

# 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. 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 der 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 kritischen Situationen bis hin zu Katastrophenszenarien intensiv auseinanderzusetzen, 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 potenzielle 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 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 ist je nach Situation und Struktur des Unternehmens eine Kombination aus Krisenmanagement und einer Optimierung des Systems oder eine radikale Transformation auf der Grundlage vorausschauender Selbsterneuerung sinnvoll.

► **Weiterlesen auf**  
[www.gabal.de/medien/wissensarchiv/](http://www.gabal.de/medien/wissensarchiv/) 

