

Die besonderen Fähigkeiten resilienter Organisationen

# Gut vorbereitet auf die nächste Krise?

Was kommt als Nächstes? Eine neuerliche Krise? Eine große Chance? Was es sein wird, ist ungewiss. Resiliente Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf unerwartete Situationen rasch reagieren und diese besser meistern als andere. Wir sind der Frage nachgegangen, warum das so ist.

Sucht man auf Wikipedia nach „Resilienz“, findet man zuerst eine technische Definition: „... die Fähigkeit eines Materials, nach einer Belastung wieder den Ausgangszustand einzunehmen ...“. Übertragen auf den Menschen geht es um die Fähigkeit, Krisen unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für die eigene Entwicklung zu nutzen. Die Soziologie hat den Begriff auf Gruppen ausgeweitet, auf Gesellschaften und Organisationen: Hier beschreibt Resilienz die Fähigkeit, den Herausforderungen unserer veränderlichen Welt, Turbulenzen und Krisen erfolgreich und gewinnbringend entgegenzutreten – elastisch und beweglich, belastbar und widerstandsfähig.

## Die nächste Krise unbeschadet überstehen?

Der Ansatz, dass nach der Krise möglichst alles wieder so sein sollte wie vorher, ist der falsche. In vielen Bereichen haben sich in den letzten zwei bis drei Jahren Märkte drastisch verschoben – in bestimmten Bereichen des Maschinenbaus zum Beispiel von Europa nach Asien. Zudem wurden

gravierende Entwicklungen eingeleitet, die in den nächsten Jahren zu spürbaren Veränderungen führen werden.

Welche Fähigkeiten brauchen Organisationen also, um plötzliche kritische Situationen gut zu meistern und die in der Krise liegenden Chancen zu nutzen (etwa sich gut aufzustellen für den folgenden Aufschwung, Marktanteile zu gewinnen, „fitter“ zu werden)? Wir haben unsere Erfahrungen mit Unternehmen in den letzten drei Jahren ausgewertet: Es zeigt sich, dass die Eigenschaften resilienter Organisationen nicht kurzfristig aufgebaut werden können – sie müssen schon vor der Krise entwickelt werden.

## Die Realität wahrnehmen und sich ihr stellen

Die erfolgreichen Unternehmen haben Art und Ausmaß der letzten Krise rasch erkannt. Dafür braucht es ein gutes Sensorium für den Markt. Denn auch wenn die Auftragsbücher noch voll sind, können im Beschaffungsmarkt oder in den Märkten der Kunden bereits schwache Zeichen eines Einbruchs sichtbar werden. Vor allem aber haben resiliente Unternehmen die Fähigkeit, unterschiedliche Sicht-

weisen verschiedener Bereiche bzw. Ebenen anzuerkennen, ernst zu nehmen und daraus schnell ein gemeinsames Bild der Lage zu entwickeln. Dafür haben sie eine entsprechende Kultur des Zuhörens und gemeinsamen Auswertens entwickelt. Strategieklausuren sind ein guter Platz, um solche Formen des Dialogs auszuprobieren.

## Zeit zum Denken und schnellen entscheiden

Wenn – wie in Krisensituationen – langfristige Planungen nicht funktionieren, kommt es auf andere Fähigkeiten an: Situationen erkennen, schnell, aber ausreichend analysieren, dann zügig entscheiden und umsetzen.

Die richtige Bewertung komplexer und schwieriger Situationen braucht die Einbeziehung der Schlüsselpersonen. Auch wenn es schnell gehen muss, ist der erste Schritt immer eine solide Standortbestimmung. Richtige Daten müssen rasch verfügbar sein. Vor allem braucht es ein eingespieltes Management-Team, das nicht in Panik verfällt, sondern auch in der Krise Notwendigkeiten und Chancen erkennt und Entscheidungen trifft.

Der zweite Teil ist Übung: Die Ergebnisse aus der Standortbestimmung werden in ein operatives Programm übersetzt, in dem jedes Mitglied des Management-Teams eigenverantwortlich sein Detailprogramm entwickelt, das dann im Team gerüttelt und verabschiedet wird. Das Wechselspiel aus Eigenverantwortung und gemeinsamen Reviews mit möglichen Kursanpassungen kann auch im „Normal-



Berater aus der ICG-Gruppe und Unternehmensvertreter diskutierten über „Building Resilient Organizations“ im September in Trier.

betrieb“ geübt werden, damit es dann im Krisenfall seine echte Stärke entfalten kann.

