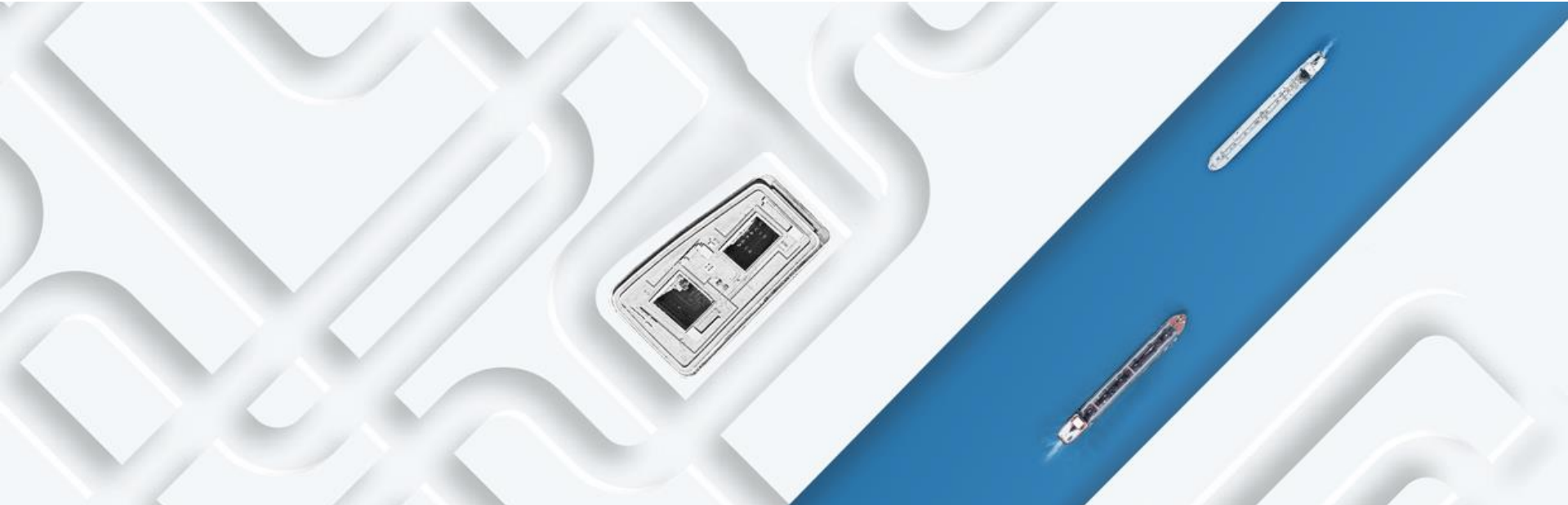


Haben resiliente Unternehmen Krisen besser gemeistert?

Online-Seminarreihe „Organisationale Resilienz. Kernkompetenz für
Unternehmen im volatilen Marktumfeld“ – BAuA – INQA – ddn



Wer nimmt heute teil?



Quelle der Bilder: Pixabay

Statt einer Vorstellungsrunde - erste anonyme Abfrage:

1. Aus was für einer Firma/Organisation kommen Sie:

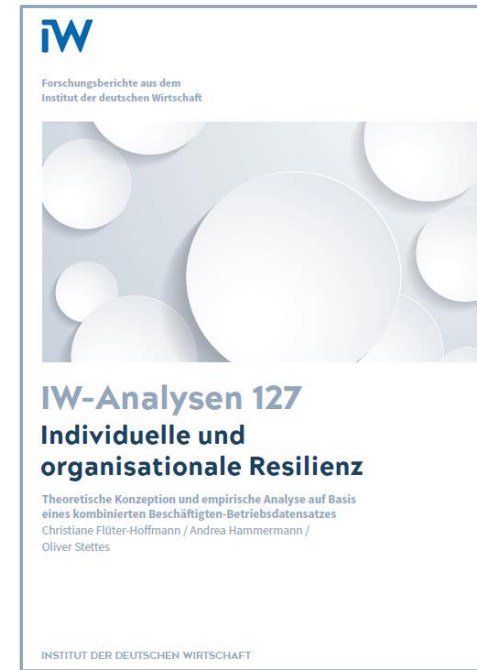
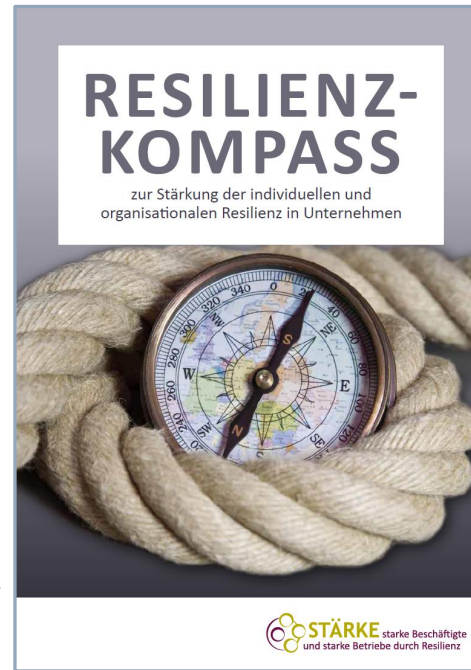
- Privatwirtschaft – KMU (bis 249 Beschäftigte)
- Privatwirtschaft – Großunternehmen (250 und mehr Beschäftigte)
- Öffentlicher Dienst – bis 249 Beschäftigte
- Öffentlicher Dienst – 250 Beschäftigte und mehr

2. Ihre bisherige Erfahrung mit dem Thema Resilienz:

- Noch gar keine
- Erste Seminare besucht/im Unternehmen angeboten
- Umfassendes Konzept zu individueller und organisationaler Resilienz entwickelt und umgesetzt

Was Sie heute erfahren werden:

1. Was ist organisationale Resilienz?
2. Warum ist Resilienz in der VUCA-Welt so wichtig?
3. Was bedeutet VUCA?
4. Wie können Sie Ihre Organisation resilienter machen?
5. Welche Rolle spielen dabei Ihre Führungskräfte?



Wer ich bin und wo ich arbeite

- **Mein Arbeitgeber:** Das **Institut der deutschen Wirtschaft** ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut mit etwa 380 Beschäftigten.
- **Mein Bereich:** Arbeitsmarkt und Arbeitswelt, seit 26 Jahren
- **Meine Aufgaben:** anwendungsorientierte Projekte und empirische Studien zu **betrieblicher Personalpolitik**, Öffentlichkeitsarbeit mit Konferenzbeiträgen, **Interviews in Printmedien und elektronischen Medien**



Erkenntnisse des heutigen Impulses: Projekt STÄRKE

Die Erkenntnisse des heutigen Impulses stammen aus dem **Projekt STÄRKE** – ein Dreijahresprojekt (2016-2019) zum Thema **individuelle und organisationale Resilienz**, gefördert vom Bundesforschungsministerium (BMBF).

Kooperation von vier wissenschaftlichen und vier betrieblichen Partnern.

STÄRKE

Starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Stärkung der **Ä**nderungsfähigkeit mit **Resilienz-Konzepten**

