



Auf dem Weg in die Agilität

Agilität meets Resilienz – ein Rendezvous in Zeiten des Wandels

Nichts ist stetiger als der Wandel. Veränderungen, Umbrüche und schnelle Entwicklungen bestimmen die Arbeitswelt: Was heute den Alltag prägt, ist morgen womöglich schon passé. Durch die Dynamiken der VUCA-Welt sind Unternehmen besonders gefordert. Agilität und Resilienz gelten als Schlagwörter der Stunde, die in Zeiten des Wandels aufeinandertreffen und einander bereichern.

Von Sonja Kupferschmid Boxler und Stefanie Philipp

Agiles und resilientes Verhalten wird für Unternehmen angesichts des stetigen Wandels im organisationalen Umfeld immer entscheidender für das Überleben am Markt. Es geht darum, auf unvorhergesehene Situationen schnell zu reagieren, Strategien und deren Umsetzung laufend anzupassen sowie Herausforderungen aus eigener Kraft zu bewältigen und zugleich gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Agilität und Resilienz greifen in vielen Bereichen ineinander. Auch wenn die beiden Konzepte auf den ersten Blick sehr ähnlich erscheinen, wird bei genauerem Hinschauen klar, dass es in Organisationen beide Fähigkeiten braucht – und diese voneinander profitieren können.

Was ist Agilität?

Das Konzept «Agilität» ist an sich nicht neu. Der Begriff stammt aus der organisationalen Systemtheorie, die ihren Ursprung in den 1950er-Jahren hat, und wird seither in unterschiedlichen Bereichen und Formen genutzt. Grundsätzlich beschreibt Agilität die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden Umweltbedingungen zu reagieren (Adaptation), Ziele zu definieren und zu verfolgen (Goal Attainment), Elemente zu verknüpfen (Integration) sowie Grundstrukturen und Wertesysteme aufrechtzuerhalten (Latency). Aus den Anfangsbuchstaben dieser vier Kompetenzen ergibt sich das Akronym «agil».

Agilität macht sich in Unternehmen unter anderem dadurch bemerkbar, dass inno-

vative Prozesse sowie agile Methoden und Praktiken wie Scrum & Co. angewendet werden. Neben diesem technischen Aspekt – und das ist das, was beim Agilitäts-Konzept in jüngster Zeit neu dazugekommen ist – zeichnen sich agile Organisationen durch eine agile Haltung aus. Diese agile (Denk-)Haltung, auch als «agiles Mindset» bezeichnet, umfasst verschiedene Elemente der Organisations- und Führungskultur, die ein agiles Arbeiten ermöglichen. Gemeint sind agile Prinzipien und Werte wie z.B. Selbstorganisation, transparente Kommunikation, Reaktion auf Veränderung sowie Unterstützung und Vertrauen.

Mit anderen Worten: Agile Methoden allein machen eine Organisation noch nicht agil. Was es zusätzlich und im Einklang damit braucht, ist ein agiles Mindset, das gelebt wird und in der DNA der Organisation verankert ist.

Was ist (organisationale) Resilienz?

Resilienz gilt als eine weitere Fähigkeit, die für Organisationen in wandel- und veränderungsreichen Zeiten eine wertvolle Stütze darstellt. Das Resilienz-Konzept hat seine Wurzeln in der Entwicklungspsychologie und steht nun seit rund 20 Jahren sowohl in der Forschung als auch in der Wirtschaft und Gesellschaft immer mehr im Fokus.

Im organisationalen Kontext beschreibt der Begriff «Organisationale Resilienz» die Widerstandsfähigkeit einer Organisation im Umgang mit Herausforderungen.



