

# 01.19

# ZCG

Zeitschrift für  
Corporate Governance

14. Jahrgang  
Februar 2019  
Seiten 1–48

www.ZCGdigital.de

## Leitung und Überwachung in der Unternehmens- und Prüfungspraxis

### Fachbeirat:

*Prof. Dr. Alexander Bassen,*  
Universität Hamburg

*Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Baums,*  
Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Frankfurt am Main

*Prof. Dr. Thomas Berndt,*  
Universität St. Gallen

*WP/StB Prof. Dr. Manfred Bolin,*  
International School of Management,  
Dortmund

*Dr. Christine Bortenlänger,*  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
Deutsches Aktieninstitut e.V.

*Prof. Dr. Henning Herzog,*  
Quadriga Hochschule Berlin

*Ulrich Hocker,* Hauptgeschäftsführer  
Deutsche Schutzvereinigung für  
Wertpapierbesitz e.V.

*Prof. Dr. Anja Hucke,* Universität Rostock

*Prof. Dr. Annette G. Köhler,*  
Universität Duisburg-Essen

*Prof. Dr. Stefan Müller,* Helmut Schmidt  
Universität Hamburg

*Prof. Dr. Patrick Velte,*  
Leuphana Universität Lüneburg

*Prof. Dr. Axel von Werder,*  
Technische Universität Berlin

*WP/StB Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,*  
Mitglied des Vorstands  
PricewaterhouseCoopers AG/WPG

*Prof. Dr. Henning Zülch,*  
Handelshochschule Leipzig (HHL)

### ZCG

#### Management

Corporate Governance als Untersuchungsobjekt der  
Due Diligence [Freidank, 5]

Disruptive Geschäftsmodelländerungen: Uberisierung  
[Dahm / Constantine / Gebauer / Bartsch, 13]

Digitale Transformation: Resilienz als neue Schlüssel-  
ressource [Becker / Braumandl / Schoenmakers, 19]

### ZCG

#### Recht

Zur Bedeutung von Vergütungsberatern in Deutschland  
[Behrmann / Ceschinski, 23]

Aktuelle Rechtsprechung zur Corporate Governance  
[Gebhardt, 31]

### ZCG

#### Prüfung

Wahrnehmung von Führungsaufgaben in der Internen  
Revision [Wendt, 33]

### ZCG

#### Rechnungs- legung

Integrated Reporting – Greenwashing oder umfassende  
Information? [Ahsen / Schoof, 39]

# Digitale Transformation: Resilienz als neue Schlüssel- ressource

## Überleben im permanenten Veränderungsdruck

Dr. Bernhard Becker / Silvia Braumandl / Jan Schoenmakers\*

**In einem immer dynamischeren Umfeld ändern sich die Regeln erfolgreicher Unternehmensführung: Denn klassischer Planung bricht angesichts kürzerer Prognosehorizonte die Grundlage weg und die einseitige Fokussierung auf Prozessoptimierung entlang feststehender Entwicklungspfade wird vom Erfolgsrezept zum Risikofaktor. Demgegenüber wird die Fähigkeit, auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren und permanente Veränderung zu gestalten, zur neuen Schlüsselressource. Unter dem Begriff „Resilienz“ wird diese Fähigkeit viel beschworen, jedoch selten operationalisiert. Auf der Basis eines systemtheoretischen Modells stellen die Autoren einen Vorschlag für eine solche Operationalisierung zur Diskussion und wenden sie auf den unternehmerischen Kontext an. Dabei wird auch auf die wachsende Bedeutung intrapersonaler Resilienz – zu verstehen als Widerstandsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters – eingegangen.**

### 1. Einführung

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ – so wusste es der griechische Philosoph Heraklit schon im Jahr 500 v. Chr. Damals wie heute berührt der permanente Veränderungsprozess die Menschen – im gesamten Spektrum von Angst bis Freude, von Panik bis Euphorie. Allerdings erhöht sich nun im Zuge der Digitalisierung die Geschwindigkeit des Wandels deutlich, sodass der Anpassungsdruck wächst und sich Zeiträume für eine erfolgreiche Adaption verkürzen. Dauerte der Niedergang der westeuropäischen Textilindustrie infolge fortschreitender Globalisierung noch etwa 30–40 Jahre, vollzog sich der Sturz des einstigen Marktführers in der Mobilfunktechnik Nokia nach der Markteinführung des iPhones nur innerhalb eines Jahres.

