



Erich R. Unkrig

## INTERORGANISATIONALE RESILIENZ

Inspirations by ILOS - Juni 2021

Jedes Unternehmen muss sich in Bezug zu einem Ganzen (wie beispielsweise der Branche oder der Region) positionieren und muss verstehen, was zwischen ihm und diesem Ganzen stattfindet. Dies führt dazu, darüber zu reflektieren, wie Gemeinsamkeiten und Unterschiede helfen (können), mit den Faktoren der Resilienz umzugehen. Denn ein System, dessen Grenzen nur dazu dienen, es zu schützen und von anderen Systemen und Kontexten abzugrenzen, anstatt sich durch einen systematischen Austausch mit dem Umfeld in Beziehung zu setzen, wird zu einem geschlossenen System; es koppelt sich von der Realität ab. Deshalb braucht jedes Unternehmen ein passendes Niveau des Austauschs mit allen relevanten Stakeholdern: Es braucht interorganisationale Resilienz.

Die Resilienzforschung zeigt, dass resiliente Unternehmen eine „Radar-Perspektive“ entwickelt haben, die es ihnen ermöglicht, Daten über ihre eigenen Grenzen hinaus und aus unterschiedlichen Quellen sowie verschiedene Arten von formellen als auch informellen Informationen zu sammeln. Auf dieser Grundlage können sie effektiv und kontrolliert (re-)agieren. Das legt nahe, dass Organisationen, die ihren Kontext gezielt einbeziehen, zu Formen der Co-Kreation finden können, bei der neue Produkte, Dienstleistungen etc. in Zusammenarbeit mit dem unternehmerischen Umfeld (Behörden, Kunden, Lieferanten etc.) entstehen.

Das resiliente Unternehmen, das interorganisationale Resilienz aufweist,

- achtet auf den Kontext und die Anforderungen, die sich daraus ergeben, und ist nicht nur die Summe seiner Ergebnisse, sondern hat auch das Ziel, seinen Kontext und die darin tätigen Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Potenziale über das Unternehmen hinaus zu entfalten.
- reduziert oder eliminiert Barrieren zwischen konkurrierenden Strukturen und Prozessen im Unternehmen und ersetzt diese durch Sinnstiftung für verfolgte Ziele und gestellte Aufgaben.

Interorganisationale Resilienz wird vor allem dadurch gefördert, dass alle Stakeholder(-gruppen), mit denen das Unternehmen interagiert, als Teil von seiner selbst behandelt werden und dass das Beste für alle Beteiligten angestrebt wird (= Win-win-Beziehungen). Diesbezügliche Probleme entstehen vor allem dann, wenn versäumt wird, den Unternehmenszweck und die sich daraus ergebenden Ziele zu definieren, zu kommunizieren, im Management vorzuleben und auf allen Ebenen konsequent zu verfolgen. Probleme entstehen auch dadurch, dass Führungskräfte und Manager nicht klar erkennen (können), welche Kräfte und Faktoren in ihrem Umfeld eine Rolle spielen. Insoweit muss das Management zum Lernen auf allen Ebenen inspirieren sowie die Problemfelder und/oder Widersprüche des „Lebens im System“ identifizieren, thematisieren und gezielt Abhilfe schaffen.

Erik Iverson, (2013), Anaïs Valiquette-L'Heureux (2013), Marie-Christine Therrien (2015) und Qingchun Li (2019) stellen in ihren Untersuchungen Faktoren interorganisationaler Resilienz heraus:

- Beziehungen in interorganisationalen Netzwerken sollten idealerweise durch eine gemeinsame bzw. sehr ähnliche Unternehmenskultur gekennzeichnet sein, basierend auf der Prämisse, dass Organisationen im selben Netzwerk ähnliche Werte und Herangehensweisen teilen sollten. Beziehungen, die auf gegenseitigem (Ein-)Verständnis über die Ziele und die Rollen und Verantwortlichkeiten jeder Partei in der Beziehung beruhen, sind grundsätzlich effektiver.
- Wechselseitige Vereinbarungen, die die Beziehungen zwischen Organisationen im gleichen Netzwerk regeln, können sowohl formell als auch informell sein. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass die Formalisierung solcher Vereinbarungen Missverständnisse zwischen den Beteiligten reduziert. Dies gilt insbesondere für Pläne, die Rollen und Verantwortlichkeiten definieren sowie die Art der Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen der beteiligten Organisationen festlegen. Ein solches gegenseitiges Einverständnis ist essenziell, damit die Partnerorganisationen ihrem Netzwerk für die unmittelbare Reaktion auf Bedrohungen vertrauen können. Interorganisationale Resilienz kann daher als eine netzwerkweite Fähigkeit betrachtet werden, die von jedem Netzwerkpartner verlangt, in Vertrauen zu investieren.
- Wechselseitiges Vertrauen, Verstehen und Commitment über die Ziele der Beziehung wird vor allem dadurch gefördert und erreicht, dass die beteiligten Stakeholder eine Vorgeschichte von guten Beziehungen haben. Solche Beziehungen können durch eine Abhängigkeit entstehen, die für die Effektivität einer der Organisationen erforderlich ist, oder durch Leitlinien, Regelungen und/oder Vorschriften, die diese Beziehung zwingend vorschreiben. Auch kann die Qualität der Beziehung zwischen Organisationen auf gemeinsamen Werten und Methoden beruhen; denn die Etablierung eines gemeinsamen Ziels während der Problemlösung kann durch das Teilen gemeinsamer Werte zwischen den beteiligten Organisationen erleichtert werden.