Eine Organisation gilt dann als resilient, wenn sie in der Lage ist, herausfordernde Situationen wie Veränderungen, Umbrüche und Krisen durch Rückgriff auf Ressourcen nicht nur zu bewältigen, sondern zugleich positiv darauf zu reagieren und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Resilienz kann in Organisationen auf vier Ebenen beobachtet und gefördert und wie folgt unterteilt werden:

1. Individuelle Resilienz
2. Teamresilienz
3. Resiliente Führung
4. Organisationale Resilienz

Je nach Ebene sind andere Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen gefragt. Gleichzeitig gehen die vier Arten von Resilienz Hand in Hand. Um die Widerstandsfähigkeit des ganzen Unternehmens zu stärken, ist daher eine gesamtgesellschaftliche betriebliche Resilienzförderung von Bedeutung. Die vier Arten von Resilienz, zentrale Ressourcen sowie mögliche Ansatzpunkte und Massnahmen zur Resilienzförderung sind in Tabelle 1 dargestellt.



| Organisationale Ebene | Art von Resilienz | Ressourcen | Ansatzpunkte und Massnahmen |
|-----------------------|---------------------------|---|---|
| Mitarbeiter/-innen | Individuelle Resilienz | Optimismus, Selbstwirksamkeit, Emotionsregulation etc. | Handlungsspielräume schaffen, gezielte Mitarbeiterförderung (z.B. Achtsamkeitstraining) etc. |
| Team | Teamresilienz | Teambezogenes Wissen, kollektive Selbstwirksamkeit, Vertrauen und psychologische Sicherheit im Team etc. | Transparente Kommunikation im Team, Erfolge feiern, Ressourcen und Stärken im Team fördern, Fehlerkultur kultivieren etc. |
| Führung | Resiliente Führung | Wertschätzung und Anerkennung, Sinn und Orientierung, positive Werte-haltung, resiliente Selbstführung etc. | Führungskräftetrainings, Handlungs- und Werteentwicklung etc. |
| Organisation | Organisationale Resilienz | Geteiltes Wissen, gemeinsame Vision, klare Ziele, Strukturen und Prozesse, Netzwerk und Beziehungen etc. | Gestaltung der Infrastruktur, transparente Strategie, resiliente Organisationskultur fördern, Begegnungsmöglichkeiten schaffen etc. |

Tab. 1: Die vier Arten von Resilienz im organisationalen Kontext.

Agilität und Resilienz – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Aus den Ausführungen zeigt sich, dass die beiden Konzepte «Agilität» und «Organisationale Resilienz» einige Berührungspunkte und Gemeinsamkeiten haben. Es sind beides erlern- und trainierbare Fähigkeiten, die Organisationen helfen, in der unsicheren, unklaren und komplexen VUCA-Welt am Ball zu bleiben.

Dennoch sollten Agilität und Resilienz nicht gleichgesetzt werden. Während organisationale Resilienz die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens in stürmischen Zeiten beschreibt, umfasst Agilität die Fähigkeit, Veränderungen im organisationalen Umfeld frühzeitig zu erkennen sowie schnell und präzise darauf zu reagieren. Damit kann Agilität zwar zu organisationaler Resilienz beitragen, doch die Eigenschaft

allein reicht nicht, damit ein Unternehmen als resilient gilt (Rolfe, 2019).

Agile Transformation – wo Agilität und Resilienz aufeinandertreffen

Die agile Transformation, also der Weg in die Agilität, stellt für viele Unternehmen eine grosse Herausforderung dar. Es müssen Strukturen, Prozesse und Methoden umorganisiert und eine neue Haltung entwickelt werden. An dieser Stelle kann organisationale Resilienz den Rücken stärken. Was Organisationen und ihre Mitglieder brauchen, sind Fähigkeiten, Ressourcen und Werkzeuge, um mit der Veränderung weg von klassischen hin zu agilen Denk- und Arbeitsweisen umgehen zu können. Und genau dies ist der Punkt, wo Agilität und Resilienz aufeinandertreffen. Basierend darauf gehen

wir von einer gegenseitigen Bereicherung zwischen Agilität und Resilienz aus: Die agile Transformation fordert Unternehmen in Bezug auf ihre Widerstandsfähigkeit, d.h., es wird ein Resilienzprozess im Umgang mit dieser Herausforderung ausgelöst. Wird die organisationale Resilienz dadurch entwickelt und/oder gefördert, so stärkt dies die Organisation wiederum auf dem Weg in Richtung Agilität.

