

## Organisationale Resilienz

### Wie Unternehmen Krisen meistern und nachhaltig erfolgreich bleiben

In einer Zeit tiefgreifender Veränderungen rückt die organisationale Resilienz zunehmend aus der Forschung in den Fokus von Entscheider/-innen in Organisationen und beratenden Experten.

Unser BDU-Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management hat sich mit diesem Thema im letzten Jahr intensiv beschäftigt und eine Kundenbefragung mit hoher Resonanz durchgeführt. Mit diesem Positionspapier möchten wir Unternehmen das Konzept der organisationalen Resilienz näherbringen und eine erste Orientierung für den praktischen Umgang damit bieten. Unser Fokus liegt dabei auf den Aspekten der Organisationsentwicklung.

In den letzten 50 Jahren haben sich verschiedene wissenschaftliche Disziplinen immer wieder mit dem Thema „organisationale Resilienz“ beschäftigt. Je nach historischem Kontext standen dabei unterschiedliche Facetten im Fokus. Bis heute gibt es kein einheitliches Verständnis darüber, was organisationale Resilienz genau bedeutet.

Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass der Begriff in den letzten Jahren zunehmend, auch außerhalb der Wissenschaft, in der Praxis von Organisationen an Bedeutung gewinnt. In der Finanzwelt werden Resilienztests verwendet, um zu prüfen, wie widerstandsfähig Finanzinstitute gegen externe Schocks sind. 2017 wurde eine ISO-Norm zu organisationaler Resilienz entwickelt (22316:2017) und der Begriff wird zukünftig Eingang in die ISO 9001 finden. Mit dem Digital Operational Resilience Act DORA hat die EU inzwischen ebenfalls wichtige Rahmenbedingungen gesetzt.

Diese Entwicklungen veranlassen uns als BDU-Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management dazu, eine Position zu diesem Themenfeld zu beziehen.

### WARUM IST DAS THEMA RELEVANT?

Unternehmen sind – wie auch die ganze Gesellschaft – einem ständigen Wandel ausgesetzt. Die Geschwindigkeit und das Ausmaß des technologischen Wandels und der geopolitischen Umbrüche sowie der Fragmentierung von Märkten ist höher denn je.

Ein Beispiel: Videokassetten und DVDs zu verleihen war einmal ein einträgliches Geschäftsmodell. Das Unternehmen Netflix hat den Wandel vom Verleih physischer Datenträger zu einem Streaminganbieter geschafft, weil es sich frühzeitig mit der Anpassung seines Geschäftsmodells beschäftigt hat.

Die Hypothese ist, dass sich die Vorwarnzeiten für Krisen verkürzen und gleichzeitig die Art und Häufigkeit sowie die Tragweite von Störungen stark erhöht haben. Für Unternehmen ergeben sich daraus vermehrt zwei Fragestellungen:

- Welche Weichenstellungen sollten wir treffen, um nicht nur kurz-, sondern auch langfristig im Spiel zu bleiben?
- Wie können wir Vorausschau betreiben, um mit unvorhergesehenen Krisen umzugehen und aus ihnen zu lernen?

Aus unserer Sicht beschreibt der Begriff organisationale Resilienz übergreifend genau diese beiden Fragestellungen.

## DIE HERKUNFT UND INTERDISZIPLINÄRE NUTZUNG DES BEGRIFFS RESILIENZ

Der Ursprung des Wortes „Resilienz“ kommt vom Lateinischen „resilire“, was „zurückspringen“ oder „abprallen“ bedeutet. Der Begriff wird heute vielseitig genutzt und ähnlich wie „Agilität“ sowohl spezifisch in Wissenschaftsgebieten wie Ökologie, Soziologie, Psychologie oder BWL als auch umgangssprachlich verwendet.

