



**Heitger  
Consulting**

# Issue\_1 Resilienz

Rise & Shine!

## The Resilience Issue

**Resilienz macht Organisationen und Personen turbulenzfähig. Resilienz bewahrt nicht vor der Krise, sie befähigt zum Wachstum daraus. Ergo, was resilient ist, hält länger und kann wachsen – wer resilient ist, schläft besser und kann aufstehen. Daher macht Resilienz stark, stabil und schön.**

**Grund genug also, Resilienz zur Issue zu machen!**

**You might hit the ground, but you can rise and shine! Was das für Strategie, Wandel und Führung heißt? Lesen Sie weiter!**

**Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting-Team.**

- 3 **Strategie** Strategie neu denken – Situationspotenziale nutzen!
- 4 **Wandel** Agil macht stabil! Was resiliente Organisationen ausmacht
- 5 **Führung** Fahren auf Sicht – In Turbulenzen führen
- 6 **Pioniere** Das Unerwartete meistern

# Strategie neu denken – Situationspotenziale nutzen!

**„Life is what happens to you while you're busy making other plans.“  
John Lennon**

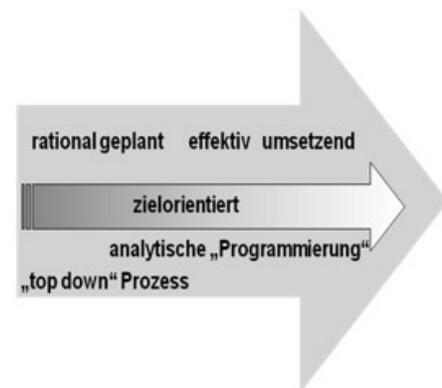
**D**ie Krise geht – Turbulenzen bleiben: Die klassische Strategiearbeit in Form von langfristiger Planung stößt mit dieser Entwicklung an ihre Grenzen. Strategie im chinesischen Verständnis liefert hier neue Impulse für das Meistern von turbulenten Zeiten. Wer das Unerwartete managen will, nutzt Situationspotenziale.

Managementexperten unterscheiden zwischen dem klassischen, europäischen Strategieansatz und dem chinesischen. Laut dem Philosophen François Jullien ist die westliche Strategie eine durch den Verstand kontrollierte Modellform und setzt Ziele, die mit einem bestimmten Plan verfolgt werden sollen. Also ein rationaler, analytischer Prozess der „Programmierung“ (Mintzberg 1999). Gibt es jedoch zu viele Unsicherheitsfaktoren und ist die Zukunft kaum vorhersehbar, wird Planung zunehmend sinnlos. Die klassische Strategiearbeit stößt an ihre Grenzen, denn Turbulenzen treten immer unerwarteter auf: Störungen wie Potenziale sind immer weniger voraussehbar.

Strategie im chinesischen Verständnis gibt neue Impulse für das Meistern von Turbulenzen. Die chinesische Strategie entwickelt sich emergent und geht immer von der tatsächlich vorliegenden Situation aus. Übertragen auf das heutige Management können Strategien demnach „wildwüchsig“ an verschiedenen Orten einer Organisation entstehen. Sie lassen sich nicht periodisieren und Instrumente dienen allenfalls als Prozesshilfen. Der gesamte Strategieprozess passt sich also an die jeweilige Situation und den Grad der Unsicherheit an. Dazu gehört auch, sich

von einem wie auch immer gearteten „fixen Ziel“ zu verabschieden, und stattdessen auf die vorliegende Situation und die Gelegenheit, die sie eröffnet, konkret einzugehen, um einen möglichst hohen Nutzen zu erreichen. (Quellen: Francois Jullien: „Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen.“ Merve Verlag Berlin, 2006)

## Europäisches Strategiemodell



## Chinesisches Strategiemodell



>

Strategie neu denken bedeutet dann, sich zu fragen: Was ist der stabile Kern der Strategie, was die strategische Orientierung und was ist beweglich und offen zu halten? Für die beweglichen Elemente wird eine „Landkarte“ erstellt, als eine Analysegrundlage des momentanen Potenzials der Situation. Dabei wird man sich nicht auf ein gewünschtes oder geplantes Situationspotenzial stützen, sondern nur auf tatsächlich vorhandenes, von dem man sich tragen lassen kann. Wie ein Surfer das Wellenspiel wahrnimmt und nutzt. Auf Basis dieses Diagramms wird eine Play-to-Win-Strategie (PTW-Ziel: Marktführerschaft) oder eine Play-Not-to-Lose-Strategie (PNTL-Ziel: auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben) verfolgt.