Maßgeblich für das Überleben in einem Ökosystem wird damit, unter den Bedin-

gungen des stetigen, tiefgreifenden Wandels und unerwarteter Einflüsse von außen die Handlungshoheit zu bewahren und das eigene System stabil zu halten. Resilienz ist in diesem Zusammenhang ein gerne bemühter Begriff, der aber kaum je in eine klare, anwendbare Definition überführt wird. Aus der Biologie stammend bezeichnete er ursprünglich die Fähigkeit von Lebewesen und Ökosystemen, nach einem Schock wieder in einen voll funktionsfähigen Normalzustand zurückzufinden. Dies lässt sich auch auf Unternehmen – als eine Form von Ökosystem – übertragen, wobei der „Normalzustand“ eines Unternehmens nicht durch seine Gene definiert ist, sondern durch seine wirtschaftliche und kulturelle Überlebensfähigkeit.

Sie ist Produkt der Prozesse und Interaktionen im Unternehmen sowie seiner Umfeldbeziehungen – Variablen, die sich bewusst gestalten lassen. Die Evaluation

und das Management der Resilienz wird damit eine zentrale Managementaufgabe. Dabei gilt: Je größer die Veränderungsgeschwindigkeit und je unübersichtlicher die Lage – desto wichtiger wird diese Funktion.

### 2. Herausforderung Komplexität: Der Planung bricht die Grundlage weg

Vorausschauende Planung und ein strukturiert eingeleiteter Zukunftsprozess gelten nach wie vor als das A und O der Unternehmensführung. In Märkten, die schnelllebigem, mitunter radikalem und insgesamt weniger vorhersehbarem Wandel unterworfen sind, nimmt jedoch die Aussagekraft zentraler, statischer Planung ab<sup>1</sup>. Das ist weniger eine Frage mangelhafter Tools und Modelle als vielmehr eine mathematische Gesetzmäßigkeit: In komplexen, dynamischen Systemen sind Prognosen prinzipiell nur bis zu einer bestimmten Grenze möglich. Mit Instrumenten wie dem Ljapunow-Exponenten<sup>2</sup> lässt sich genau abstecken, wo unsere Sicherheit zwangsläufig aufhören muss. Je komplexer und dynamischer unser System wird, desto kleiner wird dieser Raum, in dem wir noch belastbare Prognosen wagen können.

So gewissenhaft auf der Basis der Ist-Analyse und aktuell absehbarer Trends Aussagen getroffen werden, so wenig Rückschlüsse lassen diese Aussagen hinsichtlich der Fähigkeit des Unternehmens zu, auf unvorhergesehene Entwicklungen zu reagieren. Werden diese immer häufiger und gewichtiger, lässt sich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht mehr befriedigend aus den bisherigen Schlüsselressourcen ableiten: Eigene Maschinen, Patente, Prozesseffizienzen, Deckungsbeiträge, Qualifikation und Zahl der Mitarbeiter, Cashflow etc. können in

\* Dr. Bernhard Becker ist Partner der comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG. Silvia Braumandl ist Inhaberin der grenZENlos Naturseminare. Jan Schoenmakers ist Geschäftsführer der Hase & Igel GmbH.

1 Vgl. Taleb, The future has thicker tails than the past: model error as branching counterfactuals. NYU-Poly Institute Arbeitspapier, 2012, s.u. <https://arxiv.org/pdf/1209.2298>.

2 Einfacher Überblick: <https://de.wikipedia.org/wiki/Ljapunow-Exponent>, wissenschaftliche Einführung: <https://arxiv.org/abs/1608.02843>.

► **Der effizienteste Weg in einer unberechenbaren Welt ist es, für möglichst viele verschiedene Ausgänge gerüstet zu sein.** ◀

einem disruptiven Umfeld binnen kurzer Zeit dramatisch in Betrag und Wertigkeit fluktuieren.