BETREUT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Agenda

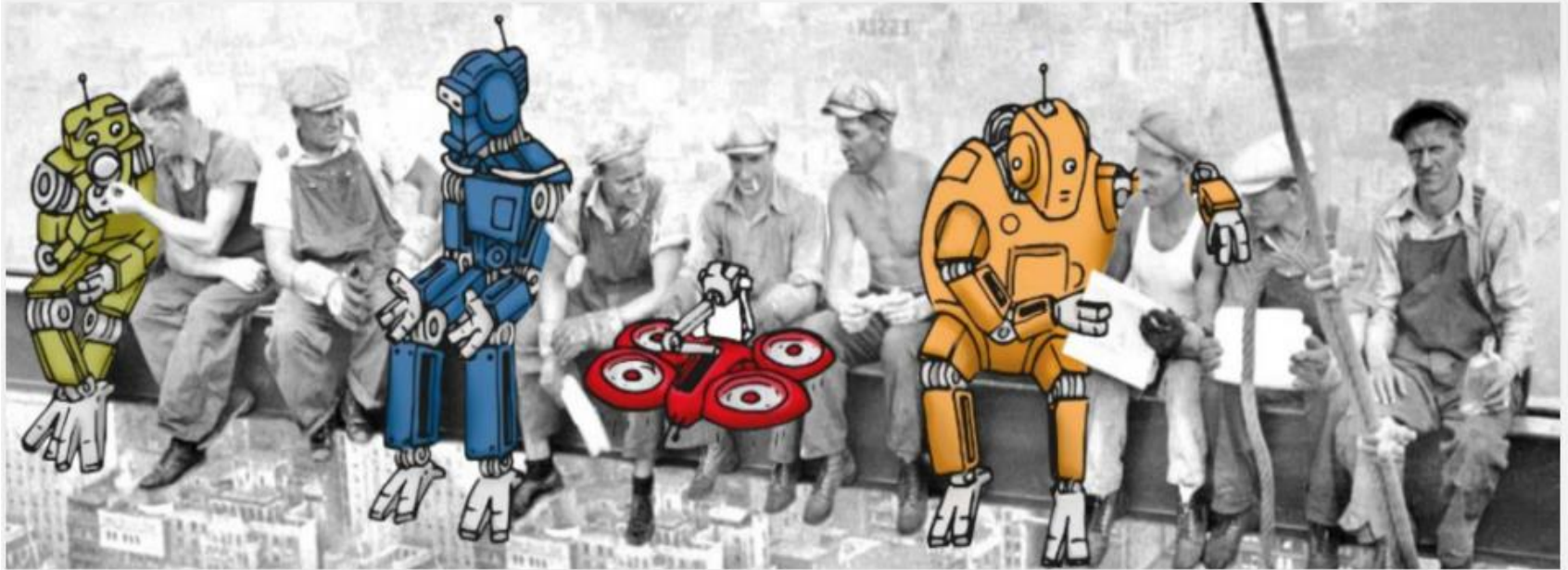
- 1 Warum ist Resilienz in der VUCA-Welt so wichtig?
- 2 Was stärkt die Krisenfestigkeit von Organisationen/Betrieben?
- 3 Wie setzen wir die Maßnahmen erfolgreich um?



1

Warum ist Resilienz in der
VUCA-Welt so wichtig?

Wandel der Arbeitswelt: Digitalisierung, Automatisierung



Quelle: <https://netzoekonom.de/2015/09/04/maschinen-werden-kollegen-sein-25-thesen-zur-zukunft-der-arbeit/>

VUCA-Welt – womit wir künftig zurechtkommen müssen!

Das Akronym VUCA wurde bereits Mitte der 1990er-Jahre vom amerikanischen Militär geprägt, um nicht planbare und nicht vorhersehbare Situationen zu beschreiben. Heute ist es ein Management-Begriff für das Umschreiben schwieriger Unternehmensführung innerhalb einer Dynamik der Digitalisierung.

V – Volatility (Unbeständigkeit)

Volatilität bedeutet unerwartete Veränderungen und sprunghafte Entwicklungen. Technologische Fortschritte geschehen schnell und können Pläne von heute am nächsten Tag überflüssig machen.

U – Uncertainty (Ungewissheit)

Ungewissheit kennzeichnet die unklare Situation, in der sich viele Unternehmen befinden. Prognosen für die Marktentwicklung schwierig, Kunden und Wettbewerber oft kaum einschätzbar. Rahmenbedingungen ändern sich.

C – Complexity (Komplexität)

Anforderungen an die Organisationen und die Beschäftigten werden immer komplexer. Die Geschäftsprozesse sind vielfach für Beschäftigte nicht mehr als Ganzes erfassbar. Für Unternehmen ist die Komplexität der globalen Wirtschaftskreisläufe kaum überschaubar.

A – Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

Die Mehrdeutigkeit von Informationen oder Situationen kann verwirren. Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungszusammenhänge mehr. Unternehmen müssen rechtzeitig Veränderungen einleiten, auch wenn der Ausgang noch völlig unklar sein mag.

Quelle: Flüter-Hoffmann, Christiane / Lambeck, Michael, 2018, **Führung 4.0. Konzepte neuer Führung in digital operierenden Unternehmen**. Carsten Kreklau, Josef Siegers (Hrsg.): Handbuch der Aus- und Weiterbildung, Loseblattwerk, Nr. 297, Fundstelle 4545.

Was ist organisationale Resilienz? ➡ Vorbereitung auf VUCA

Den „Organizational Resilience Health Check“ haben ursprünglich Forscher in Neuseeland für das **Katastrophenschutzprogramm** entwickelt (vgl. <https://www.resorgs.org.nz/>).

Diese Forscher in Neuseeland (Whitman et al.) gehören auch zur Autorengruppe der ISO-Norm 22316.

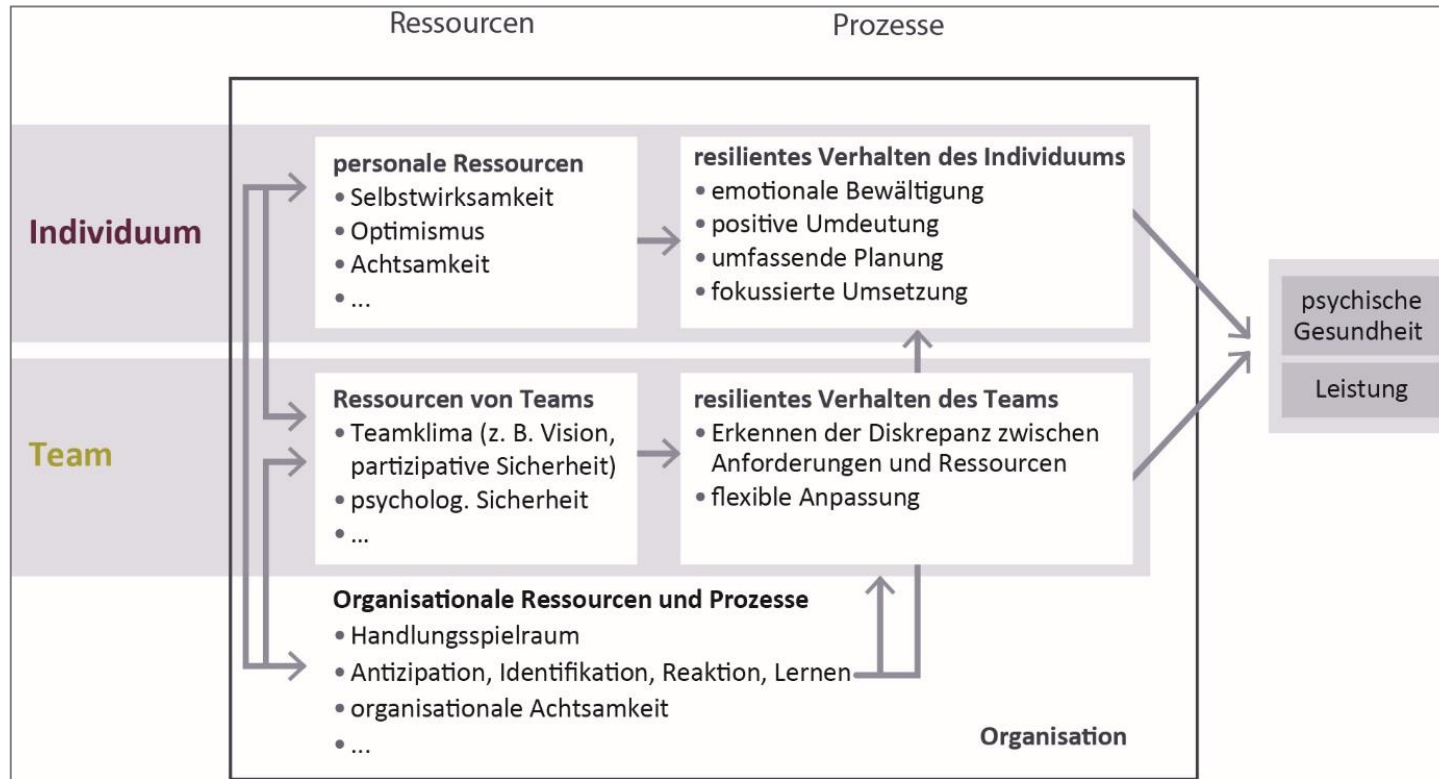
Wesentliche **Einflussfaktoren** sind:

- Führung und Kultur
- Veränderungsbereitschaft (/fähigkeit)
- Netzwerke



Quelle der Grafik: https://media.springernature.com/original/springer-static/image/chp%3A10.1007%2F978-3-658-17724-9_2/MediaObjects/427183_1_De_2_Fig3_HTML.gif

Organisationale Resilienz/Teamresilienz im Projekt STÄRKE



Quelle: Resilienzkompass 2019 - <https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/christiane-flueter-hoffmann-andrea-hammermann-oliver-stettes-zur-staerkung-der-individuellen-und-organisationalen-resilienz-in-unternehmen.html> - Wirkebenen von Resilienz im Arbeitskontext (Soucek et al., 2016, S. 132) - <https://staerke-projekt.de/de/organisationale-resilienz>

Was ist Team-Resilienz?

