

**EREV-Forum Personal- und Organisationsentwicklung
Eisenach, 06. - 08.11.2017**

Zukunft der Organisation - Krisengetriebene Entwicklung?!

**Identifikation von Erfolgsfaktoren resilienter
Unternehmen & Organisationen**

Prof. Dr. Frank Ritz

**„Die wirkliche Entdeckungsreise beginnt nicht mit dem Besuch neuer Orte,
sondern damit, vertraute Landschaften mit neuen Augen zu sehen“**

Marcel Proust

„Jede Erfahrung, die diesen Namen verdient, durchkreuzt eine Erwartung“

Hans-Georg Gadamer

Inhalt

- **Ausgangslage & Vorannahmen zu (Organisationaler) Resilienz**
- **Theoretischer Hintergrund: Begriffe & Konzepte**
- **Ereignisentstehungsmodell und „Drift-to-Danger-Modell“**
- **Sicherheit**
- **Kultur: Werte**
- **Organisationales Lernen, Wissenstransfer**
- **Fazit: Identifikation von Erfolgsfaktoren (sowie Gefahren und Risiken)**

7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

3

Ausgangslage



- Leitfrage: Warum nutzen bestimmte Organisationen aversive Bedingungen, um sich zu erhalten und prosperieren, wohingegen andere zerfallen?
- Paradigmenwechsel: Ressourcenorientierung / Stärkennutzung i.S. positiver Psychologie anstelle reiner Konzentration auf „Schwächen“
- (Organisationale) Resilienz? wissenschaftliche Fundierung & Evidenzen stehen noch weitgehend aus!
- Arbeitsdefinition Resilienz: „dynamische Anpassungsleistung an Anforderung(en) durch Stressor(en), welche je nach deren Art auf einer Dimension zw. Stabilität (Widerstandsfähigkeit) & Flexibilität“ basiert (Ritz, 2015b, Ritz, i.V.)
- Kriterienproblematik: Leistung oder **Prozess**?

7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

4

Resilienz: Gefahren & Chancen im organisationalen Kontext

- Wissenschaftliche Erkenntnisse zu Resilienz liegen zurzeit noch kaum vor

Aber:

- **Erfassung und Reflexion konkreter Verhaltensweisen** menschlicher Adaptation in **unerwarteten und unbekanntem Situationen** liefert wichtige Hinweise über
 - **Schwachstellen in (technischen) Systemen und**
 - **Informationen über menschliche Leistungsfähigkeit und ihre Grenzen**
- **einen dieser Hinweise zu ignorieren ist doppelt gefährlich!**
 - Wie können Schwachstellen verbessert werden, ohne Berücksichtigung **menschlicher Stärken?**
 - Wo adaptiert werden muss, liegen **hohes Leistungsvermögen und Gefahr** dicht beieinander.

Theoretischer Hintergrund

- Psychologisches Konstrukt der 1950er Jahre (vgl. z.B. Werner, 1971; Bronfenbrenner, 1979): Bewältigung kritischer Lebenssituationen
- „High Reliability Organizations“ (HRO; z.B. Weick & Sutcliffe, 2001), **MA**:
 - achten permanent auf Fehler in betrieblichen Abläufen
 - richten Aufmerksamkeit auf betriebliche Abläufe
 - hinterfragen vereinfachte Interpretation & vermeiden monokausale Ursachenzuschreibungen
 - zeigen in kritischen Situationen Respekt vor Expertenwissen
 - streben nach Anpassungsfähigkeit (**commitment to resilience**)
- „Wem nicht erlaubt ist Fehler zu begehen, dem ist auch nicht erlaubt zu lernen“ (Roberts, 1993)
- Dynamik (Veränderung) als Normalzustand von Organisationen, „Sicherheit“ ein „permanentes Nicht-Ereignis“ (Weick, 1987; Ritz, 2015a)
- Organisationsform Team besitzt Fähigkeit, durch Adaptation **Systemschwankungen** frühzeitig sicherheitsgerichtet zu regulieren (Ritz, 2012)

Resilienz wogegen und wodurch?

