



In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**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)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 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 kön-  
nen für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch  
gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-884-9

# 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

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

<b>Fast Reader</b>	<b>89</b>
<b>Die Autorin</b>	<b>92</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>93</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# 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.**

## 1.1 Blick nach außen – wachsam agieren

Früherkennungssysteme im Katastrophenschutz basieren auf kontinuierlich gesammelten Daten, die von Experten ausgewertet werden, z. B. bei Vulkanen und Erdbeben. Beim Überschreiten definierter Schwellenwerte werden automatische Reaktionen ausgelöst. Ähnliches gilt für Unternehmen, die anhand von Frühwarnsignalen Krisen vorhersehen und so Zeit für passende Reaktionen gewinnen können. **Schwache Signale** – nach einem Konzept von Harry Igor Ansoff – **kündigen lange im Voraus tief greifende Umbrüche an**. Es sind unscharfe, wenig strukturierte, „gefühlte“ Informationen bis hin zu Trendaussagen von Zukunftsforschern. Unerwartete „Überraschungen“ kommen nach Ansoff nur zustande, wenn auf Signale nicht reagiert wird.

### Vier Phasen von Unternehmenskrisen

**1. Potenzielle Krise:** Krisensymptome sind nicht oder nur schwach wahrnehmbar, jedoch manifestieren sich Fehlverhalten und -entscheidungen, deren Fehlerhaftigkeit aber meist erst rückblickend erkennbar ist. Sicherheits-Verantwortliche können für vermutete Sicherheitslücken Schutzkonzepte aufstellen.

**2. Latente Krise:** Zentral ist in dieser Phase die Früherkennung latent vorhandener Krisenprozesse. Es geht um rechtzeitige Wahrnehmung, Informationsweitergabe und schnelle Entscheidungen, sodass

Maßnahmen zur Krisenvermeidung bzw. -eindämmung eingeleitet werden können.

**3. Akute/beherrschbare Krise:** Durch das Krisenmanagement werden ad hoc erforderliche Maßnahmen eingeleitet. Diese können systematisch, z. B. anhand von Notfallplänen oder Checklisten, angegangen werden oder auch im situativ-improvisierenden Stil des „Muddling-Through“

**4. Akute/nicht beherrschbare Krise:** Krisenhandhabung zielt eigentlich auf die Rettung eines Systems. Ausnahme: Wenn es zu einer Liquiditätskrise kommt, bietet sich für Unternehmen meist nur noch die Insolvenz als bedingt konstruktiver Ausweg an.

Um Krisen möglichst vorzubeugen oder sie gar nicht entstehen zu lassen, braucht es folglich eine **Sensibilisierung der MitarbeiterInnen**. Insbesondere in der Peripherie, beim Kundenkontakt, gilt es, hellwach zu sein, bei Bedarf rasch zu entscheiden und zu handeln. Förderlich dafür sind eigenverantwortlich handelnde Menschen, die sich nicht mehr an streng hierarchischen Organisationsstrukturen orientieren.

Finanzielle Risiken aufgrund von Wechselkursschwankungen sind für viele Unternehmen relevant. Sinkender Service im Außendienst, Abnahme der Kundenzufriedenheit, weniger Nachfrage für Key-Produkte, Zunahme von Beschwerden, Informationen von Lieferanten oder über den Wettbewerb bis hin zu gesellschaftlichen Veränderungen und Trends – in allen Aspekten stecken potenziell relevante Informationen zu den Chancen

und Risiken eines Unternehmens. Wie mit einem Radar gilt es, **das gesamte Unternehmensumfeld zu scannen** und Ursachen und Wirkungen der gesammelten Daten zu analysieren. In einem weiteren Schritt können dann eine Dringlichkeitsliste erstellt und adäquate Reaktionsstrategien entwickelt und umgesetzt werden.



*Unternehmenskrisen können existenzgefährdend sein. Wenn Gefährdungspotenziale früh erkannt werden, ist es eher möglich, gegenzusteuern. Die Komplexität der VUKA-Welt erfordert daher Sensibilität für schwache Signale.*

## **1.2 Blick nach innen – vertrauensvoll zusammenarbeiten**

Krisenfrüherkennung im Unternehmen richtet sich auf Strukturen und Prozesse sowie auf Menschen. **Klassische Kennzahlen** wie Bearbeitungszeiten, Fehlerquoten und Innovationsraten können genutzt werden. Konflikte, Kranken- bzw. Fehlzeitenquoten, Fluktuation von Key Playern und generell, Quote der durchgeführten Jahresgespräche oder auch Zeitbedarfe zur Entscheidungsfindung geben Hinweise auf Chancen und Risiken innerhalb eines Unternehmens. Auch im Inneren einer Organisation gilt es, wachsam und kritisch zu prüfen, was „unrund“ läuft, wo Spannungen entstehen und wo Energie verpufft. Führungskräfte

und Teams können so ihre Wahrnehmung überprüfen und Veränderungen angehen.

### ***Übung: Wie gehen Sie mit Krisen um?***

- **Verdrängen** – es wird schon gut gehen.
- **Achtsam sein** – Vorsicht als Mutter der Porzellankeise.
- **Vorsorgen** – abpuffern, Reserven aufbauen.
- **Anpassen** – Kernprozesse am Laufen halten.
- **Transformieren** – Carve-out von Geschäftsbereichen.
- **Verzweifeln** – sich klein und hilflos fühlen.
- **Innovieren** – neue Möglichkeiten finden.
- ...

Was sind Ihre ersten Impulse, wenn Sie sich in der Enge fühlen? Suchen Sie Kontakt oder ziehen Sie sich zurück? Wie regulieren Sie Ihr Stress-Empfinden? Wie viel Zeit benötigen Sie, bis Sie sich mit einer Situation anfreunden?

### ***Mit Reflexionszeit Zusammenhalt stärken***

Gerade wenn's eng wird, wird es meist auch hektisch. In solchen Momenten braucht es **als Schutz vor dem Heißlaufen ein Innehalten**. Mit einem Debriefing kann geprüft werden, was wer in der konkreten Situation gemacht hat und wie es ihm/ihr nun geht. Mit Reflexionszeit zur Prävention und auch in akuten Krisenphasen kann Unsicherheit besser ausgehalten und Kompetenz-Empfinden aufrechterhalten werden. In Stand-up-Meetings kann gemeinsam immer wieder entschieden werden, welche Themen vertieft werden sollen und welche nicht.