

Fred Luks

Resilienz – Krise – Leadership.

Über den nachhaltigen Umgang
mit großen Herausforderungen

Im Auftrag von respACT

Dezember 2020

Gefördert vom

 Bundesministerium
Digitalisierung und
Wirtschaftsstandort

Inhalt

1. Einleitung:

Verantwortungsvolles Wirtschaften in turbulenten Zeiten

2. Ein praktisches Verständnis von Resilienz:

Nicht-naiv und dynamisch

3. Resilienz in der Krise: Diversität und Redundanz

4. Resilienz als Führungsthema: Orientierung und Sinnstiftung

5. Leadership in Krisenzeiten:

Kommunikation und Perspektivenvielfalt

6. Wirtschaftliche Resilienz: Technik und Kultur

7. Unternehmen in der Corona- und Klimakrise:

Chancen und Risiken

8. Was tun? 10 konkrete Handlungsmöglichkeiten

Literatur

1. Einleitung: Verantwortungsvolles Wirtschaften in turbulenten Zeiten

Noch vor Ende des Jahres ist klar: 2020 wird als großes Krisenjahr in die Geschichte eingehen. Eine globale Pandemie – die größte seit 100 Jahren – und die mit ihr verbundenen Versuche, die Lage zu managen, versetzen die gesamte Welt in einen Krisenzustand. Dieser betrifft praktisch alle Bereiche der Gesellschaft. Im öffentlichen Diskurs besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die aktuelle Krise nicht nur selbst zu großen Problemen führt, sondern auch bereits problematische Zustände und Entwicklungen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen offengelegt hat. Beispiele sind die Bildung, das Gesundheitswesen, internationale Handelsbeziehungen und die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern. Bansal et al. (2020) sehen mit der Corona-Krise gar das westliche Entwicklungsmodell grundsätzlich in Frage gestellt: „COVID-19 hat die exzessive wirtschaftliche Entwicklung offengelegt, die jetzt den sozialen Wohlstand künftiger Generationen gefährdet.“

Auch für Führungskräfte erweist sich die Corona-Krise als Moment der Wahrheit: „In der Krise zeigt sich das wahre Gesicht von Entscheidungsträgern und Scharlatane werden entlarvt.“ (Stahl 2020) Das hat sich 2020 in der Tat erwiesen: Vertreter einfacher „Lösungen“ für gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme sind auf breiter Front gescheitert, insbesondere politische Populisten auf der ganzen Welt, denen Evidenz und Entschlossenheit weniger wichtig sind als gefühltes Wissen und politische Showeffekte. Darüber sind aber nicht andere Herausforderungen zu vergessen und das ist für den folgenden Text leitend: So wichtig ein effektives und rasches Management der Corona-Krise ist – es wäre fahrlässig und nicht zukunftsfähig, andere Krisen und Probleme zu vergessen. Das gilt insbesondere für global relevante Umwelt- und Armutskrisen.

Eine immer wieder gehörte Diagnose der letzten Jahre ist die auf das US-amerikanische Militär zurückgehende Feststellung, wir lebten in einer „VUKA-Welt“, geprägt durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Heute ist VUKA geradezu ein Totschlagbegriff des zeitgenössischen Managementsprechs, ähnlich wie das (mit VUKA eng verbundene) Leitbild der Agilität. Mit gutem Recht könnte man dieser verbreiteten Diagnose zwei weitere Eigenschaften der Welt hinzusetzen: Labilität von Systemen (nicht zuletzt: digitaler und ökologischer Systeme) und die Nicht-Nachhaltigkeit der herrschenden Lebensweise. Setzt man L und N dazu und kombiniert sie mit VUKA, hat man: VULKAN. Dass sich 2020 für viele wie ein Tanz auf dem Vulkan anfühlt, hat mit dieser Lage zu tun – die nicht zuletzt durch die Corona-Krise und Versuche ihrer Eindämmung geprägt ist.

Ein wichtiger und global akzeptierter Versuch, die Lage zu bessern und eine Transformation zur Nachhaltigkeit zu initiieren, sind die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs). Sie sind eine umfassende Liste der Herausforderungen, vor denen die Welt steht und nennt Maßnahmen zu deren Bewältigung. Kein einziges Ziel hat durch die Corona-Krise an Bedeutung verloren – im Gegenteil: Die aktuelle Krise hat gezeigt, wie wichtig das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung, gelebte Verantwortung und effektive Transformationsschritte für eine gute Zukunft sind. In diesem Kontext sind heute alle Bemühungen zu sehen, Krisen zu bewältigen und Zukunft zu gestalten – und das gilt dezidiert auch für die Arbeit von Führungskräften. Leadership heißt im Jahre 2020, weit jenseits eines *business as usual* zu operieren. Ein für diese Aufgabe zentraler Begriff ist Resilienz.

2. Ein praktisches Verständnis von Resilienz: Nicht-naiv und dynamisch

Die Herkunft des Begriffes Resilienz liegt im Lateinischen: „resilire“ heißt „zurückspringen“ und „abprallen“. Das Zurückspringen bringt den Grundgedanken auf den Punkt: Es geht darum, nach Belastungen, Störungen und Krisen nicht im neuen Zustand zu verharren, sondern zum Ursprungszustand zurückzukehren oder sich weiterzuentwickeln, ohne das wesentliche funktionale Eigenschaften zerstört

wurden. Resilienz hat heute keine eng eingegrenzte, themen- und disziplinenübergreifende Bedeutung – es gibt verschiedene Definitionen, die unterschiedliche Aspekte betonen (vgl. z.B. Bhamra et al. 2011). Am Prominentesten war lange Zeit die psychologische Bedeutung von Resilienz: Die Fähigkeit, nach einem extremen Schock gut weiter zu leben und nicht gleichsam „einzuknicken“. In der Ökologiedebatte spielt der Begriff schon längere Zeit eine Rolle. Dort hat ihm vor allem das Werk C.S. Hollings zum Durchbruch verholfen. Bei Holling steht Resilienz für die Aufrechterhaltung von Beziehungen in einem System unter Belastung und das Abpuffern von Störungen (Kharrazi et al. 2016; Exner 2013).

