Zukunfts-fähig durch Resilienz

10 Thesen zur strategischen Rolle von HR

acatech HR-KREIS

acatech
DEUTSCHE AKADEMIE DER TECHNIKWISSENSCHAFTEN

Der Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) von acatech widmet sich der Frage, wie die digitale Transformation gestaltet werden kann. Dieser Bericht fasst vor diesem Hintergrund einige unserer wesentlichen Arbeitsergebnisse zusammen und soll zum offenen politischen und gesellschaftlichen Diskurs zur Zukunft der Arbeit beitragen – unabhängig von partei-, arbeitgeber- und gewerkschaftspolitischen Ansätzen.

Executive Summary

Zukunftsfähigkeit entsteht heute unter dauerhafter Unsicherheit: Geopolitische Spannungen, fragile Lieferketten, technologische Disruptionen, politische Richtungswechsel und Veränderungen in der Arbeitswelt und Gesellschaft treffen auf lange aufgeschobene Strukturprobleme. Für den Wirtschaftsstandort Deutschland verschärft sich der Druck: Wertschöpfung und zunehmend auch wissensintensive Tätigkeiten verlagern sich ins Ausland. Der damit einhergehende Verlust an Kompetenz und wirtschaftlicher Substanz kann durch demografisch bedingte Abgänge statistisch verdeckt werden: Werden Stellen insbesondere nach Renteneintritten nicht wiederbesetzt, schlägt sich dieser Verlust nicht unmittelbar in den Arbeitslosenzahlen nieder. Das Kernproblem liegt daher im unzureichenden Aufbau neuer wirtschaftlicher Dynamik. Organisationale Resilienz wird damit zum strategischen Bezugspunkt – nicht als bloße Krisenreaktion, sondern als Voraussetzung, unter veränderten Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Auf Grundlage von neun qualitativen Interviews mit Mitgliedern des HR-Kreises aus Wirtschaft und Wissenschaft untersucht das Impulspapier die Rolle von Human Resources (HR), insbesondere mit Blick auf drei Dimensionen: personale Resilienz, organisationale beziehungsweise operative Resilienz und strategische Resilienz.

Resilienz ist zuallererst Alltagsfähigkeit und nicht auf den Ausnahmefall beschränkt: Handlungsfähigkeit unter alltäglicher Unsicherheit und die Unterscheidung, wann sofortiges Handeln nötig ist und wann ein abwägendes Vorgehen tragfähiger ist. Sie ist keine einzelne Eigenschaft und daher nicht in einer Kennzahl abbildbar, sondern nur mehrdimensional erfassbar – über Prozess-, Kompetenz- und Gesundheitskennzahlen, strukturierte Rückkopplung und validierte Instrumente für Individuum, Team und Organisation. Die wirksamen Strategien sind bekannt, werden aber zu selten konsequent umgesetzt: strategische Vorausschau und Szenariodenken, Diversifikation von Märkten und Portfolio, finanzielle Handlungsfähigkeit als Puffer und Investitionsvoraussetzung, das Heben digitaler Potenziale, eine nachhaltige Unternehmensausrichtung, ein tragfähiges Wertegerüst mit klaren Leitplanken für Führung sowie Agilität, Diversität und eine belastbare Lern- und Fehlerkultur. Führung und psychologische Sicherheit sind dabei keine kulturellen Zusatzthemen, sondern operative Voraussetzungen: Nur wo Risiken offen angesprochen und Entscheidungen dezentral verantwortet werden, bleibt eine Organisation in Krisen- und Veränderungssituationen schnell handlungsfähig.

HR wirkt als Scharnier zwischen Geschäftsstrategie und Organisation und übersetzt Markt- und Technologieveränderungen in Workforce-Szenarien, Skill-Management, Führungsinstrumente und Organisationsentwicklung – wirksam wird das nur dort, wo HR strategisch eingebunden ist. Entscheidend ist die Rangfolge: Organisationale Resilienz bildet den Rahmen für individuelle Resilienz, nicht umgekehrt. Individuelle Resilienz lässt sich nicht nachhaltig stärken, solange organisationale Rahmenbedingungen die Handlungsfähigkeit Einzelner einschränken. Strukturelle Standortprobleme kann HR jedoch nicht allein kompensieren: Verlässlichkeit, Verfahrensgeschwindigkeit und Investitionssicherheit entlasten, während spontane, mitunter nicht hinreichend durchdachte Vorstöße (auch seitens der Politik), lange Verfahren und hohe Kosten die Reaktionsfähigkeit einschränken.

Die Kernbotschaft: Resilienz ist keine Strategie der Konservierung. Entscheidend ist nicht allein, wie das Erreichte gesichert wird, sondern auch, was bewusst aufgegeben werden muss, um Kapazität für Erneuerung zu gewinnen. Wer Resilienz allein als Rückkehr zum Status quo ante versteht, nutzt den Begriff vor allem, um Veränderung aufzuschieben. Proaktiv verstanden ist sie das Gegenteil: die Voraussetzung dafür, Veränderung aktiv zu gestalten. Das Papier führt diese Erkenntnisse in zehn Thesen für Unternehmen und Führung, HR sowie Politik und Standort zusammen.

Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit: Ausgangslage und Zielsetzung

Zukunftsfähigkeit muss heute unter Bedingungen dauerhafter Unsicherheit, rasanter Veränderung und zunehmender Komplexität entstehen. Was Unternehmen und Organisationen dabei besonders herausfordert, ist weniger eine einzelne Krise als die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Entwicklungen: Geopolitische Spannungen, fragile Lieferketten, technologische Disruptionen, politische Richtungswechsel sowie tiefgreifende Veränderungen in Arbeitswelt und Gesellschaft erhöhen den Anpassungsdruck erheblich. Besonders anspruchsvoll wird es dort, wo kurzfristige Störfaktoren auf langfristige Herausforderungen treffen, die nicht mit der nötigen Konsequenz bearbeitet wurden. Dies gilt in besonderem Maße für den Wirtschaftsstandort Deutschland, wo sich zwei problematische Entwicklungen überlagern. Zum einen verschieben sich Wertschöpfung und Beschäftigung: Nicht nur Produktion, sondern zunehmend auch wissensintensive Tätigkeiten wie Forschung und Entwicklung werden ins Ausland verlagert. Damit geht ein schrittweiser Abfluss von Know-how und wirtschaftlicher Substanz einher. Zum anderen können demografisch bedingte Abgänge einen Beschäftigungsrückgang statistisch verdecken: Wenn qualifizierte Beschäftigte direkt in den (Vor-)Ruhestand wechseln und ihre Stellen nicht wiederbesetzt werden, schlägt sich der Rückgang nicht unmittelbar in den Arbeitslosenzahlen nieder. Zusammengenommen verdeutlichen diese Entwicklungen, dass das Kernproblem nicht allein im Verlust bestehender Beschäftigung, sondern im unzureichenden Aufbau neuer wirtschaftlicher Dynamik liegt – etwa durch neue Arbeitsplätze, Gründungen sowie leistungsfähige Infrastruktur und Bildung.

In diesem Kontext gewinnt organisationale Resilienz an Bedeutung – nicht als bloße Reaktion auf Krisen, sondern als strategischer Bezugspunkt für den Umgang mit Unsicherheit und Wandel. Wo Planbarkeit abnimmt und zugleich die Anforderungen an Reaktions- und Veränderungsfähigkeit steigen, wird Resilienz zu einer zentralen Voraussetzung dafür, unter veränderten Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Für den HR-Kreis stellt sich dabei insbesondere die Frage, welche Rolle Human Resources (HR) bei der Entwicklung und Stärkung organisationaler Resilienz einnimmt. Neun qualitative Interviews mit Mitgliedern des HR-Kreises aus Wirtschaft und Wissenschaft liefern hierzu praxisnahe Einblicke in Herausforderungen, bewährte Konzepte und unterschiedliche Vorgehensweisen.

Um ein einheitliches Verständnis des Begriffs Resilienz sicherzustellen, wurde dem Vorhaben folgende Definition zugrunde gelegt: „Resilienz ist die Fähigkeit, tatsächlich oder potenziell widrige Ereignisse abzuwehren, sich darauf vorzubereiten, sie einzukalkulieren, sie zu verkraften, sich davon zu erholen und sich ihnen immer erfolgreicher anzupassen."[1] Ziel für Unternehmen ist es, einerseits kurzfristig den Status quo und die Kernfunktionalitäten aufrechtzuerhalten beziehungsweise schnell wiederherzustellen und aus Erfahrung zu lernen, andererseits langfristig die aus disruptiven Umbrüchen entstehenden Chancen aktiv zu nutzen.[2] Im Fokus des Papiers stehen insbesondere drei für HR zentrale Dimensionen von Resilienz:[3] erstens die personale Resilienz, die individuelle Widerstandskraft, Kreativität, psychologische Sicherheit, Kompetenzentwicklung sowie Eigenverantwortung der Mitarbeitenden umfasst; zweitens die organisationale beziehungsweise operative Resilienz, die sich auf die Stabilität und Flexibilität von Geschäftsprozessen bezieht – etwa durch robuste Lieferketten, dezentrale Strukturen, agile Entscheidungswege sowie anpassungsfähige Steuerungsmodelle; drittens die strategische Resilienz, die die Fähigkeit beschreibt, Geschäftsmodelle langfristig an strukturelle Marktveränderungen anzupassen und aktiv weiterzuentwickeln.

