Zentrum für
Risiko- & Krisenmanagement

Positionspapier:

„STRATEGISCHE RESILIENZ“

Autoren: **Christian PAUL, Johannes GÖLLNER, Helmut PISECKY, Susanne LUDESCHER, Mitglieder des CCSP | KOMPETENZZENTRUM FÜR SICHERHEITSPOLITIK des ZRK**[1]

Resilienz, Organisatorische, Cyber, Supply Chain Resilienz haben sich in den letzten Jahren zu absoluten Schlagwörtern entwickelt. Zahlreiche Consultingfirmen nutzen das Thema Resilienz als Werbeslogan, um ihre Produkte zu verkaufen. Auch auf internationalen Konferenzen erfreut sich der Themenbereich wachsender Aufmerksamkeit.

Resilienz ist jedoch kein fixer Werkzeugkasten, sondern eine Fähigkeit und sollte daher als strategischer Mehrwert oder Steuerungstool für Organisationen betrachtet werden. Hierfür ist es notwendig, den Terminus „Strategische Resilienz“ als neuen Begriff zu prägen. Richtig angewendet kann diese als Integriertes Management System (IMS) in Organisationen dienen.

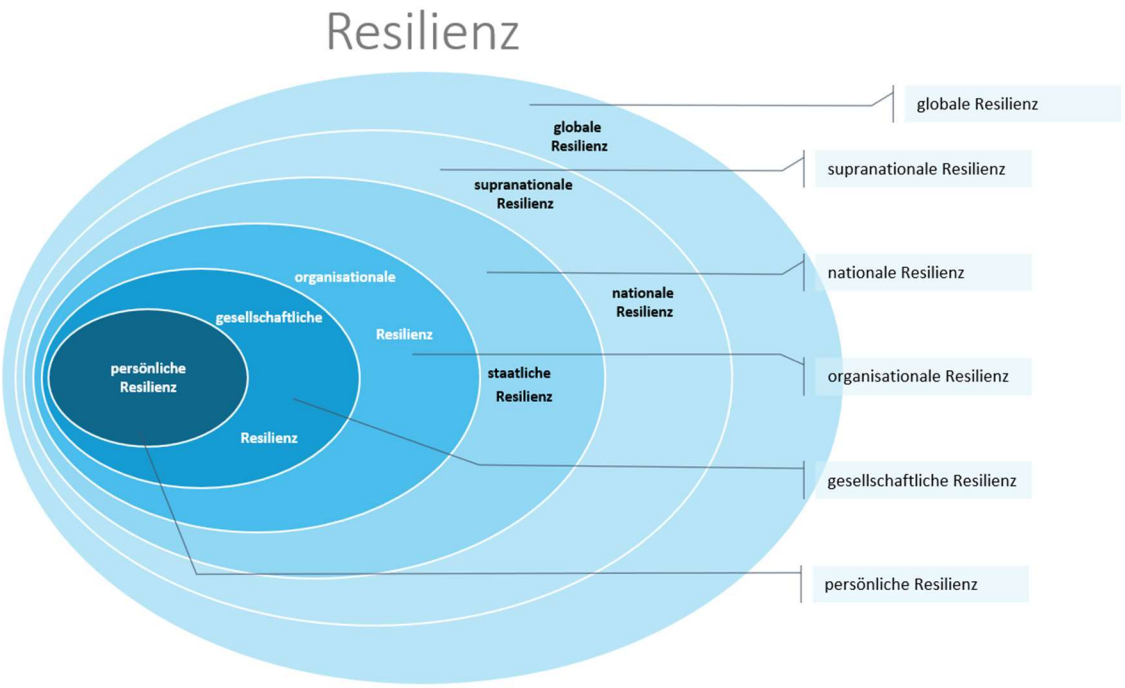

Abbildung 1: **RESILIENZ** © Christian PAUL, Johannes GÖLLNER, Helmut PISECKY, Susanne LUDESCHER

Als Resilienz von Organisationen bezeichnet man die Fähigkeit einer Organisation, auf interne und externe Einschläge und Veränderungen der Rahmenbedingungen zu reagieren und sich

[1] Zentrum für Risiko- und Krisenmanagement (ZRK), https://www.zfrk.org/kompetenz/ccsp-kompetenzzentrum-fuer-sicherheitspolitik

diesen anzupassen. Gegenwärtig erleben wir eine Zeit, die von Veränderungen, Krisen und Polykrisen geprägt ist; die vielzitierte VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ist längst Realität. Gerade unter diesen Umfeldbedingungen ist die Fähigkeit zur Anpassung überlebenswichtig, für Individuen ebenso wie für Gesellschaften, Staaten und Organisationen: Jedes System ist nur so widerstandsfähig wie die Subsysteme, die es ausmachen.

