

Herzlich
Willkommen!



Zeichnung:
Henriette Panik

zur Fachtagung

Organisationale Resilienz und Mitbestimmung

Perspektiven aus der Organisations- und Personalentwicklung



Tagungsablauf

08:30	Ankommen, Kaffee, Get together
09:00	Begrüßung
09:15	Einführung in das Planspiel „Organisationale Resilienz“
09:45	Planspielphase 1: Risikomanagement: Prepare and Prevent
10:30	15 min Pause
10:45	Keynote: Univ.-Prof. Dr. Rudolf Kerschreiter, Freie Universität Berlin, Arbeitsbereich Sozial-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie „Handlungsfelder zur Förderung von Resilienz in Organisationen: Arbeitsgestaltung und resilienz-fördernde Führung.“
11:15	Planspielphase 2: Protect and Respond A
12:00	Mittagspause
13:00	Workshopphase
Workshop 1:	Oliver Venzke, Leiter der Abteilung Bildung der IGBCE „Gewerkschaften im Feuer, Resilienz in Krisenzeiten - eine diagnostische Analyse über die Lern-, Widerstands- und Anpassungsfähigkeit in Gewerkschaften am Beispiel der IGBCE.“
Workshop 2:	Dr. Irene Preussner, Spielentwicklerin (SMEO GmbH) und Kirsten Lange, freiberufliche Trainee und zertifizierte SpKofachin „Resilienz in der Arbeitswelt aktivieren, und das mit Spaßgarantie! Das preisgekrönte evaluierte Spiel MENSCH DENK AN DICH® erleben und reflektieren - auf den Ebenen Individuum, Team/Führung und Organisation.“
Workshop 3:	Dr. Charalampos Babis Karpouchtsis, Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg „Gesellschaftliche Resilienz auch für Demokratien? Zwischen Individuum und Institution im Kontext gesellschaftspolitischer Krisen.“
Workshop 4:	Prof. Dr. Frank Lattuch, Fachhochschule Münster „Einsatz von Coachings zur Stärkung der Resilienz von Person und Organisation“
14:30	15 min Pause
14:45	Planspielphase 3: Protect and Respond B
15:30	Fachgespräch aus den Perspektiven Wissenschaft und Praxis „Resilienz in Organisationen – was wird wirklich gemacht?“ Für uns, unter uns! Gespräche aus dem Nähkästchen mit Dr. Andrea Beddies, Diplom-Psychologin, Spezialisierung in Arbeits- und Organisationspsychologie, HR-Expertin und Prof. Dr. Frank Lattuch, FH Münster, Forschungs- und Lehrgebiet: BWL, insbesondere Unternehmensführung, Senior Coach DBVQ
16:15	Planspielphase 4: Recovery
16:45	15 min Pause
17:00	Planspielabschluss: Auswertung
17:45	Abschluss der Tagung Dankeschön und ... auf zur Party ☺
Ab 18:30	Improtheater: Lessons learned

Und wir feiern in den Abend „45 Jahre ABF e.V. – und los geht das!“- Party am gleichen Ort



Organisationale Resilienz

Planspiel zur Fachtagung
24.05.2024



*Resilienzzyklus.
© Fraunhofer-Institut
für Kurzezeitdynamik,
Ernst-Mach-Institut*

Warum? Tiefgreifender Wandel hat begonnen.

VUKA- Welten (schwankend, ungewiss, komplex, widersprüchlich) Klimakrise, COVID-19-Pandemie, vom Krieg gegen die Ukraine bis zu digitaler Transformation, demografischem Umbruch und globalem Wettbewerb...

Unternehmen sollen

- Standorte und Arbeitsplätze erhalten,
- den Umbau zum nachhaltigen Wirtschaften stemmen,
- Prozesse und Produkte digitalisieren,
- zunehmend diverse Belegschaften organisieren,
- den Fachkräftenachwuchs sichern und zugleich
- die Beschäftigten arbeitsfähig, gesund und motiviert halten.

Das verlangt **Organisationale Resilienz**. Gemeint ist die Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit angesichts von anhaltendem Wandel und wiederkehrenden Krisen. Dazu wurde sogar eine

ISO-Norm entwickelt:

“ISO 22317:2017 Security and resilience – Principles and attributes”

A commitment to enhanced organizational resilience contributes to:

- an improved ability to anticipate and address risks and vulnerabilities;
- increased coordination and integration of management disciplines to improve coherence and performance;
- a greater understanding of interested parties and dependencies that support strategic goals, and objectives.

Organisationale Resilienz bedeutet:

- Eine verbesserte Fähigkeit Risiken und Schwächen zu erkennen und darauf zu reagieren;
- Eine verbesserte Koordination und Integration von Managementdisziplinen, um Zusammenhalt und Performanz zu verbessern;
- Ein erweitertes Verständnis der Beteiligung Dritter sowie von Abhängigkeiten, welches den strategischen Zielsetzungen dient.



Herstellung organisationaler Resilienz

(nach Tirpitz et.al. in „BGM-Ein Erfolgsfaktor in Unternehmen“ 2018)

Resilienz in Unternehmen als Zusammenspiel von Eigenschaften und Fähigkeiten, die sich auf die Lern-, Widerstands- und Anpassungsfähigkeit der Organisation beziehen... auf

- **Beschäftigtenebene** (Kompetenzen)
- **Führungsebene** (Kulturbewusstsein, Gespür für Herausforderungen, Aufbau von Routinen und Strukturen,...)
- **Gesamtorganisationsebene** (*Sensing*: Chancen und Risiken, *Seizing*: Reaktion und Realisation, *Transforming*: Beschäftigte auf allen Ebenen einbeziehen sowie Ganzheitlichkeit,...)

Im Management der meisten Konzerne dominiert das **Primat der Effizienz**.

Eigenschaften wie **Robustheit, Pufferfähigkeit und Widerstandskraft**

gegenüber Störungen drohen im Effizienzwettlauf der Unternehmen unterzugehen.

Die organisationale Resilienz bewegt sich in einem magischen Dreieck: *Resistenz und Immunität, Wandel und Flexibilität* sowie *Identität und Funktionsfähigkeit* (Abb. 2.2.).