Ziel dieses Impulspapiers ist es, die Rolle von HR im Kontext organisationaler Resilienz zu schärfen und die Erkenntnisse der Mitglieder des HR Kreises aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis zusammenzuführen. Daraus werden zentrale Erfolgsfaktoren und handlungsleitende Thesen abgeleitet. Sie sollen den Mitgliedern des HR-Kreises und HR-Entscheidungsträgerinnen und -Entscheidungsträgern als fundierte Orientierung sowie als Impuls und Reflexionsrahmen dienen, um Resilienz systematisch zu stärken und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Das Papier versteht sich dabei ausdrücklich als Sammlung von Good Practices und Praxisberichten aus den Mitgliedsunternehmen des HR-Kreises sowie von Erkenntnissen und Einordnungen der im HR Kreis vertretenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Es knüpft an eine breite, in den vergangenen Jahren im Fachprogramm *Zukunft der*

1 | acatech 2014, S. 7. „Widrige Ereignisse" sind dabei definiert als „menschlich, technisch sowie natürlich verursachte Katastrophen oder Veränderungsprozesse, die katastrophale Folgen haben".
2 | Vgl. Deloitte 2023; Fraunhofer 2021.
3 | In Anlehnung an Deloitte 2022; Deloitte o. J.; Fraunhofer 2021.

Wertschöpfung und dessen Handlungsfeld *Resiliente Wertschöpfung* geförderte Forschung zu betrieblicher Resilienz an.[4] Einen zentralen Bezugspunkt bilden dabei die Fördermaßnahmen Resipro (dynamische Wertschöpfungsnetzwerke im turbulenten Umfeld)[5] und AKIRes (Arbeitshandeln für Kreativität, Innovation und resiliente Wertschöpfung)[6]. Exemplarisch befassen sich Projekte wie HYTEG (Lern- und Transferwerkzeuge für Resilienzgestaltung)[7], WBO (resiliente Organisationsgestaltung vom Arbeitshandeln her)[8] und ROBUST (Maßnahmenkatalog: Resiliente und nachhaltige Wertschöpfungssysteme)[9] mit unterschiedlichen Fragen der Resilienzgestaltung, die auch für HR und Organisationsentscheidungen relevant sind. Aus HR- und organisationswissenschaftlicher Perspektive lassen sich in der aktuellen Literatur vier Schwerpunkte unterscheiden: (i) Resilienz als organisationale Fähigkeit, als dynamischer Anpassungsprozess oder als Ergebnis im Umgang mit Störungen (Begriffsbestimmung und Konzeptualisierung)[10], (ii) resilienzfördernde Praktiken und Ressourcen (unter anderem Lernen, Routinen, soziale Beziehungen und Praktiken des Human Resource Management)[11], (iii) Resilienz auf den Ebenen Individuum, Team und Führung – zum Beispiel arbeitsbezogene Resilienz über mehrere Ebenen[12] oder Teamresilienz beziehungsweise team- und führungsgebundene Einflussfaktoren unter Unsicherheit[13] – sowie (iv) Operationalisierung und Diagnostik von Resilienz auf Individual, Team und Organisationsebene[14].

Resilienz in der Praxis: Perspektiven aus Wirtschaft und Wissenschaft

Im Folgenden werden die zentralen empirischen Befunde des Papiers dargestellt. Sie basieren auf neun qualitativen Interviews mit Mitgliedern des HR-Kreises. Die Interviews wurden transkribiert und pseudonymisiert, anschließend systematisch codiert und zu thematischen Clustern verdichtet. Die Interviewbefunde werden entlang der induktiv entwickelten Kategorien strukturiert. Sie zeigen, welche Bedingungen Resilienz fördern, welchen Beitrag HR leisten kann und wo die Gestaltung resilienter Organisationen über die HR-Funktion hinausweist.

Begriffsverständnis und Operationalisierung von Resilienz

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, unter Bedingungen von Unsicherheit, Instabilität und Störung handlungsfähig zu bleiben, ohne die eigene Balance zu verlieren. Gemeint ist damit nicht nur Widerstandskraft im engen Sinn, sondern die Verbindung von Stabilität und Beweglichkeit. Resiliente Organisationen können Belastungen aufnehmen, sich an veränderte Bedingungen anpassen und ihre Arbeitsfähigkeit auch dann sichern, wenn Routinen unterbrochen werden. Resilienz sollte deshalb weder auf akute Krisenlagen noch auf kurzfristige Reaktionsfähigkeit reduziert werden. Es geht auch um den Umgang mit fortlaufenden kleineren Störungen, mit Reibungsverlusten oder aber auch strukturellen Veränderungen im Alltag. In diesem Verständnis wird Unsicherheit nicht als Ausnahme, sondern als dauerhafte Rahmenbedingung organisationalen Handelns verstanden. Umso wichtiger ist in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, Situationen angemessen zu bewerten und zu differenzieren, wann sofortiges Handeln notwendig ist und wann ein besonnenes, abwägendes Vorgehen tragfähiger ist.

4 | Vgl. https://www.zukunft-der-wertschoepfung.de/ [Stand: 05.08.2026].
5 | Vgl. BMBF 2023.
6 | Vgl. ZdW o. J. a.
7 | Vgl. ZdW o. J. b.
8 | Vgl. ZdW o. J. c.
9 | Vgl. ZdW o. J. d.
10 | Vgl. bspw. Duchek 2020; Hillmann/Guenther 2021.
11 | Vgl. bspw. Evenseth et al. 2022; Lengnick-Hall et al. 2011; Su/Junge 2023.
12 | Vgl. bspw. Hartmann et al. 2020; Rump/Eilers 2017; Soucek et al. 2016.
13 | Vgl. bspw. Hartwig et al. 2020; Kauffeld/Schulte 2023; Stoverink et al. 2020.
14 | Vgl. bspw. Lee et al. 2013; Schulte et al. 2016; Schulte et al. 2021; Sharma/Sharma 2016.

> *Ich glaube, mit der richtigen Resilienz kommen auch nicht so viele Krisen. Natürlich gibt es Situationen, in denen sofortiges Handeln nötig ist – wenn wirklich Feuer ist, muss es schnell gehen. Wir haben aber auch die Tendenz, aus jeder Sache eine Krise zu machen. Resilienz heißt deshalb auch, die eine Situation von der anderen unterscheiden zu können und zu wissen, wann man den Urinstinkten folgen muss – und wann nicht so heiß gegessen wird, wie es gekocht wird."* [Int. 7]

Aus dieser breiten Begriffsbestimmung ergeben sich mehrere Dimensionen von Resilienz. Auf individueller Ebene gehören dazu Veränderungs- und Lernfähigkeit, Frustrationstoleranz, Optimismus, Stressresistenz und die Fähigkeit, auch unter Belastung orientiert zu handeln. Für die personale Dimension ist zudem bedeutsam, dass resiliente Organisationen nicht nur auf Belastungsreaktionen antworten, sondern Arbeitsbedingungen so gestalten, dass ein permanenter Krisenmodus möglichst gar nicht erst entsteht. Resilienz zeigt sich insofern auch in der Fähigkeit, Stabilität im Alltag herzustellen und Eskalationsdynamiken vorzubeugen. Auf organisationaler Ebene umfasst Resilienz eine Kultur, die Stabilität und Vertrauen stiftet, eine glaubwürdige und konsequente Führung, anpassungsfähige Strukturen sowie die Fähigkeit, auf neue Anforderungen vorausschauend zu antworten. Wichtig ist darüber hinaus eine systemische Betrachtungsweise: Resilienz zeigt sich dort, wo Störungen im Betriebsablauf verhütet oder schnell überwunden werden können. Dafür sind Redundanz, personelle und prozessuale Flexibilität sowie ausreichende Entscheidungsautonomie wichtige Voraussetzungen. Effizienz bleibt gerade an einem Hochkostenstandort eine entscheidende Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit. Resilienz steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zu Organisationsmodellen, die einseitig auf Effizienz, Verdichtung und maximale Auslastung ausgerichtet sind und dadurch die Anfälligkeit für Störungen erhöhen können. Zugleich wird deutlich, dass organisationale Flexibilität nicht mit Unverbindlichkeit oder ungeordneter Reaktion verwechselt werden darf. Gerade unter volatilen Bedingungen beruht resiliente Handlungsfähigkeit auf klaren Prozessen, definierten Rollen, eindeutigen Verantwortlichkeiten und geklärten Entscheidungsfeldern.

Für resiliente Organisationen lassen sich mehrere Merkmalsbereiche unterscheiden. Dazu gehören erstens proaktives und antizipatives strategisches Handeln, also die Fähigkeit, Unsicherheit systematisch mitzudenken und sich auf Herausforderungen frühzeitig vorzubereiten. Zweitens gehört Robustheit dazu, verstanden als Wettbewerbsfähigkeit und strukturelle Belastbarkeit. Drittens ist Agilität erforderlich, also die Fähigkeit, sich auf neue und unvorhergesehene Situationen einzustellen. Viertens braucht Resilienz ein tragfähiges Wertegerüst, das auch unter Unsicherheit Orientierung bietet. Ergänzend treten weitere Aspekte hinzu, etwa finanzielle Stabilität, Risikomanagement, Innovationsfähigkeit, robuste Prozesse und Strukturen, Netzwerk- und Partnerschaftsfähigkeit, Kundenorientierung und Lernfähigkeit. Resilienz ist damit weder ausschließlich als personale noch ausschließlich als strategische Eigenschaft zu verstehen, sondern als Zusammenspiel personaler, operativer und strategischer Dimensionen. Resilienz lässt sich ferner über gemeinsame Orientierung und Kontextfähigkeit beschreiben. Internationale Referenzrahmen wie die ISO-Norm zu organisationaler Resilienz (ISO 22316) betonen unter anderem die Bedeutung einer gemeinsamen Vision, eines klaren Purpose, eines ausgeprägten Verständnisses des eigenen Umfelds sowie wirksamer und befähigender Führung (siehe Abbildung 1). Für Organisationen bedeutet dies, dass Resilienz nicht allein aus Strukturen und Prozessen entsteht, sondern auch daraus, dass Mitarbeitende den Sinn und Beitrag der eigenen Organisation nachvollziehen können und wissen, innerhalb welcher Einflussbereiche sie handlungsfähig sind. Ein tragfähiger Purpose kann gerade in Krisensituationen Orientierung stiften, Zusammenhalt fördern und Entscheidungen erleichtern.