### 3. Systemimmanente Entropie: Die Weltwirtschaft als Unsicherheitsmaschine

Dabei handelt es sich nicht lediglich um ein Übergangsphänomen, also quasi um Anpassungsschmerzen im Zuge großer Umwälzungen wie Digitalisierung, demographischem Wandel und Klimawandel: Denn auch künftig wird das Umfeld immer weniger vorhersehbar und beherrschbar sein, solange unsere Wirtschaftsweise selbst sich nicht ändert. Dies liegt – salopp ausgedrückt – daran, dass der Druck im Kessel immer weiter ansteigt, was dazu führt, dass sich alle Marktteilnehmer immer schneller bewegen müssen. Steigende Geschwindigkeit führt dazu, dass es schwieriger wird, den Überblick zu behalten.

Der Fachbegriff dafür stammt aus der Thermodynamik: Entropie – ein Maß für Unwissenheit. Entropie bezeichnet die Zahl der Möglichkeiten, wo sich ein einzelner Baustein zu einer bestimmten Zeit aufhalten und wohin er wie schnell unterwegs sein kann. Je größer diese Zahl ist, desto schwieriger ist es vorherzusagen, wo wir ihn als nächstes antreffen<sup>3</sup>.

Was hat das mit Wirtschaft zu tun? Entropie ist nicht darauf beschränkt, das Verhalten von Gasen oder Elektronen zu untersuchen, sie beschreibt jedes System gleichermaßen. Entscheidend für uns ist: In geschlossenen Systemen steigt sie unvermeidlich.

Die Weltwirtschaft ist zur Unsicherheitsmaschine geworden: Mit dem Abbau immer neuer Ressourcen als „Treibstoff“ und dem Erschließen immer neuer Märkte als „Auspuff“, war die Wirtschaft die längste Zeit ein offenes System und konnte daher das Maß an Unwissenheit überschaubar halten<sup>4</sup>. Inzwischen jedoch hat die Weltwirtschaft ein Volumen erreicht und einen Grad an Vernetzung – auch durch die Digitalisierung, doch ist diese nur das jüngste Glied in einer langen Kette, die frühestens mit den Fuggern und spätestens mit dem Telegrafen begann –, bei denen sich der Kreislauf schließt: Mit unserer

momentanen Wirtschaftsweise beuten wir die natürlichen Ressourcen so schnell aus, dass bald nicht mehr genug für alle vorhanden sein wird und somit die Handlungen des Einen die Möglichkeiten des Anderen direkt einschränken. Zugleich bleiben immer weniger neue Märkte zu erschließen und immer mehr Märkte sind gesättigt, sodass Aufmerksamkeit, Kauf- und Arbeitskraft für den einzelnen Anbieter ebenfalls knappere Güter werden. Kurzum: Die heutige Weltwirtschaft ist ein geschlossenes System geworden – also steigt die Entropie, womit wir letztlich immer weniger wissen und damit auch immer weniger direkt beeinflussen können<sup>5</sup>.

### 4. Flexibilität und das Denken in Szenarien: Strategien im Ungewissen

„Ich weiß, dass ich nichts weiß“ – so definierte Sokrates seine Weisheit. Wo klassische Prognose- und Planungsverfahren – von der Demoskopie über die Kampagnen bis zur Liquiditätsplanung – immer häufiger scheitern, bleibt uns nur das Segeln über den bequemen Horizont hinaus. Dabei wissen wir jedoch, dass wir uns in diesen Gewässern nicht mehr auf unsere Routinen verlassen können. Es ist schlichtweg nicht hinreichend absehbar, was als Nächstes kommt.

Damit ändern sich aber auch die Faktoren, die Strukturen erfolgreich machen – oder untergehen lassen. In einer berechenbaren Welt zählen der enge Fokus und die maximale Effizienz: Wer Trends zuerst erkennt und sich genau darauf optimal ausrichtet, die Produkte entwickelt, die präzise in diese Lücke passen, und die Prozesse dafür bis zur Perfektion optimiert, trifft die Nachfrage mit einem überlegenen Angebot und guter Marge.

In einer Welt voller Ungewissheiten und Überraschungen wird diese Vorgehensweise zum Risiko: Werden Produkte, Prozesse und Systeme ganz auf einen vermeintlich sicheren Ausgang ausgerichtet und es kommt doch ganz anders, ist das Unternehmen mit Volldampf in die falsche Richtung gefahren und braucht zu viel Zeit und zu viele Ressourcen, um sich auf die unerwartete neue Situation einzustellen.