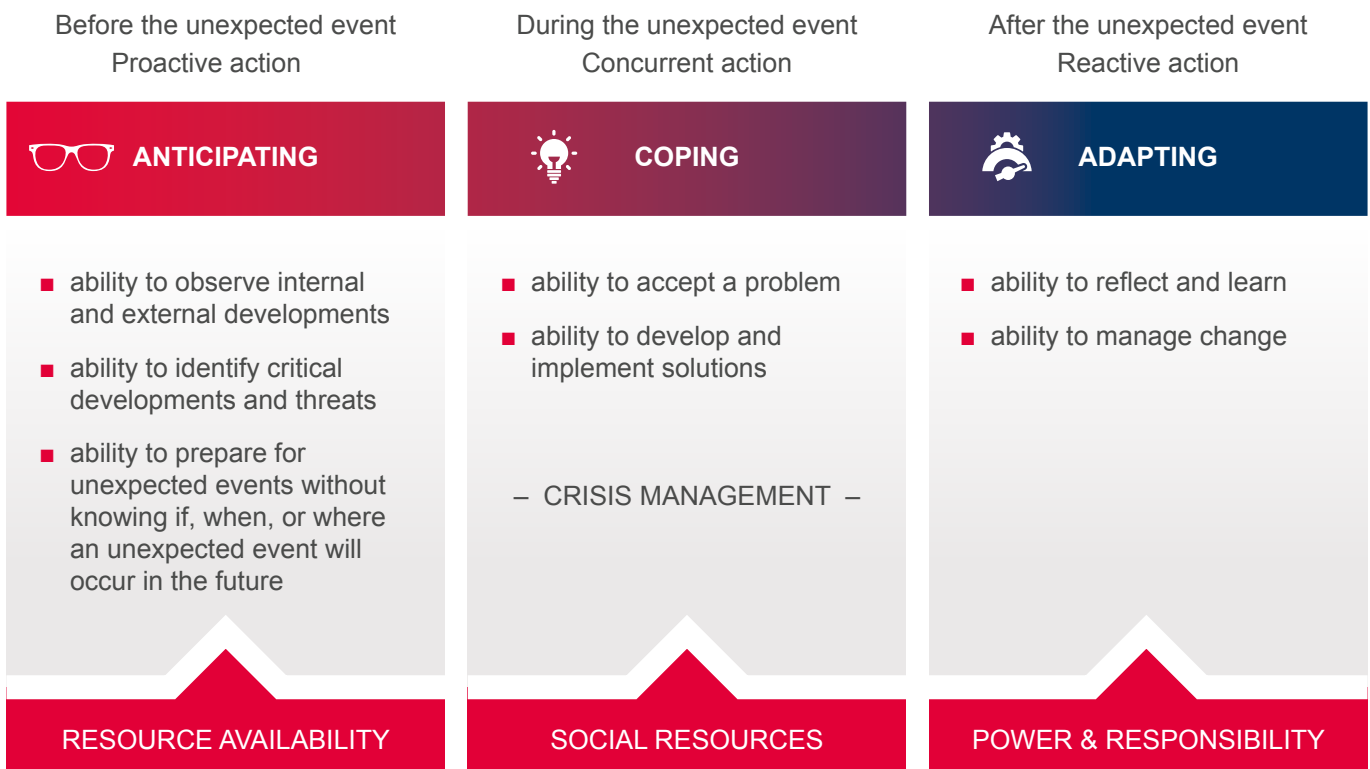
Seit den 60er Jahren nutzen Psychologie und Soziologie den Begriff für die Fähigkeiten eines Individuums, unter ungünstigen Einflüssen nicht nur zu überleben, sondern sich positiv weiterzuentwickeln. In der Ökologie hat **C.S.Holling** gezeigt, dass paradoxerweise stabile Gleichgewichtszustände die Überlebensfähigkeit gefährden, während vermeintliche Instabilität von Ökosystemen oft mit hoher Belastbarkeit einhergeht. Holling übertrug seine Forschungsergebnisse auch auf Organisationen und legte so den Grundstein für das Verständnis von organisationaler Resilienz. Ein resilienzbasierter Managementansatz betont nach Holling die Offenhaltung von Optionen, gefahrlosen Ausfall, das Betrachten von Ereignissen im regionalen Kontext und die Anerkennung unserer Unwissenheit.

Die Organisationsforschung von **Karl E.Weick** und **Kathleen M.Sutcliffe** untersuchte dann Anfang der 2000er Jahre Hochrisikoorganisationen (HROs) und analysierte, wie Organisationen Routinen und Beobachtungsmöglichkeiten entwickeln, um „das Unerwartete zu managen“. Im Mittelpunkt steht dabei auch das „collective sensemaking“, mit dem sich Unternehmen selektiv ihre (Um)Welt erklären. Hier besteht eine enge Verbindung zur Unternehmenskultur, die entscheidende Informationen für das zukünftige Schicksal wegfiltert oder durchlässt.

