

Karsten Drath



Die resiliente Organisation

Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt

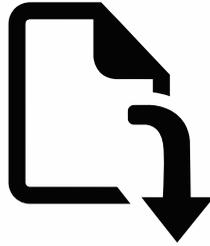
Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Beispielreporte
- Übersichten
- Ausgewählte Studienergebnisse

Den Link sowie Ihren Zugangscodes finden Sie am Buchende.

Die resiliente Organisation

Karsten Drath

Die resiliente Organisation

> 1 Zeile Abstand

Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt

>

>

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-11064-5 Bestell-Nr. 10264-0001
ePub: ISBN 978-3-648-11065-2 Bestell-Nr. 10264-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-11066-9 Bestell-Nr. 10264-0150

Karsten Drath
Die resiliente Organisation
1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de
Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Nicole Jähnichen, München
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg
Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort von Kai Rösler | 15 |
| Vorwort von Prof. Dr. Jutta Heller | 19 |
| Vorwort von Prof. Dr. Gerhard Fatzer | 21 |
| Einleitung | 23 |
| Warum dieses Buch? | 24 |
| Was Sie in diesem Buch erwartet | 30 |
| Erster Teil: Die Grundlagen organisationaler Resilienz | 33 |
| 1 Was Wolkenkratzer mit Resilienz zu tun haben | 35 |
| 1.1 Was hat es mit Resilienz auf sich? | 37 |
| 1.2 Unternehmen: unberechenbare komplexe Systeme | 40 |
| 1.3 Was den Menschen widerstandsfähig macht | 46 |
| 1.4 Die Resilienz natürlicher Systeme | 49 |
| 1.4.1 Ökologie: Was macht Ökosysteme widerstandsfähig? | 50 |
| 1.4.2 Zoologie: Was macht Tierpopulationen resilient? | 54 |
| 1.4.3 Immunologie: Was stärkt unser Immunsystem? | 56 |
| 1.5 Allgemeine Resilienzprinzipien | 58 |
| 2 Die Welt, in der wir leben | 61 |
| 2.1 Grund zur Hoffnung | 62 |
| 2.1.1 Das Fenster des Friedens | 62 |
| 2.1.2 Zunehmender Wohlstand | 63 |
| 2.1.3 Mehr Bildung und Demokratie | 65 |
| 2.1.4 Schrumpfendes Ozonloch | 66 |
| 2.1.5 Rückgang der Arbeitslosigkeit | 67 |
| 2.1.6 Kompetenter und kluger Nachwuchs | 68 |
| 2.2 Grund zur Sorge | 70 |
| 2.2.1 Endliche Ressourcen – unendliches Bevölkerungswachstum ... | 71 |
| 2.2.2 Steigender Meeresspiegel | 74 |
| 2.2.3 Fortwährende Beschleunigung | 79 |
| 2.2.4 Auseinanderdriftende Gesellschaft | 85 |
| 2.3 Unternehmen als Gestalter der Zukunft? | 88 |
| 2.3.1 Die Zukunft ins Hier und Jetzt bringen | 91 |
| 2.3.2 Die Rolle der Unternehmen | 94 |

| | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 3 | Aus der Geschichte lernen: von Megatrends und VUKA-Zonen | 99 |
| 3.1 | Leben vor der Industrie | 99 |
| 3.2 | Die erste industrielle Revolution | 101 |
| 3.3 | Die zweite industrielle Revolution | 104 |
| 3.3.1 | Die Industrie wird zur angewandten Wissenschaft | 104 |
| 3.3.2 | Erste Großkonzerne | 105 |
| 3.3.3 | Gestresste Menschen | 107 |
| 3.4 | Die dritte industrielle Revolution | 107 |
| 3.4.1 | Ein weltweites Netz | 108 |
| 3.4.2 | Die digitale Ökonomie | 109 |
| 3.4.3 | Digitale Unternehmensabläufe | 111 |
| 3.4.4 | Intelligente Maschinen | 112 |
| 3.4.5 | Dienstleistungen auf dem Vormarsch | 113 |
| 3.4.6 | Der globale Markt | 114 |
| 3.4.7 | Hungriges Kapital | 117 |
| 3.4.8 | Erschöpfte Menschen | 121 |
| 3.5 | Die Gegenwart: Leben in der VUKA-Zone | 124 |
| 3.5.1 | Bekannte Paradigmen greifen nicht mehr | 127 |
| 3.5.2 | Können wir mit den Veränderungen Schritt halten? | 132 |
| 3.5.3 | Ein Fall für die Evolution? | 134 |
| 3.5.4 | Kollektive Anpassungsstörung | 136 |
| 3.5.5 | VUKA-Zonen | 137 |
| 3.6 | Die Zukunft: die vierte industrielle Revolution | 138 |
| 3.6.1 | Abkehr von der Selbstzerstörung | 138 |
| 3.6.2 | Die Schere schließen: Kommunikationstechnologie für alle | 143 |
| 3.6.3 | Gesellschaften im Wandel | 145 |
| 3.6.4 | Neue Generation, neue Werte | 152 |
| 3.6.5 | Und die Menschen? | 155 |
| 4 | Wie sich Unternehmen entwickeln | 161 |
| 4.1 | Von individuellen zu kollektiven Bedürfnissen | 162 |
| 4.2 | Unternehmen und ihre Primärmotive | 165 |
| 4.2.1 | Stammesorganisationen | 168 |
| 4.2.2 | Traditionelle Organisationen | 170 |
| 4.2.3 | Moderne Organisationen | 172 |
| 4.2.4 | Postmoderne Organisationen | 174 |
| 4.2.5 | Evolutionäre Organisationen | 176 |
| 4.3 | Wie sich Primärmotive auf die Resilienz auswirken | 182 |
| 4.4 | Der Reifegrad von Unternehmen | 183 |
| 4.4.1 | Pionierphase | 185 |
| 4.4.2 | Differenzierungsphase | 186 |
| 4.4.3 | Integrationsphase | 187 |

| | | |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.4 | Assoziationsphase | 188 |
| 4.4.5 | Unternehmensreifegrad und Resilienz | 189 |
| 4.5 | Unternehmensentwicklung heißt Krisenbewältigung | 190 |
| 4.5.1 | Wie Krisen entstehen | 192 |
| 4.5.2 | Risikofaktoren | 193 |
| 10 | ← 4.5.3 Schutzfaktor »Lernende Organisation« | 103 200 |
| 4.5.4 | Klassische Krisenstrategien | 200 |
| 4.6 | Jenseits der Krise: wenn Konzerne scheitern | 204 |
| 4.6.1 | Risikophase »Hochmut« | 204 |
| 4.6.2 | Risikophase »Undiszipliniertes Streben nach Erfolg« | 205 |
| 4.6.3 | Risikophase »Verleugnung der drohenden Gefahr« | 206 |
| 4.6.4 | Risikophase »Verzweifelte Rettungsversuche« | 207 |
| 4.6.5 | Risikophase »Aufgeben zu kämpfen« | 208 |
| Zweiter Teil: Einflussfaktoren organisationaler Resilienz | | 211 |
| 1 | Von individueller zu organisationaler Resilienz | 213 |
| 1.1 | Das FiRE-Modell individueller Resilienz | 215 |
| 1.1.1 | Die Sphäre »Persönlichkeit« | 220 |
| 1.1.2 | Die Sphäre »Biografie« | 221 |
| 1.1.3 | Die Sphäre »Haltung« | 223 |
| 1.1.4 | Die Sphäre »Mentale Agilität« | 226 |
| 1.1.5 | Die Sphäre »Energie Management« | 228 |
| 1.1.6 | Die Sphäre »Geist-Körper-Achse« | 229 |
| 1.1.7 | Die Sphäre »Authentische Beziehungen« | 230 |
| 1.1.8 | Die Sphäre »Sinn« | 231 |
| 1.1.9 | Wie alles zusammenpasst | 232 |
| 1.1.10 | Individuelle Resilienz messen mit dem Executive FiRE-Index | 232 |
| 1.2 | Das Resilienzfeld | 236 |
| 1.3 | Vom Individuum zum Umfeld | 237 |
| 1.3.1 | Organisationale Energie | 237 |
| 1.3.2 | Schutzfaktor »Angemessene produktive organisationale Energie« | 239 |
| 1.3.3 | Schutzfaktoren »Psychologische Sicherheit« und »Verantwortungsübernahme« | 240 |
| 1.3.4 | Neurobiologische Grundbedürfnisse | 242 |
| 1.4 | Organisationale Resilienz: Definitionsversuche | 248 |
| 1.4.1 | Die Vorreiter: »Resilient Organisations« | 249 |
| 1.4.2 | Ein erster Standard: die ISO 22316 | 254 |
| 1.4.3 | Empirische Ansätze: die ORES-Resilienz-Studie 2018 | 255 |

| | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.5 | Missverständnisse rund um organisationale Resilienz | 262 |
| 1.5.1 | Missverständnis Nr. 1: Unternehmen sind resilient, wenn die Unternehmensleitung die individuelle Resilienz von Mitarbeitern fördert | 262 |
| 1.5.2 | Missverständnis Nr. 2: Unternehmen sind resilient, wenn die Mitarbeiter resilient sind | 263 |
| 1.5.3 | Missverständnis Nr. 3: Unternehmen sind resilient, wenn Führungskräfte resilienzorientiert führen | 264 |
| 1.5.4 | Missverständnis Nr. 4: Unternehmen sind resilient, wenn sie agile Methoden einsetzen | 265 |
| 2 | Was das Immunsystem von Unternehmen stärkt | 267 |
| 2.1 | Das alles Entscheidende: die Intention bzw. die Primärmotive | 267 |
| 2.2 | Vom organisierten Verbrechen lernen | 270 |
| 2.2.1 | Schutzfaktor »Starke, integrierende Führung« | 275 |
| 2.2.2 | Schutzfaktor »Identifikation, Zugehörigkeit und Gemeinschaftssinn« | 275 |
| 2.2.3 | Schutzfaktor »Legitimation, Reputation und Rückhalt in der Bevölkerung« | 276 |
| 2.2.4 | Schutzfaktor »Organisationales Lernen und Bricolage« | 277 |
| 2.2.5 | Schutzfaktor »Dezentralität, Redundanz und Flexibilität« | 278 |
| 2.2.6 | Schutzfaktor »Kooperations- und Koexistenzfähigkeit« | 279 |
| 2.3 | Von den ältesten Unternehmen der Welt lernen | 281 |
| 2.3.1 | Schutzfaktor »Unternehmensgröße« | 285 |
| 2.3.2 | Schutzfaktor »Konservatives Wirtschaften & Risikodiversifizierung« | 286 |
| 2.3.3 | Schutzfaktor »Unternehmenskontext wahrnehmen« | 288 |
| 2.3.4 | Schutzfaktor »Gemeinsame Identität & Stewardship« | 289 |
| 2.3.5 | Schutzfaktor »Bricolage« | 290 |
| 2.4 | Von High Reliability Organizations lernen | 291 |
| 2.4.1 | Risikofaktor »Selbstzufriedenheit und Überheblichkeit« | 292 |
| 2.4.2 | Schutzfaktor »Konzentration auf Fehler« | 294 |
| 2.4.3 | Schutzfaktor »Abneigung gegen Vereinfachung« | 296 |
| 2.4.4 | Schutzfaktor »Sensibilität für betriebliche Abläufe« | 296 |
| 2.4.5 | Schutzfaktor »Fähigkeit zur Improvisation« | 297 |
| 2.4.6 | Schutzfaktor »Respekt vor fachlichem Wissen und Können« | 298 |
| 2.5 | Von sehr erfolgreichen Unternehmen lernen | 298 |
| 2.5.1 | Schutzfaktor »Verhaltensflexibilität nach dem Sowohl-als-auch-Ansatz« | 299 |
| 2.5.2 | Schutzfaktor »Diszipliniertes, moderates Wachstum« | 301 |
| 2.5.3 | Schutzfaktor »Umsichtige, empirische Disruption« | 302 |
| 2.5.4 | Schutzfaktor »Führen mit produktiver Paranoia« | 303 |

