



Leitfaden betriebliche Pandemieplanung: **Grundzüge der Unternehmensresilienz**

Technische Hochschule Wildau

Dezember 2021

Inhalt

1	Über diesen Leitfaden.....	3
2	Was ist Resilienz und warum sollten Unternehmen sich mit Pandemieplanung befassen?	4
3	Wesentliche Elemente und Zusammenhänge der unternehmerischen Resilienz ...	6
4	Resilienzsteigernde Maßnahmen.....	9
5	Betriebliche Pandemieplanung für unternehmerische Resilienz?	12
6	Weiterführende Literatur (Auswahl)	13

1 Über diesen Leitfaden

In diesem Leitfaden werden die Grundprinzipien der Resilienz mit Bezug auf Unternehmen vorgestellt. Gleichzeitig wird damit implizit die Vision eines „resilienten Unternehmens“ konkretisiert: Ein Unternehmen, das Resilienz versteht und für sich nachhaltig nutzbar macht. Ein Element dieser Resilienz kann und sollte die betriebliche Pandemieplanung sein.

Thema

Die Erhöhung der Resilienz ist die Kernidee und wesentliche Motivation hinter der betrieblichen Pandemieplanung. Damit inspiriert der Leitgedanke der Resilienz nicht nur die Erstellung und ggf. Anpassung des Pandemieplans, sondern auch dessen Verwirklichung in einer pandemischen Krisenlage. Je mehr ein Pandemieplan die Qualitäten einer echten resilienzsteigernden Maßnahme hat, desto größer ist dabei sein Wert für das Unternehmen. Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen ein grundlegendes Verständnis für Resilienz haben und dieses in ihre Pandemieplanung einfließen lassen.

Einordnung in die betriebliche Pandemieplanung

Dieser Leitfaden soll daher einen grundlegenden Überblick über die unterschiedlichen Faktoren geben, die ein Unternehmen resilient machen bzw. wichtig sind, damit ein Unternehmen resilient sein kann. Er soll damit den gedanklichen Rahmen bilden, um Unternehmen die eigenständige Anpassung ihres Pandemieplans hin zu einer wirksamen resilienzsteigernden Maßnahme, mit vielfältigen positiven Auswirkungen für Krise und Alltag, zu erleichtern.

Zielstellung

2 Was ist Resilienz und warum sollten Unternehmen sich mit Pandemieplanung befassen?

Resilienz ist grob als **Widerstands- und Anpassungsfähigkeit** definiert. Ein resilientes Unternehmen lässt sich also von negativen Ereignissen nicht aus der Bahn werfen und kann sich wirksam auf immer wieder neue Situationen einstellen. Dabei gilt, dass Resilienz eine *inhärente Fähigkeit* ist, ein Unternehmen kann also nicht „nicht resilient“ sein – die Frage ist stattdessen immer, ob ein Unternehmen gegenüber was (z. B. einer Krise) ausreichend resilient ist. Während der Ansatz selbst weder neu noch komplex ist, so kann die konkrete Ausgestaltung in der Praxis durchaus anspruchsvoll sein, da jedes System, jeder Prozess, jeder Mensch, ... andere Rahmenbedingungen mitbringt, die auch andere Resilienzlösungen erfordern können.

Was ist Resilienz?

Es ist wichtig zu verstehen, dass Resilienz **kein reines Krisenthema** ist, sondern auch für den Unternehmensalltag sehr hohe Relevanz hat. Wenn z. B. kurzfristig ausfallende Kolleg*innen kompensiert, Aufträge neu priorisiert oder neue Produkte designt werden, dann ist das eine gelebte Resilienz im Alltag. In Krisen kommen dann oft neue Aufgaben hinzu, während andere (kurzzeitig) wegfallen. Zwar folgt aus Alltagsresilienz noch nicht automatisch eine Krisenresilienz und umgekehrt, dennoch können sich beide Aspekte sehr gut ergänzen: Die Bewältigung der Krise macht „fit“ für die Bewältigung der vielen kleinen „Alltagskrisen“, deren Bewältigung wiederum die grundsätzliche Resilienz stärkt, worauf dann in einer „echten“ Krise aufgebaut werden kann.