Dynamisch verstanden, bedeutet Resilienz nicht die Fähigkeit, nach einer Störung zum Ursprungszustand zurückzukehren, sondern die Aufrechterhaltung der Existenz- und Entwicklungsfähigkeit. Die Definition „Aufrechterhaltung einer positiven Anpassung unter herausfordernden Bedingungen“ (Glynn 2020, 2) hebt die für Resilienz essentielle Anpassungsfähigkeit hervor. Manche Autoren betonen auch, dass resiliente Entitäten bei Störungen nicht nur ihre Existenz und Identität bewahren, sondern die Fähigkeit, „sogar unter Umständen gestärkt aus dieser Stresssituation hervorzugehen.“ (Böschen et al. 2017, 216) Accenture (2020) beschreibt in seinem Corona-Krisenratgeber *Resilienz. Was Ihre Mitarbeiter jetzt brauchen* Resilienz als die Fähigkeit von Mitarbeitenden, „Extremsituationen durchzustehen und auch in unsicheren Zeiten engagiert zu bleiben.“ Für den österreichischen Netzwerkkexperten Harald Katzmair (2017) ist Resilienz „die Lern- und Entwicklungsfähigkeit einer Person oder Institution, auch unter schwierigen Bedingungen.“ Es zeigt sich: Weiterexistenz und *Weiterentwicklung* nach dem Schock, *das* macht Resilienz aus, nicht Stabilität und Rückkehr zum exakten Vor-krisenzustand.

Im Diskurs über personale Resilienz taucht immer wieder der Begriff „Reframing“ auf, also die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und zum Umdeuten von Ereignissen und Situationen (vgl. z.B. Rummel 2010). Über konkrete Führungs- und Entscheidungssituationen hinaus hat die Fähigkeit zum Reframing für persönliche Resilienz hohe Relevanz. Zu unterscheiden ist diese Fähigkeit natürlich von Schönfärberei – nicht zuletzt deshalb ist Realismus so eine wichtige Eigenschaft für resiliente Führung. Diese Einschränkung gilt auch für den Faktor einer positiven Zukunftseinstellung: Für Führungskräfte heißt das, dass sie emphatisch kommunizieren und Hoffnung machen müssen – „aber auf der Basis eines starken Realitätssinns.“ (Stahl 2020)

Realistisch muss auch ein praktikables Resilienz-Konzept sein – es sollte nicht naiv sein und den Kontext von Resilienz berücksichtigen. Resilienz nicht als Allheilmittel für und „Ritterrüstung“ gegen Probleme zu sehen, ist gerade in Krisenzeiten dringend nötig. Die Soziologin Stefanie Graefe (2019, 185) schreibt in ihrem Buch *Resilienz im Krisenkapitalismus* von der Aufgabe, „den Katastrophismus zu kritisieren, ohne dabei die Katastrophe aus dem Blick zu verlieren“ – eine Haltung, die ohne Zweifel sehr gut zu Corona- und Klimakrise passt. Im Zeichen der Resilienz seien wir aufgefordert, schreibt Graefe (2019, 195f.), „uns *nicht* anzupassen und abzufinden mit der Welt, in der wir leben, sondern im Gegenteil darauf zu bestehen, dass wir sie verändern können – nicht etwa, weil wir vollständig souverän und rational *oder* aber ausgesetzt, ohnmächtig und unwissend wären, sondern weil ‚wir‘ beides sind: autonom *und* abhängig, verletzlich *und* (trotzdem) handlungsfähig, unwissend *und* vernunftbegabt.“ (Herv. i. Orig.)

Diese Haltung ist gewiss auch sehr hilfreich, wenn man Resilienz für die Theorie und Praxis erfolgreichen Leaderships fruchtbar machen will. Hier lässt sich lernen, dass man Resilienz – gerade als Führungskraft – nicht naiv, sondern kritisch verstehen sollte. Das heißt vor allem: Einen Blick zu haben für die Kontextualität von Resilienz, die einzelne Menschen oder einzelne Organisationen allein kaum zu erreichen vermögen – immer sind es (auch) Rahmenbedingungen und Netzwerke, die über die Resilienz einer Person, eines Teams oder einer Organisation entscheiden.

Darüber hinaus scheint es im wirtschaftlichen Kontext besonders angebracht, Resilienz nicht im Sinne der Materialwissenschaft zu verstehen, sondern eher im Sinne der Ökologie. Denn: Für Sachverhalte der Ökonomie und des Managements kann es kaum darum gehen, einen Resilienz-begriff zu verwenden, der eine Rückkehr zum Ausgangspunkt markiert. In einer komplexen, von dauernder „schöpferischer Zerstörung“ (Schumpeter) geprägten Welt erscheint ein ökologisch inspirierter Resilienz viel angemessener: Dann geht es um System- und Funktionserhalt und die Sicherung von Entwicklungsfähigkeit – und wesentlich um das Anstreben eines neuen (besseren) Zustands, der aber nicht mit dem Zustand vor dem Krisenereignis identisch ist. Ein solches Verständnis ist auch mit Überlegungen zur Nachhaltigkeit im Zeichen der Corona-Krise kompatibel: Es kann nicht darum gehen, nach dem Ende der Krise zum alten Zustand zurückzukehren, sondern die Chancen der Krise zu nutzen und neue, bessere Güter, Produktionsprozesse und Infrastrukturen zu schaffen. Das wäre dann kein Wiederaufbau-Prozess, sondern ein Suchprozess mit dem Ziel, neue, innovative Lösungen für Nachhaltigkeitsprobleme zu entdecken: „Discovery“ statt „Recovery“ (Luks 2020; vgl. auch EY Deutschland 2020)

3. Resilienz in der Krise: Diversität und Redundanz

Da Resilienz sich auf die Reaktion auf Belastungen, Störungen und Schocks bezieht, kann sie als Kompetenz zum Umgang mit Krisen interpretiert werden. Insoweit ist es nicht überraschend, dass Resilienz dort einen Bedeutungszuwachs erfährt, wo Situationen als krisenhaft beschrieben werden. Das gilt schon seit längerem für die Umwelt- und Klimakrise. Auch nach der Finanzkrise war häufiger als vorher von Resilienz die Rede. Schließlich ist Resilienz im Kontext mit Militär, Terrorismus und Naturkatastrophen ein Thema (Kimhi et al. 2020, 2). Seinen echten Durchbruch scheint das Konzept aber mit der Corona-Krise und den Versuchen ihrer Bewältigung zu erfahren. Sobald klar wurde, dass Covid-19 kein auf China begrenztes Problem bleiben, sondern buchstäblich die ganze Welt betreffen würde, intensivierte sich die Verwendung des Resilienz-begriffs. Spätestens ab der ersten Lockdownphase war der Begriff geradezu omnipräsent.

