

Resiliente Unternehmen Monika Auer-Furrer

*„Die Kunst ist, einmal mehr aufzustehen,
als man umgeworfen wird.“*

Winston Churchill

In Krisenzeiten braucht es resiliente Unternehmen

In turbulenten Zeiten braucht es Unternehmen, die an schwierigen Aufgaben nicht scheitern, sondern erstarken. Solche Unternehmen nehmen das Auf und Ab wirtschaftlicher Entwicklung als Tatsache hin und bewerten diese Schwankungen sehr realistisch, woraus sich ein gutes Vorbereitet-Sein auf mögliche Überraschungen entwickelt. Robuste Organisationen halten zudem gekonnt die Balance zwischen Regeln und Improvisation. Existierende Regeln bieten einen Handlungsrahmen, innerhalb dessen es aber auch viel Freiraum zur Improvisation gibt. Diese Balance zwischen fest und lose erlaubt es den Unternehmen, sich zufällig bietende Chancen zu ergreifen und sich veränderten Bedingungen schnell anzupassen. Dabei helfen klare Ziele und starke Werte.

Um das Thema der organisationalen Resilienz fassbarer zu machen, führe ich im folgenden drei Betrachtungen an, die sich mit dem Thema vertieft auseinandersetzen.

Organisationale Resilienz – definiert von Sonia McManus

Im Rahmen verschiedener Studien über resiliente Organisationen definiert Sonia McManus organisationale Resilienz als eine Funktion von

- Situationsbewusstsein
- Management von Hauptvulnerabilitäten
- Adaptionfähigkeit

Das **Situationsbewusstsein** einer Unternehmung umschreibt die Art und Weise, wie diese sich selbst und ihre Umgebung wahrnimmt. Dies umfasst:

- die Fähigkeit vorzuschauen und Gelegenheiten sowie mögliche Krisen zu antizipieren,
- Krisen zu identifizieren und ihre Konsequenzen abzuschätzen, sowie ein gutes Verständnis für deren auslösende Faktoren,
- ein gutes Bewusstsein für die zur Verfügung stehenden internen und externen Ressourcen,
- das Wissen, welches die minimalen Anforderungen sind, um funktionsfähig zu bleiben – oder wieder zu werden,
- ein gutes Verständnis der Erwartungen verschiedener Stakeholder.

Das **Managen von Hauptvulnerabilitäten**

beschreibt einen guten Umgang mit Risiken. Risikoträger können sowohl „handfeste“ Bestandteile der Unternehmung, wie Gebäude oder kritische Vorräte, Schlüsselpersonen und Entscheidungsträger, aber auch weniger greifbare Komponenten, wie Beziehungen zu wichtigen Kunden und anderen Stakeholdern oder die eigene Reputation sein. Als Hauptvulnerabilitäten werden diejenigen Schwächen bezeichnet, die in einer Krisensituation einen stark negativen Impact haben können. Diese gilt es zu kennen, um möglichst mit ihnen umgehen zu können.

Adaptionfähigkeit erlaubt es einer Organisation sowohl im täglichen Geschäft als auch in Krisensituationen schnelle und adäquate Entscheidungen zu treffen. Adaptionfähigkeit zeigt sich unter anderem in den folgenden Aspekten einer Organisation:

- Führungs- und Entscheidungsstrukturen,
- dem Umgang mit Information und Wissen,
- dem Mass an gelebter Flexibilität und Kreativität.

Eine resiliente Organisation hat demzufolge einer nicht-resilienten drei wesentliche Qualitäten voraus: ein besseres Bewusstsein – von sich selbst, den wichtigsten Stakeholdern und der sie umgebenden Realität –, eine erhöhte Wahrnehmung bezüglich der eigenen Hauptvulnerabilitäten sowie die Fähigkeit, sich mit innovativen Lösungen verändernden Situationen anzupassen und so mit Unvorhersehbarem umgehen zu können.

„The Resilient Enterprise“ – beschrieben von Yossi Sheffi

Eine ähnliche Betrachtungsweise formuliert Yossi Sheffi in seinem Buch „The Resilient Enterprise“. Er beschreibt die Massnahmen, die eine Unternehmung resilienter machen, um so auf mögliche Krisen vorbereitet zu sein, und unterscheidet dabei „Security Investments“ und „Resilience Investments“.

Security Investments

Hier geht es im Wesentlichen darum, möglichst gut vorbereitet zu sein. Sheffi hebt in diesem Kontext vor allem folgende Punkte hervor:

- Risiken kennen und sich darauf vorbereiten,
- Vulnerabilitäten bewerten,
- die Wahrscheinlichkeit einer Störung reduzieren,
- mit anderen Organisationen bezüglich Sicherheit zusammenarbeiten,
- Redundanzen einbauen, wie beispielsweise zusätzli-

ches Inventar, ungebrauchte Produktionskapazität oder zusätzliches Personal,

- Supply Chains beweglicher gestalten,
- Übungen und Trainings durchführen.

