

SIMMA & PARTNER CONSULTING

AGIL, RISIKOBEWUSST,
KRISENTAUGLICH?

FITNESS-CHECK
ZUR BEWERTUNG DER
RESILIENZ VON ORGANISATIONEN

Bregenz, Juli 2022

AGIL, RISIKOBEWUSST UND KRISENTAUGLICH?

Die Krisen dieser Welt – von Klimaveränderung und Umweltschäden über politisch motivierte Erdbeben bis zu COVID 19 – haben die Welt mehr verändert, als wir uns das noch bis vor wenigen Jahren vorstellen konnten - und wollten. Die Katastrophen passieren nicht nur irgendwo in der Ferne, sie ereignen sich vor unserer Haustüre.

Wir haben uns an den Komfort einer globalisierten Wirtschaft und Gesellschaft gewöhnt, alles zu jeder Zeit in unbeschränkten Mengen und zu günstigen Preisen zu bekommen. Wir haben die vielen und immer eindringlicher werdenden Warnungen vor möglichen negativen Folgen dieser Entwicklung in den Wind geschlagen.

Stellen Sie sich vor, Sie und Ihr Unternehmen sehen sich mit einer unerwarteten Krise konfrontiert:



Überschwemmung in NRW 2021 (Quelle: [stuttgarter-nachrichten.de](https://www.stuttgarter-nachrichten.de))

- Die Wasserversorgung bricht zusammen und fällt auf unabsehbare Zeit aus.
- Hackern gelingt es, in Ihr Computersystem einzudringen und Daten zu fälschen.
- Sie verlieren 40% des Umsatzes aufgrund eines Krieges in einer Ihrer wichtigsten Marktregionen oder auf einer unverzichtbaren Transportroute.
- Ihr Hauptlieferant für Spezialkomponenten wird von einem ihrer Konkurrenten aufgekauft, Sie werden nicht mehr beliefert.
- Verlust von Leistungsträgern im Unternehmen

Was wären solche Krisen, die Sie an den Rand Ihrer Existenz drängen könnten? Welche Erfahrungen haben Sie dazu bereits gemacht? Wie haben Sie darauf reagiert?

Beim Nachdenken fallen Ihnen sicher eine Reihe von Bedrohungsszenarien ein, die Sie auf Ihrer Expedition in eine unbekanntere Zukunft mit veränderten Rahmenbedingungen treffen und gefährden könnten.

WIE GUT SIND SIE AUF KRISEN VORBEREITET?

Ein Teil der potenziellen Risiken sind bekannt. Wir kennen wesentliche Risikofaktoren, können Art und Ausmaß der Bedrohung abschätzen und allfällige Schäden versichern. Was bedeuten aber Entwicklungen und Ereignisse, gegen die man sich nicht versichern kann?

Wie gut sind unsere Organisationen darauf vorbereitet, bisher unbekanntere und unerwartete Krisen zu bewältigen und zu überleben? Erkennen wir die Notwendigkeit zur vorbeugenden Veränderung unseres Bewusstseins und der Fähigkeiten? Wie erkennen wir, wie resilient - widerstandsfähig und -willig – wir als Organisationen sind? Um das herauszufinden stellen wir Ihnen ein toolgestütztes Verfahren vor, das Ihnen dabei hilft, Ihr

Risikomanagement zu evaluieren und ihre Organisation auf die Expedition in ihre Zukunft bestmöglich vorzubereiten.

FITNESS - CHECK DER ORGANISATIONALEN RESILIENZ[©]

„Organisationale Resilienz“¹ beschäftigt in Zeiten der beschleunigten Globalisierung, speziell in der jüngsten Zeit durch die unerwarteten Folgen der Corona - Pandemie Politiker, Manager, Unternehmer, Strategen und Organisationsentwickler in zunehmendem Maße.

