

Krisen gehen, Turbulenzen bleiben – seien es positive oder negative

Deswegen ist die Fähigkeit Turbulenzen zu meistern und die ihnen innewohnenden Potentiale zu erkennen und zu nutzen in Zukunft besonders wichtig, um erfolgreich zu bleiben.

Das ist mit *Resilienz* gemeint: Die Fähigkeit, unvorhergesehene Schlüsselsituationen, Turbulenzen und Stresssituationen zu meistern und gestärkt daraus hervorzugehen, d.h. auch unter widrigen Umständen "zu gedeihen", sich gut zu entwickeln – elastisch und flexibel - biegen statt brechen: Also eine nachhaltige Fähigkeit, die sich in Strategie und Organisation, sowohl bei den Mitarbeitern als auch in der Führung, zeigt.

Ursprünglich ist *Resilienz* ein Begriff aus den Naturwissenschaften, der angibt, inwieweit ein Material, das sich unter Druckeinwirkung verformt, wieder seine ursprüngliche Form erlangt, sobald der Druck nachlässt. In der Entwicklungspsychologie wird der Begriff vor allem verwendet, um die Fähigkeit von Kindern zu beschreiben, trotz widriger Umstände und traumatischer Erlebnisse nicht in Depression, Sucht, etc. zu verfallen, sondern eine stabile, widerstandsfähige Persönlichkeitsstruktur zu bilden.

Die Fähigkeit der Resilienz in Unternehmen auszubauen, wird ein Management-Thema, das in die Strategiearbeit, die Weiterentwicklung der Organisation, in die Führung und in die Nutzung der Ressourcen (Finanzen, Wissens- und Netzwerkkapital) zu integrieren sein wird.

An diesem Thema arbeiten wir in unserem Selbstverständnis als Pioniere in unserer Beratercommunity seit einem Jahr. Wir entwickeln Gestaltungsstrategien und Konzepte für Management und Beratung. Unsere ersten Zwischenergebnisse für die Praxis werden wir mit langjährigen Klienten und Partnern Anfang 2010 in einer Pionierwerkstatt diskutieren.

Wo stehen wir? Unsere erste Zwischenbilanz:

Resiliente Organisationen zeichnen sich durch vier Elemente aus:

- **Robustheit**

Strategie, Organisation und Führung sind so verankert, dass sie in Turbulenzen dem eigenen Kern treu bleiben, ohne dabei starr zu sein.

- **Redundanz**

Reserven sind für zentrale Wertschöpfungsprozesse – wenn sie gestört werden –vorrätig oder sehr schnell verfügbar. Diese Ressourcen (materiell, finanziell, Know-how, Beziehungskapital) stehen im Gegensatz zur Maxime der reinen Kostenreduktion, wiegen aber das Risiko von Engpässen in Wertschöpfungsprozessen auf.

- **Ressourcenorientierung**

Das Unternehmen besitzt die Fähigkeit, Ressourcen zu mobilisieren, Situationen und Turbulenzen zu akzeptieren und fokussiert pragmatische Lösungen zu entwickeln.

- **Reaktionsschnelligkeit**

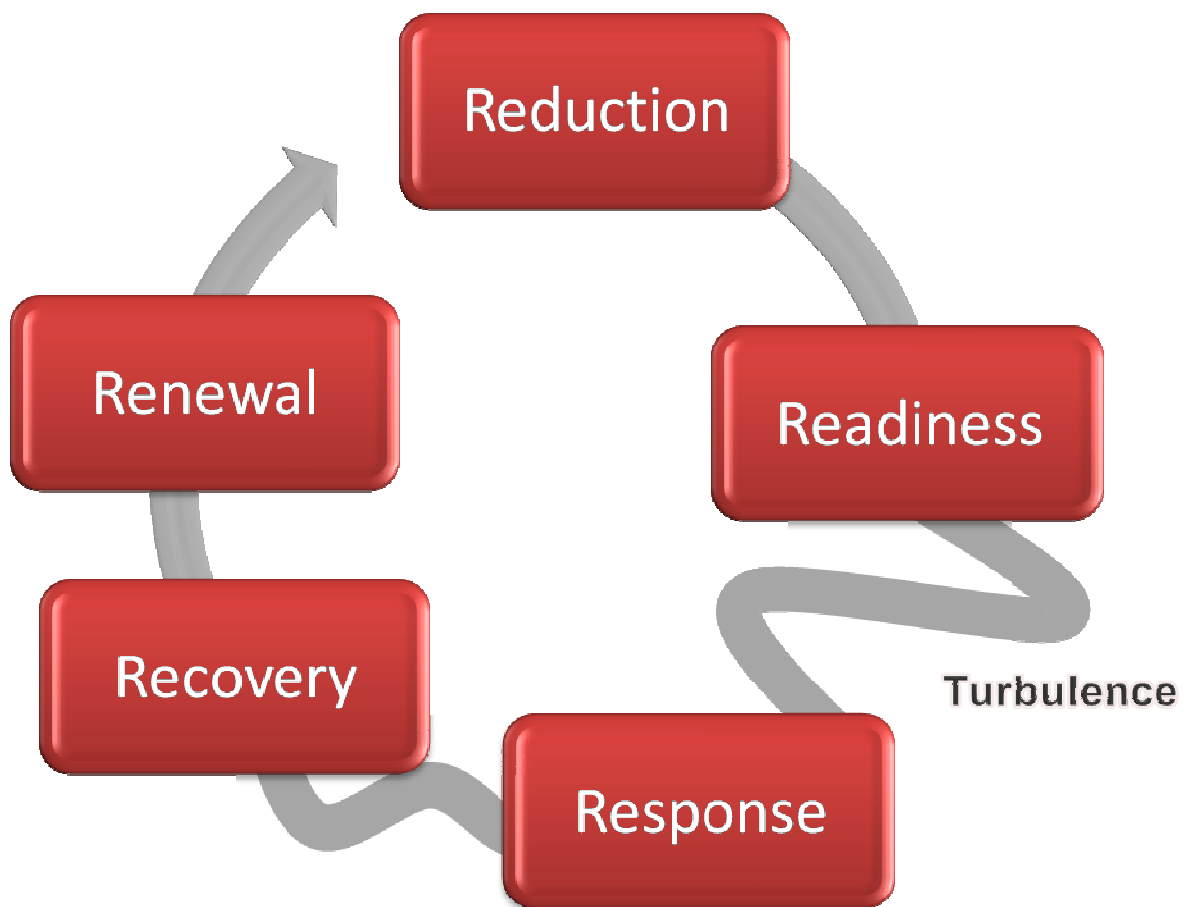
Führung und Mitarbeiter sind fähig, Prioritäten zu setzen und schnell, gezielt und flexibel auf unvorhergesehene Situationen zu reagieren. Nicht nur im Tagesgeschäft, sondern auch in unerwarteten neuen Situationen.

Fünf Turbulenz-Phasen

Zeitlich gesehen, bewegen resiliente Unternehmen sich in fünf Akten der Turbulenz-Bewältigung.

Je nachdem, in welcher der fünf Phasen sich ein Unternehmen gerade befindet,

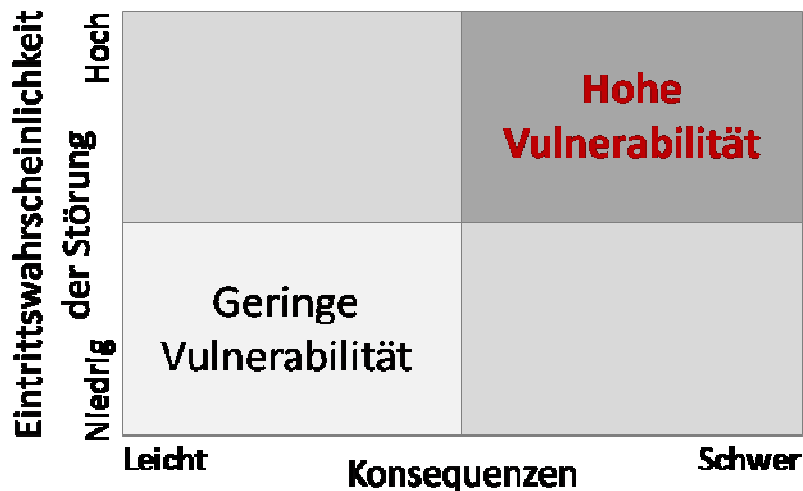
erzeugt die Integration von Resilienz verschiedene Schwerpunkte:



1) Reduction of vulnerability

In stabilen Zeiten geht es darum, potentielle Verletzlichkeiten und Gefährdungen in den Kernbereichen zu erkennen und zu verstehen. Die **Vulnerabilitätslandkarte** von Sheffi hilft, die Gefährdungspotentiale klar zu klassifizieren und Gegenmaßnahmen vorzubereiten.

Nach: Yossi Sheffi (2005), Resilient Enterprise, MIT, S. 20.



2) Readiness

Der Fokus liegt auf den Gewinntreibern und den Kern-Geschäftsbereichen. In dieser Phase werden z.B. Redundanzen aufgebaut, flexible Strukturen und Strategien implementiert, Notfallpläne erstellt und Mitarbeiter geschult, um gegenüber möglichen Störungen gut gewappnet zu sein. Die Merkmale einer **High Reliability Organisation** (HRO) wie sie von Weick und Sutcliffe (2001) beschrieben werden, sind geeignet, um die Verletzlichkeit zu reduzieren und die "Readiness" zu erhöhen:

- HRO beschäftigen sich aktiv mit allem, was ungewöhnlich ist, mit potentiellen und tatsächlichen Störfällen – und seien sie noch so klein.
- Sie geben sich bei Abweichungen mit vereinfachenden Erklärungen nicht zufrieden – sie bleiben dran und sehen die Welt durch mehr als eine Brille.
- Sie entwickeln eine sehr hohe Sensibilität gegenüber dem operativen Geschäft und den daraus resultierenden Impulsen zur Verbesserung.
- Sie integrieren die oben genannten vier Elemente in ihre Geschäftsstrategie und binden Resilienz ein.
- Die Entscheidungsermächtigung und –verantwortung wandert in unvorhergesehenen Turbulenzen dorthin, wo die Kompetenzen zur Bewältigung liegen und die Veranlassung zum Handeln besteht.

3) Response

Die Turbulenz ist eingetreten: jetzt geht es um sofortige Schadensbegrenzung. In der Krise geht es darum, das Tagesgeschäft vom Krisenmanagement zu separieren und das Tagesgeschäft damit zu sichern und zu stabilisieren. Im Krisenmanagement selbst geht es darum, einen Krisenstab und eine eigenständige Krisenkommunikation einzusetzen, mit klarer top-down Steuerung und mit Ermächtigung ausgestatteten operativen Experten im Krisenstab. Je nach Krisenart (Strategie-, Ertrags-, oder Liquiditätskrise) gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen und Schwerpunkte der Krisenbewältigung. Es gibt einen ersten Überblick über das Ausmaß der möglichen Konsequenzen und operative Maßnahmen (Krisenfahrplan).

4) Recovery

Die geplanten und installierten Maßnahmen sollten greifen und flexibel eingesetzt werden. Das Unternehmen wird jetzt wieder stabilisiert und kehrt möglichst schnell zum Tagesgeschäft zurück. Kurzum: es geht um ein konsequentes Meistern der Turbulenz. Während der Phase geht es um ein kreatives Auseinandersetzen der Betroffenen mit dem Thema: "think outside the box" – das ist die Devise nach der ersten Stabilisierung und der Übergang zur Phase der "Reinvention".

5) Renewal

Nach der Bewältigung der Turbulenz gibt es eine Auswertung der lessons learned. Welches Erneuerungspotential steckt in dieser Turbulenz? Welche Maßnahmen waren besonders wirksam? Wie einschneidend waren die tatsächlichen Konsequenzen? Etc. Diese Auswertungen werden wiederum in die Aktualisierung der Vulnerabilitätslandkarte mit einbezogen und bestimmen die Art der Vorbereitung auf neue, unvorhergesehene und überraschende Turbulenzen.

Die Innovationschancen der Turbulenzen – neue Produkte oder Geschäftsmodelle, neue Kernprozesse oder Steuerungskonzepte werden priorisiert und umgesetzt.

Was macht resiliente Organisationen aus?

- Denken findet in Szenarien statt (bildhaft) und ist für Dritte verstehbar
- Vision und Mission sind jedem Mitarbeiter bekannt (Sinn)
- Werte sind stark verankert - Wertorientiertes Verhalten wird belohnt
- Strategien sind in der Gesamtorganisation präsent und für die jeweilige Ebene verständlich und anwendbar
- Jeder Einzelne kennt seinen eigenen Beitrag zu den Unternehmenszielen und damit seine Bedeutung für das Unternehmen
- Informationen vom Markt fließen schnell in die Organisation
- Die Organisation ist in der Lage, diese Informationen zu verarbeiten (v.a. ist Mitarbeiterbereitschaft dazu vorhanden)
- Die Organisation ist gut vernetzt
 - => nach außen (zum Markt sowie zu anderen relevanten Umwelten)
 - => nach innen (quer und vertikal)
- Es gibt ein Bewusstsein für die „key earning driver“ (zentrale Ertragsfaktoren)
- Fehler dürfen sein und werden zur Weiterentwicklung genutzt (Fehlerkultur)
- Es gibt Geschichten erfolgreich überstandener Krisensituationen und diese werden erzählt
- Resiliente Organisationen achten auf ihre Mitarbeiter (z.B. Gesundheit, Konfliktmanagement)
- Es erfolgt ein wertschätzender Umgang mit Unterschieden und Diskrepanzen
- Förderung des Mutes, auch kontrovers zu diskutieren
- Führungsmannschaft und Mitarbeiter erkennen Restriktionen an und akzeptieren diese (Weitergehen und Abgehen vom Prinzip Hoffnung)
- Die Entscheidungsfindung führt zu qualitativ hochwertigen und getragenen Entscheidungen
- Sie haben Improvisationsfähigkeit im Unternehmen/es wird in Alternativen gedacht
- Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ist hoch und die Grundlagen hierzu geschaffen
- Verhalten wird von Führungskräften und Mitarbeitern reflektiert und hierzu gibt es Instrumente (Feedback, Mitarbeitergespräche)
- Die Führung wird als glaubwürdig erlebt und genießt Vertrauen
- Die Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und leben diese auch

Persönliche Resilienz

Welche Persönlichkeitsmerkmale besitzen resiliente Menschen?

1. **Gefühlsstabilität**

Sie durchleben Turbulenzen ruhig und fokussiert. Sie werten Stress als eine positive Herausforderung, die keine nachhaltigen Beeinträchtigungen verursacht.

2. **Analysestärke**

Fähigkeiten im logischen Denken, im genauen Beobachten und im Identifizieren von Ursachen (und Folgen) sind ausgeprägt vorhanden, kurz: den Durchblick haben!

3. **Realismus**

Sie erkennen und akzeptieren nicht veränderliche Rahmenbedingungen – anstatt sie zu verdrängen. Rückschläge, Verluste und Überforderungen sehen sie als unvermeidlichen Teil des Lebens, aber "erlauben" ihnen nicht, die eigene Zukunft zu bestimmen.

4. **Zuversicht und Optimismus**

Ohne zuversichtlich an eine "bessere" Zukunft zu glauben, gäbe es keine Resilienz. Bei einer Niederlage glauben resiliente Menschen an den Erfolg des nächsten Versuchs/Projekts/Vorhabens. Als Treiber veranlassen Zuversicht und Optimismus deshalb lösungsorientierte und kreative Ideen.

5. **Lösungsorientierung**

Wenig impulsiv, sondern überlegt und geplant setzen sie Vorhaben konsequent in die Tat um, ohne dafür eine sofortige "Belohnung" zu erwarten (à la "tit-for-tat") und auch wenn die Früchte der Anstrengung nicht sofort zum Tragen kommen.

6. **Einfühlungsvermögen**

Gegenüber sich selbst, anderen Personen, Situationen. Der Perspektivenwechsel macht offen für Pfade jenseits der eingefahrenen Straßen. Weil sie versuchen, diese anderen Perspektiven zu verstehen, besteht eine hohe situative Anpassungsfähigkeit.

7. **Verantwortung**

Statt die passive Opferrolle einzunehmen, werden resiliente Personen aktiv. Ein starkes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten macht es ihnen leichter, Verantwortung zu übernehmen. Dies resultiert aus der Fähigkeit zur Selbstreflexion, die sie erkennen lässt, welche Fähigkeiten sie haben, und wie sie diese produktiv einsetzen.

8. **Kontaktfreude**

Erfahrene "Netzwerker" bauen sich ein Umfeld mit Unterstützung und Ressourcen auf, das ihnen in schwierigen Situationen hilft, weil die eigene Begrenztheit akzeptiert wird. Die Fähigkeit, andere Menschen und ihre Fähigkeiten oft richtig einzuschätzen, hilft ihnen dabei, die richtigen Kompetenzen zu Hilfe zu nehmen und dadurch langfristige Beziehungen zu bilden.