe etablieren

3. Lernkultur und Fehlerfreundlichkeit etablieren

- Regelmäßige Reflexion und Nachbetrachtungen von Projekten
- Entwicklung einer offenen Fehlerkultur
- Bereitstellung von Weiterbildungsangeboten

4. Klare Strukturen und Entscheidungswege etablieren

- Klare Definition von Verantwortlichkeiten
- Gestaltung flexibler, aber transparenter Entscheidungsprozesse
- Nutzung agiler Methoden für schnellere Anpassung

5. Kommunikations- und Informationsflüsse optimieren

- Förderung des internen Wissensaustauschs
- Implementierung transparenter Kommunikationsstrukturen
- Nutzung von digitalen Tools zur besseren Vernetzung

6. Innovationsfähigkeit stärken

- Einrichtung von Innovationsbudgets
- Entwicklung einer Experimentierkultur
- Nutzung von Netzwerken zur Inspiration und zum Erfahrungsaustausch

Fazit: Organisationale Resilienz stärken

Organisationale Resilienz ist kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit für soziale Organisationen. Die Herausforderungen sind groß, aber mit einer bewussten Analyse und der Gestaltung klarer Strukturen, die zu einer Kultur der Wandlungsfähigkeit beitragen, können soziale Organisationen widerstands- und zukunfts-fähiger und damit resilenter werden.

Es braucht Mut zur Veränderung, Offenheit für Innovationen und die Bereitschaft, aus Krisen zu lernen. Wer dies konsequent umsetzt, stärkt nicht nur seine Organisation, sondern leistet einen entscheidenden Beitrag zur Stabilität und Weiterentwicklung des sozialen Sektors.

Resilienz-Check für Deine Organisation!

Dieser Resilienz-Check hilft Dir, die aktuelle Resilienz Deiner Organisation einzuschätzen und Entwicklungsbereiche zu identifizieren. Der Resilienz-Check sollte von Führungskräften, Mitarbeitenden und relevanten Stakeholdern beantwortet werden.

Idealerweise füllt zunächst jede:r individuell den Bogen aus. Anschließend tragt ihr die Einschätzungen zusammen, visualisiert sie ggf live und digital (z.B. auf einem Conceptboard) und diskutiert die Einschätzungen. Dann sind nächste Schritte zu definieren und iterativ umzusetzen.

Teil 1: Allgemeine Einschätzung der organisationalen Resilienz

Bewerte die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft voll zu):

- Unsere Organisation kann sich schnell an unerwartete Veränderungen anpassen.
 - Krisen und Herausforderungen werden als Lernchancen genutzt.
 - Wir haben klare Strukturen und Prozesse für den Umgang mit Krisen.
 - Unsere Führungskräfte fördern eine belastbare und lernorientierte Unternehmenskultur.
 - Die Mitarbeitenden fühlen sich bei der Bewältigung von Belastungen ausreichend unterstützt.
 - Unsere Organisation verfügt über finanzielle und personelle Puffer für Krisenzeiten.
 - Kommunikations- und Entscheidungswege sind klar definiert und ermöglichen schnelle Reaktionen.
 - Wir reflektieren unsere Arbeitsweise regelmäßig und optimieren Prozesse laufend.
 - Unsere Organisation nutzt digitale Werkzeuge zur Effizienzsteigerung und besseren Vernetzung.
 - Innovationen werden aktiv gefördert und es gibt Raum für neue Ideen und Experimente.
 - Es gelingt uns, nicht mehr wirksame Prozesse, Angebote und Arbeitsweisen abzuschaffen (Exnovation).

Teil 2: Detaillierte Analyse der Resilienzfaktoren

a) Führung & Strategie

- Gibt es eine klare Vision und Mission, die allen Mitarbeitenden bekannt ist? (Ja/Nein)
 - Wie gut gelingt es dem Management, Veränderungsprozesse proaktiv zu gestalten? (1-5)
 - Werden die Mitarbeitenden aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen? (J/N)



b) Ressourcenmanagement



- Verfügt die Organisation über finanzielle Reserven für Notfälle? (J/N)
- Ist ein organisationale Bewusstsein für Ressourcenverbrauch etabliert? (J/N)
- Werden bewusst Vorhaben zur Erreichung von Klimaneutralität durchgeführt? (J/N)
- Welche zusätzlichen Ressourcen wären notwendig, um resilenter zu werden?

c) Lernkultur & Fehlerfreundlichkeit



- Gibt es regelmäßige Reflexionsformate (z.B. Retrospektiven, Feedbackrunden)? (J/N)
- Wie wird in der Organisation mit Fehlern & Kritik umgegangen? (offene Antwort)

