# 22316_MAG®

#01
Q3_21

DAS MAGAZIN FÜR GESTALTER ORGANISATIONALER RESILIENZ

## Wachsen an dem, was versucht, dich zu zerstören

Interview mit Moderatorin Miriam Höller S_8

**Veränderungen lieben lernen**

Wie die OTTO Group ihre Zukunftsfähigkeit sichert. S_14

**Hinfallen und wieder aufstehen**

Warum Simone Gerwers mehr Mut von Führungskräften fordert. S_21

**ISO 22316:2017**

Überleben und gedeihen: Das erste Rahmenwerk Organisationaler Resilienz. S_4

Editorial

# Resilienz beginnt im Kopf

*Jana Meißner, Herausgeberin*

**Liebe Leserinnen und Leser,**
**als Krisenmanagement- und Krisenkommunikationsberaterin beschäftige ich mich berufsbedingt mit Problemen von Organisationen – von reputationsschädigend bis existenzbedrohend. Ich liebe meinen Job – vor allen Dingen dann, wenn es gelingt, gemeinsam „den Karren aus dem Dreck zu ziehen“. Das ist herausfordernde Arbeit, Adrenalin pur und trägt – sofern alles gut verläuft – maßgeblich zu meiner Zufriedenheit bei. Aber eine Sache lässt mir seit vielen Jahren keine Ruhe: die Erkenntnis, dass die meisten Krisen „hausgemacht“ sind, in ihrem massiven Schadensausmaß in der Regel nicht hätten sein müssen und aus ihnen scheinbar nichts gelernt wird. Aber wie lässt sich das ändern?**

Meine persönliche Antwort auf diese Frage lautet: „22316“. Diese Zahl ist der Inbegriff Organisationaler Resilienz. Sie entspringt der ISO 22316:2017 (mehr dazu ab Seite 4) und steht für die gleichnamige Management-Praxis. Ich bin der festen Überzeugung, dass sie einen hervorragenden Weg der Zukunftssicherung skizziert. Einen Weg, den wir als Individuen von Geburt an in uns tragen. Der Weg der Resilienz hat mit Enttäuschungen, Rückschlägen und Niederlagen zu tun, mit Hinfallen, Akzeptieren, Wiederaufstehen und Wachsen an dem, was versucht, uns zu zerstören.

Das 22316_MAG ist das neue Magazin für Gestalter Organisationaler Resilienz! Das Magazin zu einer noch ganz jungen Management-Praxis, die in der ISO 22316:2017 verankert ist. Wir begleiten für Sie in Print und Online unter *www.22316mag.de* die Pioniere des Resilienz-Managements. Warum etwa die OTTO Group schon vor fünf Jahren einen Kulturwandel im Sinne der Resilienz einleitete und wie sie heute eine moderne Fehlerkultur vorlebt, lesen Sie ab Seite 14. Wie stellen Ihnen Persönlichkeiten vor, die ihre eigene Geschichte der Resilienz erzählen. Mein Kollege Luca Cordes hat für diese erste Ausgabe mit Moderatorin Miriam Höller darüber gesprochen, was Unternehmenslenker aus ihrer persönlichen Lebenskrise lernen können. Die 34-Jährige verlor innerhalb eines Jahres durch zwei tragische Unfälle ihren Beruf und ihre große Liebe. Sie fand Wege aus der Krise und lebt heute konsequenter und bewusster als je zuvor. Die Titelgeschichte mit Miriam Höller lesen Sie ab Seite 8. Ein Resilienz-Management bedarf als strategischer Rahmen einer professionellen Implementierung. Darum liefern wir Ihnen wertvolles Wissen zur Management-Praxis und Erkenntnisse der Wissenschaft von und mit Prof. Dr. Jens Meissner, Professor für Organisationale Resilienz an der Hochschule Luzern.

Liebe Leserinnen und Leser, ich glaube fest daran, dass der Reifegrad Organisationaler Resilienz darüber entscheidet, ob ein Unternehmen langfristig überlebt und gedeiht oder vom Markt verschwindet. Wer die unternehmensstrategische Entscheidung trifft, überhaupt in Resilienz investieren zu wollen, hat den ersten wichtigen Schritt gemacht. Denn: Resilienz beginnt im Kopf.

In diesem Sinne: Survive and Prosper!

***Ihre Jana Meißner***
*Herausgeberin 22316_MAG*

***Jana Meißner***
*ist Juristin und Geschäftsführende Gesellschafterin der MEISSNER The Resilience Company GmbH aus Dortmund. Ihre Beratung ist spezialisiert auf die ganzheitliche Management-Praxis Organisationale Resilienz, das Risiko- und Krisenmanagement sowie die (Krisen-) Kommunikation. Sie lehrt an der Fachhochschule des Mittelstands und publiziert regelmäßig, unter anderem im Springer Gabler Verlag.*



# Inhalt

#01

04 **ISO 22316:2017**
Krisen, Risiken, Widerstände und Probleme sind immanente Teile unternehmerischer Evolution. Die entscheidende Frage lautet nicht, wann sie eintreffen, sondern wie man mit ihnen umgeht.

08 **Titelthema**
„Raum für Neues entsteht nur dann, wenn du etwas abgibst oder verlierst.“ Moderatorin Miriam Höller hat alles verloren – und ihren eigenen Weg aus der Krise gefunden.

12 **Wer lacht hat noch Reserven**
Was Scheiße mit Resilienz zu tun hat. Eine humoristische Analogie.

14 **Pioniere**
„Wir sind nicht Opfer von Veränderung!“ Die OTTO Group erfindet sich neu und schreckt dabei vor einem radikalen Umbau nicht zurück.

18 **Wissenschaft**
Jens O. Meissner zum Status Quo der Organisationalen-Resilienz-Forschung. Er ist Professor an der Hochschule Luzern und Leiter des Hochschul-Zukunftslabors CreaLab.

20 **22316_BOX**
„Mut heißt, trotz Angst zu handeln.“ Simone Gerwers, Beraterin und Impulsgeberin im Online-Format des DPRG-Expertenkreises Corporate Resilience, nimmt Unternehmer in die Pflicht und fordert ein Umdenken im Personalmanagement.

ISO 22316:2017

# ISO 22316:2017

## Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes

Organizational resilience is the ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment to enable it to deliver its objectives and to survive and prosper. More resilient organizations can anticipate and respond to threats and opportunities, arising from sudden or gradual changes in their internal and external context. Enhancing resilience can be a strategic organizational goal, and is the outcome of good business practice and effectively managing risk.

An organization's resilience is influenced by a unique interaction and combination of strategic and operational factors. Organizations can only be more or less resilient; there is no absolute measure or definitive goal.

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.

There is no single approach to enhance an organization's resilience. There are established management disciplines that contribute towards resilience but, on their own, these disciplines are insufficient to safeguard an organization's resilience. Instead, organizational resilience is the result of the interaction of attributes and activities, and contributions made from other technical and scientific areas of expertise. These are influenced by the way in which uncertainty is addressed, decisions are made and enacted, and how people work together.

*Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, ein sich wandelndes Umfeld zu absorbieren und sich anzupassen, um ihre Ziele zu erreichen und zu überleben und zu gedeihen. Widerstandsfähigere Organisationen können Bedrohungen und Chancen, die sich aus plötzlichen oder allmählichen Veränderungen in ihrem internen und externen Umfeld ergeben, vorhersehen und darauf reagieren. Die Verbesserung der Widerstandsfähigkeit kann ein strategisches Unternehmensziel sein und ist das Ergebnis guter Geschäftspraktiken und eines wirksamen Risikomanagements.*

*Die Widerstandsfähigkeit einer Organisation wird durch eine einzigartige Interaktion und Kombination von strategischen und operativen Faktoren beeinflusst. Organisationen können nur mehr oder weniger resilient sein; es gibt kein absolutes Maß oder endgültiges Ziel.*

*Das Engagement für eine verbesserte Organisationale Resilienz sorgt für:*

- *eine verbesserte Fähigkeit, Risiken und Schwachstellen zu antizipieren und zu beseitigen*
- *verstärkte Koordinierung und Integration von Managementdisziplinen zur Verbesserung von Kohärenz und Leistung*
- *ein besseres Verständnis der interessierten Parteien und Abhängigkeiten, die die strategischen Ziele unterstützen.*

*Es gibt kein einheitliches Konzept, um die Resilienz einer Organisation zu verbessern. Es gibt etablierte Managementdisziplinen, die zur Resilienz beitragen, aber diese Disziplinen allein reichen nicht aus, um die Resilienz einer Organisation zu gewährleisten. Vielmehr ist die Organisationale Resilienz das Ergebnis des Zusammenspiels von Eigenschaften und Aktivitäten sowie von Beiträgen aus anderen technischen und wissenschaftlichen Fachgebieten. Diese werden durch die Art und Weise beeinflusst, wie mit Unsicherheit umgegangen wird, wie Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden und wie Menschen zusammenarbeiten.*