Resilienz zielt nicht auf Unangreifbarkeit ab, sondern auf die Fähigkeit, bei „disruptiven Entwicklungen“, z.B. bei der Gefährdung von kritischen internen oder externen Prozessen und Infrastrukturen, nach wie vor wirksam zu (re)agieren. Resilienz umfasst dabei das Verständnis für das Umfeld und dessen Beeinflussbarkeit, effektives und ermutigendes Führen, Fähigkeiten, Teilen von Wissen und Koordination der verschiedenen Organisationsbereiche.

„Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich einer verändernden Umgebung anzupassen, um so zu ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere (belastbarere) Organisationen können Bedrohungen und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder schleichenden Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren.“

Prof. Dr. Jutta Heller

Resilienz umfasst dabei das Verständnis für das Umfeld und dessen Beeinflussbarkeit, effektives und ermutigendes Führen, Fähigkeiten, Teilen von Wissen und Koordination der verschiedenen Organisationsbereiche.

WIE EFFEKTIV, EFFIZIENT UND KRISEN- TAUGLICH IST IHRE ORGANISATION?

MANAGEMENT PROCESS MONITORING (MPM) ist ein toolgestütztes Verfahren zur Entwicklung von Strategien und Maßnahmen, das Unternehmen / Organisationen dabei unterstützt

- Stärken und Schwächen zu identifizieren,
- Unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen zu diskutieren und zu klären,
- Strategische und operative Ansätze zur Steigerung von Effektivität, Effizienz und Krisenfestigkeit sowie
- Aktionspläne zur konkreten Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln.

Das Verfahren basiert auf der kollektiven Bewertung der Organisationalen Prozesse und der Managementprozesse²:

1) <https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/definition-organisationale-resilienz>

2) David Garvin, „The Processes of Organization and Management“, Sloan Management Review, Summer 1998

Organisationale Prozesse sind

- die **operativen Prozesse** (Operational Processes) - was eine Organisation tut, die betrieblichen und administrativen Abläufe
- die **verhaltensorientierten Prozesse** (Behavioral Processes) - wie eine Organisation es tut,
- die **Veränderungsprozesse** (Change Processes) - die Wahrnehmung von Veränderungen und richtungsbestimmende Aktionen.

Managementprozesse sind

- **Richtungsbestimmende Prozesse** (Direction Giving Processes)- Vereinbarung und Festlegung von Zielen und Inhalten,
- **Interne Vereinbarungsprozesse** (Internal Negotiation Processes) - Operative Planung, Steuerung und Beauftragung,
- **Monitoring- und Controllingprozesse** - Feedback, Analyse und Lernen.

Organisationale Prozesse				
	Operative Prozesse (Leistungserstellungsprozesse) z.B. Beschaffung, Produktion, Verkauf, Services, Personalverwaltung etc.	Verhaltensorientierte Prozesse z.B. Entscheidungs-, Kommunikations-, Konfliktmanagement-, Feedback- und Lernprozesse	Veränderungsprozesse Marktforschung, Politik-, Rechts- und Wirtschafts-Surveys, Technologie-Screening, Innovationsprozesse, Test & Learn	
Managementprozesse	Richtunggebende Prozesse Zielfindung, Strategieentwicklung und strategische Planung	Gibt es klare Ziele für die strategische und operative Leistung?	Gibt es ein klares Vorgehen für Kommunikation, Entscheidungsfindung und Lernen?	Gibt es eine klare Logik, Ausrichtung und Pfade für die Entwicklung?
	Interne Vereinbarungsprozesse Operative Planung und Steuerung, Prozess- und Ressourcenmanagement, Projektmanagement	Verfügen wir über die erforderlichen Ressourcen und Vereinbarungen mit vor- und nachgelagerten Abteilungen ?	Besteht eine breite Akzeptanz für das geplante und gewünschte Vorgehen ?	Sind sich andere in der Organisation bewusst, dass Veränderung notwendig ist und dass die vorgeschlagenen Veränderungen die richtigen sind?
	Monitoring- und Controllingprozesse Berichtswesen, Analysen, Meetings	Wissen wir wie gut die Leistungen die Planwerte erfüllen?	Wissen wir, wie gut unser gegenwärtiges Verhalten zu den gewünschten Vorgehensweisen passt?	Wissen wir, ob kritische Meilensteine erreicht und geplante Veränderungen implementiert wurden?