Der effizienteste Weg in einer unberechenbaren Welt ist es, für möglichst viele verschiedene Ausgänge gerüstet zu sein – und damit Produkte und Portfolios zu diversifizieren, Prozesse flexibler aufzustellen und die Systeme vielfältiger auszulegen<sup>6</sup>. Streuung und Vernetzung statt einseitiger Fokussierung und Straffung führen in Anbetracht des massiven Wandels mit größerer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg<sup>7</sup>.

## 5. Resilienz als Kernaufgabe des Managements

### 5.1 Resilienz-Begriff

Jedoch darf damit kein ungerichteter Prozess einhergehen. Wie kann dieser nunmehr gerichtet gesteuert werden? Aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen – von der Ökologie über die Psychologie bis zu den Ingenieurwissenschaften – halten wir ein Konzept in der Hand, das die Lösung liefern kann: „Resilienz“. Wie eingangs beschrieben, gibt es über die verschiedenen Fachrichtungen hinweg keine einheitliche Definition<sup>8</sup>. Konzentriert man sich jedoch auf den Kern, lässt sich Resilienz einfach als die Fähigkeit begreifen, Schocks abzufedern und sich an Veränderungen anzupassen, ohne sich selbst aufzugeben. Insbesondere die Anpassungsfähigkeit wird zum Maßstab dafür, wie weit ein Unternehmen auch weiterhin in der Lage sein wird, seine Ziele zu erreichen und seine Funktion zu erfüllen. Und dieses zeitgleich unter sich ständig

3 Vgl. Frigg/Werndl, Entropy – A Guide for the Perplexed, 2010, s. u. [http://charlottewerndl.net/Entropy\\_Guide.pdf](http://charlottewerndl.net/Entropy_Guide.pdf).

4 Vgl. Georgescu-Roegen, The Entropy Law and the Economic Process, 1971.

5 Vgl. Kümmel/Lindenberger/Paech, Energie, Entropie, Kreativität: Was das Wirtschaftswachstum treibt und bremst, 2018, sowie Altman, 24 Stunden: Wie die globale Wirtschaft funktioniert, 2007.

6 Vgl. u. a. Neuhaus, Zukunft im Management, Orientierungen für das Management von Ungewissheit in strategischen Prozessen, 2006.

7 Vgl. Tuchman u. a., Organization Designs and Innovation Streams, Industrial and Corporate Change 9/2010, s. u. [https://www.researchgate.net/publication/227464715\\_Organization\\_Designs\\_and\\_Innovation\\_Streams](https://www.researchgate.net/publication/227464715_Organization_Designs_and_Innovation_Streams).

8 Für eine Übersicht und Diskussion siehe u. a. Karidi/Schneider/Gutwald (Hrsg.), Resilienz: Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation, 2018.

## ► Ein resilientes Unternehmen lebt davon, dass auch die Mitarbeiter – als das wichtigste Kapital des Unternehmens – resilient im Innen- und Außenverhältnis wirken. ◀

wandelnden Bedingungen, für die man sich immer wieder neu aufstellen muss.

### 5.2 Das AGILe Unternehmen: Versuch eines Modells

Dass dieser Gedankenansatz nicht neu ist, zeigt ein Modell, das in den frühen 1950er Jahren entwickelt wurde. Der Soziologe *Talcott Parsons* formulierte mit dem AGIL-Schema damals bereits ein Konzept für ein resilientes System in einer dynamischen Umwelt, das sich nach den Erfahrungen der Verfasser hervorragend auf die Unternehmensführung adaptieren lässt.

*Talcott Parsons* definierte vier Kernfunktionen, die ein System (hier gleichzusetzen mit Unternehmen) im Gleichgewicht halten muss, um im Wandel erfolgreich zu bleiben<sup>9</sup>:

- Adaption,
- Ziel-Fokus (Goal Attainment),
- Integration und
- Mustererhaltung (Latent Pattern Maintenance).