Abbildung 1: Grundsätze für einen verbesserten Stand der Belastbarkeit nach ISO 22316 (Quelle: DIN Media o. J.)

Die Erfassung von Resilienz ist nicht trivial, weil sie keine einzelne Eigenschaft beschreibt und sich entsprechend nicht in einer einzigen Kennzahl abbilden lässt. Verschiedene Indikatoren können genutzt werden, um unterschiedliche Dimensionen von Resilienz zu erfassen. Insbesondere Reaktionsgeschwindigkeiten, Fehlzeiten und Krankenstände, Beteiligungsquoten an Aus- und Weiterbildungsangeboten, Motivations- und Identifikationskennzahlen sowie Kompetenzkennzahlen können aufschlussreich sein. Hinzu kommen klassische Produktivitäts- und Ablaufkennzahlen, etwa Outputrückgänge oder die Häufigkeit von Störungen in regulären Prozessen. Der Vorteil solcher Indikatoren liegt darin, dass Resilienz nicht erst in Ausnahmezuständen sichtbar wird, sondern bereits im laufenden Betrieb dort erkennbar werden kann, wo Prozesse störanfällig sind oder Anpassungsfähigkeit fehlt.

> ***„Resilienz ist mehr als die Reaktionsfähigkeit in klar umgrenzten Krisenmomenten, nämlich Handlungsfähigkeit unter den Bedingungen von ganz alltäglicher Unsicherheit. Unsicherheit ist das New Normal und eine resiliente Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie in Offenheit zuerst eine Entwicklungschance sehen kann, keine Gefahr."*** *[Int. 3]*

Darüber hinaus kann Resilienz auch über strukturierte Rückkopplungs- und Beobachtungsinstrumente erfasst oder entlang systematisch operationalisierter Führungskonzepte bewertet werden. Die Erfassung von Resilienz bleibt damit auf eine mehrdimensionale Perspektive angewiesen: Sie umfasst personale, operative und strategische Aspekte und verlangt nach einer Kombination aus Kennzahlen, Beobachtungswissen und kontinuierlicher organisationaler Rückmeldung. Für die Operationalisierung lassen sich zudem die drei Betrachtungsebenen Individuum, Team und Organisation unterscheiden. Wissenschaftlich validierte Fragebogeninstrumente können Resilienz auf diesen Ebenen systematisch messbar und vergleichbar machen – etwa der FITOR (Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz), der Resilienz parallel auf allen drei Ebenen erfasst.[15] Gerade die Teamebene gilt dabei als Bindeglied zwischen individueller und organisationaler Resilienz: Teamresilienz ist mehr als die Summe der Einzelresilienzen und hängt vor allem von interpersonalen Prozessen, offener Kommunikation über Ressourcen und Belastungsgrenzen sowie einer tragfähigen Vertrauensbasis im Team ab.[16]

Resilienzstrategien und Good Practices

Resilienz entsteht nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern durch eine strategische Grundausrichtung, die auf mehreren Ebenen gleichzeitig ansetzt. Entscheidend ist dabei, Unsicherheit vorausschauend in die Unternehmenssteuerung zu integrieren und kurzfristige Krisenreaktionen mit langfristiger Transformation in ein tragfähiges Verhältnis zu bringen. Die Erfahrungen aus den Mitgliedsunternehmen des HR-Kreises zeigen, wie sich diese Anforderungen in der Praxis konkret verankern lassen und welche Strategien und Maßnahmen sich dabei bewährt haben.

Proaktives strategisches Handeln: Strategic Foresight und Szenariodenken

Eine zentrale Voraussetzung resilienter Steuerung ist die Fähigkeit, strategisch von der Gegenwart zu abstrahieren und Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren. Konkret bewährt sich dabei der Ansatz des **Strategic Foresight**: Wer in die Zukunft steuern will, muss erst verstehen, welche Entwicklungen die Zukunft prägen könnten. Ein mithilfe von Strategic Foresight abgeleitetes Zukunftsbild sollte unternehmensweit – also für HR, Produktion, Vertrieb und andere relevante Bereiche – aufgestellt werden, um rechtzeitig strategische Instrumente für den Umgang mit künftigen Entwicklungen zu erarbeiten. Diese strategische Vorausschau ist dabei nicht auf die Antizipation von Krisenmomenten beschränkt, sondern dient als Grundlage für proaktives Handeln, also die proaktive Bewältigung von gesamtgesellschaftlichen Großveränderungen wie der digitalen oder nachhaltigen Transformation. Frühzeitig die eigene Betroffenheit zu reflektieren, Wachstumspotenziale zu eruieren sowie die Belegschaften auf sich verändernde Anforderungsprofile vorzubereiten sind Grundvoraussetzungen dafür, organisationale Anpassungsfähigkeit im Angesicht transformativer Unsicherheit zu erhalten. Dabei entfaltet strategische Vorausschau ihre Wirkung insbesondere dann, wenn daraus eine resiliente Strategie entsteht, also eine strategische Ausrichtung, die nicht auf ein einziges erwartetes Zukunftsbild setzt, sondern zentrale Handlungsfelder identifiziert, die unter unterschiedlichen Szenarien tragfähig bleiben. Dazu gehören etwa der kontinuierliche Blick auf Kundenbedarfe, Mitarbeitendenkompetenzen, technologische Entwicklungen und die Anpassungsfähigkeit des eigenen Leistungsportfolios. Szenarioanalysen zielen dabei nicht darauf, jede

15 | Vgl. Schulte et al. 2021.
16 | Vgl. Kauffeld/Schulte 2023.

mögliche Entwicklung exakt vorherzusagen, sondern helfen, jene Themen zu bestimmen, die unabhängig vom konkreten Verlauf der Zukunft bearbeitet werden müssen.

In der Praxis wird jedoch häufig das Tagesgeschäft priorisiert, sodass der strategische Blick in den Hintergrund gerät. Organisationale Resilienz entsteht aber gerade dort, wo es gelingt, neben dem operativen Betrieb Räume für vorausschauendes Denken und den Aufbau von Redundanzen zu schaffen, auch wenn das kurzfristig Ressourcen bindet.

Grundsätzlich gilt: Die Strategien, mit denen Organisationen resilienter werden können, sind bekannt, werden jedoch zu selten konsequent umgesetzt. Unter günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fiel dieses Umsetzungsdefizit weniger ins Gewicht. Angesichts multipler Krisenerfahrungen führt jedoch kein Weg mehr an strategischer Reflexion vorbei.

> *Never waste a good crisis: Entscheidend ist, sich nicht nur zu fragen, was jetzt sofort zu tun ist, sondern klare Zukunftsbilder zu entwickeln und zu kommunizieren."* [Int. 6]

Robustheit durch Diversifikation und finanzielle Handlungsfähigkeit

Ein weiterer Baustein organisationaler Resilienz ist die **Diversifikation des Geschäftsmodells** über Ertragsquellen, Märkte und globale Strukturen hinweg. Diversifikation schafft Handlungsspielraum: Wer nicht von einem einzigen Markt, Produkt oder Partner abhängig ist, kann auf veränderte Bedingungen flexibler reagieren. Ergänzend dazu ist die Agilisierung der internen Zusammenarbeit – also die Fähigkeit, sich kurzfristig auf unterschiedliche Anforderungsprofile einzustellen – ein wesentliches Mittel, um strukturelle Anpassungsfähigkeit herzustellen.

> *„Unsere globale Ausrichtung und unser breites Portfolio tragen per se zu unserer Resilienz bei. Wir sind in rund 50 Ländern mit etwa 2.500 verschiedenen Dienstleistungen aktiv. Spitzt sich die politische Lage in einer Region krisenhaft zu oder gerät ein Wirtschaftszweig unter Druck, können etwaige Verluste dadurch einfacher ausgeglichen werden."* [Int. 8]

Finanzielle Handlungsfähigkeit ist dabei eine Grundvoraussetzung. In kritischen Situationen müssen Unternehmen in der Lage sein, umfassende Business- und Risikoanalysen durchzuführen: Was bedeutet ein externes Ereignis für Kunden, Lieferketten und das eigene operative Geschäft, und wie kann man ihm proaktiv begegnen? Diese Analysen bilden dann die Grundlage für organisationale Konsequenzen. Unternehmen, die in solchen Momenten über ausreichende finanzielle Reserven verfügen, können Entscheidungen mit größerer Souveränität treffen – ohne unmittelbar unter Existenz- oder Zeitdruck zu geraten.

Digitale Potenziale heben und technologische Kapazitäten aufbauen

Seit mindestens einem Jahrzehnt wird über Industrie 4.0 und Datenökonomie gesprochen – dennoch haben viele Unternehmen die Konsequenzen für ihr Geschäftsmodell bislang nicht durchgängig antizipiert oder notwendige Anpassungen nicht systematisch umgesetzt. Dabei ist das Heben **digitaler Potenziale** eine der zentralen Resilienzstrategien: Moderne IT-Infrastrukturen, die Integration zentraler Systeme und die konsequente Ausrichtung von Prozessen und Strukturen auf technologischen Fortschritt erhöhen die Reaktionsfähigkeit und reduzieren Prozesskomplexität. Konkret bedeutet das: Veraltete IT-Strukturen ersetzen, KI-Technologien aktiv nutzen, HR-Governance und Datenfähigkeit stärken sowie Kompetenzen und Performance datenbasiert steuern. Finanzielle Stabilität ist dabei sowohl eine operative Pufferressource als auch die Voraussetzung für zukunftsgerichtete Investitionen und technologische Transformation.

