WWW.MEISSNER.GROUP
WWW.22316MAG.DE

ORGANISATIONALE RESILIENZ

WHITE PAPER

RESILIENZ IN WORTEN, ZAHLEN UND MANAGEMENT

„Resilienz“ ist das Wirtschaftswort des Jahres 2022, gewählt von einer Jury aus Unternehmern, Wirtschaftsjournalisten und -wissenschaftlern sowie Verbandsvertretern, darunter Frank Thelen, Wolfgang Bosbach und Judith Williams. Auf der Shortlist 2022 standen Begriffe, die nach einer Medienanalyse neu in den Wortschatz der Öffentlichkeit kamen und dort überproportional oft eingesetzt wurden. Aber was heißt „Resilienz“ im Wirtschaftskontext eigentlich? Dieses White Paper "Organisationale Resilienz" gibt Antworten.

MEISSNER®
The Resilience Company

RESILIENZ IN WORTEN

Die Organisationale Resilienz ist eine noch junge Disziplin. Es gibt einige Definitions-Ansätze. Doch besonders eine setzt sich immer mehr durch.

RESILIENZ IN ZAHLEN

Studien und Reports zur Organisationalen Resilienz liefern uns belastbare Daten und Fakten. Sie sind die Grundlage des Resilienz-Managements.

RESILIENZ MANAGEMENT

Es gibt viele Erfolgsfaktoren im Kontext Organisationaler Resilienz. Doch welche sind für die Implementierung eines Resilienz-Managements ganz besonders entscheidend?

Resilienz in Worten

Die "Organisationale Resilienz" und ihr Management sind in der Praxis, Wissenschaft und Normenwelt eine noch junge Disziplin. Für die "Organisationale Resilienz" gibt es einige Definitionsansätze. Wir definieren sie als die Fähigkeit einer Organisation, mit (vermeintlich) bekannten Problemen und großen Unbekannten umgehen und die darin liegenden Potenziale zum eigenen Vorteil nutzen zu können. Ziel der Implementierung eines Resilienz-Managements ist die wertschöpfende Langlebigkeit der Organisation.

Überleben und Gedeihen

"Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, disruptive Ereignisse durch die Entwicklung spezifischer Bewältigungsstrategien wirksam zu absorbieren und die Entwicklungen für den eigenen Wandel zum Vorteil zu nutzen." (Lengnick-Hall und Beck 2009)

"Resiliente Organisationen können in wechselhaften Umwelten mit hohem Grad an Unsicherheit überleben und gedeihen." (Taleb 2012)

ISO 22316:2017

SECURITY AND RESILIENCE

Die ISO 22316:2017 ist ein wertvolles Rahmenwerk zur Organisationalen Resilienz. Als Management-Ansatz beschreibt sie grundsätzliche Begriffe und Methoden. Organisationale Resilienz wird hier anhand von neun Themen behandelt und mit einer Anleitung zum systematischen Management versehen. Die ISO-Norm gibt einen ersten wertvollen Rahmen, mit dem Organisationen starten können. **Konkrete Management-Konzepte und -Tools werden sich in den kommenden Jahren ganz sicher entfalten**, auch aufgrund globaler Schocks wie der Corona Pandemie, dem Ukraine-Krieg und den damit einhergehenden Störungen von Märkten und Lieferketten (Meissner, 2021).

Die Resilienz-Forschung liefert vor allem Hinweise darauf, welche Fähigkeiten Organisationen stärken müssen, um resilient zu sein. Sie erklärt (noch) **kaum, wie Resilienz in der Praxis tatsächlich funktioniert und wie sie in Organisationen entwickelt und gefördert werden kann.**

