

Resilienz in Unternehmen

## ZUKUNFT IST JETZT

„Aus der Vergangenheit lernen“, heißt ein Erfolgsrezept. Im Unternehmertum gilt das aber nur bedingt. Denn um sich nachhaltig stabil aufzustellen, spielt Krisenfestigkeit eine essenzielle Rolle. Das ist leichter gesagt als gelebt, wie die Corona-Pandemie zeigt.

Der Weg zu mehr Resilienz führt über den Blick in die Zukunft – und die Akzeptanz, dass diese ungewiss ist. Wie wappnet man sich aber gegen Unvorhergesehenes? Wie übersteht man Krisen? Ein stabiles finanzielles Fundament, genügend und zufriedene Mitarbeiter, eine tolle Arbeitsatmosphäre, profitable Aufträge, eine gute Bilanz: Parameter, die ein erfolgreiches Unternehmen auszeichnen. Aktuell ist jedoch verstärkt von einem weiteren Erfolgs-, manchmal sogar Überlebensfaktor die Rede: Resilienz.

Aus dem Lateinischen übersetzt, bedeutet „resilire“ zurückspringen. Resilienz in der Urform beschreibt einen physikalischen Vorgang: dass Materialien, die sich unter großer Spannung verformen, wieder in ihren ursprünglichen Zustand zurückkehren. Wie ein Ball, der bei Druck eindellt und danach wieder rund wird. Der Begriff Resilienz ist hierzulande spätestens seit den 1970er-Jahren psychologisch geprägt: als Fähigkeit, Krisen effektiv zu bewältigen und oftmals gestärkt daraus hervorzukommen. Resiliente Menschen gehen dank wirksamer Selbstheilungskräfte und Schutzmechanismen besser mit Belastung um, leiden weniger unter den Auswirkungen und finden schneller wieder aus der Situation heraus.



Prof. Michael Fallgatter vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation, der Schumpeter School of Business and Economics an der Bergischen Universität Wuppertal weiß wie umfangreich der Begriff Resilienz sein kann.

### **Durch die Krise zur Transformation**

Für Mitarbeiter in Unternehmen als Individuen gilt demnach: je resilienter, desto besser. Mit Blick auf die Organisationen selbst ist Resilienz in ihren Facetten komplexer. Ein gewisses Maß an Fähigkeit, mit negativen Außeneinflüssen konstruktiv umzugehen, habe zunächst einmal jede Organisation, sagt Holger Schlichting, Senior-Berater und Geschäftsführer bei der

Remscheider Praxisfeld GmbH. „Andernfalls würde sie nach der Gründung direkt wieder verschwinden.“ Doch Resilienz als reine Widerstandskraft gegen Krisen zu definieren, greife zu kurz, sagt Prof. Michael Fallgatter vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation, der Schumpeter School of Business and Economics an der Bergischen Universität Wuppertal. „Das würde bedeuten, sich jeder Veränderung zu widersetzen. Das hemmt Zukunftsfähigkeit.“ Und diese geht mit Resilienz einher. „Resilienz darf nicht nur zum Überstehen sein und Bewältigen einer Krisensituation führen, sondern muss ein Hinzulernen und die Fähigkeit zur Transformation beinhalten“, beschreibt Lothar Grünewald, Geschäftsführer der Grünewald Consulting GmbH in Solingen.

## **Veränderung als permanenten Zustand akzeptieren**

Resilienz-Management im Kontext von Krisen bedeute für Organisationen, sich die eigenen Strukturen auf ihre Zukunftsfähigkeit hin anzuschauen, sagt Dr. Ralf Neise, Direktor am Institut für Unternehmer- und Unternehmensentwicklung (IUU) an der Universität Witten/Herdecke. Basis sei, sich nicht der Hoffnung hinzugeben, dass alles wieder wie früher werde. „Jetzt ist nicht das ‚Weiter so‘ gefragt, nicht das Verharren im Bestehenden und das Warten auf bessere Zeiten, sondern die Stärkung der eigenen Strukturen für die Zukunft: Es gilt, rechtzeitig die notwendigen Veränderungen als Vorbereitung für Neues ins Werk zu setzen.“ Nur so lasse sich dem Unerwarteten resilient entgegenreten.

