

Möglichkeiten der Hyper-Resilienz

Hyper-Resilienz:

- nicht nur eine schnelle Rückkehr zum Status Quo (= Resilienz), sondern darüber hinaus wird die Krise/ der Skandal als Sprungbrett genutzt, um besser zu werden als vorher.

Krisen

- bedrohen die Organisation als Ganze oder einen elementaren Teilbereich (zentrales Produkt/ Dienstleistung, Geschäftsbereich etc.),
- überbeanspruchen die Ressourcen und Kapazitäten einer Organisation und/ oder
- bedrohen das Vertrauen und die Legitimität einer Organisation.

Öffentliche Skandale:

- Gehen noch über Krisen hinaus
- Erregen hohe Aufmerksamkeit und Diskussion in der Öffentlichkeit und den Medien
- Können sich aufgrund einer verzerrten Wahrnehmung der eigentlichen Geschehnisse aufbauen
- Können zur Bühne werden, auf der gesamtgesellschaftliche Diskurse sich manifestieren und ausgetragen werden
- Unterscheiden sich in legale Skandale und informell-öffentliche Skandale
- Berühren das menschliche Bedürfnis, in 'Gut' und 'Böse' zu unterscheiden und das 'Böse' zu bestrafen

Verschiedene Stufen von Krisen/ Skandalen:

- 1. Ebene: faktische Krise
- 2. Ebene: Krise aufgrund der Reaktion auf die faktische Krise

Krisen/ Skandale enthalten sechs Chancen für organisationalen Wandel:

(1) Neuausrichtung der Stakeholder-Beziehungen

- Erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber Stakeholder-Beziehungen
- Erkennen der Einflüsse bisher wenig beachteter Stakeholder

(2) Nachschärfen von Mission und Werten der Organisation

- Selbstbild der Organisation wird durch das öffentliche Fremdbild herausgefordert
- Prozess der Selbstvergewisserung: 'Wie wollen wir eigentlich sein?'

(3) Vulnerabilität erkennen

- Organisationale Risiken werden deutlich
- Realitäts-Check!

- Unbeachtete Abläufe und Entscheidungsprozesse, die potentielle Risiken enthalten, treten ins organisationale Bewusstsein
- Unangebrachte Annahmen des Managements über Abläufe in der Organisation werden überprüfbar
- Erhöhte Aufmerksamkeit!

(4) Diskursführerschaft erreichen (nicht nur Diskurs-Management)

- Innerhalb der Krisenkommunikation entwickeln sich kohärente Argumente, die einen langfristigen Imageverlust der Organisation verhindern sollen (=Diskursmanagement)
- Hyper-resiliente Organisationen nutzen die Gelegenheit, um im Rahmen der eigenen Krise grundlegende Aussagen über deren thematischen Kern zu treffen, der meistens gesamtgesellschaftlich relevant ist

(5) Neugestaltung grundlegender organisationaler Strukturen

- Selbstverständlich gewordene Abläufe und Strukturen werden hinterfragt
- Bewusster Aufbau von effizienteren Strukturen und Abläufen

(6) Verständnis für die Ganzheitlichkeit/ Kontextualität organisationaler Abläufe

- Emotionen müssen als Teil organisationalen Lebens anerkannt werden; diese im Krisenfall zu ignorieren, kann die Lage dramatisch verschlimmern
- Positive Emotionen sollten gefördert werden, da sie die Effizienz stark steigern können
- Organisationen, die in Krisen mit den Emotionen ihrer Stakeholder gut umgehen, können diese in weiterer Folge als Ressource der Erneuerung nutzen
- Die eigenen Stärken und Schwächen wahrzunehmen ermöglicht Organisationen, ihr Eingebettet-Sein in einen größeren gesellschaftlichen Kontext klarer zu sehen, da dort mit hoher Wahrscheinlichkeit ähnliche Herausforderungen auftreten

Chancen und Risiken auf dem Weg zu positivem Wandel

- wichtig für positiven Wandel ist das Managen von Spannungen!
- relevante Spannungsfelder:
 - 'zurück zum normalen Alltagsgeschäft' vs. 'Analyse der tieferliegenden lessons learned'
 - Selbstpräsentation des Managements als kompetent und zuversichtlich vs. Eingestehen von Unsicherheit und Verletzlichkeit
 - 'Wissen, was 'wirklich' passiert ist' vs. 'sensible Wahrnehmung der Wirklichkeitskonstruktionen anderer'
 - Bewältigung des Tagesgeschäfts vs. Schaffen einer hyper-resilienten Organisation
- Herausforderungen:
 - Zeitdruck
 - sich entgegenstehende Stakeholder-Interessen
 - unterschiedliche Strategien für die verschiedenen Ebenen von Krisen sind notwendig
 - effektives Krisenmanagement beginnt lange bevor eine Krise eintritt

- auch das Management von Spannungen und die Vorbereitung der Hyper-Resilienz muss bewusst betrieben werden, bevor es zu einem Skandal kommt

Hyper-Resilienz braucht dreifaches Commitment:

(1) Commitment zu persönlichem Wandel

- Führungskräfte müssen eine Sichtweise entwickeln, in der Widersprüche und Spannungen willkommen sind
- Verständnis, dass Wahrnehmungen und Wirklichkeitskonstruktionen versch. Personen sich unterscheiden

(2) Commitment zu zwischenmenschlichem Engagement

- Verständnis von Organisationen als soziale Systeme
- in Dialog mit anderen treten und gemeinsam Vorannahmen und blinde Flecken reflektieren

(3) Commitment, mit lernenden Strukturen zu experimentieren

- gemeinsam schon aus kleinen Fehlern/ Fehlleistungen lernen, um größere Fehler zu vermeiden bzw. um die Fähigkeit aufzubauen, auch aus größeren Fehlern lernen zu können
- jeder Organisationsangehörige soll dazu ermutigt werden, sich als Eigentümer des Lernprozesses zu verstehen

Quelle: Dufresne, Ronald & Clair, Judith: "Moving beyond media feast and frenzy: Imagining possibilities for hyper-resilience arising from scandalous organizational crisis", 2008