

## **Resilienz als Führungsaufgabe: Die Rolle des Verwaltungsrats in Zeiten des Wandels**

Maurus Fässler, M.A. HSG Banking and Finance

*In einer Welt, die von Unsicherheit und ständigen Veränderungen geprägt ist, wird Resilienz für Unternehmen nicht nur zu einem strategischen Vorteil, sondern auch zu einer Notwendigkeit. Sie ist der Schlüssel für den langfristigen Erfolg und das Überstehen von Krisen. Insbesondere der Verwaltungsrat spielt eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Voraussetzungen für eine resiliente Organisation zu schaffen. Diese Verantwortung geht über reine strategische Planung hinaus und erfordert Weitsicht, eine klare Governance sowie die Fähigkeit, als Vorbild eine Unternehmenskultur zu prägen, die Krisen als Chancen begreift.*

Unternehmen sehen sich heutzutage mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen konfrontiert. Globale Krisen, wie die COVID-19-Pandemie, digitale Disruption, geopolitische Unsicherheiten sowie neue regulatorische Vorgaben stellen Unternehmen vor grosse Prüfungen. Zusätzlich führen veränderte Kundenbedürfnisse und der wachsende Fachkräftemangel, besonders im Dienstleistungssektor, zu einer weiteren Belastung. In dieser volatilen Umgebung ist es entscheidend, stabil zu bleiben und gleichzeitig flexibel genug, um schnell und angemessen auf neue Situationen zu reagieren.

### **Die Rolle des Verwaltungsrats in der Resilienzförderung**

Für den Verwaltungsrat bedeutet dies, seine Rolle als oberste strategische Instanz neu zu definieren. Resilienz lässt sich nicht einfach delegieren oder als operatives Ziel formulieren, vielmehr muss sie durch aktives Führungshandeln und klare Governance-Strukturen etabliert werden. Basis dafür ist eine langfristige Unternehmensstrategie, die sowohl Risiken antizipiert als auch Chancen nutzt – ohne das operative Geschäft zu überlasten.

Ein modernes Risikomanagement ist hierbei der erste Schritt. Der Verwaltungsrat definiert den «Risikoappetit» des Unternehmens und stellt sicher, dass die Organisation auf mögliche zukünftige Ereignisse vorbereitet ist. Dies umfasst unter anderem die regelmässige Auseinandersetzung mit verschiedenen Krisenszenarien, die Entwicklung von Krisenplänen sowie die Fähigkeit, auf Basis transparenter und verlässlicher Daten fundierte Entscheidungen zu treffen.

### **Agilität und Unternehmenskultur als Treiber der Resilienz**

Neben der strategischen Ausrichtung ist es für den Verwaltungsrat entscheidend, sicherzustellen, dass die Unternehmensführung auch in der Praxis agil handelt. Dies bedeutet, Strukturen zu schaffen, die eine schnelle Anpassung an Veränderungen ermöglichen, ohne die Stabilität des gesamten Unternehmens zu gefährden. Eine solche agile Organisation erfordert häufig einen kulturellen Wandel, den der Verwaltungsrat aktiv fördern kann.

Eine resiliente Unternehmenskultur entsteht nicht nur durch operative Richtlinien, sondern vor allem auch durch den Ton, den die oberste Führungsebene setzt. Wenn Verwaltungsräte selbst Offenheit, Lernbereitschaft und Besonnenheit in turbulenten Zeiten vorleben, hat dies eine prägende Wirkung auf die gesamte Organisation. In der Praxis zeigt sich dies zum Beispiel darin, wie mit Fehlern und Rückschlägen umgegangen wird. Resiliente Unternehmen betrachten Krisen als Lernchancen und nutzen sie als Sprungbrett für Weiterentwicklung. Der Verwaltungsrat hat hier die Aufgabe, eine Fehlerkultur zu fördern, die auf konstruktiver Reflexion basiert und nicht auf Schuldzuweisungen.

### **Governance als Schlüssel zur Resilienz**

Eine klare und transparente Governance ist unerlässlich, um die Resilienz eines Unternehmens nachhaltig zu stärken. Dies bedeutet: klare Entscheidungsprozesse und eine eindeutige Rollenverteilung sowie die Fähigkeit, in Krisenzeiten schnell und kohärent zu handeln. Insbesondere im Dienstleistungssektor, wo Wissen und Menschen die wertvollsten Ressourcen sind, muss der Verwaltungsrat proaktiv agieren und regelmässig die Flexibilität der Organisation überprüfen.

Zusätzlich zur strukturellen Resilienz spielt auch die Diversifikation der Geschäftsmodelle und Märkte eine wichtige Rolle. Viele Dienstleistungsunternehmen sind stark von spezifischen Kunden, Regionen oder Branchen abhängig. Der Verwaltungsrat muss daher sicherstellen, dass das Unternehmen breit aufgestellt ist, um Risiken zu minimieren. Dies erfordert eine langfristige Planung und den Mut, in neue Geschäftsbereiche oder Technologien zu investieren.

### **Technologie als Resilienzfaktor**

In der digitalen Ära spielt Technologie eine Schlüsselrolle für die Resilienz eines Unternehmens. Die digitale Transformation ermöglicht nicht nur Effizienzsteigerungen, sondern hilft auch, potenzielle Risiken wie Cyberangriffe frühzeitig zu erkennen und zu mitigieren. Verwaltungsräte sollten sicherstellen, dass ihre Organisation technologisch auf dem neuesten Stand bleibt, um Risiken zu minimieren und gleichzeitig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

### **Vorbildfunktion des Verwaltungsrats**

Die Bedeutung der Vorbildfunktion des Verwaltungsrats kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Resilienz lässt sich nur dann in einer Organisation verankern, wenn der Verwaltungsrat diese Eigenschaften selbst verkörpert. Das bedeutet, in Krisenzeiten Ruhe zu bewahren, besonnen zu entscheiden und klar zu kommunizieren. Die Fähigkeit, sich selbst kritisch zu hinterfragen und kontinuierlich weiterzuentwickeln, ist dabei ein entscheidender Faktor.

Verwaltungsräte, die regelmässig ihre Prozesse und Entscheidungen reflektieren, schaffen Vertrauen und fördern eine Kultur, in der Resilienz als integraler Bestandteil der Unternehmens-DNA verankert ist. Dabei muss der Fokus auf langfristigen Zielen liegen, die über kurzfristige Krisenbewältigung hinausgehen. Dazu gehört auch, Talente zu fördern, Innovationsfähigkeit zu sichern und Investitionen in die Zukunft zu unterstützen.

**Fazit: Resilienz als Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit**

Resilienz ist mehr als ein Schlagwort. Sie ist die Grundlage für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einer Welt voller Unsicherheiten. Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung, die Organisation strategisch, kulturell und strukturell so auszurichten, dass sie Krisen nicht nur übersteht, sondern auch gestärkt aus ihnen hervorgeht. Dies erfordert Weitsicht, klare Governance und eine Unternehmenskultur, die Veränderung als Chance begreift.

Der Verwaltungsrat muss dabei seiner Vorbildfunktion gerecht werden. Resilienz beginnt an der Spitze: Durch die Schaffung von Stabilität, die Förderung von Agilität und den Mut zur Innovation legt der Verwaltungsrat den Grundstein für eine widerstandsfähige Organisation.