

# Echte Resilienz oder nur schmückendes Beiwerk?

Führungskräfte erkennen, dass die funktionsübergreifende Zusammenarbeit ein wesentlicher Faktor für die Resilienz eines Unternehmens ist. Aber setzen sie Veränderungen auch wirklich dort um, wo sie nötig sind?

Gesponsert von

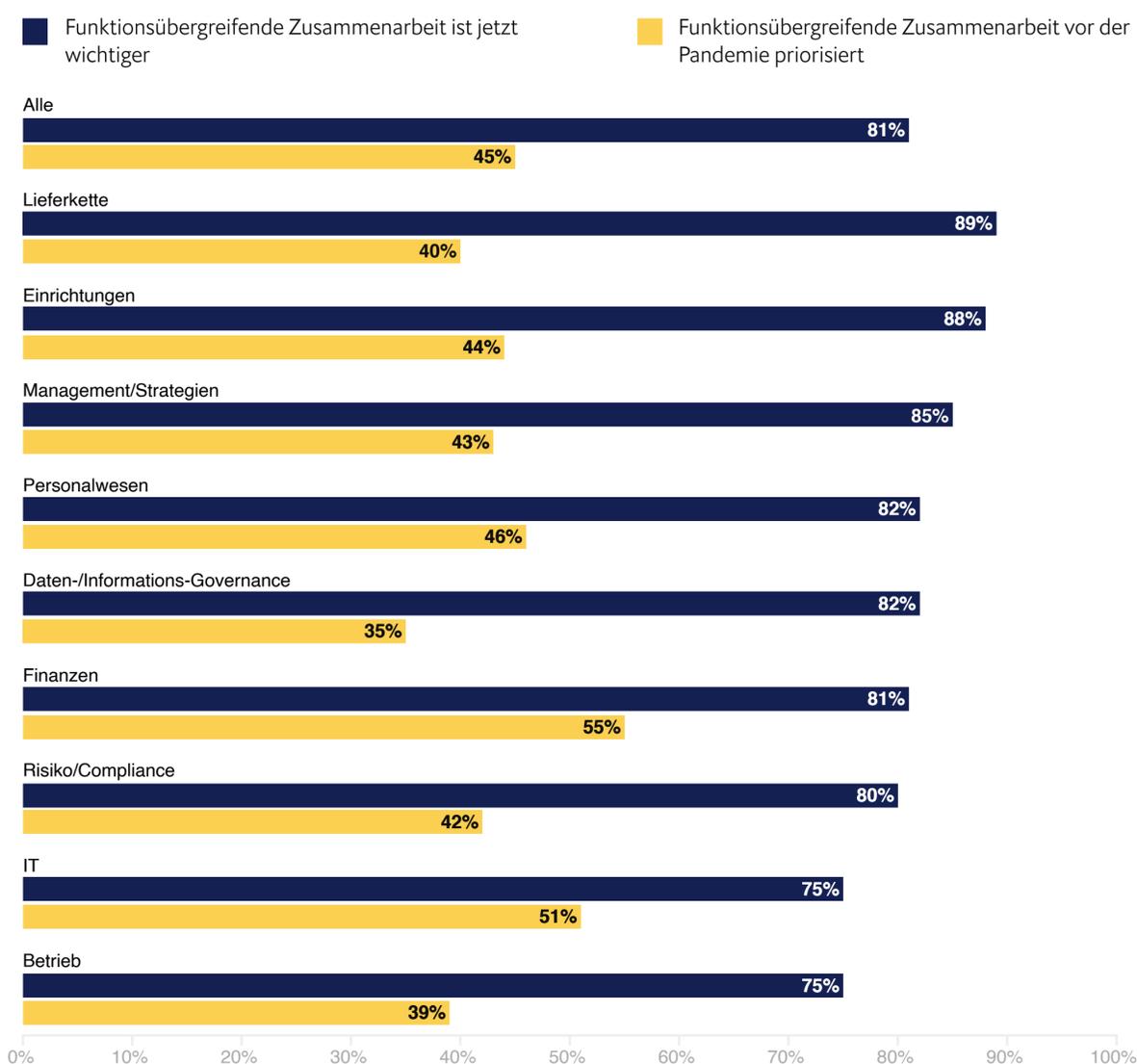


Die Pandemie hat einen Paradigmenwechsel ausgelöst. Führungskräfte sind zunehmend davon überzeugt, dass es wichtig ist, resiliente Unternehmen zu schaffen, die wendig und flexibel sind und sowohl erwarteten als auch unerwarteten Schocks standhalten können. Eine kürzlich von Economist Impact durchgeführte und von Iron Mountain gesponserte Studie, zeigt, dass der Aufbau von Resilienz einen systemischen, koordinierten unternehmensweiten Ansatz erfordert, der in krassem Gegensatz zu den eher risikospezifischen, funktionalen Ansätzen steht, die in der Vergangenheit verfolgt wurden.

