

Erich R. Unkrig

RESILIENZ

gestern & morgen

Inspirations by ILOS

März 2025



Wir leben in einer Welt voller Unsicherheiten – geprägt von VUCA und der Dynamik des digitalen Zeitalters. Doch die Fragen bleiben die gleichen:

- Wie bewahren wir einen kühlen Kopf in herausfordernden Zeiten?
- Wie können wir aus Veränderungen, Turbulenzen und Krisen das Beste machen?
- Wie erkennen wir auch unter Druck und Stress noch das positive Potenzial?

Die Antwort liegt im Umgang mit VUCA und der Fähigkeit, Belastungen aktiv zu bewältigen, mentale Ressourcen aufzubauen und sich gezielt zu stärken. Anders gesagt: Wir können Herausforderungen nur durch personale und organisationale Resilienz meistern.

Die „neue“ Realität – Industrie 4.0, Digitalisierung & Wertewandel

Die vierte industrielle Revolution verändert Unternehmen grundlegend. Digitalisierung, neue Werte und die Erwartungen junger Generationen halten unaufhaltsam Einzug in Organisationen. Diese Entwicklungen bringen neue Fragen mit sich – für Unternehmen ebenso wie für die Menschen, die sie gestalten:

- KundInnen und Mitarbeitende von heute sind nicht zwangsläufig die von morgen. Wer sind die KundInnen und Talente der Zukunft? Die Antwort ist ungewiss. Unternehmen müssen agiler, flexibler und innovativer werden.

- Marktentwicklungen sind unvorhersehbar. Unternehmen und Mitarbeitende stehen vor einem Dilemma: Sie müssen auf den Worst Case vorbereitet sein, aber gleichzeitig auf den Best Case hinarbeiten.
- Die Welt ist hochkomplex und vernetzt. Politische und wirtschaftliche Systeme, globale Märkte und demografische Entwicklungen beeinflussen sich gegenseitig. Erfolgreich sind diejenigen, die in Alternativen denken und mentale Agilität als Kernkompetenz etablieren.
- Erfahrungen und Best Practices verlieren an Wert. Je schneller sich die Welt verändert, desto weniger können wir uns auf frühere Erfolge verlassen. Lernen durch Erfahrung allein reicht nicht mehr – stattdessen braucht es neue Denkweisen und Strategien.

Die aktuelle Lage in Deutschland – Unsicherheit als Dauerzustand

Deutschland steht vor einer Vielzahl an Herausforderungen, die Unternehmen, Politik und Gesellschaft gleichermaßen betreffen:

- **Wirtschaftliche Unsicherheit** Nach Jahren der Stabilität und Selbstzufriedenheit kämpfen Unternehmen mit steigenden Energiekosten, globalen Lieferengpässen und einem sich wandelnden Arbeitsmarkt. Die Industrieproduktion geht zurück, viele Mittelständler und Großunternehmen stehen unter starkem Kostendruck.
- **Demografischer Wandel** Die Bevölkerung altert, und der Mangel an Fachkräften verschärft sich. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass junge Generationen andere Werte und Erwartungen an Arbeit und Führung haben.
- **Technologischer Umbruch** Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Digitalisierung verändern die Arbeitswelt rasant. Unternehmen, die nicht in digitale Innovation investieren, laufen Gefahr, international an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.
- **Sinkende Produktivität** Deutschland verzeichnet seit Jahren eine schleichend abnehmende Arbeitsproduktivität, was zu Wettbewerbsnachteilen führt. Ursachen sind Bürokratie, schleppende Digitalisierung und Investitionsrückstände in Infrastruktur und Bildung.
- **Gesellschaftliche Spannungen** Polarisierung, geopolitische Krisen und wirtschaftliche Abhängigkeiten bzw. Unsicherheiten verstärken Zukunftsängste. Unternehmen spüren die Auswirkungen, wenn politische Entscheidungen nicht verlässlich oder vorhersehbar sind.

- **Politische Herausforderungen** Regulierungen und Bürokratie bremsen Innovationen und erschweren unternehmerisches Handeln. Die Energiewende, Steuerpolitik, soziale Sicherungssysteme, interne und externe Sicherheit sowie Migration sind Dauerbrenner in politischen Debatten, deren Volatilität und ideologische Ausrichtung Unternehmen und Investitionen beeinflussen. Die Frage nach einer zukunftsfähigen Wirtschaftspolitik ist ungelöst – zwischen Nachhaltigkeitszielen, internationalem Wettbewerb und sozialer Gerechtigkeit.

Diese Entwicklungen zeigen, dass Resilienz keine abstrakte Idee, sondern eine konkrete Notwendigkeit ist. Unternehmen und Menschen müssen sich in einem Umfeld behaupten, das sich schneller wandelt als je zuvor.

Resilienz ist kein Zufall – sie ist eine bewusste Entscheidung

Ein resilientes Unternehmen richtet seine Aufmerksamkeit auf vier essenzielle Handlungsfelder:

- Das Persönliche – Die mentale Widerstandsfähigkeit der Einzelnen.
- Das Zwischenmenschliche – Wie Teams miteinander agieren.
- Das System – Strukturen, Prozesse und Organisationskultur.
- Den Kontext – Äußere Einflüsse, mit denen das Unternehmen umgehen muss.

Nur wenn alle vier Bereiche parallel entwickelt werden, kann echte Resilienz entstehen. Doch ein Unternehmen allein kann diesen Prozess nicht steuern – Menschen müssen es tun. Das bringt uns, liebe Leserinnen und Leser, zur zentralen Frage: Was ist Ihre Rolle in diesem Wandel?

- Wie gestalten Sie Ihre Zusammenarbeit mit anderen?
- Wie tragen Sie als der entscheidende Faktor in Ihrer Organisation zur Resilienz bei?
- Wie positionieren Sie sich an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Umfeld?

Diese Fragen zu beantworten ist keine leichte Aufgabe. Aber eines ist sicher: Resilienz wird nicht geschenkt – sie muss aktiv erarbeitet werden. Sie ist keine Selbstverständlichkeit, sondern das Ergebnis bewusster Entscheidungen, mutiger Schritte und kontinuierlicher Entwicklung.

Resilienz ist „earned, not given.“ Sie fällt niemandem in den Schoß, ist wie ein Muskel – sie wächst nicht von allein, sondern durch bewusstes Training, Herausforderung und Anpassung.