

eraneos



Artikel

Resilienz als Antwort auf „Never normal“?

November 2023

Summary

Die globale Pandemie stellte Gesellschaften und die Weltwirtschaft vor ungeahnte Herausforderungen. Im Zuge des Abflauens der Pandemie begann man von neuen Arbeitsrealitäten „new normal“¹ zu sprechen. Doch eigentlich sind wir seitdem weder in eine neue, noch eine alte „Normalität“ zurück gekehrt, sondern verharren derzeit quasi in einem Dauerzustand von „never normal“², in dem permanent neue, kleinere und grössere Ereignisse einen hohen Grad an Volatilität und Unsicherheit für Organisationen erneut erzeugen, bzw. aufrecht erhalten. Dieser Beitrag geht daher der Frage nach, ob Organisationen sich schnell und nachhaltig mit diesem Zustand auseinandersetzen müssen und ob das Konzept organisationaler Resilienz eine geeignete Antwort auf diesen Zustand geben kann.

Einleitung

Resilienz ist seit einigen Monaten schon fast zum Modewort geworden, ohne dass es vielfach geklärt wäre, was damit genau gemeint ist. So lässt sich in Werbeflyern lesen, dass man mit einem Krisenmanagement oder BCM resilienter aufgestellt sei. Das ist prinzipiell nicht ganz falsch, aber deckt eben nur einen kleinen Teil des Resilienz Gedankens ab. In diesem Beitrag wird Resilienz verstanden als eine Kombination aus Massnahmen zur Readiness, zur Reaktion auf Krisen und zur Rückführung in einen stabilen Zustand. Organisationale Resilienz wäre als Arbeitshypothese für Organisationen dann erreicht, wenn die Organisation adaptiv und dynamisch auf signifikante Veränderungen reagieren kann und gemäß den Grundsätzen „Safe-to-fail“ und „Survival of the Fittest“ sicherstellt, dass man auch gravierendste Krisenlagen überstehen kann. Nota bene wird Resilienz nicht als Zustand, den man kurzfristig bei Bedarf an oder abschalten kann, sondern als eine Reise verstanden.



¹ Vgl. Peter Hinssen: The new normal: explore the limits of the digital world, Lannoo

² Vgl. Peter Hinssen, The never normal - Keynote Speaker at Gartner London, 2022

Der Kontext „Never Normal“

Ein „VUCA“ Welt³, also volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig (eng. A = ambiguous), konnten wir bereits vor der Pandemie wahrnehmen. Wir haben Covid überstanden und haben danach gehört, dass wir jetzt im „New normal“ angekommen seien. Aber „New normal“ würde ja bedeuten, dass wir in einem neuen, aber stabilen Zustand angekommen wären. Allerdings haben wir in kürzester Zeitspanne viele eher destabilisierende Ereignisse erlebt.

Sind wir inzwischen digitaler geworden? Mit Sicherheit. Sind wir besser aufgestellt als vorher? Darüber lässt sich bereits streiten. Die rasante Digitalisierung – massiv forciert durch die Engpässe ausgelöst durch die Pandemie – hat im Windschatten gleich weitere Probleme nach sich gezogen. Beispielsweise hat vielerorts die Absicherung der Technik nicht in gleichem Masse Schritt gehalten wie die Angriffsfläche der Unternehmen wuchs und schuf, wenig überraschend, den Nährboden für umfangreiche neue Cyber Bedrohungen.

Die neue Dimension nach der Pandemie ist, dass sich dieser bereits wahrgenommene VUCA Zustand durch die Parallelität von Ereignissen und Multidimensionalität bereits in eine Art Dauerzustand zu verwandeln scheint. Daher stellt sich die Frage, ob wir kurz- oder mittelfristig überhaupt wieder zurück kehren werden in einen Zustand der Normalität und inwiefern dann der Aufbau von organisationaler Resilienz nicht zwingend für Organisationen wird.

Auslöser und Treiber des „Never Normal“

Es gibt eine Vielzahl von weiteren Krisenherden, Konfliktsituationen bzw. weiteren Quellen, die das Potenzial haben, neue und weitreichende Problemzustände für Unternehmen und Organisationen zu schaffen. Natürlich weiß keiner genau, aus welcher Ecke der nächste Schock kommen wird. Aber man kann wohl fast sicher davon ausgehen, dass eine oder mehrere der folgenden vier Auslöser aktiv werden könnten:

