

Können Unternehmen Systemresilienz entwickeln und Widerstandskräfte entfalten, mit denen sich Krisen meistern lassen?

Disruptive Krisen wie die Coronapandemie erfordern ein Ausbrechen aus alten Gewohnheiten und etablierten Mustern. Notwendig ist das Beschreiten neuer und unbekannter Wege. Dies birgt Risiken in sich. Und Risikobereitschaft ermöglicht Veränderung. Darum sollten Unternehmen ihr Immunsystem stärken, Resilienz entfachen und ihre Widerstandskräfte aktivieren. So gelingt es, bei der nächsten Krise, die bestimmt kommt, rechtzeitig, entschlossen und mutig gegenzusteuern. Entsprechende Maßnahmen dürfen nicht erst ergriffen werden, wenn es zu spät ist und die Krise bereits zu irreparablen Schäden geführt hat. Das ist leichter gefordert als getan. Wie lässt sich organisationale Resilienz entfachen?

RESILIENZSCHRITT 1:

Klarheit über die unternehmerische Lebensaufgabe

Es gibt einen Zusammenhang zwischen individueller und organisationaler Resilienz. Resiliente Führungskräfte haben eher resiliente Mitarbeiter: Gemeinsam arbeiten sie daran, ein resilientes Unternehmen entstehen zu lassen. Die Grundlage bildet eine motivierende Vision, ein Polarstern, der die Richtung vorgibt und alle Beteiligten an einem

ORGANISATIONALE RESILIENZ

Überleben in schwierigen Zeiten



DIE AUTORIN

Dr. Anke Nienkerke-Springer ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting und Expertin für Top-Managementcoaching. Als Autorin beschäftigt sie sich mit Themen wie Personal Branding und organisationaler Resilienz www.nienkerke-springer.de

Strang ziehen lässt. So entsteht ein Teamspirit, der den einzelnen Mitarbeiter und zugleich das Unternehmen stärker macht. Wenn aus der Vision eine Unternehmensmission, eine Strategie und starke Ziele abgeleitet werden, die für alle Menschen Orientierung bieten, ist systemische Resilienz die unausbleibliche Konsequenz.

Das System „Unternehmen“ erfährt als Ganzes eine Stabilisierung, es wird widerstandsfähiger und kann so in chaotischen Krisenzeiten Gefahren trotzen und bewusst Risiken eingehen. Vision, Mission, Strategie und Ziele bilden den Nukleus, den unzerbrechlichen Kern, der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität erlaubt, solange er selbst davon unberührt bleibt. Darum ist es so überlebenswichtig, aus Vision und Mission eine Kernbotschaft zu deduzieren. Wenn die unternehmerische Lebensaufgabe und der Unternehmenszweck glasklar ausformuliert sind, kann dem Sturm der Krise getrotzt oder Widerstand geleistet werden: Das Unternehmen bleibt fokussiert, ebenso wie die Führungskräfte und Mitarbeiter, die bei allen notwendigen Veränderungen und Anpassungen wissen, dass das übergeordnete große Ganze und das Ziel der Visionserreichung erhalten bleiben.

RESILIENZSCHRITT 2:

Widerstandskräfte auf der persönlichen Ebene

Zudem kann und soll jede Führungskraft ihre persönlich-individuelle Resilienz stärken und diejenigen Widerstandskräfte ausbauen, die zur Krisenfestigkeit führen. Eine Führungskraft sollte mit gutem Beispiel vorangehen und über ihre Vorbildwirkung wirken. Sie gelangt zur resilienten Widerstandsfähigkeit, indem sie starke Wurzeln ausbildet, die sie erden und ihr Standfestigkeit und Bodenhaftung verleihen. Zu diesen Wurzeln gehören ihre Werte – Werte, die ihr Handeln legitimieren und bestimmen und sie für Mitarbeiter berechenbar machen sowie in deren Wahrnehmung zu Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und zur Ausbildung eines Sicherheitsgefühls führen.

