



# Resilienz gegen Schock

Dr. Lederers Management-Tipps



In seiner letzten Sitzung war der Vorstand ins Grübeln gekommen. Wie konnte es sein, dass ein externes Ereignis wie Corona das Unternehmen so unvorbereitet getroffen hat? Zudem wiederholte sich die Geschichte, war es doch mit der Bankenkrise genauso. Dabei hatten sie extra eine ganze Abteilung aufgebaut, die sich nur ums Risikomanagement kümmerte, mittlerweile auch mithilfe von KI und Big Data. Keines der Modelle und keiner der Indikatoren hatte rechtzeitig angeschlagen. Wie sich seine Kollegen das zusammenreimen würden, fragte der Vorsitzende, doch es kam keine überzeugende Argumentation zusammen.

Dabei ist die Situation recht einfach erklärbar: Herkömmliches Risikomanagement geht von bekannten Parametern aus der Vergangenheit aus und erwartet, dass sich auch die Zukunft damit abbilden lässt.

Sich darauf zu verlassen, was gang und gäbe ist, geht für neue, unbekannte Ereignisse schief. Ungewissheit, wie sie von einer Pandemie oder einer Bankenkrise ausgeht, ist nicht klassisch vorhersagbar. Daher bleibt nur der Weg, sich bestmöglich gegen mögliche Folgen eines externen Schocks zu wappnen. Doch wie, wenn weder das Ereignis noch seine Konsequenzen bekannt sind? Indem sich Unternehmen resilient aufstellen.

## Flexibilität ist Trumpf

Wie genau geht das? Was brauchen Unternehmen, um resilient zu sein? Hier ein paar Anregungen dazu:

- **Beweglichkeit im Kopf:** Wenn der Schock da ist, heißt es schnell zu handeln und sich an neue Bedingungen anzupassen. Regelmäßiges fundamentales Infragestellen des Status quo ist dafür nützlich, denn es befördert die Flexibilität im Kopf.

- **Unterstützende Kultur:** Rücksicht auf Althergebrachtes, Schutz ehemaliger Innovationen, Aversion gegen „not invented here“ und mehr dergleichen macht träge. Diese Hürden in guten Zeiten abzubauen, schafft Flexibilität für schlechte.

- **Vertrauen in die Führung:** Menschen brauchen die Gewissheit, das Richtige zu tun, um einem neuen Weg zu folgen. Haben sie erfahren, dass sie darauf vertrauen können, wird das auch unter Schock so sein. So unterschiedlich Organisationen mit dramatischen Ereignissen umgehen, so unterschiedlich ist ihre Fähigkeit zur Resilienz. Die Häufigkeit von externen Schocks wird in der heutigen, hochvernetzten Welt zunehmen. Wohl dem Unternehmen, das dafür gerüstet ist. (av) ■

## Autor

**Dr. Dieter Lederer**

Veränderungsexperte, Unternehmer, Investor und Musiker.