Obwohl also jedes System resilient ist, ist das Ausmaß der spezifischen Resilienz ein ganz entscheidendes Kriterium. Generell gilt: **Eine hohe Resilienz ist gleichzusetzen mit einer hohen Überlebensfähigkeit im Alltag und in unruhigen Zeiten**. Für Unternehmen ergeben sich dabei drei maßgebliche Herausforderungen: Erstens müssen die Mitarbeitenden selbst resilient sein, zweitens müssen die oft hochkomplexen Prozesse sowie Strukturen resilient sein und drittens muss sich das Unternehmen auch innerhalb seines Umfelds (z. B. innerhalb der bestehenden Liefernetze und Partnerschaften), das oft ebenfalls hochkomplex ist, immer wieder neu finden und seine Balance bewahren. Dadurch kann die Beantwortung der Frage „Resilienz wogegen“ knifflig werden. Die Resilienz eines Unternehmens - die unternehmerische bzw. organisationale Resilienz - ist also kein Selbstläufer.

Organisationale Resilienz

Dennoch lohnt sich für viele Unternehmen die Investition in ihre Resilienz. Denn **resiliente Unternehmen zeichnen sich oft durch viele Qualitäten aus, die sie nicht nur Krisen besser meistern, sondern auch den Alltag besser bewältigen lassen**. Dazu gehören etwa klare Verantwortlichkeiten, ein gutes Verständnis für das eigene Umfeld und die eigene Situation, viel Erfahrung in szenariobasierten Planungen und Improvisation, Agilität und Flexibilität, auf Resilienz optimierte Prozesse, ein Fokus auf individuelle Resilienz als Quelle einer

Qualitäten resilienter Unternehmen

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Gruppenresilienz, eine positive Fehlerkultur oder ein ganzheitlicher Blick auf das Unternehmen. Viele dieser Qualitäten werden auch der Idee des „modernen Unternehmens“ zugeschrieben, hier ergänzen sich also zwei Konzepte hervorragend.

Wenn Unternehmen sich mit Resilienz befassen, dann greifen sie ein sehr komplexes und weitreichendes, aber lohnendes Themenfeld auf. Vor dem Hintergrund immer häufigerer Krisen und immer stärkeren (internationalen) Wettbewerbs kann zudem argumentiert werden, dass **Resilienz eine der wichtigsten unternehmerischen (und persönlichen) Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts** ist, mit vielfältigen Wechselwirkungen zu anderen Fähigkeiten und Qualität, wie etwa Leistungsvermögen oder Innovationskraft.

Pandemie-
planung als
Element der
Unternehmens-
resilienz

Die betriebliche Pandemieplanung fügt sich potenziell in ganz unterschiedlichen der genannten Bereiche ein: Sie ist ein Beitrag für die Prävention gegen Krisen, der in verschiedene Unternehmensteile und -belange ausstrahlen kann. Unser Appell und Wunsch ist, dass Unternehmen sich der Resilienzfrage ganz allgemein sowie – vor allem mit Blick auf die Corona-Pandemie – der betrieblichen Pandemieplanung ernsthaft annehmen und z. B. die im Projekt RESPAN erarbeiteten Forschungsergebnisse nutzen, um sich für Alltag und Krisen besser zu wappnen.

3 Wesentliche Elemente und Zusammenhänge der unternehmerischen Resilienz

Unternehmensresilienz ist komplex: Unterschiedlichste Faktoren auf unterschiedlichen Ebenen (insb. die organisationale, individuelle sowie prozessuale und strukturelle Ebene) müssen miteinander in Einklang gebracht werden, um resilient agieren zu können. Dies gilt insbesondere dann, wenn Resilienz, etwa in Prozessen, konkret mess- und steuerbar gemacht werden soll. Eine Auswahl der wichtigsten Faktoren finden Sie anschließend vorgestellt; einige Hinweise auf die aktuelle Forschungslage zur konkreten Messung und Steuerung von Resilienz finden Sie am Ende dieses Leitfadens.

Vorbemerkung

Auf der organisationalen Ebene finden sich sehr viele und sich teils stark unterscheidende Resilienzfaktoren, die sich unter den Oberbegriffen „Führung und Kultur“, „Netzwerke und Ressourcen“ sowie „Wandelfähigkeit“ zusammenfassen lassen. Sie zeichnen sich weitgehend durch vielfältige Wechselbeziehungen aus.

