

Wie Unternehmen Umbrüche mit organisationaler Resilienz meistern

„Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so zu ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere Organisationen können Risiken und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren.“ (ISO-Norm 22316:2017)

Unternehmen können zwar planen und ihr Geschäftsmodell auf zukünftige Entwicklungen hin ausrichten. Aber: Meistens werden sie dennoch von unvorhergesehenen Szenarien überrascht werden. Unsere Welt ist immer weniger kontrollierbar, die Vorhersagezeiträume werden kürzer und kürzer. Die meisten Umbrüche kommen inzwischen innerhalb von wenigen Wochen oder Monaten, und oft sind es gleich mehrere kleine und große Krisen, die Unternehmen zur selben Zeit handhaben müssen. Mit Planung und vorgefertigten Strukturen alleine können sich Unternehmen nicht mehr gegen alle Eventualitäten behaupten. Widerstandsfähig, also resilient, wird ein Unternehmen erst dann, wenn es Lehren aus der Vergangenheit zieht - aber auch flexibel genug ist, auf völlig unvorhergesehene Situationen in einer sinnvollen Weise reagieren zu können.

Wenn ein Unternehmen bereits mitten in Krise steckt, ist Krisenmanagement unbestreitbar wichtig, um das Unternehmen schnell wieder überlebensfähig und leistungsbereit zu bekommen. Der Fokus liegt dann auf der Schadensbegrenzung, und je besser die Pläne dafür im Vorhinein ausgearbeitet sind, desto schneller und routinierter können alle auf die Krisensituation reagieren. Es macht durchaus Sinn, sich mit kritische Situationen bis hin zu Katastrophenszenarien intensiv auseinander zu setzen, um auf das Schlimmste gefasst zu sein. Jedoch: je eher ein bevorstehender Umbruch wahrgenommen wird, desto mehr Handlungsspielraum hat das Unternehmen um frühzeitig gegenzusteuern und es gar nicht bis zur Krise kommen zu lassen. Solche Signale für bevorstehende Umbrüche können einerseits formal eingesetzte Systeme sein. Ähnlich wie Brandmeldesysteme, die aufgrund bestimmter Indikatoren – Rauch, Wärmeentwicklung, Partikel in der Luft - eine potentielle Gefahr voraussagen, können auch für andere, bekannte Szenarien Frühwarnsysteme entwickelt werden. Das kann beispielsweise sein, die Fluktuation zu beobachten und einen Anstieg von Kündigungen in bestimmten Bereichen ernst zu nehmen. Oder eine Häufung von Kundenreklamationen bei bestimmten Artikeln.

Andererseits sollten Unternehmen auch besonders auf schwache Signale achten: Das sind unscharfe, wenig strukturierte, „gefühlte“ Informationen bis hin zu Trendaussagen von Zukunftsforschern. Es gibt nämlich immer auch Szenarien, für die wir keine Indikatoren einsetzen können, weil wir sie uns einfach überhaupt noch nicht vorstellen können. Unscharfe, unspezifische Signale geben Hinweise auf solche „undenkbaren“ Szenarien. Nach der Theorie der schwachen Signale von Ansoff kommen „Überraschungen“ überhaupt nur zustande, weil auf genau diese schwachen Signale nicht reagiert wird. In Unternehmen manifestieren sich

Signale oft in Fehlern, die auf den ersten Blick ganz unbedeutend scheinen. Allein schon deswegen ist eine offene Fehlerkultur eine der besten Auffangnetze für resiliente Organisationen: Wenn Fehler und schlechte Nachrichten angstfrei angesprochen und verbreitet werden können, und wenn dann auch nur eine/r im Unternehmen die mögliche Tragweite des Vorgefallenen versteht, kann diese/r eine vielleicht eine große Krise abwenden. Ein psychologisch unsicheres Umfeld dagegen führt dazu, dass Fehler so lange wie möglich vertuscht werden oder aus Angst vor Fehlern Neues gar nicht erst umgesetzt wird. Früher oder später führt dieses Verhalten aber dann dazu, dass Krisen „überraschend“ über das Unternehmen hereinbrechen.

Auch wenn noch so viel Krisenprävention und Risikoanalyse im Unternehmen durchgeführt wird: kein Unternehmen kann sich hundertprozentig gegen Unvorhergesehenes absichern. Daher müssen Unternehmen auch ihre Widerstandskraft für herausfordernde Situationen, für Umbrüche und Krisen, ausbauen. Sie müssen ihren Umgang damit grundlegend an die neuen Spielregeln einer schnelllebigen, hochkomplexen Umwelt anpassen, die Digitalisierung und Globalisierung mit sich bringen. Dafür sind je nach der Situation und der Struktur des Unternehmens eine Kombination aus Krisenmanagement und einer Optimierung des Systems, oder radikale Transformation auf der Grundlage vorausschauender Selbsterneuerung sinnvoll.

Geplantes **Krisenmanagement** sollte Bestandteil eines jeden gut aufgestellten Unternehmens sein. Es dient nur einem einzigen Zweck: die Überlebenschance des Unternehmens im Krisenfall maximieren. Um die Handlungsfähigkeit zu sichern, muss die Kernleistung sichergestellt sein. Die Kommunikation sollte maximal verdichtet werden, eingeleitete Maßnahmen erfordern ein permanentes Auswerten und Nachjustieren. Ein funktionierendes Krisenmanagement kann im akuten Krisenfall automatisch ablaufen, ohne wertvolle Reaktionszeit durch Abstimmungsprozesse zu verschenken.