Seit COVID-19, der Energiekrise und dem Ukrainekrieg ist klar, dass Polykrisen kein fiktives Szenario, sondern die gelebte Realität sind - eine Realität, die Organisationen zwingt, resilient zu sein, um auf Einschläge durch Veränderungen der externen Rahmenbedingungen rasch und zielgerichtet reagieren zu können.

Außerdem stellt sich die Frage, ob es weitere relevante Faktoren gibt, die über die organisationale Resilienz als überlebenswichtiger und wettbewerbsentscheidender Faktor hinausgehen.

Abbildung 2: Phasen des Resilienzzyklus (Adaptive Zyklen nach Holling & Gunderson, 1986)[2]

In den verschiedenen Phasen des Resilienz-Zyklus (Adaptive Zyklen nach Holling & Gunderson) hängt die erfolgreiche Umsetzung organisationaler Resilienz von der Ausprägung einzelner Fähigkeiten ab. Diese sind insbesondere die Agilität und Motivation der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte sowie Antizipation, Flexibilität (kontinuierliche Lernfähigkeit), Adaptivität (Anpassungsfähigkeit) und Widerstandsfähigkeit. Die Resilienz der einzelnen Elemente des Systems und eine klare Strategie sind damit Grundvoraussetzungen für das Überleben der gesamten Organisation. Gerade einige Beispiele aus der Privatwirtschaft haben dies in den letzten Jahren gezeigt, z.B. Nokia, Siemens, Lufthansa und VW.

Angesichts der aktuellen geopolitischen Krisen wird aber auch die Frage nach der gesamtstaatlichen Resilienz immer dringlicher. Es darf bezweifelt werden, dass der Staat als allein zuständige Institution über die Ressourcen verfügt, um alle landesweiten oder grenzüberschreitenden Krisen meistern zu können.

[2] Christian Paul, Johannes Göllner: Strategisches und operatives Resilienz-, Krisen- und Notfallmanagement für den Unternehmensausfall und die Wiederherstellung von Betriebsabläufen, Magazin: VANGUARD-Lead & Innovate / Ausgabe 01/24/Sonderausgabe IKT SIKON 2024, S.13, https://vanguardmag.eu/magazin/, Wien und SENATE-MAGAZIN FÜR EINE WELTWEITE; ÖKOSOZIALE MARKTWIRTSCHAFT; Ausgabe 3/2023, Dezember 2023, S.20-21, Wien

Ein systemisches Denken in Bezug auf die Krisenbewältigung (Staat, Privat und Gesellschaft) erscheint daher zwingend notwendig, staatliche Resilienz- bzw. Krisenbewältigungsstrategien müssen privat rechtliche Körperschaften, wie Organisationen und Unternehmen, miteinschließen.

Dieser Ansatz geht über die organisationale Resilienz hinaus und eröffnet die Perspektive auf eine gesamtheitliche, strategische Resilienz. Hier gilt es, unter Berücksichtigung der Umfeldbedingungen und Potenziale neue Strategien zu entwickeln, die für alle Beteiligten einen konkreten Mehrwert bieten: Das System ist mehr als die Summe seiner Teile.

Alle verwendeten Begriffe finden sich auch in der gängigen Literatur zum Thema Strategisches Management (Malik, Drucker…) bzw. Integrierte Managementsysteme. Somit hat eine Kombination aus bestehenden Elementen und dem holistischen Ansatz des Resilienzmanagements das Potenzial, einen messbaren Mehrwert für Organisationen zu liefern, also sowohl Privat als auch Staat.

Insbesondere eine holistische Business Impact Analyse (BIA) bildet eine Grundlage für Entscheidungsprozesse, ergänzt durch passende Methoden des Risiko-, Security-, Safety-, Prozess-, Qualitätsmanagements sowie Strategieprozesse und -methoden (SWOT-Analyse, etc.…). Das Ziel besteht darin, aus diesen einzelnen Elementen ein umfassendes Gesamtsystem der strategischen Resilienz zu formen.