Organisationale Resilienz

Im Bereich **Führung und Kultur** sind dies etwa *Innovation* und *Kreativität*, um immer wieder neue Lösungen finden zu können. Dies erfordert natürlich eine belastbare *Informationsverarbeitung* und *Entscheidungsfindung* sowie *Kommunikation* der Ergebnisse und die *Einbindung* mindestens der relevanten, besser aller *Mitarbeitenden*. Ein aktueller Überblick über den „Status Quo“ durch *(Situational) Awareness* ist ebenso wichtig wie *Ambiguitätstoleranz* – in komplexen Systemen gibt es selten ein definitives Richtig oder Falsch und Unsicherheit lässt sich fast nie vollständig auflösen, sodass die Mitarbeitenden auch mit dieser Unsicherheit umgehen können müssen. Führungskräfte generell, aber auch alle Mitarbeitenden sollten sich immer ihrer *Verantwortung* füreinander und der wechselseitigen *Vorbildfunktion* bewusst sein.

Transparenz ist zudem wichtig, um Klarheit über die eigene Situation und Handlungsmöglichkeiten zu gewinnen sowie eine Grundvoraussetzung für den systematischen *Ausgleich von Wissenslücken*. Davon profitieren auch die *ganzheitliche Perspektive* auf das Unternehmen, die für gut abgerundete und zukunftsfähige Strategien unerlässlich ist, sowie sämtliche Maßnahmen zur *Komplexitätsbeherrschung*, die insbesondere in größeren Unternehmen eine zwingende Notwendigkeit sind, wenn das Unternehmen von oben steuerbar bleiben soll. Auch sind eine positive *Fehlerkultur* und die *Erfolgskontrolle* von Maßnahmen essenziell, da Fehler ein wichtiges Element des Lernens und der Weiterentwicklung von Unternehmen sind. Wer keine Fehler zulässt, wird langfristig scheitern – auf vielen Ebenen. Schlussendlich muss es aber auch gelingen, alle diese Elemente kontinuierlich in *Vorgaben und Richtlinien* zu überführen, die mindestens eine Good Practice abbilden und verhindern, dass das Rad immer wieder neu erfunden werden muss.

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Auf der Ebene der **Netzwerke und Ressourcen** gilt es zuerst, die Verfügbarkeit und den Zustrom der benötigten *materiellen Ressourcen* (und/oder ihrer Alternativen) sicherzustellen, um in Krisen handlungsfähig zu bleiben. Dabei sollten jedoch niemals die *immateriellen Ressourcen*, zuallererst Wissen und Fähigkeiten, vergessen werden, ohne die eine Leistungserbringung trotz verfügbarer Ausgangsprodukte oft unmöglich wird. Spätestens damit wird der *Mensch*, der so viel mehr ist als eine bloße Ressource, eine ganz entscheidende Quelle der Resilienz. Die Aufrechterhaltung der Betriebstätigkeit ist jedoch niemals nur ein rein internes Unterfangen, sondern erfordert den Austausch und die oft enge Kooperation mit *Kunden* und *Lieferanten*. Auf Grund dieser Wechselbeziehung mag es oft sinnvoll sein, gute Beziehungen statt einer reinen Zweckverbindung aufzubauen: Geht es den Lieferanten und den Kunden gut, dann geht es oft auch dem Unternehmen gut. Gerade in schwierigen Zeiten sind zudem *Investoren und sonstige Geldgeber* sowie wirksame *Partnerschaften* ein wesentlicher Faktor, der Stabilität und Handlungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen kann.

Sowohl die Aspekte Führung und Kultur, als auch Netzwerke und Ressourcen müssen zudem so umgesetzt und dirigiert werden, dass sie eine grundsätzliche **Wandelbarkeit** des Unternehmens ermöglichen. Kernaspekte hierbei sind wiederum wirksame *Planungs- und Umsetzungsstrategien*, die Bereitschaft und Fähigkeit zu *organisationalem Lernen*, eine grundsätzliche *Flexibilität der Prozesse und Strukturen*, oder auch die Fähigkeit, sich immer wieder *neue Handlungsoptionen* schaffen zu können.