Strategische Resilienz durch nachhaltige Unternehmensausrichtung

Strategische Resilienz ist eng mit einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung verbunden. Nachhaltigkeit beschreibt dabei nicht nur regulatorische Anforderungen oder Berichtspflichten, sondern den systematischen Blick auf die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen, Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. Instrumente wie die doppelte Wesentlichkeitsanalyse können helfen, diese Wechselwirkungen systematisch zu erfassen und sowohl die Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit als auch nachhaltigkeitsbezogene Risiken und Chancen für das Unternehmen sichtbar zu machen. Daraus lassen sich strategische Implikationen für Geschäftsmodell, Dienstleistungsportfolio, Qualifizierung und Organisation ableiten. Eine nachhaltige Unternehmensausrichtung wird damit zu einem **Instrument langfristiger Anpassungsfähigkeit**: Sie unterstützt Unternehmen dabei, positive Wirkungen zu stärken, negative Auswirkungen zu reduzieren und Geschäftsmodelle so weiterzuentwickeln, dass sie auch unter veränderten gesellschaftlichen, ökologischen und regulatorischen Bedingungen tragfähig bleiben.

Werte und Führung als Resilienzanker

Ein stabiles Wertegerüst schafft gerade unter Unsicherheit Orientierung – für Führungskräfte ebenso wie für Beschäftigte. In der Praxis hat es sich bewährt, auf Grundlage des unternehmenseigenen Wertegerüsts konkrete **Leitplanken für Eigenführung, Teamführung und Unternehmensführung** zu definieren, die den langfristigen Unternehmenserfolg sichern und auch in Phasen von Personalabbau oder tiefgreifendem Wandel tragfähig bleiben.

Führungskräfte nehmen dabei eine Doppelrolle ein: Sie sind einerseits selbst auf Resilienz angewiesen, andererseits übernehmen sie eine Multiplikatorfunktion in der Belegschaft. Instrumente wie ein **Leadership-Kompass** – ein verbindlicher Kompetenzrahmen, in dem die Anpassungsfähigkeit und die Gewährleistung psychologisch sicherer Arbeitsbedingungen als Kernanforderungen operationalisiert sind – können hier Orientierung geben und gleichzeitig als Maßstab für strukturiertes Feedback dienen. Psychologische Sicherheit ist dabei nicht nur ein kultureller Wert, sondern eine operative Voraussetzung für Geschwindigkeit und Entscheidungsfähigkeit: Nur wenn Mitarbeitende und Führungskräfte Risiken ansprechen, Entscheidungen hinterfragen und Verantwortung übernehmen können, bleibt die Organisation in Krisen- und Veränderungssituationen handlungsfähig. Ergänzt wird dies durch Entwicklungsangebote, etwa zu emotionaler Intelligenz oder Stressbewältigung, die die persönliche Widerstandsfähigkeit von Führungskräften stärken. Operativ zeigt sich diese Verbindung aus Führung, Vertrauen und Entscheidungsfähigkeit etwa in dezentralen Krisenstrukturen. Regionale Krisenkomitees oder klar mandatierte Entscheidungsgremien können insbesondere in globalen Organisationen dazu beitragen, auch über Zeitzonen hinweg und ohne zentrale Abstimmungsschleifen schnell handlungsfähig zu bleiben. Voraussetzung dafür ist, dass Rollen, Entscheidungsbefugnisse und Eskalationswege vorab geklärt sind und Führungskräfte die Sicherheit haben, situativ Verantwortung zu übernehmen. Werden dagegen Führungskapazitäten blind abgebaut und ohne klare Verantwortlichkeiten automatisiert oder in Netzwerk- und Eigenverantwortungsmodelle verlagert, drohen statt beweglicherer Reaktionssysteme unklare Zuständigkeiten und mangelnde Responsivität in Krisenmomenten.

Ein weiteres Instrument ist die Umstellung von Jahresgesprächen auf ein Modell mit **Continuous Conversations**: kürzere, dafür deutlich häufigere Gesprächsformate zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, in denen Ziele und Erwartungen laufend angepasst und Unterstützungsbedarfe regelmäßig aufgegriffen werden. Dieses Format erhöht die Anpassungsfähigkeit der Unternehmenssteuerung und macht Veränderungsbedarfe früher sichtbar.

> ***Der Leadership-Kompass beschreibt neu, was von Führung erwartet wird und worin die Rolle von Leadership über verschiedene Kompetenzbereiche hinweg liegt. Dazu gehören unter anderem Adaptabilität, psychologische Sicherheit, Performance Management und Empowerment. Diese Themen wurden damit ausdrücklich als zentrale Erwartungen an Führung neu verankert.“*** *[Int. 5]*

Agilität, Diversität und Lernkultur

Resiliente Organisationen bleiben in der Lage, sich auf neue und unvorhergesehene Situationen einzustellen. Dazu gehört die Entwicklung einer agilen Führungs- und Fehlerkultur. Organisationale Vielfalt – im Sinne von Diversity, Equity and Inclusion (DEI) – ist dabei nicht nur eine normative Anforderung, sondern eine strukturelle Grundbedingung organisationaler Robustheit: Diverse Teams verbinden unterschiedliche Blickwinkel, Erfahrungen und kulturelle Hintergründe und sind dadurch besser in der Lage, komplexe Probleme zu bearbeiten und multiperspektivisch zu entscheiden.

> ***Resilient wird eine Organisation auch dann, wenn sie Diversität als Stärke versteht. Unterschiedliche Perspektiven führen zu besseren Lösungen – und genau diese Perspektivenvielfalt stärkt die Resilienz bei uns im Unternehmen“***
>
> *[Int. 9]*

Gerade im Umgang mit KI und anderen technologischen Veränderungen zeigt sich, wie eng Wettbewerbsfähigkeit mit Skill-Management und einer **Kultur des Lernens voneinander** verbunden ist. Arbeitsintegriertes Lernen, systematisches Up- und Reskilling sowie die gezielte Förderung digitaler Zukunftskompetenzen sind dabei ebenso relevant wie der strukturierte Austausch zwischen Standorten und Teams. Wo Innovationsschwerpunkte sich verlagern – etwa von einem nationalen an einen internationalen Standort –, braucht es gezielte Programme, die den personellen Austausch und Wissenstransfer stärken und so global integrierte, robustere Teams entstehen lassen.

> *Wir brauchen Mitarbeitende und damit eine Organisation, die bereit ist, ins Risiko zu gehen und Neues auszuprobieren – auch im Wissen, dass dabei Fehler passieren werden. Dafür braucht es Sicherheit, denn nur dann entsteht der Mut, den Innovation voraussetzt. Organisationen lassen sich dabei als Zusammenspiel von Standbein und Spielbein verstehen: Das Standbein steht für Stabilität im Kerngeschäft, das Spielbein für den Raum, Neues zu erproben und Innovation zu ermöglichen. Wenn jedoch das Kerngeschäft als Standbein eingschränkt ist, wird es schwer, das Spielbein so zu bewegen, wie es für Innovation eigentlich nötig wäre. Hier liegt aktuell das Problem."* [Int. 6]

Zukunftsbilder als Resilienzressource

Die permanente Anforderung von Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft ist für Menschen ermüdend – in Betrieben wie in der Gesellschaft insgesamt. Um die Resilienzbereitschaft zu erhalten und zu stärken, braucht es Narrative, die den Anstrengungen der Anpassung die Aussicht auf zukünftige Gewinne entgegensetzen. Zukunftsbilder auf allen Ebenen – von der Unternehmensleitung bis zur Belegschaft – können Hoffnung und **Gestaltungswillen stärken und die Risikobereitschaft fördern**, die für Innovation und Transformation notwendig ist. Gerade in der Kommunikation mit Mitarbeitenden ist es wichtig, die Anstrengungen tiefgreifender Veränderungen anzuerkennen und gleichzeitig eine optimistische Grundhaltung zu vermitteln, die aus einem realistischen Zukunftsbild erwächst.

Die Rolle von HR in der Resilienzstärkung

Beim Aufbau von Resilienz in Unternehmen spielt HR eine entscheidende Rolle. Viele der zuvor genannten Strategien entfalten auf personeller und organisationaler Ebene erst dann ihre Wirkung, wenn HR eingebunden ist und unternehmerische Veränderungen in personelle und organisationale Konsequenzen übersetzt. Wenn sich Märkte verschieben, Wertschöpfungsprozesse verändern oder neue Risiken entstehen, müssen Kompetenzbedarfe neu bestimmt sowie Arbeitszuschnitte, Führungsanforderungen und Formen der Zusammenarbeit angepasst werden. HR übernimmt hier eine Scharnierfunktion zwischen Geschäftsstrategie und Organisation. Diese Rolle gewinnt besonders dort an Bedeutung, wo Unternehmen unter hohem Transformationsdruck stehen und kurzfristig tragfähige Maßnahmen mit langfristiger Zukunftssicherung verbunden werden müssen. Resilienz entsteht dann nicht erst im Moment der Krise, sondern in der Fähigkeit, Personalstrukturen und Kompetenzen so weiterzuentwickeln, dass das Unternehmen auch unter veränderten Bedingungen arbeits- und steuerungsfähig bleibt. HR muss dabei nicht nur als unterstützende Funktion, sondern als aktiver Treiber der Unternehmensstrategie verstanden werden. Die strategische Bedeutung von HR hängt nicht allein vom Anspruch auf Beteiligung ab, sondern von der Fähigkeit, mit belastbarer Expertise und organisationalem Gestaltungswissen einen eigenständigen Beitrag zur Unternehmenssteuerung zu leisten.