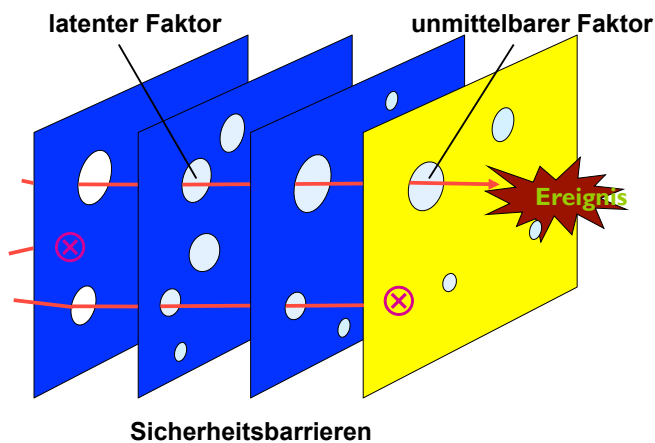
- Resilienz wird erst angesichts konkreter **Gefahrensituationen** aktiviert und ist somit eine **temporärer Eigenschaft**: Faktor **Ungewissheit**
- **Gefahren** und **Risiken** für die **Sicherheit** von Organisationen (**Ritz, 2017**):
 1. Geschäftsmodell-spezifische Gefahren (z.B. durch ökonomische Bedrohungen, gesellschaftliche Veränderungen, Dynamiken von Märkten)
 2. Inhärente Gefahren durch den Produktionsprozess, die bei der Erfüllung der Primäraufgabe einer Organisation entstehen (z.B. radioaktive Strahlung bei Stromproduktion durch KKW)
 3. Gefahren, die im Zusammenhang mit den Sekundäraufgaben von Organisationen entstehen (z.B. Schutzmaßnahmen gegen Security-Bedrohungen)

7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

7

Komplexe Ereignisentstehungstheorie von Reason (1990, aus Ritz, 2015b, S. 26)



Grundannahme:
Ereignisse entstehen durch
Wechselbeziehungen von
unsicheren Handlungen und
latenten Bedingungen.

Analyse:
Pathogene bestehen im
Durchbrechen von Barrieren.

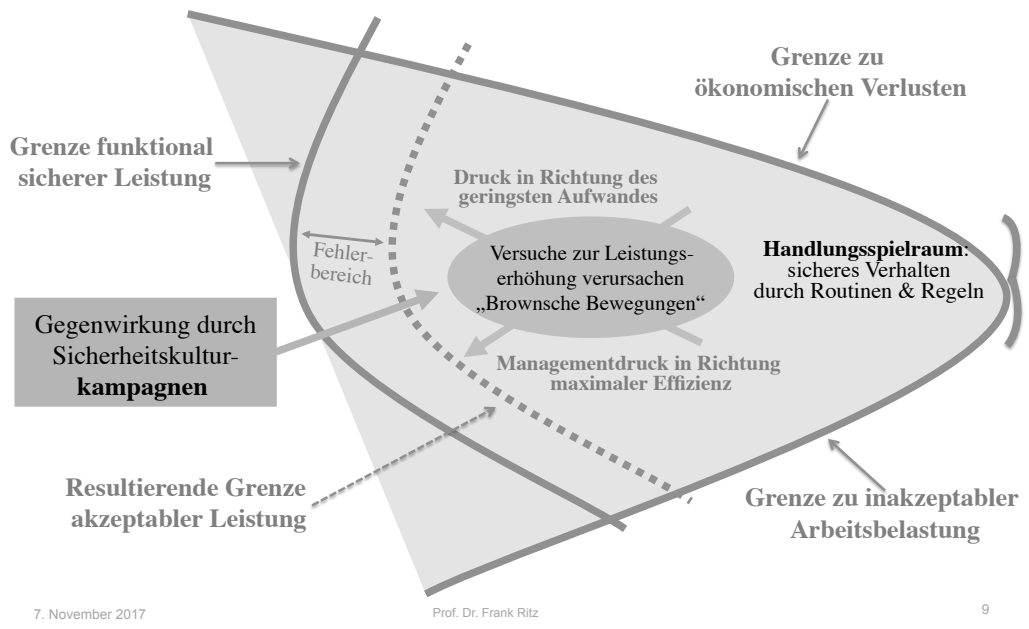
Ziel:
Sicherheit erhöhen, indem
Löcher im Käse gestopft und
so die Sicherheitsbarrieren
verbessert werden.

