

# Mit Vielfalt durch die Krise: Resilienz-Check für Organisationen und Teams

**Sind Sie als Führungskraft oder Teamleitung mehr denn je damit beschäftigt, auf den rasanten Wandel zu reagieren? Tauchen gerade Themen auf, die in ruhigeren Fahrwassern nicht sichtbar waren, in Stresssituationen aber plötzlich zu Reibungen führen?**

Wenn Sie die vielfaltsorientierten Strukturen stärken, stärken Sie damit auch die organisationale Widerstandskraft. Warum? Eine vielfältige Belegschaft kann auf Veränderungen schneller und passender reagieren. Sie ist besser in der Lage, neue Herausforderungen agil und flexibel zu bewältigen.

**Mit anderen Worten: Mit Fokus auf Vielfalt wird die Belegschaft resilienter in Krisenzeiten.**

**Resilienz** bezeichnet hier die psychische Widerstandsfähigkeit von Menschen und damit die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen. Sie kann individuell unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Resilienz kann jedoch auch trainiert werden:

- Auf der **persönlichen Ebene** wird die psychische Widerstandskraft individuell reflektiert und durch Übungen aufgebaut.
- Auf der **Teamebene** steht die Widerstandskraft des Teams im Fokus. Strukturen, Ressourcenverteilung, persönliche Bedürfnisse, aber auch persönliche Haltung und Werte werden hier betrachtet und bei Bedarf neu ausgerichtet.
- Auf der **Organisationsebene** geht es um die organisationale Stärke. Der Organisationszweck, die Organisationskultur, aber auch das interne und externe Umfeld werden analysiert und auf ihren Nutzen für die Organisation überprüft.

**Krise** steht in diesem Zusammenhang für den Veränderungsdruck, denen Organisationen ausgesetzt sind und den Herausforderungen, die dadurch entstehen. Und genau hier können wir uns entscheiden: Halten wir uns an Problemen und mit Reibungen auf? Oder ergreifen wir die Chance, Ressourcen zu erkennen und sie nachhaltig so einzusetzen und zu trainieren, dass man als Person, als Team und als Organisation gestärkt aus der Krise geht?

**Vielfalt** beschreibt, was Menschen gemeinsam haben und was sie unterscheidet, sowohl im Persönlichen als auch im Arbeitskontext, der hier im Fokus steht. Erkenne und stärke ich auf den drei genannten Ebenen die vielfaltsorientierten Strukturen, so stärke ich damit auch die organisationale Widerstandskraft.

Das folgende Modell zeigt in den farbigen Feldern persönliche Vielfaltsaspekte. Im äußeren Kreis sind Aspekte benannt, die im Arbeitskontext eine Rolle spielen. Nun haben Sie die Möglichkeit, die Situation in Ihrem Team oder Ihrer Organisation zu beleuchten und mit einer kurzen Abfrage einzuordnen: Ist Ihr Team / Ihre Organisation divers und damit resilient aufgestellt?



## Resilient durch Vielfalt: Fokus Organisationen

Die Internationale Organisation für Standardisierung ISO hat einheitliche Richtlinien und Empfehlungen zur Entwicklung einer resilienten Organisation erarbeitet. Sie wurde im März 2017 in der ISO Norm 22316 veröffentlicht. Welche Schlüssel tragen zur Resilienz einer Organisation bei? Und welche Empfehlungen lassen sich daraus ableiten?

### **Schlüssel 1: Geteilte Vision und Klarheit über den Organisationszweck**

Je klarer eine Organisation ihr Ziel und ihre Vision beschreibt, desto besser kann sie diese nach außen und nach innen kommunizieren. Das macht aus ihr aber noch lange keine vielfaltsorientierte Organisation.

Ich kann eine Vision in der Chefetage entwickeln oder ich binde Mitarbeitende aller Ebenen der Organisation in eine gemeinsame Visionsentwicklung ein. Im letzten Fall handelt es sich um eine „geteilte“ Vision, die zusammen entwickelt wurde. Hier erarbeiten Vertreter\*innen aller Hierarchieebenen gemeinsam in Workshops eine Vision, in der sich die gesamte Organisation wiederfindet. Wenn die Vielfaltsaspekte hier mitgedacht werden, geht die Organisation definitiv schon einige Schritte in die Richtung, Vielfalt auch bewusst zu gestalten!