> *Ernst genommen wird HR dann, wenn die Funktion nicht im eigenen Denken über HR stehen bleibt, sondern versteht, wie das operative Geschäft tatsächlich funktioniert. Dafür braucht es keine ingenieurtechnische Expertise, aber ein realistisches Verständnis der Abläufe im eigenen Haus – und idealerweise auch regelmäßige Hospitation im operativen Tagesgeschäft."* [Int. 2]

Um diese Rolle wirksam auszufüllen, braucht die HR-Funktion Anschluss an die unternehmerische Gesamtstrategie und ein belastbares Verständnis von Geschäftsmodell, Wertschöpfung und Marktlogik. Nur wenn HR die wirtschaftlichen und operativen Zusammenhänge des Unternehmens versteht, kann sie Risiken, Strukturveränderungen und Zukunftsanforderungen in geeignete Maßnahmen übersetzen. Besonders wirksam kann in diesem Zusammenhang ein Business-Partner-Modell sein, in dem HR auf Augenhöhe mit dem Management agiert, strategische Vorgaben zu Personal, Organisation und Transformation in die Geschäfts- und Funktionsbereiche hineinträgt und umgekehrt Rückmeldungen zu Kompetenzbedarfen, Führungsherausforderungen und Umsetzungsproblemen aus den operativen Einheiten in die Unternehmenssteuerung zurückspiegelt. Dazu gehört insbesondere, strategische Personalplanung zu stärken, Qualifikationsbedarfe frühzeitig zu erkennen, Rollen- und Kompetenzprofile laufend anzupassen und Lern- und Entwicklungsprozesse systematisch aufzubauen. Für HR besteht der spezifische Beitrag darin, technologische und marktliche Veränderungen frühzeitig in

Workforce-Szenarien, Skill-Gap-Analysen, Entwicklungsangebote und Rekrutierungsstrategien zu übersetzen. Sind HR Business Partner fest in Leadership Teams eingebunden, werden personelle und organisationale Resilienzanforderungen früher erkannt und in Entscheidungen berücksichtigt.

> *Die Aufgabe von HR besteht darin, die notwendige interne Anpassung aus den eigenen finanziellen Möglichkeiten und den externen Rahmenbedingungen abzuleiten und aus Sicht der Mitarbeitenden bestmöglich zu gestalten."* [Int. 1]

Besonders sichtbar wird die Rolle von HR bei der Schaffung von Resilienz, wenn strategische Verschiebungen unmittelbare Folgen für Organisation und Personal haben. Dann muss HR klären, welche Rollen künftig benötigt werden, welche Kompetenzen an welchen Standorten vorhanden sind, wie Wissen transferiert werden kann und welche Formen interner Mobilität, Qualifizierung oder Rekrutierung erforderlich sind. Der Beitrag von HR liegt hier in konkreten Formaten wie standortübergreifenden Talent- und Expertennetzwerken, Rotationsprogrammen, Skill-Mapping, Wissenstransferformaten und arbeitsintegrierten Lernangeboten. Die Verzahnung von HR und Business zeigt sich damit nicht nur in strategischen Planungsprozessen, sondern in der konkreten Fähigkeit, Innovationsfähigkeit personell und organisatorisch abzusichern.

Hinzu kommt die Verantwortung von HR, die sozialen, kulturellen und führungsbezogenen Bedingungen von Resilienz in konkrete Führungsinstrumente, Entwicklungsformate und Organisationsprozesse zu übersetzen. Dadurch wird Führung zum Hebel für individuelle und organisationale Resilienz. HR kann hierfür Kompetenzmodelle, Leadership-Leitbilder, Entwicklungsformate und Rückkopplungsprozesse schaffen, die Führung nicht nur an Zielerreichung, sondern auch an Orientierung, Stabilisierung, Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit ausrichten. Aufgabe von HR ist es dabei, Performance-Management- und Feedbacksysteme so weiterzuentwickeln, dass Ziele, Erwartungen und Unterstützungsbedarfe kontinuierlich überprüft und angepasst werden können. Entscheidend ist die integrierte Betrachtung von Organisationsentwicklung, Skill-Management, Personalentwicklung und Rekrutierung. Ebenso wichtig sind HR-Angebote, die individuelle Widerstandskraft stärken, indem sie Gesundheitsförderung, psychologische Sicherheit, Empowerment, Weiterbildung und arbeitsnahe Unterstützungsformate miteinander verbinden. Solche Angebote greifen jedoch zu kurz, wenn strukturelle Ursachen von Belastung fortbestehen – etwa Arbeitsverdichtung und steigender Leistungsdruck, aber auch Unterforderung oder fehlende Perspektiven. HR kann die individuelle Widerstandskraft nur dort wirksam stärken, wo zugleich die organisationalen Rahmenbedingungen adressiert werden; andernfalls droht Resilienz zur Zumutung für den Einzelnen zu werden.

> *Kultur- und Organisationsentwicklung ist für uns ein zentraler Beitrag von HR für eine resiliente Organisation. Wir implementieren momentan eine groß angelegte Führungskräfteschulung rund um das Konzept der psychologischen Sicherheit, weil wir überzeugt sind: nur unter Bedingungen von psychologischer Sicherheit kann ich in Krisensituationen schnell handeln, traue mich, Dinge kritisch zu hinterfragen und bin befähigt, autonome Entscheidungen zu treffen."* [Int. 8]

Zugleich kann HR diese Funktion nicht aus einer Randposition heraus wahrnehmen. Wo die Funktion auf administrative Aufgaben reduziert bleibt, fehlt der Hebel, um Resilienz im Unternehmen wirksam zu verankern. HR muss die Veränderungen, die sie in der Organisation anstoßen will, auch in der eigenen Funktion glaubwürdig umsetzen. Gerade weil Resilienz eine Querschnittsaufgabe ist, braucht es die enge Zusammenarbeit der relevanten Bereiche und Funktionen im Unternehmen. HR kann hierbei eine koordinierende Rolle übernehmen, indem die Funktion personelle, kulturelle und organisatorische Perspektiven zusammenführt und in die Unternehmenssteuerung einbringt.

> *Die Gestaltung des gesamten Arbeitssystems wird bislang noch zu wenig diskutiert. Sie kann nicht allein bei HR liegen, sondern erfordert die Mitwirkung vieler Beteiligter – von der Unternehmensleitung über IT und technische Bereiche bis hin zu Einkauf, Beschaffung und Logistik. Resilientere Systeme entstehen nur, wenn dieses Silodenken überwunden und die Aufgabe als systemische Gestaltungsfrage verstanden wird."* [Int. 4]

Politische und regulatorische Rahmenbedingungen

Politische und regulatorische Rahmenbedingungen prägen organisationale Resilienz in doppelter Weise. Sie können entlasten, indem sie Orientierung, Verlässlichkeit und geordnete Anpassung ermöglichen. Zugleich können sie belasten, wenn zusätzliche Pflichten, lange Verfahren oder hohe Kosten die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen einschränken. Resilienz entsteht deshalb nicht jenseits von Regulierung, sondern in einem institutionellen Umfeld, das Schutz, Planbarkeit und Anpassungsfähigkeit in ein tragfähiges Verhältnis bringt. Politische und gesellschaftliche Spannungen verstärken auch die Notwendigkeit eines klaren Wertefundaments auf Unternehmensseite. Resiliente Organisationen benötigen eine erkennbare Haltung, die Orientierung gibt, ohne in wechselnden politischen Konjunkturen beliebig oder opportunistisch zu werden.

> *„Gesetzesänderungen können sehr schnell disruptiv wirken. Unternehmen und andere Systeme brauchen Planungssicherheit und einen Zeithorizont, in dem Anpassungen umgesetzt werden können. Schwierig wird es vor allem dann, wenn gesetzliche Rahmenbedingungen sich zu schnell oder zu unvorhersehbar verändern – dann braucht es nicht mehr Disruption, sondern Stabilität."* [Int. 4]

Der entlastende Charakter politischer Rahmensetzung zeigt sich dort, wo sie Unsicherheit reduziert und langfristige Entscheidungen erleichtert. Unternehmen benötigen Investitionssicherheit, technologische Offenheit sowie verlässliche Bedingungen – für Qualifizierung und Weiterbildung, Mitbestimmung und den verantwortlichen Umgang mit neuen Technologien, aber auch was Förderung, Subventionen oder rechtliche Rahmen betrifft, damit Innovationen planbar bleiben. Auch eine stärkere europäische Einbettung kann in diesem Zusammenhang stabilisierend wirken, etwa durch Wettbewerbsschutz gegenüber ausländischem Preisdumping und durch die Begrenzung strategischer Abhängigkeiten. Regulierung erfüllt in solchen Konstellationen eine ordnende Funktion: Sie setzt Leitplanken, schafft Erwartungssicherheit und kann damit dazu beitragen, Krisenfestigkeit systematisch aufzubauen.

> *„Wir sehen, dass es immer wichtiger wird, in einer Welt wachsender Komplexität einen Weg zu finden, intern im Unternehmen ein Stück weit Komplexität herauszunehmen und an Geschwindigkeit zu gewinnen. Gerade weil sich diese äußere Komplexität – etwa durch Regulatorik – nicht einfach reduzieren lässt, braucht es intern einen Umgang damit, der bei uns unter dem Schlagwort ‚Proportionality' läuft."* [Int. 5]

Belastend wirken politische und regulatorische Bedingungen dort, wo sie Anpassungen verlangsamen oder wirtschaftliche Handlungsspielräume einengen. Besonders ins Gewicht fallen hohe Energie- und Arbeitskosten, steuerliche Belastungen sowie langwierige Regulierungs- und Verfahrensprozesse. Unter solchen Bedingungen steigt das Risiko, dass unternehmerische Entscheidungen in Phasen des Umbruchs zulasten des Standorts Deutschland ausfallen. Die Belastung entsteht dabei nicht nur durch abstrakte Regulierungskosten, sondern auch durch konkrete Verzögerungen, zusätzlichen internen Klärungsaufwand und verlängerte Prozesse, die unternehmerisch sinnvolle Reaktionen erschweren. Ebenso wichtig ist politische Verlässlichkeit: Bereits kurzfristige oder unausgereifte politische Vorstöße können erhebliche Unsicherheit auslösen, weil Unternehmen und Beschäftigte sich frühzeitig mit möglichen Folgen auseinandersetzen müssen. Eine solche Unsicherheit beeinflusst nicht nur wirtschaftliche Entscheidungen, sondern erschwert auch Orientierung und planvolle Anpassung in Unternehmen. Hinzu kommt, dass rechtliche und institutionelle Arrangements, die aus sozial- und arbeitsmarktpolitischer Perspektive stabilisierend wirken, in akuten Marktverwerfungen die kurzfristige Flexibilität begrenzen können. Darin liegt ein strukturelles Spannungsverhältnis: Dieselben Regeln, die Schutz und Ordnung gewährleisten, können unter Krisendruck als Einschränkung der Anpassungsfähigkeit wahrgenommen werden.