Zwischen den Elementen gibt es verschiedene Spannungsfelder. Ziel ist, Resistenz und Immunität zu stärken ohne Flexibilität einzubüßen, Wandel zuzulassen, ohne die Identität und eigene Wertebasis zu verlieren oder die Funktionsfähigkeit des Systems zu erweitern, ohne an Resistenz einzubüßen. (Finke 2014)

Abb. 2.2 Spannungsfelder organisationaler Resilienz

Fünf Phasen des Resilienzzyklus

Quelle: Konzeptpapier
Fraunhofer IPT,
Patzwald et.al., S.5



Abbildung 1: Fraunhofer Resilienzzyklus und erforderliche organisationale Kernfähigkeiten während der einzelnen Phasen

Planspiel Resilienz und Organisation: Aufbau und Ablauf



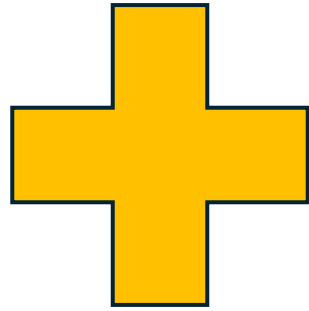
Simulation:

Je drei Unternehmen aus Hamburg und Berlin durchlaufen parallel die fünf Phasen des Resilienzyklus. Sie sind geschäftlich miteinander verbandelt.

Papp & Klapp
GmbH



Süße Lust AG





Candy Cash



1. Einstieg in das Spiel: Schaut Euch das Organigramm und die Rollenbeschreibungen an. Nehmt dann Eure strategische Rolle in Eurem Unternehmen ein.

Forschung e.V. 



2. Prepare and Prevent!

Geht in eine Risikoanalyse: Erkennt Bedrohung und wendet Gefahr ab.

3. **Krise** Protect and Respond! Verkraftet den Schock und reagiert auf die Veränderung.

4. **Krise** Protect and Respond! Verkraftet den Schock und reagiert auf die Veränderung.

5. Recover! **Erholt Euch als Organisation und lernt aus dem Prozess für die Zukunft.**



6. Ausstieg: Was wurde im Prozess zur Resilienz in Organisationen deutlich? Wie fühlt sich das auf welcher Ebene eigentlich an? Welche Rolle kann und soll die Mitbestimmung in diesem Feld spielen?





...zum Ablauf

- Die zeitliche Taktung der Spielphasen ist relativ eng. „Wir brauchen noch 10 min“ geht daher leider nicht.
- Wenn die Zimbel ertönt beginnt oder endet eine Phase und es geht zügig in die nächste Kurve.
- Jede/r darf sich jederzeit eine Auszeit gönnen, wenn es nötig ist. Bitte stört die Prozesse und die Gruppen nicht!
- Helft Euren Mitspieler*innen, falls sie mal den Faden verlieren oder nicht wissen, was gerade ansteht.



Was auch immer passiert. Es ist das Einzige, was passieren kann.

Bitte an die Testläufer*innen:
Haltet Euch gerne zurück, denn Ihr seid jetzt schneller...

Seid Ihr bereit?



Prepare and Prevent!

Sehr geehrte Geschäftsführung,

Sie haben sich für die **Zertifizierung Organisationale Resilienz Absolut Beispiel- und Fabelhaft (ZORABF)** entschieden. Im Rahmen des Audits Ihrer Organisation ist die Durchführung einer **Risikoanalyse** vorgesehen. Konkret empfehlen wir Ihnen folgendes Vorgehen:

1. Erstellen Sie einen **Überblick über potenzielle Risiken** für Ihren Betrieb auf sozialpartnerschaftlicher Basis unter Einbeziehung der Interessenvertretung.
2. Definieren Sie **Eintrittswahrscheinlichkeit** und **Schweregrad** des jeweiligen Risikos.
3. Entwickeln Sie sowohl **vorbeugende Maßnahmen als auch Notfallpläne**.

Dokumentation: Die Ergebnisse der Risikoanalyse sollten (stichwortartig und in Plakatschrift) auf den vorbereiteten Flipchartblättern an Ihrer Pinwand dokumentiert werden.

bis 10:15
Uhr

Mit freundlichen Grüßen
Ihre ABF Consult GmbH

Leserunde

Wechselt nun in Euren Zwillingsbetrieb in der jeweils anderen Stadt und schaut Euch an, welche und wie viele Risiken dort erkannt und wie sie bewertet wurden.

Bewertet, wenn Ihr mögt, die Risikoanalyse nach folgenden Punkten:

Multiperspektivisch? → Produkte, Dienstleistungen, Menschen, Prozesse

Weitsicht/ Umsicht/ Kreativität erkennbar?

Schutzfunktion der Maßnahmen ausreichend?

Kosten/ Umsetzbarkeit: Ist das realistisch?

*Malt Striche mit den jeweiligen Farben auf das Flipchart,
wo Ihr diese Eigenschaften erkennt!*

bis 10:30
Uhr

Candy Cash UG
Berlin Kreuzberg

Einflusswahrscheinlichkeit
Wie hoch, auch sehr hoch

Schweregrad des Schadens
Klein, Mittel, Groß

☀️

Risiko	Einflusswahrscheinlichkeit	Schweregrad des Schadens	Maßnahmen	Insgesamt
Markteinbruch*	mittel	8	andere Produkte, diversifizierte Marketingkampagnen etc.	32
Qualitätsmangel - Verpackung - Produkt	hoch	5 10	Qualitätsstandards weiterentwickeln andere Partner finden	+ 44
Lieferkette/ Logistik	mittel	1-10	Transportmittel diversifizieren Zusammenarbeit mit Partner	76
Personalmangel Überstunden Qualifikation Krankensituation	hoch	8	Personalmarketing Büromaßnahmen Einführung von Anreizen und flexibler Arbeitszeiten	
Technik/ Nachhaltigkeit	mittel	10	Technik an Kunden anpassen	
Vandalismus	sehr hoch	7	Sicherheitsmaßnahmen Marketing Design	
* Kulturwandel von Geschäftsmodell zu Profitabilität	mittel	8	Business ersetzen siehe oben	

Candy Cash UG
Hamburg St. Pauli

Einflusswahrscheinlichkeit
Wie hoch, auch sehr hoch

Schweregrad des Schadens
Klein, Mittel, Groß

Risiko	Einflusswahrscheinlichkeit	Schweregrad des Schadens	Maßnahmen
Zu alte Technik	3	9	Investitionen
Personalmangel	4	9	Diversifizierung BKM, AG, Arbeitskräfte
unklare Arbeits- Organisation	4	5	Beratung
unzeitgemäße Produktportfolios	3	7	Pilotprojekte
Logistikprobleme	4	7	KVP
Fahrpark / Energieproblem	2	5	Lastenräder