**Resilienz darf nicht  
nur zum Überstehen  
und Bewältigen einer  
Krisensituation führen,  
sondern muss die  
Fähigkeit zur Trans-  
formation beinhalten.  
Lothar Grünewald**

Der Begriff der VUCA-Welt skizziert Rahmenbedingungen, denen sich Unternehmen stellen müssen – VUCA ist das Akronym für die englischen Begriffe volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit): Auch Holger Bramsiepe, Managing Partner in der Wuppertaler Agentur Generationdesign, nennt die Akzeptanz dieser Tatsache als wichtigste Voraussetzung, um sich Veränderungen anpassen und damit Unternehmenserfolg sichern zu können. Dafür brauche man ganz neue Wege, ergänzt Klaus Kofler, der vor einem Jahr mit Bramsiepe die Future Design Akademie gründete, ein Kompetenzzentrum für Zukunftsfragen in Wuppertal und im österreichischen Dornbirn. „In unserem digitalen Zeitalter ist Veränderung der Dauerzustand, keine vorübergehende Situation. Wir haben aber nie gelernt, die notwendige Dynamik und Flexibilität zu entwickeln, um die heutigen Probleme zu lösen.“ Seit Beginn des industriell-mechanischen Zeitalters habe der Mensch Verbesserung und Optimierung zur Bewältigung von Schwierigkeiten genutzt. Werkzeuge, die nun nicht mehr funktionierten. „Aus diesen Gründen wünschen wir uns den alten Zustand zurück, um uns wieder besser orientieren zu können“, sagt Kofler.

## **Beobachten, hinterfragen, orientieren, ausprobieren**

Diese sehnsüchtig rückblickende Einstellung stehe Zukunftsfähigkeit jedoch entgegen, hebt Bramsiepe hervor. „Wir müssen vorbereitet sein, um in jedem Moment anders steuern zu können.“ Doch Organisationen führten die Auslöser für ihren Erfolg in den allermeisten Fällen auf bestimmte Routinen und Muster zurück und halten dann daran fest, wie die Erfahrung Holger Schlichtings von Praxisfeld zeigt. „Leider führt das Fixieren auf das, was sich bewährt hat, mittelfristig dazu, dass man neue Entwicklungen verpasst. Man muss also, ohne sich selbst zu sehr in Zweifel zu ziehen, die eigenen Vorgehensweisen ständig hinterfragen.“ Und zwar, indem man Zustände beobachte und sie danach zu erklären versuche, statt direkt in die Bewertung überzugehen. „Diesen wichtigen Zwischenschritt lassen die meisten aus, weil sie sich die Zeit nicht nehmen wollen und lieber weiter den Autopiloten steuern lassen.“ Das wiederum

lasse wenig bis keinen Platz für Reaktionsmöglichkeiten auf Unerwartetes, sagt Schlichting: „Zu wissen, dass man proaktiv ist und einen gewissen Handlungsspielraum hat, ist grundlegend für die psychische Resilienz. Nicht umsonst gibt es im Innovationsbereich wichtige Strömungen wie das Design Thinking, eine Methode, die statt auf Studien stark auf Experimente, Versuche und Prototypenbau setzt. Wer diese anwendet, wartet nicht, bis der Wettbewerber an einem vorbeigezogen ist.“ Das wiederum bedeute, die Lust am Ausprobieren zu fördern – jedoch ohne sämtliche bestehende Grundlagen über Bord zu werfen.

