



Resilienz - mehr als nur ein schönes Wort!

Was ist organisationale Resilienz und wie kommt sie ins Spiel? (Teil 1)

Nach den Corona-Lockdowns reflektieren zahlreiche Organisationen ihre Krisenfestigkeit. Immer wieder fällt dabei der Begriff Resilienz. Doch was genau ist Resilienz und wie können Unternehmen ihre Resilienz verbessern? Wie organisationale Resilienz mit Risikomanagement, Business Continuity Management, Krisenmanagement oder Sanierung verknüpft ist, zeigen schon heute einige Unternehmen beispielhaft.

Frank Ahlrichs, Holger Hildebrand, Hartmut Ibershoff, Thomas Meyer, Claudia Schäfer, Martin Schulte, Benedikt Sommerhoff

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 Resilienzforschung startete mit der Beobachtung, dass einige Menschen gut und sogar gestärkt aus tiefen Krisen hervorgehen, andere nicht. Ein derartiger Begriff ist auch auf

Organisationen übertragbar. Zur Unterscheidung heißt es dann *Organisationsresilienz* oder *organisationale Resilienz*. Über das Unternehmen hinaus gedacht, gibt es auch so etwas wie eine *kollektive Resilienz*, z.B. die Resilienz der Lieferkette.

Eine Definition lautet: *Resilienz ist die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen*. Eine Krise ist eine potenzielle Bedrohung für die Weiterexistenz

einer Organisation. Sie tritt zumeist plötzlich und weitgehend unvorhergesehen auf. Ihre Ursachen können im Umfeld, aber auch in der Organisation selbst liegen. Da eine Organisation ständig diversen Einflüssen und Disruptionen von außen und innen ausgesetzt ist, kann eine Krise jederzeit beginnen. Eine Blockade des Sueszkanal, aber auch ein Wechsel an der Unternehmensspitze kann in einem Unternehmen eine



resilienzreduzierend	resilienzförderlich
Lean, Verschlanung	Vereinfachung
	Opulenz, Reserven, finanzielle Rücklagen, Redundanz, Dopplung
Komplexität, Kompliziertheit	Vereinfachung, Robustheit
Fokussierung, Spezialisierung	Diversifizierung, Diversität
Single Sourcing	Second und Multi Sourcing
Starrheit, geringe Agilität	Hohe Agilität
Globalisierung	Regionalisierung
Transformation, Innovation, Disruption	Kontinuität

Tabelle 1. Strategien können Resilienz fördern, aber auch reduzieren. Quelle: Sommerhoff © Hanser

Krise auslösen.

Viele Krisen sind gar nicht oder nicht ausreichend mit den Mitteln des Risikomanagements allein zu adressieren und zu bewältigen. Es gibt Arten von Krisen, vor denen sich ein einzelnes Unternehmen allein nicht absichern kann, wie die gegenwärtige Pandemie und die Überschwemmungen nach Starkregen zeigen. Anders, als das Risikomanagement, bei dem das Unternehmen recht konkret mögliche Ereignisse und Folgen antizipiert, ist die Krise umfassender, aber auch diffuser. Mit einzelnen Maßnahmen ist ihr meist nicht zu begegnen. Es ist eher eine allgemeine Fitness in Verbin-

dung mit hoher Flexibilität, die die Organisation krisenfester, also resilienter macht, und sie so in der Krise besser bestehen lässt.

Nicht Maßnahmen und Pläne, sondern *Strategie und Kultur* sind die Grundpfeiler der Resilienz. Denn die konkrete Ausgestaltung der Unternehmensstrategie bestimmt maßgeblich den möglichen Resilienzgrad der Organisation. So gibt es resilienzreduzierende und resilienzförderliche Strategien (Tabelle 1). Auch resilienzreduzierende Konzepte können je nach Lage und Rahmenbedingungen strategisch opportun und angemessen sein. Hier gilt es, bei Zielkonflikten geeignete Abwä- »»

