5 SCHRITTE

Bedrohungslagen werden immer wahrscheinlicher – auch für Unternehmen. Umso wichtiger ist es, dass sie mit einer lernenden Organisation und effizienter Stabsarbeit den sich verändernden Anforderungen gerecht werden. Denn die eigene Handlungs- und Widerstandsfähigkeit ist entscheidend für die Bewältigung von Notfall- und Krisensituationen.

Aufgrund der veränderten geopolitischen Sicherheitslage mit deutlich gestiegenen Risiken für hybride Angriffe auf IT, Infrastruktur und andere Ziele treffen staatliche Institutionen (insbesondere Behörden mit Sicherheitsaufgaben) selbst Vorsorge und fordern auf, einen Beitrag dazu zu leisten (siehe Artikel „Die vierte Säule" S. 22). Für Unternehmen ergeben sich aus dieser neuen Gefahrenlage – neben den aus dem Klimawandel entstehenden Herausforderungen – neue Anforderungen: Angriffe von außen, Versorgungsunterbrechungen aufgrund von Ausfall der Infrastruktur wie zum Beispiel der Stromversorgung, Verkehrswege oder Lieferketten.

Firmen mit „internem" Gefahrenpotenzial – beispielsweise aufgrund der Handhabung gefährlicher Stoffe oder physikalisch-chemischer Prozesse – sind in der Regel darauf vorbereitet, Gefahren abzuwehren (Notfallmanagement), Interessen und Bedürfnisse des Unternehmens im Notfallgeschehen gegenüber Stakeholdern wie Behörden, Medien und Anwohnern zu wahren (Krisenmanagement) und Produktionsprozesse aufrechtzuerhalten oder schnellstmöglich wiederherzustellen (Business Continuity Management).

Das Notfall- und Krisenmanagement gilt es mit Blick auf die neuen Anforderungen von „außen" zu überprüfen und bei Bedarf weiterzuentwickeln oder gar aufzubauen. Dabei ist zu beachten, dass sich mit der Ausweitung der Bedrohungslage auch die Abhängigkeiten zu anderen Organisationen – gemeint sind hier vor allem Behörden, externe Einsatzkräfte und Dienstleister – vergrößern können und mehr Unterstützung erforderlich wird. Es gilt, dieses Zusammenwirken sicherzustellen.

RESILIENTE ORGANISATION

Eine Bedrohungslage frühzeitig zu erkennen, zu akzeptieren und darauf angemessen zu reagieren, ist für das Ziel der Bewältigung der zentrale Schritt. Er wirkt sich maßgeblich auf die Funktionsfähigkeit des Unternehmens aus (siehe Abbildung 1: **Resiliente Organisation**). Grundlage hierfür sind die zur Verfügung stehenden internen und externen Ressourcen: zielfüh-

ORGANISATIONSENTWICKLUNG
PROF. DR. RYSCHKA
KOMMUNIKATION

rende Prozesse, funktionale Strukturen, adäquate Kommunikations- und Arbeitsmittel, externe Dienstleistungen. Sie alle können im Ereignisfall genutzt werden. Das Potenzial, einer Bedrohung wirksam zu begegnen, liegt in der Phase „vor dem Ereignis". Wenn relevante Bedrohungsszenarien antizipiert werden, können sich Unternehmen darauf vorbereiten und entsprechende interne und externe Ressourcen sicherstellen. Für den Ausbau der Resilienz ist es wichtig, mit der Notfallorganisation, in (Stabs-)Übungen, Planspielen oder Planbesprechungen Erfahrungen zu sammeln, diese zu reflektieren und daraus weiter zu lernen sowie Anpassungen vorzunehmen (Ryschka et al., 2024).

DURCH ORGANISATIONSENTWICKLUNG RESILIENZ AUFBAUEN

Für einen solchen Organisationsentwicklungsprozess bietet sich ein Vorgehen in fünf Schritten an (siehe Abbildung 2: **Die Organisation entwickeln**):

1. Anforderungs- und Risikoanalyse: Was sind konkret neue Anforderungen?

/ Welche (neuen) Bedrohungsszenarien könnten sich für das Unternehmen ergeben?
/ Welche Gewährleistungen muss die Organisation erfüllen, beispielsweise die Werkfeuerwehr als Unterstützer von öffentlichen Feuerwehren?
/ In welchen Abhängigkeiten steht das Unternehmen zur Gesellschaft und zu anderen Organisationen? Von wem benötigt es welche Unterstützung, um die eigenen Ziele zu erreichen?

