

Unternehmenskultur Controlling® Hässig & Stoff

Resilienz von Organisationen bestimmt ihre Überlebensfähigkeit

Wird eine Unternehmung wirtschaftlich geschädigt, über die Infrastruktur lahmgelegt, oder durch eine Pandemie in den Aktivitäten eingeschränkt, sind dies eingetretene Risiken mit deren Auswirkungen die Führung und die Mitarbeitenden konfrontiert werden. Sind sie darauf vorbereitet, verfügen sie über Resilienzinstrumente und können diese zur Schadensminderung einsetzen. Wichtigstes Instrument dafür ist die Unternehmenskultur. Sie besteht aus Kulturfaktoren für den Umgang mit Risiko, Reputation und Qualität.

Resilienz-Voraussetzungen schaffen

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

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

Widerstandsvermögen stützt sich auf Fähigkeiten

Resilienz, das Widerstandsvermögen beschreibt die Fähigkeit eines Systems, einer Organisation oder einer Gesellschaft, intern oder extern verursachten Störungen zu widerstehen und die Funktionsfähigkeit möglichst zu erhalten, respektive wieder zu erlangen. Sie setzt sich aus vier Bestandteilen zusammen:

- Robustheit der Systeme an sich
- Verfügbarkeit von Redundanzen
- Fähigkeit, wirksame Hilfsmassnahmen zu mobilisieren
- Schnelligkeit und Effizienz der Hilfsmassnahmen

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

Kulturfaktoren bestimmen Qualität und Identität

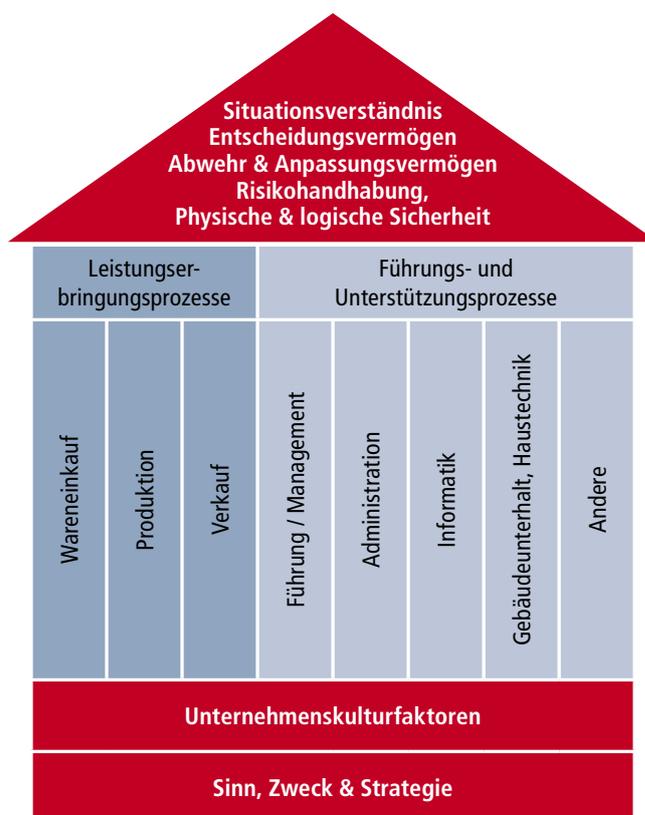
Es sind sieben Kulturfaktoren, welche die Unternehmenskultur und deren Resilienz massgeblich prägen. Sie sind steuerbar, messbar und bringen die Identität der Mitarbeitenden zum Ausdruck. Es sind Identitätsanker.

Bewusste Rationalität unterstützt die Kulturfaktoren. Rationales Denken ist für eine Gefahrenanalyse ein wertvolles Mittel, wenn folgende zwei Voraussetzungen immer mit einbezogen werden:

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

In den meisten Hochrisikoorganisationen müssen die Beteiligten am 'sharp end' diese beiden Rationalitäten bewältigen.

Resilienz-Architektur (nach Hässig & Stoff und Lehmann)



Die 7 Kulturfaktoren (nach Hässig & Stoff)



Resilienz von Firmen ist messbar

Unerprobtes oder selbstüberschätztes Führungsvermögen wirkt in Krisensituation rufschädigend, nachhaltig belastend und wird kostspielig. Vorbereitet zu sein, erzeugt Sicherheit, echtes Selbstvertrauen und vermittelt Beständigkeit. Gleichzeitig entsteht damit Raum und Zeit für eigene Reflexionen

und Erneuerung, weil diese nicht von Angst, Unsicherheit oder unechter Stärke geprägt wird.