Das Fundament der organisationalen Resilienz bilden jedoch grundsätzlich die einzelnen Mitarbeitenden, aus denen die Organisation besteht. Getreu der Erkenntnis, dass eine Kette nur so stark ist wie ihr schwächstes Glied, sollten Unternehmen daher der **individuellen Resilienz** grundsätzlich hohe Aufmerksamkeit schenken. Diese entsteht aus einer Mischung aus Fähigkeiten und Eigenschaften des oder der Einzelnen, inneren Zuständen oder Betrachtungsweisen, Tätigkeiten und Gewohnheiten sowie Wechselwirkung mit der Umgebung. Wichtige Elemente sind etwa die *Akzeptanz* dessen, was ist; *Zukunfts- und Lösungsorientierung*; das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (*Selbstwirksamkeit*); tatsächliche *Fähigkeiten zur Problemlösung*; eine gute *Selbstkenntnis*, z. B. der eigenen Grenzen; eine gute *Vernetzung* mit anderen Menschen, um sich gegenseitig zu stützen und Schwachstellen auszugleichen; ein gewisser *Grundoptimismus*, der für einen positiven Blick auf die Dinge und das Setzen von Zielen wichtig ist; oder auch ein Verständnis der eigenen *Emotionen* und deren bewusste Nutzung. In einer Welt, in der für viele Unternehmen jede/r einzelne/r Mitarbeiter*in immer wichtiger wird, sollte hohe Priorität darauf gelegt werden, die individuelle Resilienz direkt (z. B. durch Lehrgänge) zu erhöhen und gleichzeitig ein resilienzstärkendes Umfeld (z. B. durch gut abgestimmtes Fordern und Fördern der Mitarbeitenden) zu erschaffen.

Individuelle
Resilienz

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Diese „weichen Faktoren“ sind sehr wichtig, allerdings müssen auch die „harten Faktoren“ passen: Alle Resilienz des Individuums und der Gemeinschaft reicht nicht aus, wenn der Lieferant ersatzlos ausfällt. Wichtige Faktoren für die **prozessuale und strukturelle Resilienz** sind etwa *Flexibilität*, mehrere *Lösungsmöglichkeiten* für die Bewältigung einer gegebenen Herausforderung oder *Vertretungsregelungen*. Vor dem Hintergrund, dass Prozesse „Input in Output transformieren“, also immer einen oder mehrere Ausgangsressourcen in ein Produkt oder eine Leistung umwandeln, ist jedoch die Verfügbarkeit von Ressourcen aller Art der entscheidende Faktor für die Resilienz der Prozesse und Strukturen. Dabei umfasst Ressourcen ein sehr breites Spektrum, von den klassischen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen über Strom, Wasser, Informationen, Prozesswissen, Zeit, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden usw., bis hin sogar zur ausreichenden Motivation der Mitarbeitenden als eine notwendige Ressource, um Prozesse auf hohem Niveau aufrechterhalten zu können. Die wesentlichen Herausforderungen hierbei sind sowohl die grundsätzliche Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen, als auch die Fähigkeit, neue bzw. weitere Ressourcen ausreichend zügig heranzuführen zu können. Zusammengefasst und vereinfacht sind Prozesse und Strukturen dann resilient, wenn ein Unternehmen „mehr hat und kann, als es braucht“. Eine Erkenntnis, die mit den oft vorherrschenden Einsparungsbestrebungen gut abgewogen werden sollte.

Prozessuale
und strukturelle
Resilienz

Diese drei Grundelemente der Unternehmensresilienz – die organisationale Resilienz, die individuelle Resilienz sowie die prozessuale und strukturelle Resilienz – stehen untereinander vielfach in Wechselwirkung. Spätestens vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, das alte Bild eines Unternehmens als „Maschine, die gut geölt werden kann“, über Bord zu werfen. Ein Unternehmen ist keine Maschine – „Teile“ können nicht einfach ausgetauscht und Veränderungen nur an einer isolierten Stelle vorgenommen werden. Vielmehr steht alles miteinander in Wechselwirkung: Veränderungen an einer Stelle verursachen ebenfalls Veränderungen an ganz anderen Stellen (und oft auch dort, wo man dies nicht vermutet hätte). Dies gilt im negativen, wie auch im positiven Sinne.