Bei der Definition organisationaler Resilienz hat sich der BDU an einem Modell von Stephanie Duchek orientiert, das zwischen den drei Aspekten Anticipating, Coping und Adapting unterscheidet:

“Organisationale Resilienz beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, Strukturen zu schaffen, um Krisen und Chancen vorzusehen (anticipating), Belastungen unter widrigen Umständen standzuhalten (coping) und sich zielführend anzupassen (adapting). Mit „Strukturen“ sind hier die Entscheidungsprämissen nach Niklas Luhmann gemeint: Programme (Ziele und Abläufe), Kommunikationswege, Personal und Unternehmenskultur.”

A capability-based conceptualization of organizational resilience (adapted from Duchek, 2020).



Organisationale Resilienz ist nach unserem Verständnis damit nicht nur eine reaktive Fähigkeit. Vorbereitet zu sein und reagieren zu können, ist natürlich wichtig. Allerdings geht es um einen fortlaufenden Prozess, der es Organisationen erlaubt, vorbereitet zu sein, reagieren zu können und darüber hinaus aktive Anpassungen vorzunehmen. Neben „Zurückspringen“ nach einem unerwünschten Ereignis gibt es auch das proaktive „Vorspringen“. Gemeint ist damit eine so frühzeitige Erneuerung von Produkten, Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen, dass das Unternehmen gar nicht erst in die Krise rutscht.

## **BEFRAGUNGSERGEBNISSE - WIE BEWERTEN FÜHRUNGSKRÄFTE IN ENTSCHEIDUNGSFUNKTION IHRE SITUATION?**

Der BDU-Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management hat im Juli 2024 Kunden zum aktuellen Stand ihrer organisationalen Resilienz befragt, um die oben genannten Konzepte auch empirisch zu überprüfen und eine Einschätzung zur Relevanz des Themas bei Entscheider/-innen zu erhalten.

### **ALLGEMEIN ZUR STUDIE**

Die Studie liefert mit 219 Antworten valide, objektive und repräsentative Ergebnisse. Sie deckt verschiedene Branchen, Unternehmensgrößen und Positionen im Unternehmen ab. Als reine Selbsteinschätzung birgt sie zwar Risiken wie sozial erwünschte Antworten. Durch den Fokus auf spezifische Fragen zu Instrumenten und Strukturen in Organisationen bleiben die Ergebnisse aber aussagekräftig.

Zu den drei Aspekten „Anticipating“, „Coping“ und „Adapting“ wurden jeweils vier bis fünf Fragen entwickelt. Diese sind bezogen auf die Entscheidungsprämissen nach Niklas Luhmann: Programme (Ziele und Abläufe), Kommunikationswege, Personal und Unternehmenskultur.

Die Bedeutung des Themas organisationale Resilienz wird im Rahmen der Umfrage bestätigt, auch wenn der Begriff als solches oftmals nicht bewusst verwendet wird.

### **ZWISCHEN ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT KLAFFT ZUWEILEN EINE GROSSE LÜCKE**

Während 96 Prozent die Bedeutung organisationaler Resilienz für die deutsche Wirtschaft als wichtig oder sehr wichtig einstufen, bewerten zwei von fünf Befragten die Resilienz ihres Unternehmens als gering. 87 Prozent verfügen über keine explizite Resilienzstrategie, und es fehlt häufig an Stellen und qualifiziertem Personal. 37 Prozent verfügen über operative Notfallszenarien, und etwa die Hälfte sieht sich in der Krisenkommunikation gut aufgestellt. Mittelgroße Unternehmen zeigen größeren Nachholbedarf als Großunternehmen, die durch regulatorische Anforderungen oft besser aufgestellt sind.

### **WAS FÜHRUNGSKRÄFTE IN ENTSCHEIDUNGSFUNKTION BEUNRUHIGT**

Das am häufigsten genannte Bedrohungsszenario ist der Weggang von Schlüsselpersonen, noch vor Cyberrisiken. Hierarchische Organisationen mit wenig Veränderungsbereitschaft und schlechter Kommunikation gelten als wenig resilient.

