

Organisationale Resilienz und wie sie erreicht werden kann

Frank Ahlrichs / Benedikt Sommerhoff
mit dem gesamten ICV-Fachkreis
Controlling & Qualität



Aktuell haben viele Unternehmen existenzielle Probleme. Zusätzlich lässt sich feststellen, dass Unternehmen immer häufiger in Krisen geraten. In dieser Situation stellt sich die Frage, wie sie sich auf zukünftige Krisen besser vorbereiten können. Immer häufiger taucht in diesem Zusammenhang der Begriff der Resilienz auf. Doch was genau ist Resilienz und kann eine Steigerung ihrer Resilienz Unternehmen helfen, in Krisenzeiten besser zu bestehen? Wie können Unternehmen ihre Resilienz verbessern?

Was ist (organisationale) Resilienz?

Der Begriff der Resilienz bezieht sich ursprünglich auf die Widerstandsfähigkeit bzw. Robustheit einzelner Menschen, um in Problemsituationen psychisch stabil zu sein und aus Krisensituationen schnell und gut wieder herauszukommen. Die diesbezügliche Resilienzforschung startete mit der Beobachtung, dass einige Menschen gut und sogar gestärkt aus Krisen hervorgehen, andere nicht. Sie fokussierte sich zunächst darauf, zu verstehen, welche Dispositionen und Kompetenzen Menschen resilient machen. Oftmals werden dabei mehrere „Säulen“ der Resilienz genannt¹:

- Optimismus
- Akzeptanz
- Lösungsorientierung
- Opferrolle verlassen
- Verantwortung übernehmen
- Netzwerk-Orientierung
- Zukunftsplanung

Definition: Resilienz ist die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen.

Zunehmend wird dieser Resilienzbezug auch für Organisationen verwendet. Dann heißt es organisationale Resilienz. Die Beschäftigung mit organisationaler Resilienz findet vor dem Hintergrund statt, dass Organisationen anstreben, ihren Umgang in und mit Krisen zu verbessern, mehr noch, ihre Fähigkeit zu verbessern, Krisen gut zu bewältigen und sogar gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Was ist aus Sicht der Organisation eine Krise?

Eine Krise stellt eine Bedrohung für die Weiterexistenz der Organisation dar. Mit jeder Krise geht auch Veränderung einher. Aber nicht jede und auch nicht jede massive Veränderung bedeutet eine Krise. Eine Krise tritt zumeist plötzlich und weitgehend unvorhergesehen auf. Die Ursachen können im Umfeld, aber auch in der Organisation selbst liegen, siehe Abb. 1. Da eine Organisation ständig diversen Einflüssen und Disruptionen von außen und von innen ausgesetzt ist, kann eine Krise jederzeit beginnen.

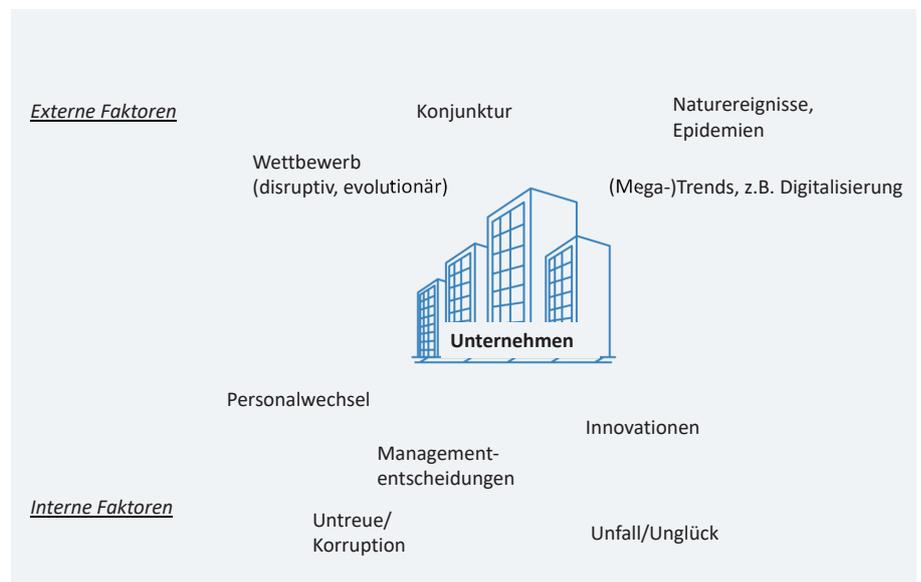


Abb. 1: Einflussfaktoren auf das Unternehmen (eigene Darstellung)