Die komplette Fassung der ISO 22316:2017 gibt es unter:
https://www.iso.org/standard/50053.html



ISO
22316:2017

*Der Begriff Resilienz ist spätestens mit der Corona-Pandemie und ihren fatalen Auswirkungen in wirtschaftlichen und politischen Kontexten angekommen. Unsere Geschäftswelt dreht sich immer schneller. Komplexität, Dynamik, Abhängigkeit und Unvorhersehbarkeit stellen Organisationen vor große Herausforderungen. Heute und in Zukunft kommt es mehr und mehr auf die Fähigkeit der Organisationen an, trotz dieser Parameter mit zahlreichen (vermeintlich) bekannten Problemen und auch mit großen Unbekannten umzugehen und den steten Wandel zum Vorteil zu nutzen. Diese Fähigkeit bezeichnen wir als Resilienz.*

*Mit der ISO Norm 22316:2017 (Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes) gibt es bereits einen enorm hilfreichen ersten Leitfaden für Organisationale Resilienz und die Normenwelt wird sich weiterentwickeln. Auch erste Management-Modelle sind verfügbar. Die einzelnen Erfolgsfaktoren Organisationaler Resilienz sind bekannt, unbestritten wertvoll, für sich betrachtet messbar und vor allen Dingen beeinflussbar. Sie stehen zueinander in Beziehung und gleichen Schwächen mitunter gänzlich aus. Die wichtigste Voraussetzung ist jedoch die Bereitschaft, Resilienz als Teil der Unternehmensstrategie zu begreifen, überhaupt in sie investieren und sie zur Angelegenheit des gesamten Unternehmens machen zu wollen.*

Wussten Sie, dass deutsche Firmen im Schnitt nicht einmal „volljährig“ werden? Wussten Sie, dass nur sehr wenige Firmen auf mehrere hundert Jahre Firmenhistorie zurückblicken können? Krisen, Risiken, Widerstände und Probleme aller Art sind immanente Teile unternehmerischer Evolution, erwartbare Ereignisse. Sie kosten Zeit, viel Geld und im schlechtesten Fall die Existenz. Die entscheidende Frage unserer Zeit lautet nicht, wann Probleme und große Unbekannte auftreten! In einer Welt, in der der Wandel die einzige Konstante ist, lautet eine der brennendsten Managementfragen: Wie geht man mit Problemen um und wie kann man sich auf etwas vorbereiten, dass man nicht kennt und von dem man nicht einmal weiß, dass es existiert? Eine Antwort auf diese Fragen liefert die Management-Praxis „Organisationale Resilienz“.

**Eine junge Management-Praxis, eine junge ISO-Norm und ein junges Forschungsfeld**

Die Organisationale Resilienz ist eine ganzheitliche Management-Praxis und hinsichtlich ihrer praktischen Ausgestaltung und ihrer wissenschaftlichen Betrachtung noch sehr jung. Keine 10 Jahre alt. „Work in Progress“ sozusagen! Es gibt einen großen Gestaltungs- und Forschungsraum! Ein sehr wertvolles, erstes Rahmenwerk Organisationaler Resilienz beinhaltet die ISO Norm 22316:2017 (Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes) und auch diese Normenwelt entwickelt sich stetig weiter.
Die Bereiche der individuellen Resilienz und der Team-Resilienz (Stichworte: Gruppendynamik und Teamcoaching) sind im Vergleich zur Organisationalen Resilienz deutlich erforschter – und selbst dort sind Anstrengungen nötig, die Modelle zu kennen und abzugleichen. Die gute Botschaft ist: Hier gibt es gutes „Material“. Und dieses Wissen fließt signifikant in die Organisationale Resilienz ein.

**Ziel: Survive and Prosper**

Wer von Resilienz im organisationalen Kontext spricht, spricht von „Survive and Prosper“, vom Überleben und Gedeihen von Organisationen. Resilienz als Management-Praxis hat die wertschöpfende Langlebigkeit von Organisationen zum Ziel. Sie betrachtet die Erfolgsfaktoren zur Stärkung organisationaler Widerstandsfähigkeit, Krisenfestigkeit und Entwicklungsfähigkeit in hoch komplexen, dynamischen und unvorhergesehenen Umwelten und gibt Impulse für deren Implementierung.

> ***Die entscheidende Frage lautet nicht, wann Probleme und Unbekannte eintreffen, sondern wie man mit ihnen umgeht.***

Wer die Resilienz seiner Organisation stärkt, investiert in ihre Zukunftsfähigkeit und wertschöpfende Langlebigkeit und das hat primär drei gute Gründe:

1. eine resiliente Organisation ist widerstandsfähiger und krisenfester
2. eine resiliente Organisation besitzt die Fähigkeit, Schocks, Belastungen und Krisen aus eigener Kraft zu bewältigen
3. eine resiliente Organisation ist in der Lage, die Fähigkeit, die in den Schocks und Belastungen verborgenen Wertschöpfungspotenziale zu heben.

**Organisationales Resilienz-Management bietet den strategischen Rahmen**

Die Management-Praxis „Organisationale Resilienz“ integriert bewährte Management-Systeme wie das Krisen-, Risiko-, Issues- und das Business Continuity-Management ebenso, wie Erkenntnisse aus der Psychologie und Organisationsforschung sowie Methodiken der kollaborativen, interdisziplinären Problemlösungs- und Entscheidungsfindung. All jenen, die sich mit praktischem Krisenmanagement beschäftigen, mögen viele Faktoren des Organisationalen Resilienz-Managements bekannt vorkommen. Die enorme Komplexität, Unvorhersehbarkeit, Dynamik und Abhängigkeit unserer Geschäftswelt erfordern Denkweisen und Strukturen, die sich im praktischen Krisenmanagement längst bewährt haben. Das Organisationale Resilienz-Management zielt auf die Mobilisierung operativen Handelns ab, auf das Entdecken von Optionen, und gibt den trainierten strategischen Rahmen vor, in dem improvisatorisches, lösungsorientiertes Verhalten möglich ist. Sie ist als große Klammer vieler einzelner Erfolgsfaktoren der Widerstandsfähigkeit, Krisenfestigkeit und Entwicklungsfähigkeit zu verstehen.

**Resilienz beginnt im Kopf**

Die Management Praxis „Organisationale Resilienz“ ist eine hervorragende Form der Zukunftssicherung und damit im Interesse aller Mitarbeiter. Ihr größter Erfolgsfaktor ist die unternehmensstrategische Entscheidung, überhaupt in Resilienz investieren und sie zur Angelegenheit des gesamten Unternehmens machen zu wollen. Resilienz beginnt im Kopf!

**Jana Meißner** ist in ihrem Leben sowohl beruflich als auch privat schon unzählige Male hingefallen und wieder aufgestanden. Für sie ist Resilienz kein Buzzword. Resilienz ist ihr Lebensmotto. Ihr Resilienz-Beratungsunternehmen ist ihre Berufung. Ihre Familie, ihre Freunde und ihr Team sind Ihre Resilienz-Bande. Die Natur ist ihr liebster Resilienz-Raum und das 22316_MAG ist ein wunderbarer Anfang, für alles, was noch kommt.



# Resilienz stärken heißt Zukunft sichern

# „Narben sind Zeichen eines Prozesses wertvoller Neuausrichtung“

*Im Leben von Moderatorin Miriam Höller jagte ein Schicksalsschlag den nächsten. Ihren Optimismus hat sie dennoch nicht verloren und steht damit wie kaum eine andere für Resilienz im deutschen Showbiz. Mit Luca Cordes sprach die 34-Jährige über den Sinn einer Krise, verriet, was Unternehmen aus ihren persönlichen Niederlagen lernen können – und warum Veränderung für echtes Wachstum unerlässlich ist.*



***22316_MAG: Frau Höller, durch die Castingshow „Germany´s next Topmodel“ und als Stuntfrau sind Sie bekannt geworden, heute arbeiten Sie als Speakerin, Moderatorin und Unternehmerin. Wie würden Sie sich jemandem vorstellen, der Sie nicht aus dem Fernsehen kennt?***

– Miriam Höller: Ich bin ein Mädchen vom Land, das Actionheldin werden wollte und das sich diesen Traum auch erfüllt hat. Mein Wissen aus über zehn Jahren in einem höchst riskanten Beruf und meine Rückschläge nutze ich heute, um in meinen Vorträgen Menschen und Unternehmen zu ermutigen, niemals aufzugeben, strategisch ungewünschte Veränderungen für sich zu nutzen und an jeder Herausforderung zu wachsen.