**Arbeitsstrukturen  
sollten so gestaltet  
sein, dass sich nicht  
nur der Chef mit  
allem auseinander-  
setzt, sondern dass  
auch die Mitarbeiter  
mitentscheiden und  
Spaß an ihren  
Projekten haben.  
Holger Schlichting**

### **Spannungsfeld: Effizienz und Innovation**

Handlungsfähigkeit herstellen, damit es Betroffenen in der Krise gut geht: Laut Uniprofessor Fallgatter beginnt Resilienz auf der strukturellen Ebene von Organisationen. Jegliche Ausprägungen von Struktur, beispielsweise Personaleinsatz, Personalentwicklung, Kommunikation, müssten fluide und aufeinander abgestimmt sein. „Das erhöht die Fähigkeit, schneller auf Außeneinflüsse zu reagieren.“ Allerdings dürfe das Ziel keine maximale Resilienz, sondern müsse Ambidextrie sein. „Gemeint ist damit Beidhändigkeit. In Bezug auf Unternehmen hat sie zweierlei Ausprägungen. Effizienz und Innovation – und diese beiden Spielarten stehen einander entgegen.“ Setze man auf die erste, äußere sich das zum Beispiel in kontinuierlichen Fertigungsprozessen, in denen bestimmte Produkte schnell und in hoher Stückzahl hergestellt werden können. „Bestimmte andere Produkte kann man unter der Voraussetzung dann möglicherweise gar nicht herstellen. Konzentriert man sich aber zu sehr auf Innovationen, also darauf, Neues zu entwickeln, verliert man viel Zeit und kann nicht mehr effizient arbeiten.“ Exploitation, also die maximale Potenzial-Ausschöpfung und Bereinigung alles Überflüssigen, und Exploration – neuen Gedanken nachgehen, Prozesse daran anpassen, Möglichkeiten erkunden – seien zeitgleich nur sehr schwer umsetzbar. Ein Spannungsfeld, sagt Fallgatter: „Man braucht Resilienz, um sich zu verändern, aber muss auch schnell wieder in Standards kommen, um Effizienz auszuschöpfen.“

Prof. Stefan Diestel, Inhaber des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Bergischen Universität Wuppertal, weiß, dass Unternehmen eine authentische Unternehmenskultur brauchen.

### **Von der Auftrags- zur Angebotsstruktur**

Strukturen müssen mit Unternehmen mitwachsen und zeitgemäß bleiben, beschreibt Dr. Ralf Neise vom IUU. Das im Wachstum verbreitete Prinzip „Mehr vom Gleichen“ sei nicht zielführend: „Viele Unternehmen sind Opfer ihres eigenen Wachstums. In der jetzigen Krise müssen sie die versäumte strukturelle

Entwicklung nachholen.“ Ein Beispiel ist Neise zufolge, von der Auftrags- zu einer Angebotsstruktur zu wechseln. In der Auftragsstruktur starteten viele Unternehmer ihr Geschäft, jene werde mit zunehmender Größe aber komplexer und kostenintensiver. „Zudem entsteht Abhängigkeit zu einem oder wenigen Kunden, die die Qualität der Leistungen zu bestimmen und die Preise zu diktieren versuchen und die in dieser Produktionsweise die Produktionskosten bestimmen. Platzen sie in der Krise keine Aufträge, kann das Unternehmen dieses Problem nicht mehr zeitgerecht lösen.“ In einer Angebotsstruktur hingegen könne das Unternehmen Leistungsqualität und Produktionskosten selbst bestimmen und Kunden in der Krise neue Angebote machen, die besser auf die neue Situation abgestimmt sind. Im Verkauf wiederum begünstige die aufeinander abgestimmte Erschließung bisher als konkurrierend betrachteter Vertriebswege die Entstehung resilienter Strukturen: „Der Unternehmer kann beispielsweise Produkte, die er in der Fläche bisher ausschließlich direkt über Handelspartner vertrieben hat, mit dem direkten Online-Verkauf an Endkunden verbinden.“