Süße Lust AG

Hamburg Bergedorf

Erkenntlichmachung
Bewertung: mittel bis hoch

Schwergrad des Schadens
Der Schaden: 10-15 Punkte

Risiko			Maßnahmen	
Energie Rohstoffe (Korken, Sekt) Sekt (Korken + Zulförder)	mittel hoch	~7 8,5	Weniger Energie Sekt diverse Lieferanten Nachbindungen vermeiden	
Zucker, Geschmack Kartoffelverarbeitung	mittel	7	freiwillig reduzieren Lohnarbeit Zielgruppen erweitern	
Fachkräftemangel	hoch	7	Attraktive Angebote Automatisierung Hilfskräfte High Potentials die Schule/HS unterstützen Wiederholung MA	
Lieferkettensicherheit + Biodiversität	mittel	5	Güterregel nutzen ausweichen d. Risiken	
neue Technologien Digitalisierung	hoch	5	gute Faktoren Anreizsysteme WB	
Nachhaltige Verpackungen	gering	3	lokale Hersteller u. Einkäufer Forschungsauftrag	
Totalumbau (2-3 Wochen)	gering	10	Lagerhaltung	
Qualität d. Rohstoffe nicht gegeben Cyberattacken	gering	10		

5. bis 6. Stelle
Lohnkosten
EUP fällt

Süße Lust AG

Berlin Reinickendorf

Erkenntlichmachung
Bewertung: mittel

Schwergrad des Schadens
Der Schaden: 10-15 Punkte

Risiko			Maßnahmen	
gestörter Bio- Rhythmus Schicht	4	8	2-Schichtsystem überarbeiten	
Personalmangel	3	8	Rekrutierung Wachstumsstrategie Studierende, Visionen Empfindungsmanagement Wissensmanagement (On/Offboarding)	andere Arbeitszeitmodelle Work-Life-Balance
Arbeitslast	4	8		
MA-Bindung schwindet	2!	8		
Produktionsaus- weitung schwierig	3	7	Innovation	
digitale Kompetenz fehlt	3!	8	Fachpersonal, Fort- bildung, Prozess Coaching	regelmäßige Sprechst. (wöchentlich)
fehlende Intra- struktur (Digitaliser.)	3	8	Investitionen	
mangelnde Personal- führung	3		Fortbildung	
Produktentwick- lung	2			
Markterschließung	2			
Nachhaltigkeits- strategie fehlt	3			
Effizienz				Orga-/Prozessentw.

Papp und Klapp GmbH
Berlin Erkner

Einflusswahrscheinlichkeit
gering, mittel, hoch, sehr hoch
1-4

Schweregrad des Schadens
für Stakeholder
10-100

Risiko			Maßnahmen
hohe Personalfuktion	3	7	Bgm, Benefits Personal halten
Fachkräftemangel	3	7	Kommunikation! + gewinnen
Stiegender Krankheitsstand	2	7	MA-gefühle ernst nehmen Strukturen prüfen + Workshops, pol. + wirtsch.
Überforderung	3-4		Handsystem
Demotivation	4	5	
Schlüsselpersonen nicht bereit	4		
Funktion unklar	4	8	Altpapier? Brevette? Praktisch? werms Kolben? wasser? Arbeitorganisation überprüfen!
Großes Preisrisiko	4		andere Abnehmer (Gemüse?)
chaotische Arbeitsorganisation (Fact)	3-4	10	Förderung von Lind (Energieversorgung)
Gewerkschaft, Lager Absatz bei Lager	3-4	7	innovationsfördernd!
Vertriebspartner	4	5-6	Abwanderung nach PL
Gestiegene Energiepreise	4		
Digitalisierung	4		
Bürostandort			
kein Raum für Expansion			
Verkauf von Produkten			
hoher Konsumbedarf	3-4		
→ lange Prozesse			
Reaktion vor Rest!			
Trend zu Nachhaltigkeit			
Umweltauflagen			