***Sie waren stets erfolgsverwöhnt, vollführten atemberaubende Stunts in großen TV-Produktionen, standen vor der Kamera und gründeten Ihr eigenes Unternehmen. Dann kam Ihr Schicksalsjahr 2016.***

– Es stimmt, aber erfolgsverwöhnt war mein Leben nur, weil ich schon sehr früh lernte, aus drastischen Richtungswechseln den größtmöglichen Profit zu ziehen. Das fing schon als Jugendliche an, als mir ein Gendefekt diagnostiziert wurde. Die Hormontherapie, mit der meine Großwüchsigkeit behandelt wurde, verkürzte meine Pubertät auf sechs Monate. Ich begann mit 15 Jahren meinen beruflichen Werdegang, baute mir in kleinen Schritten meine Karriere auf und wurde mit viel Fleiß, Mut und Willensstärke vom Landei zur Stuntfrau. Ein Jahrzehnt durfte ich dann meine Passion leben: gefährliche Situationen zu kalkulieren, um sie kontrollieren zu können. Ich wurde von Autos angefahren, sprang aus Helikoptern oder stand von Kopf bis Fuß in Flammen. Ich liebte es. Dann hatte ich einen Stunteinsatz, der für mich als erfahrene Stuntfrau nicht dramatisch oder riskant erschien. Ich sollte unter einem Helikopter hängen und von dort aus abspringen. Das Ganze ging viele Male gut. Der letzte Versuch allerdings nicht.

***Was war passiert?***

– Der Helikopter war ein Stück zu hoch, meine Konzentration am Anschlag und meine Muskeln erschöpft. Ich stürzte mit meinen High Heels, brach mir mehrfach den rechten Mittelfuß und zertrümmerte mir den Linken. Das war mein Karriereende. Mein größter Halt in der Zeit von Operationen und Reha war Hannes Arch, mein langjähriger Lebensgefährte. Doch sechs Wochen nach meinem Unfall, ich saß noch immer im Rollstuhl, stürzte Hannes mit seinem Helikopter ab und verunglückte tödlich (Anmerkung der Red.: Hannes Arch war ein bekannter österreichischer Kunstflugpilot). Innerhalb kürzester Zeit verlor ich meine Gesundheit, die Grundlage meines Berufes, meinen Lebenspartner und somit alles, was ich mir mühsam beruflich und privat aufgebaut hatte. Die Rückschläge nahmen mir meine Lebensenergie, meine Ziele und das Vertrauen ins Leben.

***Viele Menschen beschreiben eine Krise in Bildern. Vom „Tal der Tränen“ ist oft die Rede oder von einem „tiefen Loch“. Welches Bild zeichnen Sie, wenn Sie auf diese schwere Zeit zurückblicken?***

– Da muss ich kurz ausholen und von meiner Leidenschaft für das Fallschirmspringen berichten. Es faszinierte mich, frei zu fallen, die Arme als Flügel zu nutzen und wie ein Vogel dorthin zu fliegen, wo ich hin will. Ich entwickelte daraufhin mein Markenzeichen: meine Feuerflügel, die mich als Person gut beschreiben. Eine starke, selbstbewusste und zielstrebige Frau, die Feuer und Flamme für die Gefahr und das Abenteuer ist, die ihre Flügel ausbreitet, unabhängig und frei ihr Leben gestaltet, Neues erkundet, Grenzen überschreitet und stets ihren Horizont erweitert. 2016 war die Kraft dieses Bildes verschwunden. Ich hatte meine Identität verloren und lag mit gebrochenen, abgebrannten Flügeln am Boden. Ich musste beschwerlich wieder lernen, meine Flügel zu nutzen und mein Feuer neu zu entfachen. Somit würde ich meine Lebensgeschichte wohl immer mit dem Mythos „Phönix aus der Asche“ beschreiben.

> *Ich hatte meine Identität verloren und lag mit gebrochenen, abgebrannten Flügeln am Boden.*

***Bleiben wir doch einmal bei diesem Bild: Was war Ihr erster Schritt, um wieder „abzuheben“ und Ihre Lebenskrise hinter sich zu lassen?***

– Es ist wichtig, richtig zu trauern. Wenn wir etwas verlieren, ob es unsere Gesundheit, unser Partner, Geld oder unser Job ist, gehen wir durch einen Prozess, der von Egoismus geprägt ist. In der Opferrolle konzentrieren wir uns auf das, was wir verloren haben. In diesem Prozess geht es aber darum, über das Verdrängen, die Wut, das Verstehen und die Depressionen irgendwann zur Akzeptanz zu kommen. Ich wollte diese mich niederschmetternden Gefühle nicht. Ich wollte sie „überspringen“, um schnellstmöglich wieder in meine Kraft, Leichtigkeit und Lebensfreude zurückzukommen. Der Schmerz macht allerdings seine eigenen Regeln, Emotionen nehmen sich ihren Raum, und unsere Aufgabe ist es, sie wahrzunehmen und zu leben. Dieser Prozess kann Jahre dauern.

***In schweren Zeiten hilft oft die Musik. Gab es Titel, die Sie während dieses Prozesses begleitet haben?***

– Ja, ich habe mir eine Musikliste zusammengestellt, die es mir bis heute erlaubt, mich tief in meine Gefühle fallen zu lassen, die mich aber auch immer wieder herausholt. Ein Beispiel: „Release“ von Pearl Jam ist für mich ein Song voller Wut, Enttäuschung und dem Wunsch, endlich vom Schmerz befreit zu werden. Man muss durch den Schmerz durch, um die Leichtigkeit und das Glück wieder zu spüren. Nach den „Wut-Songs“ bin ich völlig erschöpft vom Weinen, sehne mich wieder nach Lachen und Freude und spiele Songs, die voller Hoffnung und Zuversicht sind. „Broken Wings“ von Mr. Mister etwa. Im nächsten Schritt brauche ich Power, um meinen Körper und Geist zu aktivieren und zu stärken. Ich gehe in die Natur und mache Sport beispielsweise mit dem Song „Wish You Were Here“ von Incubus. Es gibt über die Musik hinaus viele Dinge, mit denen wir unsere Gefühle, Gedanken und unser Handeln beeinflussen können. Ich habe den Status der Akzeptanz schon vor längerer Zeit erreicht. Die Musikliste nehme ich nur noch selten zur Hand und wenn, dann weiß ich mein Emotionsspektrum zu schätzen und genieße die Gefühle, die ich erleben durfte und immer noch fühle. Sie sind Zeichen von tiefer Liebe und Verlangen und helfen mir dabei, mich darauf zu konzentrieren, was geblieben ist.

***Sie haben von jetzt auf gleich Ihre große Liebe und Ihren Beruf verloren. Was genau ist Ihnen denn geblieben?***

– Mit dieser Frage habe ich mich lange beschäftigt. Es blieben meines Erachtens nur noch die Attribute, die mich als Kind schon ausgemacht hatten. Ich musste mich aus genau diesen Attributen neu erfinden, quasi eine neue Miriam erschaffen. Das gelang mir mit viel Selbstliebe, Achtsamkeit und einem liebevollen Umfeld, das mich in meinem Plan unterstützt hat.

***Glauben Sie eigentlich an Gott und haben Sie in Ihren dunkelsten Stunden das Wort an ihn gerichtet?***

– Weil ich katholisch erzogen bin und in meiner Tiefphase sehr viel Wut und Enttäuschung loswerden musste, habe ich mit Gott gesprochen. >

In meinem Selbstmitleid habe ich ihm Fragen gestellt wie: „Warum tust du mir das an? Ich habe nie etwas Böses getan, dass du mir so etwas antust.“ Oder ich habe auf ihn geschimpft und ihm gesagt, dass er mich ebenfalls zu sich holen soll, damit ich ihm ins Gesicht sagen kann, was für ein verdammter Volltrottel er ist. Sobald ich wieder einigermaßen klar denken konnte, stellte ich meinen Glauben in Frage und ob es mich im Leben weiterbringt, Verantwortung an jemanden abzugeben, der nicht sichtbar oder greifbar ist. Ich entschloss mich dagegen und glaube seither lieber an mich selbst.

***Vor Ihrer Krise bezeichneten Sie sich selbst als „unaufhaltbar, stark und erfolgreich“. Welche drei Adjektive würden Sie heute, fünf Jahre später, wählen?***

— Ja, das stimmt, es gab Zeiten, in denen fühlte ich mich genau so. Meine Beziehung, meine Freunde, meine Familie, meine Gesundheit, mein Beruf, meine Lebensqualität – all das war wertvoll aufgestellt. Meine Lebensstruktur war stark und stabil. Nachdem ich nun eine Generalüberholung meines Lebens hinter mir habe, würde ich mich heute als bewusst, mutig und resilient bezeichnen.