Wenn es nicht um ein akutes „Feuerlöschen“ geht, dann kann sich das Unternehmen kontinuierlich einer **Optimierung des Systems** widmen. Die Verbesserung der Unternehmensstrukturen ist ein Prozess, der niemals abgeschlossen ist. Ohne gleich grundlegende Strategien und Normen infrage zu stellen, können viele Prozesse verbessert, verschlankt und agiler gestaltet werden. Erfahrungen aus erfolgreichem Krisenmanagement fließen in die Optimierung ein.

Eine **radikale Transformation**, das heißt ein organisationaler Wandel mit weitreichendem Umbau der Strukturen und Prozesse, der Ressourcenausstattung, der Aufgaben und Rollen der Beschäftigten und ihrer Kooperationserfordernisse, geht einige Schritte weiter. Sie wandelt das Unternehmen von innen heraus, so dass es auf externe Einflüsse flexibel reagieren kann. Auch selbstorganisierte Teams können dezentral erfolgreich agieren und so ihre Expertise direkt einbringen. Solche Veränderungen sollten begleitet sein von einem neuen Miteinander mit Selbstreflexion und Selbstveränderung – bei Führungskräften und Mitarbeiter/-innen inklusive des Topmanagements. Denn nur so kann glaubwürdig kommuniziert werden, wozu die Veränderung dient und warum sie dringlich ist.

Als Basis für eine radikale Transformation braucht das Unternehmen eine Grundlage der **vo-rausschauenden Selbsterneuerung**. Im Gegensatz zu einer Optimierung vorhandener Systeme ist sie eine grundsätzliche Neuausrichtung des Unternehmens. Dazu gehören eine erhöhte Achtsamkeit und Sensibilität beim Beobachten des Umfelds und der Kundensysteme, ein veränderter Umgang mit Fehlern, die innovative Nutzung von Impulsen und eine neue Haltung der Offenheit gegenüber Veränderungen. Wenn mit Unvorhergesehenem und Zufällen gerechnet wird, können sie nützliche Impulse ins Unternehmen bringen.

Kein Unternehmen kann einschneidende Umbrüche und unvorhergesehene Krise vermeiden. Unternehmen aber, die resilient aufgestellt sind, haben gute Chancen, Umbrüche und Krisen besser zu bewältigen, sie zu überleben und zu gedeihen. Die in diesem Beitrag angerissenen Strategien sind nur einige der zentralen Handlungsfelder auf dem Weg zu mehr **Resilienz für Unternehmen**.



Neuerscheinung:

30 MINUTEN – RESILIENZ FÜR UNTERNEHMEN

Jutta Heller

GABAL Verlag

2018 | 96 Seiten | 8,90€

ISBN 978-3-869-36884-9

Zur Autorin:

Jutta Heller ist Expertin für individuelle und organisationale Resilienz. Die selbständige Beraterin führt seit über 25 Jahren Individuen, Teams und Organisationen erfolgreich zu ihren eigenen Ressourcen. In Projekten und Trainings zeigt sich, dass Veränderungen – ob gewollt oder nicht gewollt – zu Erfolg führen, wenn sie sinnhaft und gezielt gestaltet werden.

Prof. Dr. Jutta Hellers Philosophie beruht neben tiefen Kenntnissen des Themas auf eigenen biografischen Erfahrungen. Neben ihrer selbständigen Beratungstätigkeit war sie über 10 Jahre an der Hochschule für angewandtes Management und verantwortete für die Fakultät Wirtschaftspsychologie den Bereich Training & Business Coaching. Sie hatte zudem knapp



acht Jahre Führungsverantwortung als Dekanin bzw. Prodekanin. 2017 gründete sie ORES, Verband für Organisationale Resilienz, wo sie 1. Vorsitzende ist.

Weitere Kompetenzen hat sich Prof. Heller als ausgebildete NLP-Lehrtrainerin, systemische Beraterin, Business Coach und zertifizierte Rednerin (GSA) erarbeitet. Ihr Ansatz macht fit für Veränderungen, sowohl reaktiv als auch proaktiv, denn „dank unserer eigenen und eigentlichen Ressourcen ist alles Mögliche möglich.“

Im Rahmen ihrer Resilienz-Akademie bietet Prof. Heller verschiedene Programme und Trainings für spezielle Zielgruppen – InhaberInnen/GeschäftsführerInnen von KMUs, Führungskräfte, Frauencoaching – an. Seit 2015 bildet sie Coachs, BeraterInnen, TrainerInnen, Personal- und OrganisationsentwicklerInnen in einer 1jährige Weiterbildung zum/zur zertifizierten ResilienzberaterIn aus.

Prof. Dr. Jutta Heller
Resilienz für Unternehmen
Neuwerk 4 - 90547 Stein

tel 09 11 – 2786 1770, fax 09 11 – 2786 1771

info@juttaheller.de

www.juttaheller.de

Live auf **YouTube**