KOLLEKTIVE BEWERTUNG IM ERWEITERTEN FÜHRUNGSTEAM

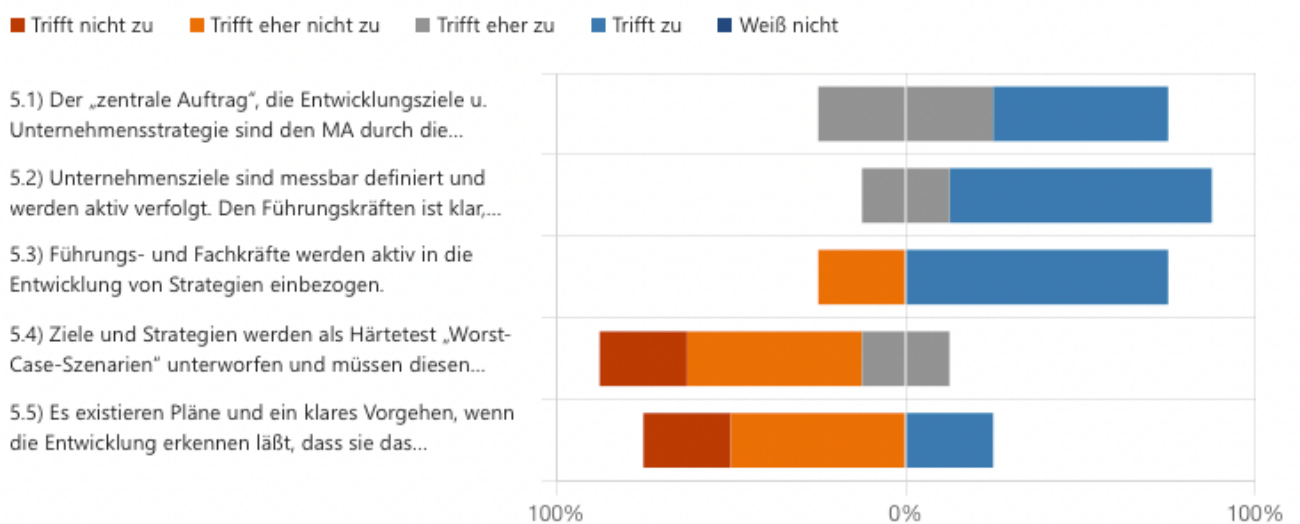
Das Tool stellt für die Bewertung der neun Felder bzw. Fragen dieser Matrix Statements zur Verfügung, die Effektivität, Effizienz und Resilienz einer Organisation charakterisieren. Die Statements dienen dem Nachdenken über die persönliche Einschätzung sowie der folgenden Diskussion zur kollektiven Bewertung durch eine möglichst **repräsentative Gruppe**, die „**kritische Masse**“, die alle wesentlichen Aspekte, Wissen, Erfahrungen

und Zugänge zu wichtigen, kritischen Themen der Gegenwart und Zukunft abbilden kann. So wird sichergestellt, dass das organisationale Wissen in die Analysen und Lösungen einfließt, die vom Führungsteam getragen werden.

Es ist für die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie sehr wichtig, dass die Teilnehmer an der Erhebung ihre **individuelle, höchst persönliche Einschätzung** abgeben. Wo die individuellen Einschätzungen stark voneinander abweichen, können in einem ersten Schritt die Gründe für die unterschiedliche Beurteilung diskutiert werden. Nur so ist es möglich, ein **gemeinsames, umfassendes und von allen Funktionen und Ebenen verstandenes und akzeptiertes Bild der organisationalen Resilienz - Krisentauglichkeit und Agilität - eines Unternehmens / einer Organisation** zu erhalten.

