



# Nicht nur überleben, sondern gedeihen

Ein Gastbeitrag von  
**Jutta Heller**

*Unvorhersehbares passiert immer wieder. Wieso aber melden manche Unternehmen in der Krise Insolvenz an, während die Konkurrenz mit innovativen Lösungen in Serie geht? Neun Schlüssel organisationaler Resilienz*

**E**in kleiner Brand in einer Produktionsanlage für Halbleiterfertigung führte im Jahr 2000 dazu, dass die Reinraumanlage durch Rauchpartikel verschmutzt wurde. Erst einige Wochen später stellte sich heraus, dass der Brand innerhalb weniger Minuten Chips für Millionen von Handys unbrauchbar gemacht hatte. Betroffen waren davon vor allem die beiden Unternehmen Nokia und Ericsson, die zu der Zeit die Hauptabnehmer dieser Chips waren. Die beiden Unternehmen reagierten sehr unterschiedlich: Bereits bei der ersten Nachricht über eine zu erwartende kurze Verzögerung bei der Chips-Lieferung hakte ein Mitarbeiter von Nokia nach, setzte den Zulieferer auf eine Liste zur besonderen Beobachtung und informierte Kolleginnen und Kollegen, dass unter Umständen mit Problemen zu rechnen sei. Als das Ausmaß

der Schäden erkennbar wurde, hatte Nokia bereits Verträge mit alternativen Lieferanten in petto.

Der Mitarbeiter dagegen, der bei Ericsson die Information über den Brand entgegennahm, gab sich mit der Auskunft zufrieden, dass die Chips wohl einfach etwas später eintreffen würden. Er informierte niemanden, und als der Ernst der Lage klar war, war es für Ericsson zu spät, um noch von anderer Stelle Chips geliefert zu bekommen.

## **Was ist organisationale Resilienz?**

Dass ein Kleinbrand solche weitreichenden Folgen hat, ist ein unwahrscheinliches und nicht vorhersehbares Szenario. Genau so unwahrscheinlich und nicht vorhersehbar wie das Szenario, dass ein Virus innerhalb von Wochen ganze Wirt-

schaftszweige lahmlegt. Aber es gibt sie: Unternehmen, die aus solchen unvorhersehbaren Krisensituationen gestärkt hervorgehen. Für dieses Phänomen steht der Begriff „Resilienz“. Aktuell ist er en vogue und viel zitiert. Was bedeutet er genau? Ursprünglich aus der Physik stammend, geht er auf das lateinische *resilire* zurück, was so viel heißt wie „zurückspringen“ oder „zurückprallen“. Materialien sind resilient, wenn sie so flexibel sind, dass sie nach extremen äußeren Einwirkungen wieder in ihre Ausgangsform zurückkehren.

Diese Eigenschaft greift der Begriff der „Organisationalen Resilienz“ auf und überträgt sie auf Unternehmen. Resilienz bei Unternehmen bedeutet, eine Krise abzufedern und sich Veränderungen anzupassen. Allerdings – und das ist das wirklich Interessante – geht es hier weniger um eine Rückkehr in den ursprünglichen Zustand als vielmehr um eine Anpassung an veränderte Verhältnisse und darum, zu gedeihen. Also in schwierigen Zeiten den Fokus auf das Vorantreiben zu setzen, vielleicht sogar gezielt zu investieren, statt zu reduzieren – denn genau so entsteht Innovation.

## Resilienz der Menschen stärken

In den letzten Jahren ist das Bewusstsein für die Wichtigkeit resilienter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewachsen. Vor diesem Hintergrund fokussieren Unternehmen stärker auf diverse Unterstützungsfaktoren. Allerdings ist der bloße Fokus auf den Menschen und wie man diesen robuster und somit funktionsfähiger machen kann, ein zu kurz gegriffenes Verständnis von Organisationaler Resilienz. Sie ist sowohl beim Individuum als auch bei der Werthaltung, den Prozessen und Strukturen einer Organisation, wichtig. Für das Individuum gibt es sieben Unterstützungsfaktoren, sogenannte Resilienz-Schlüssel: Akzeptanz, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungsorientierung und Zukunftsorientierung.

Resilienzentwicklung im Unternehmen beginnt zunächst bei den Führungskräften. Wichtig ist, dass sich die Geschäftsleitung mit dem Thema auseinandersetzt, sich mit den Werten, die Resilienz stärken, identifiziert und diese repräsentiert. Es muss ein Bewusstsein für potenzielle Veränderungen geschaffen werden. Dafür müssen Führungskräfte in der Lage sein, Begegnungen auf Augenhöhe zu gestalten – in vertrauensvoller Interaktion mit ihren Teams; immer unter

der positiven Vorannahme, dass sich jede und jeder eigenverantwortlich einbringen und engagieren will. Um dann konkret an Unternehmens-Resilienz anzusetzen, ist der erste und wichtigste Schritt, schnell ins Handeln zu kommen.

Genau dafür sind die neun Resilienz-Schlüssel, die die ISO-Norm 22316:2017 zu organisationaler Resilienz beschreibt, hilfreich. Sie identifizieren diejenigen Bereiche, an denen angesetzt oder nachjustiert werden kann, und geben konkrete Handlungsempfehlungen zur Resilienzentwicklung:

**1. Geteilte Vision und klares Ziel.** Eine resiliente Organisation teilt auf allen Hierarchieebenen eine gemeinsame Vision, gemeinsame Ziele und Werte. In Unternehmen, die eine geteilte Vision und ein klares Ziel haben, können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in kritischen Situationen und im Engpass spontan auf die Frage antworten: „Warum tun wir, was wir tun?“ und kennen die Kernkompetenzen des Unternehmens.