Auch beim Organisationszweck können wir Vielfalt mitdenken, indem wir uns fragen: Wen sollen meine Produkte oder meine Dienstleistungen ansprechen? Für unterschiedliche Kundengruppen brauchen wir auch unterschiedliche Produkte oder Dienstleistungen.

### **Schlüssel 2: Eine Organisationskultur, die organisatorische Belastbarkeit ermöglicht.**

Ein Unternehmen ist belastbar, wenn es Verantwortung auf viele kompetente Schultern verteilen kann. Dazu braucht es eine Kultur, in der Kompetenzen unterschiedlicher Mitarbeitenden gesehen und gefördert werden. Es stellen sich also folgende Fragen:

- Wie vielfältig ist unsere Belegschaft?
- Was verbindet uns in der Organisation bei aller Unterschiedlichkeit über kulturelle Verschiedenheiten oder Altersunterschiede hinweg?
- Wollen wir Diversity im Unternehmen leben? Punktuell oder als Management-Konzept?
- Wie wollen wir zum Beispiel interkulturelle Themen, generationenübergreifendes und geschlechtergerechtes Arbeiten und Familienfreundlichkeit strukturell verankern?

Die Kultur einer Organisation lässt sich nicht wie eine Regel einführen, die bei Nichtbeachtung Sanktionen nach sich zieht. Eine vielfaltsbewusste „Kultur“ (aus dem Lateinischen cultura: Pflege, Bearbeitung) wächst langsam. Sie kann es zu einem stabilen Rahmen führen, in dem Unterschiedlichkeit wertgeschätzt wird.

### **Schlüssel 3: Internes und externes Umfeld verstehen und beeinflussen**

Auf der individuellen Ebene ist ein funktionierendes Netzwerk ein wesentlicher Resilienzschlüssel, denn in der Gruppe können wir uns Unterstützung holen und uns in schlechten Zeiten darauf verlassen, dass wir nicht allein "da durch" müssen. Was heißt das nun für eine Organisation? Organisationen, die in ein aktives Netzwerk eingebettet sind, sind stärker in einem Verbund – und helfen sich so durch schwierige Zeiten. Und welchen Vorteil habe ich, wenn ich ein vielfältig aufgestelltes Netzwerk habe? Durch Perspektivenvielfalt erlangen Organisationen ein breites Wissen und gesteigerte Innovationskraft.

#### Schlüssel 4: Effektive und befähigte Führung

Führungskräfte müssen lernen, Sicherheit in einem sich ständig verändernden Umfeld zu finden, um handlungsfähig und wirksam zu sein. Ein starker Anker – für sich und andere. Es geht also darum, Führungskräfte in ihrer persönlichen Resilienz und Diversity-Kompetenz zu stärken.

Eine wesentliche Fähigkeit dieser Kompetenz ist die kritische Selbstreflexion: Wie will ich in meiner Führungsfunktion Vielfalt gestalten? Wie kann ich Unterschiede als Gewinn in der Organisation sehen und nach verbindenden Elementen suchen, die die Organisation zusammenhalten? Finde ich hier Antworten für mich, kann ich persönliche Entwicklungsschritte daraus ableiten. Workshops oder Einzelcoachings können hier unterstützen.

#### RESILIENT DURCH VIelfALT: CHECKLISTE ORGANISATION

Kommen wir nun zum Check von vielfaltsorientierten und resilienten Organisationen. Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihre Organisation zu?

