

# Resilienz

## Was macht ein Unternehmen widerstandsfähig?

Lernsession mvworks

Olaf Eisele, Nora Johanna Schüth

21. September 2020

# Agenda der Lernsession



- 1 Begrüßung und Einführung
- 2 Organisationale Resilienz (O. Eisele)
- 3 Individuelle Resilienz (N. Schüth)
- 4 Fragen, Diskussion, Austausch (Alle)

# Resilienz – zum Begriff allgemein



- Resilienz = **Widerstandsfähigkeit** von Individuen gegenüber äußeren Belastungen  
→ von lat. „resilire“: zurückspringen, abprallen)
- Resilienz ≠ Immunität gegen alle Widrigkeiten
- Fähigkeit, unvorhergesehene Situationen, Turbulenzen und Herausforderungen nicht nur zu bewältigen, sondern hieraus gestärkt hervorzugehen und als Anlass für Weiterentwicklungen zu nutzen
- Resilienz zeigt sich in der erfolgreichen Bewältigung von Krisen
- Voraussetzung: Vorhandensein geeigneter Ressourcen, Schutzfaktoren

Dies gilt sowohl für Individuen als auch für Organisationen

# **Organisationale Resilienz**

## Definition organisationale Resilienz



Resilienz: Widerstandskraft; Belastbarkeit, Fähigkeit, schwierige Situationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen.

Organisation: Planmäßige Zusammensetzung, Struktur, Beschaffenheit; Funktionstüchtigkeit einer Institution.

**„Organisationale Resilienz** bedeutet die Fähigkeit einer Organisation, aufkommende Veränderungen und plötzliche Störungen oder Krisen vorherzusehen, sich darauf vorzubereiten, zu reagieren und sich anzupassen, damit sie ihre Ziele erreichen, überleben und sich erfolgreich weiterentwickeln kann.“

# Warum Resilienz/Widerstandsfähigkeit?



Was würde das für Sie bedeuten?

Wie schützen Sie sich?

Wie reagieren Sie?

Wie gut sind Sie vorbereitet?

Wie sicher ist Ihre Existenz?

# Was ist für Resilienz erforderlich?



Fortbestand und Erfolg des Unternehmens nachhaltig sichern:

- ✓ Auf Chancen und Risiken vorbereiten - **Planen**
- ✓ Schäden vermeiden, reduzieren, beheben - **Schützen**
- ✓ Chancen und Risiken proaktiv angehen - **Agieren**

