



Widerstandsfähigkeit stärken
Firmen müssen ihre Resilienz kennen
Energieknappheit, Versorgungsunsicherheit und Fachkräftemangel prägen gegenwärtig das Führungsverständnis vieler Unternehmen. Wie Firmen sich besser für Ausnahmesituationen rüsten.
von Roland F. Stoff, Hans R. Hässig • 12.10.2022



Wie stärkt man die Resilienz von Unternehmen in der sich rasch verändernden VUCA-Welt? (Bild: iStock)

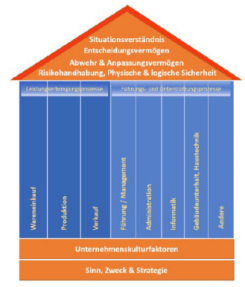
Wird eine Organisation wirtschaftlich geschädigt, über die Infrastruktur lahm-gelegt, oder durch eine Pandemie in ihren Aktivitäten eingeschränkt, sind das eingetretene Risiken mit deren Auswirkungen die Führung und die Mitarbeitenden unmittelbar konfrontiert werden. Leistungserbringende und Leistungsempfangende müssen sich deshalb intensiver mit möglichen Störfaktoren auseinandersetzen.

Sind sie darauf vorbereitet, verfügen sie über Resilienzinstrumente und können diese zur Schadensminderung einsetzen. Wichtigstes Instrument dafür ist die Unternehmenskultur, da diese die mentale Stärke widerspiegelt. Sie besteht aus Kulturfaktoren für den Umgang mit Risiko, Reputation und Qualität.

Resilienz-Voraussetzungen schaffen

Die Resilienz, das Widerstandsvermögen einer Organisation formiert sich aus zwei voneinander abhängigen Voraussetzungen.

- Die Kultur-Voraussetzungen, als Fundament und Dach jeder Organisation, bestehend aus dem Sinn und Zweck und der daraus resultierenden Unternehmenskultur mit ihren spezifischen Kulturfaktoren.
Die Wertschöpfungs-Voraussetzungen mit den Leistungserbringungs-, Führungs- und Unterstützungsprozessen



Widerstandsvermögen stützt sich auf Fähigkeiten

Die Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Systems, einer Organisation oder einer Gesellschaft, intern oder extern verursachte Störungen zu widerstehen und die Funktionsfähigkeit möglichst zu erhalten, respektive wieder zu erlangen.

- Sie umfasst folgende Eigenschaften:
1. Robustheit der Systeme an sich
2. Verfügbarkeit von Redundanzen
3. Fähigkeit, wirksame Hilfsmassnahmen zu mobilisieren
4. Schnelligkeit und Effizienz der Hilfsmassnahmen

Eine wirkungsvolle Widerstandsfähigkeit erfordert eine Gefahrenanalyse für die Organisation. Sie beginnt bei der Offenlegung der eigenen Schwächen bevor externe Einflüsse beurteilt werden können.

Kulturfaktoren bestimmen Qualität und Identität

Sieben Kulturfaktoren prägen die Unternehmenskultur und deren Resilienz massgeblich. Sie sind steuerbar, messbar und bringen die Identität der Mitarbeitenden zum Ausdruck. Es sind Identitätsanker. Bewusste Rationalität unterstützt die Kulturfaktoren.

Gelernt ist gelernt.
Weitere Informationen
Pfadibewegung Schweiz



Rationales Denken ist für eine Gefahrenanalyse ein wertvolles Mittel, wenn folgende zwei Voraussetzungen miteinbezogen werden:

- **Menschen handeln nicht perfekt!**  
Deshalb werden Resilienz und Sicherheit durch geplante, bereits entschiedene, zuverlässige Prozesse kontrolliert.
- **Planung kann nie perfekt sein oder Unerwünschtes verhindern!**  
Deshalb werden Resilienz und Sicherheit durch flexibles Handeln und Entscheiden der Verantwortlichen aufrechterhalten, das sich auch unter hohem Zeit-druck bewähren muss.

In den meisten Hochrisikobereichen müssen die Beteiligten an vorderster Front diese beiden Rationalitäten bewältigen.

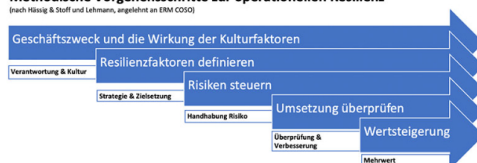
### Resilienz von Firmen ist messbar

Unerprobtes oder selbstüberschätztes Führungsvermögen wirkt in Krisensituation rufschädigend, nachhaltig belastend und wird kostspielig. Vorbereitet zu sein, erzeugt Sicherheit, echtes Selbstvertrauen und vermittelt Beständigkeit. Gleichzeitig entsteht damit Raum und Zeit für eigene Reflexionen und Erneuerung, weil diese nicht von Angst, Unsicherheit oder unechter Stärke geprägt wird. Die nachfolgende Tabelle zeigt auf, wie in fünf Schritten eine kurze Selbstanalyse das eigene Widerstandsvermögen der Organisation befragt werden kann.

Mit diesen Fragen, die auf Antworten bezüglich Vulnerabilität der Unternehmung hinweisen, entsteht das Bild des tatsächlichen Widerstandsvermögens.

### Methodische Vorgehensschritte zur operationellen Resilienz

(nach Hässig & Stoff und Lehmann, angelehnt an IBM COSO)



Mit diesem Vorgehen wird sichergestellt, dass die Risiken und deren Auswirkungen mit geschultem Auge und vernetztem Denken verstanden werden. Damit werden die notwendigen Fähigkeiten angeeignet, mit den eigenen Risiken umgehen zu können.

### Organisationen sind und bleiben verletzlich

Die Fragestellung der Verletzlichkeit von Firmen kann nicht mehr ignoriert werden. Das Gegenmittel findet sich im Begriff Resilienz, also Widerstandsvermögen. Forscher definieren drei Hauptpfeiler dafür: «Führung und Kultur», «Anpassungsbereitschaft» und «Netzwerknutzung». Resilienz liegt in der Verantwortlichkeit der Trägerschaften wie auch der Führung.

Widerstandsvermögen kann nicht allein durch das formale Abarbeiten von Checklisten erreicht werden. Es braucht Wissen, Kompetenzen und Verantwortungsbewusstsein bei allen Beteiligten auf allen Stufen, denen Verantwortung zugeordnet wurde. Bei der Erarbeitung der eigenen Resilienz sollte auch stets der Einsatz und der Umfang der Mittel im Fokus stehen. Sie sollen ausschliesslich von der Art und Grösse der Organisation abhängig gewählt werden und in der Handhabung so realitätsnah wie möglich und umsetzbar sein.

Zweckmässigkeit und Wirksamkeit kommen vor Theoriehörigkeit.

KOMMENTIEREN 0 KOMMENTARE [HR COSMOS](#) [Twitter](#) [Facebook](#) [X](#) [LinkedIn](#) [Email](#)



**Text:** Roland F. Stoff

Roland F. Stoff hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU sowie auf Konzernebene in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. Das gemeinsame Buch mit Hans R. Hässig «Unternehmenskultur verstehen – die Basis für langfristigen Erfolg» ist beim Cosmosverlag erschienen. [www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)

Weitere Artikel von [Roland F. Stoff](#)



**Text:** Hans R. Hässig

Hans R. Hässig hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene. Das gemeinsame Buch mit Roland F. Stoff «Unternehmenskultur verstehen – die Basis für langfristigen Erfolg» ist beim Cosmosverlag erschienen. [www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)

Weitere Artikel von [Hans R. Hässig](#)