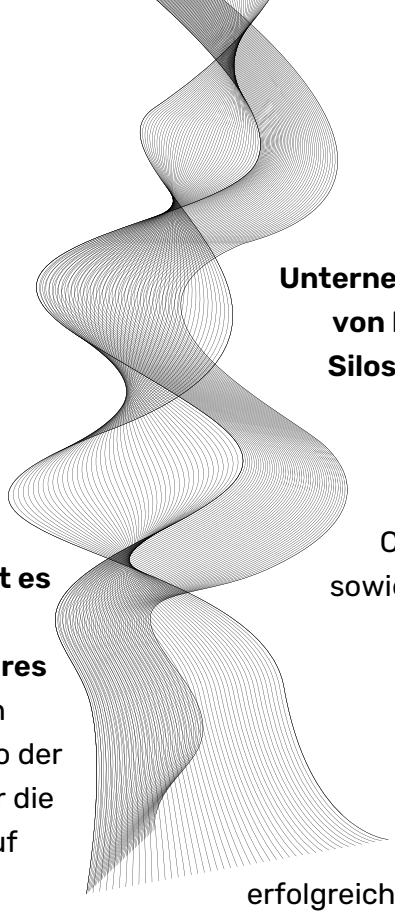
Wer zum Beispiel ein fähigkeitsbasiertes Modell zur Entwicklung und Förderung Organisationaler Resilienz wählt, setzt im Rahmen der Implementierung bei den Resilienz-Fähigkeiten, -Praktiken und auch bei den Resilienz-Ressourcen an (Duchek, 2022).

Resilienz in Zahlen

Studien und Reports

70 %

der Führungskräfte weltweit fehlt es an Vertrauen in die Widerstands-kraft und Anpassungsfähigkeit ihres Unternehmens. Nur 30 % schätzen ihre Organisation als resilient ein, so der Deloitte Resilience Report 2021. Für die Studie wurden 2.260 Teilnehmer auf CXO-Ebene oder in führender öffentlicher Funktion aus 21 Ländern und zahlreichen Branchen befragt.



7 von 10

Unternehmen planen, mehr in den Aufbau von Resilienz und das Aufbrechen von Silos rund um Resilienz-Funktionen zu investieren. Davon betroffen sind zahlreiche Disziplinen wie zum Beispiel das Asset-, Business Continuity- und Krisenmanagement sowie das Qualitäts-, Risiko- und Supply Chain Management. (PwC Global Crisis Survey 2021)

"sehr gut"

Unternehmen, die der Pandemie erfolgreich trotzten, bewerteten die Resilienz-Funktionen ihrer Organisation überproportional als sehr gut integriert. (PwC Global Crisis Survey 2021)

46 %

der Organisationen haben noch keine Prozesse umgesetzt oder gestartet, um interne Silos ab-zubauen. Dabei beschleunigt die verstärkte Zusammenarbeit im Unternehmen laut der Befragten die Entscheidungsfindung, verringert Risiken und führt zu mehr Innovation. Zudem kämen resiliente Organisationen besser durch die Krise als ihr Wettbewerb. (Deloitte Resilience Report 2021)

FOKUS

95 %

der befragten Führungskräfte gaben an, dass ihr Krisenmanagement verbessert werden muss.
(PwC Global Crisis Survey 2021)

50 %

der Unternehmen in Deutschland hatten zum Beginn der COVID-19-Pandemie kein Team für Krisenreaktionen eingerichtet.
(PwC Global Crisis Survey 2021)

60%

der Krisenfälle sind laut einer Studie der Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants bereits drei Jahre vor dem Eintreten der eigentlichen Erfolgskrise erkennbar.
(Moldenhauer, 2004)

nur 21 %

der befragten deutschen Unternehmen waren der Ansicht, dass ihre verschiedenen Krisenmanagementfunktionen sehr gut integriert sind. (PwC Global Crisis Survey 2021)

RESILIENZ-MANAGEMENT

ERFOLGSFAKTOREN

1

IDEE DER RESILIENZ VERANKERN

Welche Ziele, Rollen und Aufgaben haben ein Resilienz-Manager und ein Resilienz-Stab? Welche Resilienzmodelle gibt es? Wie kann Resilienz in Organisationen implementiert und gelebt werden? Ist das Thema Resilienz überhaupt ein Konzept, das von der obersten Führungsebene gewollt, getragen und gefördert wird? Diese Fragen brauchen Antworten. (MEISSNER The Resilience Company GmbH)

2

RESILIENZ-FUNDAMENT LEGEN

Die Implementierung eines Resilienz-Managements braucht stete Ressourcen - personelle, zeitliche und finanzielle. Sie braucht feste Strukturen, Prozesse und Rollenklarheit. (MEISSNER The Resilience Company GmbH)