**2. Umfeld verstehen und beeinflussen.** Eine resiliente Organisation versteht die internen und externen Systeme, in denen sie sich bewegt, und schafft demzufolge Möglichkeiten zur Einflussnahme. Sie stellt zum Beispiel eingespielte Denksysteme infrage, indem sie die Perspektive der schärfsten Konkurrenz einnimmt und sich fragt: Was freut sie an der jetzigen Situation? Was bereitet ihr Sorgen?

**3. Effektive und ermutigende Führung.** Eine resiliente Organisation besitzt eine Führungskultur, die Führung auch in Perioden der Unsicherheit und der Veränderung ermöglicht. Vertrauen und Zutrauen sind dafür zentrale Zutaten.

**4. Resilienzfördernde Kultur.** Eine resiliente Organisation hat gemeinsame resilienzfördernde Überzeugungen und Werte, positive Einstellungen und Verhaltensweisen, die fest in allen Beteiligten verankert sind. Zum Beispiel gehört dazu ein positiver Umgang mit Fehlern: In einer Organisation wird monatlich der „Fehler des Monats“ im internen Newsletter gekürt und gefeiert, weil er Schlimmeres verhindert oder Lernchancen eröffnet hat.

**5. Information und Wissen teilen.** Die Mitglieder einer resilienten Organisation teilen ihre Informationen und ihr Wissen. Lernen aus Erfahrung und aus Fehlern wird unterstützt. Unterstützende Systeme dafür können Wissensmanagement-Systeme wie firmeninterne Wikis sein, die einfach zu bedienen und allen Beschäftigten zugänglich sind.

**6. Verfügbarkeit von Ressourcen.** Eine resiliente Organisation hält Ressourcen wie beispielsweise Qualifikation, Räumlichkeiten, Wissensvermittlung, Technologie vor, die

# „Gemeinsame Werthaltungen, die die Resilienz stärken, führen zu einer Stabilisierung im Inneren, die mehr Flexibilität im Agieren nach außen ermöglicht.“

die verletzlichen Stellen der Organisation abdecken und eine schnelle Anpassung an veränderte Umstände ermöglichen. Höhere Verfügbarkeit durch Redundanz ist das sicherste Mittel zu mehr Sicherheit – leider auch das teuerste! Deswegen ist hier eine besonders genaue Kosten-Nutzen-Abwägung nötig.

**7. Koordinierte Unternehmensbereiche.** Die verschiedenen Unternehmensbereiche wie Business, HR, Qualitätsmanagement, Krisenmanagement oder IT einer resilienten Organisation werden unter Beachtung der strategischen Ziele der Organisation so koordiniert, dass sie in Krisensituationen gemeinsam handlungsfähig bleiben. Manche Unternehmen führen zum Beispiel präventiv gemeinsame Best-Practice-Workshops zur Krisenhandhabung mit denjenigen Bereichen, die in Krisen sicherheitsrelevant wären, durch.

**8. Kontinuierliche Verbesserung fördern.** Eine resiliente Organisation evaluiert ihre Ergebnisse, um von Erfahrungen zu lernen und Chancen zu erkennen. Aktuell noch selten, aber ungemein hilfreich sind dafür „Scheiter-Workshops“. Darin wird gezielt ein gescheitertes Projekt nicht nur analysiert, sondern auch individuell und als Team verarbeitet. Das setzt neue Kraft und Ideen für zukünftige Projekte frei.

**9. Veränderung antizipieren und managen.** Eine resiliente Organisation erkennt zukünftige Veränderungen früh, kann damit umgehen und reagiert angemessen.

In einem Umfeld ständiger Veränderung navigieren Unternehmen immer zwischen zwei Polen: der Stabilität des Unternehmens, die beispielsweise bei Lieferketten oder terminbezogenen Prozessen gegeben sein muss, und der Flexibilität, wenn unvorhergesehene Ereignisse auftreten und sich die Bedingungen ändern. Wenn ein Unternehmen in einem der neun Handlungsfelder seine organisationale Resilienz erhöhen will, sollte es sich deswegen bewusst machen, ob der Fokus auf der Stabilisierung oder der Flexibilisierung liegen soll – oder ob es Maßnahmen gibt, mit denen beides zugleich erhöht werden kann. Dezentralisierte Strukturen beispielsweise schaffen Stabilität, weil sich schlechte Ereignisse schneller im Unternehmen verbreiten und Gegenmaßnahmen getroffen werden können. Gleichzeitig erhöhen sie die Flexibilität, weil die Beschäftigten mehr Handlungsspielraum erhalten.

## Unsicherheit als Chance

Organisationale Resilienz hat also zum Ziel, Stabilität und Flexibilität zu vereinen: Gemeinsame Werthaltungen, die die Resilienz stärken, führen zu einer Stabilisierung im Inneren, die mehr Flexibilität im Agieren nach außen ermöglicht. Auf diese Weise kann die Unsicherheit angesichts einer unvorhersehbaren Welt nicht nur ausgehalten, sondern als Chance für neue Wege genutzt werden. Ein reines Re-Agieren auf äußere Einflüsse reicht höchstens noch zum Überleben – erfolgreiche Unternehmen setzen besser auf Strategien zum Gedeihen.



**Jutta Heller** ist systemische Beraterin für individuelle und organisationale Resilienz, Business Coachin und zertifizierte Rednerin. Die promovierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlerin war neben ihrer selbstständigen Beraterinnentätigkeit über zehn Jahre Professorin für Training & Business Coaching an der Hochschule für angewandtes Management. Ihre private Ressource ist ein Landhof mit Hunden, Schafen, Hühnern und Alpakas, auf dem sie mit ihrem Mann lebt.