Einbettung einer
Strategie

Will ein Unternehmen seine Resilienz bewusst steigern (und viele Unternehmen müssen dies sogar, wenn sie langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen), dann braucht es einen ganzheitlichen Blick und neugierige, ehrliche Offenheit. Es geht nun darum, in gut abgestecktem Rahmen immer wieder kleine Experimente zu machen und das beizubehalten, was wirklich funktioniert. Im Fokus sollten hierbei sogenannte *resilienzsteigernde Maßnahmen* stehen.

Heraus-
forderung
Resilienz-
steigerung

4 Resilienzsteigernde Maßnahmen

Resilienzsteigernde Maßnahmen sind jene Maßnahmen, die einen oder mehrere Aspekte der Resilienz (s.o.) positiv beeinflussen. Sie existieren in einem sehr breiten Spektrum, etwa von der Weiterbildung von Führungskräften über Teambuildingmaßnahmen mit Geschäftspartnern bis zur Vorbereitung alternativer Prozesse. Ein wesentliches Merkmal dieser Maßnahmen ist, dass sie entweder bereits im Alltag wirksam sind oder zumindest (regelmäßig) beübt werden. **Eine Maßnahme „auf Papier“ ist noch keine resilienzsteigernde Maßnahme; sie hat allenfalls das Potenzial, resilienzsteigernd zu wirken.**

Was sind
resilienz-
steigernde
Maßnahmen?

Es gibt kein Patentrezept für resilienzsteigernde Maßnahmen, da jedes Unternehmen anders aufgebaut ist und einen ganz individuellen Kontext aufweist, den so kein anderes Unternehmen hat. Damit ist natürlich auch die Übertragung von „Best Practice“ u. ä. von einem Unternehmen auf das andere eher schwierig. Dennoch zeichnen sich resilienzsteigernde Maßnahmen in der Regel durch eine oder mehrere **bestimmte Qualitäten** aus. Dazu gehört etwa, dass sie an neue Situationen *anpassbar* sind; dass sie eine *positive Eigendynamik* aufweisen und auslösen; dass sie *selbstkorrigierend* sind und somit das Einschleichen von Fehlern erschweren; dass sie *Wachstums- und Verbesserungspfade* aufweisen; dass sie mehrere Anwendungsfälle bzw. vielfältige *Anwendbarkeit* haben; dass sie den *Handlungsspielraum erhöhen*; dass sie *mit den Menschen gedacht und gemacht* sind; dass sie das *bewusste Hinterfragen von Situationen und Zuständen* fördern; dass sie *im Alltag verankert* sind (oder dort zumindest sehr schnell verankert werden können) und dass sie *vor, während und nach Krisen (bzw. schwierigen Situationen) wirksam* sind. Schlussendlich zeichnen sie sich auch dadurch aus, dass sie weitgehend *vorzeitig* konzipiert und umgesetzt werden: Resilienz wird vor allem vor und nach Krisen aufgebaut, in einer Krise selbst besteht dafür oft wenig Raum.

Qualitäten
resilienz-
steigernder
Maßnahmen

Trotz allem kann eine allgemeine Hilfestellung zur Umsetzung resilienzsteigernder Maßnahmen gegeben werden. Dazu muss in einem ersten Schritt das zu betrachtende **Problem umrissen, beschrieben und analysiert** werden. Hierbei ist es wichtig, ehrlich und transparent zu agieren, unbequeme Fakten anzusprechen, Querverbindungen zwischen Aspekten (z. B. zwischen Motivation und Leistung) zu erkennen, mögliche eigene Denkfehler zu hinterfragen (z. B. die Tendenz, bestehendes Wissen in den Ergebnissen bestätigt zu sehen, sog. confirmation bias) und auch klar zu benennen, welche Elemente, Aspekte, Wechselwirkungen usw. des Problems noch nicht klar erkannt werden können.