Agilität, Innovation und Resilienz – ein kreislaufförmiges Zusammenspiel

Hat sich ein Unternehmen zu einer agilen Organisation entwickelt, so eröffnen sich weitere Türen, um das Überleben und Bestehen am Markt zu stärken. Dadurch, dass agile Teams neue Ideen entwickeln, kreative Ergebnisse erzielen und innovative Lösungen generieren (Hofert



CONVIDIS

assess • develop



Bei der Selektion und Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden unterstützen wir Sie gerne mit einer fundierten und objektiven Zweitmeinung. Unser kompetentes Assessoren-team verfügt über langjährige Management- und Führungserfahrung in den verschiedensten Unternehmensbereichen wie auch über eine ausgewiesene psychologische Expertise in der Konzipierung und Durchführung von Assessments für Führungspositionen auf unterschiedlichen Levels.



WIR ERKENNEN POTENTIALE

Als zertifiziertes Mitglied arbeiten wir nach den Qualitätskriterien von Swiss Assessment.



Convidis AG · Schaffhauserstrasse 104 · CH-8152 Glattbrugg · convidis.ch

Wofür ist HRM eigentlich verantwortlich?

Wenn ich HR-Verantwortliche frage, was ihr berufliches Selbstverständnis ist und wofür sie verantwortlich sind, kommt als Antwort meistens «professionelle Dienstleistung» oder so etwas Ähnliches. Wenn ich Finanzverantwortlichen die gleiche Frage stelle, fällt die Antwort in den allermeisten Fällen anders aus: diese sehen sich eher als Steuerungsfunktion in der Unternehmensleitung. Ist das nicht seltsam? Jedes Unternehmen hat nur zwei erfolgsentscheidende Ressourcen, und das sind die finanziellen und die personellen Mittel. Wenn diejenigen, die für das Finanzielle verantwortlich sind, die Firma steuern, und diejenigen, die für das Personelle Verantwortung tragen, interne Dienstleister sind, dann stimmt für mich die Balance nicht.

Im Finanzbereich gibt es nicht nur Steuerungsfunktionen, sondern auch interne Dienstleistungen wie das Rechnungswesen. Es wird Zeit, dass auch wir im HRM zwischen unseren Dienstleistungen und Steuerungsfunktionen unterscheiden. Ich möchte nicht einem postmodernen Zentralismus das Wort reden, sondern unseren Blick darauf lenken, dass auch in agilen, netzwerkartigen Organisationen ein professioneller Umgang mit der «Ressource Mensch» essenziell ist. Dabei genügt es nicht, den selbstorganisierenden Teams den Ball zuzuspielen und sie mit coolen Tools zu versorgen.

Alle Unternehmen müssen eine Haltung zum Umgang mit Menschen haben oder entwickeln. Und so eine Haltung entsteht nicht von selbst, und ihre Entwicklung lässt sich auch nicht an die Teams delegieren. Genauso falsch ist die Einstellung, dass das Menschenbild einer Organisation ausschliesslich von der Führungsspitze definiert wird. Es braucht beide Perspektiven und eine kompetente und einflussreiche Moderation durch jemanden, der sich für dieses Menschenbild verantwortlich fühlt.

Und dann werden HR-Verantwortliche neue Fragen und Ansprüche an Führung stellen, die über das nach wie vor wichtige Dienstleistungsverständnis hinausgehen.

Matthias Möloney leitet seit 2009 das Center für Human Resources Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich. Er ist zudem Inhaber der Beratungsfirma peopleXpert gmbh in Uster, wo er seit 2005 Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungssituationen begleitet.