> **Dein Comeback wird stärker sein als dein Rückschlag.**

***Resilienz ist ein gutes Stichwort. Wie hat die Krise Sie als Mensch verändert?***

— Ich habe einen großen Teil meiner Leichtigkeit abgegeben. Im Leben ist es allerdings immer so, dass du Raum für Neues schaffst, wenn du etwas abgibst oder verlierst. Die Leichtigkeit habe ich nun durch Bewusstsein ersetzt und das ist etwas sehr Wertvolles. Mein Leben war schnell, abenteuerlich und verrückt, heute bleibe ich gerne mal stehen und genieße die vielen kleinen Wunder auf der Welt. Ich lebe viel konsequenter, habe verstanden, dass die Zeit das Wertvollste ist, was jeder Einzelne von uns hat. Es war wirklich hart, das Vertrauen ins Leben wiederzufinden. Und das gelang mir, als ich realisierte, dass jede Enttäuschung ein Aufdecken einer Täuschung ist und somit ein Klarheitsprozess. Heute ist es ein schönes Gefühl, genau zu wissen, in wen und in was ich meine Zeit investiere. Wir sitzen alle im gleichen Flugzeug, wenn es um die größte Herausforderung überhaupt geht: das Leben. Leider muss meist erst etwas Schlimmes passieren, bis wir uns, unser Umfeld, unsere Ziele und Lebensweisen hinterfragen und anfangen, konsequent und bewusst zu leben.

***Können Sie rückblickend die drei wichtigsten Faktoren definieren, die Ihnen aus der Krise geholfen haben?***

— Ja. Es hat mir geholfen, viel Zeit mit meiner Familie zu verbringen und mir den Wert meiner Wurzeln bewusst zu machen. Auch umgeben von Menschen zu sein, die den selben Weg schon gegangen sind und mir somit in meinen Gedanken voraus waren. Menschen, die meinen Schmerz nachempfinden und mir helfen konnten, Sichtweisen zu ändern. Das Umfeld spielt also eine große Rolle. Man braucht positive Menschen und Vorbilder um sich, die einen wieder auf die schönen Dinge im Leben aufmerksam machen. Neue Ziele waren für mich ebenso wichtig. Gründe zu finden morgens aufzustehen. Erst kleine Ziele, wie eine Sache am Tag zu finden, die mich zum Grinsen bringt. Später größere Ziele, wie das Laufen neu zu erlernen. Es ist wichtig, immer in Bewegung zu bleiben, um besonderen Menschen und wunderschönen Momenten die Chance zu geben dich täglich zu treffen. Das richtige Mindset ist wohl der Grundstein für jeden Neuanfang. Ich habe mir jeden Tag gesagt: „Miriam, dein Comeback wird stärker sein als dein Rückschlag.“ Ich arbeitete an meinem Selbstvertrauen, ich brachte Klarheit in mein Leben und strukturiere bis heute jeden Tag, ausgerichtet auf das Glücklichsein.

***Sie haben gerade erwähnt, wie wichtig das richtige Mindset ist. Wie bleiben Sie in turbulenten Zeiten klar und fokussiert im Kopf?***

— Jeden Abend mache ich mir einen Plan für den kommenden Tag. Alles ist durchgetaktet und genau strukturiert. Meetings, Telefonate, Fahr- und Mahlzeiten, aber auch genauso Auszeiten, um in dem ganzen Alltagsstress nicht den Überblick zu verlieren. In der Natur und beim Sport habe ich meine besten Ideen, hier kann ich Emotionen leben und neue Kraft für die weiteren Stunden schöpfen. Ich habe schmerzhaft erfahren, wie verletzlich ich bin. Obwohl ich immer gedacht habe, dass ununterbrochenes Leisten mich zu Glück und Erfolg führt, weiß ich heute, dass gerade die Ruhephasen wichtig für Fokus und Wachstum sind. Narben sind vermeintliche Zeichen von Schwäche und Verwundbarkeit, doch es sind Zeichen eines Prozesses von wertvollerer Neuausrichtung und klarerem Fokus. Meine Narben auf der Haut und auf meiner Seele trage ich daher heute mit viel Respekt vor mir selbst. Zu wissen, dass du genau an dem wachsen kannst, was scheinbar versucht, dich zu zerstören, ist ein sehr ermutigendes Gefühl.

***Mittlerweile treten Sie als Keynote-Speakerin auf und schreiben auf Ihrer Website, dass sich nicht nur Menschen, sondern auch Unternehmen in einer trügerischen Sicherheit wiegen, die es eigentlich gar nicht gibt. Was können Unternehmen von Ihnen persönlich lernen?***

— Nichts im Leben ist statisch. Veränderung ist die einzige Konstante, die wir haben. Wir leben in einer Zeit, die sich so schnell verändert, dass es uns oftmals überfordert. Gerade aber in der Veränderung liegt die Möglichkeit zu wachsen. Das gilt natürlich auch für Unternehmen. Dafür braucht es insbesondere Optimismus und Mut. Die Menschen, die sich sträuben, kommen irgendwann nicht mehr hinterher. Die flexiblen Menschen nutzen die Veränderungen für sich. Das Leben fragt nicht, ob du diese Veränderung willst. Es ist eine Aufgabe, die wir als Herausforderung sehen sollten, erfolgreicher, glücklicher und freier zu werden. Jede Minute, in der wir meckern, jammern oder jemanden für die Situation verantwortlich machen, ist eine vergebene Minute, Neues zu erschaffen. Es gibt Dinge, die wir im Leben nicht ändern können. Das bedeutet, wir müssen sie akzeptieren, mutig und schnell entscheiden und diesen Weg konsequent gehen. Eigenverantwortung und Umdenken sind angesagt. In der Krise zeigt sich, wer der Angst vor Unsicherheit nachgibt und passiv in der Routine verweilt oder wer mutig der Unsicherheit begegnet, um sie aktiv und eigenverantwortlich als Chance zu nutzen.

***Definieren Sie Ihre persönlichen Erfolge und Niederlagen heute, nach all den Erfahrungen, die Sie gemacht haben, eigentlich anders?***

— Oh ja. Jede Niederlage ist für etwas gut. Und wenn sie nur dafür da ist, den Erfolg zu schätzen. Wenn man in der Niederlage steckt und sich zurückkämpfen muss, ist man ziemlich beschäftigt. Erst später realisiert man, was man eigentlich geleistet hat. Ich finde Niederlagen ziemlich spannend, denn wirklich verlieren tut man nie. Ich habe aus jeder Niederlage viel lernen können, über meine Persönlichkeit, mein Business oder Partnerschaften. Solange man einen Fehler nicht zweimal macht, können Niederlagen sogar Spaß machen. Es geht doch immer um Wachstum. Wie langweilig wäre das Leben, wenn die Zeit keine Rolle spielen würde, wir schon wüssten, wie es verläuft, wenn wir unverändert erfolgreich, reich, schön und gesund wären. Wachstum geschieht in Tiefphasen. Erst der Tod lässt das Leben wertvoll erscheinen, der Misserfolg den Erfolg und der Verlust die Erinnerung.

***Gegenüber Krisen scheinen Sie mittlerweile tatsächlich sehr resilient zu sein. Dennoch sind Sie ja immer noch ein ganz normaler Mensch, dem nicht alles gelingt. Worin wären Sie gerne besser und erfolgreicher, als Sie es aktuell sind?***

— Ich war nie sehr geduldig. Wenn ich mir etwas vornehme, will ich es sofort umsetzen und direkt erfolgreich sein. Die Enttäuschung ist groß, wenn ich die hohen Ansprüche an mich dann nicht im gewünschten Tempo erfüllen kann. Meine Ungeduld hält meine Motivation hoch, ich darf aber noch lernen, meinen Perfektionismus abzulegen und etwas sanftmütiger zu mir zu sein.

*Miriam Höller wurde am 27. Juni 1987 in Mülheim an der Ruhr geboren. Sie arbeitete als Stuntfrau und wurde einem breiten Publikum 2010 durch ihre Teilnahme an der ProSieben-Show „Germany´s next Topmodel“ bekannt. Nach ihrem schweren Unfall im Jahr 2016 fokussierte sich Höller auf ihre Karriere als TV-Moderatorin. Außerdem ist sie als Speakerin aktiv und inspiriert mit ihrer Geschichte Menschen und Unternehmen dazu, Veränderungen anzunehmen und an sich selbst zu wachsen.*

**Luca Cordes** hat Miriam Höller mehrfach interviewt und immer als wahnsinnig lebensfroh kennengelernt. Während der Arbeit an diesem Text hat er oft „Wish You Were Here“ von Incubus gehört und sich selbst plötzlich bärenstark gefühlt.

Über Scheiße lässt sich im unternehmerischen Kontext trefflich philosophieren. Scheiße und die Themen unserer Mandanten – Probleme aller Art, Risiken, Widerstände, Krisen & Co. – haben erstaunlich viel gemeinsam. Jeden Tag gibt es neue Scheiße. Das will nur keiner wahrhaben. Würde man keine Scheiße mehr produzieren, wäre man bereits tot. Die Scheiße sieht jeden Tag anders aus – und sie stinkt. Der Geruch zieht Fliegen an, und bis sich der Geruch verzogen hat, dauert's. Aus Scheiße lässt sich etliches über den eigenen Lebensstil und Gesundheitszustand ablesen. Sofern es nicht unbedingt sein muss, spricht keiner gerne über Scheiße. Keiner will von ihr hören, keiner will sie sehen, keiner will die Scheiße selbst am Schuh haben und jeder hofft, dass vorhandene Scheiße nicht ungewollt nach oben spült.