Zur Einordnung der Resilienz im Krisenkontext ist wichtig zu betonen, dass Resilienz dezidiert *nicht* als Instrument der Krisen*prävention* zu sehen ist – sondern eines der Krisen*bewältigung*. Resilienz soll keine Krisen verhindern, sondern eine angemessene Reaktion sicherstellen, wenn Krisen zuschlagen (vgl. auch McManus et al. 2008). Erst in der Krise kann sich Resilienz bewähren – und erst nach einer Krise kann man ermessen, wie resilient eine Person oder eine Organisation wirklich war. Die Corona-Krise war als ein Test gesellschaftlicher Resilienz – und gleichzeitig die Aufforderung, mehr als bisher an dieser Resilienz zu arbeiten, sie auszubauen und zu sichern. In Organisationen ist dies ganz wesentlich eine Führungsaufgabe.

Aus den sehr zahlreichen Veröffentlichungen der letzten Zeit zum Thema Resilienz stechen zwei Themenbereiche heraus: Führung und Lieferketten. Beim Thema Führung – und das heißt hier auch Selbstführung – stand die Frage im Vordergrund, was gute Führung leisten muss und was es braucht, damit sie gelingen kann. Dieses Thema wird uns im Folgenden noch ausführlich beschäftigen (Abschnitte 4 und 5). Das Lieferketten-Thema hat insoweit grundsätzliche Bedeutung, als hier Argumente Beachtung fanden, die man bisher eher aus der Nachhaltigkeitsdebatte kannte: Diversität und Redundanz sind Resilienz-faktoren (vgl. z.B. Luks 2010). Grundsätzlich gilt, dass diese beiden Faktoren für ökologische, wirtschaftliche und organisatorische Resilienz unerlässlich sind. Diversität heißt hier, über eine Vielfalt an Optionen zu verfügen und so im Krisenfall auf andere Handlungsalternativen umsteigen zu können. Redundanz steht für das Vorhandensein überschüssiger Ressourcen, auf die bei einer Krise zurückgegriffen werden kann.

Die Lieferkettenproblematik zeigt dies mit besonderer Anschaulichkeit – und ist gleichzeitig ein prominentes Beispiel für ein Thema, das durch die Corona-Krise plötzlich und heftig an öffentlicher und politischer Aufmerksamkeit gewonnen hat: Es wird immer deutlicher, dass es keine gute Idee ist, bei essentiellen Gütern und Herstellungsprozessen auf ein Land oder gar eine Region oder eine Fabrik angewiesen zu sein. Hier ist Diversität angezeigt – eine Mehrzahl von Zulieferern mindert die Abhängigkeit von einzelnen Akteuren. Gleichzeitig haben die bisherigen Strukturen natürlich ihren Grund – sie waren sehr kosteneffizient. Eine wichtige Aufgabe liegt also darin, eine Balance zu finden zwischen Resilienz und Vielfalt auf der einen, Kosteneffizienz und Konkurrenzfähigkeit auf der anderen Seite: „Die Herausforderung für Unternehmen wird darin bestehen, ihre Lieferketten resilienter zu machen, ohne ihre Wettbewerbsfähigkeit zu schwächen.“ (Shih 2020, 84)

Dieses Spannungsfeld ist auch beim anderen Resilienzfaktor relevant: Redundanz. Höhere Lagerbestände sind neben der Diversifikation das Mittel der Wahl, um die Produktion resilient zu organisieren – je höher die Lagerbestände sind, desto länger kann man bei einer Störung der Lieferkette weiterarbeiten. Von der Inkompatibilität von Lagerhaltung mit Just-in-Time-Produktionsprozessen abgesehen: Hohe Lagerbestände sind ebenfalls ein Kostenfaktor – folglich gilt es auch hier, die richtige Balance zu finden mit Blick auf die Kosten, den Zeitaufwand und die Risiken, die durch lieferkettenbedingte Produktionsausfälle entstehen würden (Shih 2020, 86). Was einmal mehr deutlich wird: Man kann nicht gleichzeitig Resilienz und Effizienz steigern. Die Herausforderung liegt in der Suche nach dem richtigen Mix – eine zentrale Aufgabe für ein Leadership, das ein Unternehmen resilient machen will.

Dabei unterscheiden sich die beiden Resilienzfactoren Vielfalt und Redundanz in einem wichtigen Punkt – ihrer ungleichen Akzeptanz in Theorie und Praxis. Die Vorzüge von Diversität in Organisationen werden schon lange diskutiert und verfügen über eine große Akzeptanz: Vielfalt ist Mainstream. Das gilt in keiner Weise für den anderen Resilienzfaktor, der durch die Bedrohungen der Corona-Krise für (globale) Wertschöpfungsketten so prominent diskutiert wird, denn: Redundanz ist das Gegenteil von Effizienz. Effizienz ist aber eines der wichtigsten ökonomischen Leitprinzipien überhaupt. Hier zeigt sich mit größter Deutlichkeit, wie sehr die Corona-Krise bisherige Selbstverständlichkeiten hat brüchig werden lassen.

Plötzlich ist Effizienzstreben nicht mehr so „normal“ und fraglos akzeptiert wie bisher. Der in der Corona-Krise allgegenwärtige Begriff der Resilienz steht somit auch für die Infragestellung des lange kaum hinterfragbaren Effizienzleitbildes. Die Krise, so formuliert es Florian Roth, ist eine „Gelegenheit, um zu sagen: Wir können nicht alles nur auf kurzfristige Effizienz trimmen.“ (EY Deutschland 2020; vgl. auch Kühmayer 2020) Man kann das mit Rummel (2020) so zuspitzen: „Krisengewinnler sind dies immer auf Kosten anderer – *insgesamt*, sowohl für die Gesellschaft als auch für eine Organisation, *rücken jedoch Erhaltungsziele gegenüber Maximierungsstrategien in den Vordergrund.*“ (Herv. FL) Wenn es um Überlebenssicherung geht, verändern sich Prioritäten. Auch dies hat die Corona-Krise eindrücklich gezeigt. Dass Effizienz, Optimum und Perfektion in der Krise zurückstehen müssen, ist für Führung eine wichtige Leitlinie. In akuten Krisen wie dem Covid-19-Ausbruch, so formuliert es der Leadership-Experte Günter Stahl (2020), müssen Entscheidungsträger „Geschwindigkeit den Vorzug vor Perfektionismus geben.“

Dass Effizienz neu gedacht werden muss, war auch Thema des respACT-CEO-Talks im November 2020. Hauke Engel sah dort die klare Notwendigkeit, „das Verhältnis von Effizienz und Resilienz neu zu denken.“ Das ist eine überaus bemerkenswerte Aussage für einen McKinsey-Partner, steht die Beratungsfirma doch in dem Ruf, Effizienzverbesserung und damit Redundanzvermeidung als ihr Kerngeschäft

zu betreiben (vgl. Kurbjuweit 2003). Dass auch Mainstream-Beratungsfirmen das Effizienzleitbild hinterfragen, zeigt den drastischen Einschnitt, den die Corona-Krise und der Bedeutungsgewinn von Resilienz auch für die Praxis von Management und Führung bedeutet. Diese Neujustierung ist eine dezidierte Leadership-Aufgabe.