| | | | |
|-----|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| | 2.5.5 | Schutzfaktor »Mutige, wache und eigenständige Führung« | 304 |
| | 2.5.6 | Schutzfaktor »Ausgeprägte gelebte Unternehmensideologie« | 307 |
| | 2.5.7 | Schutzfaktor »Immer besser werden« | 308 |
| | 2.5.8 | Schutzfaktor »Topmanagement mit Stallgeruch« | 309 |
| 2.6 | | Von agilen Unternehmen lernen | 311 |
| 10 | 2.6.1 | Schutzfaktor »Freiraum und Vertrauen für Selbstorganisation und Unternehmertum« | 321 |
| | 2.6.2 | Schutzfaktor »Wechselbelastung, Flexibilität und Stabilität« | 321 |
| | 2.6.3 | Schutzfaktor »Fokus auf Kunden und Kontext der Organisation« | 322 |
| | 2.6.4 | Schutzfaktor »Identifikation durch selbstbestimmtes Arbeiten in kleinen Teams« | 322 |
| | 2.6.5 | Schutzfaktor »Regelmäßige Reflexion über den Weg der Zielerreichung« | 324 |
| 2.7 | | Von achtsamen Organisationen lernen | 324 |
| | 2.7.1 | Schutzfaktor »Selbstverantwortung, Kohäsion und evolutionärer Sinn« | 327 |
| | 2.7.2 | Schutzfaktor »Fokus auf individuelles und kollektives Wachstum« | 328 |
| | 2.7.3 | Schutzfaktor »Gemeinsamer Weg, ideologische Toleranz und Zulassen von Verletzbarkeit« | 328 |
| | 2.7.4 | Schutzfaktor »Konkrete und abstrakte Erdverbundenheit« | 329 |
| | 2.7.5 | Schutzfaktor »Überwindung des Egos und Menschlichkeit vor Leistung« | 330 |
| | 2.7.6 | Schutzfaktor »Integration von Beruf und Privatleben« | 331 |
| | 2.7.7 | Schutzfaktor »Achtsamkeit und Vernetzung« | 331 |
| | 2.7.8 | Schutzfaktor »Struktur und gemeinsame Rituale« | 332 |
| 2.8 | | Allgemeine und spezielle Resilienzprinzipien | 334 |
| 3 | | Das FiRE-Modell der organisationalen Resilienz | 339 |
| 3.1 | | Die Ebene »Textur« | 342 |
| | 3.1.1 | Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Personaler Aufbau« | 343 |
| | 3.1.2 | Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Strukturelle Ressourcen« | 344 |
| | 3.1.3 | Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Marktseitige Aufstellung« | 346 |
| 3.2 | | Die Ebene »Energie« | 347 |
| | 3.2.1 | Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Innere Energie« | 348 |
| | 3.2.2 | Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Unternehmenswerte« | 348 |
| | 3.2.3 | Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Unternehmensreputation« | 350 |
| 3.3 | | Die Ebene »Einsicht« | 353 |
| | 3.3.1 | Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Gemeinsame Achtsamkeit« | 354 |
| | 3.3.2 | Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Organisationale Achtsamkeit« | 356 |
| | 3.3.3 | Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Kontextbezogene Antizipation« | 360 |

| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4 | Die Ebene »Emergenz« | 362 |
| 3.4.1 | Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Gemeinsame Entwicklung« | 363 |
| 3.4.2 | Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Organisationale Synergie« | 365 |
| 3.4.3 | Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Marktseitige Entwicklung« | 367 |
| 3.5 | Die Ebene »Momentum« | 372 |
| 3.5.1 | Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Selbstwirksamkeit« | 373 |
| 3.5.2 | Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Umsichtige Führung« | 376 |
| 3.5.3 | Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Strategische Ausrichtung« | 383 |
| 3.6 | Die Ebene »Intention« | 388 |
| 3.6.1 | Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Geteilte Motivation« | 390 |
| 3.6.2 | Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Modulierte Primärmotive« | 394 |
| 3.6.3 | Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Sinnvolle Existenzberechtigung« | 399 |
| 4 | Wie sich die Resilienz von Unternehmen beeinflussen lässt | 405 |
| 4.1 | Das FiRE-Modell als interdisziplinärer Beratungsansatz | 406 |
| 4.1.1 | Die gesamte Organisation ist gefordert | 406 |
| 4.1.2 | Ein modellhafter Ansatz | 410 |
| 4.2 | Der FiRE-Index als evidenzgestützter Steuerungsansatz | 412 |
| 4.2.1 | Vom Bauchgefühl zur Evidenz | 413 |
| 4.2.2 | Wie aus Daten Informationen werden | 416 |
| 4.2.3 | Vom Pull zum Push | 417 |
| 4.2.4 | Von starr zu flexibel | 419 |
| 4.2.5 | Von top-down zu bottom-up | 421 |
| 4.2.6 | Von isoliert zu integriert | 422 |
| 4.2.7 | Von der Erfahrung zum Machine Learning | 425 |
| 4.2.8 | Technologische Versatzstücke | 427 |
| 4.2.9 | Die Bedeutung der Primärmotive | 429 |
| | Quellen- und Literaturverzeichnis | 433 |
| | Stichwortverzeichnis | 441 |
| | Danksagung | 445 |
| | Über den Autor | 447 |
| | Über zis | 449 |
| | Über ORES | 451 |
| | Über Leadership Choices | 453 |

Für unsere Kinder.

Es ist ein Privileg und Abenteuer, euch beim Aufbruch in das eigene Leben begleiten zu dürfen.

Vorwort von Kai Rösler

Resilienz — ein Begriff mit wachsender Bedeutung, um den sich ebenso viele Fragen wie kontroverse Diskussionen ranken. Im Grunde geht es um das diffizile Gleichgewicht zwischen der inneren Widerstandskraft und einer gewissen Flexibilität, um mit Veränderungen größeren und kleineren Ausmaßes zurechtzukommen und im Idealfall gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Verlässt man jedoch den Weg dieser sehr allgemeinen Beschreibung, so wird dem Betrachter schnell deutlich, dass es im Kontext der persönlichen sowie organisationalen Resilienz viele Abzweigungen mit interessanten Methoden, Strukturen, Theorien, Modellen sowie praktischen Erfahrungen gibt. Oftmals wird dabei der Begriff Resilienz in Bereiche überführt, bei denen erst im zweiten oder sogar im dritten Moment deutlich wird, wie wichtig die Kombination aus Flexibilität und Widerstandsfähigkeit sein kann.

Genau einen solchen Moment gab es vor gut drei Jahren an einem kalten Novemberabend während meiner ersten Begegnung mit Karsten Drath in der Bastion von Schönborn in Mainz-Kastel. Direkt an der Theodor-Heuss-Brücke, welche die beiden Landeshauptstädte Mainz und Wiesbaden verbindet, begegneten wir uns — ein idealer Punkt, denn genau um das »Brückenbauen« ging es an diesem Abend. Ich hatte Karsten Drath aufgrund seiner Veröffentlichungen im Kontext Coaching sowie Resilienz schätzen gelernt und wollte nun mit ihm persönlich über die Bedeutung der organisationalen Widerstandsfähigkeit sprechen. Als Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt auf internationalen Unternehmenstransformationen sowie als langjähriger Management Coach für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung von Führungspersönlichkeiten bin ich überzeugt, dass die Fähigkeit zum Aufbau von Flexibilität und Widerstandsfähigkeit angesichts aktueller Entwicklungen von zentraler Bedeutung ist. In Bezug auf eine Organisation umfasst dies die strategischen Leitlinien, Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten, die Menschen und nicht zuletzt auch die Informations-technologie (IT) und deren Infrastrukturen, um eine betriebliche Kontinuität und letzten Endes die unternehmensweite Widerstandsfähigkeit sicherzustellen und gestärkt aus Krisen hervorzugehen.

»Herr Rösler, wie bitte passt das denn im Kontext Resilienz zusammen?« Dies war eine der ersten Fragen, die mir Karsten Drath bereits nach wenigen Minuten stellte. Doch aus dieser und weiteren Fragen entwickelten sich binnen kürzester Zeit Antworten und aus Herrn Rösler wurde im Rahmen dieser »konspirativen Zusammenkunft« sehr schnell Kai, was schließlich in einem erfrischenden Erfahrungsaustausch mündete, den wir bis zum heutigen Tage auf-

rechterhalten. So starteten wir unsere Diskussion entlang der verschiedenen Facetten, in denen Unternehmen resilient, also widerstandsfähig und flexibel aufgebaut sein müssen, um auf organisatorische, regulatorische, technologische und prinzipiell anstehende Veränderungen proaktiv reagieren zu können. Schnell war klar, dass es sich hierbei um einen Prozess des Umdenkens und des Lernens handelt, in den die Führungsebene, aber auch jeder einzelne Mitarbeiter innerhalb einer Organisation von Anfang an eingebunden sein muss. Dieses erste Gespräch führte uns weiter auf eine Reise, bei der wir unsere privaten sowie beruflichen Erfahrungen einbrachten und die Erfolgsfaktoren organisationaler Resilienz erkannten. In erster Linie geht es um das wichtigste Gut, das eine gesunde Organisation zusammenhält: um Vertrauen auf allen Ebenen und zwischen allen Ebenen. Daneben gilt es das Operating Model innerhalb einer Organisation zu verstehen und für alle Mitarbeiter verständlich zu kommunizieren. Prozesse und Entscheidungsstrukturen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis hin zu intelligenten, selbstdenkenden und selbstlernenden IT-Strukturen sind so aufzubauen, dass Veränderungen frühzeitig erkannt und mit ihnen proaktiv umgegangen werden kann. Denn gerade die IT wird in Zukunft eine entscheidende Rolle im Sinne der Widerstandsfähigkeit von Organisationen einnehmen, wenn aus Daten Informationen sowie aus Informationen neues Wissen und damit Entscheidungsgrundlagen generiert werden.

Neben der Vertrauensbasis, der Kenntnis zur Funktionsweise des Operating Models geht es auch und in besonderem Maße um den Menschen selbst, der die Grundlage und den strategischen Erfolgsfaktor einer organisationalen Resilienz bildet. Ich verweise an dieser Stelle sehr gerne auf die Metapher des Bambus, der selbst unter extremen Belastungen hochflexibel bleibt und dabei nicht zerbricht. Er kehrt selbst nach stärkster Beanspruchung in seine Ursprungsform zurück. Karsten Drath nutzt in seinem Buch hierfür die Metapher eines erdbebensicheren Wolkenkratzers. Auch bei diesem geht es darum, ein »Brechen« unter allen Umständen zu vermeiden. Der Transfer dieser Metapher gelingt in nahezu jedem Bereich unseres täglichen Lebens, sei es im privaten oder im beruflichen Kontext.

Veränderungen, Anpassungen, Auseinandersetzungen und nicht zuletzt Stress-Situationen ereignen sich in unseren hochvolatilen Zeiten für Menschen und Organisationen in vielen Situationen mit steigender Tendenz. Wir stehen vor der herausfordernden Aufgabe und Fragestellung, wie der beschriebene Prozess der organisationalen Resilienz möglichst optimal begonnen und umgesetzt werden kann. Genau diesen Punkt greift Karsten Drath im vorliegenden Werk mit Bravour auf, indem er feststellt, dass es ein neues Bewusstsein bedarf für das Zusammenspiel von Organisationen und den Men-

schen, die allesamt diese Strukturen zum Leben erwecken. Hierzu liefert er entlang einer logischen Kette ein umfangreiches Rahmenwerk aus Theorien, Modellen und Beispielen sowie praktischen Antworten auf die Fragen, wie die organisationale Resilienz zu verstehen und aufzubauen ist.