1. **Disruptive Technologien:** Aus Forschung, Wissenschaft oder Produktdesign haben sich in der Vergangenheit und werden sich wohl auch in Zukunft immer wieder Disruptionen ergeben, die evtl. ganze Industrien und Standorte in Bedrängnis bringen werden.
2. **Geo-Politik:** geopolitische Aktionen haben einen ganz fundamentalen Einfluss auf lokale, nationale, regionale oder auch globale Handelssituationen und Lieferketten: wir konnten erst kürzlich sehen, wie neue Konflikte entstehen (Ukraine) und bestehende wieder akut werden (Palästina). Zwar sind diese Konflikte in den seltensten Fällen völlig überraschend, aber die Dynamik und Wirkung wird gerne unterschätzt oder wohlwollend ignoriert.
3. **Erneute biologische Auslöser:** wir können fast sicher davon ausgehen, dass wir früher oder später weitere Pandemien erleben werden, weil die Vernetzung des Planeten und die mögliche Ausbreitung von weiteren Viren zugenommen statt abgenommen hat.
4. **Ökologie / Klima:** als stete Quelle von Unsicherheit und möglichen weiteren Schocks und Krisen dürfte sich das Klima bzw. die Folgen des Klimawandels etablieren. Wie namhafte Forscher nachgewiesen haben, ist das globale Klimasystem bereits jetzt unter massivem Stress und könnte nicht nur temporäre, sondern auch dauerhafte Veränderungen bewirken.

Man kann durchaus argumentieren, dass es solche oder ähnliche Auslöser auch schon zu früheren Zeiten gegeben hat. Nota bene bedeutet nicht jeder dieser Auslöser dann auch Stress für alle, da es immer auch Gewinner aus Krisen gibt. Allerdings treffen sie heutzutage auf einen interessanten Nährboden, der durch vier Treiber gespeist wird, welche sich gleichzeitig interaktiv und gegenseitig animieren, ergänzen und komplementieren.

³ Der Begriff stammt ursprünglich aus einem militärischen Kontext. erstmals 1987 verwendet und gestützt auf die Führungstheorien von Warren Bennis und Burt Nanus.

Da ist zunächst der Faktor „**Hyperconnected**“ zu nennen: egal wo auf dieser Welt irgendetwas passiert, es kann Wirkung an beliebigen Orten in der Welt entfalten, sei es aufgrund technischer Verknüpfung oder beispielsweise durch das Vehikel der Medien können Folgeereignisse an ganz anderen Orten ausgelöst werden. Der zweite Faktor ist „**Ultraspeed**“: Dabei geht es nicht nur um die weltweite Vernetzung, sondern auch um die Schnelligkeit und Dynamik, mit der Informationen verbreitet werden können und Wirkung entfalten. Der dritte Faktor ist die „**fehlende Linearität**“. Während es durchaus normal war, aus der Vergangenheit in die Zukunft projizieren – zum Beispiel bei der Definition von Budgets - (weil es ja immer schon so gewesen ist) fällt es uns zunehmend schwerer, brauchbare Vorhersagen zu machen, was als nächstes kommen wird, bzw. wie sich Dinge entwickeln werden. Das wiederum hängt zusammen mit dem vierten Aspekt „**Superfluid**“: dieser beschreibt, wie die Abgrenzung von Märkten, von Branchen und sogar Regionen zunehmend schwieriger geworden ist, da eben diese Grenzen immer stärker verschwimmen ⁴.

Tritt nun ein beliebiges Ereignis aus einer dieser vier Quellen ein, dann löst das in Kombination mit den Treibern tendenziell eine Reihe von Folge-Ereignissen aus. Nehmen wir das Beispiel des Ukraine Krieges als geo-politisches Ereignis im Jahr 2022. Die Invasion der Ukraine durch Russland hat eine Vielzahl von gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Szenarien rund um den ganzen Globus ausgelöst. Dazu zählen zunächst mal mehrere Unterbrechungen von Lieferketten, die in mehreren Industrie-Branchen spürbar wurden (z.B. Automobil Branche). Man muss davon ausgehen, dass diverse dieser Unterbrechungen dauerhaft sind, da es bereits umfangreiche Zerstörungen gab. Der Einmarsch löste ebenso eine Migration von Millionen von Flüchtlingen aus, die ganz kurzfristig quer durch Europa Zuflucht finden mussten und natürlich in diesen Ländern administrative, finanzielle und logistische Probleme schuf, die es zu