Resilience Investments

Die Art und Weise, wie eine Organisation mit trotzdem eintretenden Störungen und Krisen umgeht und wie flexibel sie dabei agiert, ist oftmals eine Frage der Kultur. Als Faktoren, die eine resiliente Organisationskultur fördern und die Flexibilität erhöhen, um im Krisenfall schnell wieder auf die Beine zu kommen, benennt Sheffi:

- **Resultatorientierung** Resiliente Unternehmen setzen hohe Erwartungen in ihre Mitarbeitenden, es findet sich oft eine Mentalität des Machens, wobei pragmatische Lösungen angestrebt werden.
- **Teamwork und Kommunikation** Im Unternehmen herrscht eine offene Kommunikation und ein schneller Informationsfluss. Wenn neue Teams nötig sind, können sie schnell gebildet werden.
- **Informelle Netzwerke** Neben hierarchischen Kommunikationswegen finden auch informelle Netzwerke ihre Berechtigung. Diese sind häufig bedeutend schneller und können so zur erfolgreichen Erledigung einer Aufgabe beitragen.
- **Leadership auf allen Hierarchiestufen** Um eine Unternehmung flexibel und agil zu halten, ist Verantwortungsübernahme auf allen Stufen wichtig.

Nach Sheffi ist ein resilientes Unternehmen im Wesentlichen eines, das gut auf mögliche Risiken vorbereitet ist. Er hält aber auch fest, dass manche Störungen sehr schwer vorhersehbar sind und die Vorbereitung darauf entsprechend schwierig ist. In diesem Fall hilft eine flexible Unternehmenskultur, um schnell und adäquat reagieren zu können.

Die vier Herausforderungen – formuliert von Gary Hamel

In seinem Artikel „The Quest for Resilience“ beschreibt Gary Hamel die vier Herausforderungen, denen sich eine Organisation auf dem Weg zu gesteigerter Resilienz stellen muss: die „kognitive Herausforderung“, die „strategische“, die „politische“ sowie die „ideologische Herausforderung“.

Die kognitive Herausforderung – „das Verleugnen bezwingen“

Als erstes muss ein Unternehmen gewillt sein, sich von Nostalgie, Arroganz und Verleugnen zu verabschieden, und schnell von der Feststellung: „Das kann gar nicht sein.“ zur Einsicht: „Wir müssen die Welt so nehmen, wie sie ist.“ kommen. Um resilienter zu werden, ist es für ein Unternehmen bedeutend, die Realität zu akzeptieren, wie sie ist, sich der ständigen Veränderungen – innerhalb und ausserhalb – bewusst zu werden und zu überdenken, wie diese den eigenen Erfolg beeinflussen können.

Die strategische Herausforderung – „die Vielfalt wertschätzen“

Resilienz braucht Alternativen. Wenn Möglichkeiten und Experimente gefördert werden, kann daraus eine Fülle von neuen Optionen entstehen, die Alternativen bieten zu Sterbendem. Deshalb ist es wichtig, breit angelegt in viele kleinere strategische Experimente zu investieren, um Vielversprechendes herauspicken und weiterverfolgen zu können.

Die politische Herausforderung – „Ressourcen freisetzen“

Für ein resilientes Unternehmen ist es wichtig, Ressourcen von bestehenden Produkten oder Programmen abzuzweigen und für Zukünftiges einzusetzen. Damit ist gemeint, einen gebührenden Anteil von neuen Ideen und bahnbrechenden Experimenten mit dem nötigen Kapital und den erforderlichen Talenten zu unterstützen.

Dafür muss auch für Experten die Möglichkeit bestehen, ohne grosse Hindernisse zwischen den jeweiligen Projektgruppen wechseln zu können.

Die ideologische Herausforderung – „Gegensätze annehmen“

In Unternehmen gilt es, mit dem Spannungsfeld von Optimierung und Innovation erfolgreich umzugehen. Optimierung hat verdientermassen einen hohen Stellenwert. Nur reicht sie nicht aus, wenn das zu Optimierende vielleicht schon bald nicht mehr relevant ist. Deshalb ist es essentiell, sich sowohl mit Verbesserung als auch mit Erneuerung zu beschäftigen und neben der Optimierung von Bestehendem auch strategische Alternativen zu verfolgen.

Organisationale Resilienz – sich von innen heraus verändern

Ein Unternehmen mit hoher Resilienz ist also fähig, Situationen, die möglicherweise negative Konsequenzen haben, schnell zu identifizieren und darauf adäquat zu reagieren. Ausserdem können resiliente Organisationen auch angesichts von Problemen und Turbulenzen auf Kurs bleiben und sind immer noch fähig, Gelegenheiten wahrnehmen, die es ihnen erlauben – selbst in widrigen Zeiten – zu erstarren.

Gary Hamel bezieht sich auf letztere Bedeutung, wenn er Resilienz als die Fähigkeit eines Unternehmens beschreibt, seine Geschäftsmodelle und Strategien angesichts ständiger Veränderungen im operativen Umfeld kontinuierlich und dynamisch neu zu erfinden. Resilienz kann also auch als die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden werden, sich von innen heraus zu verändern, bevor eine Krise eintritt und äussere Bedingungen Anpassungen unumgänglich werden lassen. Diese vorausschauende Resilienz fokussiert viel eher auf „Instandhalten“ statt „Reparieren“,

was die Paradoxie beinhaltet, dass Resilienz – wenn vorsätzlich gepflegt – weit weniger gut sichtbar wird.

Quellen

- 1 Hamel, G. / Välikangas, L.: The Quest for Resilience, In Harvard Business Review, September 2003, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- 2 McManus, S. et al.: Resilience Management, A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations. Resilient Organisations Research Report 2007/01, als Pdf auf www.resorgs.org.nz.
- 3 Moritz, S.: Resilienz – Erfolgsfaktor der Zukunft?, 2011, VDM Verlag, Saarbrücken.
- 4 Sheffi, Y.: The Resilient Enterprise. Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage., 2007, The MIT Press; Cambridge, London.