3

FÄHIGKEIT STRUKTURIERTER PROBLEMLÖSUNG AUSBAUEN

Die Gestaltungskompetenz im Angesicht von (vermeintlich) bekannten Problemen, Widerständen, Krisen und großen Unbekannten ist ein wichtiger Erfolgsfaktor der Resilienz. Es braucht Methoden und Strukturen, die jenen des Krisenmanagements nah sind. (MEISSNER The Resilience Company GmbH)

4

SILOS ABBAUEN

In Deutschland kamen Unternehmen, die schon vor 2020 interne Silos abgebaut haben, besser durch die Corona-Krise als ihre Mitbewerber. 54 Prozent haben solche Prozesse schon umgesetzt oder gestartet, immerhin 33 Prozent planen dies für die nächsten fünf Jahre. (Deloitte Resilience Report 2021)

Die „Next Generation of Business" zielt auf langfristiges Überleben statt auf kurzfristigen Gewinn, so die Studie "Zukunftskraft Resilienz" des Zukunftsinstituts aus 2021. Die unvorhersehbare Natur von Covid-19 habe dazu geführt, dass Führungskräfte ein ganzheitlicheres Bewusstsein für die Auswirkungen aller Aspekte des Betriebs auf die Wahrung ihrer organisationalen Resilienz entwickelt hätten. Außerdem gäbe es jetzt mehr Klarheit darüber, wie das "Next Normal" aussehen könnte, so der BSI Organizational Resilience Index 2021.

5

TEAMZUSAMMENHALT STÄRKEN

Die Resilienz eines Unternehmens wurzelt in seiner Kultur, so die Studie "Zukunftskraft Resilienz" des Zukunftsinstituts aus 2021. Was Organisationen brauchen, um sich in volatilen Zeiten zukunftsfähiger und sicherer aufzustellen, basiere im Kern auf einem starken kollektiven Zusammenhalt.

6

NETZWERKE FÖRDERN

Die großen Probleme unserer Zeit lassen sich nicht auf individueller Ebene lösen. Resilienz beruht im Kern darauf, Verbindungen zu schaffen. (Zukunftsinstitut Studie Zukunftskraft Resilienz)

7

FEHLERKULTUR LEBEN

Eine Faustformel für mehr organisatorische Resilienz lautet: Veränderung erlauben und Experimentierfreude belohnen, um ein positives und vertrauensvolles Miteinander zu schaffen und einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zu ermöglichen. (Zukunftsinstitut Studie Zukunftskraft Resilienz)

Resilienz-Management

Tipps für den Start

Workshop durchführen

Ist das Konzept der Organisationalen Resilienz überhaupt etwas für unser Unternehmen? Wie stark greift das Konzept in bestehende Strukturen und Prozesse ein? Wie fühlt sich das Konzept an? Ein interaktiver Workshop gibt Raum, gemeinsam mit Kolleg:innen Organisationale Resilienz zu "beschnuppern".

Ein interaktiver Workshop bietet Orientierung für all jene, die eruieren wollen, ob das Konzept der Resilienz für sie ein Weg sein könnte, die Krisenfestigkeit und wertschöpfende Langlebigkeit ihrer Organisation zu sichern.

Unternehmensstrategische Entscheidung treffen

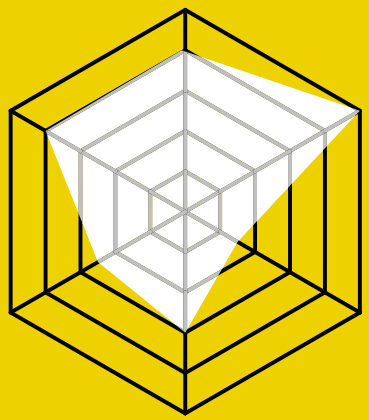
Resilienz "for Show" ist rausgeschmissenes Geld. Organisationale Resilienz ist eine unternehmensstrategische Entscheidung. Die Investition muss gewollt sein. Das Konzept spricht insbesondere Organisationen an, die in Generationen denken.

Projekt aufsetzen

Es braucht Verantwortliche, Ressourcen, Strukturen, Prozesse, Pläne und Meilensteine.