Wenn Scheiße passiert, dann bitte bloß nicht im eigenen Revier. Ist man in eigener Mission unterwegs, gilt, erst mal unauffällig die Lage checken, ob überhaupt jemand gesehen hat, dass da gerade ein Scheißhaufen entsteht. Entsorgen will die Scheiße schließlich niemand freiwillig, weder als Verursacher noch als Verantwortlicher und schon mal gar nicht als Unbeteiligter. Bleibt die Aktion unentdeckt, dann nichts wie weg! Tritt später einer rein, ist das Pech, aber nicht mehr das eigene Problem. Wird der Verursacher auf frischer Tat ertappt und aufgefordert, die Scheiße wegzumachen, kommt die „Ich war's nicht"-Taktik zum Einsatz. Die Beweislast liegt schließlich beim Entdecker und noch ist die regulative Grundlage zur eindeutigen Nachverfolgbarkeit mittels Kot-Probe ja auch nicht geschaffen. Richtig mies läuft's mit der Scheiße übrigens dann, wenn einem ein anderer absichtlich Scheiße ans Hosenbein schmiert. Kommt vor. Öfter als man denkt.

Das ist die eine Seite der Scheiße. Die andere Seite ist: In Scheiße steckt unglaublich viel Energie. Scheiße ist ein wertvoller Rohstoff, der sich gewinnbringend einsetzen lässt. Um die in den Dingen liegenden Potenziale allerdings erkennen und heben zu können, muss man die Scheiße zunächst einmal in neuem Licht betrachten wollen – und das ist eine Sache des passenden Kopfraumes.

> ***„Be in the right head space to receive news that may hurt you."***

In diesem Sinne – begrüßen Sie Ihren „Daily Shit"! Stärken Sie Ihre unternehmerische Resilienz und gehen Sie gestärkt aus Ihren Problemen hervor.

**Jana Meißner** hatte echt Spaß bei der Gestaltung dieser „Klowand". Sie illustriert total gerne selbst, auch wenn ihr einst ein Atelier den Rat gab, die Kunst denen zu überlassen, die davon leben müssen.

# Otto...

*Die Otto Group ist eines von wenigen deutschen Unternehmen, das schon sehr früh Resilienz als Erfolgsfaktor definiert hat. Bereits vor fünf Jahren startete der Versandhaus-Riese einen Paradigmenwechsel. Tobias Krüger, Division Manager Kulturwandel 4.0, spricht im Interview mit dem 22316_MAG über Freiräume von Mitarbeiter*innen, Freude an Veränderung – und verrät, warum das Sanktionieren von Fehlern komplett von gestern ist.* >

# ... glaubt fest daran, dass Veränderung etwas Gutes ist!

***22316_MAG: Herr Krüger, Sie sind Division Manager Kulturwandel 4.0 bei der Otto Group. Was verbirgt sich hinter diesem ungewöhnlichen Titel?***

_ Tobias Krüger: In erster Linie ein mega Job. Mein Team und ich haben die große Chance, die unterschiedlichen Gesellschaften der Otto Group bei deren digitaler Transformation zu unterstützen und in den Austausch mit sehr vielen, sehr spannenden Menschen zu kommen. Innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation.

***Vor fünf Jahren startete der Kulturwandel-Prozess bei der Otto Group. Eines der Ziele ist es, die Zukunftsfähigkeit dauerhaft zu sichern. Was musste bei der Otto Group in Zeiten wettbewerbsintensiver Märkte und neuer Konkurrenten wie Zalando und Amazon passieren, um diesem Ziel näherkommen zu können?***

_ Kulturwandel bedeutet für uns Zukunftsfähigkeit. Wir müssen in der aktuellen Zeit wandlungsfähig und reaktionsschnell sein, wenn wir geschäftlich weiter erfolgreich sein wollen. Daher schauen wir nicht auf den Wettbewerb, sondern fokussieren uns auf unseren Weg. Wir leben unseren Kulturwandel mutig und leidenschaftlich, fest verankert in unserer Strategie. So etablieren wir eine Unternehmenskultur, die so adaptiv ist, dass wir mit den Problemen von heute und – noch viel wichtiger – von morgen, umgehen können. Nachhaltig zukunftsfähig sind wir nur dann, wenn wir unseren Kund*innen ständig viele gute Gründe geben, bei uns einzukaufen. Und dazu nutzen wir die ganze Vielfalt der Otto Group. Viele unterschiedliche Konzernunternehmen arbeiten zusammen und gestalten gemeinsam kreative Prozesse, um inspirierende und nachhaltige Kundenerlebnisse zu kreieren. Und dafür ist eine entsprechend offene und durchlässige Kultur nötig.

***Auf der Website der Otto Group ist von „einem radikalen Infragestellen bestehender Strukturen bei einem Maximum an Gestaltungsfreiheit – jenseits von Rollen und Hierarchien" die Rede. Wie musste sich das Unternehmensumfeld verändern, um diesen Prozess zu realisieren?***

_ Dafür braucht es eine Umgebung und Gestaltungsräume, in denen Kolleg*innen über den Tellerrand schauen, Ideen entwickeln können und diese auch frei artikulieren oder gar ausprobieren dürfen. Dabei darf niemand belächelt oder sanktioniert werden – selbst bei Fehlern. Es geht darum, psychologische Sicherheit und Vertrauen zu etablieren. Klingt erst mal einfach. Ist aber tatsächlich verdammt schwer und braucht vor allem Zeit.

***Wandel bedeutet immer auch Mut. Kommunikation ist mit Sicherheit ein Erfolgsfaktor. Wie ist es Ihnen gelungen, alle Mitarbeitenden für dieses wichtige Vorhaben zu begeistern?***

_ Meiner Meinung nach müssen wir nicht alle Mitarbeitenden für einen solchen Prozess gewinnen. Es gilt vielmehr, die interessierten und intrinsisch motivierten Kolleg*innen zu aktivieren. Diese handeln dann soziale Normen aus und schaffen eine entsprechende Kultur, an der sich ein größerer Teil der Mitarbeitenden orientiert.

***Dennoch dürfte nicht jeder Führungskraft in Ihrem Haus dieser Ansatz gefallen haben. Wie sind Sie mit Kritik und Widerstand umgegangen?***

_ Hier möchte ich zunächst mit einem Vorurteil aufräumen: Ich habe es nicht erlebt, dass Führungskräfte Veränderungen per se blöd finden oder verhindern wollen. Aus meiner Erfahrung weiß ich, es ist eine Typ-Frage. Bin ich neugierig und mutig? Habe ich Lust, am Rand meiner Komfortzone zu agieren? Die Bereitschaft, sich zu verändern, ist unabhängig vom Geschlecht, dem Alter, der Betriebszugehörigkeit und eben auch der Hierarchie. Damit gab es in der Breite der Organisation immer Führungskräfte, die sich sehr stark gemacht haben für Veränderungen. Und unser Top-Management war und ist weiterhin ein starker Verfechter des Prozesses.

> **Es gibt immer wieder Momente, wo man in die bereits überwunden geglaubten Muster zurückfällt.**

Das soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass es bei uns auch Widerstand gab. Da hilft es, die Leute aktiv einzubinden und konstruktive Rollen zu finden. Partizipation ist hier der Schlüssel.

***Stimmt es eigentlich, dass das Machen von Fehlern bei der Otto Group kein Tabu mehr ist und sogar gefördert wird?***

_ Richtig ist, wir haben heute einen viel differenzierteren Umgang mit Fehlern. Grundsätzlich wollen wir Fehler vermeiden und wenn, dann wollen wir den Fehler nur einmal machen und daraus lernen. Man muss aber unterscheiden. Heute haben wir nicht mehr die Zeit für langes Abwägen, weil wir sonst reale Marktchancen verpassen. In komplexen, globaleren und schnelleren Märkten werden wir vermehrt Entscheidungen unter immer größeren Unsicherheiten treffen müssen. Damit steigt das Fehlerpotenzial, aber gleichzeitig unsere Akzeptanz und der Mut, darüber zu sprechen und Erfahrungen auszutauschen. Das zelebrieren wir bei unseren Fuck-Up Nights. Zudem haben wir Entwicklungsprojekte, wo Experimentieren und Lernen durchaus erwünscht sind, um konkrete Ergebnisse zu liefern. Da ist der Fehler ja fast das Ziel, weil man da dann richtig viel lernen kann.