> *„Bei aller Kritik machen wir in Deutschland auch vieles gut. Dass ein vergleichsweise kleines Land wirtschaftlich weiterhin so stark ist, spricht ebenso für die Stabilität seiner Rahmenbedingungen wie für die Breite seiner Unternehmenslandschaft."* [Int. 4]

Gerade deshalb kommt es auf eine Politik an, die notwendige Strukturreformen frühzeitig aufgreift und die Resilienz nicht nur als Regulierungsausweitung versteht, sondern als Verbesserung der Rahmenbedingungen für zukunftsfähige Anpassung. Notwendig sind Reformen, die wirtschaftliche Erneuerung ermöglichen, ohne soziale Absicherung preiszugeben. Dazu gehört auch, Verfahren zu beschleunigen, Investitionen zu erleichtern, Zukunftskompetenzen systematisch zu fördern und die Abstimmung zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zu stärken. Wo diese Weichenstellungen ausbleiben oder zu spät erfolgen, verdichten sich Krisenmomente zu dauerhaften Standortnachteilen. Unternehmen dürfen daher nicht auf perfekte Lösungen aus der Politik warten. Hilfreich ist dabei die Unterscheidung verschiedener Einflussbereiche. Politik kann Rahmenbedingungen setzen, Spannungen reduzieren und Orientierung schaffen; Unternehmen können diese Rahmenbedingungen jedoch nur begrenzt steuern. Umso wichtiger ist es, den eigenen Handlungs- und Einflussbereich realistisch zu bestimmen und dort resiliente Strukturen, Prozesse und Anpassungsmechanismen aufzubauen. Politische Verlässlichkeit bleibt eine zentrale Voraussetzung für Planungssicherheit, ersetzt aber nicht die unternehmerische Verantwortung, auch unter widersprüchlichen oder volatilen Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben.

Exkurs: Internationale Perspektiven

Im Rahmen der Interviews wurden unterschiedliche internationale Beispiele dafür genannt, wie politische und regulatorische Rahmenbedingungen Resilienz unterstützen können:

Für China, Indien und Brasilien wurde beispielsweise auf eine stärker strukturierte wirtschaftspolitische Steuerung verwiesen, bei der politische Entwicklungsschwerpunkte frühzeitig gesetzt und teilweise enger mit Unternehmen, Wissenschaft und Bildung abgestimmt werden. Dies könne Unternehmen Orientierung bieten und Investitionen, Innovation sowie Qualifizierung erleichtern.

> ***„Wer etwa nach Brasilien blickt, sieht einen anderen kulturellen Umgang mit Veränderung: Dort wird Wandel weniger als Bedrohung denn als Chance verstanden. Gerade in diesem Mindset liegt ein wichtiger Lernimpuls – und in gewisser Weise auch ein Zielzustand."*** *[Int. 3]*

In den nordischen Ländern und in Großbritannien wurde ein anderer Umgang mit Regulierung beschrieben. Dort werden neue regulatorische Mechanismen, etwa im Bereich der Arbeitsmarktliberalisierung, in Reallaboren erprobt. Für die anglophone Welt wurde zudem eine größere Bereitschaft zur Verschlankung des Verwaltungsstaats angemerkt. Als mögliche Lernimpulse für den hiesigen Kontext werden in den Interviews insbesondere eine stärker abgestimmte Rahmensetzung, eine entschlossenere Umsetzung sowie die Erprobung neuer Instrumente unter realen Bedingungen abgeleitet.

Aus solchen Beispielen lässt sich lernen, sie lassen sich aber nicht einfach übertragen. Welche politischen und regulatorischen Lösungen tragfähig sind, hängt immer auch von institutionellen, kulturellen und standortspezifischen Gegebenheiten ab. Gerade deshalb greift es zu kurz, lediglich danach zu fragen, warum es anderswo vermeintlich besser läuft. Der Maßstab muss vielmehr sein, was unter den eigenen Bedingungen funktionieren kann. Das gilt auch deshalb, weil Regulierung nicht nur Belastungen erzeugt, sondern ebenso Stabilität und Sicherheit schaffen kann. Internationale Unternehmen gehen bereits in ähnlicher Weise vor: Sie erleben an unterschiedlichen Standorten verschiedene politische, regulatorische und kulturelle Kontexte, vergleichen diese systematisch und ziehen daraus Schlüsse für tragfähige eigene Lösungen, ohne ein einzelnes Modell einfach zu kopieren.

> ***„Weniger Regulierung bedeutet nicht automatisch mehr Resilienz. Regulierung kann auch Sicherheit schaffen. Deshalb greift der Blick auf einzelne Länder zu kurz: Entscheidend ist nicht, wo gerade etwas punktuell besser funktioniert, sondern wie die jeweiligen Rahmenbedingungen im Gesamtzusammenhang wirken."*** *[Int. 4]*

Von der Besitzstands-wahrung zur Zukunfts-fähigkeit: Fazit und zehn Thesen

Im Kern vollzieht sich ein Paradigmenwechsel, der über einzelne HR-Fragen hinausreicht. Entscheidend ist nicht mehr allein die Unterscheidung zwischen Krise und Normalzustand, sondern die Frage, welche Grundhaltung den Umgang mit dauerhafter Unsicherheit prägt: die Sicherung des Erreichten oder die Ermöglichung von Zukunftsfähigkeit. Über lange Zeit ließen sich beide Ziele vereinbaren, weil die allgemeine wirtschaftliche Dynamik erlaubte, Besitzstände zu sichern und zugleich Neues aufzubauen. Unter den heutigen, krisenhaften Bedingungen stehen sie zunehmend in Spannung miteinander. Wer bestehende Strukturen und Ansprüche uneingeschränkt erhalten will, bindet damit Ressourcen, Aufmerksamkeit und Führungskapazität, die für Erneuerung fehlen. Resilienz ist in diesem Verständnis keine Strategie der Konservierung, sondern die Fähigkeit, unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben und dabei die Prioritäten bewusst stärker auf die Zukunft auszurichten – auch dann, wenn dies bedeutet, Bestehendes aufzugeben.

Was die aktuelle Lage von früheren Krisen unterscheidet, ist weniger ein einzelner Schock als die Abfolge multipler, langanhaltender Krisen. Krisenbewältigungsmuster, die über Jahrzehnte erfolgreich waren – Ursache identifizieren, Wirkung abschwächen, Status quo ante wiederherstellen –, stoßen unter diesen Bedingungen an ihre Grenzen. Führungskräfte in Wirtschaft und Politik wurden über lange Zeit in einem Umfeld sozialisiert, in dem inkrementelle Veränderungen zur erfolgreichen Krisenbewältigung ausgereicht haben. Unter Rahmenbedingungen von dauerhafter Unsicherheit ist dieses Kompetenzprofil nicht mehr ausreichend. Resilienz muss deshalb stärker proaktiv angelegt sein: Organisationen und ihre Führungskräfte brauchen die Fähigkeit, mehrere Zukünfte zu antizipieren, strukturelle Verschiebungen früh zu erkennen und organisationale Vorbereitung vor die Krise zu ziehen.

Der Resilienzbegriff selbst ist dann kritisch zu hinterfragen, wenn er mit der Wiederherstellung des Status quo ante gleichgesetzt wird. Dabei besteht ein zentrales Risiko darin, dass eine defensiv konsolidierende Haltung mit Resilienz verwechselt wird und viele Unternehmen und politische Akteure entsprechend vorsichtig bis restriktiv reagieren. In Unternehmen zeigt sich dies etwa darin, dass Personal abgebaut und Aktivitäten zurückgefahren werden, statt Neues zu erproben. Effizienzgewinne sind gerade bei hohen Standortkosten ein zentraler Aspekt im Kampf um Wettbewerbsfähigkeit. Setzen Unternehmen jedoch einseitig auf Kostensenkung und Stabilisierung, kann dies zwar kurzfristig entlasten, ersetzt aber nicht den Aufbau neuer Perspektiven. Solche Muster tragen allenfalls dazu bei, den vorhandenen Bestand kurzfristig zu sichern, lösen aber keine neue Wachstumsdynamik aus. Werden dabei Redundanzen, Lern- und Entscheidungsspielräume abgebaut, kann eine einseitig auf maximale Auslastung ausgerichtete Steuerung die Resilienz sogar schwächen. Resilienz bedeutet deshalb auch, Erneuerung zu organisieren – nicht nur Bestehendes zu konsolidieren.

Das Thema Resilienz rückt auch Governance und Unternehmensführung in den Fokus. Resilienz entsteht nicht erst in der Krise, sondern durch langfristige Planung und organisatorische Vorbereitung. Erforderlich ist eine Führung, die Verantwortung übernimmt, Entscheidungen unter Unsicherheit trifft, eine konstruktive Fehlerkultur ermöglicht und bereit ist, Risiken einzugehen. Demgegenüber werden Führungskapazitäten momentan vielerorts abgebaut. Der damit verbundene Übergang zu Netzwerk- und Eigenverantwortungsmodellen führt aber nicht automatisch und ausschließlich zu höherer Agilität, sondern häufig vor allem zu Verantwortungsdiffusion. Ergänzt wird diese Entwicklung paradoxerweise durch eine ausgeprägte Sicherheitsorientierung, die in langen Abstimmungsprozessen mündet, während in anderen volkswirtschaftlichen und kulturellen Kontexten Veränderung und auch die damit einhergehende Unsicherheit stärker als integraler Bestandteil und Treiber wirtschaftlicher Entwicklung verstanden werden.