Krisenmanagement und Resilienz

„Uns auf Krisen vorzubereiten, ist schwierig, da eine Krise für unser Unternehmen nicht planbar ist. Am Beginn einer Krise ist es daher wichtig, schnelle Entscheidungen zu treffen. Doch diese Entscheidungen fielen teilweise konträr zu unseren bisherigen Werten, Zielen, Entscheidungsprämissen und Entscheidungsrichtungen.“
(Leitung Integriertes Managementsystem bei einem großen Chemieunternehmen)

Als die WHO im Februar 2020 erstmals vor der COVID-19-Pandemie warnte, war dies in unserem Führungskreis ein klares Signal, dass eine längerfristige Krise auf unser Unternehmen zukommt. Gestützt auf Erfahrungen aus der SARS-Epidemie in Asien im Jahr 2003 wussten wir, dass es wichtig sein würde, vernetzt und über die Abteilungen hinweg, schnelle Informationsflüsse und Entscheidungswege unabhängig von Mitarbeitern und Orten aufzubauen. Deshalb haben wir umgehend ein Pandemie-Team zusammengestellt, welches sich täglich traf, um die aktuellen Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu eruieren und zu bewerten. Die Effizienz dieses Team wurde unterstützt, indem es klassische Entscheidungsprämissen und Werte hinterfragen und sich davon lösen durfte. Das verschaffte uns strategische Agilität und ermöglichte schnelle und bessere Entscheidungen vor dem Kontext der neuartigen Lage. Ein Beispiel: In dieser Situation haben wir uns nicht mehr auf Kosten-

optimierung und Effizienz fokussiert. Deshalb konnten wir die Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe so gestalten, dass die Mitarbeiter sich so wenig wie möglich persönlich sehen konnten und keine längeren gemeinsamen Aufenthalte möglich waren. Damit wurden Ansteckungsreichweiten verringert und Totalausfälle von Teams vermieden. In der Folge stiegen die Personalkosten und Produktionskosten jedoch deutlich an, und gleichzeitig sank die Effizienz. Nun war es notwendig, Schichtentrennung einzuführen, Informationsflüsse zwischen den Abteilungen neu zu organisieren, zusätzliche Arbeitsräume anzumieten und Arbeitszeiten bei vollem Lohnausgleich zu reduzieren.

Diese Entscheidungen wären niemals in diesem Ausmaß oder auch nur in kleinerem Umfang gefallen, wenn sich nicht die Erkenntnis durchgesetzt hätte: Wir stehen am Anfang einer Krise und diese Entscheidungen treffen wir zur Sicherstellung der Produktion und damit der Lieferfähigkeit für die nächsten Wochen und Monate. Zum Zeitpunkt dieser Entscheidung ist jeder davon ausgegangen, dass über Wochen oder Monate entschieden wird. Trotz des relativ kurzen Aktionszeitraums herrschte ein klares Verständnis vor, dass sofort gehandelt werden müsste. Unsere Fähigkeit, in der Krise sehr schnell, sozusagen *strategisch agil* neue Ziele und Entscheidungsprämissen aufzustellen, hat zu unserer organisationalen Resilienz beigetragen.

gungen zu treffen. Insofern sind nicht perse resilienzreduzierende Strategien negativ oder resilienzförderliche positiv. Neben überwiegend präventiven Managementansätzen wie Risikomanagement, Controlling und Qualitätsmanagement, sind überwiegend reaktive Ansätze gefragt wie Business Continuity Management, Krisenmanagement und Sanierung. All diese Managementansätze haben einen Anteil an der Resilienzbildung und -erhöhung – und dennoch gehört dazu noch mehr.

Die Mitglieder des *Fachkreises Controlling und Qualität* haben Praxisbeispiele aus ihren Unternehmen und Beratungsprojekten gesammelt (s. Textboxen). Diese zeigen beispielhaft, wie sich Resilienz auswirkt und wie sie mit den genannten Managementkonzepten zusammenwirken. ■

INFORMATION & SERVICE

FACHKREIS

Die Mitglieder des gemeinsamen Fachkreises „Controlling und Qualität“ von ICV und DGQ haben sich intensiv mit Fragen der Resilienz beschäftigt. Die Ergebnisse und Praxisbeispiele werden in diesem Beitrag vorgestellt.