- Die Organisation hat eine klare und über Hierarchien hinweg geteilte Vision zu ihrem Organisationszweck, mit der sie eine breite Gruppe von Menschen anspricht.
- Die Organisation ist aktiv in ein vielfältiges Netzwerk integriert und stets am Puls der Zeit von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen.
- Die Führungskräfte der Organisation sind resilient und wissen, ein Team in unsicheren krisenhaften Zeiten zu führen.
- Die Führungskräfte leben eine positive Fehlerkultur und wissen, die Ressourcen ihrer Mitarbeitenden so einzusetzen, dass kreative und produktive Ergebnisse erzielt werden. Gleichzeitig achten sie auf die Belastbarkeit Ihres Teams.
- Ein bewusster Umgang mit Vielfalt ist fester Bestandteil der Unternehmenswerte: Neben der Einhaltung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes als Basis werden Familienfreundlichkeit, flexible Arbeitszeitmodelle und weitere Diversity-orientierte Arbeitsmodelle gepflegt.

Wenn Sie die Hälfte der Fragen mit **"Teilweise"** oder **"Nein"** beantwortet haben, melden Sie sich gern bei uns. Wir gucken gemeinsam, welche Schritte wir mit Ihrer Organisation gehen können, um sie bei den Themen Vielfaltsorientierung und Resilienz zu stärken! Damit sind Sie gut für die nächste Krise gewappnet.

Wenn Sie die meisten Fragen mit **"Ja"** beantwortet haben, dann herzlichen Glückwunsch! Sie scheinen in einer resilienten Organisation zu arbeiten, die sehr krisenfest ist! Wenn Sie Interesse an zusätzliche Anregungen im Bereich Vielfalt haben, kontaktieren Sie uns gern.

## Resilienz durch Vielfalt: Fokus Teams

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln, aber auch große Beratungshäuser haben in den letzten Jahren belegt, dass Organisationen, die Diversity fördern, besonders anpassungsfähig in Veränderungsprozessen sind. Diversity – mit anderen Worten: Vielfalt und Verschiedenheit – ist also eine Voraussetzung für nachhaltige Resilienz. Ein Team kann dabei nur stark sein, wenn auch seine einzelnen Mitglieder widerstandsfähig sind. Aus vielen resilienten Menschen wird allerdings nicht automatisch ein resilientes Team. Es braucht drei **"Teamresilienz-Schlüssel"**, um Krisen flexibel zu bewältigen und innovative Vielfaltsstrategien zu entwickeln.

### Schlüssel 1: Kompetenzorientierung und Struktur

Aufgaben werden nach Kompetenzen verteilt. Daraus erwächst eine transparente Struktur für die Mitarbeitenden, die Stabilität gibt. Denn wenn man genau hinsieht, gibt es eigentlich für jede Aufgabe jemanden, der sie - im besten Fall – gern und vor allem gut erledigt. Und somit sind Arbeitsweisen, Wissen und Kompetenzen unterschiedlich im Team verteilt. In dem Wissen um die Vielfalt – die Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten – ist ein genauer Blick der Führungskraft, aber auch die Verantwortung der Mitarbeitenden gefragt:

- Wer kann was übernehmen?
- Welche Ressourcen und Kompetenzen brauche ich für welche Aufgabe?
- Wo sind die Grenzen der Belastbarkeit?
- Welche Möglichkeiten gibt es, dies anzuzeigen?
- Welche Unterschiede und verschiedenen Erfahrungshintergründe (z.B. Herkunft, Geschlecht, Generation) tragen besonders zur Zielerreichung bestimmter Aufgaben bei?
- Bin ich mir bewusst über die Vielfalt im Team?
- Kann ich auf der Strukturebene Voraussetzungen schaffen, die sowohl die Produktivität und Effektivität steigern, als auch die Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeitenden im Blick haben (z.B. durch regelmäßige MA-Gespräche und Fortbildungsplanung, Teamentwicklung)? Denn dann kann ich auch in der Krise auf selbstorganisierte Aufgabenverteilung setzen und flexible Anpassung an neue Umstände vornehmen.

### Schlüssel 2: Persönliche Situation und Bedürfnisse

Wir haben gerade gesehen: Kompetenzen richtig einzusetzen ist wichtig. Die Ressourcen und Belastbarkeit der Mitarbeitenden gehen damit Hand in Hand! Das bedeutet für ein Team, die vielfältigen Bedürfnisse zu beachten und einzuplanen, also beispielsweise gesundheitliche Einschränkungen im Blick zu behalten, kulturelle oder religiöse Feiertage sowie Familienfreundlichkeit oder die Pflegebedürftigkeit von Angehörigen mitzudenken. Denn Diversity-Dimensionen beeinflussen das Arbeitsleben!