Die Abb. 1 veranschaulicht diese Elemente in einem revolvierenden Prozess unternehmerischen Handelns. Das mag zuerst noch abstrakt klingen, gleichwohl lassen sich diese Funktionen unmittelbar auf die praktische Unternehmensführung herunterbrechen:

**(1) Ziel-Fokus bedeutet:** Je mehr wir Unerwartetes einbeziehen und improvisieren müssen, je häufiger wir uns neu erfinden müssen, desto klarer müssen wir greifen, was wir unabhängig von diesen Wechselfällen erreichen wollen – was also unsere Ziele sind, welche klaren Haltungen und Entscheidungsregeln sich daraus für die Arbeit ergeben und wie wir die Zielerreichung stets im Blick behalten.

**(2) Adaption bedeutet:** Wie weit erlauben uns unsere Organisationsstrukturen, unsere Steuerungssysteme und unsere Kultur, schnell und schlagfertig auf Abweichungen von unseren Annahmen zu reagieren? Wie früh erkennen wir solche Abweichungen überhaupt? Wie gut können wir aus verfestigten Routinen ausbrechen?

**(3) Integration bedeutet:** Wie aktiv beschäftigen wir uns mit neuen Trends und Möglichkeiten? Wie weit berücksichtigen

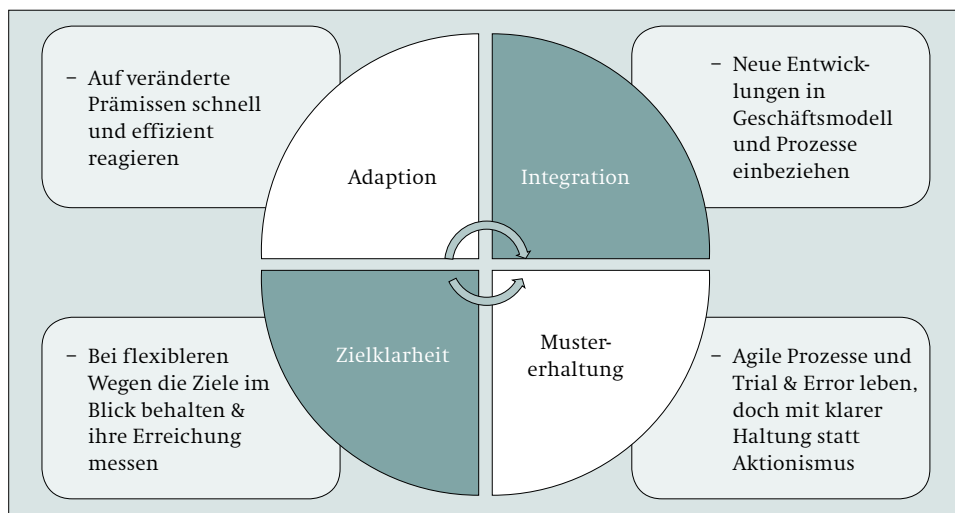


Abb. 1: Anwendung des AGIL-Schemas auf die Unternehmensführung (Modell der Verfasser)

wir bei unseren Planungen und Entwicklungen von vornherein verschiedene mögliche Ausgänge? Wie stark beziehen wir unsere Stakeholder in Innovationsprozesse ein und suchen früh Feedback auf neue Ideen? Haben wir dafür überhaupt ausreichend tragfähige Beziehungen?

**(4) Mustererhaltung bedeutet:** Wie weit können wir auch dann, wenn bisher tragende Säulen ins Wanken geraten oder klare Ansagen einmal fehlen, produktiv weiterarbeiten? Wie abhängig sind wir von einzelnen Produkten, Verträgen, Systemen und Personen – und können wir dieses Risiko verringern? Wie stark hat jeder Einzelne Haltungen und Ziele so verinnerlicht, dass er auch ohne Führung im Sinne des Unternehmens handelt? Wie weit wird Know-how dokumentiert und geteilt?

### 5.3 Management von Resilienz als neue Rolle von Führung

Hier setzen wieder alt bewährte und bekannte Methoden unternehmerischer Führung an, mit denen ein erfolgreiches Resilienzmanagement gesteuert werden kann. So bedarf es auch hier neben der Formulierung eines schlüssigen Unternehmensleitbilds der Etablierung eines stabilen Wertgerüsts im Unternehmen und einer besonderen Berücksichtigung exogener Faktoren im Management-Regelkreis.