Im Mittelpunkt dieses neuen Ansatzes zur Resilienz steht die funktionsübergreifende Zusammenarbeit, die Förderung des Informationsaustauschs und der Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung des gesamten Unternehmens. Wenn es zu Störungen kommt, können funktionsübergreifende Teams im Vergleich zu isolierten Teams Probleme leichter diagnostizieren, auf sie reagieren und sich von ihnen wieder erholen. Der heutige Diskurs konzentriert sich häufig auf die Rolle, die digitale Tools bei der Bewältigung der durch die Pandemie verursachten Störungen gespielt haben. Es ist jedoch die funktionsübergreifende Zusammenarbeit, die das Gerüst für die Funktionsfähigkeit solcher Tools bildet – und die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Resilienz verankern.

Führungskräfte erkennen die besondere Bedeutung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit in der heutigen unbeständigen Welt. Unsere Studie ergab, dass weniger als die Hälfte der Unternehmen vor der Pandemie der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit Priorität einräumten. Aber jetzt ist eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Teams und Abteilungen das wichtigste Ziel beim Aufbau von Resilienz. Eine integrative, kooperative Einstellung hat sich ebenfalls klar herauskristallisiert: 84 % der Befragten stimmten zu, dass Resilienz alle Teile des Unternehmens berücksichtigen muss.

## Unternehmen legen zunehmend Wert auf eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit auf breiter Front.



Die Beteiligung von Führungskräften ist unerlässlich, um durch funktionsübergreifende Zusammenarbeit Resilienz aufzubauen. Daher ist es ermutigend festzustellen, dass die meisten Führungskräfte der Vorstandsebene erkennen, dass dies seit Beginn der Pandemie noch wichtiger geworden ist. Führungskräfte können zwar Katalysatoren sein, aber sie allein können die Resilienz nicht vorantreiben. Der Ansatz muss sich über alle Ebenen des Unternehmens erstrecken.

Diese Ansicht vertritt auch Margaret Millett, Head of Global Resilience bei Uber: „Auau von Resilienz in einem Unternehmen sollte Teil der Arbeit aller sein.“

Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen die Bedeutung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit erkennen, aber diese zu verwirklichen, ist eine besondere Herausforderung. Sie erfordert dauerhafte Verbindungen zwischen verschiedenen Funktionen wie Betrieb, IT, Lieferkette, Vertrieb, Nachhaltigkeit, Dokumentenverwaltung, Personalwesen und Anlagen. Unternehmen haben lange damit gekämpft, Silos aufzubrechen. Prozesse und Informationssysteme sind oft fragmentiert und werden streng bewacht, Teams sind auf zentralisierte Hierarchien ausgerichtet, und die daraus resultierende interne Komplexität erschwert die funktionsübergreifende Zusammenarbeit.

Trotz der bekannten Herausforderungen des Change Managements zeigen sich Führungskräfte sehr optimistisch. Über 78 % der Befragten sind zuversichtlich, dass ihre Initiativen ausreichen, um Resilienz und Kontinuität im Falle eines Schocks zu gewährleisten.



**Aufbau von Resilienz in einem Unternehmen sollte Teil der Arbeit aller sein.**

Margaret Millett  
Head of Global Resilience bei Uber

## Vorsicht Lücke

Unsere Daten deuten darauf hin, dass Führungskräfte vielleicht nochmal genauer hinsehen sollten.

Zunächst einmal beziehen nur 15 % der Unternehmen Abteilungsleiter in Resilienzinitiativen ein. Das ist auffallend. Führungskräfte verstehen, dass der Aufbau von Resilienz die Einbeziehung des gesamten Unternehmens erfordert, aber dieses Ziel kann nicht ohne Abteilungsleiter erreicht werden.

Natürlich erfordert die Aufrechterhaltung von Verbindungen zwischen Funktionen weit mehr als die Einbeziehung der genannten Funktionen in spezifische Resilienzinitiativen. Eine nachhaltige, effektive funktionsübergreifende Zusammenarbeit beruht auf mehreren stützenden Grundpfeilern, darunter klare Architekturen zur Entscheidungsfindung, funktionsübergreifende Planung, angemessener Informationsaustausch zwischen Teams und eine gesunde, engagierte Belegschaft.

Wie schneiden Unternehmen also in diesen Bereichen ab?