Es geht also darum, das Arbeitsleben so zu gestalten, dass diese Dimensionen berücksichtigt werden, z.B. mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, mobilem Arbeiten, etablierten Gesprächsroutinen und

Teamentwicklungen, die zum Perspektivwechsel einladen. Damit sind die Voraussetzungen für ein resilientes Team gegeben: eine wertschätzende und produktive Arbeitsatmosphäre.

### Schlüssel 3: Austausch über Werte und Haltung

Die Suche nach gemeinsamen Werten und einer klaren Haltung nach außen bedeutet nicht, dass wir alle die gleichen Werte haben müssen. Denn unsere Vielfalt ist der Schlüssel für Innovation und Effektivität. Es geht um Wertschätzung von Unterschiedlichkeit, denn das ist der Nährboden für den empathischen und respektvollen Umgang der einzelnen Teammitglieder untereinander. Eine gemeinsame Wertereflexion bei gleichzeitiger *Ambiguitätstoleranz*, also dem Aushalten von Unterschieden und Mehrdeutigkeiten. *Ambiguitätstoleranz* führt zu gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung untereinander. Dabei stellt sich ein Team folgende Fragen:

- Welche Werte sind einzelnen Teammitgliedern wichtig?
- Welche gemeinsamen Werte gelten im Team?
- Wie wird Unterschiedlichkeit im Team bewertet und besprochen?
- Was bedeutet ein wertschätzender Umgang als Haltung für mich? Und was für die anderen?
- Und wann sprechen wir im Team darüber? Oder was ist notwendig, um darüber sprechen zu können?

Es ist nicht immer leicht, andere Meinungen und Werte auszuhalten. Meinungsfreiheit heißt nicht, Diskriminierungen hinzunehmen. Hierzu können Sie sich [hier](#) weiter informieren.

#### RESILIENT DURCH VIELFALT: CHECKLISTE TEAM

Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihr Team zu?

- Das Team kennt den gemeinsamen Arbeitsauftrag, Arbeitsaufgaben sind klar definiert und strukturiert.
- Jedes einzelne Teammitglied kennt seine persönlichen Ressourcen und kann gut für sich sorgen.
- Es gibt eine transparente Fehlerkultur im Team, die als Chance für Entwicklung gesehen wird.
- Vielfalt wird wahrgenommen und kann im Team angesprochen und „ausgehalten“ werden.
- Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz ist nicht nur Unternehmensleitlinie, sondern setzt sich in den Teams als fester Bestandteil der Grundsätze fort. Weiterhin erleichtern passende Arbeitszeitmodelle und familienfreundliche Strukturen allen Mitarbeitenden einen flexiblen Umgang mit dem Einsatz ihrer Ressourcen.
- Wo es möglich ist, findet Partizipation bei Entscheidungsprozessen statt: Mitarbeitende unterschiedlicher Ebenen werden involviert.
- Das Team arbeitet in schwierigen Situationen und Krisen erfolgreich zusammen und erzielt produktive Ergebnisse.

Wenn Sie die Hälfte der Fragen mit **"Teilweise"** oder **"Nein"** beantwortet haben, melden Sie sich gern bei uns. Wir gucken gemeinsam, welche Schritte wir mit Ihrem Team gehen können, um sie bei den Themen Vielfaltsorientierung und Resilienz zu stärken!

Wenn Sie die meisten Fragen mit **"Ja"** beantwortet haben, dann herzlichen Glückwunsch! Sie scheinen in einem resilienten Team zu arbeiten. Wenn Sie Interesse an zusätzliche Anregungen haben, kontaktieren Sie uns gern.

Wir sind DIKO Berlin. Wir widmen uns den Themen Resilienz und Vielfalt in der Arbeitswelt und öffnen den Blickwinkel für Vielfalt als Strategie, proaktiv und nachhaltig.

<https://www.diko-berlin.de/>