- Machtverhältnisse in und vor allem zwischen Organisationen in einem Netzwerk haben einen großen Einfluss auf die Qualität der Koordination und die Beteiligung. Wenn zwischen den beteiligten Organisationen und ihrem Management nicht auf Augenhöhe – sei es aufgrund von Kapazität, Status oder Ressourcen etc. – miteinander entschieden und gehandelt wird, ist der Kooperationsprozess der Manipulation durch die stärkeren Akteure ausgesetzt. Machtspiele werden besonders deutlich, wenn ein Vorfall oder eine Entscheidung Auswirkungen auf die Kontinuität einer einzelnen Organisation hat. Insofern ist die Präsenz einer Führungspersönlichkeit, die die beteiligten Parteien zur Zusammenarbeit und zur Lösung eines gemeinsamen Problems inspiriert und antreibt, ein wesentlicher Faktor, der die Qualität der Zusammenarbeit beeinflusst. Auch wird eine solche Führung als bedeutend angesehen, um klare Spielregeln zu etablieren und aufrechtzuerhalten, um Vertrauen aufzubauen, den Dialog zu erleichtern und die Vorteile eines gemeinsamen Vorgehens in schwierigen Zeiten zu erkennen.

### **(M)ein Fazit an dieser Stelle**

Die Betrachtung der hier nur skizzierten Überlegungen legt nahe, dass der Grund, warum interorganisationale Resilienz ein so schwieriges Themenfeld ist, in der in normalen Zeiten begrenzten Bereitschaft zur Kooperation (aufgrund von Wettbewerb, Datenschutz oder auch gesetzlicher Schranken oder Interpretationen wie bspw. im Kartellrecht) und vor allem – was hier Thema sein soll – in interorganisationalen Fehlern liegt. Aus praktischer Sicht wird die Bedeutung sozialer Interaktionen betont, die aufzeigen, wie ein Mangel an Koordination zwischen interorganisationalen Akteuren die Ineffektivität einer Krisenreaktion erklären kann. In diesem Sinne scheinen Schwierigkeiten während einer Phase der Reaktion auf eine Krise im Wesentlichen sozial zu sein und müssen in einer interorganisationalen Dimension betrachtet werden. Interorganisationale Resilienz wird vor allem dann notwendig, wenn eine Kombination von zwei Prozessen auftritt: erstens ein Prozess von Verwundbarkeiten, die in der organisationalen Umgebung auftreten, und zweitens die Unkenntnis des Managements von Akteuren, denen Kompetenzen fehlen. Das legt nahe, dass Krisen in einem Kontext hoher Verwundbarkeiten aus Unsicherheit, Improvisation und Komplexität auftreten, die die traditionellen organisatorischen Systeme stören. Hinzu kommt, dass organisationale Reaktionen oft unangemessen oder unkoordiniert zu sein scheinen und dass die Akteure sich nicht unbedingt darauf einigen können, wie sie einer katastrophalen Situation begegnen, was dann zu interorganisationalen Brüchen führt. Grundsätzlich ist jede/r eher der eigenen Organisation verbunden; das zeigt sich auch in einer Situation hoher Unsicherheit mit starkem Druck auf die Ressourcen: die Bereitschaft, eigenständig und ohne Rücksicht auf andere zu handeln, um die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, steht vielfach im Vordergrund – vor allem, weil der Erfolg kollektiven Handelns nicht selbstverständlich ist. Dieser Zusammenbruch des kollektiven Zusammenhalts kann auch auf interorganisationale Brüche übertragen werden, die sich in verschiedenen Ausprägungen zeigen (können).

Sie wollen mehr zu den Hintergründen und der Praxis personaler und organisationaler Resilienz wissen? Das Buch „Resilienz im Unternehmen – den Faktor Mensch fördern.“ erscheint in III/2021 bei Springer.