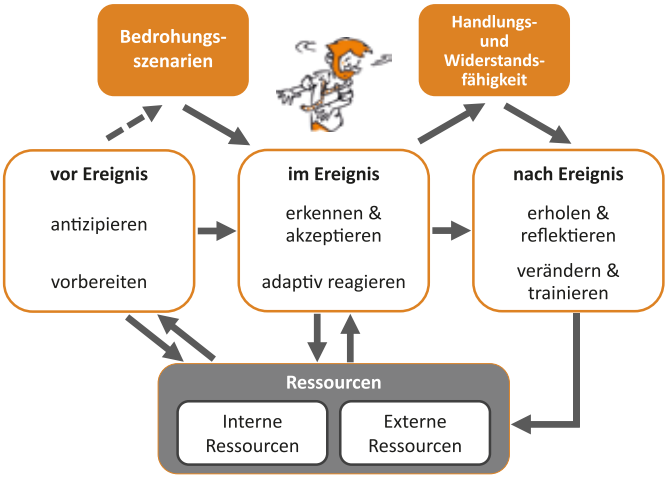
„Verschaffen Sie sich einen Überblick über die relevanten Bedrohungsszenarien und priorisieren Sie diese", verdeutlicht Prof. Dr. Jurij Ryschka die erste Aufgabe im Prozess der fünf Schritte, die er und sein Team auf der Grundlange von mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Begleitung von entsprechenden Organisationsentwicklungsprozessen definiert haben und kontinuierlich aktualisieren.

2. Ist- und Zieldefinition: Inwieweit ist die Organisation auf die neuen Anforderungen bereits vorbereitet?

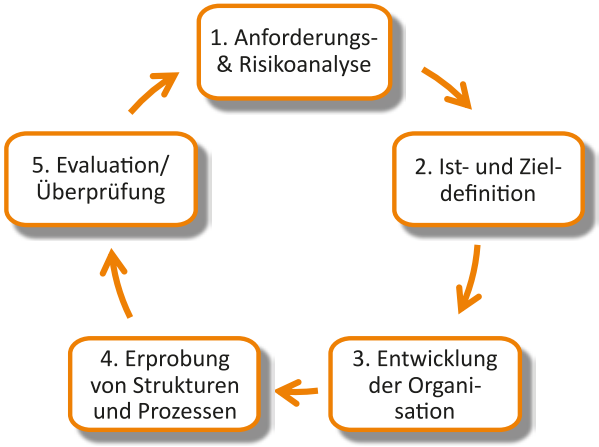
Als Nächstes ist zu prüfen, inwieweit die folgenden Ressourcen bereits vorhanden sind (Duchek et al., 2020; Hamsal et al., 2022; Hartmann et al., 2020):

/ Was gibt es bereits an Strukturen und Prozessen zur Prävention sowie zur operativen und strategischen Krisenbewältigung (Notfallhandbuch, Vorhalten einer Notfallorganisation inklusive eines Krisenstabs mit abgestimmten Verantwortlichkeiten, Bearbeitungs- und Entscheidungsprozeduren)?
/ Inwieweit sind die Rolleninhaber auf ihre Funktion – mit Blick auf Stabsarbeit insbesondere Stabsleitung, Visualisierung, Moderation, Kommunikation – hinsichtlich notwendiger fachlicher und methodischer Kompetenzen sowie Selbstregulation und Mindset trainiert und vorbereitet?
/ Inwieweit sind Führung und Koordination des Zusammenwirkens eingeübt?

RESILIENTE ORGANISATION



DIE ORGANISATION ENTWICKELN



/ Inwieweit sind notwendige Mittel wie IT, Informations- und Kommunikationsmittel, Technik, Versorgung ausreichend vorhanden?
/ Inwieweit hat das Unternehmen Zugriff auf externe Ressourcen in Form von Dienstleistungen oder (Arbeits-)Mitteln?
/ Inwieweit sind die Schnittstellen mit anderen Organisationen (Behörden, Zulieferer, Dienstleister etc.) geklärt und die Grundlagen für eine vertrauliche Zusammenarbeit geschaffen?

„Definieren Sie, in welchen Feldern Ihre Organisation weiterentwickelt werden muss, und planen Sie entsprechende Maßnahmen", fasst Ryschka die Essentials der Ist- und Zieldefinition zusammen.

LEITFADEN: WAS MÜSSEN UNTERNEHMEN TUN, UM SICH ZU RESILIENTEN ORGANISATIONEN ZU ENTWICKELN?

3. Entwicklung der Organisation
Bei der Weiterentwicklung des Unternehmens ist zu beachten, dass signifikante Veränderungen Ängste, Unsicherheiten oder Überforderung bei den betroffenen Mitarbeitenden auslösen können. Damit alle Beteiligten konstruktiv mit den Veränderungen umgehen und entsprechende Potenziale genutzt werden können, empfehlen sich Change-Management-Maßnahmen, die – über den fachlichen Fokus hinaus – soziale Aspekte von Veränderungen berücksichtigen: Information, Kommunikation und Einbindung, Führungshandeln und Vorbereitung von Verhaltensänderungen (Ryschka et al., 2025. Diese Publikation stellt auch wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte Methoden zur Gestaltung von Veränderungsprozessen vor.)

4. Erprobung von Strukturen und Prozessen
Strukturen, Prozesse und damit verbundene Verhaltensabläufe sollten regelmäßig in Übungen, Planspielen, Planbesprechungen etc. trainiert werden. Hierfür können insbesondere die im ersten Schritt definierten Bedrohungsszenarien genutzt werden, bei denen Entwicklungsbedarfe bereits festgestellt wurden oder vermutet werden. „Aus unserer Beratungserfahrung führt bereits der Prozess der Entwicklung einer Übung zum Aufdecken von (weiteren) Optimierungspotenzialen, die dann auch umgehend genutzt werden können", erklärt Ryschka.

