



NAUCONSULT

Lösungen für Menschen und Organisationen

Wie Unternehmen überleben

Widerstandsfähigkeit der Organisation erkennen und steigern

„Wie werden Systeme und Gesellschaften widerstandsfähiger gegenüber Krisen?“, haben wir vor zwei Jahren im Himmeroder Forum für Führungskräfte gefragt und mit Unternehmern und Managern diskutiert. Und wir haben festgestellt, dass wir weniger an Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität, Effizienz und schlanke Organisationen denken dürfen. Wir müssen uns mehr mit Fragen zu Vielfalt, Achtsamkeit, Sensitivität, Flexibilität und Vertrauen beschäftigen und Antworten auf den Umgang mit wachsender Komplexität und Unsicherheit finden. Das Konzept 'Resilienz' soll uns dabei helfen.

Was macht Systeme – Märkte, Staaten, Unternehmen, Kernkraftwerke und Chemieanlagen schwach gegenüber Krisen und Katastrophen? Dies sind drei der größten Risiken:

Risiko EFFIZIENZ: Wenn in den betrieblichen Abläufen keinerlei 'Luft', Puffer oder Spielräume (de Marco: Slack) mehr existieren.

Risiko KOMPLEXITÄT: Wenn die Strategien und Strukturen unübersichtlich und vielfältig verknüpft sind, sich dazu noch häufig ändern.

Risiko ENGE KOPPLUNG: Wenn ein Unternehmen intensiv mit anderen Systemen vernetzt ist und kaum Alternativen bestehen, sodass die Abhängigkeit steigt.

'Resilienz' besitzt ein Unternehmen dann, wenn es auf ein großes und vielfältiges Repertoire an Ressourcen wie Fähigkeiten, Denk- und Verhaltensweisen, Wissen und Ideen zurückgreifen kann. Es geht dabei nicht darum, für jeden erdenklichen Problemfall, jede mögliche Krise und jedes unvorhersehbare Ereignis einen Plan im Schrank zu haben. Damit würde man die Organisation, die Menschen überfordern. Denn nach N.N.Taleb ('Der Schwarze Schwan'/'Anti-Fragilität') ist es völlig unmöglich, sich auf alle Ereignisse einzustellen, die zwar unwahrscheinlich, aber möglich sind. Das Unvorhersehbare ist und bleibt ungewiss. Es geht darum, ein Unternehmen so robust zu machen, dass es mit dem Zufall umgehen kann. Ein Unternehmen darf nie so fragil organisiert und gemanagt werden, dass es selbst mittlere riskante Entwicklungen nicht überlebt. Aber wie?

Gerade die unterschätzten weichen Faktoren sind es, die ein Unternehmen stabiler machen. Vertrauen, Wachsamkeit und Achtsamkeit, eine lösungsorientierte Fehlerkultur zeichnen eine Organisation nach K.E.Weick aus, die 'das Unerwartete' bewältigt. Versicherungen verhindern nicht den Zusammenbruch von Systemen. Dagegen helfen nur alternative Handlungen, Strukturen, Organisationsformen. In den Organisationen muss über 'Schwarze Schwäne', über Unsicherheit und Unwahrscheinlichkeit gesprochen werden, zum Beispiel im 'Risikodialog', den ich in meinem Kommentar zum oben erwähnten Himmeroder Forum gefordert habe. Wenn alle mit dem Unwahrscheinlichen rechnen, kann niemand wirklich überrascht werden.

Resilienz im Unternehmen ist entsteht durch gemeinsames Bewusstsein und Kommunikation und ist daher Ergebnis einer achtsamen Unternehmenskultur. Dabei helfen keine QM-Handbücher.

Wenn Sie mehr über Resilienz wissen wollen, rufen Sie mich einfach an oder mailen Sie mir.

Dr. Ekkehard Nau

NAUCONSULT

Lösungen für Menschen und Organisationen

Hauptstraße 38 D-54552 Immerath

Tel +49(6573) 99 64 04 Fax +49(6573) 99 64 05

Mail contact@nauconsult.de

Web www.nauconsult.de