***Welches Mindset braucht es, um eine solch transparente Fehlerkultur zu etablieren?***

_ Ich meine, es fängt bei der Ratio an. Zu akzeptieren, dass möglicherweise Fehler passieren und dass man daraus sehr viel lernen kann, erlaubt einen anderen Umgang. In einer immer komplexer werdenden Welt braucht man anstatt mehr vom Selben eben einen Paradigmenwechsel. Man kann dieser Welt nicht mehr mit mehr Regeln und mehr Standards begegnen, sondern muss den Mitarbeitenden die Freiheit geben, im Sinne der Kund*innen und des Unternehmens zu agieren.

***Machen wir doch einmal einen kleinen Test, ob das mit der Fehlerkultur bei Ihnen wirklich so gut funktioniert. Woran sind Sie persönlich zuletzt krachend gescheitert?***

_ Ganz konkret habe ich bei einer aktuellen Initiative eine Situation falsch eingeschätzt und am Ende mit zu viel hierarchischer Macht etwas gegen den Willen von Kolleg*innen durchgesetzt. Das hat zu Reibung geführt und das würde ich so sicher nicht noch mal machen.

***Wer von Resilienz und Kulturwandel im unternehmerischen Kontext spricht, wird nicht selten immer noch mit Spiritualität und Gefühlsduselei in Verbindung gebracht. Der CEO der Otto Group, Alexander Birken, hat dagegen gesagt: „Der Kulturwandel ist der Umsatz der Zukunft. Die Alternative ist die Insolvenz." Wie „messen" Sie den Fortschritt auch im Hinblick auf wirtschaftliche Ziele?***

_ Wirtschaftlich ist das ziemlich einfach. Da richten wir uns nach den klassischen Kennzahlen einer GuV und Bilanz. Auch wenn der Zusammenhang zwischen dem Kulturwandel 4.0 und dem wirtschaftlichen Erfolg nicht eins zu eins korreliert. Richtig klassisch messen wir den Kulturwandel 4.0 nicht. Wir schauen uns an, was uns in der heutigen Kultur gelungen ist und was wir vorher nicht geschafft hätten. Und da haben wir mittlerweile mehr als 100 Projekte mit echtem Mehrwert für unsere Kund*innen realisiert. Beispielsweise hat das Konzernunternehmen Hermes im Frühjahr 2020 innerhalb weniger Tage die kontaktlose Zustellung als neue, sichere Zustellvariante eingeführt. Das Ergebnis von Mut, Vertrauen und Kollaboration.

***Auch der Vorstand der Otto Group war von Anfang an in den Kulturwandel der Unternehmensgruppe involviert. Hat sich auch seine Rolle mittlerweile verändert?***

_ Die formale Rolle hat sich nicht verändert. Das war aber auch nie ein Problem. Es geht im Kulturwandel nicht darum, „was" jemand macht, sondern „wie" jemand etwas macht. Und da hat sich der Vorstand brutal verändert. Nämlich in dem, „wie" sie die Rolle leben. Wie viel Transparenz geschaffen wird, mit welchem Führungsverständnis agiert wird und wie grundsätzlich miteinander gesprochen wird.

***Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen, wie die Otto Group durch den Kulturwandel resilienter geworden ist?***

_ Die gegenwärtige pandemische Situation ist sicherlich das naheliegendste Beispiel. Hier zeigt sich, wie wir wirklich zusammenarbeiten, mit welcher Offenheit wir miteinander umgehen und wie Führung auch „remote" funktioniert. Die Inhalte des Kulturwandels wie Vertrauen und Mut, Ergebnisorientierung, eine veränderte Fehlerkultur und kürzere Entscheidungswege – all das wird für uns nun zum Mehrwert in dieser außerordentlichen Zeit. Zudem profitieren wir von unseren „menschlichen" Werten als Familienunternehmen. Neben Vertrauen setzen wir auf Fürsorglichkeit. Wir lernen uns auf Distanz besser kennen. Machen einen sogenannten „Check-in" zum Start eines virtuellen Standups. Wir rücken dichter an uns ran und erfahren eine neue Dimension des Kennenlernens. Plötzlich teilen wir Einblicke in unsere häusliche Umgebung. Da ein Blick ins Wohnzimmer, wo ein Kind durchs Bild rennt, oder die Pinnwand mit Bildern vom Urlaub. Das Szenario kann jede*r selbst bestimmen. Damit behalten wir in dieser krassen Zeit einen menschlichen Touch.

***Es gibt einen Satz, der lautet: Nichts ist für immer, außer die Veränderung. Würden Sie sagen, dass das auch für den Kulturwandel der Otto Group gilt?***

_ Klar. Wir haben den Kulturwandel 4.0 von Beginn an offen, ohne definiertes Ende ausgerufen. Und so leben wir den Prozess auch heute. Die Welt dreht sich weiter, die Anforderungen verändern sich permanent, tradierte Modelle werden obsolet. Damit sollte auch der kulturelle Reifegrad mitwachsen.

***Sehen Sie bei all der Veränderung im Unternehmen eigentlich auch eine Gefahr, in alte Muster zurückzufallen? Was tun Sie dagegen?***

_ Die Gefahr besteht permanent. Denn es ist nicht so einfach, sich von einer liebgewonnenen Verhaltensweise zu trennen. Es gibt immer wieder Momente, wo man in die bereits überwunden geglaubten Muster zurückfällt. Die Klassiker sind zum Beispiel Meetings, die dann doch Top-Down laufen oder wo es an Respekt im Umgang mangelt. Aber heute gelingt es uns, solche Situationen zu reflektieren, Themen anzusprechen, gegenseitig Feedback zu geben. Über alle Ebenen hinweg.

***Welche Ziele hat sich die Otto Group für die Zukunft gesetzt? Oder anders gefragt: Worin sehen Sie auch nach fünf Jahren Kulturwandel noch eine große Herausforderung?***

_ Der Kulturwandel zeigt sich mehr und mehr darin, welche Lösungen wir für unsere Kund*innen schaffen und auch wie. Die spannende Frage ist jetzt: Wie schaffen wir es, künftig ebenso schnell und entscheidungsfreudig zu bleiben, wie wir es aktuell sind? Was ist die Antwort? Die werden wir gemeinsam finden müssen. Die größte Herausforderung ist, dass wir in der Tiefe der Organisation lieben lernen, dass Veränderung etwas Gutes ist. Die Freude an Veränderungen ist den Menschen nicht in die Wiege gelegt. Aber die Veränderung in der Gesellschaft, in der Wirtschaft und in unser aller Leben wird exponentiell weitergehen. Umso wichtiger ist, dass wir Freude an dem Gedanken bekommen: Wir sind nicht Opfer von Veränderung und schon gar nicht von irgendwelchen Wettbewerbern, sondern wir sind auf einem guten Weg, Veränderungen mitzugestalten und etwas richtig Gutes daraus zu machen. Was bleibt an Erkenntnis: Wir brauchen den Mut, ausgetretene Pfade zu verlassen und unsere Haltung immer wieder infrage zu stellen. Gewinnbringende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn sie auf ehrlicher Kommunikation und Vertrauen basiert, auf Transparenz und auf Mut.

**Luca Cordes** kann sich noch gut daran erinnern, in welchem Schrank seine Eltern den Otto-Katalog aufbewahrten. Als Kind war er begeistert von den Spielzeugen, die darin abgebildet waren. Leider hat sein Taschengeld dafür aber meist nicht gereicht.

# Organisationale Resilienz „in a nutshell“

*Dieser Beitrag gibt einen Einstieg in die Welt Organisationaler Resilienz und der ISO 22316, einen Überblick über relevante wissenschaftliche Konzepte und mit ihnen einen ersten Impuls zur Messbarkeit von Resilienz. Letztere ist der Schlüssel zur systematischen Verbesserung der Unternehmensfitness. Das Ziel dieser „in a nutshell“-Zusammenfassung ist es, Organisationale Resilienz in möglichst wenigen Worten zusammenzufassen und auf wesentliche Elemente herunterzubrechen. In den Folgeausgaben des 22316_MAG werden relevante Ansätze und Betrachtungen vertieft.*

***Organisationale Resilienz: What's in the box?***

Der Umgang mit Ungewissem erfordert von Organisationen eine ausgeprägte Resilienzkompetenz. Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit, Druck standzuhalten und das eigene Funktionieren gegen alle Widrigkeiten zu sichern oder zu verbessern – und zwar bevor die Situation außer Kontrolle gerät (Sutcliffe und Vogues, 2003). Für Unternehmen gilt es, die eigenen Aktivitäten und Abhängigkeiten kritisch zu analysieren und zu bewerten. Grundsätzlich lassen sich hier sinnvolle Vorarbeiten in den Bereichen Hochzuverlässigkeitsorganisation, Sicherheitsmanagement und Resilienz-Benchmarking finden. Diese Beiträge ermöglichen einen tiefen Einblick in relevante Facetten eines Enterprise Risk Managements und verwandter Disziplinen. Jedoch ermöglichen sie keinen präzisen Einblick in die spezifischen, vielfach gegenseitig vernetzten Praktiken und Routinen des Organisationsalltags, um entsprechende Situationen angemessen aufschlüsseln und für ein nachhaltiges Resilienz-Management nutzen zu können.