## Ausnahmesituationen & Bedrohungen

	Gesamt	Groß*	Mittel**	Klein***
Weggang von Schlüsselpersonen	61%	61%	61%	61%
Cyberattacken	53%	58%	60%	44%
Wegbrechende Liefer- oder Absatzmärkte	35%	33%	45%	28%
Liquiditätsprobleme	31%	22%	31%	38%
Kurzfristige Gesetzesänderungen	23%	34%	24%	14%
Lieferkettenprobleme	21%	31%	28%	7%
Branchenspezifische Betriebsunterbrechungsrisiken	11%	11%	16%	6%
Absehbar keine potenziellen Bedrohungen	6%	3%	4%	11%
Sanktionsregime	2%	3%	3%	1%

### Sonstige Ausnahmesituationen:

- Fachkräftemangel
- fortschreitende Bürokratie und Regulatorik
- Marktkonsolidierung auf Kundenseite
- sinkende gesellschaftliche Akzeptanz
- Relevanzverlust

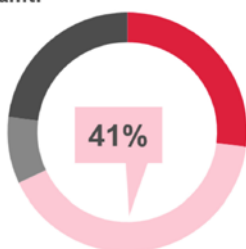
\*Groß: Über 1.000 Mitarbeitende; \*\*Mittel: Zwischen 100 und 1.000 Mitarbeitende; \*\*\*Klein: Unter 100 Mitarbeitende

## IN WELCHEN PHASEN SIND DIE BEFRAGTEN STARK ODER SCHWACH AUFGESTELLT?

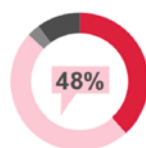
Die Befragten sehen sich im Umgang mit Krisen (coping) am stärksten aufgestellt. Allerdings ist der Bereich der Notfallszenarien, wie untenstehende Grafik zeigt, noch ausbaufähig. Schwächen gibt es in der strukturierten Vorhersage (anticipating), und großen Nachholbedarf bei der Anpassung und beim Lernen nach einer Krise (adapting). Dagegen fördern kurze Entscheidungswege, positive Teamkulturen und Offenheit für Technologien die Resilienz. Das ist bemerkenswert, da Unternehmen in Krisen oft zu traditionellen Führungsmustern zurückkehren. Hier zeigt sich, dass gerade beim Lernen und der Weiterentwicklung Bedarf besteht. Die Einschätzung der Befragten zeigt, dass systematische Organisationsentwicklung Potentiale bietet.

## Notfall-Szenarien für Krisenhafte Situationen

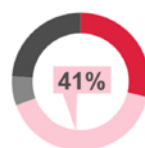
Gesamt:



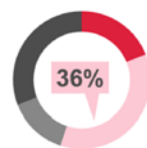
Groß



Mittel



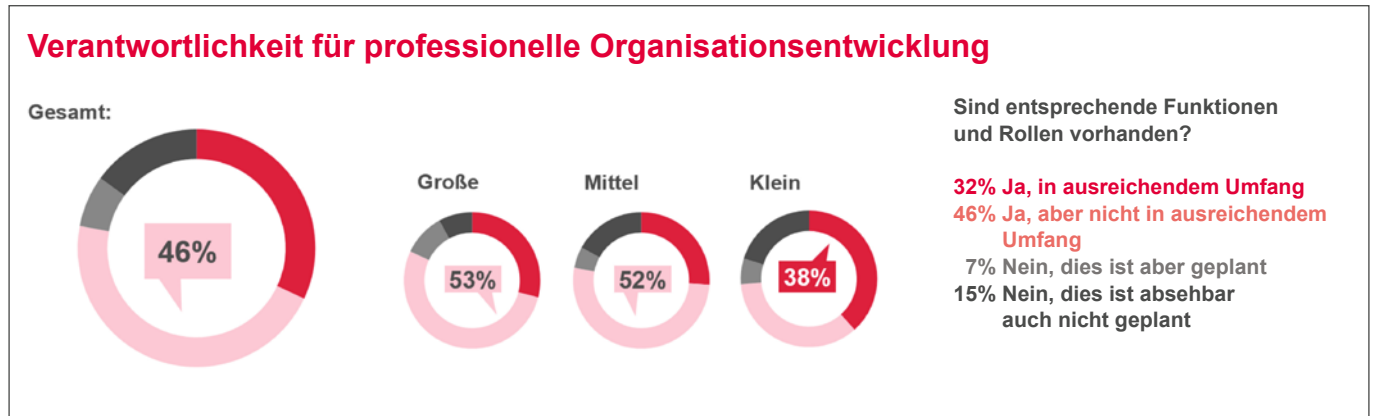
Klein



Sind entsprechend Notfall-Szenarien vorhanden?