Wird eine PNTL-Strategie gewählt, heißt es: weitermachen, abwarten und die Situation genau im Auge behalten bis sie sich ändert – und sie wird sich zwangsläufig ändern.

Wird eine PTW-Strategie verfolgt, bedeutet dies eine Verpflichtung zu radikalen strategischen Innovationen. Evolutionäre Entwicklungen greifen oft zu kurz! Das konsequente In-Kontakt-Gehen mit den verschiedenen Stakeholdern ist dafür eine Voraussetzung. Eine gute Anzahl verschiedener strategischer „Experimente“ schafft Gelegenheit, Chancen und Risiken zu erproben. Das Topmanagement akzeptiert, dass Verluste und Erfolglosigkeit vieler „Experimente“ dazu gehören und trotzdem Lessons Learned bereithalten.

Eine Möglichkeit, um vielversprechende Experimente zu generieren, ist die „Learning Journey“. Gemischte Managementteams gewinnen auf Reisen zu vergleichbaren Unternehmen innovative Impulse zu strategischen Kernfragen: In fokussierten und

herausfordernden Dialogen mit anderen Hidden Champions werden Potenziale für die Weiterentwicklung reflektiert und erarbeitet. Die Teilnehmer der Reise beschäftigt die Frage: Wie gehen andere erfolgreiche Unternehmen mit vergleichbaren Entwicklungen um und was können wir davon lernen, um auch in 10 Jahren erfolgreich zu sein? Nicht mechanisches Benchmarking, sondern das Verstehen von Treibern und Hintergründen – im Unterschied zum eigenen Unternehmen – stehen im Vordergrund, sowie intensive Diskussionen „off the record“.

×

# Agil macht stabil! Was resiliente Organisationen ausmacht

*„In the middle of difficulty lies opportunity.“*  
Albert Einstein

**W**ie kann Turbulenzfähigkeit in Unternehmen gestärkt werden? Wie kann aus Unvorhergesehenem Potenzial geschöpft werden? Die eigene Organisation fit für das Unerwartete zu machen ist beides: herausfordernd und alles entscheidend!

**Ein Paradebeispiel für außergewöhnliche Turbulenzfähigkeit zeigte der Konzern Nokia im Jahr 2000. In einer „Erfolgsstory“ erzählt das Unternehmen, was eine resiliente Organisation ausmacht:**

Seine Krisenfähigkeit bewies das finnische Telekommunikationsunternehmen bereits beim ersten Anzeichen möglicher Turbulenz, als ein zunächst harmlos klingender Anruf seines Lieferanten Philips die verspätete Lieferung von Handy chips aus New Mexico ankündigte. Ein Feuer war dort ausgebrochen, konnte zwar schnell gelöscht werden, hatte aber die besonderen „Cleanrooms“ zur Herstellung der Chips beschädigt. Im Grunde bedeutete eine Woche Verspätung keinen Grund zur Sorge – eher eine Normalität im Lieferantenprozedere –, dennoch informierte Nokias zuständiger Einkaufsleiter dessen „Top-Troubleshooter“ Pertti Korhonen über das Ereignis. Korhonen, der die Philosophie „We encourage bad news to travel fast“ und „We don't want to hide problems“ vertritt, entschied, dem Fall besondere Aufmerksamkeit zu geben: Er setzte ihn auf die „daily watch list“ und tägliche Anrufe mit Philips wurden ausgemacht. Zudem bot der berufsmäßige Troubleshooter den Philips-Managern an, dass Nokia-Ingenieure bei der Schadensbeseitigung unterstützen könnten – was Philips jedoch ablehnte. Als zwei Wochen später der befürchtete Anruf aus New Mexico bei Nokia eintraf, dass die Dimension der Zerstörung weitaus umfangreicher war und dass mit der vereinbarten Lieferung erst in Monaten