### **Die eigenen Kompetenzen berücksichtigen**

Wem es gelinge, Tradition und Innovation in ein gesundes Verhältnis zueinander zu bringen, schaffe sehr gute Voraussetzungen für Langlebigkeit, folgert Lothar Grünewald. „Bei Unternehmen mit Tradition sind Wertebewusstsein und Unternehmenskultur als wichtige Stabilitätsfaktoren in der DNA verankert. Plötzlich etwas ganz anderes zu machen, bedingt durch äußeren Druck, und dabei zu vergessen, wo man herkommt und was man kann, geht meist schief. Man darf sich nicht komplett lösen von seiner Wertebasis und seinem Zweck.“ Innovation auf der anderen Seite bedeute Offenheit für Neues, Neugierde und Bereitschaft, dazuzulernen, Chancen zu sehen und aktiv umzusetzen – immer mit Blick auf die eigene Kompetenzgrundlage. „Man kann als produzierender Anbieter zum Beispiel nicht einfach eine Vermarktungsplattform aus dem Boden stampfen. Wer Schwierigkeiten hat, Lösungen zu finden, muss jemand anderen heranziehen, der dazu in der Lage ist.“ Ein Unternehmer müsse nicht alle Antworten haben, aber erkennen können, welche Hebel in Gang zu setzen seien und welche Kompetenzen er sich möglicherweise auf dem Markt hinzukaufen müsse oder könne. In der Konsequenz gehe es auch um resiliente Führung und eine handlungsfähige Belegschaft. Prof. Stefan Diestel, an der Bergischen Universität Wuppertal Inhaber des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, ergänzt: „Eine authentische, ethische Unternehmenskultur, die Beschäftigte zu einem durch Verantwortungsbewusstsein geprägten Verhalten veranlasst, hat einen nachhaltig positiven Einfluss auf das Commitment und die Eigeninitiative der Mitarbeiter, also auf die Verpflichtung gegenüber ihrem Arbeitgeber und ihr Engagement für ihn. In der Folge fördert das die wirtschaftliche Leistung und die finanzielle Entwicklung des Unternehmens.“

**In unserem digita-  
len Zeitalter ist  
Veränderung der  
Dauerzustand, keine  
vorübergehende  
Situation.  
Klaus Kofler**

### **Eigenverantwortliche Mitarbeiter, vertrauensvolle Führungskraft**

Eine von den Mitarbeitern wahrgenommene Entwicklung und Leistungsunterstützung seitens des Führungspersonals in herausfordernden Zeiten wirkten zudem nachhaltig begünstigend auf die Wertschöpfung. Vor allem, wenn persönlicher Kontakt vor Ort nicht oder nur eingeschränkt möglich sei, sollten die Mitarbeiter zugunsten ihrer Leistungsmotivation spüren können, dass sie noch Teil eines Teams seien. Diese psychischen Ressourcen beeinflussten in Organisationen die konstruktive Handhabung von Krisen enorm. Das Optimum sind Lothar Grünewald zufolge gute Mitarbeiter, die in die Eigenverantwortung gehen wollen, und eine Führungskraft, die Verantwortung abgeben kann. Diese Art Gewaltenteilung im Organisationsdesign beschreibt Holger Schlichting von Praxisfeld so:

„Arbeitsstrukturen sollten so gestaltet sein, dass sich nicht nur der Chef mit allem auseinandersetzt, sondern dass auch die Mitarbeiter mitentscheiden und Spaß an ihren Projekten haben.“ Unerlässlich dafür: eine gesunde Fehlerkultur. „Ein Schritt in diese Richtung wäre, alle zwei Wochen nach dem Scrum-Prinzip in einem Meeting Erfolge, Schiffbruch und die jeweiligen Ursachen dafür zu betrachten.“ Auf diese Weise vermeide man, Projekte monatelang in die falsche Richtung zu steuern und nehme sich gleichzeitig die wichtige Zeit, um über aktuelle Entwicklungen nachzudenken und sie einzuordnen. „So kann man jederzeit steuernd eingreifen.“