7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

8

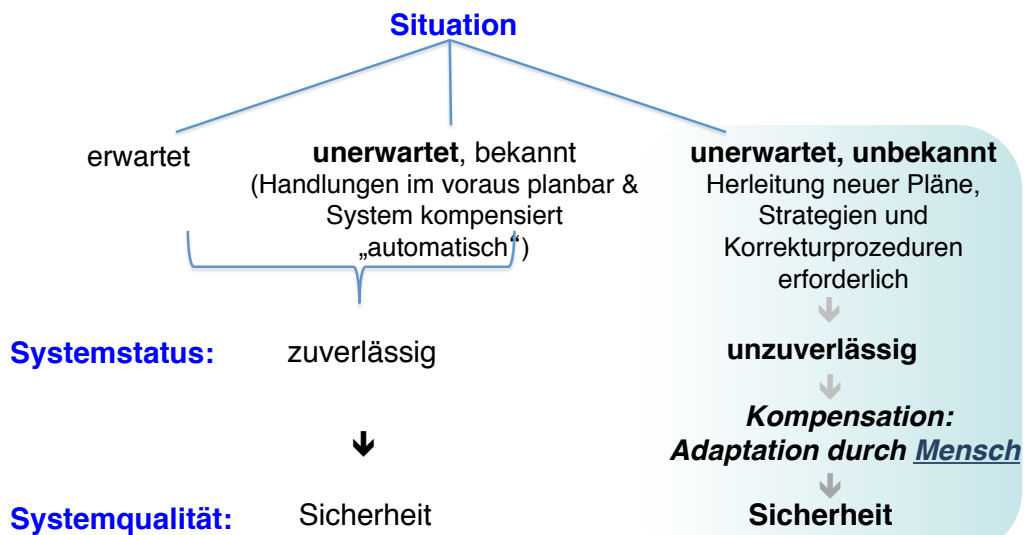
„Drift-to-Danger-Modell“ (Rasmussen, 1997; aus Ritz, 2015b, S. 34)



Erfolgsfaktoren resiliente Organisationen I

- machen sich Gefahrenentwicklungsmechanismen u./o. Risiko-
veränderungen aktiv bewusst (Akzeptanz ihrer Vulnerabilität)
- entwickeln auf ihren Ressourcen (Stärken) basierende, adäquate
Gegenmaßnahmen
- unter Partizipation der MA als Expert/inn/en „ihrer“ Arbeitssysteme
- setzen diese kollektiv um
- stellen den Mensch ins Zentrum ihrer Bemühungen

Sicherheit im situationalen Kontext (Ritz, 2012; Ritz et al., 2013)



7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

Zwei Arten der Gefahrenabwehr in Organisationen (Ritz, 2017)

- 1. Gefahrenprävention** durch sorgfältige Planung organisationaler Standards, wie Prozeduren und Regeln zur **Stabilisierung** der Organisation
- 2. Gefahrenbewältigung**, die als adäquate Anpassungsleistungen an konkrete situative Anforderungen zu verstehen ist und auf die **Flexibilisierung** der Organisation abzielt. Gefahrenbewältigung ist erforderlich, wenn unerwartete oder unbekannte Situationen auftreten, aus denen sicherheitsbezogenen Anforderungen entstehen, die nicht allein durch die bloße Anwendung organisationaler Standards erfüllt werden können, um eine unmittelbar erforderliche Aufrechterhaltung und/oder Wiedererlangung der Kontrolle über einen riskante Produktionsprozess und dessen potenziellen Auswirkungen zu erreichen.