4. Resilienz als Führungsthema: Orientierung und Sinnstiftung

Es liegt auf der Hand, dass Resilienz ein Thema ist, an dem eine zeitgemäße und produktive Auseinandersetzung mit Leadership nicht vorbeikommt. Das ist vor dem Hintergrund des oben gesagten eine nicht zu unterschätzende Aufgabenstellung: Gerade die Berücksichtigung von Resilienz und damit das Neudenken von so zentralen Konzepten wie Effizienz, Risiko und Wachstum geht über das manageriale Alltagsgeschäft deutlich hinaus.

Resilienz ist, wie wir noch sehen werden, auch im wirtschaftlichen Kontext stets in verschiedene Prozesse eingebunden und existiert niemals „kontextfrei“. Führungskräften kommt dabei die Aufgabe zu, zum Vorhandensein derjenigen Faktoren beizutragen, die Resilienz positiv beeinflussen. Zu den Faktoren, die nicht bei den einzelnen Mitarbeitenden liegen und auch nicht nur organisatorisch verfügbar gemacht werden können und damit in der Verantwortung der Führungskraft liegen, zählen Gunkel et al. (2014, 260ff.): Vertrauen, Wertschätzung, Rückendeckung, Fairness, Vermeidung von Über- und Unterforderung, Klarheit in der Kommunikation, Schaffung von Handlungsspielräumen, Vorbildfunktion sowie die Vermittlung von Sinn und Bedeutung. Die Vermittlung von Sinn und Bedeutung und damit von Orientierung wird immer wieder hervorgehoben (vgl. z.B. Kals 2020).

Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen, die sich aktiv für die Nachhaltigkeit engagieren und wirkungsvolle Corporate-Social-Responsibility-Prozesse implementieren, hier im Vorteil sind. CSR wirkt nicht nur positiv auf Innovationsfähigkeit, Motivation, Reputation und andere wichtige Erfolgsfaktoren, sondern hat auch eine Orientierungs- und Sinnfunktion, die nicht pessimistisch ist, sondern auf Hoffnung setzt. Wer sich Nachhaltigkeit auf die Fahnen schreibt und dies ernst nimmt, hat einen Orientierungspunkt, der Richtung gibt und auch verdeutlicht, was ein Unternehmen *nicht* tun sollte. Die Erfahrung zeigt, dass gelebte Unternehmensverantwortung nicht zuletzt ein Sinnversprechen ist, das Beschäftigte an das Unternehmen bindet und auch insoweit Resilienz zu sichern hilft.

Die hohe Relevanz von Orientierung und Sinn bedeutet auch, dass Kommunikation in Krisensituationen weniger Notwendigkeiten, Probleme und Defizite betonen sollte, sondern Zielsetzungen und Schlüsselkriterien, auf die es ankommt (vgl. z.B. Rummel 2010; 2020). Kommunikation erweist sich gerade in Krisenzeiten als Schlüsselkompetenz von Führungskräften. Hier kommt es wesentlich auf Realismus und Klarheit an. Dazu gehört auch, Nichtwissen einzugestehen und darauf zu verzichten, beruhigende Scheinlösungen zu kommunizieren. Und: Realitätsfeste und belastbare Hoffnung zu vermitteln, wirkt sich positiv auf die Resilienz aus (vgl. TRIGOS 2020). Dieses Verhalten ist eine Schlüsselkompetenz von Leadership, wenn es um Resilienz geht. In Krisenzeiten gilt dies ganz besonders.

5. Leadership in Krisenzeiten: Kommunikation und Perspektivenvielfalt

Leadership bedeutet in der unternehmerischen Praxis, mit Blick auf angestrebte Ziele Menschen, Teams, Prozesse und Strukturen oder ganze Organisationen zu beeinflussen und in diesem Sinne zu führen. „Führung“ ist eine adäquate Übersetzung, nicht jedoch der schwächere Begriff „Leitung“. „Leader“ wird aus historischen Gründen üblicherweise nicht mit „Führer“ übersetzt, sondern mit „Führungskraft“ oder „Entscheidungssträger“.

Beim respACT-CEO-Talk wurde von OeKB-Vorstandsmitglied Angelika Sommer-Hemetsberger betont, wie herausfordernd – und wie wichtig – Führung angesichts massiver Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen ist. Dazu kommt noch die hohe Geschwindigkeit von Veränderungen. Eine Krise ist auch die Verdichtung von Ereignissen. Gerade Unsicherheit und schneller Wandel verlangen nach klarer, authentischer und richtungsgebender Kommunikation. In der *Harvard Business Review* heißt es hierzu: „Auch wenn Sie noch versuchen, das Ausmaß des Problems zu verstehen, seien Sie ehrlich und offen, um Ihre Glaubwürdigkeit zu wahren.“ (Argenti 2020) Das ist ein zentraler Punkt: Schlechte Kommunikation geht schnell auf Kosten der Glaubwürdigkeit, die aber zentraler Faktor für ein erfolgreiches Management in Krisenzeiten ist.

Geschwindigkeit ist ohne Zweifel ein Thema für alle, die an resilienter Führung interessiert sind. Entscheidungs- und Handlungsdruck ist für Führungskräfte alltäglich – in Krisenzeiten steigt dieser Druck. Hier den Blick für das Wesentliche zu bewahren und klug Prioritäten zu setzen, ist eine Herausforderung. Der Trend im Managementbereich, sich mit Achtsamkeit („Mindfulness“) zu beschäftigen, dürfte daher in Krisenzeiten an Fahrt gewinnen. Sie kann Führungskräften gerade in Krisenzeiten helfen. Achtsamkeit kann aber nicht nur ein wichtiger Resilienzfaktor sein und außerdem den Blick für das Wesentliche schärfen, sondern vermag auch einen Beitrag zur Innovationsfähigkeit zu leisten. Schlicht formuliert: Wer mit sich und seinem Umfeld achtsam umgeht, hat mehr Energie und „Platz“ für neue Ideen. Wir haben gesehen, dass Resilienz wesentlich durch die Faktoren Vielfalt und Redundanz bestimmt wird. Führung hat also, wenn sie an Resilienz und Krisenfestigkeit interessiert ist, beide Faktoren in den Blick zu nehmen und wirksam zu managen. „In den Blick nehmen“ ist wörtlich zu nehmen, denn managen kann man beide Faktoren nur dann, wenn man sie sieht. Dafür braucht es einen offenen Blick auf das Unternehmen und seine Umwelt. Als Augenöffner in diesem Sinne kann man das 2020 erschienene Buch *The Power of AND. Resonible Business Without Trade-Offs* lesen. Ed Freeman, Kirsten Martin und Bidhan Parmar legen darin dar, dass zukunftsfähiges und verantwortungsvolles Management mehr „sowohl-als-auch“-Denken und weniger „entweder-oder“-Denken braucht.