Die nachfolgende Tabelle zeigt auf, wie in fünf Schritten eine kurze Selbstanalyse das eigene Widerstandsvermögen der Organisation befragt werden kann.

Resilienzcheck-Tabelle

Wichtige Voraussetzungen zur resilienten, überlebensfähigen Organisation verlangen abgestufte Fragen über das eigene Umsetzungsvermögen. Mit diesen Fragen, welche auf Antworten auf die Vulnerabilität der Unternehmung hinweisen, entsteht das Bild des tatsächlichen Widerstandsvermögens.

1. Stufe	2. Stufe	3. Stufe	4. Stufe	5. Stufe
Gelebtes Wertemanagement und gelebte Performance-Kultur	Resistenz-integrierendes strategisches Management	Auf unerwartete Situationen vorbereitete Warn- und Steuerungssysteme	Erkennen und Verstehen der Abhängigkeiten durch ein integriertes Risikocontrolling	Fähigkeit der Führung, die notwendigen Veränderungsprozesse auszuführen
Mit welchem gelebten Wertemanagement würden wir in einen Umbruch grösseren Ausmasses gehen? — Ist Resilienz für uns ein ernst gemeintes Unternehmensziel? — Sind unsere Zielvereinbarungen realistisch? — Werden Kosten, Nutzen und Wirksamkeit bewusst gepflegt?	Besitzen wir eine breit akzeptierte, für die Mitarbeiter verständliche und gelebte Strategie? — Sind wir entscheidungsschwach in spezifischen strategischen Fragen? — Kennen wir unsere Kernkompetenzen in der Haltung und in den Fachkompetenzen?	Sind wir in der Lage, unerwartete Ereignisse und Entwicklungen rechtzeitig zu identifizieren? — Finden Frühwarninformationen Eingang in die alltäglichen Führungsprozesse? — Sind wir auch in angespannten Situationen fähig, Warnsignale zu erkennen und angemessen zu handeln?	Kennen wir die Abhängigkeiten und Auswirkungen der wichtigsten Risiken? — Sind strategisches Management und Risiko-management ausreichend verzahnt? — Haben wir ein ganzheitliches Risikobild und sind die Teilfelder IKS, Compliance, Interne Revision und Controlling dabei ausreichend verknüpft?	Sind die Führungsgremien vorbereitet, komplexe Situationen umfassend zu meistern. — Verfügen die Führungs- und Fachkräfte über die notwendigen Kompetenzen für Veränderungsprozesse? — Sind wir auch in aussergewöhnlichen Situationen umsetzungsstark?

Der «Resilienzcheck nach Hässig & Stoff und Lehmann» (in Anlehnung an *Seidenschwarz/Pedell*, 2011, S. 157)

Organisationen sind und bleiben verletzlich

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

Resilienz liegt in der Verantwortlichkeit der Firmenbesitzer wie der Firmenführung. Widerstandsvermögen kann nicht allein durch das formale Abarbeiten von Checklisten erreicht werden. Es braucht Wissen, Kompetenzen und Verantwortungsbewusstsein bei allen Beteiligten auf allen Stufen, denen Verantwortung zugeordnet wurde.

Der Einsatz der Mittel ist von der Art und Grösse der Organisation abhängig. Vor allem in mittelständischen oder kleinen Betrieben sind nicht alle Disziplinen Resilienz-würdig.

Zweckmässigkeit und Wirksamkeit kommen vor Theoriehörigkeit.

Wie sieht es mit Ihrer Unternehmenskultur aus? Bringt sie die Voraussetzungen für die Widerstandsfähigkeit ihrer Organisation mit? Mit Unternehmenskultur-Controlling® machen wir dies für Sie sichtbar und zeigen Ihnen in einer Kurzpräsentation auf, wie das gelingt. Tel: 044 853 08 88

Die Autoren



Hans R. Hässig und Roland F. Stoff haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene in KMU's, auf Konzernebene im In- und Ausland, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Hässig & Stoff betreiben Unternehmenskultur-Controlling® bereits seit 10 Jahren. Mit diesem Thema beraten sie Grossfirmen bis hin zu kleinen KMU's mit den Fragestellungen: «Welche Wirkung hat das Wertemanagement bezüglich Wirtschaftlichkeit, Glaubwürdigkeit und Engagement nach Innen und Aussen?» und – «Unterstützt die Unternehmenskultur die Ziele der Organisation?» Mit diesen Erkenntnissen soll die Geschäftsidee als Antreiber wirken.

Literatur