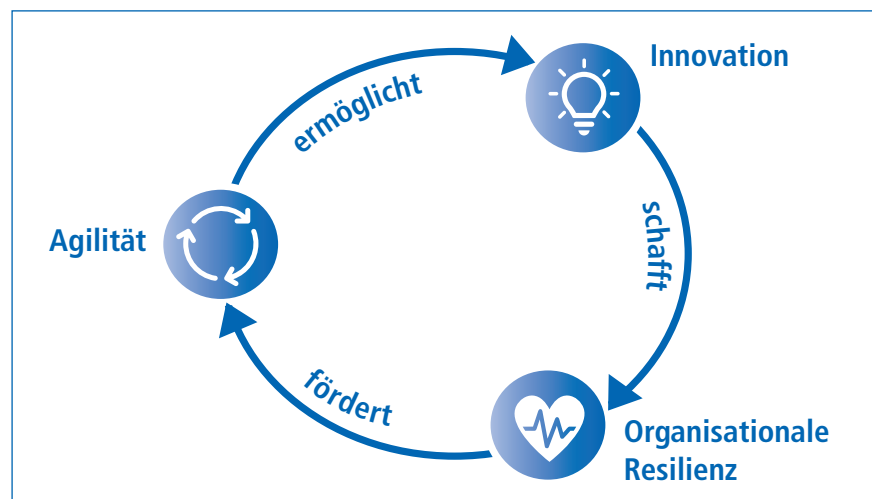


Abb. 1: Kreislaufförmiges Zusammenspiel zwischen Agilität, Innovation und Resilienz

2018), macht Agilität die Etablierung von Innovation(en) möglich. Diese Innovationsfähigkeit gilt als eines der herausstechenden Merkmale resilienter Unternehmen und schafft über die laufende (Selbst-)Neuerfindung organisationale Resilienz (Hamel & Välikangas, 2003), was wiederum den agilen Umgang mit den Veränderungen in der Umwelt fördert. Denn eine erfolgreiche Reaktion auf Veränderungen, Umbrüche und Krisen besteht nicht in der Rückkehr zum Ausgangspunkt, sondern vielmehr darin, positiv darauf zu reagieren und sich schneller und besser als andere an diese neuen Bedingungen anzupassen. Somit kann von einem kreislaufförmigen Zusammenspiel zwischen Agilität, Innovation und Resilienz ausgegangen werden (siehe Abb. 1).

Auf dem Weg in die Agilität begleiten

Im Rahmen der agilen Transformation kommen Begleitungspersonen wie Coaches, betriebliche Mentor/-innen und Resilienztrainer/-innen ins Spiel und können Unternehmen mit ihrem Wissen rund um die organisationale Resilienzförderung auf dem Weg in die Agilität nachhaltig begleiten. Dabei sind der praktischen

und methodischen Umsetzung keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist lediglich, dass die Massnahmen zur Entwicklung und Förderung von Resilienz individuell zugeschnitten, gut in den Betrieb eingebettet und auf den agilen Kultur- und Wertewandel abgestimmt sind.

So kann sichergestellt werden, dass es Mitarbeitenden, Teams und Organisationen gelingt, sich die vielschichtigen Zukunftskompetenzen, die hinter Agilität und Resilienz stecken, nach und nach anzueignen – mit dem Ziel, in Zeiten des Wandels lebendig und wirksam zu agieren und die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Literatur

- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52–63.
 Hofert, S. (2018). *Agiler führen: Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
 Rolfé, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz*. Berlin: Springer.



Sonja Kupferschmid Boxler ist beim Coachingzentrum Olten – dem Kompetenzzentrum für Coaching, betriebliches Mentoring, Supervision und Resilienztraining – in der Geschäftsführung tätig und hat sich beim Auf- und Ausbau des Weiterbildungsangebots vertieft mit dem Thema Resilienz auseinandergesetzt.



Stefanie Philipp engagiert sich im Coachingzentrum Olten als Fachspezialistin Produkteentwicklung und verfügt als Psychologin M.Sc. über ein wissenschaftlich fundiertes Know-how rund um Coaching, betriebliches Mentoring und Resilienztraining.

LEHRGANG RESILIENZTRAINING

Erfahren Sie, wie Sie Einzelpersonen, Teams und Organisationen in ihrer Resilienz stärken und damit auf dem Weg in die Agilität unterstützen können.

www.coachingzentrum.ch/resilienz