Freeman, 2020 Keynote-Speaker beim Österreichischen CSR-Tag, und sein Team machen das an fünf Begriffspaaren fest: Purpose *und* Gewinne, Stakeholder *und* Aktionäre, Gesellschaft *und* Märkte, Humanität *und* Ökonomik, Ethik *und* Wirtschaft. Wirtschaftliche Realität sei immer von beiden Seiten geprägt. Ökonomisches Handeln ist in der Tat nie „nur“ Gewinnmaximierung, Shareholderorientierung und Rationalität, sondern ist stets auch bezogen auf einen Zweck, verbunden mit unterschiedlichsten Stakeholderinteressen und wesentlich mitgeprägt durch Emotionen. Dafür ein Sensorium zu haben und stets mitzudenken, ist notwendig, wenn man im Sinne von Resilienz führen will.

Perspektivenvielfalt in der Entscheidungsfindung lässt sich auch dadurch erreichen, dass man externe Fachexpertise konsultiert und auch im Unternehmen Stimmen zu Wort kommen lässt, die neues Licht auf bestehende Sachverhalte werfen können. „Die effektivste Art, durch eine Krise zu führen,“ schreibt Stahl (2020), „besteht darin, aktiv Personen zu involvieren, die eine andere Perspektive auf ein bestimmtes Thema als man selbst haben.“ Auch hier: Diversität als Resilienzfaktor – auch die Diversität von Meinungen.

6. Wirtschaftliche Resilienz: Technik und Kultur

Wirtschaftliche Resilienz kann vieles bedeuten: die Resilienz einer Volkswirtschaft in Konjunkturkrisen, die Resilienz von Lieferketten bei internationalen Spannungen oder die organisatorische Resilienz ei-

nes Unternehmens. Diese Resilienzen hängen zusammen und werden auch durch individuelle Resilienzen beeinflusst, die zur unternehmerischen Resilienz beitragen – ein zentrales Feld für gutes Leadership.

Bei der organisatorischen Resilienz ist stets der Gesamtzusammenhang zu beachten. Sowenig ein Individuum unabhängig von Rahmenbedingungen agiert und reagiert, kann ein Unternehmen unabhängig von Umwelt und Netzwerken resilient sein. Auch hier gilt es, ein nicht-naives Resilienzverständnis anzulegen – und zu sehen, wie eng beide Resilienzen zusammenhängen. Gunkel et al. (2014) weisen in diesem Sinne darauf hin, dass Resilienzförderung niemals individuell gelingen kann, sondern „zwingend der entsprechenden Prozesse und Maßnahmen des Unternehmens“ bedarf. Sie nennen vier zentrale Resilienzfaktoren im Betrieblichen Gesundheitsmanagement: Soziale Unterstützung, Selbstwirksamkeit, Kohärenzgefühl und aktives Coping, also das Vorhandensein von Bewältigungsstrategien. Davon hängt nicht nur das Wohl der Beschäftigten ab, sondern auch der Erfolg des Unternehmens, da kein Unternehmen ohne engagierte Mitarbeitende bestehen kann.

Als weitere Faktoren für wirtschaftliche Resilienz können genannt werden: Anpassungsfähigkeit und ein Wissen um die Stakeholder, die im Krisenfall besonders relevant sind (vgl. z.B. McManus et al. 2008). Gerade dieser letzte Punkt stellt eine direkte Verbindung zu Nachhaltigkeit und CSR dar: Wer die in diesem Kontext so wichtigen Stakeholderbeziehungen ernstnimmt und pflegt, dürfe im Krisenfall resilienter aufgestellt sein als ein Unternehmen, das seine Stakeholder nicht gut kennt – denn wer Stakeholderbeziehungen pflegt, nimmt sein Umfeld viel umfassender und genauer wahr. Anpassungsfähigkeit – ein Kerncharakteristikum von Resilienz – ist die Fähigkeit, schnell und angemessen auf Veränderungen zu reagieren. Für Organisationen bedeutet dies, bei Störungen Strategie, Prozesse und Strukturen rasch zu ändern, sobald dies nötig wird (vgl. McManus et al. 2008, 83f.).

Viele Akteure setzen hier dezidiert auf technische, digitale Lösungen, wenn es um Krisenbewältigung geht: eine Strategie, deren Erfolg stark von der Innovationskraft der Unternehmen abhängt. Gleichzeitig eröffnen sich für die Unternehmen Chancen für neue Märkte und Produkte. Patricia Neumann, Generaldirektorin von IBM Österreich, brachte diese Position beim von respACT organisierten CEO-Talk im November 2020 auf den Punkt: Aus ihrer Sicht hat die Digitalisierung in der Corona-Krise ihre Versprechen gehalten.

In der Tat haben sich in der Corona-Krise digitale Technologien als zentraler Resilienzfaktor erwiesen: Trotz Lockdown sind der Wirtschaft zahlreiche Prozesse nahezu ungestört weitergelaufen. Das gilt natürlich nicht für viele Produktionsprozesse und Dienstleitungen wie die Gastronomie. Aber dort, wo Menschen am Schreibtisch arbeiten, haben Computer, Internetverbindungen und Konferenzsoftware dafür gesorgt, dass in vielen Unternehmen nahezu reibungslos weitergearbeitet wurde. Ohne die Verfügbarkeit dieser Ressourcen wären die Folgen der Lockdowns wesentlich heftiger gewesen. In diesem Sinne war digitale Technik 2020 ein wichtiger Resilienzfaktor. Freilich zeigt sich auch hier, dass gute Maschinen nicht ausreichen, wenn Menschen keine guten Arbeitsbedingungen haben. Zumal in Haushalten, in denen schulpflichtige Kinder leben, haben sich die Grenzen von Homeoffice-Arbeit deutlich gezeigt.