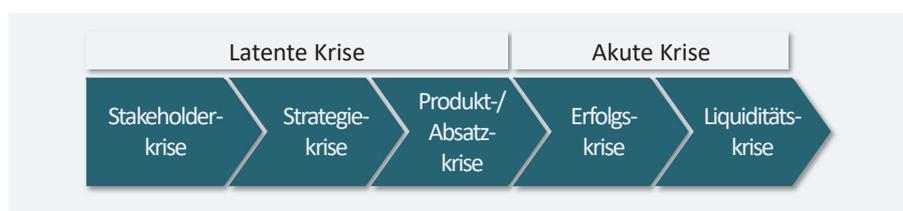


Abb. 2: Krisenstadien nach IDW S6

Es gibt unternehmens-, branchenweite, regionale, überregionale und globale Krisen. Doch nicht alles, was zur Krise deklariert wird, ist im Sinne obiger Definition eine Krise, und nicht alles, für das Führungskräfte den Begriff vermeiden, ist keine Krise.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer beschreibt in seiner Richtlinie zur Erstellung von Sanierungsgutachten (IDW S6) fünf Krisenstadien eines Unternehmens bis zur Insolvenz, die mit einem steigenden Bedrohungsgrad und sinkendem Handlungsspielraum einhergehen.

Diese fünf Stadien durchläuft eine Organisation typischerweise in einer Krise, je nach Art der Krise und Aufstellung der Organisation kann das sehr schnell oder langsamer, schleichend erfolgen, siehe Abb. 2. Die Krise ist ungewollt und existenziell bedrohlich und somit auch weder begrüßens- noch erstrebenswert. Und auch das Überstehen einer Krise birgt viele Nachteile und erzeugt Schäden für zu viele Menschen in und außerhalb der Organisation. Dennoch kann eine Krise auch eine Chance darstellen, wenn die Organisation sich in der Krise gut verhält und mit neuen, zukunftstauglichen Strategien, Geschäftsmodellen und Strukturen aus ihr hervorgeht. In der aktuellen durch die weltweite Pandemie verursachten Krise lässt sich z. B. gut beobachten, dass im Rahmen des Krisenmanagements viele Unternehmen ihre Digitalisierung viel schneller als geplant vorangetrieben haben und großen Nutzen daraus ziehen.

Geschwindigkeit und Qualität sind dafür wichtige Faktoren. Früh zu erkennen und sich einzugestehen, dass eine Krise besteht, kann dazu beitragen, die Krisenbewältigung früher zu starten und schneller und konsequenter umzusetzen. Eine große Bereitschaft und die Fähigkeit, auch radikal neue Strategien und Konzepte umzusetzen, kann ebenfalls entscheidend für eine Krisenbewältigung sein. Die Fähigkeiten zur Geschwindigkeit, Konsequenz und Radikalität

in der Krisenbewältigung sind wichtige Resilienzfaktoren.

Wie äußert sich organisationale Resilienz in einer Krise?

Im Wesentlichen äußert sich organisationale Resilienz in einer Krise also derart, dass sie einen schnelleren und einen besseren Umgang damit ermöglicht.

Schnellere Reaktion bedeutet:

- schneller erkennen und eingestehen, dass eine Krise besteht (Schockstarre vermeiden)
- schnell in den Krisenmodus umschalten und mit dem Krisenmanagement² und Business Continuity Management³ beginnen
- schnell beginnen, Strategien für einen nachhaltigen Umgang mit der Krise zu entwickeln

Bessere Reaktion bedeutet:

- aufeinander achten, mit Ängsten von Individuen umgehen, um die kollektive Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten
- ein Klima bewahren oder herstellen, das Veränderung (Change), kollektive Kreativität und Innovation ermöglicht
- Prozesse, Methoden und Kompetenzen anlegen, die effektives, effizientes und friktionsarmes Veränderungsmanagement in der Krise ermöglichen (das muss auch mögliche radikale Veränderungen umfassen)
- Chancen erkennen und ergreifen

Organisationale Resilienz zeigt sich also in der Fähigkeit einer Organisation, eine Krise als solche zu erkennen und schnell geeignete Bewältigungsmaßnahmen zu finden, die zu den Stärken und Schwächen der Organisation passen. In der Natur überlebt die Spezies, die sich am besten bzw. am schnellsten an Umweltveränderungen anpasst. In der Wirtschaft überleben in Krisensituationen die Unternehmen, die sich den immer dynamischeren Märkten am besten bzw. am schnellsten anpassen.

Wie verankert man Resilienz im Unternehmen?

