

HINTERGRUNDBERICHT

Wie fragil ist das Konzept von Resilienz im Risiko- und Krisenmanagement?

Kaum ein Schlagwort hat in den letzten Jahren den Umgang mit Risiken und die Bewältigung von Krisen mehr geprägt als „Resilienz“. Mit Resilienz wird in der Regel die Fähigkeit eines Systems erfolgreich mit Störungen umzugehen bezeichnet, v.a. bei Großschadenslagen wie Naturkatastrophen, Blackouts, Pandemien oder Terroranschlägen. Der Begriff kommt aus der Psychologie bzw. Medizin und wurde auf technische bis Ökosystem übertragen und letztlich in Organisationswissenschaft, Versicherungswirtschaft und Unternehmenssicherheit. Dabei birgt diese Übertragung von Begriffen auf andere Bereiche auch nicht unerhebliche Risiken in sich. Sie werden entweder unscharf (vgl. BAKS Working Paper 19/2016 „Was ist Resilienz?“) oder implizieren nicht übertragbare Prinzipien.

Resilienz hat in der Regel das Ziel nach einer Störung zum Ausgangszustand zurück zu kehren: Die Körpertemperatur geht wieder auf 37°C zurück, das umgekippte Gewässer hat wieder natürliche Werte, die Produktion und die Warenströme laufen wieder wie gehabt, die Sicherheitsmaßnahmen am Flughafen werden wieder auf Normal zurück gefahren.

Gerade letzteres zeigt die Problematik des Begriffs. Politik, Wirtschaft und so auch Unternehmenssicherheit sehen sich damit konfrontiert, dass ein Zurück zum Ausgangszustand nicht möglich ist. Für eine in den letzten Jahrzehnten auf „just in time Logistik“ ausgerichtete Produktion und spontane weltweite Geschäftsreisen in einer globalen Wirtschaft ist es besonders schmerzhaft, dass gewohnte Liefer- und Reisezeiten nicht mehr aufrecht zu erhalten sind. Sicherheitsmaßnahmen, die vor wenigen Jahren noch einer spezifischen israelischen Paranoia oder Bedrohungssituation zugeordnet wurden, werden heute für Flughäfen weltweit diskutiert oder aktuell eingeführt. Kurz – es gibt kein Zurück zum „business as usual“. Das gleiche Szenario erleben Logistikunternehmen aktuell an innereuropäischen Grenzen.

Nicholas Taleb hat daher bereits 2012 den Begriff der „Antifragilität“ in seinem Buch mit dem Untertitel „Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen“ eingeführt. Damit beschreibt er treffend die grundlegende Ausrichtung von Risiko- und Krisenmanagement: Die Fähigkeit (a) auch mit neuen unerwarteten Bedrohungen umzugehen und (b) das System an neue Risiken anzupassen. Dies setzt gerade auch in der Unternehmenssicherheit eine hohe Flexibilität und Brandbreite an Expertise voraus. Von der Risikoanalyse über die Prävention bis zur Krisenreaktion sind multidisziplinäre Teams gefragt, die über traditionell vorwiegend aus Polizei, Militär und Nachrichtendiensten rekrutiertes Personal hinausgehen.

Die im Rahmen einer Krisenlage geführt Diskussion zwischen dem Leiter Sicherheit, einem Juristen und dem Kommunikationsberater über eine Kommunikationsstrategie, die sowohl die Reputation des Unternehmens schützt, wie Haftungsrisiken beachtet und künftig anzupassende Sicherheitsmaßnahmen, mag das verdeutlichen. Unternehmenssicherheit steht somit vor der Herausforderung, nicht einen Status quo zu sichern, sondern Veränderungsprozesse aktiv mit zu gestalten, die von einer zunehmend dynamischen wie komplexen Sicherheitslage beeinflusst werden. Umgekehrt – eine strategische Unternehmensführung, die Sicherheitsexpertise ausklammert, läuft Gefahr, strukturell falsch ausgerichtet und damit sehr fragil zu sein.

*Autor: AKE | SKABE GmbH berät Unternehmen in Veränderungsprozessen mit Risikoanalysen und bei der Einführung von Sicherheitskonzepten für Geschäftsreisen, Logistik und Auslandsstandorte
info@akegroup.de*