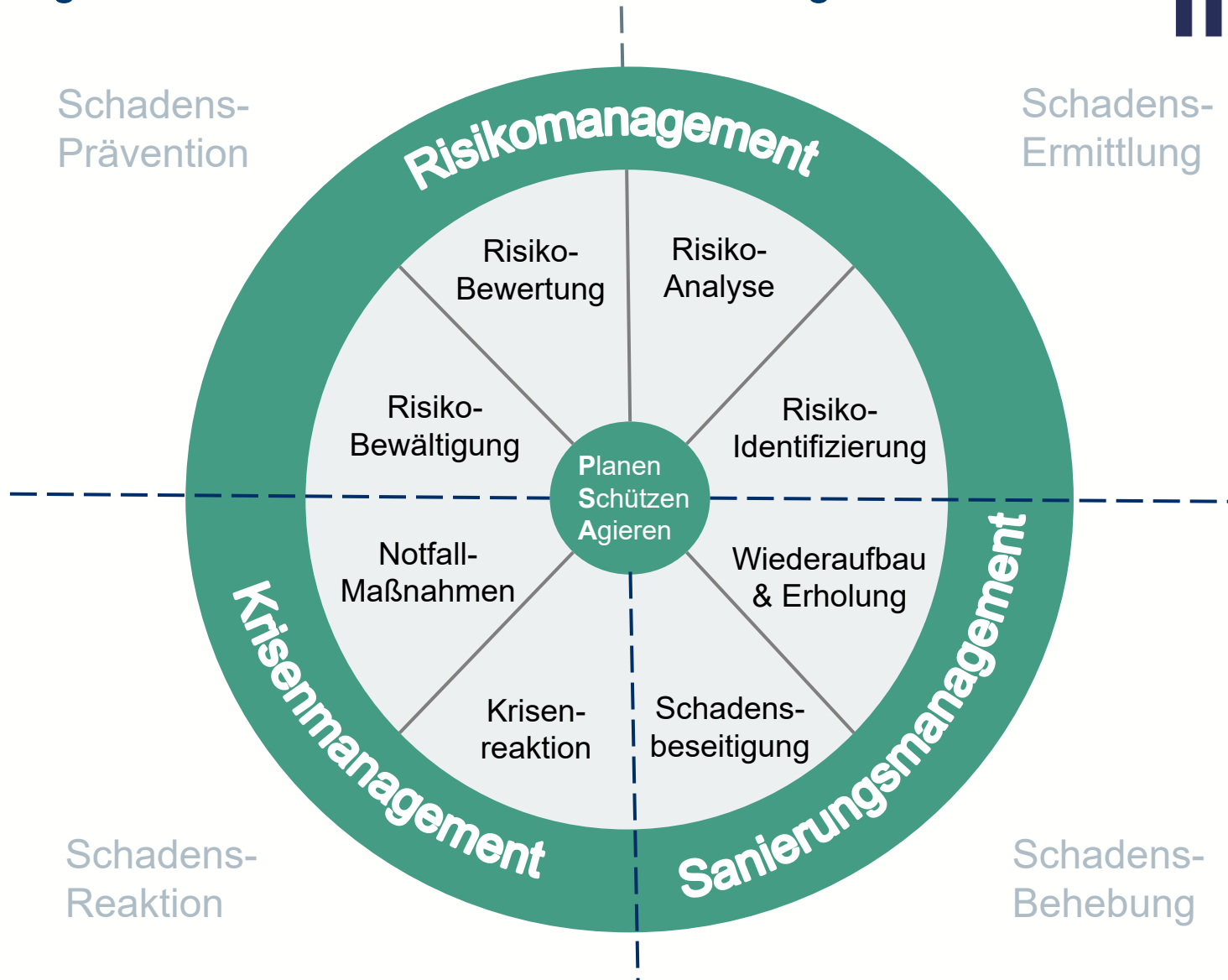
# Ziele organisationaler Resilienz



Widerstandsfähigkeit und Robustheit Unternehmenskern (Kernprozesse) gegenüber Störungen (Störungsfestigkeit), Schadensereignissen (Schadensfestigkeit) oder Krisen (Krisenfestigkeit).



# Erfolgsbausteine der Existenzsicherung



## Wie widerstandsfähig ist Ihr Unternehmen?



- Welche Schadensereignisse/Krisen haben Sie bisher erlebt?
- Wie gut hat Ihr Unternehmen diese gemeistert?
- Was hat Ihnen am meisten geholfen?
- Was müsste bei den nächsten Ereignissen/Krisen besser laufen?
- Wie widerstandsfähig ist Ihr Unternehmen für weitere/andere Risiken?
- Was können Sie konkret tun, um widerstandsfähiger zu werden?



## Business Continuity Management

Zahlen/Daten/Fakten

Business Continuity Management beschreibt die aktive Planung, Steuerung und Sicherung des langfristigen Fortbestandes und Erfolges eines Unternehmens.

DETAIL

MERKEN



26. April 2020

## Business Continuity Management (BCM)

Krisenfestigkeit durch organisationale Resilienz

### Grundlagen

Business Continuity Management (BCM) beschreibt die aktive Planung, Steuerung und Sicherung des langfristigen Fortbestandes und Erfolges eines Unternehmens durch die Realisierung organisationaler Resilienz gegen geschäftsschädliche Ereignisse.



Abbildung 1: Konsequenz und Erfolg von Unberechenbarem sichern

Business Continuity Management unterscheidet sich von einem wertorientierten Risikomanagement durch seine Kontext an der Erfüllung der operativen Betriebsfähigkeit ausgerichtete Zielsetzung. Gegenstand eines wertorientierten Risikomanagements ist die Optimierung des finanziellen Ertrag-Risiko-Profiles mit einem für die Eigentümer akzeptablen Ausvermögen und akzeptabler Ertragsvolatilität [1]. Der Schwerpunkt liegt deshalb häufig auf der Analyse, Kontrolle und Steuerung finanzieller Risiken in Bezug auf den Kapitalmarkt [1, 8, 9]. BCM beinhaltet dagegen eine konkrete, detaillierte Planung und Steuerung von Aktivitäten als Reaktion auf Notfälle und Krisenereignisse sowie Aktivitäten zur Wiederherstellung der Betriebsfähigkeit nach Schadensereignissen. Im BCM wird ein wertorientiertes Risikomanagement erweitert und operationalisiert. BCM umfasst damit folgende Bestandteile (Abbildung 2):

- Risikomanagement,
- Krisenmanagement,
- Sanierungsmanagement.

Geschäftsschädliche Ereignisse können technischer, ökologischer, ökonomischer oder sozialer Natur sein. Die Vielfältigkeit möglicher Gefahren für den Erfolg und Fortbestand von Unternehmen zeigen folgende Beispiele:

- Naturkatastrophen (Erdbeben, Dürre,
- Wirtschtschocks,
- Brände oder Explosionen,
- Störung Infrastruktur (Stromausfall),
- gesellschaftliche Unruhen, Streiks,
- politische Umbrüche,
- Epidemien oder Pandemien,
- Unfälle oder Anschläge,
- Cyberangriffe, Produktaltere,
- Disruption Geschäftsmodell,
- Produktfehler.