Das Resilienz nicht allein technisch erreichbar ist, zeigt sich auch im Bildungsbereich. Neumann (2020) schreibt dazu in einem Gastkommentar für den *Trend*: „Die konsequente Digitalisierung der Bildungsvermittlung erhöht (...) die Resilienz des Systems bei möglichen Rückfällen oder neuen Krisen.“ (Neumann 2020) Nun hat sich während der Corona-Krise gerade im Bildungsbereich die Bedeutung des menschlichen Faktors deutlich gezeigt – Technik allein reicht sicher nicht, um resilient zu werden. Auch Neumann nennt „Kulturwandel“ als Erfolgsfaktor. Die *Harvard Business Review* warnt 2020 gar vor einem Überdehnen des Einsatzes technischer Mittel – digital getriebene Optimierung könne auf

Kosten der Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten gehen. Das könne sich höchst ungünstig auswirken – nicht zuletzt auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen (Cappelli 2020, 61). Entscheidungen zu digitalisieren kann aus dieser Sicht gleichsam zu einer Entmachtung der Mitarbeitenden und damit zu fehlenden Anreizen führen, neue Ideen einzubringen. Der daraus resultierende Rat: „Stellen Sie Optimierung nicht über Befähigung.“ (Cappelli 2020, 58) Es komme darauf an, die richtige Balance zu finden zwischen digitalgetriebener Optimierung und der Befähigung der Mitarbeitenden. Nur so gelängen Prozesse, die nicht nur theoretisch funktionieren, sondern auch in der Praxis.

Die Balance zwischen Mensch und Technik ist Thema des 2020 erschienen Buches *Restoring the Soul of Business. Stayin Human in the Age of Data* von Rishad Tobaccowala. Wo bei Freeman et al. Verantwortung der Ausgangspunkt der Argumentation bildet (siehe oben Abschnitt 5), ist es bei Tobaccowala die Digitalisierung. Auch in Zeiten digitaler Technologien, so seine Botschaft, kommt es nicht nur auf Maschinen und Zahlen an, sondern ebenso sehr auf Menschen und Geschichten. Sinn, Bedeutung und Menschlichkeit seien auch im 21. Jahrhundert unverzichtbare Bestandteile erfolgreichen Wirtschaftens. Tobaccowala (2020, 170) schreibt: „Die Menschen brauchen mehr als ihre Bildschirme und sozialen Medien. Sie brauchen Zweck, Sinn und Gemeinschaft.“ Das darf man gerade in Krisenzeiten und besonders in Corona-Zeiten betonen, in denen die Digitalisierung einen massiven Bedeutungsschub erfährt. Zukunftsfähiges und erfolgreiches Wirtschaften, so Tobaccowalas (2020, 206) Botschaft, braucht ein „balancing the story and the spreadsheet“. Geschichtenerzählen spielt in der Unternehmensführung auch deshalb eine wichtige Rolle, weil dort gewöhnliche Präsentationen das Visionäre üblicherweise ausschließen: „Dagegen vermag sich die Erzählung vom Status quo zu befreien und bildet deshalb ein opportunes Medium, um tatsächlich Neues anzustoßen.“ (Schönthaler 2016, 86)

Die Kultur von Organisationen – zum Beispiel mit Blick auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit – ist ein kritischer Resilienzfaktor (McManus et al. 2008, 82). Einmal mehr erweist sich Peter Druckers Weisheit „Culture eats strategy for breakfast“ als wahr und relevant: Jede Strategie muss scheitern, die mit der Kultur eines Unternehmens nicht kompatibel ist. Leadership, die diese Kultur nicht ernst nimmt, droht ins Leere zu laufen. Auch für die Resilienz einer Organisation ist Kultur sehr wichtig – und muss gemanagt werden. Dieses Management, dessen Relevanz sich auch in der Krise als Schlüsselfaktor erwiesen hat, ist womöglich viel komplexer als das Ausrollen technischer Projekte oder die Einführung neuer Organisationsstrukturen. Klar ist: Im 21. Jahrhundert kommt es auf beides an, das eine ist ohne das andere nicht zu haben.

7. Unternehmen in der Corona- und Klimakrise: Chancen und Risiken

„Never waste a good crisis“ ist eine alte Weisheit, die auch während der Finanzkrise 2007/2008 oft zu hören war. Natürlich hört man sie auch im Zeichen von Corona. In der Tat tun sich bei all den schrecklichen Ereignissen, die Corona mit sich bringt, auch Chancen auf. Dasselbe gilt für die Klimakrise, die das (große) Risiko einer erheblichen Verschlechterung der Lebensbedingungen auf der Erde birgt: Wer wirksame Beiträge zur Abwendung des Klimadesasters leistet, kann darin auch eine Chance erblicken. Ohne die großen Probleme kleinreden zu wollen, gilt deshalb: Wer Führungsverantwortung trägt, muss auch in der Krise nach Chancen suchen, weiterzumachen, wirksam zu managen, unternehmerisch erfolgreich zu sein und dabei verantwortungsvoll zu agieren.

Hier ist ein wichtiger Unterschied zwischen Corona- und Klimakrise zu beobachten: Während die Corona-Krise akut und heftig „zuschlägt“ und damit unmittelbare Reaktionen auslöst, ist die Klimakrise ein Beispiel für eine schwere Krise, deren Auswirkungen sich sehr zeitverzögert ausbreiten und deshalb schwerer zu angemessenen Gegenmaßnahmen führen (vgl. Rogers et al. 2020, 4). Höchst relevant ist

auch die Einsicht, dass Wandel ohnehin passieren wird. Unternehmen agieren in einem dynamischen Umfeld, das akut durch die Corona-Krise, dauerhaft aber auch durch Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität mit massiven Veränderungsprozessen konfrontiert sind, an deren Ausgestaltung sie selbst beteiligt sind. Wie bei der Unterscheidung zwischen „managed transition“ und „forced transition“ in der Transformationsdebatte kommt es auch hier für Unternehmen und Führungskräfte darauf an, den Wandel zu gestalten und nicht zu erleiden. Unternehmen, die sich nicht (aktiv) ändern, werden (passiv) geändert werden.

Wer das gut managen will, muss über den Tag (und die Corona-Krise) hinausdenken und die Zukunft in den Blick nehmen. Anhand der Klimakrise lässt sich zeigen, welche Chancen und Risiken hier involviert sind. Zu den Risiken gehört zunächst das physische Risiko, also die (wahrscheinliche) Möglichkeit, dass die menschengemachte Klimaerwärmung die materiellen Bedingungen des Wirtschaftens verändert. Eine Welt mit einer um 4 Grad Celsius erhöhten Durchschnittstemperatur wäre eine andere als unsere heutige – auch ökonomisch. Das gilt nicht nur für Landwirtschaft und Industrie, sondern für praktisch alle Bereiche der Wirtschaft.