Resilienz-Check durchführen

Für das erste gemeinsame Bild der Ausgangssituation bietet sich ein Resilienz-Check an. Ein solcher wird in der Regel mithilfe von Einzelinterviews, Fragebögen und der Sichtung des Dokumentenwesens durchgeführt. Der Check visualisiert, wo das Resilienz-Profil der Organisation Stärken und Schwächen aufweist und wo die Realität von dokumentierten Verfahren abweicht.



Die Visualisierung des Resilienz-Checks erfolgt in Form eines Spinnen-Diagramms. So werden die Stärken und Schwächen im Kontext Organisationaler Resilienz sichtbar.

Kennzahlen definieren

Resilienz ist in den einzelnen Erfolgsfaktoren messbar. Entsprechende Kennzahlen gilt es jetzt zu definieren.

Blinde Flecken "first"

Die aktive Arbeit und Stärkung Organisationaler Resilienz beginnt. Ein häufiges Arbeitsfeld ist das integrale Risikomanagement. Hier liegen i.d.R. zahlreiche Wachstumsoptionen und Wertschöpfungspotenziale brach. Teams, die gelernt haben, diese Optionen und Potenziale zu entdecken und zu heben, gehen mit Risiken, Krisen und Unbekannten konstruktiv um.

READ MORE »

22316_MAG

DAS MAGAZIN FÜR GESTALTER ORGANISATIONALER RESILIENZ

"22316" - diese Zahl ist der Inbegriff und die gleichlautende ISO-Norm Organisationaler Resilienz. Sie steht Pate für das 22316_MAG, dem Fachmagazin für Gestalter Organisationaler Resilienz. Hier gibt es News und Artikel aus der Welt des Resilienz-Managements!

Das 22316_MAG liefert Resilienz-Geschichten bekannter Persönlichkeiten, Insider-Berichte aus Unternehmen, wissenschaftliche Erkenntnisse und geballtes Know-how.

Zwei Print-Ausgaben sind bereits erschienen - wir schicken Sie Ihnen gerne zu. Senden Sie eine Mail mit Ihren Kontaktdaten an redaktion@22316mag.de und die Ausgaben kommen zeitnah per Post.

Für alle, die mehr zum Thema Organisationale Resilienz lesen möchten

Die Online-Plattform für Resilienz-Pioniere gibt es unter www.22316MAG.de

RESILIENZ IST KEIN BUZZWORD!

RESILIENZ IST…

HALTUNG

GEFÜHL

KOMPETENZ

KENNZAHL

ENERGIE

IHRE ZUKUNFT

UND UNSERE LEIDENSCHAFT.

Wir begleiten Organisationen auf ihrem Weg der Resilienz und unterstützten auch in akuten Krisenzeiten. Sprechen Sie uns an!

MEISSNER The Resilience Company GmbH
Regus Business Center · Florianstraße 15 – 21 · 44139 Dortmund
+49 231 292965094 · info@meissner.group · www.meissner.group

MEISSNER®
The Resilience Company

Quellen:

Deloitte Resilience Report 2021
https://www2.deloitte.com/de/de/pages/energy-and-resources/articles/resilience-report-2021.html

Duchek, Stephanie
„Wie funktioniert Resilienz-Management in Unternehmen?" In Meißner, Jana (Hg.). 2022. 22316_MAG, Magazin für Gestalter Organisationaler Resilienz, Ausgabe #2, S.18 - 19.

Lengnick-Hall, Cynthia und Beck, Tammy
Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. The University of Texas at San Antonio, College of Business Working Papers Series. 2009

Meissner, Jens
„Organisationale Resilienz in a nutshell" In Meißner, Jana (Hg.). 2021. 22316_MAG, Magazin für Gestalter Organisationaler Resilienz, Ausgabe #1, S.18 - 19.

Moldenhauer, Ralf
Krisenbewältigung in der New Economy, 2004, S. 15. Wiesbaden: Gabler

PwC Global Crisis Survey 2021
https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html

Taleb, Nassim Nicholas
Antifragile. Things that Gain from Disorder. 2013. Penguin Books UK

HERAUSGEBERIN
WHITEPAPER ORGANISATIONALE RESILIENZ

MEISSNER®
The Resilience Company

MEISSNER The Resilience Company GmbH
Geschäftsführende Gesellschafterin Ass. iur. Jana Meißner
Regus Business Center
Florianstraße 15-21
44139 Dortmund

+49 231 292965094
info@meissner.group
www.meissner.group