Beispiel einer ersten Auswertung der Erhebung

„Gibt es klare Ziele für die strategische und operative Leistung?“



WORKSHOP ZUR DIAGNOSE UND AKTIONSPLANUNG IM TEAM

Unsere **Leitfrage** zum Monitoring der organisationalen Resilienz lautet

„Womit stärken wir unsere individuelle und die organisationale Wirksamkeit auch in herausfordernden und außergewöhnlichen Situationen?“

Zweck des Diagnoseworkshops

ist die Erstellung einer gesamtunternehmerischen Diagnose zur aktuellen Resilienz der Organisation und die strukturierte Entwicklung eines strategischen Aktions- und Meilensteinplans. Dabei geht es insbesondere auch darum,

- strukturelle und persönlich bedingte Engpässe sowie „Bewusstsein, Wollen und Können“ in der Organisation einschätzen zu können sowie
- Einschätzungen über die persönliche Aktionsfähigkeit und Belastbarkeit von Mitarbeiter- und Führungskräftegruppen zu erhalten.

Ergebnisse sind

- Kenntnisse der Stärken und Schwächen des Unternehmens bzgl. der organisationalen und persönlichen Wirksamkeit,
- Kenntnis vorhandener, wichtiger Risikoszenarien der Organisation / des Unternehmens,
- Kenntnis der Stellhebel zur Wirksamkeit von Veränderungsvorhaben / Vorbereitung auf Grenzsituationen im Unternehmen,
- wirksame Maßnahmen zur Steigerung der Reaktionsfähigkeit.

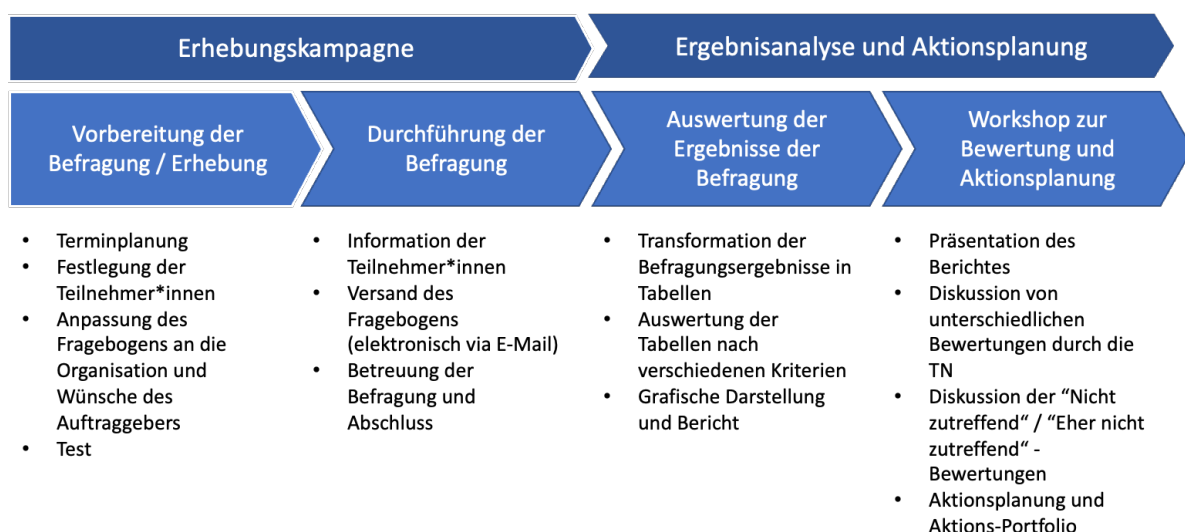
Zu erwartende Effekte sind

- die Stärkung gemeinsamer Sichtweisen und des **Bewusstseins** über organisationale / unternehmerische Risiken,
- ein gestärkter **Wille** zur Steigerung der Resilienz,
- geübte gemeinsame **Verantwortung** für die Organisation / das Unternehmen und vernetztes Arbeiten (Co-Management),
- eine deutlich gestärkte und somit belastbarere **Konfliktkultur**.