## Effektive Entscheidungsarchitekturen

In Krisenzeiten müssen Unternehmen in der Lage sein, Entscheidungen effektiv zu treffen. Sowohl Dezentralisierung als auch die Fähigkeit, schnell Entscheidungen zu treffen, können umfassendere Vorteile in Bezug auf die Resilienz bieten. Die Fragilität des Unternehmens verstärkt sich, wenn es nur einen zentralen Knotenpunkt der Entscheidungsfindung mit langwierigen Prozessen gibt. Bei ihren Bemühungen, Resilienz aufzubauen, streben Unternehmen sowohl eine stärkere Dezentralisierung als auch eine beschleunigte Entscheidungsfindung an, bevorzugen jedoch eindeutig Schnelligkeit – während 72 % der Unternehmen in Verbesserungen investieren, um die Entscheidungsfindung zu beschleunigen, fördern nur 44 % der Unternehmen Resilienz durch stärkere Dezentralisierung.

## Funktionsübergreifende Planung

Ein klarer Schritt hin zu einer breiteren funktionsübergreifenden Zusammenarbeit ist die funktionsübergreifende Planung, die die Bewertung und Planung von Risiken im gesamten Unternehmen umfasst (im Vergleich zu einer eher funktionalen, risikospezifischen Planung). Auch hier sind die Unternehmen in ihrem Verhalten gespalten: 48 % setzen auf Resilienz durch eine stärkere funktionsübergreifende Planung, wobei der Anteil in den Sektoren Management (55 %), Finanzen (52 %), Risiko/Compliance (50 %) und Lieferkette (49 %) höher ist. Die verbleibenden Unternehmen setzen auf Resilienz durch funktionale, risikospezifische Planung – ein ausgetretener und vertrauter Weg, der sich jedoch in Zeiten unerwarteter Schocks oft als unzureichend erweist.

## **Angemessener Informationsaustausch zwischen den Teams**

Angesichts der sich rasch entwickelnden Formen der Arbeit und der neuen Normalität hybrider Modelle, bei denen die alten Systeme der internen Besprechungen im Büro und der informellen Kommunikation den Mangel an effektiven Strukturen möglicherweise kompensiert haben, ist dies ein besonderer Schwerpunkt. Während 76 % der Befragten angeben, dass ihr Unternehmen verstärkt in Technologie und Tools zur Verbesserung der Kommunikation investiert, sagen 36 %, dass bei der Integration dieser Tools zur Förderung der Resilienz starke oder sehr starke Verbesserungen erforderlich sind. Darüber hinaus stellen 38 % fest, dass der Informationsaustausch zwischen den Teams stark oder sehr stark verbessert werden muss.

## **Wohlbefinden und Engagement der Mitarbeiter**

Unsere Daten zeigen, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter bei Führungskräften einen hohen Stellenwert hat und dies voraussichtlich auch so bleiben wird. Allerdings sind 35 % der Befragten der Meinung, dass starke oder sehr starke Verbesserungen erforderlich sind, um dem Wohlbefinden der Mitarbeiter und Sicherheit Priorität einzuräumen, und 34 % denken in Bezug auf das Mitarbeiterengagement genauso. Die Arbeitsplatzkulturen haben sich nur schwer an die Pandemie angepasst, und die informellen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, die für eine Kultur der Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung sind, sind schwächer geworden. Die Gewährleistung der kollektiven Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter hat oberste Priorität. Dies erfordert einen empathischen, flexiblen und integrativen Ansatz, um die Zukunft der Arbeit zu planen und eine widerstandsfähige Belegschaft zu schaffen.

## **Was lässt sich daraus schließen?**

Trotz der Erkenntnis, dass funktionsübergreifende Zusammenarbeit wichtig für die Resilienz ist, kehren viele Unternehmen zu dem Bereich zurück, in dem sie sich am sichersten fühlen – zentralisierte Entscheidungsfindung und funktionspezifische Planung – das Gegenteil von funktionsübergreifender Zusammenarbeit. Dies mag die bekannte Tendenz von Unternehmen (und den Menschen, die sie leiten) widerspiegeln, zu einem Verhalten zurückzukehren, das vor der Störung herrschte. Bei Resilienz geht es jedoch darum, „einen Sprung nach vorn zu machen“, wie Dr. Stephen Flynn, Gründungsdirektor des Global Resilience Institute an der Northeastern University, feststellte.

Aber es ist noch nicht alles verloren. „Unternehmerische Resilienz ist eine Reise, kein Ziel“, merkt Margaret Millett von Uber an. Da unsere Welt immer unberechenbarer wird, müssen Führungskräfte ihren Worten Taten folgen lassen, um sicherzustellen, dass ihr Unternehmen für die Zukunft gerüstet ist.