7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

12

Organisationale Resilienz als prozesshafte Eigenschaft

1. während der Entstehung einer unerwarteten/unbekannter Situation gemeinsam mit konkretem Gefährdungspotenzial aktiviert,
2. Grundlage durch eine angemessene Standardisierung von Aufgaben & Tätigkeiten zur Vermeidung vorhersehbarer Gefahren (Risiken) gebildet,
3. die während der Entstehung unbekannter Gefahren eine situationsadäquate Anpassungsleistung fördert
 - z.B. durch **Regulation des Handlungsspielraum:**
 - **Vertrauen**
 - **Verantwortung**
4. die **Lerngelegenheit** darüber bildet, wie die Organisation und ihre MA durch Anpassung und Erhaltung ihrer Anpassungsfähigkeit weiterzuentwickeln ist

7. November 2017

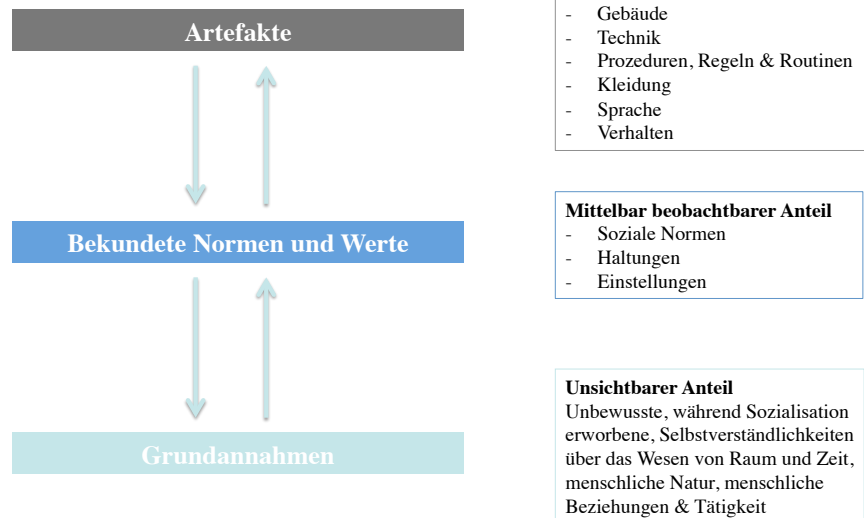
Prof. Dr. Frank Ritz

Stadien der Ereignisentstehung nach Turner & Pidgeon (1997)



Prof. Dr. Frank Ritz

Kulturmodell von Schein (1990)



7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

15

Definition Kultur (Schein, 1990, nach Ritz, 2015a, S. 39)

„Muster gemeinsamer Grundannahmen,

- das eine Gruppe erfunden, erforscht oder entwickelt hat,
- wodurch die Gruppe lernt, Probleme bei externer Anpassung und interner Integration zu bewältigen,
- das sich bewährt hat und als bindend gilt,
- das daher an neue Mitglieder weitergegeben wird,
- und als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit gleichartigen Problemen gilt“ (Schein, 1990, zitiert nach Ritz, 2015b).

7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

Erfolgsfaktoren resiliente Organisationen II

- akzeptieren und thematisieren ihre Vulnerabilität (Verletzlichkeit)
- betrachten Veränderung als natürliche Gegebenheit und Impuls, um sich anpassen zu können
- sehen Anpassung als Chance
- erhalten ihre fundamentale Werte, aber adjustieren ihr Wertesystem bewusst (reflektorisches) neu
- konzentrieren sich darauf, realistische Ziele zu erreichen (nicht zu übertreffen) und dabei Funktionales zu erhalten und Dysfunktionales anzupassen

7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

Resilienz einbeziehen ins Organisationale Lernen (Argyris & Schön, 1996; Ritz, 2015b, S. 43)