gerechnet werden könne, reagierte Nokia mit vorbildlicher Lösungsfokussierung: Ein Aktionsteam aus Lieferanten, Chip-Designern und Senior Managern des gesamten Nokia-konzerns wurde zusammen gerufen, um das Problem anzupacken. Mehr als 30 Manager aus Europa, Asien und den USA schwärmten aus, um zusammen eine Lösung zu entwickeln. Schließlich stand viel auf dem Spiel: Nokia plante die Markteinführung einer neuen Handy-Generation und die Produktion von vier Millionen Geräten hätte mit der Nicht-Lieferung der Chips vor dem Aus gestanden – was damals mehr als fünf Prozent der jährlichen Produktion ausmachte. Zunächst erreichte das Team, dass ein Großteil der fehlenden Kapazitäten über alternative Lieferanten aus Japan und Amerika gedeckt wurde. Der restliche Teil war jedoch allein von der Produktion Philips' abhängig, daher trat Nokia hier auf höchster Ebene in Verhandlungen. Nokia verlangte Einsicht in jegliche Details anderer Philips-Produktionsstätten und forderte schließlich eine Umorganisation der Kapazitäten. Das Insistieren brachte Erfolg: Für einen bestimmten Zeitraum operierten Philips und Nokia als eine Firma und die Chip-Produktion konnte gesichert werden. In Eindhoven und in Shanghai (zwei Produktionsstätten von Nokia) wurden Extra-Produktionsmaßnahmen für Nokia getroffen und in New Mexico konnte die Produktion durch die Entwicklungsbeiträge von Nokia-Ingenieuren optimiert werden. (Quelle: Sheffi, Yossi: „The Resilient Enterprise – Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage“, MIT Press:2007)

>

## Agil macht stabil! – Was hat Nokia richtig gemacht? Eigenschaften und Fähigkeiten einer resilienten Organisation

- Hohe Achtsamkeit gegenüber Unregelmäßigkeiten
- Im Vorhinein etablierte Radar-Strukturen wie die Beschäftigung eines „Troubleshooters“ und das Führen einer „Daily Watch List“
- Bewusstsein über die eigenen Verwundbarkeiten und die Fragilität der Wertschöpfungskette, sowie intensive Kunden-Lieferanten-Beziehungen
- Individuelle Verantwortungsbereitschaft über die eigenen Zuständigkeiten hinaus
- Unkomplizierte und „unaufgeregte“ Kommunikation (Motto: Bad news travel fast! Pro-aktiv, direkt, mit allen Stakeholdern)
- Schnelles, flexibles Reagieren auf die dringenden Anforderungen der Krisensituation
- Schnelles verfügbar Machen von personellen Ressourcen – „Aktionsteam“
- Flexibles Lösungsdenken, z.B. Bereitschaft für temporäre Allianzen
- Identitätsbewusstsein, Selbstvertrauen und Mut sind auf organisationaler Ebene verankert
- Unternehmenskultur: Agilität statt Abwarten!

## Gestaltungsprinzipien für resiliente Organisationen:

### Robustheit

Strategie, Organisation und Führung werden stimmig aufeinander bezogen und realistischanspruchsvoll, d.h. „down to earth“, verankert. Das Unternehmen bleibt so seinem eigenen Kern auch in Turbulenzen treu, ohne dabei starr zu sein bzw. ohne extreme Risiken einzugehen.

### Redundanz

Reserven für zentrale Wertschöpfungsprozesse sind, wenn sie gestört werden, vorrätig oder sehr schnell verfügbar. Diese Ressourcen (materiell, finanziell, Knowhow, 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. Voraussetzung: Die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die eigenen Kernprozesse kennen und verstehen („sense-making“!).

### „Bad news travel fast!“

Das Etablieren und Pflegen einer vertrauensgestützten und dichten Kommunikation zwischen den Funktionsträgern über alle Hierarchieebenen hinweg ermöglicht frühzeitiges Erkennen von Gefahren und Chancen sowie schnelles Reagieren.