Vier Charakteristika zeichnen resiliente Teams aus:

1. Die Überzeugung, dass das Team gemeinsam alle anstehenden Aufgaben meistern kann
2. Ein genaues und gemeinsames Verständnis der einzelnen Rollen der Teammitglieder, klare Ziele und ein gemeinsames Verständnis von Teamarbeit
3. Die Fähigkeit zu improvisieren
4. Gegenseitiges Vertrauen und das Gefühl von Sicherheit.



Wie kann der Beitrag von Führungskräften zur Team-Resilienz aussehen:

- Führungskräfte können die im Team geteilten positiven Emotionen wie Enthusiasmus, Optimismus und Zufriedenheit wahrnehmen und verstärken.
- Führungskräfte können Team-Resilienz fördern, indem sie das Klima für soziale Unterstützung schaffen und die Koordination im Team stärken.

Quelle: Kauffeld/Schulte, 2017, „Krisen in Teams: Teamresilienz als Präventions- und Bewältigungsstrategie, Fehlzeiten-Report 2017, S. 111-119

Was ist organisationale Resilienz?

Seit 2017: ISO-Norm 22316 zu „organisationaler Resilienz“

Seit März 2017 gibt es eine neue ISO-Norm.

Sie definiert Prinzipien für das Management von Organisationen, die ihre **Widerstandskraft gegen unerwartete Krisen und Störungen erhöhen** wollen.



Quelle der Grafik: <https://www.beuth.de/resource/blob/753764/8a868475233107a1dca35f406ffe4ff9/grundsaeetze-belastbarkeit-grafik1-data.jpg>

Ihre Fragen, Anmerkungen und Kommentare bitte (!)



2

Was stärkt die Krisenfestigkeit
von
Organisationen/Betrieben?

Vorbereitung auf (ähnliche) Krisen – Beispiel Morgan Stanley

- Nach dem **ersten Bombenanschlag 1993 auf das World Trade Center** hatte sich der größte Arbeitgeber im WTC – Morgan Stanley – auf einen erneuten Anschlag **vorbereitet**, mit detaillierten Plänen und Übungen.
- Am **11.9.2001 verfügte die Firma über 3 Gebäude**, in denen die Angestellten sich treffen und weiter arbeiten konnten. Bereits eine Minute, nachdem das erste Flugzeug in das Hochhaus gerast war, wurde damit begonnen, die **3.800 Angestellten zu evakuieren**.
- Ihre Büros, die über 22 Stockwerke verteilt lagen, waren fast leer, als das zweite Flugzeug einschlug. So verloren nur elf Angestellte ihr Leben.
- Da Morgan Stanley in **mehrfache Computer- und Kommunikationssysteme investiert** hatte, konnten die Mitarbeiter schnell wieder die Arbeit aufnehmen.

Practice Pays:
Morgan Stanley and the
9/11 Terrorist Attacks.

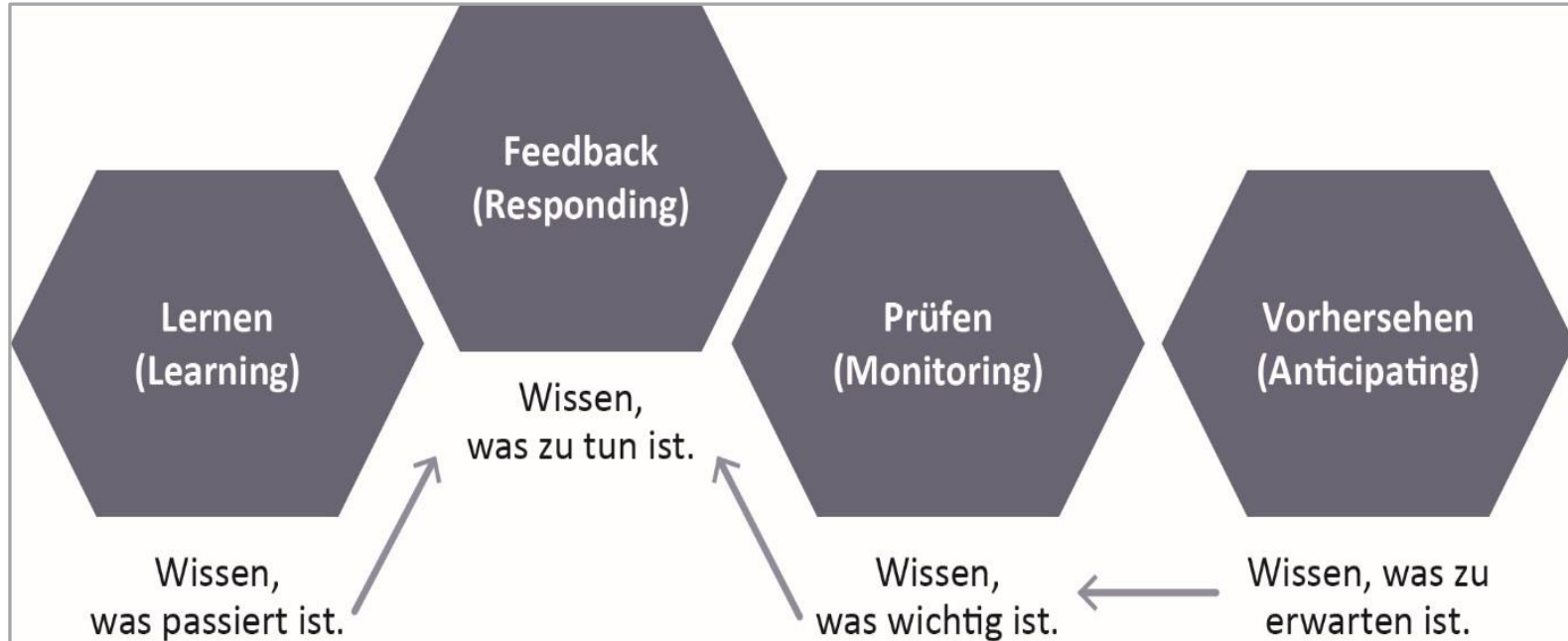
World Trade Center - New York



Quelle: https://www.fema.gov/media-library-data/1387572158481-3561e0b74b8da0f6deb4424c9a29bbf6/business_morganstanley.pdf und Quelle des Fotos: <https://www.reuters.com/news/picture/defining-images-from-the-9-11-attacks-idUSRTS2QQUX>

Vorbereiten – aber wie?

Nach der Definition von Hollnagel bedeutet organisationale Resilienz, dass sich Organisationen durch **Lernen, Vorhersehen und Prüfen** genauer auf Krisen und Veränderungen vorbereiten und dann **handeln** können.



Quelle: Projekt STÄRKE, Grafik nach Hollnagel 2011, https://staerke-projekt.de/sites/default/files/2019-05/01_Organisationale_Resilienz_Bild2.jpeg

Beispiel Führungskräfte

Lernen: Führungskräfte sind verantwortlich für die „Lessons Learned“, legen Verfahren fest, wie künftig Krisen vermieden werden

Vorhersehen: Führungskräfte erkennen Herausforderungen, die sich zu einer Störung oder gar Krise entwickeln können

Prüfen: Führungskräfte messen anhand festgelegter Kriterien das Ausmaß des Risikos/der Bedrohung

Feedback/Handeln: Führungskräfte wissen, was zu tun ist!

EFQM-Befähiger-Kriterien	Hollnagel-Resilienz-faktoren	Lernen	Feedback, reagieren	Prüfen, kontrollieren	Vorhersehen, antizipieren
		Was kann aus den Störungen, Krisen gelernt werden? Was ist aus den reibungslosen Abläufen und Prozessen – im Vergleich zu fehlerhaften Prozessen – zu lernen?	Welche Handlungsalternativen bestehen? Welche Auswirkungen haben diese Alternativen?	Was muss gemessen werden? Was sind erste Anzeichen einer kritischen Situation?	Was kann passieren? Wo liegen künftige Herausforderungen?
Führung		Führungskräfte sind verantwortlich für die »lessons learned« mit Analyse und Umsetzung: Sie werten die Störungen und Krisen gemeinsam mit den Beschäftigten aus, legen Verfahren und Verhaltensweisen fest, mit denen künftig diese Störungen und Krisen vermieden oder verringert werden können.	Führungskräfte prüfen, welche Handlungsalternativen es gibt und welche Auswirkungen diese haben. Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden zeitnahes Feedback z. B. in Form von strukturierten Mitarbeitergesprächen.	Führungskräfte nehmen frühe Anzeichen von Störungen und Krisen wahr und legen Kennziffern fest, mit denen künftig solche Situationen schneller erkannt werden können.	Führungskräfte erkennen mögliche Herausforderungen, die sich zu einer Störung oder gar Krise entwickeln können. Sie thematisieren dies mit der Unternehmensleitung und ziehen Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich.