bewältigen galt und gilt. Weithin bekannt löste die taktisch gezielte Verknappung von Energie durch Russland in Europa einen enormen Preisdruck auf Energiepreise aus, welche wiederum Befürchtungen über Energieknappheit befeuerte und eine signifikante Inflation entfachte. Die umgehende Reaktion der Europäer Embargo gegen Russland und Konsorten zu verhängen, führte wiederum teils zu diversen unvorhergesehen Schwierigkeiten im Handel mit Russland teils zu direktem Verlust des russischen Marktes oder sogar der Enteignung von Vermögenswerten in Russland. Diese wirtschaftlichen Szenarien wurden ergänzt durch Auseinandersetzungen im Cyberspace, was wiederum an diversen Stellen zu Kollateralschäden führte. Insgesamt bedeutet die Auseinandersetzung auch eine Zäsur in der europäischen Sicherheitsarchitektur und hatte bereits markante Auswirkungen auf die Verteidigungsausgaben. Da Russland offensichtlich gewillt ist, ziemlich viele Register zu ziehen, kommt noch die Verknappung von Lebensmitteln in vielen Ländern der dritten Welt dazu durch die Blockade der ukrainischen Getreide-Exporte. In diesem Zusammenhang ist nicht auszuschließen, dass dieser Umstand evtl. weitere Probleme und Instabilität beispielsweise im Mittleren Osten entfachen wird.

Als Quintessenz aus dieser Situation kann man Organisationen und Unternehmen eigentlich nur den Rat geben, sich dringend und nachhaltig vorzubereiten auf weitere – höchst wahrscheinlich erneut destabilisierende – Ereignisse.

Erkenntnisse - Fallen

Weder die VUCA Welt, noch das Erleben von Unsicherheit und Krisen ist komplett neu. Daher gibt es bereits Erkenntnisse wie Organisationen am besten mit solchen Rahmenbedingungen umgehen, bzw. was man tunlichst vermeiden sollte. Erstaunlicherweise gibt es dabei einige Fallen, in die Organisationen bzw. die Entscheider in diesen Organisationen doch immer wieder erneut zu tappen neigen.

⁴ In Anlehnung an Peter Hinssen, The never normal speech, Gartner, London, 2022

Die meisten davon sind die Folge von Bias in unserer Wahrnehmung und dem resultierenden Handeln. Der Begriff Bias stammt aus dem Englischen und bezeichnet eine kognitive Verzerrung. Solche Verzerrungen kommen meist durch einen systematischen Fehler zustande – zum Beispiel durch Vorurteile oder selektive Wahrnehmung. Übersetzt bedeutet Bias auf Deutsch so viel wie Befangenheit oder Neigung. Die Ursache von Bias kann in drei Quellen liegen: Rückmeldungen von unseren Sinnen und deren kognitive Verarbeitung, soziologische Prägung durch Umfeld, Erziehung und Ausbildung und schließlich die Persönlichkeit. Stark vereinfacht ausgedrückt geht es darum, dass wir teils bewusst, teils unbewusst Informationen, die nicht so recht „passen“ wollen, so lange Uminterpretieren, bis sie in das Weltbild der Person passen⁵. Das kann dann beispielsweise zu Vorurteilen, selektiver Wahrnehmung oder im einfachsten Fall optischen Täuschungen führen. Dieser Mechanismus funktioniert bestens, um unser tägliches Leben zu bewältigen, kann aber zu einem ganz gefährlichen Boomerang werden im Kontext der Beurteilung von komplexen (wirtschaftlichen) Risiken wie sie aus oben genannten Szenarien entstehen können. In der Folge eine kleine Auswahl typischer Fehler:

- **Wahrscheinlichkeitsfalle:** Die überwältigende Mehrheit der Menschen sind keine geborenen Statistiker und trotzdem werden Risiken fast unisono in Wahrscheinlichkeiten bewertet und interpretiert. Wenn man berücksichtigt, dass es dazu umfangreiches Wissen über Statistik, umfangreiche Daten über das zu beurteilende Objekt, eine angemessene Verteilungsfunktion und solide Rahmenbedingungen braucht, dann deutet das auf eine potentiell hohe Fehlerquote hin, sowohl bei dem, der bewertet, wie auch dem, der das Ergebnis interpretiert⁶.
- **Fehlende Verantwortung:** Wer koordiniert die Verteidigung der Organisation? Dieser Punkt lässt sich am besten anhand eines Beispiels

aus dem amerikanischen Football erläutern. Dazu muss man zunächst wissen, dass es dort immer ein Offence Line gibt, die dafür sorgt, dass man Punkte erzielt und eine Defence line, die versucht zu verhindern, dass der Gegner Punkte erzielt. Das Zitat eines äußerst erfolgreichen Trainers lautet „Offence gewinnt Spiele, Defence gewinnt Meisterschaften“⁷. Übertragen auf einen Geschäftskontext heißt das so viel wie man braucht nicht nur einen Leiter Verkauf, sondern dringend auch einen Abwehrchef. Und es gibt ziemlich viele Unternehmen, die eine solche Position gar nicht definiert haben, geschweige denn besetzt.