Im Zuge der permanenten Wandlungen unternehmerischen Geschehens wird deutlich, dass die strategische Kompo-

nente der Unternehmensführung in diesem Modell einen gegenüber der operativen Führung deutlich erhöhten Stellenwert bekommt: Wir sprechen hier kaum noch über die Aufbauorganisation, über Vermögenswerte oder Planungsverfahren – sondern über Führungs-, Prozess- und Beziehungsqualität<sup>10</sup>.

Was aber bedeutet dies für die Strukturen und die Führungsthemen im Umgang mit den Menschen und deren Beziehungsebenen im Betrieb? Ein resilientes Unternehmen lebt davon, dass auch die Mitarbeiter – als das wichtigste Kapital des Unternehmens – resilient im Innen- und Außenverhältnis wirken: Erforderlich ist ein „Yin und Yang“ der Unternehmenskultur in Zeiten, in denen die Beziehungen zwischen den Menschen zur entscheidenden Ressource für die Orientierungs-, Organisations- und Anschlussfähigkeit des Unternehmens werden.

### 6. „Weiche Faktoren“ als robustes Fundament: Resiliente Mitarbeiter, starke Beziehungen

Der Zukunfts- und Trendforscher *Matthias Horx* zitiert in seinem Buch über das sog. Megatrend-Prinzip einen Ausspruch von *Marshall McLuhan* aus 1965: „Es ist das Zeitalter der Angst, weil die elektrische Imple-

<sup>9</sup> Vgl. Parsons, *The Social System*, 1951.

<sup>10</sup> Siehe u. a. Petry, *Digital Leadership*, 2016, sowie Shapiro/Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, 1998.



► Resilienz ist für die gesamte  
Wirtschaft ein neues Paradigma, in  
das wir gerade erst aufbrechen! ◀

sion uns ohne Rücksicht auf „Standpunkte“ zum Engagement und zur sozialen Teilnahme zwingt“. <sup>11</sup> Mit anderen Worten:

- Immer und überall erreichbar
- Der Dauerdruck der schnellstmöglichen Aktion und Reaktion
- Getrieben von der großen Flut der Information, nicht mehr Herrscher seiner eigenen Welt

Vielfach treten heute bei Mitarbeitern und auch Führungskräften größte Informations- und Handlungsüberforderungen ein, die von beginnendem Stress über Depressionen bis hin zu Burn-Out-Diagnosen reichen. Im Zeitalter der Datenflut ist eine „qualitative Wende“ unumgänglich: eine Besinnung zurück auf den einzelnen Menschen und seine Beziehungen als zunehmend zentralen Handlungsträger in einer Welt, in der agile Organisationen und die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit jedes Einzelnen starre Regeln ablösen. Der Digitalisierung auf der einen Seite steht inzwischen der große Begriff der (neuen) Achtsamkeit <sup>12</sup> gegenüber.

Dass die digitale Explosion zur emotionalen Implosion beim Menschen führen kann, hat inzwischen auch eine größer werdende Zahl an Unternehmen erkannt, die Achtsamkeits- oder Mindfulness-Methoden von der Chefetage bis zum Werkarbeiter einsetzen. Was bei Google und Amazon längst selbstverständlich ist, muss auch im mittelständischen Unternehmen Normalität werden, um der Informations- und Handlungsflut souverän Herr zu werden, ohne in hektischen Aktivismus zu verfallen.

Der persönliche Umgang mit dem neuen, fordernden Umfeld muss auf allen Ebenen eingeübt und möglicherweise begleitet werden, um einen klaren Bewusstseinszustand zu schulen, der es erlaubt, jede innere und äußere Erfahrung im gegenwärtigen Augenblick vorurteilsfrei sowie bewertungsfrei zu registrieren und zuzulassen. Solche Widerstandskraft kann über Schulungen erlernt und gestärkt werden, muss jedoch letztlich ein Leben lang weiterentwickelt werden – eine Sichtweise, die Eingang in die Prozessgestaltung, Personalführung und Personalentwicklung finden muss: Mitarbeiter müssen perma-

nent lernen, mit einem laufenden Wandel, regelgeleitetem Improvisieren und Versuch/Irrtum-Konstellationen zu leben, wo sie lange feste Strukturen und eherne Gesetze gewöhnt waren.

