Anzeige

Resilienz – Ein neuer Ansatz in schnellen Zeiten

UNTERNEHMENSBERATUNG Streuung und Vernetzung statt Fokussierung und Straffung

Vorausschauende Planung und ein strukturiert eingeleiteter Zukunftsprozess gelten seit Jahrzehnten als das A und O der Unternehmensführung. Allerdings nimmt gerade in Märkten, die schnellem, mitunter radikalem und insgesamt weniger vorhersehbarem Wandel unterworfen sind, die Aussagekraft zentraler, statischer Planung massiv ab.

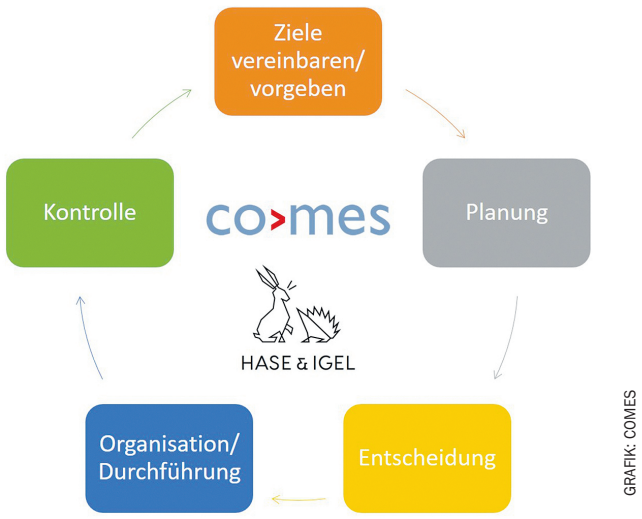
VON DR. BERNHARD BECKER UND JAN SCHOENMAKERS

Das ist weniger eine Frage mangelhafter Tools und Modelle als vielmehr eine mathematische Gesetzmäßigkeit: In komplexen, dynamischen Systemen sind Prognosen prinzipiell nur bis zu einer bestimmten Grenze möglich. Je komplexer und dynamischer unser System wird, desto kleiner wird dieser Raum, in dem wir noch belastbare Prognosen wagen können. Das betrifft insbesondere Aussagen zur Fähigkeit des Unternehmens, auf unvorhergesehene Entwicklungen zu reagieren.

Wir benötigen einen fundamentalen Perspektivwechsel. In einer berechenbaren Welt zählen der enge Fokus und die maximale Effizienz: Wer das, was als nächstes kommt, zuerst erkennt und sich genau darauf optimal ausrichtet, die Produkte entwickelt, die präzise in diese Lücke passen, und die Prozesse dafür bis zur Perfektion optimiert, trifft die Nachfrage mit einem überlegenen Angebot und guter Marge. In einer Welt voller Ungewissheiten und Überraschungen wird diese Vorgehensweise zum Risiko: Werden Produkte, Prozesse und Systeme ganz auf einen vermeintlich sicheren Ausgang ausgerichtet und es kommt doch ganz anders, ist das Unternehmen mit Volldampf in die falsche Richtung gefahren und braucht zu viel Zeit und zu viele Ressourcen, um sich auf die unerwartete neue Situation einzustellen.

Der effizienteste Weg in einer unberechenbaren Welt darin liegt darin, für möglichst viele verschiedene Ausgänge gerüstet zu sein – und damit Produkte und Portfolios zu diversifizieren, Prozesse flexibler aufzustellen und die Systeme vielfältiger auszulegen. Streuung und Vernetzung statt Fokussierung und Straffung führen in Anbetracht des massiven Wandels vermutlich eher zum Erfolg.

Hier kann Resilienz als Kernaufgabe im Management helfen und es gibt ja bereits reichlich Erfahrungswerte: Aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen – von der Ökologie über die Psychologie bis zu den Ingenieurswissenschaften – halten wir mit der Resilienz ein vielfach bewährtes Konzept in der Hand. Der aus der Biologie stammende Begriff der Resilienz bezeichnete ursprünglich die Fähigkeit von Lebewesen und Ökosystemen, nach einem Schock wieder in einen voll funktionsfähigen Normalzustand zurückzufinden. Dies lässt sich auch auf Unternehmen übertragen.



GRAFIK: COMES

Bei der Umsetzung als Managementaufgabe kann wieder auf altbewährte und bekannte Methoden unternehmerischer Führung zurückgegriffen werden, mit denen ein erfolgreiches Resilienzmanagement gesteuert werden kann. So bedarf es auch hier neben der Formulierung eines schlüssigen Unternehmensleitbildes der Etablierung eines stabilen Wertgerüstes im Unternehmen und einer besonderen Berücksichtigung exogener Faktoren im Management-Regelkreis.

Mehr Stärke entwickeln

Auch die Mitarbeiter müssen permanent lernen, mit einem laufenden Wandel, regelgeleitetem Improvisieren sowie Versuch und Irrtum zu leben, wo sie lange feste Strukturen und eherne Gesetze gewöhnt waren. Führungskräfte müssen hingegen lernen, Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter und insbesondere die Dynamik in Teams besser zu verstehen und individueller auf die Bedürfnisse einzugehen. Aufkommenden Ängsten kann so frühzeitig der Wind aus den Segeln genommen werden, neue Ideen gewinnen leichter größeren Spielraum.

Achtsamer Umgang von der Chefetage bis zum Werksarbeiter

Ein resilientes Unternehmen lebt davon, dass auch das wichtigste Kapital des Unternehmens, die Mitarbeiter, resilient im Innen- und Außenverhältnis wirken: Vielfach tritt heute bei Mitarbeitern und auch Führungskräften größte Informations-und Handlungsüberforderung ein, die von beginnendem Stress über Depressionen bis hin zu Burn-Out-Diagnosen reichen. Im Zeitalter der Datenflut ist eine „qualitative Wende“ unumgänglich, d.h. eine Besinnung zurück auf den einzelnen Menschen und seine Beziehungen als zunehmend zentralen Handlungsträger in einer Welt, in der agile Organisation und die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit jedes Einzelnen starre Regeln ablöst. Der Digitalisierung auf der einen Seite steht inzwischen der große Begriff der (neuen) Achtsamkeit gegenüber.

Dass die digitale Explosion zur emotionalen Implosion beim Menschen führen kann, hat inzwischen auch eine größer werdende Zahl an Unternehmen erkannt, die Achtsamkeits- oder Mindfulness-Methoden von der Chefetage bis zum Werksarbeiter einsetzen. Der persönliche Umgang mit dem neuen, fordernden Umfeld muss auf allen Ebenen eingeübt und möglicherweise begleitet werden, um einen klaren Bewusstseinszustand zu schulen, der es erlaubt, jede innere und äußere Erfahrung im gegenwärtigen Augenblick vorurteils- und bewertungsfrei zu registrieren und zuzulassen. Solche Widerstandskraft kann über Schulungen erlernt und gestärkt werden, muss jedoch letztlich ein Leben lang weiterentwickelt werden – eine Sichtweise, die Eingang in die Prozessgestaltung, Personalführung und Personalentwicklung finden muss.

Jan Schoenmakers
Comes Unternehmensberatung, Schwerpunkt Digitalisierung und Online-/ Social Media Marketing

BILD: PRIVAT

Dr. Bernhard Becker
Partner und Gesellschafter der comes Unternehmensberatung

BILD: JOHANNES BICHMANN

➛@ Mehr Informationen unter **www.comes.de**