Zentrale für Risiko & B
Rückgang
Altern
Neue Märkte
Team

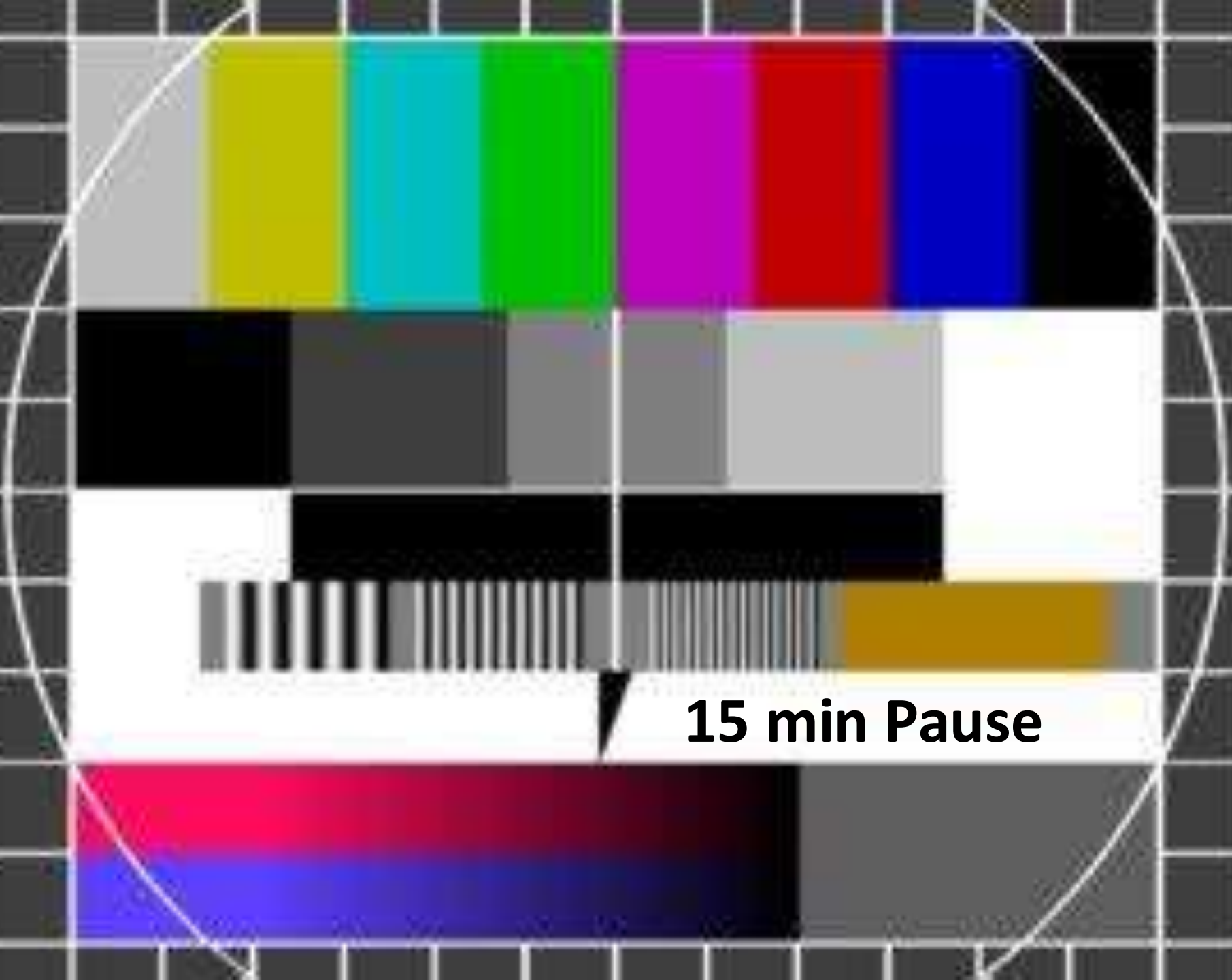
Papp und Klapp GmbH
Hamburg Rahlstedt

Einflusswahrscheinlichkeit
gering, mittel, hoch, sehr hoch
1-4

Schweregrad des Schadens
für Stakeholder
10-100

Risiko			Maßnahmen
Umweltauflagen	4	10	Entwicklungsabteilung
Keine Subvention	1		Erneuerbare Energien
Fachkräftemangel	4	10	Recruitment, Marketing Personal, Marketing Konzepte
Stiegende Papierpreise	4	10	Materialien verändern gemäß Umwelt
Imageverlust	2		Investitionen
veraltete Innovationen	4	10	Andere Produkte, weitere Kunden
Klumpenrisiko	3		
Konkurrenz	2		
Keine abgestimmten strategische Ziele	1		
Demotivation der MA	3		Leitbild Arbeitsbedingungen (CO2, Klima, Getriebe)
Verlagerung der Produktion	3		
Zuständigkeiten (Dya)	1		

Gibt's dafür Leute? mit Projektgruppe mit BR
Kurzfristig? tragfähige Lieferantensituation
?



15 min Pause

Keynote:

Univ.-Prof. Dr. Rudolf Kerschreiter

Freie Universität Berlin, Arbeitsbereich Sozial-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

**„Handlungsfelder zur Förderung von Resilienz in Organisationen:
Arbeitsgestaltung und resilienz-fördernde Führung.“**

10:45 Uhr

Satirischer Beitrag zu Bildungszwecken



tagesschau

11:15 Uhr

irischer Beitrag zu Bildungszwecken



Krisenberatung Teil 1

Bitte trifft Euch innerhalb Eures Betriebes auf Euren Ebenen und berated aus Euren Perspektiven den Krisenfall!

2 Geschäftsführer*innen

3 Abteilungsleiter*innen + Personalleitung

3 Betriebsräte

- **Was bedeuten die Nachrichten für Euch und Euer Handlungsfeld?**
- **Welche Maßnahmen fallen Euch zuerst ein?**

Bis 11:30
Uhr

Krisenberatung Teil 2

Bitte trifft Euch **innerhalb Eures Betriebes**
und beratet **sozialpartnerschaftlich** über den Krisenfall!

**Welche Maßnahmen werdet Ihr
am Ende tatsächlich ergreifen? Einigt Euch!**

Bitte auf der Pinnwand visualisieren.

bis 12:00



Mittagspause

bis 13:00 Uhr

Workshop 1: Oliver Venzke

„Gewerkschaften im Feuer, Resilienz in Krisenzeiten - eine diagnostische Analyse über die Lern-, Widerstands- und Anpassungsfähigkeit in Gewerkschaften am Beispiel der IG BCE.“

Workshop 2: Dr. Irene Preussner und Kirsten Lange

„Resilienz in der Arbeitswelt aktivieren, und das mit Spaßgarantie! Das preisgekrönte evaluierte Spiel MENSCH DENK AN DICH® erleben und reflektieren - auf den Ebenen Individuum, Team/Führung und Organisation.“