Dass Veränderungen und Krisen, mit denen Organisationen und wir als Menschen in Zukunft konfrontiert werden, in ihrer Intensität sowie Häufigkeit zunehmen werden, steht außer Frage. Entscheidend wird jedoch sein, wie die zukünftigen Führungskräfte und Entscheidungsträger das hierfür notwendige Bewusstsein aufbauen und wie sie die notwendigen Veränderungen aktiv gestalten werden. Genau für diese Aspekte liefert Ihnen das vorliegende Buch von Karsten Drath außergewöhnliche Einblicke, Lösungsvorschläge und Modelle zur praktischen Umsetzung.

Zu lange schon haben wir unsere persönlichen und gesellschaftlichen Werte für Macht und monetären Erfolg geopfert. Es ist an der Zeit, unsere organisationale und persönliche Resilienz in den Vordergrund zu stellen.

Viel Spaß und Leichtigkeit bei der spannenden Reise zum Aufbau Ihrer persönlichen und organisationalen Resilienz wünscht Ihnen

Kai Rösler, Associate Partner, Practice Leader IBM Resiliency Consulting Services DACH at IBM

Vorwort von Prof. Dr. Jutta Heller

In einem Umfeld ständiger Veränderung navigieren Unternehmen immer zwischen zwei Polen: Sie müssen ihre Sicherheit stärken, Risikofaktoren frühzeitig wahrnehmen und Gefahren vorbeugen. Gleichzeitig müssen sie flexibel genug sein, um ihr Kerngeschäft auch bei unerwarteten Vorkommnissen eine gewisse Zeit aufrechterhalten zu können. Die steigende Komplexität einer VUKA-Welt fordert einen bewussten Umgang mit Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen, um beide Pole – sowohl Sicherheit als auch Flexibilität – auszubauen. Es geht um eine Kulturveränderung hin zur resilienten Organisation.

Eine neue ISO-Norm zu organisationaler Resilienz aus dem Jahr 2017 gibt Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen dafür: »Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so zu ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere (belastbarere) Organisationen können Bedrohungen und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren.« (DIN ISO 22316:2017)

Diese Definition beinhaltet bereits die großen Themen, welche die Widerstandsfähigkeit von Organisationen ausmachen: Organisationen brauchen Sicherheit, um Einbrüche abfedern zu können. Sie brauchen aber gleichzeitig viel Flexibilität, um sich an die sich ständig verändernden Bedingungen anzupassen.

Mit neun Elementen organisationaler Resilienz bietet die ISO-Norm einen ersten Standard, der in der ORES-Resilienz-Studie 2018 bestätigt werden konnte. Bei dieser Studie haben Karsten Drath und ich gemeinsam mit unseren VerbandskollegInnen sehr konstruktiv zusammengearbeitet.

Karstens Konzept zu organisationaler Resilienz ist durchaus ein umfassendes Konstrukt, das die Komplexität von Organisationen erfasst und letztlich handhabbar macht.

Wie und wo kann nun ein Unternehmen konkret ansetzen? Vielfach wird aktuell eine Zuständigkeit für Resilienz beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement gesehen. Selbst wenn dieses strategisch und ganzheitlich gedacht wird, greift eine solche Verortung zu kurz. Im Bereich Personalentwicklung wird bisher meist auf individuelle Resilienz gesetzt, mit Multiplikatoren-Konzepten ist

eine Ausweitung auf organisationale Resilienz möglich. Letztlich braucht es einen interdisziplinären und koordinierten Ansatz, damit Individuen, Teams und die Gesamtorganisation sich für Herausforderungen und Krisen gut aufstellen können. Hierzu bietet Karsten Drath abschließend konkrete Empfehlungen, angefangen von der Strategieentwicklung über die Kultur-Entwicklung und Unternehmensgesundheit bis hin zum Business Continuity Management.

Karsten Drath gelingt eine umfassende Rundum-Beleuchtung von Unternehmensentwicklungen und gesellschaftlichen Entwicklungen, angefangen bei der vorindustriellen Phase über die Welt, in der wir heute leben mit all ihren kollektiven Anpassungsstörungen, bis hin zur vierten industriellen Revolution, in der hoffentlich eine Abkehr von der Selbstzerstörung erfolgt. Dieses Buch ist eine wahre Fundgrube für all diejenigen, die auf der Suche nach gründlich recherchierten Theorien und Beispielen sind.

Ich teile mit ihm die Meinung, dass wir nicht weitermachen können wie bisher, wenn die Menschheit langfristig überleben soll. Sogenannte lebendige Organisationen können ein Vorbild sein; bereits kleine Änderungen hinsichtlich Werteorientierung, verfügbarer Energien sowie Achtsamkeit gegenüber sich selbst, anderen und dem Umfeld können einen Unterschied machen.

In der oben zitierten Definition der ISO-Norm zu organisationaler Resilienz wird von »Überleben« und »Gedeihen« gesprochen. Ein reines Re-Agieren auf äußere Einflüsse reicht heute höchstens noch zum »Überleben«. Setzen Sie, liebe Leserin, lieber Leser, daher besser auf Strategien zum »Gedeihen«. Und dazu werden Sie in diesem Buch viele Anregungen finden.

Prof. Dr. Jutta Heller

*Beraterin für individuelle und organisationale Resilienz mit eigener Akademie
Erste Vorsitzende ORES Verband für Organisationale Resilienz e. V.*

Vorwort von Prof. Dr. Gerhard Fatzer

»Burnout« ist zu einem Synonym unserer Gesellschaft geworden. In der Schweiz sind mittlerweile fast 65 % der Arbeitnehmer oder Manager davon betroffen. Resilienz ist in diesem Zusammenhang zum neuen Zauberwort avanciert.

Karsten Drath hat diesem Thema nicht einfach nur ein neues Buch beigelegt, sondern als einer der ersten beschrieben, welche Faktoren in einer Organisation zu »Stress« und »Burnout« führen. Die Kernfrage in diesem Zusammenhang lautet: »Ist die Person nicht genügend stressfähig oder sogar -resistent oder liegt es an der Organisation und den Arbeitsbedingungen?«. In der Schweiz wird mittlerweile sowohl in Tageszeitungen als auch politisch diskutiert, »ob die Firma verantwortlich ist für Stress und Burnout« (so z. B. Tagesanzeiger vom August 2018). Eine gute Frage, da Versicherungen mittlerweile qua Taggeldversicherung verursachte Zahlungen als Hauptanteil ihrer Versicherungsleistung angeben. Das heißt, das Thema Stress und Burnout ist zu einem volkswirtschaftlichen Faktor geworden. Zwischenzeitlich beschreibt auch der bekannte Schweizer Kinderpsychologe Remo Largo die Schule als »Lernort«, wo fast jeder zweite Schüler unter Stress oder Burn Out leide« (Sonntagszeitung vom 19. August 2018).

In diesem Kontext ist es wichtig, dass Karsten Drath in seinem Buch sehr detailliert und kenntnisreich ausführt, wie Resilienz in Organisationen entstehen kann. Die Ausführungen sind durch eine Vielzahl von Übersichten und Visualisierungen untermalt. Aufschlussreich ist vor allem die Beschreibung der Mechanismen aus dem Bereich natürlicher Systeme, die uns vor Augen führen, wie Stress ab- und Resilienz aufgebaut werden kann. Für mich als Organisationsentwickler und Coach ist die Verbindung von »individueller und organisationaler Resilienz« besonders spannend.

Drath analysiert die Auswirkungen der dritten und vierten industriellen Revolution, die VUCA-Welt, und zeigt ausgehend davon Möglichkeiten auf, wie eine Unternehmenskultur organisationale Resilienz aufbauen kann. Er führt uns anhand von Entwicklungsmodellen der Organisation vor Augen, dass Stress und Burnout ganz normale Bestandteile bestimmter Entwicklungsphasen sind. Hier hätte ich mir noch mehr von den grundlegenden Ansätzen von Ed Schein gewünscht, der mit seinem Konzept Humble Leadership eine Führungsphilosophie der Zukunft entwickelt hat. Karsten Drath stützt sich hier stark auf die Entwicklungsmodelle von Lievegoed und Glasl, die meiner Meinung nach etwas in die Jahre gekommen sind. Schein bietet da aktuelleres

Material, das zudem auf einer unendlich breiten Erfahrung beruht und weltweit angewendet wird. Die »Theorie U« seines M.I.T.-Kollegen Otto Scharmer ist ebenfalls ein Versuch, diese Faktoren in ein schönes Modell zu gießen, das momentan weltweit Furore macht.

Karsten Draths Ausführungen, wie in der Natur oder in den lebenden Systemen »organisationale Resilienz« entstehen kann, sind sehr spannend und erhellend. Das von ihm und seinen Kollegen entwickelte FIRE-Modell der organisationalen Resilienz gießt alles in einen stimmigen Rahmen.

Mich hat die Arbeit von Karsten Drath und seiner Firma »Leadership Choices« sowie die Arbeit beim Berufsverband für organisationale Resilienz ORES u. a. gemeinsam mit Prof. Jutta Heller sehr beeindruckt. Sie ist ein Beispiel einer gelungenen und nachhaltigen Verbindung von »individueller und organisationaler Entwicklung« – nicht zu technisch, aber auch in keinster Weise esoterisch, wie dies manchmal in der heutigen Coaching-Welle daherkommt. Sie ist ein überaus gelungener Versuch, die Entwicklung von Menschen, Teams und ganzen Organisationen im Bereich der »Resilienz« darzustellen.

Ich habe selbst diverse Programme in der Schweiz zum Umgang mit Stress und Burnout kennengelernt. Der meiner Ansicht nach beste Ansatz sind die Programme der Klinik Hohenegg und Gais. Dort ist der Ansatz der individuellen Entwicklung von Resilienz wunderbar ausgebaut. Der Bereich der »organisationalen Resilienz« fehlt aber vorerst noch. Hier leistet das Buch von Karsten Drath Pionierarbeit.

Ich wünsche dem Buch viel Erfolg und weite Verbreitung auf dem Weg zu Unternehmen oder Organisationen, welche menschlich sind und resilient.

Prof. Dr. Gerhard Fatzer, Gründer des TRIAS-Instituts, Zürich, Gastdozent u. a. am Massachusetts Institute of Technology, Boston

Einleitung

Es scheint ja freilich keiner von uns beiden etwas Schönes und Gutes zu wissen, aber dieser meint, etwas zu wissen, ohne darüber ein Wissen zu haben, ich aber, wie ich eben nicht weiß, so meine ich es auch nicht. Ich scheine also wenigstens um ein kleines Stück weiser zu sein als er, daß ich, was ich nicht weiß, auch nicht zu wissen meine.
(Sokrates, griechischer Philosoph, 469 bis 399 v. Chr.)

Die meisten meiner bisherigen Bücher, wie beispielsweise »Coaching und seine Wurzeln«, »Resilienz in der Unternehmensführung«, »Neuroleadership« oder »Die Spielregeln des Erfolgs«, beschäftigten sich einerseits mit individuellem Wachstum und andererseits mit der Beziehung des Individuums zu seiner Umwelt. Hier geht es nun zum ersten Mal um die Umwelt an sich, genauer gesagt um die Unternehmensumwelt. Warum es zu dieser Entwicklung kam, werde ich später noch erläutern.