Häufig ist die verfügbare Zeit nach dem Eintreten bzw. Erkennen einer Veränderung bis zur Umsetzung erster dringlicher Maßnahmen sehr kurz. Eine ausreichend schnelle Anpassung kann nur dann gelingen, wenn bereits eine Grundhaltung in der „DNA“ und somit der Kultur des Unternehmens angelegt ist, dass Veränderungen zur normalen Entwicklung des Unternehmens gehören und dass es immer wieder auch zu kriseninduzierten Veränderungen kommen kann. Eine positive Grundhaltung zur Veränderung im Unternehmen ist die Basis organisationaler Resilienz.

In dieser Grundsätzlichkeit begünstigt eine hohe organisationale Resilienz nicht nur eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf Krisensituationen, also Bedrohungen des Unternehmens, sondern auch auf Marktchancen. Organisationale Resilienz kann dazu führen, dass sich das Unternehmen aus Krisensituationen heraus im Markt- oder Branchenvergleich besonders positiv entwickelt, weil es unter dem Druck der Krise in der konstruktiven und kreativen Zusammenarbeit aller Stakeholder neue Vorgehensweisen, Produkte, Geschäftsmodelle oder Märkte gefunden hat.

Je nach Krisenszenario kann ein Unternehmen manchmal nur reagieren (dann aber schnell und konsequent) oder, wenn die Krise derart ist, dass Indikatoren ihr Eintreten sicher ankündigen, auch vor Eintreten der potenziellen Krisenphase agieren, um kritischen Auswirkungen unmittelbar entgegenwirken zu können.

Organisationale Resilienz ist keine Methode. Es gibt kein Rezept, mit dem man Resilienz erreichen kann. Eine Methode wäre unabhängig von den handelnden Personen eine allgemeingültige Vorgehensweise, die zu einem beabsichtigten Ergebnis führt. Dies ist Resilienz nicht.

Es gibt allerdings verschiedene Konzepte, mit denen man organisationale Resilienz aufbauen bzw. stärken kann. Die Wirkung ist jedoch immer abhängig von den handelnden Personen und weiteren Rahmenbedingungen. Wie beschrieben, ist Resilienz auch eine Werthaltung. Die innere Bereitschaft zur Anpassung muss vorhanden sein.



**Dipl.-Ök. Frank
Ahlrichs**

ist Geschäftsführer der
konsequent. Management
Service GmbH,
www.konsequent-sein.de. Er
ist Leiter des Fachkreises
Controlling & Qualität und
Experte für Prozessmanage-
ment und Organisations-
gestaltung.
frank.ahlrichs@
konsequent-sein.de

Und dies muss für ausreichend viele Stakeholder gelten, eine positive Einstellung Einzelner reicht nicht aus.

Resilienzkonzepte

Es gibt mehrere Konzepte für Organisationsresilienz, die sich gegenseitig stützen und verstärken können⁴:

- Agilität – ein hoher Grad an Adaptivität und Beweglichkeit, um schnell und friktionsarm neue Herausforderungen zu bewältigen
 - ▶ Strategische Agilität – schnelle Strategiewechsel
 - ▶ Operative Agilität – adaptive, flexible Prozesse und Projekte
 - ▶ Organisatorische Agilität – schnelle, friktionsarme Neustrukturierungen
- Redundanz – das Vorhalten von Ersatzsysteme und Ressourcen
 - ▶ Funktionsabsicherung durch Dopplungen, Reserven, zusätzliche Mittel
 - ▶ Funktionsabsicherung durch Alternativsysteme und -konzepte
- Robustheit – physische, konzeptuelle und systemische Unempfindlichkeit
 - ▶ robuste Infrastrukturen – Unempfindlichkeit der Elemente und Systeme der Infrastruktur
 - ▶ robuste Teamkonstitutionen – hohe persönliche Resilienz der Teammitglieder und hohe Resilienz der Gruppe
- Vereinfachung – die Reduktion von Verkomplizierendem und Verkomplizierendem
 - ▶ Entkomplexierung – Vermeidung und Verringerung von Komplexität (Organisation, Prozess, Produkte etc.)
 - ▶ Entkomplizierung – Vermeidung und Verringerung von Kompliziertheit
- Regionalisierung – die Bevorzugung regionaler vor globalen Partnern
 - ▶ Räumliche Regionalisierung – Verkürzung der Wege
 - ▶ Kulturelle Regionalisierung – Verringerung sprachlicher, kultureller, rechtlicher Hürden

Anmerkung: Je nach Unternehmen, Standorten, Märkten und Strategie kann die Regionalisierung weit über das eigene Land hinausgehen und sogar global werden. Es geht hier nicht um Nationalisierung.