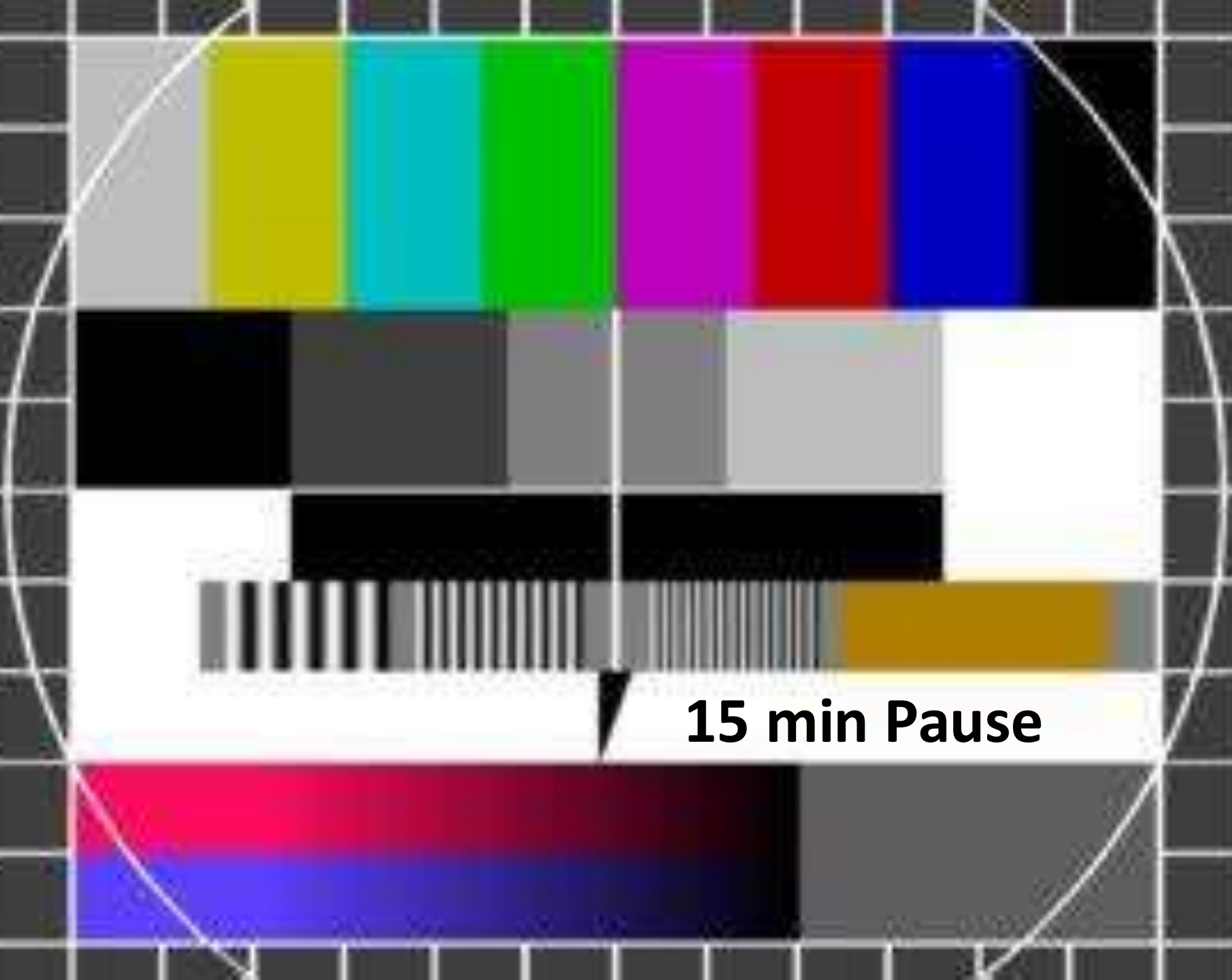
Workshop 3: Dr. Charalampos Babis Karpouchtsis

„Gesellschaftliche Resilienz auch für Demokratien? Zwischen Individuum und Institution im Kontext gesellschaftspolitischer Krisen.“

Workshop 4: Prof. Dr. Frank Lattuch

„Einsatz von Coachings zur Stärkung der Resilienz von Person und Organisation“

**bis 14:30
Uhr**



15 min Pause

Leserunde und Maßnahmenbewertung

Wechselt alle bitte wieder in Euren Zwillingbetrieb. Und nicht nur das:

Bitte verlasst Eure Rollen und macht einen Perspektivwechsel!
Steigt in die Schuhe der Belegschaft.

Ihr seid nun Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Bereichen.
Werft gerne nochmal Blick auf das Organigramm.

**Wie bewertet Ihr die
Maßnahmen aus dieser Perspektive?
Formuliert Forderungen an Eure
Geschäftsführung und an den BR!**

*Nutzt dazu DIN
A4 Blätter!*

**bis 15:15
Uhr**

Umgang mit Forderungen aus der Belegschaft

Geht zurück in Eure alten Rollen als Geschäftsführung, Abteilungs- und Personalleitung und Betriebsrat und in Euren Betrieb:

**Setzt Euch mit den Forderungen
der Belegschaft auseinander.**

Wie bewertet Ihr die Forderungen?
Werdet Ihr sie erfüllen bzw. dafür kämpfen?



bis 15:30
Uhr

Bitte Daumen als
Feedback kleben!

HITZE

extra Pausen

Kürzere Schichten

Spät-/Früh- / Nachtschicht
frem. Nachtschicht

Zusatzl. Personal
(z.B. Studierende)

Fassadenbe-
grünung (Beeblende-
schutz)

Schattenorte
einrichten

Klimatisierung
(eingeschränkt)

gute zeitl.
Versorgung

Erdkühlung

PAPIERNANGEL

andere Materialien
(nicht-papierhaltig,
nachhaltig)

Vernetzung mit
Zulieferer /
Verpackung

Kooperation mit
Behindertenwerk-
stätten

Wettbewerb
"neue Verpackung"

andere Vertriebs-
wege erobern

ZUCKER (mangel- stärker)

Zuckerersatz-
stoffe ausprobieren

neue Geschmacks-
richtungen ent-
wickeln

Zucker reduzieren

Regionalität
nutzen

Natürliche Süße
(Datteln, Früchte)