Oft werde ich einigmaßen ungläubig gefragt, warum ich überhaupt Bücher schreibe und dann auch noch Sachbücher, von denen man wirklich nicht leben kann. Ich denke, dass viele Autoren schreiben, weil sie etwas zu wissen glauben und die Menschheit daran teilhaben lassen möchten. Dies trifft für mich nur bedingt zu. Ich finde am Schreiben einen anderen Aspekt spannend. Es bietet eine hervorragende Möglichkeit des Selbststudiums und die Chance, mit dem eigenen Nicht-Wissen konstruktiv umzugehen, sich also neue Zusammenhänge zu erarbeiten und bisher unbekanntes Sachverhalte zu verstehen. Es ermöglicht, sich einen eigenen Standpunkt zu erarbeiten, ohne einfach von anderen gewonnene Ansichten oder Schlussfolgerungen ungeprüft zu übernehmen. Die monate- und teilweise jahrelange tiefe Beschäftigung mit einem Thema empfinde ich als einen reinen Luxus, auch wenn das Ringen damit in der Entstehungsphase eines Buches nicht immer vergnüglich ist. Von daher hat der Prozess des Schreibens für mich auch immer etwas von Selbstfindung, allein schon deshalb, weil man seinen ganzen Selbstzweifeln und Dämonen ausgesetzt ist. Besonders interessant und herausfordernd finde ich immer die Phase, wenn das Buch schon auf *amazon* und anderen Portalen vorbestellbar ist, obwohl man selbst noch mitten im Schreiben ist. Auch die ersten Rezensionen sind oft emotional schwierig, da man seine Gedankenwelt unbekanntem Menschen anbietet und dafür dann bewertet wird. Schreiben ist für mich daher auch immer geistiger und emotionaler Ausdauersport und eine gute Schule für die eigene Demut.

Warum dieses Buch?

*Das Leben kann nur im Rückblick verstanden,
aber nur mit dem Blick voraus gelebt werden.*

(Søren Kierkegaard, dänischer Philosoph und Theologe, 1813 bis 1855)

Doch warum noch ein Buch über Resilienz? Das Thema »Umgang mit Krisen und Rückschlägen« interessiert mich seit jeher, und das hat, wie so oft, auch bei mir persönliche Gründe, die ich Ihnen gerne schildern möchte. Als ich aufwuchs, waren viele Dinge in meiner Familie in Ordnung und einige waren es nicht, genau wie das bei vielen anderen Jugendlichen auch heute der Fall ist. Als Kind hatte ich immer irgendwie gespürt, dass ich gewollt und geliebt wurde, aber es gab über viele Jahre einfach zu viel Alkohol und Betablocker zu Hause. Dies schuf ein Umfeld von Sucht und Co-Abhängigkeit – und ich war Teil davon, ohne es zu verstehen. Als Familie erschufen wir eine Fassade, die wir der Außenwelt präsentierten. Dazu gehörte auch, dass ich keine Freunde mit nach Hause brachte. Über die wirklich wichtigen Dinge wie Emotionen sprachen wir nicht. Als Kind passte ich mich an und fand das auch nicht ungewöhnlich. Ich hatte ja keine Vergleiche. Wenn zu Hause alles fragil und zerbrechlich ist, sind Kinder meist nicht sehr rebellisch. Sie spüren, dass die eigenen Eltern einfach keine Kapazität mehr haben, um mit irgendwelchen weiteren Schwierigkeiten fertig zu werden. Zumindest war das bei mir der Fall.

Einige Wochen waren schlimmer als andere. Ich erinnere mich an mindestens drei Situationen, in denen meine Mutter wegen akuter Vergiftung vom Notarzt ins Krankenhaus gebracht wurde. Einmal sogar, als ich gerade mitten im Abitur steckte. Selbst wenn ich mich an so etwas vermeintlich gewöhnt hatte, war das keine schöne Situation für mich. Jegliche Versuche, über Sucht zu sprechen und einen Verbündeten in meinem Vater zu finden, blieben erfolglos. Natürlich hat mich dieses Klima von Sucht und Schweigen nachhaltig geprägt. Ich hatte so gut wie kein Selbstbewusstsein, war oft depressiv, und es wäre wahrscheinlich ein Leichtes gewesen, ein paar falsche Entscheidungen zu treffen. Es gab jedoch einige zentrale Ereignisse, die mir geholfen haben, einen guten Weg für mich selbst zu finden.

Über einen Schulfreund erfuhr ich von einer Organisation namens *zis*, einer gemeinnützigen Organisation, die vor inzwischen mehr als 60 Jahren gegründet wurde und auch heute noch existiert. Seit 1956 vergibt *zis* Studienreisestipendien an junge Menschen zwischen 16 und 20 Jahren. Man bewirbt sich mit einem Land und einem Studienthema, das einen interessiert. Schulnoten spielten bei der Vergabe damals wie heute keine Rolle, was gut für mich war.

Wurde das Projekt akzeptiert, erhielt man damals umgerechnet etwa 325 Euro (650 DM zu dieser Zeit) als Stipendium. Heutzutage gibt es luxuriöse 600 Euro, doch wie damals darf man immer noch kein eigenes Geld mitnehmen, muss alleine reisen und mindestens vier Wochen im Ausland bleiben. Darüber hinaus muss man eine Abschlussarbeit zur Studienreise verfassen und Tagebuch führen, um seine Erlebnisse, Gedanken und Emotionen festzuhalten. Die gesamte Idee geht auf den französischen Architekten Jean Walter zurück. 1899 radelte dieser um die 6.000 Kilometer von Paris nach Istanbul und retour, nur weil er die Hagia Sophia sehen wollte. Da er nicht viel Geld hatte, verdiente er sich seinen Lebensunterhalt unterwegs mit Trompetespielen auf der Straße. Er erlebte diese Reise als ein sehr schwieriges, aber auch äußerst aufregendes Unterfangen, das seine Perspektive auf das Leben nachhaltig verändern sollte. Ungefähr 40 Jahre später, inzwischen war er erfolgreich und wohlhabend, gründete Walter eine Organisation, die jungen Menschen Reisestipendien gewährte, um ihnen die Möglichkeit zu geben, ein ähnliches Abenteuer zu erleben. Etwa zehn Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs war diese Idee Inspiration für die Gründung der Organisation zis an der Schule Schloss Salem. Verantwortlich dafür zeichnete Marina Ewald, eine Lehrerin an der renommierten Privatschule am Bodensee, die in der Anfangsphase die Stipendien aus eigener Tasche finanzierte.

Meine erste zis-Reise habe ich mit 17 Jahren zum Thema »Fischerei an der Westküste Schottlands« unternommen. Ich mochte eigentlich keinen Fisch, wollte aber unbedingt die tolle Küstenlandschaft mit ihren Fjorden sehen. Um mit dem Geld auszukommen, bin ich mit dem Fahrrad gereist und habe insgesamt rund 1.700 Kilometer zurückgelegt. Ich hatte unterwegs keinen einzigen platten Reifen; allerdings brach mir bei Inverness die Hinterachse. Eine Woche lebte und arbeitete ich mit Fischern im Küstenort Mallaig, was enorm spannend war. Für dieses Projekt wurde ich mit einem zweiten zis-Stipendium ausgezeichnet. Diesmal beschloß ich, nach Island aufzubrechen, um dort das wissenschaftliche Walfangprogramm zu studieren. Das war zu dieser Zeit ein sehr politisches und emotionales Thema. Für diese Reise bekam ich 400 Euro pro Monat. Es gab jedoch ein kleines Problem: Man kommt mit 400 Euro nicht nach Island, auch damals vor nunmehr 30 Jahren nicht. Das einzige, was dieses Unterfangen weniger aussichtslos aussehen ließ, war ein Empfehlungsschreiben von der UNESCO. Mit diesem gerüstet kontaktierte ich die isländische Botschaft und bat sie darum, mich idealerweise kostenlos nach Island zu bringen. Ich wurde natürlich abgewimmelt. Also rief ich wieder an und das Spiel wiederholte sich einige Wochen. Doch ich ließ nicht locker. Schließlich ließ man mir ausrichten, ich könne in zwei Tagen an Bord eines Trawlers gehen, der Bremerhaven mit Kurs auf Reykjavik verlassen würde. Man vergaß nicht hinzuzufügen, dass ich bitte nicht mehr anrufen solle. Also fuhr

ich zwei Tage später Richtung Norden, um ein ziemlich rostiges Fangschiff zu besteigen. Als wir abgelegt hatten, wurde das Wetter sehr unangenehm. Drei ganze Tage war ich seekrank, bis wir schließlich die Hauptstadt von Island erreichten. Als wir angekommen waren, lebte ich noch einige Tage im Hafen von Reykjavik auf dem Trawler. Das lag einerseits an dem kalten Wetter, da es im Mai noch schneite und ich das Geld für ein Hostel nicht hatte. Der eigentliche Grund war jedoch, dass mich die Einwanderungsbehörde abschieben wollte, weil ich nicht genug Geld dabei hatte, um meine Heimreise zu bezahlen. Vorschrift ist Vorschrift, auch in Island. Zu dieser Zeit sah ich zudem aus wie ein typischer Aktivist von Greenpeace oder Sea Shepherd, einer militanten Abspaltung der Ökoaktivisten. Im Jahr zuvor hatten diese im Hafen von Reykjavik zwei Walfangschiffe mit Haftminen versenkt und die zentrale Walfangstation sabotiert, was der Walfangindustrie Schäden in Millionenhöhe zugefügt hatte. Um alles noch schlimmer zu machen, reiste just zu dieser Zeit der Papst in Island und ich wurde als potenzielles Sicherheitsrisiko angesehen. Das Einzige, was mich davor bewahren konnte, abgeschoben zu werden, war ein Einladungsschreiben, das mir das Ministerium für Fischerei während der Vorbereitung dieser Reise geschickt hatte. Allerdings lag dieser rettende Brief 3.000 Kilometer entfernt bei mir zu Hause. An sich ja kein Problem, sagen Sie? Damals schon, denn all dies ereignete sich zu einer Zeit, in der es noch keine E-Mails und Mobiltelefone gab. Und sogar Faxgeräte waren nichts, was man zu Hause hatte. Man musste zur Post gehen, um ein Fax zu senden. Und man brauchte dazu eine internationale Vorwahl. Alles in allem war das eine ziemlich große Sache. Stellen Sie sich den Aufruhr vor, den meine Situation bei meiner Familie verursacht hat. Meine Eltern waren krank vor Angst und machten sich große Sorgen um ihren einzigen Sohn. Als das Einladungsschreiben dann schließlich eintraf und ich von den Einwanderungsbehörden ins Land gelassen wurde, nutzte ich gleich den guten Kontakt, den ich bei der ganzen Angelegenheit zu einer netten Dame in der deutschen Botschaft aufgebaut hatte: In einer Zeitschrift hatte ich ein Interview mit Islands Staatspräsidentin Vigdís Finnbogadóttir (der Name bedeutet »Tochter von Finnboga«) über das wissenschaftliche Walfangprogramm gelesen. Also fragte ich die Dame in der Botschaft freundlich, ob sie es für möglich halte, dass ich mit eben dieser Staatspräsidentin über ihre Position in dieser Sache sprechen könne. Ich erinnere mich noch, wie sie mich mit einer Mischung aus Irritation und Belustigung ansah. Und doch: Ein paar Tage später hatte ich mein Treffen mit dem Staatsoberhaupt. Ich wurde sogar aufgefordert, mich in das goldene Buch Islands einzutragen. Es mag erwähnenswert sein, dass keines meiner Kleidungsstücke auch nur annähernd einem Anzug oder etwas vergleichbar Formalem ähnelte. Ich saß in alten Jeans, abgetragener Jacke und Wanderschuhen im riesigen Büro der Präsidentin. Das Treffen verlief jedoch gut und es öffnete mir sogar die Möglichkeit, auf Islands zentraler Walfangstation zu

arbeiten, die im Jahr zuvor sabotiert worden war. Die Erlebnisse dort waren so intensiv, dass ich danach ein paar Monate lang kein Fleisch mehr essen wollte. Rückblickend waren diese Erfahrungen, die ich auf den beiden Reisen machen durfte, für meine Entwicklung von unschätzbarem Wert. Doch das sollte ich erst sehr viel später verstehen.

Auf die Reisen folgten eine Schreinerlehre, ein Ingenieurstudium, die erste unternehmerische Selbstständigkeit, danach ein Berufseinstieg in der Unternehmensberatung Andersen Consulting (heute accenture), ein berufsbegleitendes MBA-Studium und eine zügige Karriere im Management bei Bombardier und Perot Systems.

