

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 **MINUTEN**

Jutta Heller

Resilienz für Unternehmen

GABAL

Jutta Heller

30 Minuten

Resilienz für Unternehmen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Grafiken: Antje Willmann, Bad Windsheim
Autorenfoto: Elvira Peter, München
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle
Angaben ohne Gewähr. Weder die Autorin noch der Verlag können
für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch
gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

ISBN 978-3-95623-802-4

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Krisenprävention in der VUKA-Welt	9
Blick nach außen – wachsam agieren	10
Blick nach innen – vertrauensvoll zusammenarbeiten	12
Auf Sichtweite segeln und vorausschauen	15
2. Resilienz-Ansätze für Unternehmen	19
Zwischen Antizipation und Anpassung	20
Zwischen Sicherheitsdenken und Förderung der Flexibilität	26
Neue Rolle für Führungskräfte	32
3. Stellschlüssel für mehr Unternehmens-Resilienz	41
Ins Handeln kommen	42
Neun Resilienz-Schlüssel der ISO-Norm	46
4. Eigene Unternehmens-Resilienz entwickeln	83
Resilienz-Diagnose für Ihr Unternehmen	84
Resilienz-Kultur in kleinen Schritten fördern	87

Fast Reader	89
Die Autorin	92
Weiterführende Literatur	93
Register	96

Vorwort

Wenn es um Resilienz für Unternehmen geht, können Sie sich zum Einstieg folgende Fragen stellen:

- Wie effektiv haben Sie in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen Herausforderungen gemeistert?
- Wie gut sind Sie auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen vorbereitet?

Hinter diesen Fragen steht die Vorannahme, dass man aus gemeisterten Krisen hervorragend lernen kann. Bestenfalls entstehen daraus sogar Innovationen. Daher tragen solche gemeisterten Krisen zur Stabilität und Sicherheit eines Unternehmens bei. Jedoch können wir uns auf diesen Erfolgen nicht ausruhen, sondern müssen uns auf die Zukunft vorbereiten.

Aktuell wird unter dem Schlagwort VUKA-Welt diskutiert, was es nun zu meistern gilt: Digitalisierung, Cyber-Sicherheit, Globalisierung, Rohstoffmangel, Energiewende, Fachkräftemangel, Überlastungen, Burn-out, Wertewandel ... Sie können diese Liste sicherlich leicht aus der Perspektive Ihres Unternehmens fortsetzen.

Von sogenannten Hochzuverlässigkeitsorganisationen wie Feuerwehren und aus dem Management komplexer Lieferketten können wir Wichtiges für mehr Sicherheit und mehr Flexibilität lernen. Mit der 2017 veröffentlichten ISO-Norm gibt es nun ein ausgezeichnetes Konzept mit neun Resilienz-Schlüsseln, die Sie für Ihr Unternehmen nutzen können.

Die ISO-Norm definiert: „Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so zu ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere Organisationen können Risiken und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren.“ (ISO-Norm 22316:2017)

Die VUKA-Welt ist herausfordernd. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen überlebt und gedeiht. In diesem Buch finden Sie etliche Interventionen, mit denen Sie für sich sowie mit Kollegen/ Kolleginnen und Teams an der Resilienz Ihres Unternehmens arbeiten können. Prüfen Sie dazu auch Ihre eigene Rolle und Haltung. Nutzen Sie dieses Buch als Leitfaden, um die Wirkweisen von Resilienz besser zu verstehen und um an konkreten Stellschlüsseln ansetzen zu können. Dafür wünsche ich Ihnen Geduld und Mut!

Ich danke Angela Baucke von Siemens, die mir vertraut und mich ermutigt hat, dieses Konzept für organisationale Resilienz zu entwickeln und zu erproben. Großen Dank auch an meine Mitarbeiterin Nina Gallenmüller, die mir mit vielen Dingen zugearbeitet und den Rücken freigehalten hat. Ich danke insbesondere meinem Mann Siegfried Hochstein, der mich fördert, machen lässt und der in Engpässen ein Vorbild für resilientes Handeln ist.

Jutta Heller



30 MINUTEN

Was sind Frühwarnsignale für Unternehmenskrisen?

Seite 10

Wie beugen Unternehmen Krisen vor?

Seite 12

Was tun, wenn die Krise da ist?

Seite 15

1. Krisenprävention in der VUKA-Welt

Ist unsere Welt noch kontrollierbar? Vieles entsteht und überrascht uns mit Vorhersagezeiträumen von maximal drei Monaten. Oft heißt es: **Alles wird VUKA, also veränderlich, ungewiss, komplex und ambig.** Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie zwar planen und ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln können. Gleichzeitig müssen sie sich jedoch vorbereiten und vorsorgen, damit sie schnell und flexibel handeln können, wenn Krisen am Horizont auftauchen. Meist müssen wir mehrere kleine und große Krisen gleichzeitig handhaben.

In den Phasen einer potenziellen und latenten Krise geht es vor allem darum, Krisensignale wahrzunehmen und gegenzusteuern. Wird die Krise akut, liegt der Fokus auf Schadensbegrenzung durch Krisenmanagement und Maximierung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens. **Je früher wir eine drohende Krise wahrnehmen, desto besser können wir sie handhaben.**