versteckte
Preissteigerung

Produktfestung

Evaluation

$$\begin{array}{r} 68 \\ + 19 \\ \hline 87 \end{array}$$

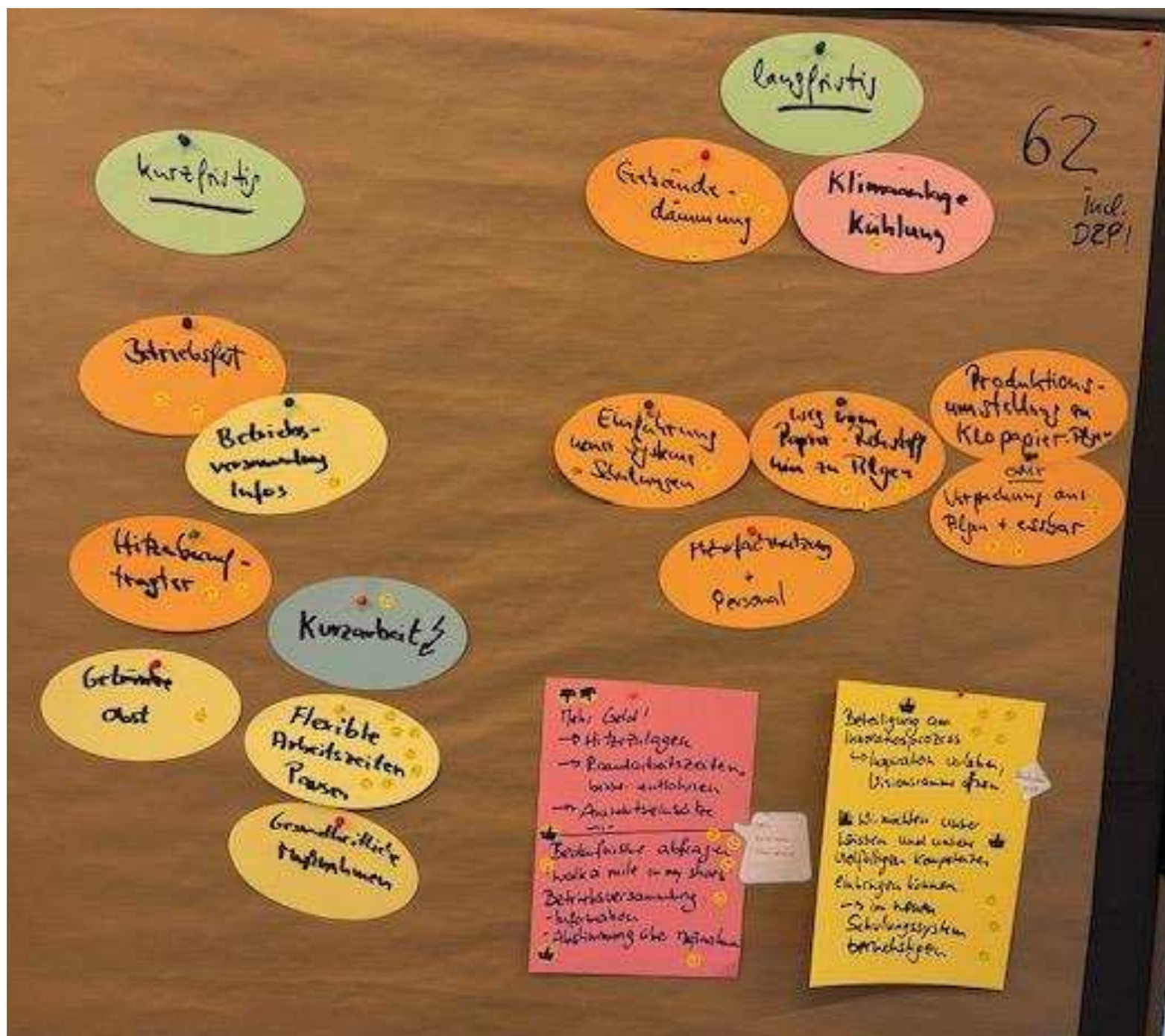
Toll! Wettbewerb, neue
Verpackung
→ schon präzisieren
aus Belegschaft

Toll!
Extra-Pausen
Kürzere Schichten
Ortliche Versam-
lung
Klimatisierung

Fraktionen
möglichst wenig Ver-
ordnungen
Mit zur Veränderung/
Innovation
Beteiligung

LEAD Learning
& Development





MITARBEIFENDE

- flexible Arbeitszeiten
- regelmäßige Eis-Events
- maximaltemperatur festlegen
- Klimatisierte Büros
- mobile Arbeiten
- Wasser für MA-kostenlos
- Gesundheitscheck bei Neueinstellung
- Wasserspender und -flaschen
- klimaschützende Fahrzeuge

Keine Gesundheitsdaten ans Unternehmen! →

Arbeitszeitflexibilität
- in beide Richtungen (guten + dürfen!)
- Nichtzusätzliche!

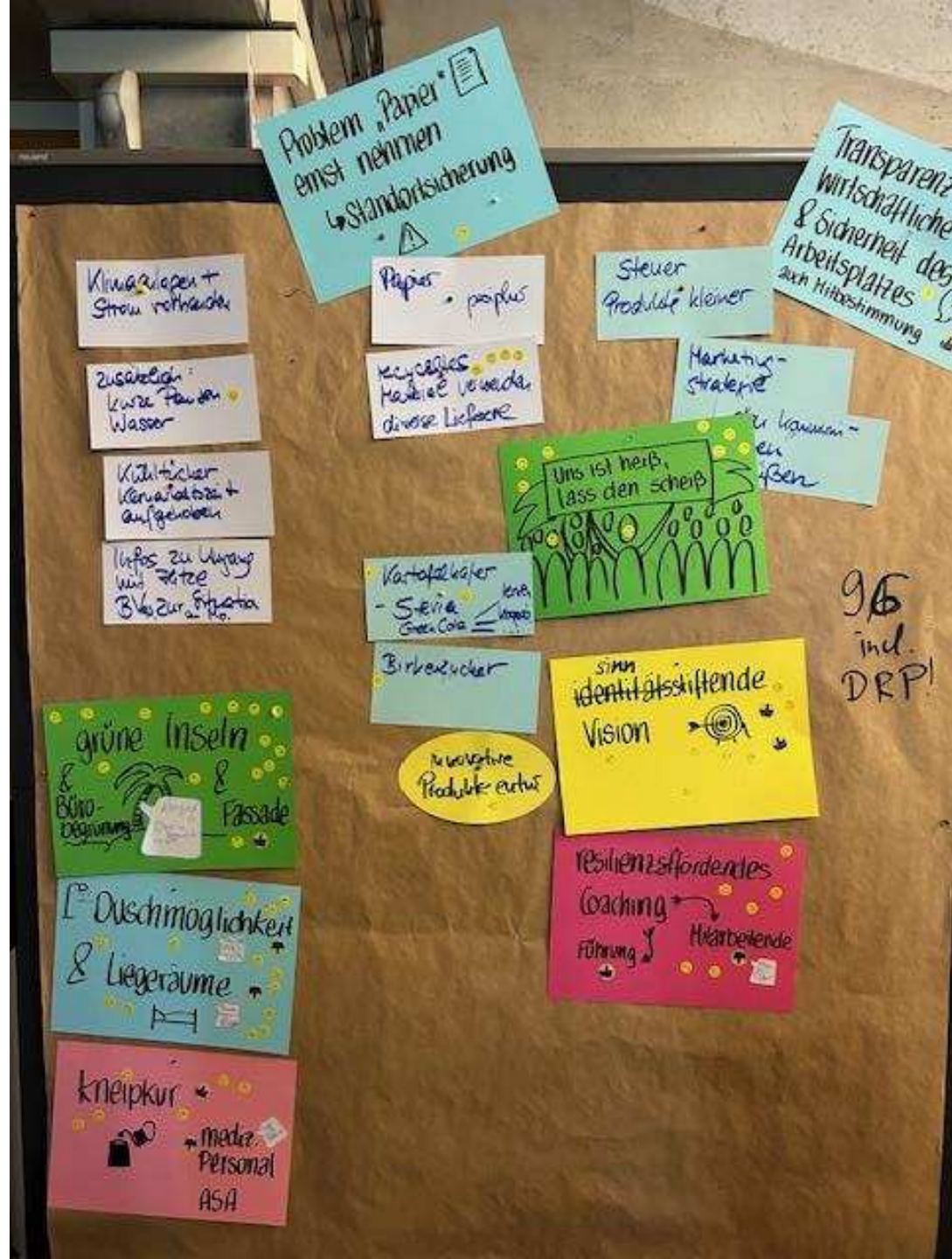
Pfandsystem
= Zusatzarbeit
= mehr Personal!

