

Wenn Arbeit gelingt: Organisationale Resilienz und die Lehren aus Safety II

Prof. Dr. Rafaël Weissbrodt
Arbeitspsychologe und Ergonom

rafael.weissbrodt@hevs.ch



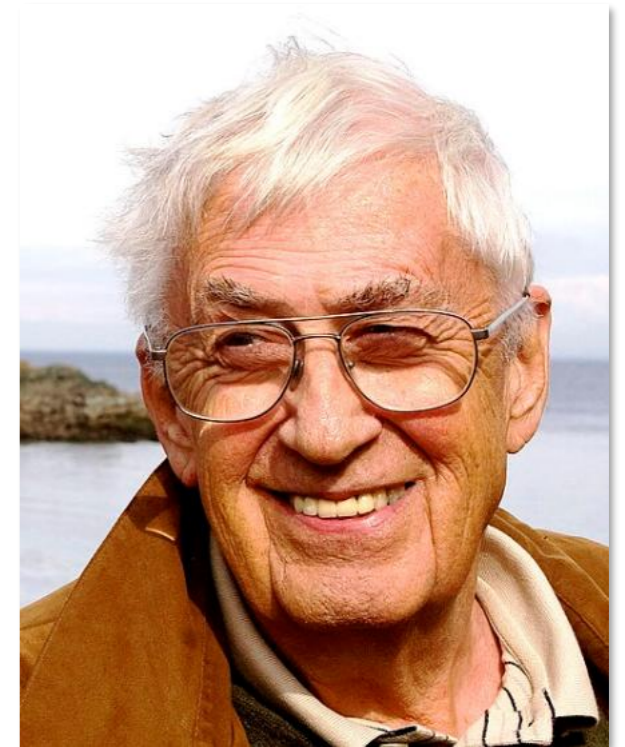
Quelle: <https://picryl.com/amp/media/army-blade-compact-d8053d>

Definition und Ursprung des Begriffs Resilienz

Ökologie

„Die Beständigkeit (*persistence*) von Systemen und ihre Fähigkeit, Veränderungen und Störungen aufzunehmen und dennoch die gleichen Beziehungen zwischen Populationen oder Zustandsvariablen aufrechtzuerhalten“

(S.14, eigene Übersetzung)



https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Buzz_Holling.jpg

Resilienz und Stabilität

Zwei unterschiedliche Prozesse

Resilienz

- Persistenz von Beziehungen innerhalb eines Systems
- Fähigkeit, Veränderungen von Zustandsvariablen oder Parametern zu absorbieren und dennoch fortzubestehen.

Stabilität

- Fähigkeit eines Systems, nach einer vorübergehenden Störung in einen Gleichgewichtszustand zurückzukehren
- Das Resultat ist der Grad der Schwankungen um bestimmte Zustände.



Fig. 2. The theoretical ball-and-cup diagram used to depict ecological resilience as introduced by Holling (1973).

Ein System kann sehr widerstandsfähig sein und dennoch stark schwanken, d. h. eine geringe Stabilität aufweisen

Keane et al. (2018). Use of landscape simulation modeling to quantify resilience for ecological applications. *Ecosphere*, 9