3. Deutero Lernen: Lernen, wie und was in der Organisation gelernt wird

2. Double-Loop-Lernen
Umfassendes Lernen,
Verbesserung über
Ereignis hinaus

**Organisationale
Veränderung**

1. Single-Loop-Lernen
Direkte & schnelle Massnahmen zur
unmittelbaren Verbesserung vor Ort

**vertiefende, bedingungsbezogene
Analyse von Prozessen & Kontexten**

Ereignis

7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

18

Lernparadoxien

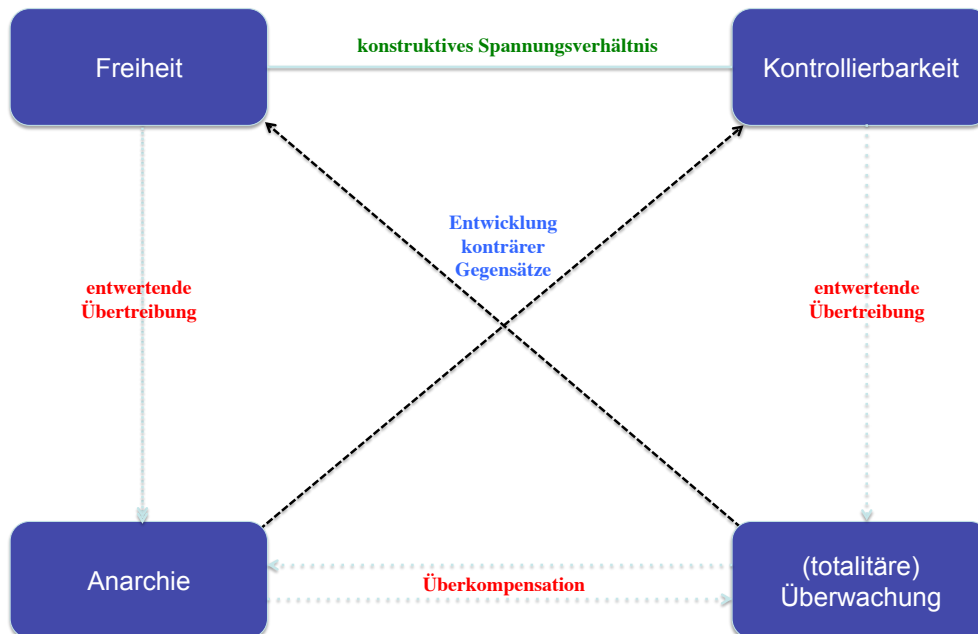
- Handlungen, die wir vornehmen, um produktives Lernen in Organisationen zu fördern, die aber oftmals in Wirklichkeit ein tiefgreifendes Lernen verhindern (Ritz, 2015b, S. 46)
- Tabubereiche werden nicht angesprochen
- erzeugen Abwehr bei MA

7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

19

Beispiel für Wertequadrat (Aristoteles, ca. 350 v.Chr.)



7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

20

Erfolgsfaktoren resiliente Organisationen III

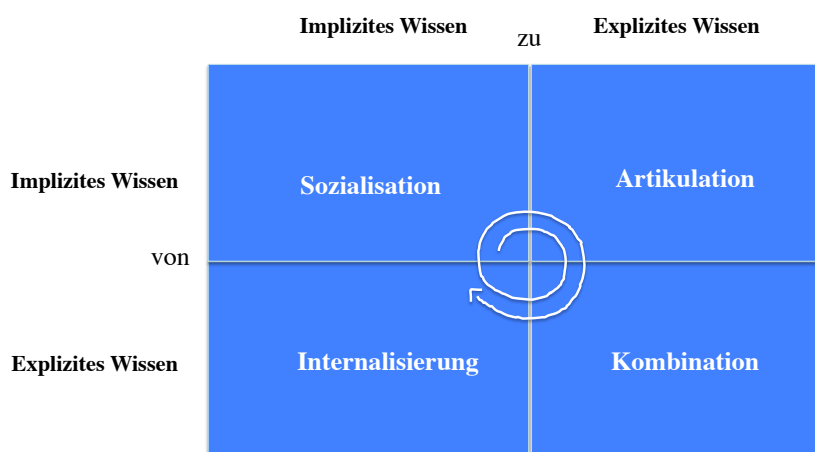
- **Nutzung kritischer Ereignisse zu einer kulturellen Neuausrichtung**
- **Förderung von „Zweischlafen-“ und „Deutero-Lernen“**
- **Berücksichtigen der Werteentwicklung im Spannungsfeld der Organisations-umwelt**
- **Decken Lernparadoxien auf und arbeiten aktiv mit den MA an deren Abwehrstrategien und Ängsten**
 - an Abwehrmuster gegen wertebezogene Veränderung wird gearbeitet
 - akzeptieren Werte als Pole in einem paradoxen Wertesystem, in dem kein Idealzustand erreicht werden kann, aber durch einen systematischen Austausch ein funktionaler Konsens hergestellt werden kann (konstruktiver Spannungszustand)