Um die Vielfältigkeit und Komplexität von Gefahren zu beherrschen ist ein strukturelles, systematisches und an die individuellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens angepasstes BCM erforderlich.



Abbildung 2: BCM – Business Continuity Management

8 von 5

# Individuelle Resilienz

- Entwicklungspsychologin Emmy Werner
- Beobachtung von 698 Kindern, davon 210 aus sozial benachteiligten Lagen (Hochrisikofamilien)
- Kinder wurden 1955 geboren
- Untersuchungen mit 1, 2, 10, 18, 32 und 40 Jahren
- Ein Drittel dieser 210 Kinder entwickelte sich positiv **trotz**
  - **kritischer Ereignisse,**
  - **biologischer und**
  - **sozialer Risikofaktoren.**

### Was zeichnete diese Kinder aus?

## Beispiele von Schutzfaktoren bzw. Ressourcen

**Protektive Schutzfaktoren** mildern die negativen Auswirkungen widriger Umstände ab. Dazu gehören zum Beispiel:



## Was sind Ressourcen?

Einer Person zur Verfügung stehende, von ihr genutzte Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten, die es ermöglichen, Situationen zu beeinflussen und unangenehme Einflüsse zu reduzieren.



## Arten von Ressourcen:

*innere* (interne, individuelle, subjektive, personale)  
physische und psychische Ressourcen



*äußere* (externe, objektive) physikalische, materielle, biologische  
ökologische, soziale, institutionelle, kulturelle, organisationale  
etc. Ressourcen



# Beispiele für Ressourcen



- Jobressourcen

- Schnelligkeit
- Teamfähigkeit
- Geschicklichkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Auffassungsgabe
- ...

- persönliche Ressourcen

- Zuversicht
- soziale Beziehungen
- familiäres Netz
- Freude an Hobbies
- Unternehmungslust
- ...

Personale Ebene

Soziale Ebene

Familiäre Ebene

Arbeitskolleg\*innen

Führungskraft



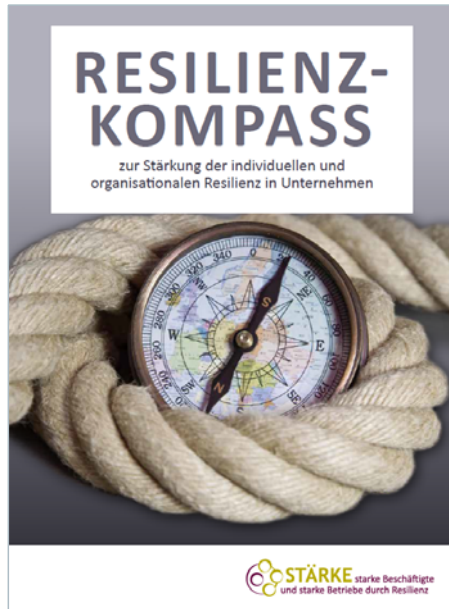
## Wie können Sie nun Ihre Resilienz aufbauen?



- **Ressourcen** auf- und **ausbauen** → Zielformulierungen immer wieder vor Augen halten und bei herausfordernden Situationen aktiv einsetzen (Ressourcen-ABC)
- **Stressoren** möglichst **reduzieren** bzw. Unterstützung einholen.
- **Verhalten** gegenüber Beschäftigten **reflektieren** (Stelle ich für meine Beschäftigten eine Ressource dar? Kann ich in schwierigen Zeiten Vorbild und Unterstützer sein?)
- Die eigene **Wahrnehmung überdenken**, versuchen in der Herausforderung das Positive zu sehen: „Wenn ich das bewältigt habe, dann gehe ich gestärkt daraus hervor und kann ähnliche Situationen noch leichter bewältigen“
- **Resilienztraining für Beschäftigte und Resilienztraining für Führungskräfte** (ifaa, 2 Tage, auf Anfrage)



# Ganzheitliche Analyse und Verbesserung Resilienz



## Inhalt:

- 1 Grundlagen
- 2 Analyse der Widerstandsfähigkeit
- 3 Maßnahmen zur Resilienzförderung
  - 3.1 Führung
  - 3.2 Strategie
  - 3.3 Mitarbeiter
  - 3.4 Kunden und Lieferanten
  - 3.5 Prozesse und Produkte



Extrakt für ersten Einstieg im Betrieb



## Inhalt:

- 1 Grundlagen
- 2 Ziele
- 3 Anleitung
- 4 Checkliste zur Ermittlung Handlungsbedarfe
  - 4.1 Führung
  - 4.2 Strategie
  - 4.3 Mitarbeiter
  - 4.4 Kunden und Lieferanten
  - 4.5 Prozesse und Produkte

# **Fragen und Diskussion**

*Wir gestalten die  
Arbeitswelt der Zukunft*

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite:  
[www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)

**ifaa**

 @ifaa\_online