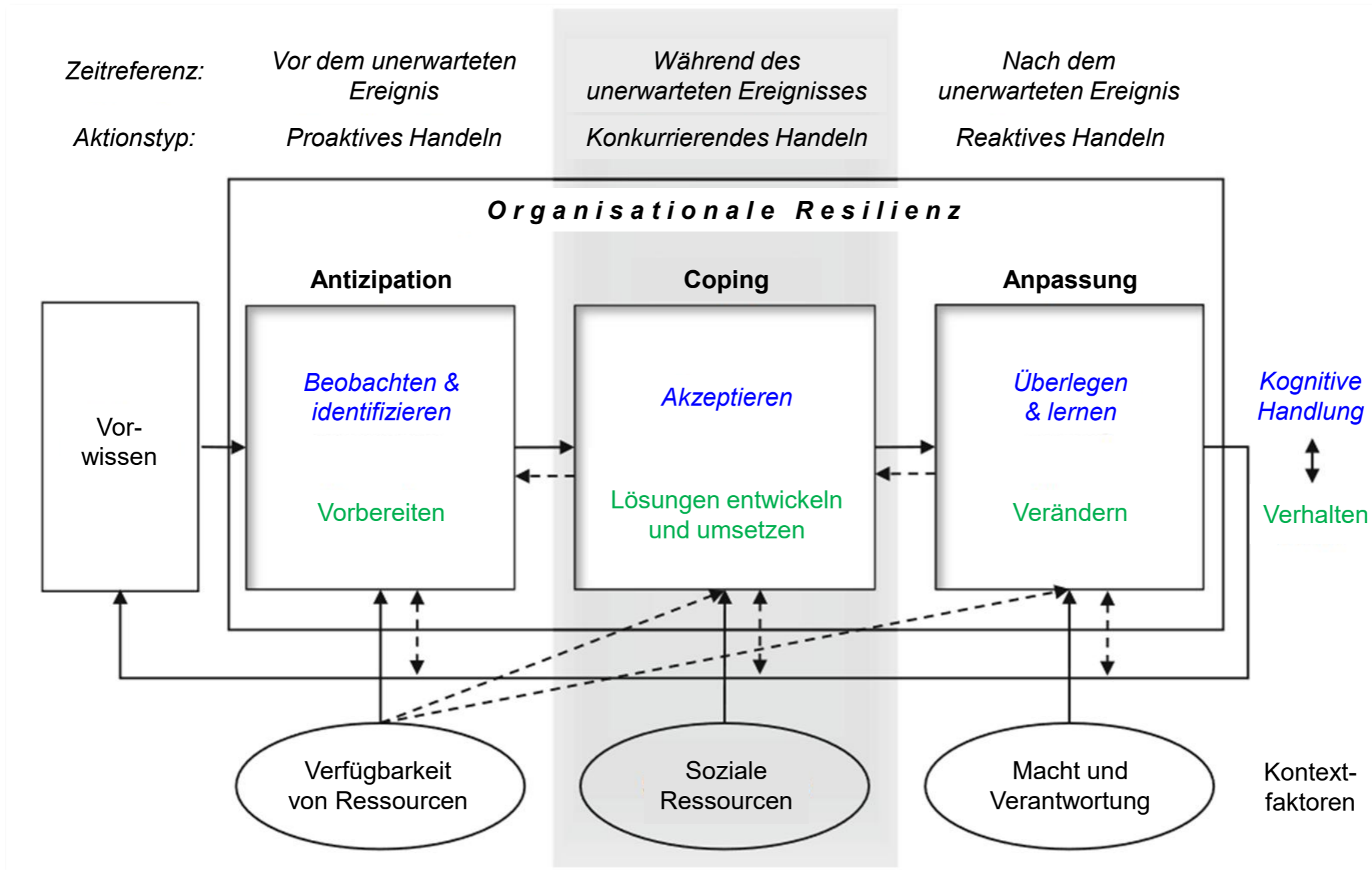
Ein allgegenwärtiges Konzept



Organisationale Resilienz

„Die Fähigkeit einer Organisation, potenzielle Bedrohungen vorherzusehen, wirksam mit widrigen Ereignissen umzugehen und sich an veränderte Bedingungen anzupassen“

(S. 220, eigene Übersetzung)



Zentrale Rolle des Austauschs im Team

- Antizipation und Früherkennung
- Wissensaustausch
- Kompetenzentwicklung
- Entwicklung eines geteilten Situationsbewusstseins

Cuvelier, L., & Falzon, P. (2010). Adaptation des systèmes, adaptation des opérateurs : De la résilience à l'ergonomie et retour. Actes du 45e congrès de la Société d'ergonomie de langue française

Dekker, S. (2006). Resilience engineering : Chronicling the emergence of confused consensus. In E. Hollnagel, D. Woods, & N. Leveson (Eds.), *Resilience engineering : Concepts and precepts*

Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the unexpected. Assuring high performance in an age of complexity.*

Inwiefern sind organisationale Resilienz und die Gesundheit des Personals positiv miteinander korreliert?

Wird organisationale Resilienz auf Kosten der Gesundheit der Mitarbeitenden erreicht?

Eine Studie über die organisationale Resilienz im Spital während der Covid-Pandemie (n=1582)

Positive Korrelationen zwischen

- **Resilienzprozessen** (vorhandenen Ressourcen, Antizipation, Teamleiterleistung, Anpassung der Arbeitsweise, Teamzusammenhalt)
- Gesundheitsförderlichen **Coping-Strategien** (Problemlösung und positives Denken)
- Selbsteingeschätzter **Gesundheit**
- Selbsteingeschätzter **Teamleistung**