- 27 % Ja, in ausreichendem Umfang
- 41 % Ja, aber nicht in ausreichendem Umfang
- 9% Nein, dies ist aber geplant
- 23% Nein, dies ist absehbar auch nicht geplant

Interessant ist auch, dass 46 Prozent für den Bereich der professionellen Organisationsentwicklung Nachholbedarf sehen.



## FAZIT DER BEFRAGUNG

Über alle Unternehmensgrößen hinweg wird dem Thema „organisationale Resilienz“, sobald es in den Fokus rückt, eine hohe Bedeutung beigemessen. Der Begriff selbst ist jedoch noch nicht weit verbreitet.

Die Studie bietet ein Schema, das strukturierte Beobachtungen zulässt. Eine zentrale Rückmeldung der Teilnehmenden war, dass bereits der Fragebogen und die Auseinandersetzung mit ihm einen ersten eigenen Resilienzcheck ermöglicht. In den Freitextfeldern zeigte sich, dass in den Unternehmen viel Know-how vorhanden ist, dieses jedoch fragmentiert bleibt. Jedes Unternehmen verfügt über spezifische Stärken, erkennt aber gleichzeitig nicht, was ihm möglicherweise fehlt.

Der Fachverband sieht seine Ausgangsthese bestätigt: Angesichts der anhaltend hohen Taktung von Krisen sowie des technologischen und sozialen Wandels ist ein professioneller Umgang mit organisationaler Resilienz essenziell. Allerdings zeigt sich hier ein typisches Change Management-Phänomen: Neue Themen stoßen oft zunächst auf Ablehnung, da sie als zusätzliche Komplexität und Mehrarbeit wahrgenommen werden. Zwar erkennen Unternehmen zunehmend die Relevanz des Themas, doch die damit verbundenen Chancen werden noch zu wenig wahrgenommen und aktiv herausgearbeitet.



## WIE KANN EIN UNTERNEHMEN DIE CHANCEN DES THEMAS NUTZEN?

Als Fachverband mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung + Change Management sind wir überzeugt, dass die Umsetzung von Konzepten organisationaler Resilienz zu neuen Handlungsoptionen im Markt führt. Für die Analyse hat sich das der Befragung zugrundeliegende Modell bewährt. Da jedes Unternehmen vor anderen Herausforderungen steht, zeigen wir hier abschließend acht Handlungsfelder zur Steigerung der Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit von Organisationen gegenüber Krisen und langfristigen Marktveränderungen auf:

### 1. Ziele, Strategie und zukunftsfähige Entscheidungen

Viele Unternehmen hinterfragen inzwischen einseitige Ziele wie forciertes Wachstum. Jedes Unternehmen sollte die verschiedenen Zielbereiche und Marktchancen regelmäßig und systematisch überprüfen und entsprechende Leitplanken für die Entscheidungen innerhalb der Organisation setzen.

### 2. Robustheit und Effizienz der Strukturen und Kommunikationswege

Das Gleichgewicht zwischen effizienten und schlanken Strukturen sowie notwendigen Reserven ist durch eine systematische Analyse potenzieller Schwachstellen zu bewerten. Robustheit ist auch mit Kosten verbunden. Daher sind intelligente Konzepte gefragt, damit hier nicht überinvestiert wird. Außerdem ist Robustheit auch ein Element einer entsprechenden Organisationskultur von Verantwortungsübernahme und Flexibilität in den geteilten mentalen Modellen.

### 3. Leistungsfähigkeit von Teams

Eine resiliente Organisation lebt nicht nur von resilienten Personen, sondern auch von stabilen Teams, die eine passende Kommunikationskultur, organisationale Achtsamkeit und Vertrauensbasis haben. Das gilt es kontinuierlich weiterzuentwickeln. Konzepte der Personalpolitik sind hier wichtig.

### 4. Krisenfeste Führung und Governance

Effektive und reflexionsstarke Führungskräfte sind unerlässlich. Sie müssen in der Lage sein, klare Visionen zu vermitteln, Vertrauen zu schaffen und in Krisenzeiten besonnen und entschlossen zu handeln. Hierzu können durch die Beratung Führungsstrukturen und Strategien analysiert werden. Gleichzeitig ist es wichtig, Leitplanken für Verhalten und Entscheidungen zu entwickeln, die in Krisen und zukunftsorientierten Situationen Orientierung geben.