Quelle: Projekt STÄRKE-Resilienzkompass, https://staerke-projekt.de/sites/default/files/2019-05/01_Organisationale_Resilienz_Bild3.jpeg

Führungskraft sollte Sinn an Arbeit vermitteln

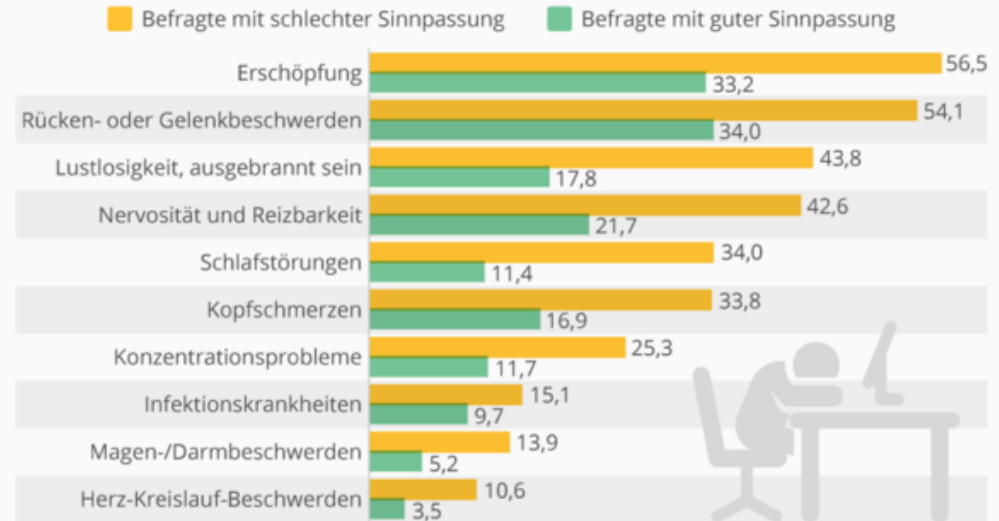
Wer seine **Arbeit als sinnstiftend** erlebt, fehlt seltener am Arbeitsplatz, hat deutlich **weniger arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden** und hält sich im Krankheitsfall häufiger an ärztlich verordnete Krankschreibungen.

Das geht aus dem Fehlzeitenreport des Wissenschaftlichen Instituts der AOK hervor (2018), einer Repräsentativbefragung von über 2.000 Erwerbstätigen.



Sinnlose Arbeit macht krank

Arbeitsbedingte Beschwerden der Befragten nach Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit (in %)*



* Angaben "ab und zu", "häufig" und "sehr häufig"
Basis: 2.030 Befragte (16–65 Jahre) in Deutschland; 2018
Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK

statista

Quelle der Grafiken: https://aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/2018/fzr_2018_cover_kh.png und <https://cdn.statcdn.com/Infographic/images/normal/15327.jpeg>

Ziele und Aufgaben Führung 4.0

Was will ich als Führungskraft 4.0 erreichen?

- 
- Sinn an der Arbeit vermitteln, Beitrag zum Unternehmenserfolg verdeutlichen, Orientierung geben
 - Mitarbeiterzufriedenheit beibehalten und steigern
 - Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit halten und steigern (können, wollen, dürfen)
 - Selbstmanagement der Beschäftigten fördern, Eigenverantwortung steigern

Was sind meine Aufgaben als Führungskraft 4.0?

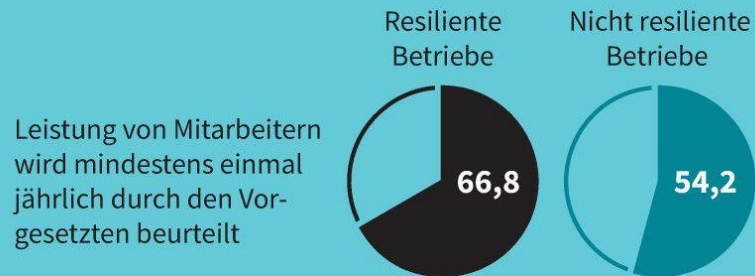
- Rahmenbedingungen schaffen, in denen Beschäftigte ihre Potenziale optimal entfalten können
 - Informationen als Motivationsfaktor nutzen: Transparenz schaffen
 - Arbeiten und Lernen in Netzwerken fördern
 - Führen virtueller und heterogener Teams
 - Stärken der Beschäftigten durch regelmäßiges Feedback und Coaching
- 

Quelle: Flüter-Hoffmann, Christiane / Lambeck, Michael, 2018, **Führung 4.0. Konzepte neuer Führung in digital operierenden Unternehmen**. Carsten Kreklau, Josef Siegers (Hrsg.): Handbuch der Aus- und Weiterbildung, Loseblattwerk, Nr. 297, Fundstelle 4545.

Feedback zur Leistung durch Führungskräfte ist wichtig

Resilienz: Feedback hilft

So viel Prozent der Betriebe wendeten 2012 diese Maßnahme an

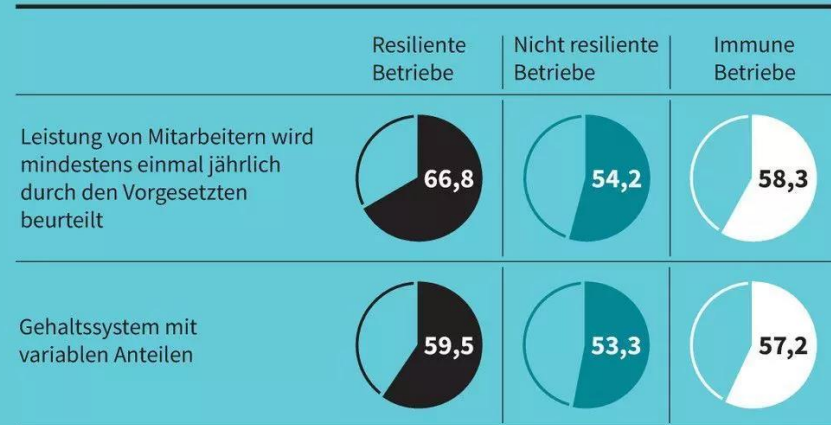


Quellen: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Institut der deutschen Wirtschaft
© 2018 IW Medien / iwd

iwd

Resiliente Betriebe: Was sie besser machen

So viel Prozent der Betriebe wendeten 2012 diese Maßnahmen des Leistungsmanagements an



Resiliente Betriebe: Betriebe, die zwischen 2009 und 2012 mindestens einmal einem existenzbedrohenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren, der aber 2013 überwunden war

Nicht resiliente Betriebe: Betriebe, die zwischen 2009 und 2012 mindestens einmal einem existenzbedrohenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren, der 2013 immer noch fortbestand

Immune Betriebe: Betriebe, die zwischen 2009 und 2013 keinem existenzbedrohenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren

Quellen: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Institut der deutschen Wirtschaft
© 2018 IW Medien / iwd

iwd

Vertrauen auf-/ausbauen

- Vertrauensvorschuss durch die Führungskraft
- Offener partizipativer Führungsstil
- Delegation von Aufgaben an die Teammitglieder



Prozent

der Erwerbstätigen, die sich eher selbstbestimmt fühlen, sind mit ihrer Arbeit zufrieden. Bei den Erwerbstätigen, die sich eher fremdbestimmt fühlen, beträgt der Anteil nur knapp 59 Prozent.

Stand: 2017

Quellen: Sozio-oekonomisches Panel, Institut der deutschen Wirtschaft
© 2020 IW Medien / iwd

iwd

Erwerbstätige: Wer sich selbstbestimmt fühlt, ist zufriedener

Personen mit internaler Kontrollüberzeugung gehen davon aus, selbst Einfluss auf Ereignisse in der Zukunft ausüben zu können. Im Arbeitskontext vertrauen sie ihren Fähigkeiten, sind offen für Veränderungen und streben nach anspruchsvollen Aufgaben, die Eigeninitiative und Unabhängigkeit erfordern.

Personen mit externaler Kontrollüberzeugung glauben dagegen, eher fremdbestimmt zu sein. Arbeitserfolg hängt für sie vornehmlich von externen Faktoren ab. Sie wählen öfter Jobs mit Routinetätigkeiten und geringem Handlungsspielraum.