***Dancing the Resilience Dance: Ein komplexes Zusammenspiel von individuellen, organisationalen und von Governance-Variablen***

Auf Ebene des Individuums bedeutet Resilienz die Fähigkeit zur verbesserten emotionalen Regulierung und Impulskontrolle, zur vertieften Ursachenanalyse, dem Glauben an Selbstwirksamkeit und zur Pflege und zum Aufbau von Empathie und individuellen Netzwerken. Organisationale Resilienz ist eine weitergreifende Systemresilienz und umfasst das selbstorganisierte Lernen zur Anpassung des Systems, gemeinhin hinsichtlich der Aspekte Diversität, Kreativität, Robustheit, Früherkennung sowie Ausdauer. Governance-Resilienzen schließlich beschreiben die Gesamtheit an politischen, institutionellen oder strategischen Vorgaben und Abgrenzungen zur Steigerung der Überlebensfähigkeit von gesellschaftlichen Subsystemen. Solche Vorgaben können nur bedingt von Organisationen oder Individuen gestaltet werden – wirtschaftspolitische Prozesse und Regulierungen entstehen häufig aus einer eigenen komplexen Dynamik. Da dieser Kontext aber essenziell für Unternehmen ist (Stichwort „Too big to fail“), gebührt ihm ein eigener zentraler Wirkungskreis im Modell. Eine resiliente Organisation braucht wohl alle drei Komponenten: ein resilientes System, die Governance-Resilienzen und entsprechend gerüstete Individuen.

> **Für Unternehmen gilt es, die eigenen Aktivitäten und Abhängigkeiten kritisch zu analysieren und zu bewerten**

***Die ISO-Norm 22316: wertvolles Rahmenwerk zur Organisationalen Resilienz***

Wie viele andere neuere Entwicklungen auch wurde das Konzept in einer ISO-Norm definiert, der Norm 22316, die diesem Magazin als Name Pate steht. Als Management-Ansatz beschreibt die ISO 22316:2017 grundsätzliche Begriffe und Methoden. Organisationale Resilienz wird hier anhand von neun Themen behandelt und mit einer Anleitung zum systematischen Management versehen.

Zu der Autorengruppe der ISO-Norm 22316 gehörten auch neuseeländische Forschende, die an der Universität Auckland vor rund zehn Jahren das erste für Organisationale Resilienz ausreichend umfassende Konzept vorlegten. Sie taten dies vor dem Hintergrund der Krisenreaktion und -prävention neuseeländischer Naturkatastrophen, da insbesondere Erdbeben die regionale Wirtschaft mehrfach getroffen hatten. Die ISO-Norm 22316 gibt einen ersten wertvollen Rahmen, mit dem Unternehmen starten können. Konkrete Management-Konzepte und -Tools Organisationaler Resilienz werden sich in den kommenden Jahren ganz sicher entfalten, auch aufgrund globaler Schocks wie die Corona-Pandemie und die anschließenden Störungen weltweiter Lieferketten.

***Ein Potpourri an Konzepten und Tools***

Zu den sicherlich aktuell relevantesten Resilienz-Management-Konzepten zählt das Benchmarking-Konzept zur Organisationalen Resilienz von Whitman, Kachali und Vargo – eben jene zuvor genannten Forschende aus Neuseeland.

Das Konzept (Whitman, Kachali und Vargo, 2014) fußt auf den drei Eckkomponenten „Führung & Kultur“, „Wandelbereitschaft“ und „Netzwerke“. Die entsprechenden Unterthemen je Komponente sind sehr unterschiedlich und pragmatisch zusammengesetzt, etwa „Mitarbeitereinbindung“, „Awareness“ (Situationsbewusstsein), „Stresstests und Notfallpläne“, oder auch „Silos überwinden“ und „Wirksame Wissensnutzung“. Whitman und Kollegen ziehen hier den Interpretationsrahmen absichtlich sehr breit, um zu zeigen, wie sehr Resilienz als Systemfunktion zu verstehen ist, die jegliche Unterthemen von Organisationen und ihrem Management beeinflusst.

Zum Modell entwickelten die Autoren auch ein erstes Benchmarking-Tool: Der „BRT-53“ ist ein sehr umfassender Fragebogen, der alle denkbaren Bereiche abdeckt. Die Antworten zu den Kategorien können mittlerweile in größeren Gruppen zusammengefasst und verglichen werden. Da der BRT-53 für viele Unternehmen zu umfangreich war, liegt heute auch eine stark gekürzte Fassung vor (BRT-13).

Ein anderes, noch stärker auf die Unternehmensführung bezogenes Instrument zur Messung ist der „Resilienzcheck“ von Seidenschwarz/Pedell (Seidenschwarz und Pedell, 2011). Hier werden leitende Fragen formuliert. Der „Resilienzcheck“ ist jedoch nicht als Benchmark konstruiert.

Für Schweizer und deutschsprachige Unternehmen gab es lange kein spezielles Modell. Die guten Grundlagen wie der Resilienzcheck oder die Fragebögen BRT-53 und BRT-13 waren entweder nicht ausreichend operationalisiert, zu lang oder zu knapp. An der Hochschule Luzern wurde daher ein übersetztes Instrument mit 26 Fragen abgeleitet. Eine Anwendung ist nun in 20 Minuten pro Fragebogen durchführbar. Führt man diese Umfrage unter allen Entscheidungsträgern der Organisation durch, so erhält man ein Gesamtbild, welches zur weiteren strategischen Steuerung der Organisation dienen kann. Als Resultat werden die Ergebnisse in einem Spinnendiagramm abgebildet. Der umfassende Überblick lässt erkennen, wo das Resilienz-Profil der Unternehmung Schwächen enthält.

Als Konsequenz der starken Vorarbeiten haben Jana Meißner, Beraterin für Organisationale Resilienz, und ich den integralen „Resilienz-Management Praxis-Zirkel“ entwickelt. Er bildet die drei zentralen Wirkungskreise der Resilienz ab, fokussiert wesentliche Resilienz-Dimensionen und definiert einen Kreislauf zum optimalen Managen von Resilienz. Ein tieferer Einstieg in den „Resilienz-Management Praxis-Zirkel“ ist ganz sicher einen separaten Beitrag wert – Fortsetzung folgt!

***Take away***

In diesem Beitrag ist deutlich geworden, dass zur Steigerung der Systemresilienz drei Wirkungskreise gleichermaßen berücksichtigt werden müssen: der individuelle, der organisationale und der der Governance-Resilienzen. Die vorhandenen Grundlagen durch akademische Entwicklungen und die ISO-Norm 22316 bieten einen willkommenen Startpunkt zur weiteren Erforschung, Entwicklung und Anwendung. Die Systemresilienz kann systematisch gesteigert werden, wenn die verschiedenen Aktivitäten eines Zusammenhangs modelliert und analysiert werden. Hier bietet sich das Benchmarking-Modell für Schweizer und deutschsprachige Unternehmen von der Hochschule Luzern an.

**JENS O. MEISSNER**
*Prof. Dr. rer. pol.*

Jens O. Meissner, Prof. Dr. rer. pol., ist Professor für Organisationale Resilienz an der Hochschule Luzern. Er leitet das interdisziplinäre Zukunftslabor CreaLab der Hochschule und forscht im Bereich organisationaler Praktiken zu Resilienz, Hochzuverlässigkeit und Organisationsdesign auf Schweizer und internationaler Ebene. Er ist Mitglied im Vorstand des größten Schweizer Risikomanagementvereins, Netzwerk Risikomanagement e. V., und im wissenschaftlichen Beirat der CVJM-Hochschule Kassel und zudem Lehrbeauftragter für Organisation, Betriebswirtschaft und Management an den Universitäten Hannover und St. Gallen. Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann und seiner Tätigkeit in der Personal- und Organisationsentwicklung eines deutschen Energieversorgers studierte er Ökonomie an der Privaten Universität Witten/Herdecke. Er promovierte an der Universität Basel über organisationale Kommunikation und war maßgeblich an Gründung und Aufbau des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel beteiligt.