### **Dynamisch denken, dynamisch handeln**

Ohne gedankliche Kreativität funktioniert ein solches Modell jedoch nicht, stellt Holger Bramsiepe von der Future Design Akademie fest. Der Mensch habe gelernt, mit Plan A als einziger Option zu arbeiten, zum Beispiel in Form einer konkreten Umsatzzahl. „Wenn ein Ereignis Plan A vereitelt, gibt es maximal einen Plan B – als Notplan. Die Kunst ist aber, sich grundsätzlich Alternativen parat zu halten und Plan B sowie alle weiteren als gleichwertig zu akzeptieren.“ Es gehe also darum, eine andere, nachhaltige Wertebasis zu formen und Kreisläufe zu gestalten. „So entwickle ich mein Geschäft nicht auf Risikobasis, sondern baue eine gewisse Sicherheit in Richtung Zukunft auf.“ Ein pragmatischer Ansatz, um dynamischer zu denken und zu handeln, ist Zukunftsforscher Kofler zufolge, als gemeinsame kollaborative Kraft Weitsicht zu integrieren. „Wir können die Zukunft nicht vorhersagen, aber lernen, mit dem Material umzugehen, das uns hilft, ein Übermorgen zu erträumen und so auch in schlechten Zeiten ein positives Leitbild zu schaffen“, sagt Bramsiepe. „Heute sind Probleme das Beste, das uns passieren kann, denn sie stellen immer einen gesellschaftlichen, technischen oder politischen Widerspruch in sich selbst dar“, schildert Kofler. „Und wir kommen nur weiter, indem wir diesen Widerspruch lösen. Wir haben immer die Möglichkeit, Dinge in eine andere Richtung zu drehen.“



Klaus Kofler hat mit Holger Bramsiepe die Future Design Akademie gegründet.

### **Kein Zurück – eine ganze Stadt wird resilient**

In Kreisläufen zu denken, ist mit Blick auf Resilienz nicht nur für Organisationen, sondern auch für ökologische Systeme ausschlaggebend. Dr. Carolin Baedeker, stellvertretende Leiterin der Abteilung „Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren“ sowie Co-Leiterin des „Forschungsbereichs Innovationslabore“ am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH, schrieb noch unter der Leitung des ehemaligen wissenschaftlichen Geschäftsführers Prof. Uwe Schneidewind mit weiteren

Autoren am Diskussionspaper „Näher‘ – ‚Öffentlicher‘ – ‚Agiler‘: Eckpfeiler einer resilienten Post-Corona-Stadt“. „Ein einfaches Zurück in den Vor-Krisenmodus wird es kaum geben. Jetzt geht es darum, die Konturen einer krisen-resilienten Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu entwerfen, die nicht nur in der Lage sind, mit künftigen Pandemien, sondern auch mit den weiteren großen gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts umzugehen“, heißt es in der Einleitung. „Wir erleben neben der sozialen auch eine wirtschaftliche Zeitenwende“, sagt Baedeker. „Plötzlich unterbrochene globale Lieferketten haben uns bewusst gemacht, wie wichtig die regionale Verfügbarkeit von Produkten sowie lokale Wirtschaftskreisläufe sind. Beides darf einander nicht ausschließen.“

### **UNTERSTÜTZUNG IN KRISENZEITEN**

Wer angesichts der aktuellen Corona-Pandemie seine Resilienz stärken möchte, kann über das Leibniz-Institut für Resilienzforschung einen anonymen und kostenlosen Online-Kompaktkurs machen (AUFKURSBLEIBEN kompakt, [www.lir-mainz.de](http://www.lir-mainz.de)). Kostenpflichtige Schulungen, etwa zu „Resilienz in anspruchsvollen (Corona-)Zeiten“, bietet die Technische Akademie Wuppertal ([www.taw.de](http://www.taw.de)).