Eine weitere Wurzel stellt der achtsame Umgang mit sich selbst und den eigenen Ressourcen dar. Wenn die Führungskraft ihre Belastungsfaktoren und Stressoren erkennt und aktiv stressmindernde Strategien für sich erarbeitet hat, geht sie nicht nur ressourcenschonender mit sich selbst um, sondern stärkt gleichzeitig ihre Leistungsfähigkeit. Führungskräfte, Mitarbeiter und das System „Unternehmen“ profitieren von dieser Haltung: Dies kann mittel- und langfristig zu einer kulturellen Resilienz führen: Resilienzförderndes Führungsverhalten und wertschätzende Mitarbeiterführung ermöglichen nach und nach die Ausbildung einer Unternehmenskultur, in der die Stärkung der Widerstandskräfte eine Hauptrolle spielt.

RESILIENZSCHRITT 3:

Prozesse und Abläufe auf dem Prüfstand

Der nächste Resilienzschritt besteht in der Überprüfung der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Prozesse und Abläufe im Unternehmen. Zielführend ist es, die Abläufe im operativen Bereich und im Tagesgeschäft zu kontrollieren. Prozessoptimierungen und Prozessverbesserungen tragen zur Resilienz des Gesamtsystems bei. Denn Akquisitions-, Beratungs- und Verkaufsprozesse, die konsequent an den Erwartungen und Bedürfnissen des Kunden orientiert sind, versprechen auch dann stabile Umsätze, wenn im Markt und in der Branche durch krisenhafte Ereignisse schmerzhaft Veränderungen notwendig sind.

Deckt das Controlling der Prozesse und Abläufe Schwachstellen und Fehler auf, ist eine konstruktive Lernkultur hilfreich. Doch in vielen Unternehmen sieht es anders aus: Fehler haben zur Folge, dass zuallererst auf die Suche nach einem Schuldigen gegangen wird, den man haftbar machen kann. Dies trägt nicht zur Entwicklung eines lösungsorientierten Klimas bei, in dem Mitarbeiter bereit sind, eigenständige Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Mitarbeiter interpretieren Fehler dann nicht als Chance zur Verbesserung, sondern als etwas zu Vermeidendes, das sie anderen

in die Schuhe schieben wollen. Eine Fehlerkultur, in der niemand Verantwortung übernehmen will, führt zur Schwächung, nicht zur Stärkung der persönlichen und organisationalen Widerstandskräfte. Besser ist es, die Fehlerursachen zu analysieren, sie abzustellen und jeden Mitarbeiter zu befähigen und aufzufordern, für diese produktive Lernkultur Verantwortung zu übernehmen. Wenn Mitarbeiter freiwillig Fehler melden und gleichzeitig einen Lösungsvorschlag mitliefern, ist das Ziel, organisationale Resilienz zu entfesseln, erreicht.

RESILIENZSCHRITT 4:

Das neue Miteinander

Gemeinsam Vision verwirklichen, persönliche Resilienz entwickeln, Prozesse optimieren – all dies sollte in einem Geist der Gemeinsamkeit und Gemeinschaft stattfinden. Wenn resiliente Führungskräfte und Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Erfahrungen teilen, voneinander lernen wollen und sich im dialogischen Austausch unterstützen, ist es möglich, dass sich Menschen und Unternehmen kontinuierlich verbessern. Das konstruktive Miteinander auf der Basis eines für alle verbindlichen Wertegerüsts erlaubt zudem die Diskussion und Beantwortung der Sinnfrage: „Warum ist es richtig, dass wir gemeinsam an der Entwicklung des Unternehmens und der Erreichung der Unternehmensziele arbeiten?“

FAZIT

Resilienz ist mehr als nur die Entwicklung von Widerstandskräften. Sie ist ein strategisches Ziel, das auf die Stärkung des Unternehmensganzen abhebt. Indem die Qualifikationen, Fähigkeiten und persönlichkeitsorientierten Kompetenzen aller Führungskräfte und Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg ausgeschöpft werden, kann das fest verwurzelte Unternehmen stürmische Krisenzeiten bestehen und gestärkt aus ihnen hervorgehen.