### Bewusste Partnerwahl

Wie resilient sind die Wertschöpfungspartner (Lieferanten, Entwicklungs-, Vertriebs- und Transportpartner) und wird genug in eine arbeitsfähige Beziehung mit ihnen investiert, um mögliche Turbulenzen in der Wertschöpfungskette frühzeitig zu erkennen bzw. neue Allianzen im Bedarfsfall schnell schmieden zu können?

### Das Ausfallrisiko minimieren

Wenn voneinander unabhängige Verteidigungsmechanismen in einer Organisation zusammenwirken, ist das gesamte Ausfallrisiko verschwindend gering. Wie beim Auto bewahren unterschiedliche und unabhängig eingesetzte „Abwehrmechanismen“ vor schwersten Folgen: die Knautschzone federt Energie ab, Airbags dämpfen den Aufprall, der Gurt fängt die Vorwärtsbewegung ab, etc.

### Expertenteams mobilisieren: schnell & ad hoc

Zeitkritische Entscheidungssituationen erfordern Expertise – egal von welcher Hierarchieebene oder Standort (Nokias Expertenkreis) – und Teamwork, um die richtige Reaktion schnell identifizieren und umsetzen zu können.

### Turbulenzen bieten Chancen!

Störungen bieten Unternehmen auch „the opportunity to shine“, wenn beispielsweise durch schnelle Lösungen und reibungslosen Kundenservice ein positiver Eindruck hinterlassen wird und es gelingt, Erwartungen zu übertreffen.

# Fahren auf Sicht – in Turbulenzen führen

**W**ie kann ich meine Mannschaft führen, wenn ich mal mehr und mal weniger sehe? – Manager stehen heute vor der Herausforderung eingeschränkter Sichtverhältnisse. Die Schwierigkeit vorauszuplanen und die wachsende Unberechenbarkeit äußerer Verhältnisse verändern die Ansprüche an Führung und Führungskräfte.

Persönliche Resilienz – Worauf kommt es an? Resilient zu sein, lässt sich schwer trainieren. Mehr als um „Können“ geht es bei persönlicher Resilienz um eine bestimmte Haltung zu Herausforderungen des Lebens. Die Resilienz-Forschung in den USA hat Konzepte zur Messung dieses „Gesamtphänomens“ Resilienz entwickelt.

Welche Merkmal-Bündel lassen sich bei Personen beobachten, die als resilient eingestuft werden?

## Soziale Aspekte

- Einfühlungsvermögen: ermöglicht Perspektivenwechsel
- Hohe situative Anpassungsfähigkeit: hilft, mit Vorhandenem zurecht zu kommen
- Stabiles soziales Netzwerk für Unterstützung, Anregungen, Feedback

## Emotionale Aspekte

- Realistisches Einschätzen der eigenen Umwelt
- Akzeptanz von nicht-veränderlichen Rahmenbedingungen (statt Verdrängung)
- Niederlagen und Rückschläge als „Teil des Lebens“ sehen (und nicht in Schwarzmalerei der Zukunft einkippen)
- Weitgehende Ausgeglichenheit im Durchleben von Turbulenzen (Stress als positive Herausforderung)
- Zuversicht in eine „bessere“/andere Zukunft
- Glaube an den Sinn des eigenen Tuns
- Fähigkeit, Dinge mit Humor zu nehmen

## Sachbezogene Aspekte

- Analysestärke: logisches Denken, genaues Beobachten, Identifizieren von Ursachen und Folgen
- Entwickeln von Zukunftsszenarien und Vorbereiten auf mögliche Ereignisse
- Vielfalt an Perspektiven und Handlungsoptionen
- Lösungsorientierung: klarer Blick auf die eigenen Möglichkeiten
- Effizienter Einsatz der eigenen Energie
- Nutzen von Ressourcen im eigenen Gestaltungsspielraum
- Aktivität statt „passiver Opferrolle“
- Bereits erfahrene Handlungskontrolle erleichtert das Übernehmen von Verantwortung

>

## Leitlinien für das „Fahren auf Sicht“ als Führungsherausforderung:

### **An Ort und Stelle: Entscheidungskompetenz zusammenführen!**

In turbulenten Situationen ist es wichtig, Entscheidungsträger und Experten (z.B. Mitarbeiter mit langjährigem Erfahrungswissen oder hoher Improvisationskraft) schnell und effektiv zusammen zu bringen – dorthin, wo es „brennt“ – um so vor Ort die optimale Beurteilungs- und Entscheidungskompetenz in Einsatz zu bringen.