PRODUKT & VERPACKUNG

- Papierpfling
- Wickelbare Behälter
- Sonnenkollektoren auf Aufbauten
- Pfandsystem
- biologisch abbaubarer Kunststoff

- Hygienische Produkte
- Zukunft ist digital, gesund, bis eschen

Produktverfestigung
→ Steigert die Identifikation.



Problem, Papier ernst nehmen
↳ Standortversicherung

Klimawippen + Strom rothausen

Zusätzlich kurze Fliesen Wasser

Küchlicher Konsum + aufgeben

Kaffee zu Umgang mit Hitze
Blas zur Fingertippen

Papier • poplus

recyceltes Material wecke diverse Lieferant

Steuer Produkte kleiner

Marketingstrategie

Transparenz Wirtschaftliche & Sicherheit des Arbeitsplatzes
zur Mitbestimmung

Uns ist herb, lass den schieß

Kartoffelkaker
- Stevia
Green Cola

Birkerzucker

Neurotine Produkte erhalt

sinn identitätsstiftende Vision

96 incl. DRP!

grüne Inseln & Büro-Begegnung & Fassade

Duschmöglichkeit & Liegeräume

kneipkur
mediz. Personal
ASA

Fachgespräch aus den Perspektiven Wissenschaft und Praxis

„Resilienz in Organisationen – was wird wirklich gemacht?“

Für uns, unter uns: „Gespräche aus dem Nähkästchen“ mit

Dr. Andrea Beddies, Diplom-Psychologin, Spezialisierung in Arbeits- und Organisationspsychologie, HR Expertin und Prof.

Dr. Frank Lattuch, FH Münster, Forschungs- und Lehrgebiet: BWL, insbesondere Unternehmensführung, Senior Coach DBVC

moderiert von

Dr. Thomas Lecher, Diplom-Psychologe und Vorstandsvorsitzender ABF e.V.

15:30 Uhr

Letzte Phase: Recover

Gehen wir davon aus, dass Ihr...

- ...in Euren Betrieben viele Maßnahmen gegen die Krisenphänomene umgesetzt habt.
- ...noch (ungefähr) so existiert, wie Ihr vor der Krise existiert habt.
- ...Euch tatsächlich eine Verschnaufpause gönnt, um das Geschehene als Mitglieder Eurer Organisation zu verarbeiten.

Entwickelt einen **Disaster Recovery Plan**

Schritt 1: Reflektiert „Was ist **Neu Gelernt?** Was ist das **Neue Normal?**“

Schritt 2: **Organisationale Rehabilitation**

bis 16:45
Uhr

Entwickelt **Regenerationsmaßnahmen** (bitte auf Flipchart visualisieren)

**Wie wird (die alte) Stabilität hergestellt? Wie wird die gesamte Organisation regeneriert?
Wie könnt ihr den Beschäftigten danken, dass sie mit euch durch die Krise gegangen sind?**

„put everybody back to peace of mind“

Wir haben gelernt:



- Führungskräfte + Belegschaft sind Resilienz befähigt
- Flexibilität auf allen Ebenen
- Kompetenzen erweitert
- neue gemeinsame Vision
- wie wichtig die Mitarbeiter*innen sind
- Veränderung der Produkte, Prozesse
- Organisation im Kontext sehen

Regenerationsmaßnahmen:



- Betriebsfest / Party
- Geld (Prämie, Zulage), wenn es die wirt. Lage zulässt
- zusätzl. Urlaubstage
- bewährte Krisenmaßnahmen werden verstetigt (z.B. arztl. Versorgung, Schichtsystem)
→ nach Evaluierung




Disaster Recovery Plan

① Was ist neu gelernt?

Das "Neue Normal"

- * Krisenstab etablieren (oder "Innovationsgremium")
 - * das wir auf das Unbekannte vorbereitet sind (sofern das möglich ist bzw. den Umgang damit)
 - * so früh wie mögliche Umweltaspekte "scannen" / wahrnehmen
- Alte Stabilität: → Veränderungen sind etabliert

Wie können wir den Beschäftigten danken? 

- Herausstellen der Leistungen einzelner Abteilungen (Budget für jede Abteilung)
- ein zusätzlicher Urlaubstag für alle (a. Jahresende)



Recover

18

- Neues Produkt - Algen-Körbchen, Klopapier
- Erweiterte Kundenschaft, breiter aufgestellt
- Arbeitsbedingungen für Belegschaft verbessert, Betriebsfest
- Mehr Zusammenhalt, Bonus zahlen, Dokumentation der Erfolge
- Mitarbeiter:innen - Beteiligung: Lessons Learned

Was ist Neu gelernt?

- sich etwas trauen
- breite Produktpalette
- Mitarbeiter im Fokus
- Abhängigkeiten reduzieren

Regeneration

- o fete
- o Firmenfitness

Neue Welt

- Etabliertes Weiterbildungskonzept
- Mitarbeiterdeputate

DISASTER RECOVERY PLAN

WIR HABEN GELERNT

- Neue Perspektive annehmen
- In Alternativen denken
- Durchhalten
- Zusammen sind wir stärker!
- Konflikte können stärken

- ORGANISATIONALE REHABILITATION
- Betriebsfest
 - Eis-Event II
 - Betriebsversammlung, gemeinsam gestaltet