- Kontinuität
 - ▶ Aufbau, Ausbau und Aufrechterhaltung langfristiger guter Beziehungen und Interaktionen der Menschen und institutionellen Partner
 - ▶ Das Bewahren eines Kerns relevanter kultureller, systemischer und infrastruktureller Errungenschaften auch unter großen Innovations- und Veränderungsdynamiken
- Diversifizierung – die Schaffung eines Portfolios von Geschäftsaktivitäten
 - ▶ Risikostreuung der Geschäftsaktivitäten
 - ▶ Diversifizierung der Lösungsräume

Da organisationale Resilienz eine Fähigkeit ist, kann und muss diese trainiert werden, so dass eine basale Fitness für Resilienz in der Organisation entsteht. Dies kann z.B. durch die Ausprägung einer Fehlerkultur in der Organisation erfolgen. Neue Ideen werden belohnt, auch wenn sie mal nicht gut funktionieren. Wenn man Musterbrüche (neue Ideen) fördert, lernt die Organisation, dass ungewöhnliche Maßnahmen hilfreich sein können (Bsp.: statt vor dem Hund wegzulaufen, stellen wir uns ihm schreiend entgegen).

Einige Resilienzkonzepte sind bereits Bestandteil des Risikomanagements⁵ in Unternehmen. So kann beispielsweise eine Redundanz von Ressourcen wie Rechenzentren oder Maschinen in Krisenzeiten das Fortbestehen fördern, während sie vor der Krise das Unternehmen mit zusätzlichen Kosten belastet. Auch Versicherungen können die Überlebensfähigkeit in Krisen steigern.

Wie kann eine basale/grundlegende Fitness für Resilienz erreicht werden?

Viele Fähigkeiten für Resilienz sind deckungsgleich mit Fähigkeiten für Agilität. Die Fitness für organisationale Resilienz kann demnach durch eine gezielte Erhöhung der Agilität im Unternehmen (Business Agility) erhöht werden. Im Unterschied zum Risikomanagement, bei dem Menschen sich auf sehr konkrete Situationen vorbereiten und dafür konkrete Maßnahmenumsetzungen, Abläufe und Handlungen miteinander trainieren können, ist Resilienz weniger konkret, diffuser und ermöglicht eher keine spezifischen Trainings sondern eine allgemeine „Ertüchtigung“, die Verbesserung der allgemeinen, basalen Fitness.

In Analogie zum menschlichen Organismus können sich auch Unternehmen „fit“ und „widerstandsfähig“ halten. Dies gelingt umso besser, wenn Aspekte der Resilienz als Bestandteil der Unternehmenskultur und der Denkweise etabliert sind. Eine von Optimismus geprägte Haltung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie insbesondere der Führungskräfte, kann etwa dazu beitragen, als Individuum und vor allem im Kollektiv Krisensituationen zu bewältigen und daraus gestärkt hervorzugehen. Es ist dazu hilfreich, Beeinflussungen zu akzeptieren, sowie daraus resultierende Bedrohungen, aber eben auch Chancen, zu antizipieren, um eigene Schwachstellen oder auch sich bietende Vorteile im Unternehmen zu erkennen. Wichtig ist, dass Unternehmen und ihre Menschen nicht in einer Opferrolle verharren mit dem reinen Fokus auf der Wiederherstellung eines Status Quo, sondern lösungsorientiert in die Zukunft blicken und veränderungsbereit sind. Dies erfordert, zugleich auch etablierte Systeme, Methoden und Routinen zu hinterfragen, um agil reagieren zu können.

In einem komplexen Umfeld ist Erfahrung deutlich wichtiger als Wissen. In der Anwendung von Wissen um Werkzeuge zur raschen Anpassung wird das Unterneh-



**Dr.-Ing. Benedikt
Sommerhoff**

ist Leiter Innovation,
Transformation, Themenma-
nagement bei der Deutschen
Gesellschaft für Qualität e.V.
(DGQ) und Gründungsmit-
glied des gemeinsamen
Fachkreises Controlling &
Qualität des ICV und der
DGQ,
www.dgq.de
benedikt.sommerhoff@
dgq.de

men zunächst nur mäßig erfolgreich sein. Erst nach mehreren solcher Veränderungen/Anpassungen entsteht die Erfahrung, auch die Sensibilität für den Handlungsbedarf. Dies führt zu einer höheren „Fitness“ des Unternehmens bezüglich der Anpassung. Diese Fitness begünstigt eine höhere Resilienz. Und diese Fitness wirkt sich positiv auf die gemeinschaftliche Arbeitsweise im Unternehmen aus. Risiken werden schneller erkannt, sodass Krisen erst gar nicht entstehen. Chancen werden erkannt und beherzt wahrgenommen.