Wird gegengesteuert, impliziert dies das, was man Transformationsrisiko nennen kann: Klimapolitik und damit verbundene Veränderungen der Rahmenbedingungen wirken auf Unternehmen. Diejenigen, die sich nicht aktiv wandeln (zum Beispiel hinsichtlich des Umgangs mit den sozialen und ökologischen Folgen ihres Tuns), gehen das doppelte Risiko ein, mit Regulierungen konfrontiert zu werden, auf die sie sich besser früher eingestellt hätten oder von immer kritischeren Konsumentinnen abgestraft zu werden. Letzteres verweist auf ein weiteres Risiko: den Reputationsverlust. Die Corona-Krise hat die Sensibilität der Konsumentinnen auf das Verhalten von Unternehmen noch einmal gesteigert. Die Öffentlichkeit schaut heute genau hin, welche gesellschaftlichen Wirkungen das ökonomische Tun von Unternehmen entfaltet.

Gleichzeitig sind Transformation- und Reputations-Risiken auch Transformations- und Reputations-Chancen. Unternehmen, die sich glaubwürdig zu Klimaschutz und Nachhaltigkeit bekennen und wirkungsorientiertes CSR-Management betreiben, können zu den Gewinnern der veränderten Bedingungen gehören. So bedrohlich zum Beispiel der Green Deal der Europäischen Union für energieintensive Branchen ist und so gefährlich die Sensibilität der „Generation Greta“ für „Klimasünder“ ist, so groß ist hier die Chance für Unternehmen, die sich aktiv auf der Suche nach klimafreundlichen und nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen machen und diese entwickeln und auf den Markt bringen.

Diese Skizze von Chancen zeigt erneut, wie höchst kompatibel CSR und Resilienz sind. Anders als Resilienz und Effizienz besteht zwischen Resilienz und CSR dezidiert *kein* Trade-off. Leadership, das die organisatorische Resilienz steigern will, trägt damit auch zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit bei. Und Unternehmen mit aktivem CSR-Management fördern mit der Nachhaltigkeit auch ihre Resilienz. Corporate Social Responsibility ist ein Schlüsselfaktor für Resilienz.

8. Was tun? 10 konkrete Handlungsmöglichkeiten

Aus diesen Chancen und Risiken und den obigen Ausführungen zu Resilienz, Krise und Leadership lassen sich einige allgemeine Hinweise für Unternehmen und Führungskräfte ableiten. Auch hier ist natürlich der Kontext der Anwendung wichtig. Gleichwohl gibt es einige allgemeine Schlussfolgerungen, die wohl für Führungskräfte in allen Unternehmen relevant sind, unabhängig von Branche, Standort oder Größe.

- *Orientierung durch Sinnvermittlung:* Hören Sie nicht auf, den Zweck Ihres Unternehmens zu kommunizieren und die Vision, die Ihren Entscheidungen zugrunde liegt. Nichts motiviert mehr und

beruhigt in Krisenzeiten als die Klarheit darüber, worum es geht, wohin es gehen soll und warum Maßnahmen ergriffen werden.

- *„Selbstrettung vor Weltrettung“*: Beim respACT-CEO-Talk im November wurde an die Panelists die Frage danach gestellt, wie sie es als Führungskräfte mit 24/7-Beanspruchung schaffen, ihr „Schlafmanagement“ so zu gestalten, dass sie persönlich resilient und nachhaltig leistungsfähig bleiben. Das ist keine Scherzfrage, sondern ein wichtiges Thema, wie auch die Antworten der Angesprochenen zeigten. In der Tat ist der gute Umgang mit sich selbst Grundvoraussetzung für resiliente Führung. Wer selbst in der Vielzahl von Aufgaben und Herausforderungen „untergeht“, wird anderen Menschen weder Orientierung noch Sinn vermitteln können. Dabei hilfreich sein kann die Einübung von Achtsamkeit – nicht als esoterische Ablenkung, sondern als grundlegende Kernkompetenz.
- *Konzentration auf das Wesentliche*: Auch dabei kann Achtsamkeit hilfreich sein. Gerade in Krisenzeiten kommt es existenziell darauf an, den Überblick zu behalten und klare Prioritäten zu setzen und auf dieser Basis zu entscheiden. Klarheit und Fokussierung sind ein Beitrag zur Resilienz – persönlich und organisational.
- *Vertrauen haben und Vertrauen geben*: Vertrauen ist eine Basisressource für Resilienz – und das heißt zunächst einmal: Vertrauen in sich selbst. Selbstvertrauen und das realistische Gefühl, Aufgaben gewachsen zu sein, ist Grundvoraussetzung für eine gute Führung – gerade in Krisenzeiten, wo Angst und Unsicherheit auch in Unternehmen bedrohlich anwachsen können.
- *„Sowohl als auch“ statt „entweder-oder“*: „Die Macht des Und“ (Freeman et al.) ist nicht nur als Perspektive auf große Themen wie Performance, CSR und Stakeholdermanagement relevant, sondern auch als *modus operandi* im Managementalltag. Das gilt besonders für das Verhältnis von Technik und Kultur – resilientes Management braucht beides. Erfolg entsteht nicht durch Fixierung auf maschinelle Lösungen – ohne eine entsprechende Unternehmenskultur bleiben sie wirkungslos.
- *Vielfalt fördern und Netzwerke pflegen*: Wer ein offenes Ohr für gesellschaftliche Entwicklungen hat, wer über ein verlässliches Stakeholdernetzwerk verfügt und (externer) Fachexpertise zuhört, trägt zur Resilienz seines Unternehmens bei. Eine Vielfalt der Meinungen ist wichtig – ebenso wie die Chance, dass diese auch zur Entfaltung kommen. Denken Sie Vielfalt über Human Resources hinaus. Sehen Sie Vielfalt in der Lieferkette als wichtigen Resilienzfaktor und handeln Sie entsprechend.
- *Redundanz organisieren*: Effizienz und Kostenbewusstsein sind sehr wichtig – können aber übertrieben werden. Es gilt, das richtige Maß zu finden zwischen falschverstandener Effizienzfixierung und sinnloser Verschwendung. Es gilt anzuerkennen, dass man nicht gleichzeitig Effizienz und Resilienz steigern kann. Pufferkapazitäten, Lagerbestände und Redundanzen sind unverzichtbar, wenn man gut durch Krisen kommen will.
- *Kristallklare Kommunikation*: Klare und authentische Kommunikation ist gerade in Krisen essentiell. Dazu gehört auch, Nichtwissen einzugestehen und zuzugeben, wenn man keine Lösung hat – verbunden mit der Ankündigung, diese zu suchen. Kommunikation ist ein Kulturfaktor, der für jede Führungskraft ein Schlüsselinstrument sein kann.
- *Hoffnung statt Optimismus*: Ein naiver Optimismus, der davon ausgeht, alles werde gut, ist besonders in Krisenzeiten weder hilfreich noch glaubwürdig. Angemessener und wirkungsvoller ist realistische Hoffnung – die Aussicht, dass die Lage sich bessern kann, wenn man dafür arbeitet.
- *Nachhaltigkeit wirkt!* Wer sich CSR verschreibt und auf wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement setzt, fördert damit nicht nur die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, sondern trägt auch wesentlich zur Resilienz bei. Nahezu alles, was man mit CSR verbindet – aktive Übernahme von Verantwortung; Berücksichtigung ökonomischer und ökologischer und sozialer Aspekte; Transparenz – wirkt als Resilienzverstärker. In diesem Sinne gilt auch und gerade in Krisenzeiten: CSR wirkt!