DANK

Mitarbeiterzertifikat
"Wir haben's geschafft"
Compassio Change Point

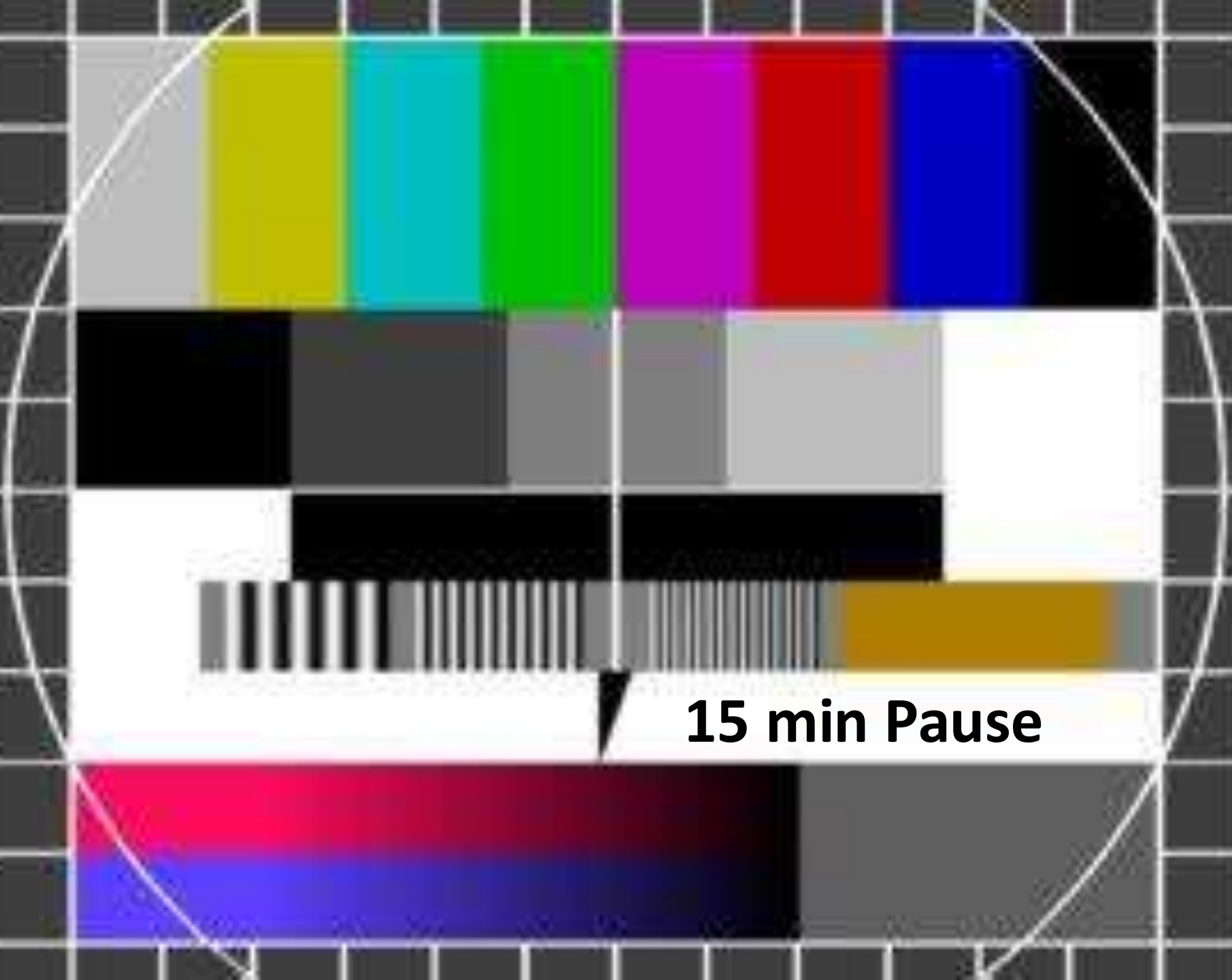
Beteiligung
(Produkttestung)

Daumen-hoch-
Sticker

Gutschein
für
Mitarbeiterkarte

DAS NEUE
NORMAL

"New normal"
Erfahrungsbank
in Betrieb



15 min Pause

Willkommen in der Meta-Reflexion

Gehe aus Deiner Planspielrolle heraus. Und frage Dich:

Was hast du über die Resilienz von Organisationen gelernt?

Welche Einsichten hast du gewonnen in Bezug auf folgende Aspekte:

Produkte

Dienstleistungen

Menschen

Prozesse

Vision

Werte

Kultur

Verhalten

*Frage: Inwiefern hat das Management in Zusammenarbeit mit der Interessenvertretung dafür gesorgt, dass die Beschäftigten, Kund*innen und Zuliefer*innen, Investor*innen und Geschäftspartner*innen auch im Krisenfall weiterhin Vertrauen in das Unternehmen haben werden?*

Trefft Euch zum Austausch in Euren **Spielebenen als GF, AL und BR's!**

Schreibt Eure Erkenntnisse auf die Erkenntnis-Pinwände!

Wir fassen die Ergebnisse danach für Euch zusammen.

Treffpunkt Geschäftsführung

- Planspiel okay
↳ Ziel?
- Reflektionsphasen nach jeder Phase fehlt
- Bedeutung d. Resilienzreislauf verdeutlicht
- Wichtige Erkenntnis für eig. Organisation
- Koordination mit Beteiligten wichtig
- Krisen schweißen zusammen
- Spielregeln hinterfragen!?

3 Aufgaben zum Schluss

- Lesen & Smileys verteilen 😊
- Austausch "Peers" mit Euren
- Erkenntnisse auf Erkenntniswände schreiben

Treffpunkt Betriebsrat

Man verfällt schnell in Rollen-
Klischees

Schnelles Schwarz-Weiß-
Denken

Reflexion von ~~Ver~~ Rollen

(Unterschiedliche Vorstellungen von Resilienz

Resilienz der UM ist komplexer als persönliche R

Kooperationsfähigkeit der Einzelnen bewirkt R. der Organisation

- ↳ Haltung + Werte sind wichtig
- ↳ Projekte zur R. setzen hier an
- ↳ Wertschätzung wirkt im Konkreten
- ↳ Kreislaufmodell R. passt nicht auf Person

Treffpunkt Abt. + Personalleitung

- Menschen brauchen unterschiedliche Dinge um resilient zu sein
- resilientes MA \neq resiliente Org
- resiliente MA können kaputte Unternehmen tragen
- Es braucht Mitspracherecht & Beteiligung
- Es sollte kein Gefühl von Austauschbarkeit entstehen
- Schwierig, multiperspektivisch zu denken
- Belegschaft mitdenken geht, gesamte Lieferkette schwierig
- Resilienz wirkt gegen Zieldistanzierung
- Schwierige / gemeinsame Prozesse stärken den sozialen Zusammenhalt

„Resilienzzentrierte“ Führung (Wüthrich, 2016)

Dem Scheitern eine Bühne geben...

„Resilienzzentrierte Führung sollte deshalb der Organisation und deren Mitarbeitenden die Angst vor dem Scheitern nehmen und mittels Experimenten lobenswertes und intelligentes Scheitern provozieren.“ (S. 29)



Abb. 2.3 Treiber der Binnenvarietät





Ausklang mit Improtheater