## Commitment und Vertrauen aufbauen

Verhalten basiert auf Geben und Nehmen (siehe Literaturtipp). Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Balance stimmt, sind sie bereit, in einer kritischen Situation mehr zu investieren als normal. Eine Kultur der Wertschätzung von Leistung macht sich in schwierigen Situationen bezahlt.

Resiliente Organisationen zeigen auch ein hohes Maß an Vertrauen. Wenn Führungskräfte in schwierigen Situationen auf die Einstellung, die Fähigkeiten und das Verhalten der (Schlüssel-)Mitarbeiter vertrauen können (und auch umgekehrt), sind unerwartete Situationen besser zu bewältigen. Personelle „Baustellen“ werden gerade in der Krise gnadenlos sichtbar. Daher ist es sinnvoll, rechtzeitig auf das richtige Team mit der entsprechenden Haltung und das Klima der Zusammenarbeit zu achten.

## Auf Eigenverantwortung und Qualifikation setzen

Talente und Erfahrungen, Kompetenzen und Arbeitsweisen sowie Zusammenarbeit und Know-how-Austausch der Menschen bilden den lebendigen Kern einer Organisation. Sie werden in guten und schlechten Zeiten sichtbar, in verschiedenen Situationen und Umgebungen. Sie reflektieren Verhaltensmuster und die Reife der Organisation. Eigenverantwortung und Quali-

fikation Richtung und Raum zu geben schafft Resilienz. Wenn Schönwetter-Strukturen und -Prozesse in Krisenzeiten versagen, muss auf die Mannschaft Verlass sein.

## Identität, Sinn und Werte entwickeln

Von Richtung war die Rede: Gemeint sind die gemeinsam verstandene Mission, die Glaubenssätze und die Werte in der Organisation. Gibt es ein geteiltes Verständnis dafür, was für das Unternehmen „Erfolg“ heißt, wofür man antritt, an welchem Strick man gemeinsam wohin zieht? Hier ist klare Kommunikation gefragt und regelmäßige Vergewisserung. In vielen Unternehmen sind Verhaltensprinzipien formuliert. Der so genannte „Code of Conduct“ wird allerdings belächelt, wenn die Mitarbeiter ihn in der täglichen Praxis nicht wiedererkennen. Deshalb empfiehlt es sich, nicht nur Leitsätze zu formulieren, sondern dazu auch die praktische Anwendung in typischen betrieblichen Situationen zu reflektieren: In welchem konkreten Verhalten der Führungskraft oder des Kollegen erkenne ich die Umsetzung des Leitsatzes? Eine gelebte und reflektierte Identität ist der Kern einer resilienten Organisation.

## Bewegliche Strukturen schaffen

Starre Strukturen und Stellenbeschreibungen sind in ungeplanten Situationen rasch obsolet. Hilfreich ist hingegen ein klares und im Kontext der Unternehmensdynamik flexibles Rol-

lenverständnis der Beteiligten: Wohin geht die Reise, welche Kompetenzen kann ich beisteuern, welchen Beitrag kann ich leisten, was sind meine Aufgaben? Voraussetzung dafür ist, Strategie, Strukturen und Rollen laufend zu reflektieren und beweglich zu gestalten. Es braucht mehr Klarheit darüber, „was“ zu tun ist, als Vorgaben, „wie“ es zu tun ist. Auch diese Fähigkeit muss vor der Krise entwickelt werden.

## Resümee: Resilienz aufbauen

Die Entwicklung einer resilienten Organisation sollte mindestens zwei Blickrichtungen verbinden: Lernen aus der Vergangenheit und Orientierung auf die Zukunft. Welche Krisen haben wir bisher gemeistert, welche Systeme, Werte und Verhaltensweisen waren wertvoll, was hat funktioniert, was nicht? Und: Was wollen wir unter einer künftigen, gesunden, resilienten Organisation verstehen? Welche Fähigkeiten und Ressourcen wollen wir dafür systematisch aufbauen? In einer resilienten Organisation ist Lernen und Verlernen ein kontinuierlicher Prozess, der dafür sorgt, dass auch die nächste Krise unbeschadet überstanden wird.

[dietmar.bodingbauer@ICG.eu.com](mailto:dietmar.bodingbauer@ICG.eu.com)  
[frank.kuehn@ressential-ICG.com](mailto:frank.kuehn@ressential-ICG.com)



### Literaturtipp

**Radikale Marktwirtschaft**  
 Grundlagen des systemischen Managements  
 Fritz B. Simon; Carl-Auer-Systeme; 5. Auflage, 2005