Literatur

- Accenture (2020): Resilienz. Was Ihre Mitarbeiter jetzt brauchen. https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-Human-Resilience-DE.pdf (Zugriff November 2020).
- Argenti, Paul A. (2020): Communicating Through the Coronavirus Crisis. In: Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis> (Zugriff November 2020).
- Bansal, Pratima (Tima) / Grewatch, Sylvia / Sharma, Garima (2020): How COVID-19 informs business sustainability research. It's time for a systems perspective. In: Journal of Management Studies 2020.
- Bhamra, Ran / Dani, Samir / Burnard, Kevin (2011): Resilience: The concept, a literature review and future directions. In: International Journal of Production Research 49 (18). S. 5375-5393.
- Böschen, Stefan / Binder, Claudia R. / Rathgeber, Andreas (2017): Resilienzkonstruktionen: Divergenz und Konvergenz von Theoriemodellen. Eine konzeptionell-empirische Analyse. In: GAIA 26 (S1). S. 216-224.
- Cappelli, Peter (2020): Stop Overengineering People Management. The trend toward optimization is disempowering people. In: Harvard Business Review, September / October 2020. S. 56-63.
- Exner, Andreas (2013): Von der Nachhaltigkeit zur Resilienz? Mögliche Diskursveränderung in der Vielfachkrise. In: Phase 2. Zeitschrift gegen die Realität, Sommer 2013. S. 1-12.
- EY Deutschland (2020): „Selbstorganisation und Selbstverantwortung sind entscheidend“. https://www.ey.com/de_de/reframe-your-future/systemische-resilienz-bei-unternehmen (Zugriff November 2020).
- Freeman, R. Edward / Martin, Kirsten E. / Parmar, Bidhan L. (2020): The Power of AND. Resonable Business Without Trade-Offs. New York: Columbia University Press.
- Glynn, Mary Ann (2020): '15 Days to Slow the Spread': Covid-19 and Collective Resilience. In: Journal of Management Studies 2020.
- Graefe, Stefanie (2019): Resilienz im Krisenkapitalismus. Wider das Lob der Anpassungsfähigkeit. Bielefeld: transcript.
- Gunkel, L. / Böhm, S. / Tannheimer, N. (2014): Resiliente Beschäftigte – eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte. In: B. Badura et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report. Berlin / Heidelberg: Springer. S. 257-268.
- Kals, Ursula (2020): Was sollen Führungskräfte in der Krise tun? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/was-sollen-fuehrungskraefte-in-der-corona-krise-tun-16714466.html> (Zugriff November 2020).
- Katzmair, Harald (2017): Was ist Resilienz? In: SOL Magazin 170. S. 12-13.
- Kharrazi, Ali / Fath, Brian D. / Katzmair, Harald (2016): Advancing Empirical Approaches to the Concept of Resilience: A Critical Examination of Panarchy, Ecological Information, and Statistical Evidence. In: Sustainability 8. <http://www.fas-research.com/wp-content/uploads/FAS474-ConceptofResilience-sustainability-092016.pdf> (Zugriff November 2020).
- Kimhi, Shaul / Marciano, Hadas / Eshel, Yohanan / Adini, Bruria (2020): Recovery from the COVID-19 pandemic: Distress and resilience. In: International Journal of Disaster Risk Reduction 50. S. 1-7.
- Kühmayer, Franz (2020): 5 Führungskompetenzen für die Post-Corona-Wirtschaft. Wien: Zukunftsinstitut. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/leadership/5-fuehrungskompetenzen-fuer-die-post-corona-wirtschaft/> (Zugriff November 2020).
- Kurbjuweit, Dirk (2003): Unser effizientes Leben. Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen: Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Luks, Fred (2010): Endlich im Endlichen. Oder: Warum die Rettung der Welt Ironie und Großzügigkeit erfordert. Marburg: Metropolis.

- Luks, Fred (2020): Geschichte wird gemacht! „Recovery“ oder „Discovery“? <https://www.linkedin.com/pulse/geschichte-wird-gemacht-recovery-oder-discovery-fred-luks/?articleId=6668468874511470592> (Zugriff November 2020).
- McManus, Sonia / Seville, Erica / Vargo, John / Brunson, David (2008): Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. In: *Natural Hazards Review* 9. S. 81-90.
- Neumann, Patricia (2020): Die Zukunft ist digital – weit über die Krise hinaus. In: *trend*. <https://www.trend.at/branchen/digital/zukunft-krise-11614540> (Zugriff November 2020).
- Rogers, Peter / Bohland, Jim J. / Lawrence, Jennifer (2020): Resilience and values: Global perspectives on the values and worldviews underpinning the resilience concept. In: *Political Geography* 83. S. 1-9.
- Rummel, Martina (2010): Führung unter Stress: Resilienz aufbauen. In: T. Rigotti / S. Korek / K. Otto (Hrsg.): *Gesund mit und ohne Arbeit*. Lengerich: Pabst Science Publishers. S. 337-350.
- Rummel, Martina (2020): Leadership und organisationale Resilienz. <https://www.mssg.ch/de/publications/newsroom/Leadership-und-organisationale-Resilienz> (Zugriff November 2020).
- Schönthaler, Philipp (2016): *Portrait des Managers als junger Autor*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Shih, Willy, C. (2020): Global Supply Chains in a Post-Pandemic World. In: *Harvard Business Review*, September / October 2020. S. 82-89.
- Stahl, Günter K. (2020): Wie man (falsch) mit einer Krise umgeht: sechs Leadership-Learnings aus Covid-19. <https://www.die-wirtschaft.at/die-wirtschaft/wie-man-falsch-mit-einer-krise-umgeht-sechs-leadership-learnings-aus-covid-19-197378> (Zugriff November 2020).
- Tobaccowala, Rishad (2020): *Restoring the Soul of Business. Stayin Human in the Age of Data*. Nashville: Harper Collins Leadership.
- TRIGOS (2020): *TRIGOS. Einreicher zu Corona. Nachhaltigkeit und Optimismus im Fokus*. Wien: respACT.