Teilnehmer:

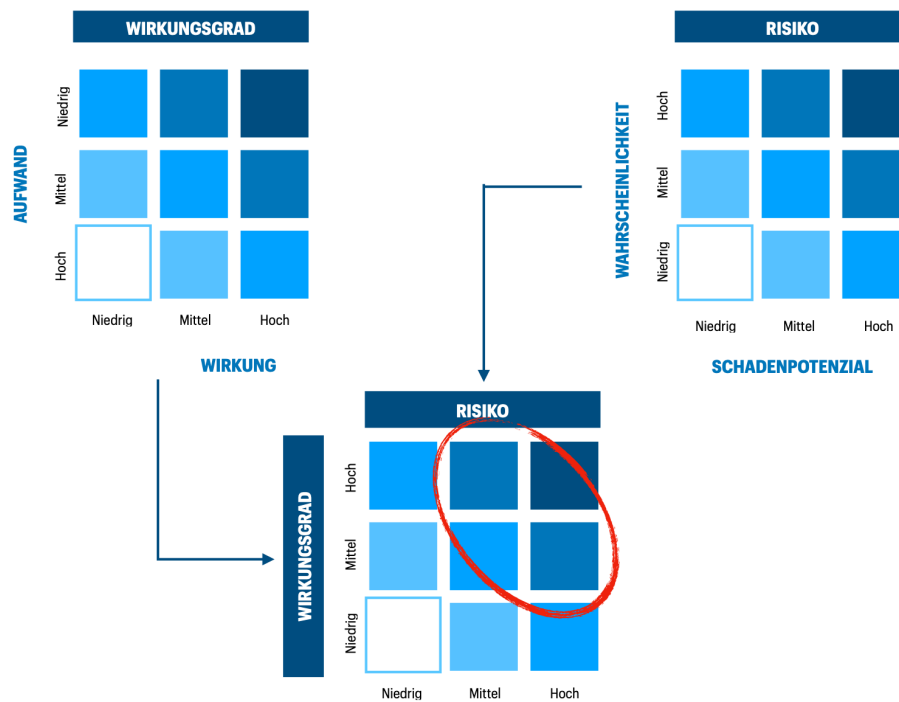
alle Mitglieder des Führungskreises, bevorzugt Teilnehmer aus 2, wenn möglich 3 Führungsebenen

ÜBERSICHT ÜBER DIE ASSESSMENT - SCHRITTE



ERGEBNIS DER AKTIONSPLANUNG IM TEAM: DAS AKTIONSPORTFOLIO

Das Aktionsportfolio dient dazu, die Aktionen nach Risiko und Effektivität zu priorisieren. Damit wird vermieden, Maßnahmen zur Risikoprävention zu entwickeln, bei denen der Wirkungsgrad (Aufwand / Wirkung) in Relation zum Risiko (Wahrscheinlichkeit / Schadenpotenzial) unverhältnismäßig hoch erscheint. Die Bewertung der Risiken und des Aufwandes zur Risikoprävention erfolgt zunächst nach einer kollektiven Einschätzung durch die Workshop-Teilnehmer. Eine genauere Risikobewertung erfolgt nur für die zur Maßnahmenplanung ausgewählten Aktionen.



H A B E N W I R I H R
I N T E R E S S E G E W E C K T ?

Wir freuen uns auf Ihren Anruf, Ihren Brief oder E-Mail.
Gerne beantworten wir Ihre Fragen und zeigen Ihnen wie der
Fitness-Check zur Bewertung der organisationalen Resilienz
funktioniert!

SIMMA & PARTNER CONSULTING

Driving Change is our Business

© Copyright 2022 | Simma & Partner Consulting GmbH | Weiherstraße 10A / 5 | 6900 Bregenz | Austria

elmar.simma@simma-consulting.com | phone +43 (0)676 33 00 533