### **Langlebigkeit von Materialien fördern**

Manuel Bickel, Researcher beim Wuppertal Institut im Forschungsbereich Produkt- und Konsumsysteme, nennt Beispiele für Ansätze, regionales mit globalem Wirtschaften sinnvoll und nachhaltig zusammenzuführen. Im Projekt „Circle of Tools“ (Werkzeugkreislauf), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, teste man zusammen mit bergischen Firmen, inwieweit sich Materialien und Werkstoffe ausgedienter Maschinenelemente aus der metallverarbeitenden Werkzeug- und Schneidwarenindustrie in kleineren Werkzeugen weiterverarbeiten lassen könnten, um Material- und Wirtschaftskreisläufe so lange wie möglich aufrechtzuerhalten. „Ist zum Beispiel die Klinge eines Kreismessers stumpf geworden, wurde sie bisher direkt ins Stahlrecycling überführt. Bei unserer Idee würden Rücknahmesysteme geschaffen, um das Kreismesser in kleinere Werkstücke zu zerschneiden und diese direkt als Werkstoff für die Herstellung anderer Werkzeuge nutzen zu können“, erklärt Bickel. Ein zweites Projekt ist „Regionales Ressourcenmanagement“ aus dem Projektcluster „Urbane Produktion“ der Bergischen Struktur- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Das Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Fonds für Entwicklung (EFRE) und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. Darin untersuchen Wuppertal Institut, Bergische Uni und die FGW Forschungsgemeinschaft Werkzeuge und Werkstoffe e. V. das Potenzial wirtschaftsübergreifender Kooperationen. Konkret geht es derzeit ebenfalls

darum, Restmaterialien aus der metallverarbeitenden Industrie zu nutzen, um neue Produkte herstellen zu können. Bickel: „Resilienz braucht neben dem Blick nach innen auch den nach außen. Schaffen wir langfristig Kooperationen und Innovationsnetzwerke, können wir Ideen austauschen und bleiben langfristig wettbewerbsfähig. Die Unternehmen stärken ihr Kerngeschäft und geben Impulse nach außen ab, nehmen von dort aber auch andere Innovationsimpulse auf.“

### **ERFAHREN SIE MEHR**

Auch bei IHK-TV geht es in dieser Ausgabe um Resilienz.

Das Video finden Sie unter:

[www.bergische.ihk.de](http://www.bergische.ihk.de)

[www.youtube.com/bergischelHK](https://www.youtube.com/bergischelHK)

[www.facebook.com/bergischelHK](https://www.facebook.com/bergischelHK).

Weitere spannende Zusatzinhalte in der Onlineversion der Bergischen Wirtschaft unter [www.bergische-wirtschaft.net](http://www.bergische-wirtschaft.net).

### **Fokus auf Lösungen**

Berater Lothar Grünewald kann der Corona-Krise bei allem bereits erlittenen und noch zu erwartendem Schaden demnach durchaus auch etwas Positives abgewinnen: „Die Pandemie hat einen Zustand ausgelöst, in dem wir uns intensiver und lösungsorientierter mit Problemen auseinandersetzen. Das kann Prozesse beschleunigen und ist ein wichtiger Impuls für eine zügigere Transformation. Jetzt haben wir die Chance, notwendige Änderungen konsequent umzusetzen.“ Mit einer Hands-on-Mentalität, der Fähigkeit zur Reflexion, einer lebensbejahenden Einstellung, Neugierde, innerem Abstand als Fähigkeit zur Distanzierung und Abstrahierung, mit Entscheidungs-, Handlungs- und Veränderungsbereitschaft – sowie Flexibilität.

*Text: Tonia Sorrentino*

*Fotos: Süleyman Kayaalp,*