HR ist ein zentraler Resilienzakteur, wenn die Funktion Strategie, Kompetenzen, Führung und Organisation integriert. HR wirkt dabei nicht primär als Dienstleisterin, sondern als Befähigerin und Mitgestalterin von Transformation. Lernfähigkeit und Skill-Management entscheiden zunehmend über strategische Anpassungsfähigkeit; stabile soziale Beziehungen, Austausch und ein unterstützendes Umfeld sind dabei wesentliche und häufig unterschätzte Resilienzfaktoren. Zu beachten ist die Reihenfolge: Organisationale Resilienz bildet den Rahmen für individuelle Resilienz, nicht umgekehrt. Psychologische Sicherheit und individuelle Widerstandskraft sind zentral, zugleich aber hoch voraussetzungsvoll und nur dort tragfähig, wo Rahmenbedingungen auf Team- und Führungsebene diese tatsächlich stützen. Maßnahmen zur Stärkung individueller Resilienz greifen zu kurz, wenn strukturelle Ursachen von Überlastung, Unterforderung oder Perspektivlosigkeit bestehen bleiben. Zugleich wächst der Druck auf die Beschäftigten: Viele Menschen sorgen sich um den langfristigen Erhalt ihres Lebensstandards, während Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck tendenziell zunehmen. Unter diesen Umständen greifen Appelle zu mehr Arbeit und

Anstrengung als singuläres Krisenbewältigungswerkzeug zu kurz: Unternehmerische und gesellschaftliche Resilienz darf nicht zur Zumutung an Einzelne werden.

HR spielt eine zentrale Rolle bei der Stärkung organisationaler Resilienz und damit bei der Sicherung von Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig kann HR nicht den Anspruch haben, strukturelle Standortprobleme wie Fachkräftemangel, Bürokratie oder hohe Energie- und Sozialkosten allein kompensieren zu können. Hier kommt es darauf an, dass politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger ein regulatorisches und standortpolitisches Umfeld schaffen, das mit resilienzfördernder Unternehmenssteuerung zusammenwirkt. Politische Regulierung stärkt Resilienz, wenn sie Verfahrensgeschwindigkeit und Investitionssicherheit ermöglicht, ohne durch die Preisgabe von sozialer Absicherung die Verschärfung gesellschaftlicher Spannungen zu riskieren, die auch innerhalb von Unternehmen destabilisierendes Potential entfalten können. Resiliente Rahmenbedingungen erfordern nicht nur Schutz, sondern auch Umsetzungsfähigkeit, Infrastruktur, Bildung und wirtschaftliche Dynamik. Resilienzpolitik muss deshalb zugleich Erneuerungspolitik sein.

Wir schließen dieses Papier mit **zehn Thesen**, die als Reflexionsrahmen und als Impuls zur weiteren Auseinandersetzung dienen.

Thesen für Unternehmen und Führung

These 1) Resilienz bedeutet Vorbereitung auf mehrere Zukünfte, nicht Besitzstandswahrung: Unternehmen müssen die Zukunft nicht kennen, aber auf mehrere Zukünfte vorbereitet sein. Dies erfordert, Resilienz explizit in Strategie-, Portfolio- und Investitionsentscheidungen zu verankern und den Perspektivwechsel vom „Zurück zum Status quo ante" hin zum „Weiter nach vorn" zu vollziehen. Wer bestehende Strukturen und Ansprüche uneingeschränkt erhalten will, verliert die Mittel für Erneuerung. Standbein und Spielbein gehören zusammen; wenn das Kerngeschäft eingeschränkt wird, um Bestehendes zu sichern, fehlt der notwendige Spielraum für Innovation.

These 2) Handlungsfähigkeit entsteht durch klare Verantwortlichkeiten, nicht durch maximale Auslastung: Resiliente Strukturen brauchen klare Rollen, Entscheidungsrechte und Eskalationswege sowie ausreichende Spielräume und Redundanzen. Netzwerk- und Eigenverantwortungsmodelle erfordern eine ausdrückliche „Governance der Verantwortung": Wer entscheidet was, in welchem Zeithorizont und mit welchen Leitplanken. Nur so lässt sich vermeiden, dass Flexibilität in Verantwortungsdiffusion umschlägt, und zugleich bleibt auch unter Zeitdruck schnelle Entscheidungsfähigkeit gewährleistet.

These 3) Führung muss Probleme offen benennen: Resiliente Führung beschönigt Probleme nicht, sondern benennt sie realistisch, macht Ressourcen und Grenzen transparent und stabilisiert auf diese Weise Vertrauen. Sie ermöglicht psychologische Sicherheit als operative Voraussetzung für Geschwindigkeit, Lernfähigkeit und Innovationsbereitschaft und bleibt offen für externe Impulse. Neue Gesprächs- und Lernformate wie kürzere, häufigere Feedbackschleifen, teambezogene Reflexionen und After-Action-Reviews ermöglichen es, aus Krisenerfahrungen systematisch zu lernen.

Thesen für HR

These 4) HR ist Übersetzungs- und Gestaltungsfunktion zugleich: HR übersetzt strategische Veränderungen in Kompetenzen, Rollen, Führung und Organisation und gestaltet Transformation aktiv mit, indem sie Workforce-Perspektiven früh in strategische Entscheidungen einbringt und Umsetzungsrisiken sichtbar macht. Die Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit ist dabei nicht allein Aufgabe von HR, sondern gesamtgesellschaftlich relevant und liegt gleichermaßen in der Verantwortung von Organisation und Politik.

These 5) Lernfähigkeit ist der operative Kern von Resilienz – über alle Generationen hinweg: Unternehmen sollten Skill-Transparenz erhöhen, Entwicklungsbedarfe früh identifizieren und Up- und Reskilling kontinuierlich ermöglichen, und zwar über Standorte, Generationen und Funktionen hinweg. Insbesondere auch erfahrene und ältere Beschäftigte sollten als aktiver Teil der Transformation mitgenommen werden. Lernen bleibt besonders wirksam, wenn es an den Interessen der Beschäftigten ansetzt und Wissenstransfer systematisch organisiert wird.

These 6) Organisationale Resilienz bildet den Rahmen für individuelle Resilienz: Individuelle Widerstandskraft braucht resiliente Arbeitsbedingungen: klare Prioritäten, realistische Lastverteilung, Gestaltungsspielräume, verlässliche Unterstützung sowie Klarheit über Sinn und Beitrag. Maßnahmen zur individuellen Resilienz müssen konsequent mit strukturellen Hebeln gekoppelt werden. Dazu gehört auch der Blick auf Unterforderung: Bore-out und Disengagement sind Organisationssignale und keine individuellen Probleme und ebenso ernst zu nehmen wie Überlastung.

These 7) Steuerung muss Anpassungsfähigkeit abbilden, nicht nur Effizienz: Eine im Operating Model verankerte Leistungs- und Steuerungslogik erhöht Geschwindigkeit und Umsetzungsfähigkeit.

Wesentlich ist eine Steuerung, die neben Effizienz auch Umsetzungsfähigkeit, Lernroutinen, die Qualität von Entscheidungsprozessen und Belastungsindikatoren sichtbar macht, damit Resilienz nicht nur postuliert, sondern aktiv geführt wird.

Thesen für Politik und Standort

These 8) Umsetzungskraft ist zentral für Vertrauen und Stabilität: Politik stärkt Vertrauen, wenn sie bekannte Probleme nicht nur diagnostiziert, sondern konsequent angeht – mit verlässlichen Rahmenbedingungen, schnelleren Verfahren und einem planbaren Zeithorizont. Wo Diagnosen ohne Konsequenzen bleiben, entstehen Vertrauensverluste in Bevölkerung und Belegschaften.

These 9) Resilienzpolitik ist Erneuerungspolitik: Resiliente Unternehmen brauchen resiliente und innovationsfördernde Rahmenbedingungen: Investitionen in Infrastruktur, Bildung und Qualifizierung, die Förderung von Gründungen und Wachstumsfeldern sowie eine Umfeldgestaltung, die Innovation nicht durch überlange Abstimmungsprozesse ausbremst. Bleibt neue wirtschaftliche Dynamik aus, entstehen Desillusionierung und Sicherheitsbedürfnisse, die Veränderung zusätzlich erschweren.

These 10) Arbeitsmarktpolitische Instrumente sollten Fachkräfte in Beschäftigung halten, zu Kosten, die für den Standort tragbar bleiben: Personalabbau kann kurzfristig Kosten senken und Wettbewerbsfähigkeit sichern. Erfolgt er jedoch pauschal statt gezielt, besteht das Risiko, dass kritisches Wissen und Kompetenzen verloren gehen, die für die spätere Erneuerung fehlen. Entscheidend ist daher, zwischen notwendiger Kostenanpassung und dem Erhalt erfolgskritischer Substanz zu unterscheiden. Arbeitsmarktpolitische Instrumente müssen konsequent auf dieses Ziel hin kalibriert werden. Phasen verringerter Beschäftigung sollten beispielsweise konsequenter für Qualifizierung genutzt werden. Zugleich sollte der verdeckte Substanzverlust durch Frühverrentung offener benannt und aktiv adressiert werden.

