

# Organisationale Resilienz für strategielose Zeiten

## Organizational Resilience for Times without Strategies

Markus Starecek

### Themenschwerpunkt Resilienzforschung

#### Zusammenfassung

Der Beitrag stellt die fünf Dimensionen der organisationalen Resilienz vor und beschreibt, wie diese entwickelt werden können. Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, strategische Umbrüche durchzustehen. Es ist die Kraft einer Organisation, auch in Übergangsphasen, die unklar, unsicher und verwirrend sind, lebendig, selbstbestimmt und wirkmächtig zu agieren. Der voranschreitende technologische Fortschritt, die zunehmende Geschwindigkeit von Entwicklungen, die fortschreitende Globalisierung, die Zunahme von Kontingenz (alles ist möglich) und die Ungleichverteilung von Ressourcen (Zeit, Geld, Personal, Ausstattung) stürzen Unternehmen zunehmend in strategielose Zeiten. Die ständige Veränderung führt dazu, dass die bisherigen Strategien nicht mehr optimal funktionieren und neue Strategien noch nicht wirken. Davon betroffen sind Unternehmen und Organisationen in allen Bereichen, ob in der Industrie, im Finanzsektor, Infrastrukturunternehmen, die öffentliche Verwaltung oder politische Organisationen. Organisationale Resilienz wird daher zunehmend zum „strategischen Schlüsselfaktor“.

#### Abstract

This article describes the five dimensions of organizational resilience and shows how these can be developed. Organizational Resilience is the ability of an organization to endure strategic breaks. It is the power of an organization to act actively, self-determined and powerfully during phases of transition that are unclear, uncertain and confusing. Due to the ongoing technological progress, increasing speed of developments, globalization, the rise of contingency (everything is possible) and the unequal distribution of resources (time, money, personnel, equipment) companies increasingly face times without strategies. The existing strategies will not work optimally anymore and new strategies are not implemented yet. This affects businesses and organizations in all fields,

*whether it is the industry, the financial sector, infrastructure companies, public administration or political organizations. Organizational resilience therefore becomes a „strategic key factor“.*

#### 1. Einleitung

Übergangsphasen sind heute der dominierende Modus in Organisationen – alles ist im Fluss. Nokia erfindet sich neu als Software- und Service-Unternehmen und fokussiert nicht mehr auf Devices, Microsoft versucht ein Internetunternehmen zu werden, General Electric will sich zu einer „green company“ entwickeln, BP zu einem Anbieter von Alternativenergie.

Wir bezeichnen die Phänomene, mit denen heute Organisationen konfrontiert sind, als VUKA. Volatilität: Ständige, stetige und schnelle Veränderungen, alles ist flüchtig, ganz viel ganz wenig. Unsicherheit: Keine Verlässlichkeit, keine Gewissheit, kein eindeutiges „Richtig“ oder „Falsch“. Komplexität: Die Problemstellungen werden komplexer. Die Zusammenhänge, Interaktionen und Anforderungen sind komplexer. Ambivalenz: Mehrdeutigkeit der Realität. Widersprüchlichkeit ist Teil der persönlichen und wirtschaftlichen Realität.

#### 2. VUKA-Symptome

Menschen neigen in einem VUKA-Umfeld dazu, mit folgenden Verhaltensweisen zu reagieren: Verwirrung und Unsicherheit, Wunsch nach Struktur, Ordnung, klaren Vorgaben, Wunsch nach mehr Abstimmung, Meetings und Kommunikation, Wunsch nach Entscheidungssicherheit.

Typische Symptome, die wir in Organisationen in strategielosen Zeiten erleben sind: Innovationspotenti-