Durch meine Reisen hatte ich früh verstanden, dass ich mich besser fühlte, wenn ich Leistung bringe. Das gab mir das Selbstbewusstsein, das ich von innen heraus nicht hatte. Diese Sucht nach Leistung gipfelte darin, dass ich neben meinem anstrengenden Job im Management und meiner Familie mit zwei kleinen Töchtern über zwei Jahre auf einen Ironman trainierte und diesen dann auch absolvierte. Solch ein Training ist sehr zeitintensiv und besteht im Wesentlichen aus langen Trainingseinheiten wie Marathonläufen und Triathlon-Wettkämpfen. Ein Ironman selbst bedeutet 3,8 Kilometer Schwimmen, 180 Kilometer Radfahren und dann noch einen Marathon zum Schluss. Parallel kriselte es sowohl im Job als auch in der Ehe. Das alles ging nicht einfach so an mir vorbei. Eines Tages wachte ich auf und hatte einen Großteil meines Hörvermögens verloren. Das war so ziemlich das erste Mal in meinem Leben, dass mir mein Körper nicht gehorchte und dass ich ein Problem nicht mit weniger Schlaf und mehr Arbeit oder Training lösen konnte. Zum Glück verlief alles glimpflich, aber die Erfahrung steckte mir in den Knochen. Die Krise im Job wurde durch meinen langen krankheitsbedingten Ausfall nicht geringer. Ich war zuständig für ein großes internationales Change-Programm mit rund 200 Mitarbeitern an verschiedenen Standorten in der Welt. Ich hatte Kritiker, die fanden, das Programm sei schlecht geführt und zudem zu teuer. Am meinem Stuhl wurde gesägt, was ich nicht wahrhaben wollte. Mein Management deckte mir nicht den Rücken und wenige Monate später wurde ich von heute auf morgen freigestellt. Ich war wie vor den Kopf geschlagen und fühlte mich wie ein Fisch auf dem Trockenen. Also begann ich, mein erstes Buch zu schreiben, um diese Erlebnisse zu verarbeiten und etwas irgendwie Sinnvolles zu tun. Parallel dazu ließ ich mich zum Coach ausbilden. Bald nahm ich auch wieder eine Managementaufgabe an: Durch eine Verkettung von Umständen wurde ich in den nächsten Jahren zum Leiter einer Beratungseinheit von Dell, die ich von der »grünen Wiese« hatte aufbauen dürfen. Diese Aufgabe bereitete mir einerseits Freude, da ich das Thema Menschenführung sehr schätze und für ungemein anspruchsvoll halte. Andererseits merkte ich, dass

es meine Berufung war, mit Menschen auf Augenhöhe zu arbeiten, um sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Mit meiner Ehe ging es in dieser Zeit weiter bergab und eine neue Frau trat in mein Leben. Es folgten Trennung und Auszug aus dem gemeinsamen Haus. Meine beiden Töchter zu verlassen, brach mir fast das Herz, aber der Schritt war trotzdem richtig. Ich fing in einem leeren Appartement auf einer Luftmatratze wieder von vorne an. Rückblickend kann ich diese Zeit wohl als echte Lebenskrise bezeichnen. Auch meine neue Partnerin hatte Kinder und wir versuchten behutsam, eine Patchwork-Familie aufzubauen. Nicht ganz einfach, wenn man knapp 200 Kilometer voneinander entfernt lebt und zudem durch eine Trennung geht. Zum Glück mochten sich unsere Kinder von Anfang an. Doch die schwere Zeit ging weiter: Meine neue Partnerin verlor einen ihrer Brüder, der ihr sehr nahestand, durch einen Hirntumor. Bei ihr selbst wurde wenige Zeit später Brustkrebs diagnostiziert. Während sie durch Operationen und Bestrahlung ging, suchte ich nach einem Haus für unsere gemeinsame Zukunft. Die Nähe zum Tod verändert die Perspektive auf das Leben. Mir wurde klar, dass ich etwas tun wollte, was wirklich wichtig und bedeutsam ist. Doch dafür musste ich Dell und meine Position schließlich verlassen, was mir nicht leichtfiel.

Ich wechselte zur frisch gegründeten Unternehmensberatung Leadership Choices und wurde dort einer der ersten Partner. Da ich das Gefühl hatte, dass mir noch viel Grundlagenwissen im Bereich Psychologie fehlte, absolvierte ich eine Ausbildung zum Psychotherapeuten, was für mich zu einer echten Offenbarung wurde. Ich verstand viele Zusammenhänge, die ich vorher nicht gesehen hatte, und mir wurde klar, dass auch noch einiges an eigener Entwicklungsarbeit vor mir lag, beispielsweise nicht immer der Fleißigste und Schlaueste sein zu wollen. Dort stolperte ich auch zum ersten Mal über den Begriff »Resilienz«. Das Thema zog mich sofort in seinen Bann. Ich war schon immer davon fasziniert, wie verschiedene Menschen mit Krisen gänzlich anders umgehen. Vor allem wollte ich aufgrund meiner eigenen Geschichte verstehen, wie man lernen kann, besser im Umgang mit solchen Rückschlägen zu werden. Heute bin ich als einer der Managing Partner von Leadership Choices unter anderem für den Bereich Resilienz zuständig. Meine Kollegen und ich beraten Topmanager und ihre Teams darin, wie sie besser mit Krisen umgehen können.

Das heißt allerdings keineswegs, dass ich selbst nun restlos resilient bin und dass Stress und Herausforderungen einfach an mir abperlen. Was ich allerdings im Laufe der Jahre verändern konnte, ist, dass mein Selbstwert jetzt weniger davon abhängt, was andere von mir denken. Er speist sich aus einer inneren Überzeugung, auf die ich die meiste Zeit Zugriff habe. Das schafft eine Menge innerer Freiheit. Eine weitere Entwicklung der letzten Jahre ist,

dass ich das Privileg habe, fast nur noch Dinge zu tun, die wirklich sinnvoll sind. Dafür bin ich ungemein dankbar.

So wichtig individuelles Wachstum für mich ist, so wurde mir allerdings in den letzten Jahren auch deutlich, dass individuelle Resilienz nicht die Antwort auf alle Fragen sein kann. Die meisten Manager, mit denen wir arbeiten, sind bereits ziemlich belastbar und widerstandsfähig, bevor sie zu uns kommen. Wenn sie leiden, dann liegt das zum großen Teil nicht ausschließlich daran, dass sie zu sensibel sind, schädliche Überzeugungen in sich tragen oder insgesamt nicht gut für sich sorgen. In Wahrheit fußt die Ursache vielmehr meist in einem Unternehmensumfeld, das die Endlichkeit von Ressourcen und die Menschlichkeit im Umgang miteinander aus dem Blick verloren hat. Natürlich macht es dennoch immer Sinn, die individuelle Resilienz weiter zu stärken, aber ohne eine Veränderung im System an sich behandelt diese Arbeit oftmals lediglich die Symptome.

Doch lässt sich solch eine Organisation überhaupt verändern und falls ja, wie stellt man das an? Geht es darum, die vielbeschriebene Kultur zu ändern? Geht das überhaupt? Und in welche Richtung soll sie sich überhaupt entwickeln? Oder reicht es vielleicht, wenn man versucht, die Webfehler in der Unternehmens-DNA zu reparieren? Und unabhängig davon, wie lässt sich so eine Veränderung mit handfesten betriebswirtschaftlichen Argumenten begründen? Mir ist natürlich klar, dass ohne eine solide Analyse, belastbare Modelle und einen klaren Business Case, also eine Wirtschaftlichkeitsrechnung, alle Versuche der Weiterentwicklung von Unternehmen durch Kritiker als esoterisches »Bäumeumarmen« abgetan werden, selbst wenn die Initiative von ganz oben kommt. Was es braucht, ist ein neues Bewusstsein, ein anders gearteter Blick auf Unternehmen und die Menschen in ihnen. Während eines Vortrags entstand in meinem Kopf die Metapher des »Immunsystems von Unternehmen«. Vielleicht geht es ja gar nicht um eine vermeintlich perfekte Kultur, hervorragende Führung und erstklassige Prozesse. Vielleicht reicht es ja, das Äquivalent eines Immunsystems im Unternehmen zu stärken, um den Rest durch die Selbstheilungskräfte erledigen zu lassen, die dann freigesetzt werden und im Unternehmen wirken können. Doch wie lässt sich ein solches Immunsystem überhaupt finden, geschweige denn beeinflussen? Diese Fragestellungen haben mich lange beschäftigt. Sie führten schlussendlich zu dem Buch, das Sie in den Händen halten.

Was Sie in diesem Buch erwartet

*Die Arbeit als CEO bedeutet zumeist das Straucheln
von einer Krise zu nächsten.*

(Peter Bauer, ehemaliger CEO von Infineon,
Vorsitzender des Aufsichtsrats von Osram)

Wie ich bereits erwähnte, bin ich von Hause aus Ingenieur, also Techniker. Ich mag es, wenn Dinge transparent, logisch und nachvollziehbar sind. Im Umkehrschluss habe ich meine Schwierigkeiten mit unbelegten Behauptungen und allzu groben Vereinfachungen. Ich finde Strukturen und Modelle hilfreich, solange sie mit gesundem Menschenverstand und dem Bewusstsein angewendet werden, dass jedes Modell eine Vereinfachung der Realität darstellt und es von daher seine Grenzen hat. Deswegen betrachte ich gewissermaßen Geisteswissenschaften aus einer naturwissenschaftlich-technischen Perspektive, was für manche eigenwillig erscheinen mag. Ein sehr freundlicher Kollege hat mich einmal nach einem meiner Vorträge mit den Worten abmoderiert: »Ich habe noch nie an einem Abend von einem Ingenieur so viel über Psychologie gelernt wie heute.« Es ist diesem evidenzgestützten Ansatz geschuldet, dass Sie in diesem Buch viele Grafiken, Diagramme und Schaubilder finden werden. Dies dient zum einen der Illustration und zum anderen möchte ich damit meine Gedankengänge nachvollziehbar und für Sie überprüfbar machen. Mir ist dabei durchaus bewusst, dass sich nicht alles in Ursache-Wirkung-Kausalitäten abbilden lässt. Allerdings finde ich es auch nicht hilfreich, wenn komplexe Zusammenhänge nur aufgrund der Tatsache, dass sie eben komplex sind, gar nicht durch Daten und Fakten untermauert werden.

In meiner Zeit bei Bombardier waren meine Erfahrungen mit Führung sehr konkret und unmittelbar. Ich führte eine Organisation von insgesamt 200 Mitarbeitern, die alle an einem großen Veränderungsprogramm arbeiteten. Ich hatte ein gutes Gespür dafür, wie sich meine Entscheidungen oder die Beschlüsse des Topmanagements über uns auf das Team auswirken würden. Und falls dies einmal nicht so war, konnte ich einfach durch die Flure laufen und mit den Kolleginnen und Kollegen sprechen. Dies änderte sich, als ich Verantwortung für eine komplexere Linienorganisation übernahm. Als ich bei Perot Systems und später bei Dell eine Beratungseinheit leitete, fühlte ich mich immer leicht unwohl, da ich nie ein wirklich fundiertes Gefühl dafür hatte, wie es wirklich um den Bereich stand. Die Informationen waren meist lückenhaft und zudem häufig widersprüchlich. Die Menschen sagten das eine, die Zahlen oft etwas gänzlich anderes. Auch hatte ich selten den Eindruck, wirklich zu steuern oder die volle Kontrolle zu haben. Vielmehr überwog das Gefühl, aus verschiedenen Richtungen ferngesteuert zu werden. Das konnten Budgetkür-

zungen oder ungeplante Kosten sein, die von »oben« durchgereicht wurden, Probleme mit der Auslastungssituation, schlechte Monatsergebnisse, interne Konflikte, Kündigungen von Leistungsträgern oder aber Kunden eskalationen aufgrund schief laufender Projekte. Die Führungsarbeit meiner Kollegen und mir bestand im Wesentlichen in dem Versuch, eine Krise nach der anderen zu lösen. Dies war oftmals unbefriedigend, da ich die meiste Zeit über keinen klaren Plan verfügte, wohin der Bereich sich eigentlich entwickeln sollte. Ich konnte beobachten, dass es den Kollegen in meinem direkten Umfeld keineswegs besser erging. Sie hatten sich nur oftmals bereits damit abgefunden. Natürlich hatte ich während meines MBA etwas über Führung, Strategie und Organizational Design gelernt, doch ich war derart vom Tagesgeschäft getrieben, dass zumeist gar keine Gelegenheit und Zeit bestand, das eigene Handeln kritisch zu reflektieren. Ich wurde das Gefühl nicht los, einfach zu wenig über die Prinzipien des Innenlebens von Organisationen zu verstehen: Bildlich gesprochen sah ich zwar jede Menge Häuser, da mir aber ein Stadtplan fehlte, hatte ich keinerlei Vorstellung davon, welche Abbiegung ich als nächste nehmen sollte. Ich traf zwar oft gute Entscheidungen, doch dies meist aus dem Bauch heraus und zudem weit weniger souverän, als es nach außen den Anschein erweckte. Kommt Ihnen das bekannt vor? Nach nunmehr zwölf Jahren Arbeit als Coach mit Topmanagern kann ich mit ziemlicher Sicherheit sagen, dass es den meisten von Ihnen oft auch so geht.