In 5 Schritten
zu einer
resilienz-
steigernden
Maßnahme

Im zweiten Schritt sollte nun ein **Lösungsentwurf** erfolgen, der das Problem adressieren kann. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Lösungsentwurf nicht nur konkret auf die Vermeidung des Problems, sondern auch auf die Veränderung der zugrundeliegenden Mechanismen abzielt. Stichwort: Nicht die

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Symptome, sondern die Krankheit heilen. Das kann etwa bedeuten, dass nicht nur eine Änderung im Prozess vorgeschlagen wird, sondern auch dass Mitarbeitende gleichzeitig stärker eingebunden werden, z. B. im Rahmen von Arbeitsgruppen oder der Ideenfindung. Insbesondere wenn das zu lösende Problem größere Anteile noch nicht erkannter Problemquellen bzw. Verursacher haben, sollten solche Maßnahmen fokussiert werden, die in einer ganzen Reihe möglicher Anwendungsfälle positiv wirken. Solche Maßnahmen sind oft in der persönlichen und organisationalen Entwicklung zu finden. Weiterhin gilt, dass positive Dynamiken (z. B. durch Anreize) im Fokus stehen sollten, ebenso aber auch, dass jedes System, das eine Verhaltensänderung herbeiführen soll, auch missbraucht werden und/oder nicht beabsichtigte Folgen haben kann.

Im folgenden dritten Schritt sollte der Lösungsentwurf **mit den Mitarbeitenden diskutiert** werden, die von den Veränderungen betroffen sind. Zwar können und sollten diese bereits in der Phase des Lösungsentwurfs beteiligt sein, aber nicht immer ist dies möglich oder sinnvoll, etwa wenn das Problem mehrere Abteilungen gleichzeitig betrifft oder sehr fachspezifische Expertise (z. B. aus Psychologie, Materialforschung oder Organisationstheorie) benötigt, welche den Mitarbeitenden eventuell fehlt. In jedem Fall ist der Lösungsentwurf nun zu erden und insbesondere zu hinterfragen, ob die angenommene Realität („work-as-imagined“, z. B. wie sie in Prozessdefinitionen beschrieben ist) und die tatsächliche Realität im Tun vor Ort („work-as-done“, was wirklich getan wird) übereinstimmen, ob die Mitarbeitenden noch weitere Ideen haben und ob sich vielleicht neue Restriktionen oder auch Chancen ergeben, die vorher nicht gesehen wurden. Je nach Bedarf ist der Lösungsentwurf entsprechend anzupassen.

Anschließend ist bzw. sind die **Maßnahme(n) in der Praxis zu implementieren**. Dies sollte so erfolgen, dass eine Veränderung der Situation nachweisbar ist: Es geht also nicht nur darum, etwaige Kennzahlen zu erheben und daran eine Veränderung festzustellen, sondern auch die etwaige Änderung weicher Faktoren (z. B. Motivation, Expertise, Teamwork, Kommunikationsverhalten, Prozesstreue) wahrzunehmen. Das ist auch darum wichtig, weil Emotionen ein wichtiger Treiber von Handlungen sind und Menschen oft auch ein sehr feines Gespür für (kollektive) Emotionen haben („da liegt etwas in der Luft“). Veränderung sollte also nicht nur messbar, sondern immer auch fühlbar sein.

Zum Abschluss sollte der Erfolg der Maßnahmen nach einem angemessenen Zeitraum einem **Review** unterzogen und die Maßnahmen ggf. angepasst, eingestellt oder auch weiter ausgerollt werden. Es empfiehlt sich, dieses Review für besonders wichtige Maßnahmen regelmäßig durchzuführen. Im Review kann es notwendig sein, die Wirksamkeit von Maßnahmen zu schätzen oder zu simulieren (z. B. Verhalten bestimmter Prozesse in einer Krisenlage). Wenn möglich sollte diese Schätzung auf Basis der Erfahrungen aus wirklichkeitsnahen Situationen (z. B. Übungen) erfolgen.

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Vor diesem Hintergrund ist mit Blick auf einen Pandemieplan klar: Ein Pandemieplan allein ist noch keine Resilienzsteigernde Maßnahme. Er kann nur dann eine echte Resilienzsteigernde Maßnahme sein, wenn er bekannt und belastbar ist, geübt wurde und gut im Alltag integriert ist bzw. schnell zum gelebten Alltag werden kann. Zudem wird er umso wertvoller, je mehr er sich durch die oben genannten Qualitäten auszeichnet und je mehr Aspekte der Resilienz – organisational, individuell, prozessual/strukturell – er aufgreift und verbessert.

Pandemieplan
= Resilienz-
steigernde
Maßnahme?