### **Direkt und persönlich kommunizieren!**

Turbulenzen verlangen Schnelligkeit, Flexibilität und Lösungsfokussierung. Direkte und persönliche Kommunikation schützt vor Informationsstau, ein hohes Maß an Vertrauen und Offenheit für kontroverse Diskussionen fördert Entscheidungen und Lösungsfindungen.

### **Zu Pro-Aktivität im Umgang mit Informationen anregen!**

Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit Neuigkeiten auf allen Hierarchieebenen praktizieren, so dass schlechte Nachrichten nicht „stecken bleiben“, sondern schnell offengelegt und weitergegeben werden.

### **Generalisten und Experten effektiv vernetzen!**

Wenn schnell personale Ressourcen gebraucht werden, um in unvorhergesehenen Situationen Entscheidungen zu treffen, erhöht eine gelungene Vernetzung aus Detailexpertise und dem Blick auf das Ganze den Entschluss zur richtigen Maßnahme.

### **Selbstverständliches in Frage stellen!**

Flexibilität bedeutet auch die Bereitschaft, neu- und umzudenken. Wer zu fest in gewohnten Bahnen verankert ist, „fährt“ gefährlicher. Daher setzen Führungskräfte darauf, immer wieder alte Muster und Abläufe in Frage zu stellen und diese genau auf Risiken und Potenziale zu beobachten.

### **Improvisieren und „inszenieren“!**

Mögliche Szenarien zu entwerfen und Lösungen zu improvisieren macht Organisationen flexibel in den Handlungsoptionen, wenn es ernst wird. Daher gilt es, in Führungsteams früh Improvisationsfähigkeit und Denken in Alternativen einzuüben.

### **Um den eigenen „Sinn“ wissen!**

Wenn es turbulent wird, muss jeder mit anpacken! Dazu muss man nicht nur wissen wann, wo und wie, sondern vor allem auch warum. Für Mitarbeiter ist es insbesondere in turbulenten Zeiten wichtig, ihre eigene Bedeutung im Unternehmen zu kennen und klar zu wissen, welchen Beitrag sie für die Unternehmensziele – für Strategie, Vision und Mission – leisten.

### **Fehler nutzen!**

Wer Fehler macht, lernt. Das gilt genauso für Organisationen. Gerade das „Fahren auf Sicht“ verlangt, Fehler nicht als Anlass zu sehen, einen Schuldigen zu identifizieren, sondern den Blick auf möglichen Nutzen zu werfen: Welche Lessons Learned ergeben sich für das Unternehmen und seine Weiterentwicklung?

### **Wie tickt meine Organisation?**

Das A und O: Topmanagement und Führungskräfte kennen die wichtigsten Ertragsstreiber und die Kernprozesse der Organisation! Zudem wird Expertenwissen aus der operativen Basis in Entscheidungen miteinbezogen – so dass im Notfall die richtigen Prioritäten gesetzt werden können.

### **Die eigenen Verwundbarkeiten kennen!**

Stabile Zeiten sollten für die Auseinandersetzung mit den eigenen Verwundbarkeiten genutzt werden. Dazu gehört es, die Verwundbarkeiten im operativen Geschäftsprozess, strategische und finanzielle Verwundbarkeiten, ebenso wie Verwundbarkeiten durch externe Risiken zu kennen und zu verstehen.