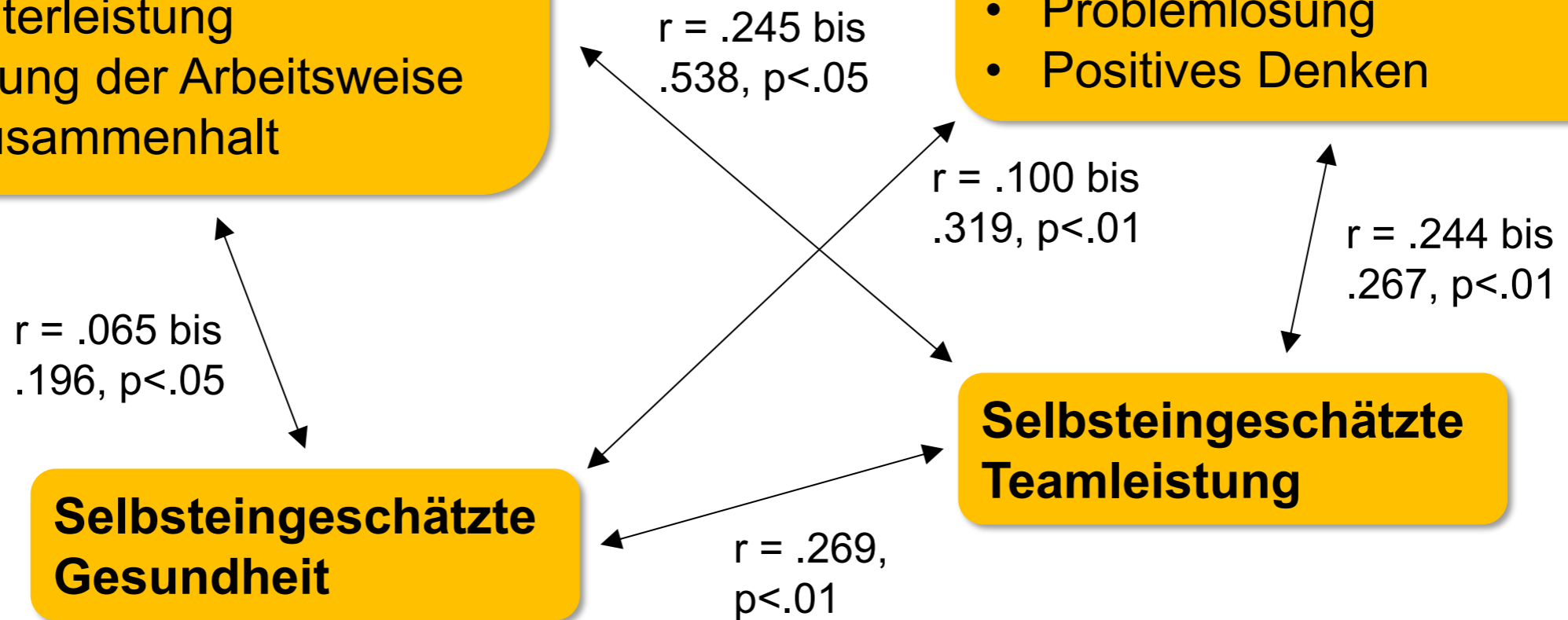
Eine Studie über die organisationale Resilienz im Spital während der Covid-Pandemie (n=1582)

Resilienzprozesse

- Vorhandene Ressourcen
- Antizipation
- Teamleiterleistung
- Anpassung der Arbeitsweise
- Teamzusammenhalt

Gesundheitsförderliche Coping-Strategien

- Problemlösung
- Positives Denken



Organisationale Resilienz und **Safety-II**

„Die Fähigkeit eines Systems, seine Funktionsweise vor, während oder nach Veränderungen und Störungen so anzupassen, dass die erforderlichen Abläufe unter vorhersehbaren wie auch unter unerwarteten Bedingungen aufrechterhalten werden“

Warum funktionieren Abläufe (in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle) gut?

Weil der Mensch fähig ist, sich an Unvorhergesehenes anzupassen

Wie kann die Sicherheit des Systems gewährleistet werden?

- Indem die Fähigkeit des Systems gestärkt wird, seine Funktionsweise bei Unvorhergesehenem anzupassen
- Indem die Kompetenzen und die Erfahrung des Personals genutzt werden
- Durch die Kombination von Safety I und Safety II

Schlussfolgerung 1

Ein auf Resilienz basierender Managementansatz soll

- Handlungsoptionen offenhalten
- Ereignisse in einem regionalen statt in einem lokalen Kontext betrachten
- Heterogenität betonen
- Unsere Unwissenheit anerkennen
- Davon ausgehen, dass zukünftige Ereignisse unerwartet sein werden

Er erfordert keine präzise Fähigkeit, die Zukunft vorherzusagen, sondern lediglich die qualitative Fähigkeit, Systeme zu entwerfen, die unerwartete Ereignisse absorbieren und bewältigen können.

Schlussfolgerung 2

Resiliente Organisationen sind zugleich Organisationen, welche die Gesundheit ihrer Beschäftigten schützen.

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit.