

# Organisationale Resilienz

**Impulsvortrag**  
**27.04.2022**

Wolfram von Rotberg, Darmstadt

## Über mich

Wolfram von Rotberg,  
Darmstadt



**Organisationsentwicklung**  
**Projektbegleitung**  
**Training**

### **Berufliche Stationen**

- die tageszeitung
- Forschungsstelle Osteuropa
- Alnatura
- Ornith: Entwicklung Workflow-Automation
- Stadtrat im Magistrat Darmstadt
  
- Team-, Abteilungs- und Projektleitung
- Seit 2016 Geschäftsführender Gesellschafter der K104

# Resilienz / resilient

Ein Material ist resilient gegenüber einer Krise/Belastung, wenn es nach der Krise/Belastung **unbeschadet in den vorherigen Zustand zurück kehrt**

Für die funktionalistische Ethnologie, Anthropologie und Soziologie war Resilienz **eine Kraft, die das gesellschaftliche und ökologische Gleichgewicht wahrt**

Resilienz ist die **Politik des Negativen** die das Vermeiden des Schlimmsten zum Ziel hat und damit zur Erstarrung von Gesellschaften führt (frei nach Andreas Reckwitz, 1.4.21, Kulturzeit im ZDF)

# S&P 500 als Resilienzindikator?

1958 Firmen sind für 61 Jahre im S&P 500 gelistet

2011 Firmen sind für 18 Jahre im S&P 500 gelistet

2027 75% aller heute im S&P gelisteten Unternehmen  
sind dort nicht mehr gelistet

# Soziale Systeme entwickeln sich idealtypisch in vier Phasen

## Wachstum

Aufbau von Strukturen und Akkumulation von Kapital, Wissen, Ressourcen, ...  
Die Vernetzung des Systems mit der Umwelt ist intensiv.

## Konsolidierung

### und Konservierung

*Steigerung der Performance, Nachlassen der Flexibilität.  
Die Vernetzung mit der Umwelt lässt nach.*

## Störung

### und nachfolgender Kollaps oder kreative Zerstörung

*Dieser Desintegrationsprozess ... kann sich über längere Zeit hinziehen.  
Wenige Kontakte nach außen*

## Reorganisation

Erholung und Reorganisation des Systems

weniger Integration, geringere Komplexität und Leistungsfähigkeit, höhere Flexibilität und Kreativität  
Außenkontakte werden wieder intensiviert, Innovationen strömen von außen zu

# 4-R-Modell von Charlie Edwards

## 4 Resilienzfaktoren

### robustness

**Robustheit** ist die Eigenschaft/Fähigkeit eines Systems, Belastungen standzuhalten

### redundancy

**Redundanz** ist die Existenz alternativer Möglichkeiten zur Erfüllung lebenswichtiger Aufgaben eines Systems

### resourcefulness

**Einfallsreichtum** im Sinne der Fähigkeit eines Systems zur kreativen Reaktion auf ein Schadenereignis;  
the ability to cope with difficult situations, or unusual problems

### rapidity

**Schnelligkeit** beschreibt die  
rapide oder rasante Reaktions- und Regenerationsfähigkeit  
eines Systems im Katastrophenfall

# 4 Phasen vs. 4 R-Modell

	<b>Robustness Robustheit</b>	<b>Redundancy Redundanz</b>	<b>Resourceful Einfallsreichtum</b>	<b>Rapidity Schnelligkeit</b>
<b>Wachstum</b>				
<b>Konsolidierung</b>				
<b>Störung</b>				
<b>Reorganisation</b>				

# BSI – British Standard Institution

Die Definition von „Organizational Resilience“ wurde auf Basis einer international durchgeführten Befragung von **411 Managern** vorgenommen. Resilienz ist demnach

- die Fähigkeit, sich erfolgreich von Krisen zu erholen

und wird

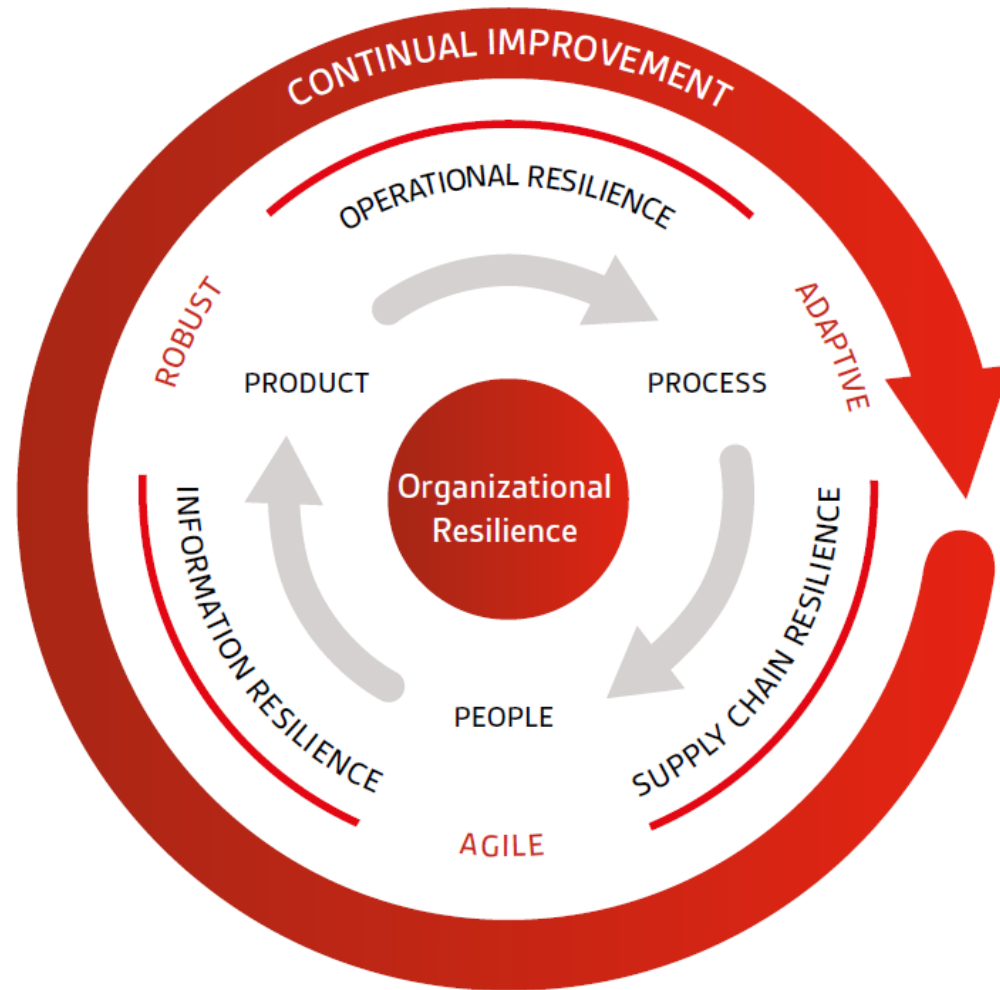
- mit Langlebigkeit, Krisenfestigkeit, Resistenz oder Immunität der Organisation gegenüber den Strategien von Konkurrenten sowie schwankenden Marktanforderungen – also mit **proaktivem** Verhalten zur Krisenvermeidung – gleichgesetzt.

Als besonders kritisch werden dabei vor allem in den Vereinigten Staaten und Asien **Reputationsrisiken** wahrgenommen.