### **Stakeholder-Monitoring etablieren!**

Wer sich seiner Einbettung in das „größere Ganze“ und den daraus resultierenden Interdependenzen bewusst ist, kann auf Störungen ebenso wie auf Chancen in der Wertschöpfungskette schneller und flexibler reagieren. Der Aufbau von langfristigen und stabilen Kunden-Lieferanten-Beziehungen hat dabei grundsätzlich eine hohe Priorität. (Quellen: Sheffi, Yossi: „The Resilient Enterprise – Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage“, MIT Press: 2007; Weick, Karl; Sutcliffe, Kathleen: „Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity“; Jossey-Bass, San Francisco, 2001)

# Das Unerwartete meistern – Warum resiliente Unternehmen erfolgreicher sind

**W**er in Turbulenzen überleben will, muss kontinuierlich Unerwartetes und Unvorhergesehenes meistern – ja mehr noch – nutzen können!

Doch wie lässt sich dieser zunächst theoretisch „befremdliche“ Begriff praxistauglich machen? Was heißt Resilienz konkret für mich, für die Organisation, für die Ebenen Strategie und Führung?

Bei unserer Pionierwerkstatt „Das Unerwartete meistern – Warum resiliente Unternehmen erfolgreicher sind“ haben wir erste Ergebnisse unserer Arbeit mit Krisen-Experten und Managern aus dem Kreis unserer Stammkunden diskutiert.

Dazu Mag. Walter Schnitzhofer, Bereichsleiter Family Management im Bankhaus Spängler, der führenden Beratungsbank mit den Kernbereichen Familienvermögen und Familienunternehmen:

„Die Teilnahme an der Pionierwerkstatt „Das Unerwartete meistern“ von Heitger Consulting hat mir eines klar gemacht: Resilienz betrifft heute jeden! Und es ist wichtig für unser Bankhaus, an dem Thema dran zu bleiben. Das Dreieck aus persönlicher, organisationaler und führungsrelevanter Resilienz hat mich von Anfang an begeistert und überzeugt. Im Bereich Family Management beschäftige ich mich im Rahmen unserer Beratungsdienstleistungen nun intensiv damit. Gerade hier gibt es spezielle Konfliktsituationen, die immer wieder unerwartet auftreten. Zusammen mit Judith Kölblinger und Stephan Rey von Heitger Consulting

haben wir eine Kundenveranstaltung zu Resilienz im Unternehmen gestaltet. Die Kundenresonanz war sehr positiv! „Warum resiliente Unternehmen erfolgreicher sind“ hat Vertreter unterschiedlichster Branchen – Bauunternehmer, aber auch viele Familienunternehmer mit Nachfolgethemen – angesprochen: „Raus aus der Opferrolle!“ Das war eine Art „Aha-Erlebnis“.

Für das Bankhaus Spängler gilt das genauso: Als Familienunternehmen auf dem Finanzdienstleistungsmarkt ist die richtige Haltung lebensnotwendig. Turbulenzen als Chancen nutzen, statt von vornherein schwarz zu malen und zu resignieren! Wir planen Resilienz in unsere Führungskräfte-Arbeit zu integrieren und das Thema der persönlichen Resilienz als Qualifizierungsmerkmal zu etablieren.

Persönlich wird mich das Thema sicher noch lange begleiten. Schließlich ist jeder ständig mit Krisen konfrontiert – beruflich wie privat. Hier eine optimistische Grundhaltung und bewusste Verantwortung zu zeigen, ist mir wichtig. Denn die Einstellung „Das kann nicht gut gehen!“ kann nicht gut gehen!“

## Neugierig auf mehr?

Hier finden Sie eine Kostprobe der Pionierwerkstatt als Video: [issue.heitgerconsulting.com](https://www.issue.heitgerconsulting.com)

×

**Heitger Consulting GmbH**  
Schwarzspanierstraße 15/1/5  
A 1090 Wien  
T +43 1 4093646  
F +43 1 4093646-90  
E [office@heitgerconsulting.com](mailto:office@heitgerconsulting.com)  
[www.heitgerconsulting.com](http://www.heitgerconsulting.com)

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) abonnieren.

Herausgeberin: Barbara Heitger  
Redaktion: Delna Antia  
Autoren: Delna Antia, Barbara Heitger,  
Annika Serfass, Iris Thaler  
Gestaltung: Christof Nardin  
Illustration: Katharina Ralser  
Technik: Alois Gstöttner