Die Organisation und ihre Mitarbeiter können die mentale Einstellung und auch handwerkliches Können trainieren, um fit für die Krise zu sein. Dazu gehören:

- Analysekompetenz
- Veränderungsmanagement
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Kommunikation
- Projektmanagement
- Agilität, Kreativität, Innovativität

Es gilt, den Reifegrad der Fähigkeit zur Krisenbewältigung durch operatives Tun zu steigern und ins Tagesgeschäft einzubauen. Das ist besser als Simulationen und Trockentrainings.

Zur Steigerung der Resilienz in Organisationen gibt es auch eine ISO-Norm. In der ISO 22316 sind allgemeine „Elemente zur Stärkung der Resilienz“ dargestellt.

- Gemeinsame Vision und Klarheit über den Unternehmenszweck
- Den internen und externen Kontext verstehen
- Wirkungsvolle und kraftvolle Führung

- Eine unterstützende Unternehmenskultur
- Informationen und Wissen teilen
- Verfügbarkeit der Ressourcen
- Management Disziplinen entwickeln und koordinieren
- Kontinuierliche Verbesserung unterstützen
- Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren und zu bewältigen

Diese Elemente sind sehr allgemein und generisch und sind für eine gute Unternehmensführung allgemein sicherlich anerkannt. Sie stellen jedoch kaum eine geeignete Hilfe dar, organisationale Resilienz gezielt zu steigern.

Fazit

Um ein Unternehmen

- systematisch auf Krisen vorzubereiten und
- in einer Krise systematisch und nachhaltig zu agieren, um
- sich schnell an neue Rahmenbedingungen anzupassen,

sind verschiedene Methoden und Ansätze erforderlich. Die Basis wird durch die organisationale Resilienz gelegt, die durch laufendes Training eine organisationale Fitness erreicht. Darauf bauen dann weitere Instrumente wie das Krisenmanagement, das Business Continuity Management und das Risikomanagement auf. Die richtige Mischung muss jedes Unternehmen selbst finden. Die verschiedenen ISO-Normen geben dabei nur allgemeine inhaltliche Hinweise. Details müssen unternehmensindividuell konkretisiert und im Zeitablauf à

jour gehalten werden. Bereits der Prozess des aktiven Auseinandersetzens und das Bewusstsein, interne und externe „Situationsvariablen“ kritisch zu hinterfragen und daraus Handlungen abzuleiten, stärken die Organisation. ■

Fußnoten

1 Vgl. Birgit Wolter „Resilienzforschung“ – das Geheimnis der inneren Stärke... in *Systema* 3/2005, 19. Jahrgang, Seite 299-304

2 *Krisenmanagement ist eine Methode zum operativen Umgang mit Krisen. Diese Aktionen sind nicht Teil der organisationalen Resilienz, sondern bauen auf ihr auf*
3 *Business Continuity Management (BCM) ist eine Methode, die insbesondere für die Aufrechterhaltung der Datenverarbeitungsinfrastruktur vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) in seinem BSI-Standard 100-4 (Notfallmanagement) beschrieben wird. Sie kann als Teil des Krisenmanagements angesehen werden. BCM und darauf aufbauend BCM-Management-Systeme sind zudem in der ISO 22301 beschrieben und damit international standardisiert*

4 Sommerhoff, B. (2020), *Umgang mit der Lage. Krisenbewältigung und Organisationsresilienz*. DGQ Impulspapier, DGQ, Frankfurt

5 *Risikomanagement ist ein Ansatz der Unternehmensführung, der sowohl methodische Ansätze beinhaltet als auch Elemente, die in der Kultur der Organisation angesiedelt sind und ähnlich der Resilienz primär eine Werthaltung beschreiben. Risikomanagement ist u.a. in der ISO 31000 beschrieben.*

ICV-Fachkreis Controlling & Qualität

Der gemeinsame Fachkreis der ICV und der DGQ führt seit 2004 Methoden der Unternehmenssteuerung und Business Excellence aus den Perspektiven des Controllings und des Qualitätsmanagements zusammen. In den monatlichen Fachkreissitzungen werden Themen behandelt, die im Tagesgeschäft der breiten Zielgruppe bedeutsam sind. Dabei werden diese sinnvoll harmonisiert und weiterentwickelt.

Der Fachkreis freut sich über neue Mitglieder, die aktiv an neuen Themen arbeiten und diese für die praktische Arbeit der Controller und Qualitätsmanager aufbereiten wollen.

Kontakt unter www.icv-controlling.com