Resilienz neu denken: Der notwendige Perspektivwechsel

Bislang wurde Resilienz im organisationalen Kontext vielfach als Fähigkeit verstanden, einen Schock abzufedern und anschließend zum vertrauten Zustand zurückzukehren. Diese Erwartung trägt unter den aktuellen Bedingungen nicht mehr: Eine Rückkehr zum früheren Zustand ist weder in den Unternehmen noch am Standort noch bei den Beschäftigten realistisch. Damit verändert sich die Aufgabe. Die entscheidende Frage lautet nicht, wie das Erreichte gesichert werden kann, sondern was aufgegeben werden muss, um Neues aufzubauen – etwa welche Produkte, Strukturen, Routinen oder Ansprüche bewusst zurückgestellt werden, um Kapazität für Erneuerung zu gewinnen. Wer Resilienz weiterhin als Rückkehr zu Vertrautem versteht, verwendet den Begriff vor allem zur Rechtfertigung von Besitzständen und zum Aufschub von Veränderung. In einem proaktiven Verständnis ist Resilienz das Gegenteil: nicht die Absicherung gegen Veränderung, sondern die Voraussetzung dafür, sie aktiv zu gestalten.

Literatur

acatech 2014
acatech (Hrsg.): Resilien-Tech. *„Resilience-by-Design": Strategie für die technologischen Zukunftsthemen* (acatech POSITION), München: Herbert Utz Verlag 2014. URL: https://www.acatech.de/publikation/resilien-tech-resilience-by-design-strategie-fuer-die-technologischen-zukunftsthemen/ [Stand: 05.08.2026].

BMBF 2023
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): *Richtlinie zur Förderung von Projekten zum Thema Dynamische Wertschöpfungsnetzwerke im turbulenten Umfeld – Aufbau von Resilienz in produzierenden Unternehmen (Resipro) im Rahmen des Programms „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit"* (Bekanntmachung vom 24.04.2023). URL: *https://www.bmftr.bund.de/SharedDocs/Bekanntmachungen/DE/2023/05/2023-05-22-Bekanntmachung-Resipro.html* [Stand: 05.08.2026].

Deloitte 2022
Deloitte: *Toward True Organisational Resilience. Deloitte's Global Resilience Report*, 2022. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/01_Global_Resilience_report_October_2022_wc.pdf [Stand: 05.08.2026].

Deloitte 2023
Deloitte: *One Size Doesn't Fit All. Four Postures toward Resilience*, 2023. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/gx-Four-postures-toward-resilience_FINAL.pdf [Stand: 05.08.2026].

Deloitte o. J.
Deloitte: *Resilient Strategy. Defining the Transformation Journey and Ambition*, o. J. URL: https://www.deloitte.com/global/en/issues/resilience/resilient-strategy.html [Stand: 05.08.2026].

DIN Media o. J.
DIN Media: *Resilienz in Unternehmen: Gut aufgestellt – auch in schwierigen Zeiten*, o. J. URL: https://www.dinmedia.de/de/themenseiten/resilienz-in-unternehmen [Stand: 05.08.2026].

Duchek 2020
Duchek, S.: „Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization". In: *Business Research*, 13: 1, 2020, S. 215-246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Evenseth et al. 2022
Evenseth, L./Sydnes, M./Gausdal, A.: „Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review". In: *Frontiers in Communication*, 7, 2022, Artikel 837386. DOI: https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386

Fraunhofer 2021
Fraunhofer-Gesellschaft (Hrsg.): *Resilienz. Ein Fraunhofer-Konzept für die Anwendung*, München: Fraunhofer-Gesellschaft 2021. URL: https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/a63861ab-214f-443f-9372-0fa39d38449d/content [Stand: 05.08.2026]. DOI: https://doi.org/10.24406/publica-fhg-300918

Hartmann et al. 2020
Hartmann, S./Weiss, M./Newman, A./Hoegl, M.: „Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis". In: *Applied Psychology*, 69: 3, 2020, S. 913-959. DOI: https://doi.org/10.1111/apps.12191

Hartwig et al. 2020
Hartwig, A./Clarke, S./Johnson, S./Willis, S.: „Workplace Team Resilience: A Systematic Review and Conceptual Development". In: *Organizational Psychology Review*, 10: 3-4, 2020, S. 169-200. DOI: https://doi.org/10.1177/2041386620919476

Hillmann/Guenther 2021
Hillmann, J./Guenther, E.: „Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?". In: *International Journal of Management Reviews*, 23: 1, 2021, S. 7-44. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

Kauffeld/Schulte 2023
Kauffeld, S./Schulte, E.-M.: „Resilienz in Teams". In: Badura, B./Ducki, A./Baumgardt, J./Meyer, M./Schröder, H. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten*, Heidelberg: Springer Verlag 2023, S. 207-217. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4_13

Lee et al. 2013
Lee, A./Vargo, J./Seville, E.: „Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience". In: *Natural Hazards Review*, 14: 1, 2013, S. 29-41. DOI: https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075

Lengnick-Hall et al. 2011
Lengnick-Hall, C./Beck, T./Lengnick-Hall, M.: „Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management". In: *Human Resource Management Review*, 21: 3, 2011, S. 243-255. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001

Rump/Eilers 2017
Rump, J./Eilers, S.: „Die Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation – Krisenfestigkeit und Resilienz stärken durch Entschleunigung". In: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2017. Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung*, Heidelberg: Springer Verlag 2017, S. 233-243. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-54632-1_22

Schulte et al. 2016
Schulte, E.-M./Gessnitzer, S./Kauffeld, S.: „Ich – wir – meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR)". In: Gruppe. *Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (GIO), 47: 2, 2016, S. 139-149. DOI: https://doi.org/10.1007/s11612-016-0321-y

Schulte et al. 2021
Schulte, E.-M./Gessnitzer, S./Kauffeld, S.: *FITOR – Fragebogen zur individuellen, Team und organisationalen Resilienz* (SpringerTests), Heidelberg: Springer Verlag 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-63685-5

Sharma/Sharma 2016
Sharma, S./Sharma, S.: „Team Resilience: Scale Development and Validation". In: *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20: 1, 2016, S. 37-53. DOI: https://doi.org/10.1177/0972262916628952

Soucek et al. 2016
Soucek, R./Ziegler, M./Schlett, C./Pauls, N.: „Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen". In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47: 2, 2016, S. 131-137. DOI: https://doi.org/10.1007/s11612-016-0314-x

Stoverink et al. 2020
Stoverink, A./Kirkman, B./Mistry, S./Rosen, B.: „Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience". In: *Academy of Management Review*, 45: 2, 2020, S. 395-422. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005

Su/Junge 2023
Su, W./Junge, S.: „Unlocking the Recipe for Organizational Resilience: A Review and Future Research Directions". In: *European Management Journal*, 41: 6, 2023, S. 1086-1105. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002

ZdW o. J. a
Zukunft der Wertschöpfung (ZdW): *Arbeitshandeln für Kreativität, Innovation und resiliente Wertschöpfung (AKIRes)*, o. J. URL: https://www.zukunft-der-wertschoepfung.de/arbeitshandeln-fuer-kreativitaet-innovation-und-resiliente-wertschoepfung-akires-stichtag-16-dezember-2024/ [Stand: 05.08.2026].

ZdW o. J. b
Zukunft der Wertschöpfung (ZdW): *Hybride Lern- und Transferwerkzeuge für effektive Resilienzgestaltung in Unternehmen (HYTEG)*, o. J. URL: https://www.zukunft-der-wertschoepfung.de/projekte/hybride-lern-und-transferwerkzeuge-fuer-effektive-resilienzgestaltung-in-unternehmen-hyteg/ [Stand: 05.08.2026].

ZdW o. J. c
Zukunft der Wertschöpfung (ZdW): *Work Based Organizing. Arbeitshandeln im Zentrum resilienter Organisationsgestaltung (WBO)*, o. J. URL: https://www.zukunft-der-wertschoepfung.de/projekte/work-based-organizing-arbeitshandeln-im-zentrum-resilienter-organisationsgestaltung-wbo/ [Stand: 05.08.2026].

ZdW o. J. d
Zukunft der Wertschöpfung (ZdW): *ROBUST – Resiliente und nachhaltige Wertschöpfung*, o. J. URL: https://www.zukunft-der-wertschoepfung.de/mediathek/robust-resiliente-und-nachhaltige-wertschoepfung/ [Stand: 05.08.2026].

HR-Kreis – Forum für Personalvorständinnen und Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit

acatech bringt im HR-Kreis hochrangige Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft zu einem vertraulichen Strategiedialog über Fragen der Sicherung innovationsrelevanter Kompetenzen in Deutschland und zur Gestaltung der digitalen Transformation zusammen. Die Personalexpertinnen und -experten tauschen sich darüber aus, wie die Chancen der Digitalisierung auch in der Arbeitswelt realisiert werden und Unternehmen, Beschäftigte, Betriebspartner sowie Politik die Transformationgemeinsam gestalten können. Der Austausch im Ökosystem der Personalverantwortlichen trägt dazu bei, ein einheitlichesVerständnis von den Zukunftsfragen und möglichen Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Dabei können nur im kontinuierlichen Dialog mit der Politik die gemeinsam erarbeiteten Forderungen nach Gesetzesänderungen und -anpassungen auf die betrieblichen Bedarfe zugeschnitten werden.

Die Mitglieder des HR-Kreises sind Personalvorstände und Personalvorständinnen führender Technologie- und Dienstleistungsunternehmen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler renommierter Forschungseinrichtungen. Gastgebende sind Frank Riemensperger, acatech Präsidiumsmitglied, und Katharina Hölzle, acatech Mitglied.

Recherche, Text, Redaktion:

Dr.-Ing. Caroline Adam
Senior Managerin Strategic Projects, acatech
(adam@acatech.de)

Marco Mitovic
Wissenschaftlicher Referent, acatech
(mitrovic@acatech.de)

Timon Imig
Werkstudent, acatech
(timon.imig@acatech.de)

Impressum

Herausgeber:
Frank Riemensperger (acatech)
Prof. Dr. habil. Katharina Hölzle (Fraunhofer IAO / acatech)
Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart / acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Karolinenplatz 4, 80333 München

Titelbild: iStock/Overearth und Studio Strahl

Copyright © acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften • 2026