### 5. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Organisationen müssen flexibel genug sein, um sich schnell an neue Umstände anzupassen. Dies erfordert eine agile Organisationsstruktur, die Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance betrachtet. Hierzu zählt insbesondere die Flexibilität im Mitarbeitendeneinsatz und in der Organisationsstruktur.

### 6. Innovationsfähigkeit und Lernbereitschaft

Resiliente Organisationen investieren kontinuierlich in Forschung und Entwicklung. Sie fördern eine Kultur der Innovation, in der neue Ideen und kreative Lösungen aktiv gefördert werden. Mittels einer Bewertung der Fähigkeiten sowohl im Bereich Forschung & Entwicklung als auch in der Weiterentwicklung und der Anpassung des Geschäftsmodells können Beratungsunternehmen hier mit einem unabhängigen Blickwinkel helfen.

### 7. Resiliente Unternehmenskultur

Auch die Beobachtung der kulturellen Muster, Überzeugungen und Erwartungen läuft bei der Bearbeitung der oben genannten Themen kontinuierlich mit.

## 8. Finanzielle Robustheit:

Ein zentraler Baustein und organisationaler Resilienz ist natürlich auch alles, was sich um die solide Finanzierung einer Organisation dreht.

Professionelles Change Management und systemische Organisationsentwicklung können Organisationen hierbei helfen und einen Methodenkoffer bereitstellen, aus dem die wesentlichen Elemente für das Unternehmen entnommen werden können. Eine unabhängige Beratung hilft, den Blickwinkel des Unternehmens zu erweitern, sodass kritische Bereiche eher erkannt werden.

Sind konkrete Ziele und Ansätze gefunden, hilft ein strukturierter Change Management Ansatz dabei, die notwendigen Veränderungen in der Organisation bewusst zu machen, Maßnahmen umzusetzen und nachhaltig wirksam werden zu lassen.

### **Der Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen**

Im Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management sind rund 30 auf dieses Beratungssegment spezialisierte Beraterinnen und Berater aktiv. Unter dem Dach des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) beschäftigt sich der Expertenkreis mit den wichtigsten Trends und Zukunftsfragen rund um die Gestaltung von Veränderungsprozessen, bringt wissenschaftliche Ansätze und Beratungspraxis zusammen, bezieht Stellung zu aktuellen Themen und gibt den Verantwortlichen in Organisationen konkrete Empfehlungen an die Hand. Dabei versteht sich die Gruppe als Impulsgeber und Plattform für offenen Dialog und Reflexion. Die Mitglieder des Fachverbands verbindet das Ziel, ihre Expertise für einen nachhaltigen Wandel zum Wohl von Wirtschaft und Gesellschaft einzusetzen.  
Zur Website des Fachverbandes: <https://bit.ly/3XN2dUa>

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) ist der Wirtschafts- und Berufsverband der Consultingwirtschaft in Deutschland, in der 230.000 Menschen beschäftigt sind und rund 47 Mrd. Euro umgesetzt werden. Er vertritt die Interessen der bundesweit mehr als 26.600 Unternehmensberatungen.

[www.bdu.de](http://www.bdu.de)



## KLEINE AUSWAHL VON UNS GENUTZTER LITERATUR

Duchek, S. „Organizational resilience: a capability-based conceptualization“, Business Research (2020), 13:215-246 (Springer)

Hamel, Gary & Välikangas, Liisa (2003), The Quest for Resilience, Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

Hollnagel, E., Nemeth, C. P., & Dekker, S. W. A. (Hrsg.). (2008). Resilience engineering perspectives. Remaining sensitive to the possibility of failure, 1. Aldershot.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, 3(21), 243–255.

Luhmann, Niklas. 1991. Soziologie des Risikos, DeGruiter

Meissner, Jens O., Heike, Michael, Sigrist, Daniel. 2023. Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt.

Snowden, D., & Rancati, A. (2020). In B. Smith, E. Snowden, V. Winthagen, P. Andriani, & A. Caspari (Hrsg.), Managing complexity (and chaos) in times of crisis. A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework. Publications Office of the European Union.

Välikangas L. 2010. The Resilient Organization: How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails. McGraw-Hill, New York, NY.

Weick KE, Sutcliffe KM. 2001. Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. Jossey-Bass, San Francisco, CA

Whitman, Z. R., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). Measuring Business Excellence, 3(17), 3–14.