QUELLEN

- **Rolfe, M.:** Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Springer Verlag, Berlin 2019
- **Ahlrichs, F.; Sommerhoff, B.:** Organisationale Resilienz und wie sie erreicht werden kann. In: Controller Magazin 5/2021, Verlag für ControllingWissen, Freiburg 2021

AUTOREN

Frank Ahlrichs
 Holger Hildebrand
 Hartmut Ibershoff
 Thomas Meyer
 Claudia Schäfer
 Martin Schulte
 Benedikt Sommerhoff

Alle Autoren sind Mitglieder des Fachkreises „Controlling und Qualität“. Sie sind beratend oder in Controlling- und (Qualitäts-) Managementfunktionen tätig.

KONTAKT

Dr. Benedikt Sommerhoff
 benedikt.sommerhoff@dgq.de

Change und Resilienz

„Unsere Tochtergesellschaft (Mehrheits-Joint-Venture) eines internationalen Konzerns ist in Osteuropa aktiv. Der Set-Up des Joint Venture war starr geregelt, beide Joint-Venture-Partner sind große, hierarchisch durchorganisierte Konzerne mit eher schwerfälligen und langwierigen Entscheidungsprozessen. Das laufende Geschäft und die gute Profitabilität überdeckten lange Zeit den durch die Joint-Venture-Struktur vorgegebenen engen Handlungsrahmen und die Ausrichtung auf eher wenige Geschäftsmodelle.“
 (Geschäftsführung eines Joint Ventures)

Die Abwicklung von Aufträgen war im Detail zwischen den Partnern definiert und ließ alle zaghaften Anregungen zu einer flexibleren und weniger starren Aufstellung nicht durchdringen. Insbesondere wurde über eine Umstellung weg vom Produkt- und Hardwaregeschäft hin zum Lizenzgeschäft (Lizenzgebühren statt eigener lokaler Fertigung) immer wieder abgelehnt, da hierzu eine Umorganisation des Joint-Ventures erforderlich gewesen wäre, worauf sich die Joint-Venture-Partner aber nicht einigen konnten.

Als das Marktsegment, in dem das Joint Venture aktiv war, von politischen Einschränkungen getroffen wurde, geriet die Abwicklung von Bestandsaufträgen in Schwierigkeiten, die Neuakquise kam praktisch zum Erliegen. Die bisherige Struktur des Joint Ventures war zu starr und ließ sich auch nicht schnell an die neuen Marktbe-

dingungen anpassen. Hierdurch verpasste es die Teilnahme an größeren Ausschreibungen, so dass der Auftragsbestand rapide abschnitzte und schließlich aufgebraucht war.

Über die Zukunft des Joint Venture müssen nun die Joint-Venture-Partner unter anderen – weniger schönen – Voraussetzungen und unter Zeitdruck entscheiden. Äußere Kriseneinflüsse wurden hier durch interne Krisenfaktoren verstärkt: eine mangelhafte strategische Agilität und die Unfähigkeit, erforderliche Veränderungen in einem kleinen Zeitfenster zu realisieren.

Eine zu geringe Resilienz, die sich in fehlender Flexibilität und zu starren Strategien und Geschäftsmodellen zeigt, gefährdet heute das Unternehmen existenziell und trägt zur Wertvernichtung für die Partner bei.