Das Zusammenwirken verschiedener Funktionen – zum Beispiel bei der Stabsarbeit: Stabsleitung, Moderation, Visualisierung, Kommunikation etc. – erfordert gemeinsame Übungen. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit in Schnittstellen mit anderen Organisationen wie Behörden, Dienstleistern oder einem übergeordneten Krisenmanagement im Mutterkonzern. So kann ein gemeinsames Verständnis (Shared Mental Model; Mohammed et al., 2010) der Zusammenarbeit entstehen. Dies wiederum steigert die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Notfall- und Krisenbewältigung in Realsituationen.

5. Evaluation und Überprüfung
Die weiterentwickelten Strukturen, Prozesse, Mittel und Kompetenzen gilt es zu überprüfen. Dies kann einerseits in Form von Übungen geschehen. Entscheidend ist hierbei eine konstruktiv-kritische Auswertung und Reflexion. Hierzu können auch Expertinnen und Experten aus anderen Organisationen als Beobachter und Feedbackgeber in den Übungen genutzt werden. Diese können zudem die definierten Strukturen, Prozesse und Mittel hinterfragen und Anregungen für deren Weiterentwicklung geben.

ERFOLGSFAKTOREN

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Weiterentwicklung eines Unternehmens mit Blick auf organisationale Resilienz sind:

/ Ein strategischer Rahmen und grundsätzliches Interesse vom Top-Management am Ausbau der organisationalen Resilienz
/ Ein „Kümmerer": eine für die Weiterentwicklung des Notfall- und Krisenmanagements verantwortliche Person
/ Regelmäßige Notfall-Übungen

Auf diese Weise werden die Kompetenzen der Rolleninhaber ausgebaut und deren Selbstwirksamkeit gestärkt, Verhaltensabläufe im Zusammenwirken etabliert und so die Handlungs- und Widerstandsfähigkeit der Organisation sichergestellt. Ryschka nennt einen weiteren relevanten Benefit: „Die Stärkung der eigenen Organisation leistet auch einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Resilienz unserer Gesellschaft."

ORGANISATIONSENTWICKLUNG RYSCHKA

Prof. Dr. Jurij Ryschka und sein Team beraten und begleiten Unternehmen in Fragen der Führung, Kooperation und Veränderung – mit einem spezifischen Schwerpunkt im Themengebiet Notfall- und Krisenmanagement.„Dabei unterstützen wir bei der Entwicklung und Umsetzung individueller, fundierter und kreativer Lösungen für Ihre aktuellen und zukünftigen Herausforderungen", beschreibt Ryschka die Vorgehensweise. „Entsprechend unserem Beratungsprozess legen wir großen Wert darauf, Ihre Bedarfe zu verstehen. So können wir für Ihre Organisation passende und nachhaltige Lösungen entwickeln und Sie in der Umsetzung dieser begleiten."

Im Bereich Notfallmanagement bietet das Beraterteam abgestimmt auf die jeweiligen Bedürfnisse des Auftraggebers:
/ Beratung bei Entwicklung und Umsetzung effizienter Prozesse und Strukturen im Notfall- und Krisenmanagement
/ Verhaltensorientierte Trainings zur Optimierung individueller Kompetenzen im Notfallmanagement
/ Teamentwicklung für die Stabsorganisation
/ Entwicklung, Umsetzung und Reflexion von Übungen, Planspielen und Planbesprechungen zum Training des Notfall- und Krisenstabs

„Auf diese Themen fokussiert sich seit 1997 unsere Beratung für Unternehmen der Branchen Energie, Chemie und Pharma, Bergbau, Luftfahrt sowie Automobil, Technik und Industrie. Dabei nutzen wir die Unterstützung von Experten aus dem Notfallmanagement", erklärt Ryschka. „Inzwischen haben wir weit über 1000 Fach- und Führungskräfte in den Themen Stabsführung, psychologische Aspekte der Stabsarbeit und Selbstregulation in kritischen Situationen trainiert, eine Vielzahl von Stabsübungen und Simulationen in Unternehmen vorbereitet, begleitet und ausgewertet sowie Notfallorganisationen bei Aufbau und Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen beraten."

ryschka.de

LITERATUR

/ Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215-246.
/ Hamsal, M., Dwidienawati, D., Ichsan, M., Syamil, A., & Trigunarsyah, B. (2022). Multi-perspective approach to building team resilience in project management: A case study in Indonesia. Sustainability, 14(20), 13137.
/ Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. Applied Psychology, 69(3), 913-959.
/ Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. Journal of Management, 36(4), 876-910.
/ Ryschka, J., Arnold, M., Schilbach, M., Schlösser, A. M., Zollner, H., Müller, V., & Ryschka, U. (2024). Resilienz. Verlag Dr. Jurij Ryschka.
/ Ryschka, J., Popp, L., Krummhaar, L., Müller, V., Haun, S., Egloff, M., & Ryschka, U. (2025). Change. Verlag Dr. Jurij Ryschka.