- **„Schnell & Schmutzig Falle“:** Die tägliche Arbeitslast in vielen Organisationen fördert ein Verhalten, bei dem versucht wird, alle Probleme möglichst schnell und abschließend vom Tisch zu bekommen. Der Wirtschafts-Nobelpreisträger Kahnemann bezeichnet das als System 1 Denken⁸. Eine solche Herangehensweise führt allerdings im Kontext von permanenten Bedrohungszuständen eher zu Löscharbeiten als nachhaltigen Lösungen.
- **Dynamik-Falle:** Dynamik ist ein wesentlicher Bestandteil eines Krisengeschehens. Das heißt, die Ereignisse laufen schnell ab und dementsprechend müssen die Antworten und Lösungen ebenso schnell geliefert werden. Dies stellt die Akteure in der Regel vor sehr große Herausforderungen, um so mehr, falls sie diese Dynamik evtl. noch nicht erfahren haben und nicht gewohnt und/oder vorbereitet sind.

Diese wenigen Beispiele zeigen deutlich auf, wie Mindset und daraus resultierendes Set-up einer Organisation nachhaltige Wirkung haben kann, ob, wie und wann eine Organisation drohendes Ungemach gegebenenfalls rechtzeitig erkennt oder eben nicht und wie sie darauf reagiert. Das wären dann die Grundelemente auf dem Weg zu einer resilienten Organisation.

⁵ Vgl. auch Kahnemann & Thaler; Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias, JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES, VOL. 5, NO. 1, WINTER 1991, (pp. 193-206)

⁶ Vgl. auch Gerd Gigerenzer, Das Einmaleins der Skepis, über den richtigen Umgang mit Zahlen und Risiken

⁷ Der Spruch "Verteidigung gewinnt Meisterschaften" ist ein altes Football-Sprichwort des berühmten Trainers Bear Bryant aus den 80er Jahren.

⁸ Vgl. Daniel Kahnemann, Schnelles Denken, langsames Denken

Erkenntnisse - Lehren

Natürlich gibt es auch positive Lehren, die aus dem Kontext von hoher Unsicherheit und Krisen gezogen werden konnten. Ausgangspunkt war die Zusammenarbeit mit einem britischen Thinktank, in welcher Schlüssel-Aspekte für „Brilliance in Resilience“⁹ herausgearbeitet wurden, die sich immer wieder als Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Resilienz erwiesen haben. Als Grundlage wurden Analysen und Modelle von BCG, McKinsey, PWC und weiteren Beratern ausgewertet und miteinander verglichen. Die folgenden sechs Aspekte erwiesen sich als gemeinsamer Nenner:

1. **Wachsamer Realismus:** Damit ist gemeint, dass Organisationen prinzipiell davon ausgehen müssen, dass Disruptionen immer wieder auftreten können und man sich daher immer wieder kritische Fragen stellen muss und sich vorausschauend vorbereiten sollte auch auf Szenarien die vielleicht eben eher unwahrscheinlich erscheinen.
2. **Multidimensionalität:** Dieser Aspekt zielt auf Diversifikation und Separierung ab, und zwar in jeglicher Hinsicht. So können Diversifikation, Variabilität und Separierung über Produkte, Herstellung und Einnahmen hinweg dazu führen, dass man bei Problemen in einen Bereich, diese evtl. an anderer Stelle ausgleichen kann.
3. **Kontinuierliche Neu-Erfindung:** Ein weiterer Schlüsselaspekt ist der Wille der Organisation kontinuierlich zu experimentieren und sich anzupassen bzw. zur Not komplett neu zu erfinden.
4. **Sinnvolle Ziele:** Wenn eine Organisation klare Werte und Ziele vertritt, das mit Leidenschaft tut und auch entsprechend so auftritt, dann trägt das wesentlich zur Widerstandsfähigkeit bei. Es schafft ein Zugehörigkeitsgefühl bei Mitarbeitern. Dazu zählt auch, dass man Schwierigkeiten nicht als unangenehm

empfindet, sondern als Herausforderung annimmt und positiv darauf reagiert.

5. **Unternehmerische Führung:** Natürlich gehört die Qualität und Stil der Führung zu den Erfolgsfaktoren. Sie prägt in der Regel nicht nur die Ziel, sondern auch Aspekte wie die Kultur des Unternehmens und seine Fähigkeit mit Fehlern umzugehen.
6. **Strategische Weitsicht:** Zu guter letzt zählt noch strategische Weitsicht zu den Schlüsselfaktoren. Diese kann beispielsweise gefördert werden durch Szenarioplanung und Krisensimulationen.