- Welche Maßnahmen würden die Lernkultur verbessern? (offene Antwort)

d) Kommunikation & Entscheidungsprozesse



- Wie transparent sind die Informationen über strategische Entscheidungen? (1-5)
- Gibt es klare Eskalations- und Entscheidungswege in Krisensituationen? (J/N)
- Welche Kommunikationsbarrieren gibt es innerhalb der Organisation? (offene Antw.)

e) Innovations- und Anpassungsfähigkeit



- Wir probieren bewusst neue Arbeitsweisen oder Methoden aus. (J/N)
- Gibt es Innovationsbudgets oder Freiräume für Experimente? (J/N)
- Welche Hindernisse gibt es für Innovationen? (offene Antwort)

Teil 3: Prioritäten und Maßnahmen auf Grundlage der Antworten



- Welche drei Hauptbereiche haben den größten Entwicklungsbedarf?
- Welche ersten Maßnahmen könnten kurzfristig umgesetzt werden?
- Welche langfristigen Strategien könnten helfen, die organisationale Resilienz zu stärken?

Quellen:

- Becke, Guido (2021): Organisationale Resilienz – ein neues theoretisches Rahmenkonzept für die arbeitswissenschaftliche Forschung. Conference paper zur Konferenz „Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme, 58. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft“.
- Bonß, Wolfgang (2015): Karriere und sozialwissenschaftliche Potenziale des Resilienzbegriff. In: Endreß, M., & Maurer, A. (Hrsg.). (2015). Resilienz im Sozialen: Theoretische und empirische Analysen. Wiesbaden: Springer VS, 15 – 32.
- Duchek, Stephanie (2019): Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Bus Res 13, 215–246 (2020).
- Epe, Hendrik (2023): Wie organisationale Resilienz in Sozialen Organisationen gestaltet werden kann: Ansätze, Herausforderungen und Lösungen. <https://www.ideequadrat.org/wie-organisationale-resilienz-in-sozialen-organisationen-gelingen-kann/>. [Zugriff: 10.08.2024].
- Heller, Jutta (o.J.): Definition: Organisationale Resilienz. <https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/definition-organisationale-resilienz/>. [Zugriff: 28.03.2024].
- Heller, Jutta (Hrsg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer.
- Hoffmann, Gregor Paul (2016): Organisationale Resilienz. Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hoffmann, Gregor Paul (2017): Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisation. Wiesbaden: Springer VS.
- Holling, Crawford S. (1973): Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics 4, S. 17-23
- Hollnagel, E. (2010): How resilient is your organisation? An introduction to the Resilience Analysis Grid (RAG). Sustainable transformation: Building a resilient organization, Toronto, Canada. URL: https://minesparis-psl.hal.science/hal-00613986/file/RAGdiscussion_APR05.pdf [Zugriff: 03.09.2024]
- Hollnagel, Erik et al. (Hrsg.) (2011): Resilience Engineering Perspectives Volume 3: Resilience Engineering in Practice. Farnham, UK: Ashgate.
- Horne, John F. III (1997): The coming age of organizational resilience. In: Business Forum, Jg. 22 (1997-03-01), Heft 2/3/4, S. 24-28.
- Kny, Josefa, Scheffel, Franka, Peters, Stephan (2024): Resilienzkulturen. Was Non-Profit- und For-Profit-Organisationen im Umgang mit Krisen voneinander lernen können. Eschborn: randstad stiftung.
- Kreutter, Peter (2024): Robuster als zuvor!? Organisationale Resilienz als Entwicklungsziel für Stiftungen und Non-Profits. In: Berndt, Reinhard, v. Bünau, Friederike, Kreutter, Peter, Stolte, Stefan (Hrsg.): Resiliente Organisation und Führung von Stiftungen. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Marquez-Tejon, J./Jimenez-Partearroyo, M./Benito-Osorio, D. (2024): Organisational resilience management model: a case study of joint stock companies operating in Spain. Int Entrep Manag J.

Bei Fragen...

Melde Dich gerne!

Ich bin Hendrik Epe, Organisationsberater und Moderator. Seit 2015 unterstütze ich soziale Organisationen, Bildungseinrichtungen, Kommunen, Vereine sowie KMUs bei zeitgemäßer Team-, Organisations- und Strategieentwicklungen.

Dabei greife ich auf bewährte Methoden aus der system(theoret)ischen Organisationsberatung, dem agilen Management und der Sozialen Arbeit zurück. Mit diesem Handwerkszeug begleite ich Dich und Deine Organisation bei der Gestaltung funktionaler Lösungen für die spezifischen Herausforderungen Deiner Organisation.



HENDRIK EPE

he@ideequadrat.org
www.ideequadrat.org
+49 151 15896363