7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

21

Wissenstransformation in Organisationen (Nonaka & Takeuchi, 1995)



7. November 2017

Prof. Dr. Frank Ritz

22

Erfolgsfaktoren resiliente Organisationen - IV

- **stellen Reflexions- und Lernangebote für MA bereit, die der Weitergabe und Entwicklung funktionalen Wissens in und über die Organisation dienen**
- **steuern den Prozess der Wissensentwicklung und Weitergabe in Richtung der Balancierung von „Stabilisierung“ und „Flexibilisierung“ der Organisation**

Zusammenfassung von Erfolgsfaktoren

- Akzeptanz von Vulnerabilität
- Ressourcen (Stärken)
- Partizipation
- Mensch im Zentrum ihrer Bemühungen
- Veränderung als natürliche Gegebenheit und Impuls, um sich anpassen zu können
- erhalten ihre fundamentale Werte, aber justieren ihr Wertesystem bewusst
- Nutzung kritischer Ereignisse zu kultureller Neuausrichtung
- Förderung „Zweischlafen-“ & „Deutero-Lernen“
- Berücksichtigen der Werteentwicklung im Spannungsfeld der Organisationsumwelt
- Lernparadoxien aufdecken und aktiv mit MA an Abwehrstrategien & Ängsten arbeiten
- Bereitstellung Reflexions- und Lernangebote für MA bereit, die der Weitergabe und Entwicklung funktionalen Wissens in und über die Organisation dienen
- Steuerung der Wissensentwicklung und Weitergabe in Richtung der Balancierung von „Stabilisierung“ und „Flexibilisierung“ der Organisation

Sinn & Zweck moderner Organisationen

„Organisationen halten Leute beschäftigt, unterhalten bisweilen, vermitteln ihnen eine Vielfalt von Erfahrungen, halten sie von den Straßen fern, liefern Vorwände für Geschichtenerzählen und ermöglichen Sozialisation. Sonst haben sie nichts anzubieten“ (Weick, 1979)

Literatur

Argyris C, Schön D (1996) *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading: Addison-Wesley.

Ritz F (2015a) *Betriebliches Sicherheitsmanagement - Aufbau und Entwicklung widerstandsfähiger Arbeitssysteme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Ritz F (2015b) Organisationale Resilienz - Paradigmenwechsel, Konzeptentwicklung, Anwendung. In: Bargstedt U, Horn G, van Vegten A (Eds.), *Resilienz in Organisationen stärken - Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen*. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft, Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V., 3-24.

Ritz F (2017) Strategische Entwicklung des Sicherheitsmanagements zur Bewältigung neuartiger Gefahren in einer digitalisierten Arbeitswelt. Beitrag zum 63. Kongress der GfA - Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Brugg-Windisch (Schweiz), Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft – Beitrag G.1.7., S. 1-6.

Ritz F, Kleindienst C, Koch J, Brüngger J (2016) Entwicklung einer auf Resilienz ausgerichteten Organisationskultur. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 47:151-158.

Weick K E (1979) *The social psychology of organizing* (2th Ed.). Reading: Addison-Wesley