Fazit und Ausblick:

Aktuell ist der **Begriff „Strategische Resilienz“ noch nicht definiert** und eröffnet daher die Möglichkeit, diesen zu prägen. Austrian Standards gibt die ÖNORM S 2412ff „Security Management Systeme“[3] heraus[4], die auch in der ÖNORM 2414-3 das Resilienz Management definiert. Diese Norm wird voraussichtlich noch heuer (2025) evaluiert und zu einer Resilienz Management-Systeme-Norm umgebaut bzw. weiterentwickelt. Hierdurch und auch durch aktuelle Neuerungen *(Krisensicherheitsgesetz[5], österreichischer Rechnungshofbericht zum Thema Blackout[6])* ergibt sich ein Zeitfenster, um den Begriff zu definieren, zu besetzen, zu positionieren und zu disseminieren.

Die moderne Gesellschaft ist -unter anderem- stark von funktionierenden Infrastrukturen[7] (Energie, Wasser, Informationstechnologie, Kommunikation, Transport, etc.) abhängig. **Die Stärkung der Resilienz einer modernen Gesellschaft ist unverzichtbar.**

Das KOMPETENZZENTRUM FÜR SICHERHEITSPOLITIK des Zentrums für Risiko- und Krisenmanagement wird 2025 als nächsten Schritt eine **Enquete zu „STRATEGISCHE RESILIENZ“** -mit Entscheidungsträgern und Vertretern aus den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik- organisieren und dazu einladen.

---

[3] Vorsitzender der zuständigen AG-Arbeitsgruppe im Austrian Standards-Komitee 252 ist Christian Paul, Austrian Standards Institute, Wien

[4] bei Austrian Standards dafür verantwortlich ist das Standardisierung-Komitee 252.

[5] Mit 1. Jänner 2024 trat in Österreich das neue Bundes-Krisensicherheitsgesetz (B-KSG) in Kraft. Mit diesem wurde die gesamtstaatliche Koordinierung der nationalen Sicherheit und des staatlichen Krisenmanagements mit neuen Strukturen optimiert und weiterentwickelt, um den Herausforderungen moderner Krisen gerecht zu werden.

[6] https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/news/Meldungen_2025/Oesterreich_keine_fertiggestellte_Blackout_Strategie.html

[7] Dies gilt auch für den Bereich der Unterstützung der Streitkräfte. Angriffe auf diese Systeme können im militärischen Krisenfall dramatische Auswirkungen haben. Deshalb sind Entscheidungen in Politik und Verwaltung auch unter Berücksichtigung militärischer Gesichtspunkte zu treffen. Der Staat muss entsprechende Vorgaben für die Verwaltung und Wirtschaft machen, um Kritische Infrastrukturen effektiv zu schützen., GRÜNBUCH ZMZ 4.0, Seite 7 (Zusammenfassung), Zukunftsforum Öffentliche Sicherheit e.V. (Hrsg.), Berlin, 1.Auflage, Januar 2025, https://zoes-bund.de/publikationen/gruenbuch-zmz/.

Ferner und derzeit initiiert das KOMPETENZZENTRUM FÜR SICHERHEITSPOLITIK des Zentrums für Risiko- und Krisenmanagement eine D-A-CH Arbeitsgruppe zur Herausgabe eines „**GRÜNBUCHES zu STRATEGISCHER RESILIENZ**“[8].

Darüber hinaus wird gerade ein **Kontaktstudium zum hochschulgeprüften „Resilienz Manager“** durch das Zentrum für Risiko- und Krisenmanagement- unter der *Leitung von Christian Paul*- entwickelt.

Autoren:

Christian PAUL, BSc, MA, Leiter des KOMPETENZZENTRUM FÜR SICHERHEITSPOLITIK des Zentrums für Risiko- und Krisenmanagement -*kurz ZRK-CCSP*.
Dr. Helmut PISECKY, Geschäftsführer -Mar Adentro e.U. Wien, Mitglied des ZRK-CCSP
Susanne LUDESCHER, BSc, MA, Österreichische Post AG, Wien, Mitglied des ZRK-CCSP
Dipl.-Ing. Johannes GÖLLNER, Vorstandsvorsitzender des ZRK, Mitglied des ZRK-CCSP

Wien, am 27.April 2025

[8] an dieser Stelle sei angemerkt, daß das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT ein Whitepaper zum Thema Resilienz in der Strategiearbeit am 01. November 2021 veröffentlicht hat; https://www.ipt.fraunhofer.de/de/publikationen/whitepaper-trendreporte-studien/resilienz-in-der-strategiearbeit-eine-bestandsaufnahme.html .