Führungskräfte müssen hingegen lernen, Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter und insbesondere die Dynamik in Teams besser zu verstehen und individueller auf die Bedürfnisse einzugehen. Aufkommenden Ängsten kann so frühzeitig der Wind aus den Segeln genommen werden und neue Ideen gewinnen leichter größeren Spielraum.

Neben dem theoretischen Hintergrundwissen über Stressbewältigung und Auswirkungen auf das psychische, körperliche und soziale Wohlbefinden ist entscheidend, dass genügend Zeit zur Reflexion eigener Verhaltensweisen und Erfahrungen bleibt, über die möglichst auch ein offener Austausch erfolgt. Sinnvollerweise werden in diesem Zuge auch die Hierarchien im Unternehmen geöffnet. Je mehr Mitarbeiter aus allen Ebenen sich beteiligen, desto stärker ist der Hebel.

Resilienz im Unternehmen darf dabei auf keinen Fall mit dem Modus „Wir haben uns alle lieb“ verwechselt werden. Es geht vielmehr um eine Arbeitsphilosophie von Respekt, Offenheit und Vertrauen, mit dem Ziel, im Dauerstress mit Herausforderungen und Krisen besser umzugehen sowie möglichst schnell zu überwinden und im besten Fall gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

### 7. Fazit: An der Schwelle zum neuen Paradigma

Die Anwendung des AGIL-Modells trägt in Verbindung mit einer geeigneten intra- und interpersonellen Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Arbeit im Unternehmen dafür Sorge, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter den Veränderungsprozessen der Zukunft besser gewachsen sind. Dem Spagat zwischen Panik und Euphorie im Angesicht der Transformation kann mit Resilienz im Innen- und Außenleben des Unternehmens begegnet werden.

Es ist ein Prozess, der sich sowohl auf das Management der Prozesse von Mensch,

Maschine und Arbeit im System als auch auf die außerbetrieblichen Rahmenparameter beziehen muss. Das Wohl und Wehe der Überlebensfähigkeit der Organisation „Unternehmen“ entscheidet sich zukünftig an der „Dichte“ der eigenen resilienten Firewall. Hierbei handelt es sich um eine strukturelle Kopplung zwischen dem System und seinen Umsystemen – also eine Art offener Schnittstelle, durch die ständiger Austausch stattfindet, der die beteiligten Systeme im Gleichgewicht hält. Letztlich gilt es bei einem genaueren Blick auf die Funktionen „Chaos“ und „Ordnung“, diese in einer stets prekären Balance zu halten. Es ist dabei die primäre Aufgabe künftiger Unternehmensführung, diesen Austausch bewusst und gezielt zu gestalten – inklusive der Frage, wie man entsprechende „Bälle“ optimal aufnimmt und welche Impulse man mehrwertstiftend ausgeben kann.

Diese Notwendigkeit stellt insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen eine große Umstellung dar, da häufig keine ausreichenden Ressourcen für die strategische Führung zur Verfügung stehen – und Resilienz sich mit Redundanz deutlich besser verträgt als mit klassischer Ressourceneffizienz. Zugleich sind jedoch große Organisationen nicht per se strukturell im Vorteil, da zwar oft ausreichend Ressourcen vorhanden sind, jedoch sämtliche Prozesse und Strukturen der Arbeit auf zentrale, langfristige Planung und starre hierarchische Einbahnstraßen ausgerichtet sind.

Resilienz ist somit für die gesamte Wirtschaft ein neues Paradigma, in das wir gerade erst aufbrechen – ein Festhalten an der sinkenden Plattform von Gewissheiten, die schlichtweg nicht mehr greifen, ist indes mit Sicherheit keine Alternative.

<sup>11</sup> Vgl. Horx, Das Megatrend-Prinzip: Wie die Welt von morgen entsteht, 2011.

<sup>12</sup> Siehe z. B. die gleichnamige Studie des Zukunftsinstituts, 2017, unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-neue-achtsamkeit/>.