Organisationsentwicklung und Resilienz

„Die Gesellschaft hatte es sich zur Aufgabe gemacht, die Firmenkultur zu verändern und performanceorientierter zu gestalten. Wenn bislang Abweichungen vom Standardprozess geahndet wurden und Schuldige gesucht wurden, so wollte man die Mitarbeiter nun eher motivieren, auch einmal etwas Neues auszuprobieren und – bei Nichteintritt des erhofften Erfolges – in gemeinsamen Lessons-Learned-Gesprächen für die Zukunft bessere Ansätze herauszuarbeiten. Kurz: Lösungen statt Schuldige finden.“
(Fertigungsleitung eines Schwermaschinenbau-Unternehmens)

Für diese langfristig angelegte Änderung der bisherigen Firmen- und Fehlerkultur wurden „Change Agents“ und „Business Coaches“ ausgebildet und Verbesserungs-Routinen (Coachingroutinen, Weekendsprints mit kleinen Verbesserungsschritten und kurzen schnellen Lernzyklen bei noch geringen Fehlerauswirkungen) eingeführt. Bei der Bearbeitung eines ungewöhnlichen Auftrags kam es zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Abwicklung. Technisch traten Probleme auf, die Kosten schienen zu explodieren und die Motivation der Mitarbeiter nahm rapide ab. Der Auftrag lag außerhalb des Standardportfolios und war technologisch besonders anspruchsvoll. Gleichzei-

tig ging es um die Frage der Reputation, denn der Kunde war einer der Großkunden im Standardportfolio.

In dieser Situation war man kurz davor, aufzugeben und in alte Muster zu verfallen: Die Schuldigen identifizieren und belangen.

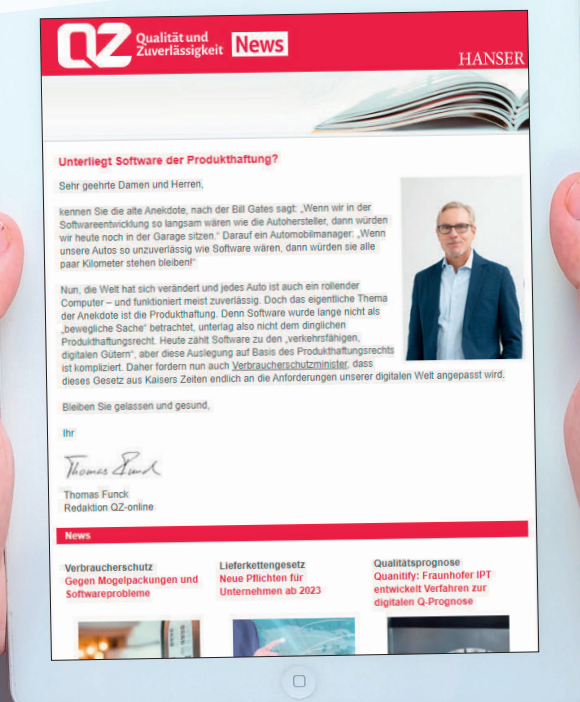
Durch angewandtes Mitarbeitercoaching zur technischen Machbarkeit und möglichen Alternativen und parallel hierzu wöchentlich realisierten, kleinsten Verbesserungsschritten konnte das Projekt wieder auf die Erfolgsspur gesetzt werden. Die Motivation der Mitarbeiter stieg mit jedem kleinen Erfolg schnell an – bis sich schließlich ein gemeinschaftliches Nur-Wir-können-das-Gefühl entwickelte.

Nun konnten sowohl die hohen technischen Anforderungen gemeistert und auch die engen zeitlichen Vorgaben eingehalten werden. Zu guter Letzt war das Projekt auch wirtschaftlich erfolgreich. Und ganz wichtig: Auch der Kunde war zufrieden und vermutlich wohl auch überrascht über die letztlich so (zumindest nach außen hin) routiniert-unspektakuläre Bearbeitung des Projekts. Nebenbei bemerkt: Alle anderen Mitbewerber sind wegen technischer Schwierigkeiten aus dem Projekt ausgeschieden oder konnten das anspruchsvolle Produkt nicht rechtzeitig liefern.

Nichts mehr verpassen!

mit dem Newsletter

HANSER



- ✓ Kostenlose News zum Thema Qualitätsmanagement
- ✓ Branchen-Updates, Normen, Trends, Termine, uvm.
- ✓ Insiderwissen von den Profis

Gleich anmelden



www.qz-online.de/newsletter