So viel Prozent der Erwerbstätigen ... im Alter von 17 bis 65 Jahren beurteilten ihre Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 0 bis 10 wie folgt

- ... mit internaler Kontrollüberzeugung
- ... mit externaler Kontrollüberzeugung

Niedrig (0 bis 3)



4,6

Mittel (4 bis 6)



10,0

Mittel (4 bis 6)



16,3

Hoch (7 bis 10)



31,4

Hoch (7 bis 10)



79,1



58,6

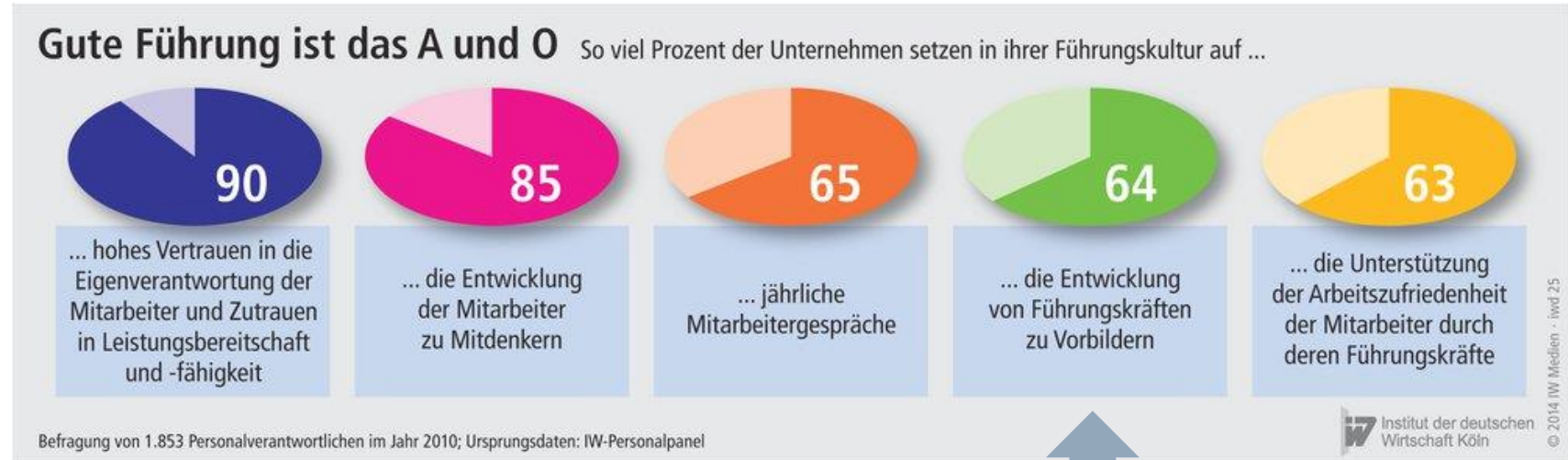
Stand: 2017

Quellen: Sozio-oekonomisches Panel, Institut der deutschen Wirtschaft
© 2020 IW Medien / iwd

iwd

Vertrauen – Verantwortung – Vorbildwirkung

Führungskräfte sind Dreh- und Angelpunkt in jedem Unternehmen. Sie können ihre Teams zu Höchstleistungen bringen oder durch ihr Verhalten entmutigen und demotivieren.



Krisenpräventionsumfrage 2019

Studie des Krisennavigator-Instituts für Krisenforschung der Universität Kiel 2019:

In der **Krisenprävention** setzen die befragten Organisationen insbesondere auf

- **Medienbeobachtung** (81 Prozent),
- **definierte Krisenstäbe** (78 Prozent)
- **Krisenhandbücher** (72 Prozent).

Gut jede zweite Organisation führt regelmäßige **Krisenübungen** durch (59 Prozent).



An der Umfrage nahmen Krisenbeauftragte (35 Prozent) und Kommunikationsmanager (65 Prozent) aus 85 Institutionen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein teil – 75 Prozent aus Unternehmen, 15 Prozent aus Behörden und 9 Prozent aus Verbänden. Quelle: Frank Roselieb, Krisenpräventionsumfrage 2019 – Status Quo von Krisenkommunikation, Krisenmanagement und Krisentraining in Unternehmen, Behörden und Verbänden, Arbeitspapier Krisennavigator (ISSN 1610-1855), Kiel, 2019. Link: <http://www.krisennavigator.de/>

Ihre Fragen, Anmerkungen und Kommentare bitte (!)





3

Wie setzen wir die
Maßnahmen erfolgreich um?

Geschäftsmodell, Strategie, Vision, Werte: **Leitbild**

Leitbild mit einer Unternehmensstrategie und Werten entwickeln, SWOT-Analyse als Basis nutzen

SWOT		Interne Faktoren	
		Stärken (Strengths): Was funktioniert gut? Wo liegen die Stärken? Was macht uns besonders? Welche Erfolge wurden erzielt?	Schwächen (Weaknesses): Was ist nicht gut gelaufen? Welche Schwierigkeiten gibt es? Wo gibt es Verbesserungsbedarf?
Externe Faktoren	Chancen (Opportunities): Wo liegen Chancen im Markt? Wo gibt es Potenzial?	<i>Vorteile ausbauen:</i> Stärken des Unternehmens nutzen, um die Chancen des Marktes zu ergreifen	<i>Potenziale ausschöpfen:</i> Chancen des Marktes nutzen, um eigene Schwächen abzubauen
	Risiken (Threats): Wo liegen mögliche Risiken/kritische Entwicklungen im Markt? Worauf müssen wir uns einstellen?	<i>Unternehmen absichern:</i> Stärken des Unternehmens nutzen, um Risiken des Marktes zu minimieren	<i>Schaden abwenden:</i> Schwächen abbauen, um Risiken des Marktes zu verringern

Quelle: <https://staerke-projekt.de/de/downloads/strategie-und-leitbild-resilienten-unternehmen> und https://staerke-projekt.de/sites/default/files/field_download_file/Faktenblatt_3.pdf

Führung und Kultur

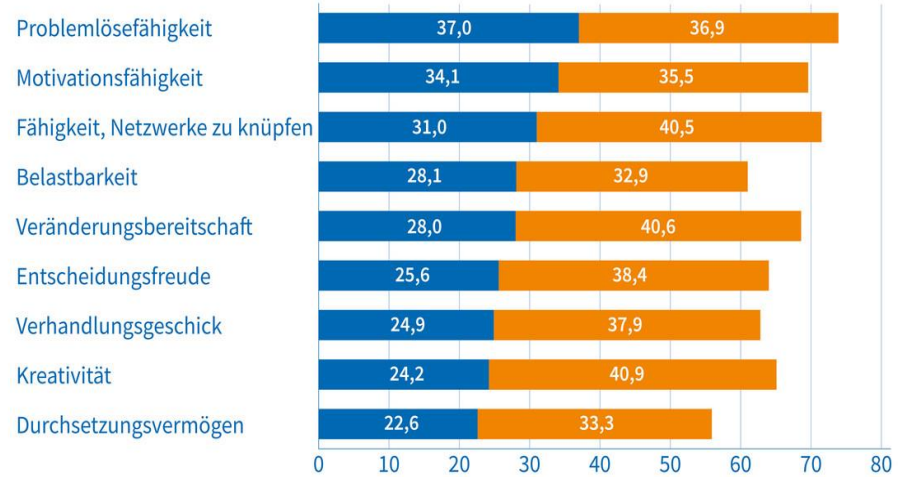
Künftige Bedeutung bestimmter Führungskompetenzen

Resiliente Unternehmen erfassen und bewerten die **Qualität von Führung mit verschiedenen Kennzahlen**. Dazu gehören etwa die **Arbeitszufriedenheit** der Beschäftigten, die **Bewertung des Führungsverhaltens im Führungskräftefeedback**, die **Qualität der Mitarbeitergespräche**, Formen der **Regelkommunikation**, Beteiligungsquoten bei Qualitätszirkeln oder beim Ideenmanagement.

Zukünftige Bedeutung von Führungskompetenzen

Anteil der Betriebe, in denen die Bedeutung der jeweiligen Führungskompetenz in den nächsten fünf Jahren steigt, in Prozent

— Deutlich steigen — Etwas steigen



Mehrfachnennungen möglich.