# BSI – British Standard-Institute

## BS65000 - 2014



Continual improvement

**Adaptive**

**Agile**

**Robust**

***Operational Resilience***  
***Supply Chain Resilience***  
***Information Resilience***

Process  
People  
Product

# BSI – British Standard-Institute BS65000 - 2014

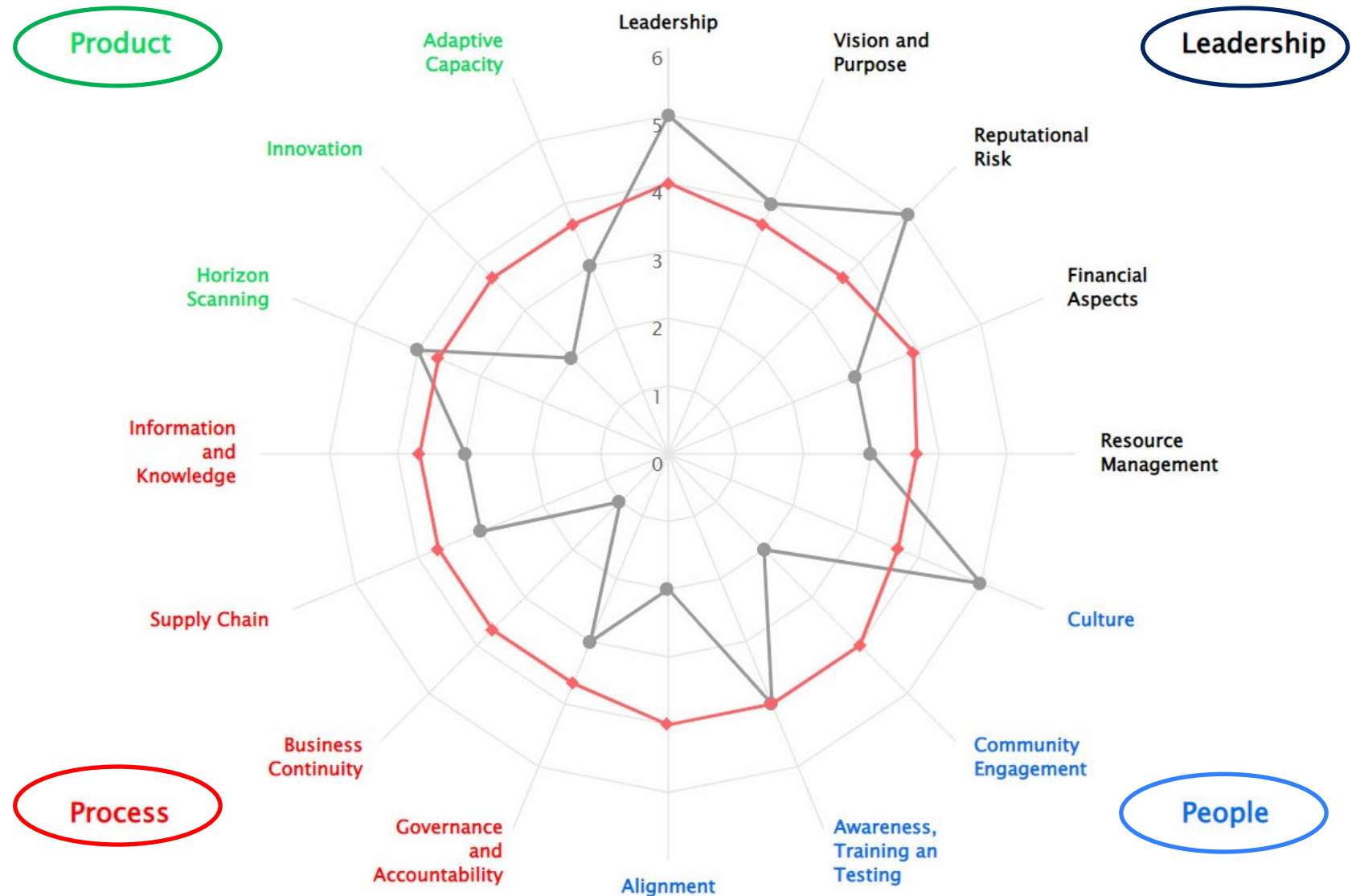
Product

Process

Leadership

People

## Your perceived resilience



# Resilienz / Salutogenese nach Aaron Antonovsky

Natürliche Person

Kohärenz

Selbstwirksamkeit

Realistisches Selbstbild

Umgang mit Gefühlen

Zuversicht

Bezugspersonen

# Resilienz / Salutogenese nach Aaron Antonovsky

Natürliche Person

Juristische Person, Organisation

Kohärenz

???

Selbstwirksamkeit

???

Realistisches Selbstbild

???

Umgang mit Gefühlen

???

Zuversicht

???

Bezugspersonen

???

# Resilienz / Salutogenese nach Aaron Antonowsky

## Natürliche Person

Kohärenz

Selbstwirksamkeit

Realistisches Selbstbild

Umgang mit Gefühlen

Zuversicht

Bezugspersonen

## Juristische Person, Organisation

Vision, Mission, ... globale Orientierung

Hackathon, Design-Thinking, Projekte, Experimente, ...

Scheitern, Kritiker:innen/Mitbewerber wahrnehmen, ...

Schwäche, Ratlosigkeit, irrealer Enthusiasmus, ...

Erreichbare, smarte Ziele

Netzwerke, nicht nur (Liefer-)Ketten

# Resilienz in der Organisation auf den unterschiedlichen (im-)materiellen Ebenen



# DANKE für ihre Aufmerksamkeit

Wolfram von Rotberg  
[wvr@k104.de](mailto:wvr@k104.de)  
**01522 92 92 922**