Unternehmensberatern und auch Coaches mangelt es im Allgemeinen nicht an Selbstbewusstsein. In meiner Zeit bei Andersen Consulting war ich Teil des Kompetenzbereichs *Change Management*. Dort vertrat man die These, dass man die internen Verhaltensmuster und die Kultur einer komplexen Organisation in eine gewünschte Richtung verändern könne, wenn man nur genug externe Berater einsetzt und die *Resistance to Change* überwindet. Ich konnte diesen Ansatz nie wirklich nachvollziehen, hatte aber auch keine Alternative zur Hand. Und außerdem machten diese Projekte als Berater ja durchaus Spaß. Heute habe ich häufig mit einer anderen Art von Unternehmensberatern zu tun, den Organisationsentwicklern. Die Berufsbezeichnung impliziert hier bereits die Grundannahme, dass sich eine Organisation und ihre Kultur durch externe Begleitung zielgerichtet verändern lassen, und zwar in der Regel ohne Austausch der handelnden Personen. Die Grundannahme ist hier, dass sich ein Unternehmen durch Interventionen wie Team Coachings, Design Thinking Workshops oder World Cafés auf einen bestimmten Entwicklungspfad bringen lässt. Ich kann mir das bei einem kleinen Bereich oder einem mittelständischen Unternehmen durchaus in gewissen Grenzen vorstellen. Geht es jedoch um Großkonzerne wie Siemens, Ford oder IBM, fehlt mir sowohl der Glaube als auch die Evidenz.

Wie Sie noch sehen werden, bietet der Ansatz der organisationalen Resilienz hier eine durchaus bedenkenswerte Alternative. Erlauben Sie mir einen Vergleich mit der Medizin: Die klassisch-westliche Schulmedizin beschäftigt sich im Wesentlichen mit der sogenannten Pathogenese, also mit dem Entstehen von Krankheiten und ihrer Bekämpfung. Dies entspricht in etwa der klassischen Unternehmensberatung bei Organisationen. Es gibt ein Problem – wie beispielsweise mangelnde Effizienz – und das muss beseitigt werden, z.B. durch Personalabbau, Restrukturierung oder Personalentwicklungsmaßnahmen. Der Ansatz der östlichen Medizin beschäftigt sich darüber hinaus auch mit den Faktoren, die uns gesund bleiben lassen. Der aus Israel stammende Soziologe Aaron Antonovsky hat hierfür den Begriff der Salutogenese geprägt. Die zugrundeliegende Annahme besagt, dass sich ein Körper am besten selbst gesund erhält, wenn man ihn durch geeignete Maßnahmen, wie der Steigerung des Immunsystems und dem Ausgleich innerer Energieströme, dazu in die Lage versetzt. Das Prinzip der Resilienz folgt dem gleichen Prinzip, denn es fokussiert darauf, wie ein beispielsweise biologisches System trotz widriger Umstände intakt und handlungsfähig bleiben kann. Was passiert, wenn man diesen spannenden Ansatz auf Organisationen anwendet? Es versetzt uns in die Lage, nicht mehr das Problem an sich zu adressieren, sondern vielmehr die tieferliegenden Webfehler, welche die Entstehung des Problems erst ermöglicht haben, zu korrigieren. Dies entspräche also der Stärkung des organisationalen Immunsystems. Folgt man diesem Denkansatz, dann wäre eine Organisation in der Lage, sich selbst gesund und handlungsfähig zu erhalten, wenn man die richtigen Rahmenbedingungen dafür schafft.

Um nicht weniger geht es in diesem Buch.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und aufschlussreiche Lektüre!

Ihr Karsten Drath

Erster Teil:
Die Grundlagen organisationaler Resilienz

1 Was Wolkenkratzer mit Resilienz zu tun haben

Der Ingenieur berücksichtigt die Bodenbewegungen, die auftreten werden, und bewertet die Anforderungen der zu planenden Struktur unter Berücksichtigung der örtlichen Untergrundbedingungen.
(Charles Francis Richter, US-amerikanischer Seismologe, 1900 bis 1985)

Darf ich Sie zu einem Gedankenexperiment einladen? Stellen Sie sich bitte einmal vor, Sie wären ein sehr großes Hochhaus von schlanker und eleganter Gestalt. Mit über einem halben Kilometer Höhe wären Sie zu Ihrer besten Zeit sogar das höchste Gebäude der Welt gewesen. Hochhäuser in ihrer Nachbarschaft überragen Sie um mehrere hundert Meter und lassen diese klein aussehen. Ach ja, und Ihr Zuhause wäre in Asien, genauer in Taipeh, der Hauptstadt von Taiwan. Was wäre Ihre größte Sorge? Nun kommen Ihnen vielleicht Wirbelstürme in den Sinn oder Springfluten, denn Taiwan ist eine Insel. Das sind zweifelsohne echte Herausforderungen, aber es wäre nicht Ihr größtes Problem. Viel mehr Gedanken würden Sie sich über Erdbeben machen. Im letzten Jahr hat in Taipeh die Erde 75 Mal gebebt. Das jüngste Beben erreichte sogar einen Wert von 6,4 auf der nach dem US-amerikanischen Seismologen Charles Richter benannten Richter-Skala. Das stärkste weltweit jemals gemessene Beben hatte einen Wert von 9,6. Es handelt sich hier also durchaus um einen sehr hohen Wert. Bei Beben dieser Stärke werden aus der Erdkruste schlagartig enorme Kräfte mit einem großen Zerstörungspotenzial freigesetzt. Wie würden Sie mit solch einem Erdbeben umgehen? Wie würden Sie es überstehen, und zwar nicht nur gerade so, sondern vielmehr souverän? Nun könnte man auf den Gedanken kommen, dass man so ein Gebäude am besten sehr stabil und starr baut. Dicke Betonmauern könnten vor Erdbeben schützen. Tatsächlich ist Stabilität ein wichtiger Faktor, wenn es um die Bewältigung von Erschütterungen geht. Allerdings erhöht ein zu hohes Maß an Stabilität und Starrheit die Anfälligkeit für Risse, da die Erschütterungen des Erdbebens sich so ungehindert im Gebäude fortpflanzen können. Bei einer Höhe von über 500 Metern könnte diese Bewegungsenergie in einem starren Hochhaus eine Menge Schaden anrichten. Das wäre wie bei einem Eiszapfen, den man gegen ein Hindernis schlägt. Er zerspringt in tausend kleine Stücke. Also besser auf Flexibilität oder Elastizität setzen! Die Flügel einer Boeing 747 biegen sich schließlich auch durch, wenn das Flugzeug erst einmal in der Luft ist, und das bei einem Leergewicht von immerhin gut 180 Tonnen. Flexibilität macht also zweifelsohne viel Sinn. Allerdings würde die Gebäudetechnik in Form von Aufzügen, Treppenhäusern, Rohrleitungen und Klimaschächten stark leiden, wenn das Gebäude zu elastisch auf Erschütterungen reagiert und sich von der

einen auf die andere Seite neigt wie eine Stange Rhabarber, die man an der Wurzel hält und hin und her schlackert.

Vielleicht würde Ihnen aber auch das Konzept der Dämpfung von Schwingungen in den Sinn kommen, was gewissermaßen eine Kombination aus Stabilität und Flexibilität bedeutet. Hierbei wird Bewegungsenergie durch Reibung in Wärmeenergie umgewandelt. Aber das allein ist noch nicht das Entscheidende. Da es ja nicht nur darum geht, ein Erdbeben irgendwie auszuhalten, sondern sich dynamisch darauf einzustellen, müssen zusätzlich noch die Elemente Außenwahrnehmung und Selbststeuerung hinzukommen.

Schauen wir uns einmal an, wie dies in dem Gebäude gelöst wurde, dessen Konstruktion Sie eben gedanklich übernommen haben. Hierbei handelt es um einen Wolkenkratzer namens Taipei 101, dem Sitz des Finanzzentrums von Taiwan. Dieses Gebäude verfügt über 101 Stockwerke und war von seiner Eröffnung 2004 bis zum Bau des Burj Khalifa im Jahr 2007 das höchste Gebäude der Welt. Die Konstruktionsweise des Taipei 101 ist besonders interessant, denn er verfügt über ein sogenanntes Tilgerpendel. Zwischen dem 88. und dem 92. Stockwerk ist eine 660 Tonnen schwere Stahlkugel an Stahlseilen aufgehängt, die aus 30 Stahlscheiben besteht und einen Durchmesser von fünf Metern hat. Das entspricht dem Gewicht von dreieinhalb Boeing 747. Die Stahlkugel ruht dabei auf Stahlzylindern, welche die entstehenden Schwingungen dämpfen. Kommt es zu einem Erdbeben, so nimmt die intelligente Steuerungstechnik des Gebäudes die Richtung des Epizentrums und die Amplitude der Erschütterungen wahr und versetzt das Pendel in eine entsprechende Gegenschwingung, die die Erschütterungen des Erdbebens weitestgehend neutralisiert. Stellen Sie sich nun vor, es käme tatsächlich zu einem Erdbeben der Stärke 4, was dort regelmäßig passiert, und Sie befänden sich just zu diesem Zeitpunkt im 88. Stock eben dieses Hochhauses. Wie wahrscheinlich ist es Ihrer Meinung nach, dass Sie den Aufenthalt dort unbeschwert genießen können? Wahrscheinlich würden Sie eine Heidenangst haben, denn die Schockwellen des Erdbebens würden bei einer Gebäudehöhe von mehr als 500 Metern zu einer Auslenkung von mehreren Metern gegenüber der Mittelachse führen. Diese Bewegungen würden wiederum kompensiert durch ein zig Tonnen schweres Pendel, das hin- und herschwingt. Alles in allem kein besonders entspannendes Szenario, oder? Doch trotz alledem funktioniert es. Das Gebäude Taipei 101 ist nach wie vor intakt und zieht Jahr für Jahr Tausende interessierte Besucher aus der ganzen Welt an.