Quellen: IW-Personalpanel 2017; Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 1.204 Betriebe in Deutschland

Veränderungsbereitschaft und Lernkultur entwickeln (IW-Studie)



	2007	2010	2013	2016
Lehrveranstaltungen	76,0	75,1	77,9	78,4
Informationsveranstaltungen	74,0	68,8	74,9	79,4
Lernen im Prozess der Arbeit	71,3	68,2	77,1	78,2
Selbstgesteuertes Lernen mit Medien	69,8	63,0	72,5	76,5
Weiterbildung insgesamt	83,4	83,2	86,0	84,7

Überblick über die Verbreitung einiger Formen der betrieblichen Weiterbildung von 2007 bis 2016, in Prozent

2007: Befragung von 1.729 Geschäftsführern und Personalverantwortlichen

2010: Befragung von 2.254 Geschäftsführern und Personalverantwortlichen

2013: Befragung von 1.845 Geschäftsführern und Personalverantwortlichen

2016: Befragung von 1.706 Geschäftsführern und Personalverantwortlichen

Quelle: https://www.familynet-4-0.de/fileadmin/familynet40/redaktion/pdf/Faktenblaetter/Factsheet_Lernende_Organisation.pdf und https://staerke-projekt.de/sites/default/files/field_download_file/Download_Kapitel_Mitarbeiterinnen_und_Mitarbeiter.pdf und https://staerke-projekt.de/sites/default/files/field_download_file/Faktenblatt_1.pdf

Wie Unternehmen ihr Wissen managen

So viel Prozent der Unternehmen stimmen folgenden Aussagen zum Wissensmanagement zu

- Kleine Unternehmen (bis zu 49 Mitarbeiter)
- Mittelgroße Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter)
- Große Unternehmen (250 Mitarbeiter und mehr)

Uns ist wertvolles Betriebswissen durch das Ausscheiden von Mitarbeitern verloren gegangen.	24	40	50
Wir haben Prozesse aufgebaut, um betrieblich relevante Kenntnisse schnell weitergeben und erhalten zu können.	57	70	79
Wir bilden Mitarbeiter gezielt weiter, damit sie ihr neu erworbenes Wissen an andere Mitarbeiter weitergeben können.	67	78	76
Ältere Mitarbeiter geben ihr Wissen und ihre Erfahrung gezielt an jüngere Mitarbeiter weiter.	75	73	67
Wenn ein Mitarbeiter bestimmtes Fachwissen benötigt, dann weiß er in der Regel, welcher Kollege/Vorgesetzte weiterhelfen kann.	95	94	93

Befragung von 1.325 Unternehmen im Rahmen der IW-Weiterbildungserhebung 2014

Quelle: IW Köln
© 2016 IW Medien / iwd

iw Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Wirksame Wissensnutzung

Nur wenn **alle Wissens- und Kompetenzressourcen** im Unternehmen genutzt werden, können **Krisen gemeistert** werden.

Fehlendes Know-how

So viel Prozent der Unternehmen sagen, folgende Missstände seien ein „sehr großes“ oder „großes“ Hindernis auf dem Weg in die Digitalisierung.



Befragung von 277 Unternehmen im Sommer 2016

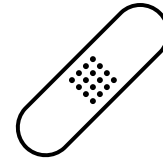
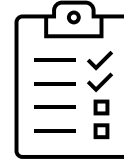
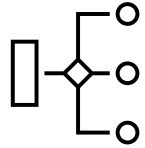
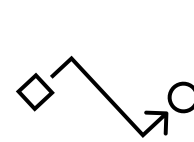
Quelle: Staufen AG
© 2017 IW Medien / iwd

iw Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Quelle der Grafiken: https://www.iwd.de/fileadmin/Artikel/2016/Wissen_wer_was_weiss/Wie_Unternehmen_ihr_Wissen_managen_2016_07_08_N.jpg und https://www.iwd.de/fileadmin/Artikel/2017/Digitalisierung_Bremsklotz_Mensch/iwd-2017-21_Seite_10_Digitalisierung_Hero.jpg

Vorausschauende Planung/Risikomanagement

- Erstellen Sie ein „**Krisenbarometer**“, mit dessen Hilfe Sie einschätzen können, wann ein Problem so weit eskaliert ist, dass Sie Ihren Plan einsetzen müssen.
- Erstellen Sie eine **Checkliste** für Ihren Aktionsplan.
- Stellen Sie Ihrem **Krisenstab** wichtige Informationen Ihres Unternehmens zur Verfügung, Kundeninformationen, wichtige Verträge, geschäftsbezogene Informationen, aber auch Versicherungspolicen.



Zusammenfassung der wichtigsten Empfehlungen

- ▶ Schaffen Sie eine „Resilienz-Kultur“ in Ihrem Unternehmen: Sie muss von oben gewollt und unterstützt werden, aber von der Belegschaft mitgetragen. Dazu gehört: offene Kommunikationskultur, abteilungsübergreifende Kooperation, ermutigende Führungskräfte, Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit, selbstgesteuertes Lernen.
- ▶ Schulen Sie Ihre Führungskräfte: Sie sind die Träger und Multiplikatoren der Unternehmensvision und der Werte.
- ▶ Investieren Sie in eine gute Planung, damit die Organisation und die Beschäftigten auf Krisen/Störungen vorbereitet sind und damit professionell umgehen können.
- ▶ Betreiben Sie ein angemessenes Informationsmanagement bezogen auf die aktuelle Situation: Lernen Sie Frühwarnsignale wahrzunehmen und zu deuten.
- ▶ Sorgen Sie für eine Lern- und Führungskultur, in der die Beschäftigten selbstgesteuert lernen, abteilungsübergreifend zusammenarbeiten, Silodenken überwinden und gern Verantwortung übernehmen.

Antwort auf die Eingangsfrage: Ja, resiliente Unternehmen haben die Krise besser bewältigt!

Personalpolitische Maßnahmen	Resiliente Betriebe (existenzbedrohender Wettbewerb zwischen 2009 und 2012, 2013 überwunden)	Nicht resiliente Betriebe (existenzbedrohender Wettbewerb zwischen 2009 und 2012, 2013 immer noch)
Strukturierte MA-Gespräche	74,3 %	57,8 %
Personalplan vorhanden	71,1 %	60,9 %
Leistung wird mindestens jährlich von Vorgesetztem beurteilt	66,8 %	54,2 %
Aktive Förderung der Qualifizierung	49,9 %	48,0 %

Quelle: Flüter-Hoffmann et al., 2018, Individuelle und organisationale Resilienz, IW-Analyse 127, Köln, S. 73

Umfrage: Wie steht es um die Resilienz in Ihren Organisationen? (ganz anonym)

Abschlussdiskussion

Welche Erfahrungen haben Sie hinsichtlich der Krisenbewältigung in Ihrem Unternehmen gemacht?

Wie bereiten Sie Ihre Führungskräfte und Ihre Beschäftigten auf Veränderungen, Notfälle, Krisen vor?

Wie stärken Sie in Ihrem Unternehmen die abteilungsübergreifende Kommunikation und Kooperation?

Was planen Sie für Ihre unternehmerische Zukunft? Was nehmen Sie aus der Diskussion mit Ihren Kolleginnen und Kollegen heute mit?



Bildquelle: pixabay

DANKE!



Christiane Flüter-Hoffmann

Senior Researcher, Projektleiterin „Betriebliche
Personalpolitik“

E-Mail: flueter@iwkoeln.de
www.iwkoeln.de



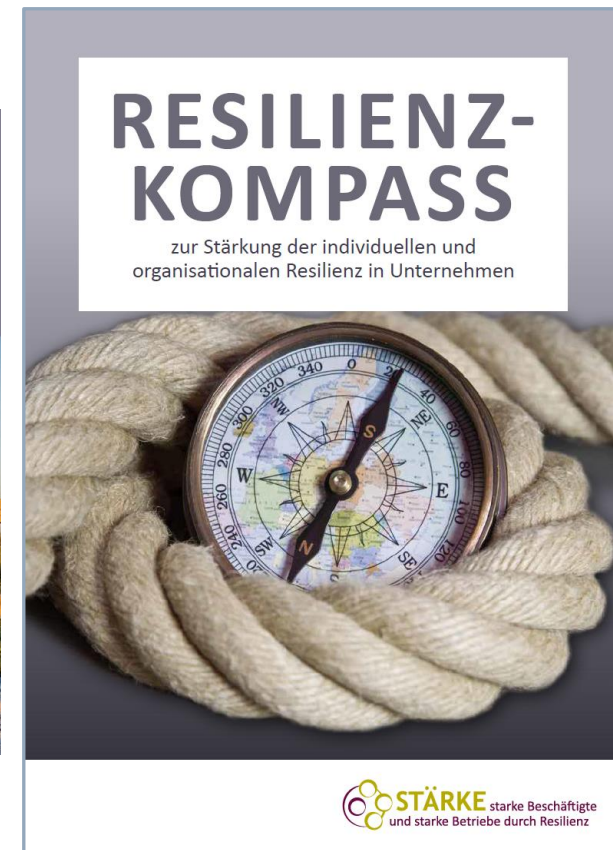


XX

„Bonusmaterial“

Resilienzkompass (Projekt STÄRKE)