⁹ "Brilliance in Resilience" Report by critical Future London, 2022 for eraneos. Der Report kann über den Autor bezogen werden.

Lösungsansatz – Resilienz 360 von eraneos

Als Ergebnis dieser Überlegung hat eraneos ein Konzept unter dem Namen „Resilienz 360°“ entwickelt, mit dem einerseits die Exposition der Organisation gegenüber unterschiedlichen Szenarien ermittelt werden kann und andererseits das Setup der Organisation hinsichtlich genau dieser Szenarien genauer überprüft wird. Beim Setup werden die Fähigkeiten der Organisation hinsichtlich Resilienz entlang von sieben Dimensionen geprüft. Die sieben Dimensionen sind:

1. Strategie
2. Leadership und Kultur
3. Data and Technology
4. Prozesse und Operations
5. Products and services
6. Ressourcen
7. Ökosystem

Aus den Ergebnissen lässt sich dann ein Resilienz Index ermitteln, der aggregiert aufzeigt, wie gut die Organisation in Puncto Resilienzfähigkeiten prinzipiell aufgestellt ist und im Detail ermöglicht, frühzeitig zu erkennen, für welche der möglichen Szenarien man besser und für welche man weniger gut aufgestellt wäre.

Fazit - Klare Argumente

Aufgrund der genannten fundamentalen Rahmenbedingungen und den aktuellen Treibern ist davon auszugehen, dass Organisationen sich eher auf einen Zustand von „Never normal“ werden einstellen müssen. Die konzeptionellen Elemente der organisationalen Resilienz sind prinzipiell geeignet, Organisationen besser auf ein solches „never normal“ vorzubereiten. Dafür sprechen drei Argumente: Erstens wird nachweislich die Auswirkung von Ereignissen besser abgefangen, weil es evtl. die Organisation durch die Kombination aus strukturellen und reaktiven Massnahmen schon gar nicht im gleichen Maße trifft wie weniger gut aufgestellte Wettbewerber. Zweitens kann die Organisation sich schneller justieren auf die Sonder-situation. Drittens erlaubt es auch eine schnellere Rückführung in einen stabilen Betrieb.

Allerdings gibt es zwei Grössen, die evtl. die eine oder andere Organisation trotz überzeugender Argumente davon abhalten werden, diesen Weg zu beschreiten:

1. **Die genannte Bias Problematik** befeuert durch kurzfristige Fokussierung auf Quartalsergebnisse hat schon manche Führungskräfte eher auf „Abwarten“ setzen lassen, statt proaktiv zu werden.
2. **Resilienz braucht Zeit**, sie lässt sich nicht einfach anschalten. Der Aufbau von Resilienz ist eher vergleichbar mit einem Marathonlauf, denn ein Sprint. Erfahrungsgemäss tun Menschen sich aufgrund der Schnellebigkeit schwerer, in Aktivitäten zu investieren, deren Früchte man erst etwas später ernten kann.

Autor: Axel Sitt

Kontakt:



Kirsten Buffo de Jong
Partner
kirsten.buffo@eraneos.com



Raphael Pfarrer
Senior Manager
raphael.pfarrer@eraneos.com

Experienced in a wide range of industries

Über Eraneos Switzerland AG

Die Eraneos Switzerland AG (vormals AWK Group AG) ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Kunden bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und komplexer Transformationsprojekte unterstützt und ihnen hilft, das Potenzial der Digitalisierung voll auszuschöpfen.

Als Teil der international agierenden Eraneos Group, die sich von der Schweiz über Deutschland, Österreich, Spanien, die Niederlande, China, Singapur und die USA erstreckt, setzen mehr als 1000 hochqualifizierte Expert*innen ihr Wissen ein.

Die einzigartige Kombination von Kompetenzen in den Bereichen Digital Business & Innovation, Organizational Excellence & Transformation,

Data & AI, Cyber Security & Privacy, Sourcing & IT Advisory und Technology & Platforms über alle Industrien ermöglicht es Eraneos Switzerland, Kunden umfassend zu begleiten. An den Schweizer Standorten Zürich, Basel, Bern und Lausanne arbeiten mehr als 550 Mitarbeitende. Eraneos Switzerland wurde wiederholt mit dem "Great Place to Work"-Award ausgezeichnet.

[Contact us >](#)

[Our offices >](#)

[Visit our website >](#)