1.1 Was hat es mit Resilienz auf sich?

*Für jedes noch so komplexe Problem gibt es eine ganz einfache Lösung,
doch die ist meistens falsch.*

(Albert Einstein, deutscher Physiker und Nobelpreisträger,
1897 bis 1955)

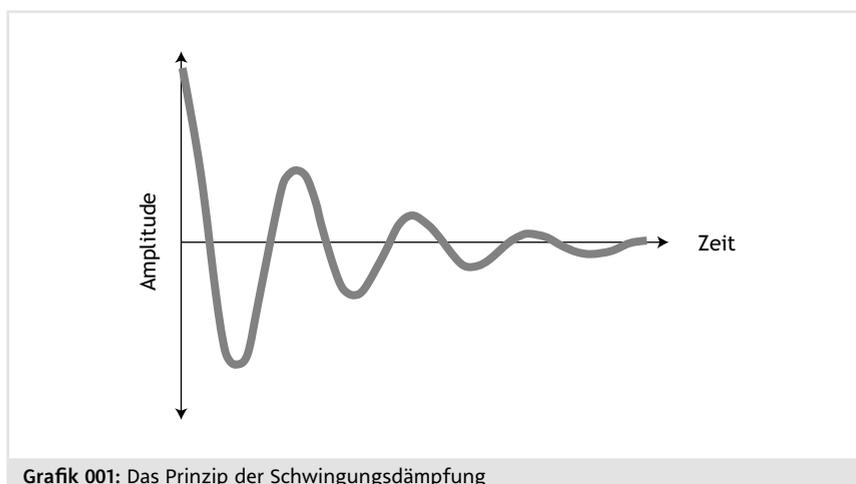
Aus dem Beispiel mit dem Wolkenkratzer lassen sich zahlreiche Grundprinzipien ableiten, die für das Verständnis des Konzepts *Resilienz* im Kontext von komplexen Systemen sehr bedeutsam sind.

Das Wort »Resilienz« hat seinen Ursprung im Lateinischen. Das Verb »resilire« bedeutet dabei so viel wie »zurückspringen« oder »abprallen«. Der Begriff kommt ursprünglich aus der Materialwissenschaft, wo er die Fähigkeit eines Körpers beschreibt, auf eine Einwirkung von außen elastisch zu reagieren, und anschließend wieder seine ursprüngliche Form einzunehmen. Heute wird der Begriff auch in anderen Disziplinen genutzt, um die Widerstandsfähigkeit von komplexen Systemen wie Biotopen, IT-Netzwerken, Lieferketten sowie städtischen Infrastrukturen gegenüber schädlichen Einwirkungen von außen zu beschreiben. Auch in die Psychologie hat er mittlerweile Einzug gefunden. Er steht dort für die Fähigkeit eines Menschen, effektiv und achtsam mit Krisen und Rückschlägen umzugehen.

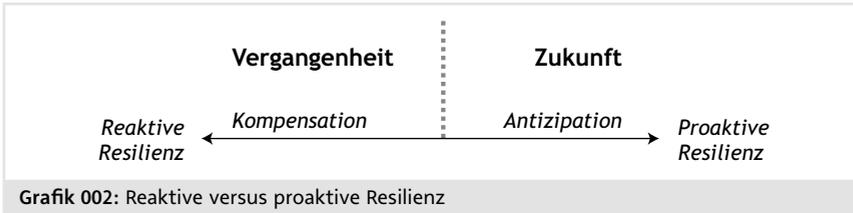
Auch wenn es verlockend ist, eine einzige Definition für alle möglichen Anwendungsfälle dieses Konzeptes zu liefern, möchte ich mich hier zunächst auf die Widerstandsfähigkeit von komplexen Systemen beschränken, denn die Tücke einfacher Antworten liegt meist im Detail. Ich werde im Kapitel »Von individueller zu organisationaler Resilienz« noch näher auf die individuellen Aspekte von Resilienz zu sprechen kommen. In Bezug auf Systeme lässt sich festhalten, dass Resilienz etwas mit der Fähigkeit zu tun hat, Krisen erfolgreich zu überstehen. Darüber hinaus geht es aber auch darum, mögliche Krisen zu antizipieren und durch geeignete Gegenmaßnahmen zu vermeiden oder abzuschwächen. Es handelt sich hierbei um einen dynamischen Anpassungsprozess, mit dem sich ein System an Veränderungen in seiner Umgebung anpasst, so wie das Tilgerpendel mit seinen Gegenschwingungen. Die Ergebnisse dieser Krisenintelligenz sind dabei im Wesentlichen Langlebigkeit und Anpassungsfähigkeit, nicht aber bedingungslose Unverwundbarkeit. Wenn der Wolkenkratzer Taipei 101 von einem Erdbeben heimgesucht wird, dann ist dies trotz Vorbereitung, Gegenmaßnahmen und spezieller Konstruktion, ab einer bestimmten Stärke immer äußerst unangenehm für die Menschen, die in diesem Gebäude arbeiten. Und es gibt zudem keinerlei Garantie dafür, dass

die Konstruktion hält, wenn die nächste ruckartige tektonische Verschiebung doch zu stark ist für das Hochhaus.

Resilienz lässt sich immer nur im Nachhinein diagnostizieren und sie ist auch kein Garant für die erfolgreiche Bewältigung zukünftiger Krisen. Doch das Konzept kann durchaus ein relevanter Indikator und auch ein Konstruktionsprinzip sein. Die Faktoren, die Resilienz von Systemen ausmachen, haben dabei mit einer Mischung aus einerseits Stabilität und Robustheit und andererseits Flexibilität und Agilität zu tun. Diese Kombination lässt sich auch als Kompensation bzw. Schwingungsdämpfung verstehen, die vermeidet, dass die Erschütterungen sich in Wechselwirkung mit anderen systemimmanenten Faktoren gegenseitig verstärken und aufschaukeln. Die Dämpfung einer Schwingung ist in der Grafik 001 abgebildet.



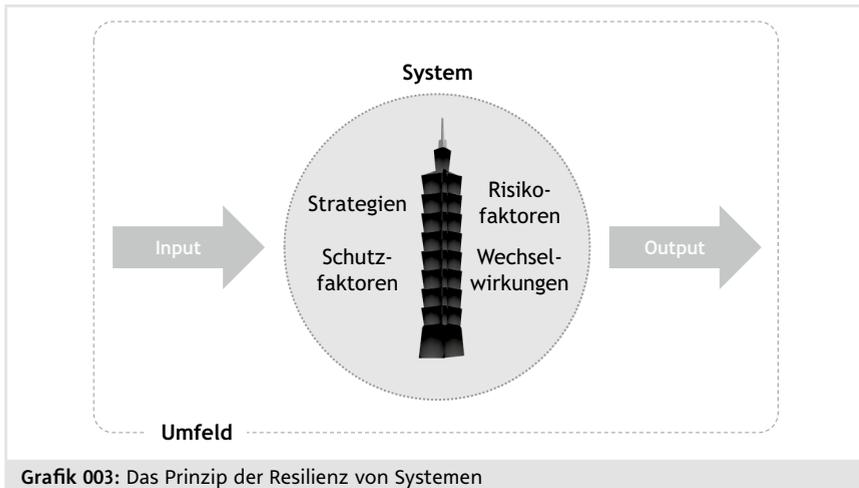
Das Konzept der Resilienz von Systemen besteht darüber hinaus aus zwei unterschiedlichen Komponenten, nämlich dem reaktiven und dem proaktiven Teil, wie in der Grafik 002 dargestellt. Denn neben der Fähigkeit, Erschütterungen von außen auszuhalten, geht es auch immer um den Versuch, diese vollständig zu vermeiden. Hier hat ein Wolkenkratzer definitiv schlechte Karten, da man ihn nicht einfach außerhalb der Erdbebenzone platzieren kann. Bei anderen Systemen ist dies eher möglich, wie wir noch sehen werden. Falls Ausweichen keine Option ist, bleibt zumindest noch das aktive Gegensteuern, z. B. durch die Anpassung der Pendelschwingung. Dies wird auch als Antizipation bezeichnet. Dazu bedarf es der Wahrnehmung von Variablen in der Umgebung, wie beispielsweise der Stärke des Erdbebens, die dann zur Steuerung interner Prozesse herangezogen werden. Kompensation und Antizipation stellen somit zwei zentrale Bewältigungsstrategien bei Krisen dar.



Bei der Resilienz von Systemen handelt es sich um einen dynamischen Anpassungsprozess des Systems an sein Umfeld. Schauen wir uns diesen Anpassungsvorgang anhand unseres Wolkenkratzer-Beispiels etwas genauer an, um grundlegende Prinzipien der Widerstandsfähigkeit von Systemen zu erkennen.

Die Grafik 003 soll diese verdeutlichen. Einerseits gibt es sogenannte Input-Variablen in Form von Schwingungen. Das System nutzt aufgrund seiner fortgeschrittenen Konstruktion die zwei Bewältigungsstrategien Antizipation und Kompensation. Aufgrund der Beschaffenheit des Gebäudes, z.B. seiner Höhe und seiner Ausstattung an Gebäudetechnik, verfügt es dabei über gewisse Schutz- und Risikofaktoren. Das 600 Tonnen schwere Pendel ist solch ein Schutzfaktor, während die Abhängigkeit von elektrischem Strom in der Gebäudesteuerung ein Risikofaktor ist. Im System selbst gibt es zudem zahlreiche Wechselwirkungen, z.B. zwischen den verschiedenen Komponenten der Gebäudetechnik, wie den 64 verschiedenen Hochgeschwindigkeitsaufzügen, und auch wegen der mehreren Tausend Menschen, die im Gebäude arbeiten. So macht es beispielsweise für die Gewichtsverteilung einen großen Unterschied, ob diese sich zum Zeitpunkt eines Erdbebens allesamt im 101. Stock oder im Erdgeschoss befinden.

Wie bereits beschrieben, lässt sich die tatsächliche Resilienz eines Hochhauses oder jedes anderen Systems erst nach einer bewältigten Krise feststellen. Sie äußert sich durch seine fortwährende strukturelle Integrität und dadurch, dass alle Bewohner wohlauf sind. Damit wird deutlich, dass es sich bei der Resilienz eines Systems um eine Output-Variable handelt. Diese Erkenntnis wird später noch wichtig sein, um verschiedene Missverständnisse in Bezug auf resiliente Unternehmen aufzuklären.



1.2 Unternehmen: unberechenbare komplexe Systeme

Soziologen haben in Untersuchungen herausgefunden, dass eine natürliche Gruppe Menschen, die nur von Klatsch zusammengehalten wird, maximal aus 150 Personen bestehen kann. Das ist bis heute die magische Obergrenze unserer natürlichen Organisationsfähigkeit.

Bis zu einer Größe von 150 Personen reichen enge Bekanntschaften und Gerüchte als Kitt für Gemeinschaften, Unternehmen, soziale Netzwerke und militärische Einheiten aus und es sind keine Rangabzeichen, Titel und Gesetzbücher nötig, um Ordnung zu halten.
(Yuval Noah Harari, israelischer Historiker)

Nicht nur Wolkenkratzer in Erdbebengebieten stellen komplexe Systeme dar. Auch Unternehmen lassen sich als solche beschreiben, da sie von zahlreichen internen und externen Wechselwirkungen beeinflusst werden.

Wenn man sich näher mit der Entwicklung der menschlichen Zivilisation beschäftigt, fällt auf, dass Unternehmen ein relativ junges Phänomen sind. Die ersten festen menschlichen Siedlungen entstanden in Europa um 10.000 vor Christi Geburt, also vor rund 12.000 Jahren. Zu diesem Zeitpunkt gab es noch kaum eine Aufgabenteilung unter den Bewohnern und die zentrale Organisationsform war die Familie bzw. der Stamm. Jeder machte alles, so gut sie oder er eben konnte, von der Aufzucht des Nachwuchses einmal abgesehen. Das war in der Regel Sache der Frauen. Dies ging viele Tausend Jahre so. Die weltweit ältesten Unternehmen als eine besondere Form der Aufgabenteilung und

Spezialisierung entstanden dann zunächst in Japan. Im Jahre 578 nach Christus wurde in Osaka Kongō Gumi Co., Ltd. gegründet, ein Bauunternehmen, das bis 2006 eigenständig war und dann vom Baukonzern Takamatsu übernommen wurde. In Europa wurde im Jahre 803 mit dem St. Peter Stiftskeller das älteste Unternehmen in Salzburg, Österreich, ins Leben gerufen. Die ersten Großkonzerne, die nach den Prinzipien der Marktwirtschaft operierten, entstanden hingegen erst sehr viel später, der deutsche Konzern Siemens beispielsweise erst im Jahr 1847, also vor gut 170 Jahren. Stellt man sich die letzten 12.000 Jahre menschlicher Zivilisation als 24 Stunden vor, dann gibt es moderne Unternehmen erst seit rund 20 Minuten.