- Der Resilienzkompass fasst die wichtigsten Ergebnisse eines dreijährigen Projekts STÄRKE für das Bundesforschungsministerium zusammen.
- Vier Betriebe haben mitgewirkt.
- Der Leitfaden steht hier zum kostenlosen Download bereit:
<https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/christiane-flueter-hoffmann-andrea-hammermann-oliver-stettes-zur-staerkung-der-individuellen-und-organisationalen-resilienz-in-unternehmen.html>
oder direkt
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Gutachten_Resilienzkompass.pdf



Checkliste Resilienz (Projekt STÄRKE)

[https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste Resilienz Formular AR.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Resilienz_Formular_AR.pdf)



INHALT

Mit Resilienz die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 meistern	03
Ziele und Nutzen der Checkliste	04
Anleitung zur Bearbeitung der Checkliste	05
A. FÜHRUNG	06
B. STRATEGIE	09
C. MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER	12
D. PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN	15
E. PROZESSE, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN	17
Maßnahmenplan	20
Handlungshilfen	22
Literatur	22
Impressum	23

Test der organisationalen Resilienz (englisch)



Die australische Regierung bietet Unternehmen einen 15-minütigen Test an, um den Status quo ihrer organisationalen Resilienz zu testen.

Drei Bereiche:

- Führung und Kultur
- Netzwerke und Ressourcen
- Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit

<https://www.organisationalresilience.gov.au/HealthCheck/overview#>

Auszug aus dem Test „Health check organisational resilience“

Beispiele:

- Verkörpern FK die Werte der Organisation?
- Arbeiten die Führungskräfte ergebnisorientiert?
- Sorgen Führungskräfte für das Wohlbefinden ihrer Teammitglieder?
- Können Führungskräfte in ihrem Bereich die Entscheidungen treffen?

Quelle: <https://www.organisationalresilience.gov.au/HealthCheck/overview#>

		Low	High		
		1	2	3	4
Leadership and culture attribute					
<i>Strong leadership to provide good management and decision making during times of challenge and adversity, as well as continuous evaluation of strategies and work programs against organisational goals.</i>					
1.1 Leadership	L1	Leaders display behaviours fearful of adversity	☐ ☐ ☐ ☐	Leaders display decisive leadership, innovation and seek opportunity, including in times of adversity	
	L2	Leaders do not 'walk the talk' nor demonstrate behaviours aligned with the organisation's values	☐ ☐ ☐ ☐	Leaders 'walk the talk' and demonstrate behaviours aligned to the values of the organisation	
	L3	Leaders are reactive and act under duress	☐ ☐ ☐ ☐	Leaders are balanced and strategically focussed to ensure the organisation is acting with control and foresight	
	L4	Leaders are compliance driven, process focused	☐ ☐ ☐ ☐	Leaders are outcome driven / results focused	
	L5	Leaders are oblivious to the needs of people working below them	☐ ☐ ☐ ☐	Leaders care for the wellbeing of their people and their ability to thrive in times of adversity	
	L6	Leaders are afraid or unwilling to make decisions without	☐ ☐ ☐ ☐	Leaders are empowered to make decisions and are supported in doing	

Gastkommentar Resilienz im Wirtschaftsmagazin „Entrepreneur“

<https://www.iwkoeln.de/presse/in-den-medien/beitrag/christiane-flueter-hoffmann-starke-beschaeftigte-und-starke-betriebe.html>

oder direkt zum Magazin:

<https://www.roedl.de/de-de/de/de/medien/publikationen/entrepreneur/documents/entrepreneur-2020-08.pdf>, S. 26

☒ GASTKOMMENTAR	 Christiane Flüter-Hoffmann (Institut der deutschen Wirtschaft) <i>Christiane Flüter-Hoffmann arbeitet seit 1994 im Institut der deutschen Wirtschaft, Kompetenzfeld Arbeitsmarkt und Arbeitswelt. Sie führt Studien und anwendungsorientierte Projekte zu verschiedenen Themen der betrieblichen Personalpolitik durch: Personal- und Organisationsentwicklung, Familienfreundlichkeit oder Demografie-Management. Für das Bundesforschungsministerium (BMBF) führte sie von 2016 bis 2019 mit drei wissenschaftlichen und vier Betriebspartnern das Projekt STARKE zum Thema individuelle und organisationale Resilienz durch.</i>
Starke Beschäftigte und starke Betriebe – Dank Resilienz	
<i>Christiane Flüter-Hoffmann kommentiert</i>	

Leitfaden familyNET 4.0



Download unter:

<https://www.familynet-4-0.de/#c6939>

Einführung „Digitalisierung und Vereinbarkeit“	7
Literatur und kostenlose Downloads	10
Zusammenfassung	11
Thema 1 „Mobiles Arbeiten“	12
1. Inhaltliche Einführung	13
2. Ergebnisse aus den Innovation Labs	14
3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel	17
4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned	21
Literatur und kostenlose Downloads	22
Zusammenfassung	23
Thema 2 „Führung 4.0 und virtuelle Teams“	24
1. Inhaltliche Einführung	25
2. Ergebnisse aus den Innovation Labs	27
3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel	29
4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned	32
Literatur und kostenlose Downloads	33
Zusammenfassung	34
Thema 3 „Gesundheit in der digitalen Welt“	35
1. Inhaltliche Einführung	36
2. Ergebnisse aus den Innovation Labs	41
3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel	42
4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned	44
Literatur und kostenlose Downloads	46
Zusammenfassung	47
Thema 4 „Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“	48
1. Inhaltliche Einführung	49
2. Ergebnisse aus den Innovation Labs	52
3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel	54
4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned	59
Literatur und kostenlose Downloads	60
Zusammenfassung	61
Thema 5 „Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“	62
1. Inhaltliche Einführung	63
2. Ergebnisse aus den Innovation Labs	65
3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel	70
4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned	77
Literatur und kostenlose Downloads	78
Zusammenfassung	79
Praxis-Materialien	80
Glossar	81
Literatur und Downloads	90
Checklisten	91

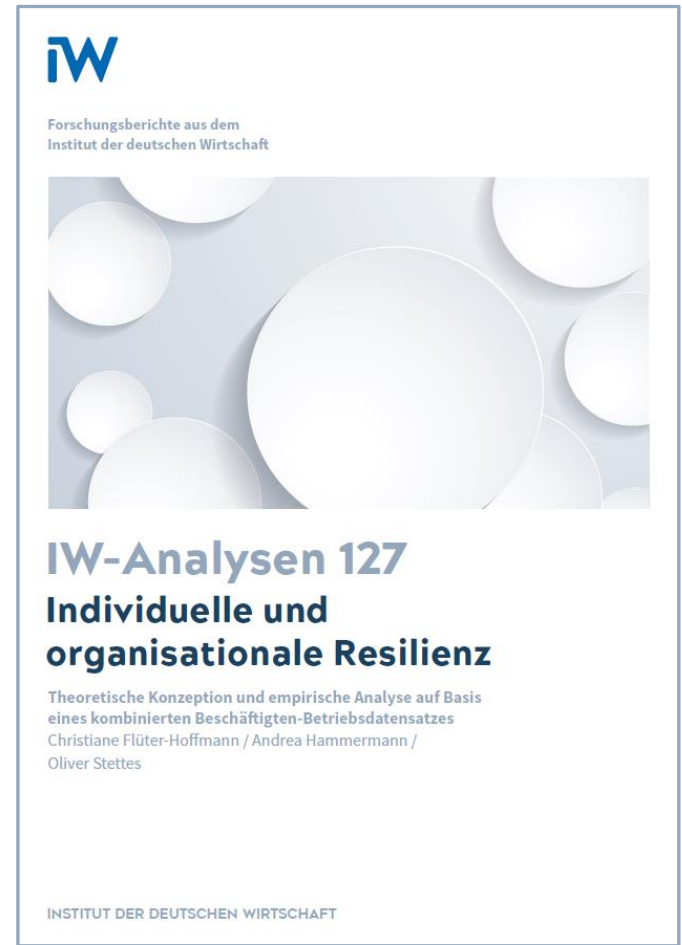
IW-Analyse 127: Individuelle und organisationale Resilienz

Download unter:

<https://www.iwkoeln.de/studien/iw-analysen/beitrag/christiane-flueter-hoffmann-andrea-hammermann-oliver-stettes-individuelle-und-organisationale-resilienz.html>

oder direkt zur Pdf-Datei:

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2018/Analyse_127_Individuelle_Resilienz.pdf

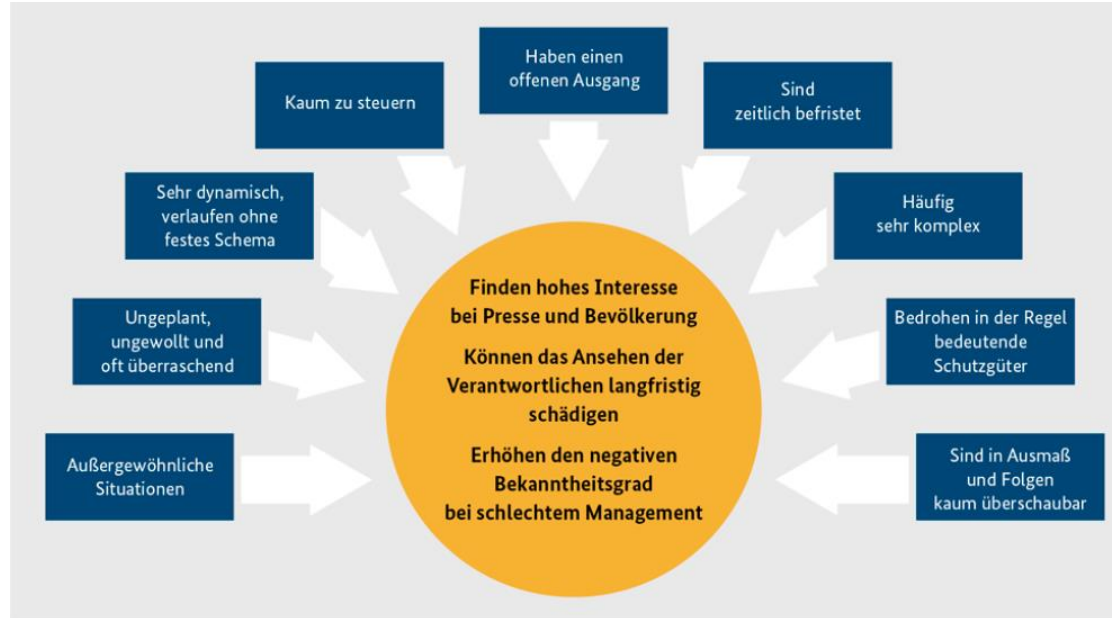


Auszug aus dem Resilienzkompass

EFQM-Befähiger-Kriterien	Hollnagel-Resilienz-faktoren	Lernen	Feedback, reagieren	Prüfen, kontrollieren	Vorhersehen, antizipieren
		Was kann aus den Störungen, Krisen gelernt werden? Was ist aus den reibungslosen Abläufen und Prozessen – im Vergleich zu fehlerhaften Prozessen – zu lernen?	Welche Handlungsalternativen bestehen? Welche Auswirkungen haben diese Alternativen?	Was muss gemessen werden? Was sind erste Anzeichen einer kritischen Situation?	Was kann passieren? Wo liegen künftige Herausforderungen?
Führung		Führungskräfte sind verantwortlich für die »lessons learned« mit Analyse und Umsetzung: Sie werten die Störungen und Krisen gemeinsam mit den Beschäftigten aus, legen Verfahren und Verhaltensweisen fest, mit denen künftig diese Störungen und Krisen vermieden oder verringert werden können.	Führungskräfte prüfen, welche Handlungsalternativen es gibt und welche Auswirkungen diese haben. Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden zeitnahes Feedback z. B. in Form von strukturierten Mitarbeitergesprächen.	Führungskräfte nehmen frühe Anzeichen von Störungen und Krisen wahr und legen Kennziffern fest, mit denen künftig solche Situationen schneller erkannt werden können.	Führungskräfte erkennen mögliche Herausforderungen, die sich zu einer Störung oder gar Krise entwickeln können. Sie thematisieren dies mit der Unternehmensleitung und ziehen Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich.
Strategie		Die Organisation hat in ihrer Strategie verankert, Fehler als Chance zu begreifen und daraus zu lernen. Die Strategie mit abgeleiteten operativen und strategischen Zielen hilft Unternehmen bei der Weiterentwicklung.	Die Strategie der Organisation sieht immer Alternativen vor, wenn die strategischen Ziele nicht in vollem Umfang oder in einer bestimmten Richtung erreicht werden können.	Die Strategie der Organisation ist darauf ausgerichtet, die zu erreichenden Ziele anhand von definierten Kenngrößen zu überprüfen und entsprechende Maßnahmen/Handlungsalternativen einzuleiten, falls die Organisation von den vereinbarten Werten abweicht.	Die Strategie umfasst auch eine Risikoanalyse mit Frühindikatoren, um Störungen und Krisen frühzeitig zu erkennen und mit einem Plan B oder C zu reagieren.
Ressourcen und Partnerschaften		Das Lernen von relevanten Partnerschaften bietet eine wertvolle Ressource für die Bildung von Resilienz. Dabei werden die Partnerorganisationen (Lieferanten, Kunden) auch in die Analyse und Bewältigung von Störungen und Krisen eingebunden.	Auch die Partnerorganisationen können Handlungsalternativen nennen, die künftig Störungen und Krisen vermeiden. Dieses Feedback kann z. B. über Kunden- oder Lieferantenbefragungen eingeholt werden.	Das Prüfen und Reflektieren der Partnerschaften und Ressourcen in Form von Dokumentationen oder Befragungen sichert den Erhalt guter Partnerschaften und zeigt auch frühzeitig eine mögliche Abweichung/Krise an.	Engpässe durch Ressourcenmangel oder ein fehlendes Netzwerk können verhindert oder verringert werden, wenn eine frühzeitige Analyse und Planung der Ressourcen und Beziehungen stattfindet.
Prozesse, Produkte und Dienstleistungen		Kontinuierliche Verbesserung ist die Grundlage für eine hohe Innovationskraft. So können nicht nur Produkte und Dienstleistungen weiterentwickelt, sondern auch Prozesse optimiert werden.	Feedback zu den Produkten, Prozessen und Dienstleistungen sollten nicht nur intern (z. B. über Prozessanalysen), sondern auch von weiteren Interessengruppen standardisiert eingeholt werden, um daraus Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten.	Ein transparentes Vorgehen sowie klare Verantwortlichkeiten bieten die Möglichkeit für alle Beteiligten, Prozesse jederzeit zu überprüfen. Standards oder Kennziffern helfen dabei, diese zu stabilisieren.	Das Sichern von Wissen und Kompetenzen verhindert plötzliche Krisen, die sich auf die Prozesse oder die Herstellung der Produkte auswirken können. Eine regelmäßige Markt- und Wettbewerbsanalyse kann davor schützen, neue Trends oder Innovationen zu verpassen.
Mitarbeitende		Beschäftigte benötigen eine positive Haltung im Umgang mit Fehlern. Viele müssen erst lernen, Fehler, Störungen und Krisen als Chance zu begreifen und daraus zu lernen, sodass sie nicht mehr versuchen, diese zu verneinen oder zu verschleiern. Eine gut organisierte Fehlerkultur ist dabei erstrebenswert.	Beschäftigte sollten immer die Chance bekommen, die Konsequenzen ihres Handelns zu erkennen (z. B. Kosten von fehlerhaften Produkten) und Alternativen zu erlernen. Ein durchdachter Schulungsplan, der sich z. B. aus einer Qualifikationsmatrix ergeben kann, befähigt die Beschäftigten zur Weiterentwicklung.	Der Beitrag der Beschäftigten zum Erfolg des Unternehmens ist ein zentraler Faktor für dessen Wettbewerbsfähigkeit. Mit einem ergebnisorientierten Ansatz kann die Produktivität der Belegschaft frühzeitig erkannt werden.	Regelmäßige Überprüfungen der Arbeitszufriedenheit bieten die Möglichkeit, potenzielle Krisen (z. B. innere Kündigung oder tatsächliche Kündigung) sowie Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten.

Leitfaden Bundesinnenministerium: Krisenkommunikation

Jede Unternehmenskrise ist einzigartig. Dennoch gibt es Muster, die wiederkehren. Sie machen es leichter, sich **auf eine Krise vorzubereiten** und die Situation **systematisch zu analysieren**. Hier sind typische Faktoren einer Krise.



Quelle: Bundesinnenministerium (BMI), 2014, Leitfaden der Krisenkommunikation, S. 5

https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?__blob=publicationFile&v=4