5 Betriebliche Pandemieplanung für unternehmerische Resilienz?

Jedes Unternehmen kann prinzipiell einen betrieblichen Pandemieplan erstellen, wobei natürlich auch der in RESPAN erarbeitete Pandemieplan-Generator genutzt werden kann. Die Existenz eines solchen Pandemieplans hat das **Potenzial, dem jeweiligen Unternehmen die Reaktion auf eine Pandemie zu erleichtern und zu verbessern**. Allerdings bietet es sich an, diesen so aufzusetzen, dass er a) kein reiner „Papiertiger“ ist, sondern beübt und im Alltag verankert wird sowie b) über die Pandemie hinaus resilienzsteigernd wirkt, z. B. indem die generellen Problemlösungskompetenzen der Mitarbeitenden durch die Konzeption alternativer Prozesse verbessert oder Beziehungen zu neuen, alternativen Lieferanten aufgebaut werden.

Ein Pandemieplan sollte nicht nur für eine Pandemie wirksam sein

Es empfiehlt sich daher, die betriebliche Pandemieplanung weder als Pflicht, noch als isolierten Bestandteil eines Krisenmanagements o.ä. zu betrachten. Vielmehr sollte sie als **integrales Element zur Steigerung der Resilienz des gesamten Unternehmens** begriffen werden, das sicherlich seinen Schwerpunkt in der Bewältigung von Pandemien hat, darüber hinaus aber vielfältige positive Effekte bereits im Alltag realisieren kann, wie etwa verbesserte Vernetzung, bessere Ressourcenverfügbarkeit, erhöhte Lösungskompetenz, verbesserte Führungsunterstützung oder gesteigertes Bewusstsein für potenzielle Verwundbarkeiten.

Dazu finden sich zahlreiche Anregungen, allgemeiner wie auch spezieller Natur, in den verschiedenen Leitfäden von RESPAN. Der Pandemieplan-Generator kann als guter Startpunkt genutzt und von diesem aus eigene Strategien entwickelt werden, um den Pandemieplan Stück für Stück auf das eigene Unternehmen zuzuschneiden und seine Wirksamkeit für Krise und Alltag zu maximieren. Die hierfür wichtigsten Hinweise sind in den Leitfäden „Strategie einer Pandemieplanung“ sowie „Erstellung und Anpassung einer betrieblichen Pandemieplanung“ zu finden.

6 Weiterführende Literatur (Auswahl)

Analysen und Artikel

- Bericht - Resilienzkompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen. Zentrale Ergebnisse des Forschungsprojekts „STÄRKE – starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz“. Link: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf
- Bericht - Deloitte Resilience Report 2021: Erfolgsfaktor Resilienz. Link: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/energy-and-resources/articles/resilience-report-2021.html>
- Artikel - Wie Firmen ihre Resilienz stärken. Link: <https://www.ihk.ch/wie-firmen-ihre-resilienz-st%C3%A4rken>
- Artikel - Erfolgreich trotz Krise: Was macht Unternehmen resilient? Link: <https://www.finance-magazin.de/transformation/expertenbeitraege/erfolgreich-trotz-krise-was-macht-unternehmen-resilient-42067/>
- Artikel - Systemische Resilienz bei Unternehmen. Link: https://www.ey.com/de_de/reframe-your-future/systemische-resilienz-bei-unternehmen
- Artikel - Nichts aus der Krise gelernt? Deutsche Unternehmen halten sich beim Aufbau von Resilienz zurück. Link: <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2021/nichts-aus-der-krise-gelernt-deutsche-unternehmen-halten-sich-beim-aufbau-von-resilienz-zuruck.html>
- Artikel - Resilienz ins Unternehmen! Ganzheitliche Produktionssysteme sind eine exzellente Basis, um Unternehmen krisenfest aufzustellen. Der Schlüssel zum Erfolg sind intelligentes Informationsmanagement und Flexibilität. Link: <https://www.ipk.fraunhofer.de/de/publikationen/futur/futur-2020-2/resilienz-ins-unternehmen.html>
- Studie - Nettelbeck & Lütke Schwienhorst, 2021: Leadership in Zeiten von Corona: Eine qualitative Studie zum Krisenmanagement von Unternehmenslenker:innen während der COVID-19-Pandemie. Link: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/247155/1/1777503639.pdf>
- Studie - Förtsch et al., 2021: Analyse regionaler Risiko- und Resilienzfaktoren in Deutschland: Endbericht zum Forschungsauftrag der KfW. Link: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/236727/1/1765021308.pdf>
- Studie - Global Crisis Survey 2021: Wie die Wirtschaft mit der Corona-Krise umgeht. Link:

<https://www.pwc.de/de/managementberatung/forensic-services/global-crisis-survey.html>

Fachbücher

- Hoffmann, 2017: *Organisationale Resilienz - Kernressource moderner Organisationen*. Springer, Berlin.
Tiefgehender Einstieg in den (organisationalen) Resilienz begriff. Was zeichnet resiliente Organisationen aus? Resilienz u.a. aus psychologischer, ökologischer und soziologischer Sicht. Vorstellung eines Modells der organisationalen Resilienz als Inspiration für resilienzfördernde Führung. Mit Praxisbeispielen und Handlungsempfehlungen. Für Einsteiger.
- Unkrig, 2021: *Resilienz im Unternehmen - den Faktor Mensch fördern*. Springer Gabler, Wiesbaden.
Stärkung der organisationalen Resilienz durch besonderen Fokus auf die personale Resilienz der Mitarbeitenden. Ein Leitfaden mit vielen Handlungsempfehlungen. Für Einsteiger.
- Heller (Hrsg.), 2019: *Resilienz für die VUCA-Welt - Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Springer, Wiesbaden.
Resilienz als Erfolgsfaktor für die VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Ganzheitliche Ansätze und Konzepte, Resilienz messen, neurobiologische und medizinische Grundlagen von Resilienz, individuelle Resilienz stärken und Resilienzförderung realisieren. Geist und Körper zusammen denken. Mit besonderem Blick auf Resilienzcoaching. Für Einsteiger, wertvoll insbesondere für den Bereich Resilienzentwicklung / Personal.
- Heß & Kleinlein, 2021: *Resilienz im Einkauf - Konzept und Praxisleitfaden zum Management unerwarteter Risiken in der Lieferkette*. Springer Gabler, Wiesbaden.
Entlastung der Lieferketten durch Resilienzsteigerung im Einkauf. Integration z. B. der Lieferantenstrategie in die Einkaufssysteme. Umsetzungsunterstützung durch „Schnelltest“, inkl. z. B. der Analyse von Resilienzlücken bei einzukaufenden Materialien. Für Einsteiger, wertvoll insbesondere für den Bereich Beschaffung / Einkauf.
- Biedermann, 2018: *Supply Chain Resilienz - Konzeptioneller Bezugsrahmen und Identifikation zukünftiger Erfolgsfaktoren*. Springer Vieweg, Berlin.
Analyse verschiedenster Studien zur Resilienz von Lieferketten, Identifikation von Erfolgsfaktoren der Resilienz und Handlungsempfehlungen. Für Fortgeschrittene, wertvoll insbesondere für den Bereich Lieferkettenmanagement.
- Marks, 2019: *Widerstandsfähigkeit der Wertschöpfungsketten der produzierenden Unternehmen in Deutschland - Lernerfolge aus der Wirtschafts-/Finanzkrise 2008/2009*. Springer Vieweg, Berlin.
Umfassender Überblick über den Resilienz begriff und diverse Resilienzwerkzeuge, eingehende Analyse der Resilienz verschiedener Unternehmen.
Wertschöpfungskettenresilienz als Erfolgsfaktor. Für Fortgeschrittene, wertvoll insbesondere für den Bereich Lieferkettenmanagement.
- Palzkill, 2018: *Geschäftsmodell-Resilienz - Bezugsrahmen für das strategische Verständnis von Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchprozessen*. Springer Gabler, Wiesbaden.
Stärkung der Unternehmensresilienz durch resiliente Geschäftsmodelle. Was braucht es, um während und nach moderner Krisen wettbewerbsfähig und erfolgreich zu bleiben.

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Perspektiven für die Managementlehre. Für Fortgeschrittene.

RESPAN - Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Impressum

Leitfaden betriebliche Pandemieplanung: Grundzüge der Unternehmensresilienz

Technische Hochschule Wildau

15745 Wildau

Hochschulring 1

Version 1, im Dezember 2021