Doch zurück zu unserem Vergleich: Genau wie Hochhäuser können Unternehmen von Erschütterungen in ihrem Umfeld beeinträchtigt und in Mitleidenschaft gezogen werden. Ein Beispiel für eine solche Erschütterung war die globale Finanzkrise 2007/08, auf die ich später noch eingehen werde. Unternehmen sind neben ihren internen Abläufen und Strukturen, wie Abteilungen, Hierarchieebenen und Landesgesellschaften, vielfältig mit ihrer Umwelt verflochten. Zu dieser gehören beispielsweise Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Wettbewerber, Anteilseigner, Städte sowie auch Gesetzgeber und die Gerichtsbarkeit. Auch die Unternehmen selbst sind komplex: Aufgrund der mannigfaltigen Wechselwirkungen und verschiedenen Interessenlagen der einzelnen Stakeholder gibt es keinen klaren Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung mehr. Dadurch entwickeln sich Systeme mitunter in überraschender, weil nicht vorhersehbarer Art und Weise.

Beispiel

Während die Unternehmensleitung eine Maximierung von Marktanteil, Umsatz und Gewinn anstrebt, versuchen die Wettbewerber am Markt das Gleiche für sich zu erreichen. Die Anteilseigner interessiert hingegen vor allem der Aktienkurs und die jährliche Gewinnausschüttung. Die Arbeitnehmer streben Selbstverwirklichung und die Sicherung ihrer Arbeitsplätze an. Das Interesse der Lieferanten ist es wiederum, möglichst langfristig für ein Unternehmen zu arbeiten und einen guten Deckungsbeitrag zu erzielen. Dem gegenüber steht der Wunsch der Kunden, günstigere Preise oder bessere Funktionalität zu erhalten. Die Vertreter der Städte oder Kommunen möchten möglichst viel Gewerbesteuer einnehmen und Arbeitsplätze schaffen oder zumindest erhalten, während die Gesetzgebung an der Einhaltung aller rechtlichen Rahmenbedingungen interessiert ist.



Die Entwicklung eines Unternehmens vollzieht sich also unter Einwirkung all dieser und noch mehr Stakeholder und ihrer Interessen. Da sie aufgrund dieser Dynamik an sich nicht planbar ist, wird dieses Phänomen in Expertenkreisen auch als Emergenz bezeichnet. Die einzelnen Parteien mit ihren Eigenin-

teressen werden in der Forschung Agenten genannt, wenn sie sich außerhalb des Systems befinden. und Organe, wenn sie Teil des Systems sind.

Wie das Phänomen Emergenz wirkt, zeigt folgendes Experiment: Fünf Menschen stehen in einer Reihe Schulter an Schulter eng nebeneinander. Weitere fünf stehen ihnen frontal gegenüber, sodass sie ein Spalier bilden. Jeder der Experimentteilnehmer zeigt mit einer Hand und ausgestrecktem Zeigefinger zu seinem Gegenüber. Dadurch entsteht zwischen den beiden Reihen eine Art Auflage bestehend aus den zehn Zeigefingern der Teilnehmer. Auf diese wird nun ein langer Bambusstab gelegt. Die Teilnehmer erhalten zwei Anweisungen:

- Erstens muss der Zeigefinger immer Kontakt mit dem Bambusstab haben.
- Zweitens müssen die Teilnehmer gemeinsam dafür sorgen, dass der Bambusstab auf dem Boden abgelegt wird.

Wir kennen also die Organe des Systems, die zehn Teilnehmer. Wir können auch sehen, was diese tun, d.h., wir haben volle Transparenz. Alle haben die gleichen Aufgaben erhalten. Die Regeln des Experiments sind klar, es gibt keine Hidden Agendas. Wir sollten also in der Lage sein, mit Leichtigkeit vorherzusagen, wie sich dieses System verhalten wird. Wenn wir die möglichen Entwicklungen auf die wahrscheinlichsten eingrenzen, sind drei Szenarien möglich:

1. Der Bambusstab bewegt sich nach unten.
2. Der Bambusstab bewegt sich weder nach oben noch nach unten.
3. Der Bambusstab bewegt sich nach oben.

Nun gibt der Leiter des Experiments das Kommando »Los!«. Was passiert? Die naheliegende Antwort wäre, dass alle Systemteilnehmer gemeinsam dafür sorgen, dass der Stab auf den Boden abgelegt wird, dass also Szenario Nr. 1 eintritt. Doch das passiert nicht. Der Stab bleibt auch nicht auf der gleichen Höhe. Vielmehr tritt eine völlig unerwartete und unlogisch erscheinende Entwicklung ein. Je motivierter die Teilnehmer sind, desto schneller steigt der Stab nach oben. Dies geschieht gegen ihren Willen und meist unter großem Geschrei. Jeder schaut zunächst irritiert und später verärgert auf den Nachbarn, um herauszufinden, wer den Stab in die Höhe schiebt. Aber es gibt keinen offensichtlich Schuldigen, was damit zu tun hat, dass jeder Proband zu jeder Zeit den Kontakt von Zeigefinger zu Stab halten muss.

Dieses Experiment vermittelt sehr gut das Emergenz-Prinzip von Systemen. Obwohl es nur wenige Organe gibt und zudem alle Systemteilnehmer das gleiche Ergebnis anstreben, tritt zunächst genau das Gegenteil ein. Erst wenn dieses Phänomen verstanden ist und die Teilnehmer sich in Ruhe darüber aus-

getauscht und Verhaltensregeln erarbeitet haben, sind sie in einem zweiten, dritten oder manchmal auch erst in einem vierten Versuch in der Lage, den Stab schließlich in Richtung Boden zu bewegen. Doch dazu müssen sie zunächst die Regeln des Systems verstehen und sich darin üben, gemeinsam wider ihre eigene Intuition zu handeln. Die Qualität der Kommunikation und das Vertrauen zueinander spielen hierbei eine zentrale Rolle. Ebenso braucht es eine Form von klarer Führung.

Ein Unternehmen ist ungleich größer, intransparenter und komplexer als das System im Experiment. Wenn es uns also bereits schwerfällt, das Ergebnis eines einfachen Verhaltensexperiments vorherzusagen, wie sollen wir die Resultate des Verhaltens von komplexen Unternehmen prognostizieren? Die Antwort darauf ist klar: Wir können es (meist) nicht. Wir können nur genau beobachten, was passiert, und möglichst zeitnah gegensteuern, wenn das gewünschte Ergebnis nicht eintritt. Zahlreiche Wissenschaftsdisziplinen beschäftigen sich damit, komplexe Systeme und die Interaktion eben dieser Agenten und Organe beschreibbar und vorhersagbar zu machen. Dazu gehören die Ansätze der Systemtheorie aus der Soziologie, die Spieltheorie aus der Ökonomie und die Thermodynamik sowie die Regelungstechnik aus den Ingenieurwissenschaften. So unterschiedlich sie alle auch sind, eines haben sie gemeinsam: eine komplizierte und abstrakte Sprache, die den Leser schnell das Weite suchen lässt. Die Soziologie nimmt dabei eine gewisse Vorreiterrolle ein.

Beispiel: Die Sprache der Soziologie

Aus Niklas Luhmann »Zur Nicht-Kommunizierbarkeit von Aufrichtigkeit«: »Denn wenn man nicht sagen kann, dass man nicht meint, was man sagt, weil man dann nicht wissen kann, dass andere nicht wissen können, was gemeint ist, wenn man sagt, dass man nicht meint, was man sagt, kann man auch nicht sagen, dass man meint, was man sagt, weil dies dann entweder eine überflüssige und verdächtige Verdopplung ist oder die Negation einer ohnehin inkommunikablen Negation.«
Alles klar? Sinngemäß und ein wenig einfacher ausgedrückt bedeutet der Satz, dass man mit Sprache allein kein Vertrauen erzeugen kann, sondern nur, wenn Handeln und Sprache im Einklang miteinander sind.



Doch keine Sorge, solche Formulierungen werden Sie hier nicht finden. Für unsere Zwecke reicht zum Verständnis von komplexen Systemen ein deutlich pragmatischerer, leichter zu fassender Ansatz aus.

Stellen wir uns dazu zunächst die Frage, was eigentlich ein Unternehmen ausmacht. Sind es die Menschen? Ja, einerseits schon. Andererseits könnten Sie binnen eines Jahres die gesamte Belegschaft eines Unternehmens austau-

schen und letzteres wäre immer noch da. Es wäre sicher irgendwie anders, aber es wäre existent. So ein umfassender Wechsel ist in Ländern wie Brasilien, Indien oder China übrigens aufgrund der hohen Fluktuation ganz normal. Sind es die Maschinen und Gebäude? Auch diese ließen sich austauschen, ohne dass das Unternehmen notwendigerweise von der Bildfläche verschwinden würde. So etwas passiert beispielsweise, wenn Unternehmen von Naturkatastrophen betroffen sind. Wie sieht es mit den Produkten und Dienstleistungen aus? Angenommen, sie alle würde sich ändern – das Unternehmen hätte dann zwar ein anderes Gesicht, es würde aber immer noch existieren. Gleiches gilt zweifelsohne auch für den Namen und das Markenzeichen einer Firma. So geschehen beim deutschen Industriekonzern Mannesmann, der sich in den 1990er-Jahren vom Hersteller von Stahlröhren zu einem Mobilfunkunternehmen wandelte, bevor er schließlich von der britischen Vodafone aufgekauft wurde. Der Unternehmenskern von Mannesmann besteht noch immer, nur eben in anderer Form. Ein Unternehmen ist also augenscheinlich mehr als nur die Personen und Dinge, die man sehen kann. Es sind auch seine Geschichten, seine Reputation, seine Kultur und sein Menschenbild.

Lassen Sie mich das an einem Beispiel verdeutlichen. Angenommen, zwei Ingenieure, die für das gleiche Unternehmen, sagen wir BMW, arbeiten, treffen sich zum ersten Mal. Allein die Tatsache, dass sie den gleichen Arbeitgeber, also eine Gemeinsamkeit haben, sorgt dafür, dass sie bereit sind, einander zu vertrauen und zu kooperieren, und das, obwohl sie sich nicht kennen. Stellen wir uns nun vor, dass einer von beiden für Audi arbeitet, dem schärfsten Konkurrenten von BMW. Zweifelsohne würden wir ein völlig anderes Verhalten beobachten, das eher auf Misstrauen und Abgrenzung basiert. Der Glaube an eine gemeinsame Identität und an eine gemeinsame Vorgeschichte hat also ebenso mit einem Unternehmen zu tun wie die Produkte, die es herstellt.

Ein Unternehmen findet zudem auf verschiedenen Ebenen statt, die miteinander in Wechselwirkung stehen. Der Mensch ist als einzelner Mitarbeiter gewissermaßen die kleinste Einheit davon. Er kommuniziert mit anderen Menschen in seinem Umfeld. Die nächste Ebene ist das Arbeitsumfeld, also beispielsweise das Team oder der Bereich, in dem ein Mitarbeiter agiert. Dieses ist Teil eines größeren Umfelds. Letzteres agiert wiederum in einer noch größeren Einheit, der Organisation an sich, die mit dem Organisationskontext mit seinen zahlreichen Stakeholdern in Wechselwirkung steht. Daraus ergeben sich die drei Kontaktflächen »Individuum – Umfeld«, »Umfeld – Organisation« und »Organisation – Kontext«, an denen die wesentlichen Wechselwirkungen im Kontext organisationaler Systeme auftreten.