# 22316_BOX

## GESUCHT: Resilienz-Entdecker & Wegbegleiter

### Arbeitskreis „Corporate Resilience Management“ in der DPRG*

(Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V.)

| | |
|---|---|
| **Der Arbeitskreis „Corporate Resilience“ ...** | kommt regelmäßig online zusammen. Neben Kommunikator*innen und PR-Profis sind auch Vertreter*innen anderer Disziplinen herzlich willkommen. |
| **Inhaltlich legen wir den Schwerpunkt ...** | auf die Erfolgsfaktoren der Resilienz. Spannende Impulsgeber*innen kommen zu Wort. |
| **Die kreativen Impuls-Workshops ...** | von und mit dem Service-Designer Thomas Weltner sind fester Bestandteil des Arbeitskreises. Hier werden Resilienz-Themen weiterentwickelt. |
| **Die Veranstaltungen dauern etwa ...** | eine Stunde. |
| **Kosten für die Teilnahme ...** | fallen beim Online-Format 22316_BOX nicht an. |
| **Eingeladen wird ...** | grundsätzlich per E-Mail. Wer Einladungen zum Online-Format 22316_BOX erhalten möchte, meldet sich gerne unter **j.meissner@meissner.group** an. |
| **Geleitet wird der Arbeitskreis von ...** | Jana Meißner und Christof Schäfer. |

* Die DPRG ist das Netzwerk von mehr als 2.000 professionellen Kommunikatorinnen und PR-Profis. Sie bildet als ehrenamtlich geführter Verband seit 1958 die ganze Vielfalt der Kommunikations-Branche ab.



# MUT

*Wer den nicht hat, der kann ihn lernen. Das behauptet Simone Gerwers, die seit Jahren Unternehmen dabei hilft, eine „Mutkultur“ zu etablieren. Die Beraterin setzt dabei auf Faktoren, die erfolgreiche und mutige Menschen oft unbewusst in sich tragen. Und sie stellt Fragen, die so mancher Führungskraft nicht gefallen dürften.*

**Simone Gerwers war am 2. Juni 2021 Impulsgeberin zum Resilienz-Erfolgsfaktor „MUT“ in der 22316_BOX, dem Online-Format des DPRG-Arbeitskreises „Corporate Resilience“.**

Würde Simone Gerwers Zöpfe tragen, so könnte sie problemlos als die Schwester von Pippi Langstrumpf durchgehen. Ihre roten Haare, ihr einnehmendes Lachen und ihre unangepasste Haltung zum Leben machen sie eigentlich zur perfekten Mitbewohnerin von Astrid Lindgrens Roman-Heldin in der Villa Kunterbunt. Doch anstatt mit Pippi Langstrumpf Abenteuer zu erleben, hat sie sich für eine Karriere als „Mutmacherin“ entschieden. Es ist die nächste Parallele zur Kunstfigur Pippi, die einem sofort durch den Kopf geht, wenn man Simone Gerwers erlebt. Die 58-Jährige arbeitet als Autorin, Unternehmensberaterin und Coach. Den Fokus hat sie bei all ihrem Handeln auf das Thema Mut gelegt. Doch was bedeutet dieses große, aber irgendwie auch abstrakte Wort überhaupt? Gerwers klärt auf: „Mut heißt nicht, keine Angst zu haben. Mut heißt, trotz der Angst zu handeln.“ Weil es vielen Menschen aber doch sehr schwer fällt, ihre Angst zu überwinden und mutiger zu werden, hat sie genau darüber ein Buch geschrieben.

Es trägt den Titel „Mutausbruch“, ist im März 2021 erschienen und 240 Seiten dick. Bevor es jedoch zur Veröffentlichung kam, nahm sich Simone Gerwers viel Zeit, um dutzende Menschen zu interviewen, die oft im Management tätig waren und unter großem Druck mutige Entscheidungen stellvertretend für ganze Unternehmen treffen mussten. Diese Personen bildeten die Grundlage für eine Analyse, die die Wahl-Lüneburgerin schließlich auf eigene Faust unternahm. Das Ergebnis sind sieben Mutquellen, die eben jene mutigen Menschen oft in sich vereinen. Diese lauten: Fokus, Risikokompetenz, Vertrauen, Verantwortung, Demut, Resilienz und Furchtfreude. „Mut bedeutet nicht übermütig zu sein“, stellt Gerwers unmissverständlich klar. Gleichzeitig lässt sie einen aber auch nicht mit der Ausrede durchkommen, dass man eben einfach nicht so mutig sei wie etwa Bergsteiger Reinhold Messner oder Schauspieler Tom Cruise in „Top Gun“. „Wir können Mut ähnlich wie einen Muskel trainieren“, versichert die Expertin. Dies gelte neben Privatpersonen auch für Unternehmen.

„Fokus“ steht dafür, dass sich Menschen darauf konzentrieren, was sie wirklich wollen. „Risikokompetenz“ heißt, kompetent mit Risiken umzugehen und Verfehlungen und ein Verirren bewusst als mögliche Option in Kauf zu nehmen. „Vertrauen“ hilft dabei, durch die Angst zu schreiten und ein Wagnis einzugehen. „Verantwortung“ steht für die Erkenntnis, dass Menschen ihr Leben zu jeder Zeit eigenverantwortlich ändern können. „Demut“ führt zu Selbstakzeptanz, zur Akzeptanz anderer und von Dingen, die nicht änderbar sind. „Resilienz“ vereint alle menschlichen Ressourcen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen, dass Fehler und Scheitern Teil eines schöpferischen Prozesses sind. „Furchtfreude“ lässt Menschen mit Neugier und Begeisterung ihre Angst durchschreiten.

In Zeiten globaler Märkte und der Digitalisierung seien Unternehmen dazu gezwungen, mutige Entscheidungen zu treffen und Resilienz zu leben. „Absicherung wird nicht funktionieren, um zukunftsfähig zu sein“, ist sich Simone Gerwers sicher. Stattdessen appelliert sie daran, den Fokus auf die unternehmenseigenen Stärken zu legen und anschließend konkrete Visionen zu entwickeln. Zudem betont sie: „Mut sollte ein Faktor im Personalmanagement sein. Was viele Personaler nicht wissen, ist, dass Mut zu der Persönlichkeitseigenschaft gehört, die erfolgreiche Menschen ausmacht.“ Sie geht sogar noch einen Schritt weiter und ergänzt: „Die Frage ist aber: Will man den mutigen Mitarbeiter und die mutige Führungskraft überhaupt? Oder stellt man Persönlichkeiten ein, die einem selbst sehr ähnlich sind und das System nicht stören?“ Als Beraterin erlebe sie häufig genau diese Situation in Familienunternehmen.

> ***Mut heißt, trotz der Angst zu handeln.***

Simone Gerwers zuzuhören ist spannend und unterhaltsam zugleich. Immer wieder fallen wohldosiert Aussagen, die pointierter nicht sein könnten. So sagt Gerwers Sätze wie „Das hierarchische Führen hat keine Zukunft“, „Wenn wir eine Verwaltung sind, brauchen wir uns Mut nicht anschauen“ oder „Wir leben in einer Angstkultur“. Es sind Worte, die nahezu perfekt erscheinen, um die Schlagzeilen der Boulevardmedien zu füllen. Doch dann spricht sie weiter und ihre Begeisterung für das Neue, ihr Schaffensdrang und die Leidenschaft, Veränderung zu gestalten, sprühen quasi aus ihr heraus. Schnell wird einem klar, dass ihre Motivation nicht vom Mainstream angetrieben ist. Der ist ihr nämlich sowieso zuwider, wie sie selbst offen zugibt. „Ich bin schon rebellisch, denn ich komme ja aus der DDR. Ich habe da nichts Großes gemacht, aber ich habe mich nie dem Mainstream gefügt. Das ist mir immer schwer gefallen. Ich wollte selber denken und lieber einen Fehler machen, anstatt mit der Herde zu laufen“, erklärt sie.

Dass sie sich nun schon seit Jahren ausgerechnet mit dem Thema Mut beschäftigt, hält Gerwers keineswegs für einen Zufall. „Ich habe schon als Kind einen Automatismus entwickelt, um mich meinen Ängsten zu stellen“, erzählt sie. Nach der Trennung der Eltern habe ihr ihre Mutter große Stärke vorgelebt, indem sie neben ihrer Betreuung und der des Bruders auch noch beruflich Karriere gemacht habe. Für sie sei es seitdem immer nur darum gegangen, hinzufallen und wieder aufzustehen. „Für mich sind Probleme tatsächlich zum Lösen da. Das heißt nicht, dass ich manchmal nicht tief unten bin. Das geht aber immer nur über kurze Zeit und dann bin ich wieder in der Lösungsorientierung“, verrät sie. >

Unternehmen rät Simone Gerwers derweil, sich von der vermeintlichen Sicherheit ein für alle Mal zu verabschieden. „Das ist ein irres Kopfding, denn diese Sicherheit gab es ja nie“, betont sie erneut und fügt hinzu: „Wenn wir in einer digitalisierten und globalen Welt mithalten wollen, dann müssen wir flexibler und mutiger sein.“ Damit dieser Schritt gelingen könne, brauche es aber eben genau jene unbequemen Führungskräfte, die den Status Quo in einem Unternehmen nicht einfach nur verwalten wollen, sondern dazu imstande seien, eine „Mutkultur“ zu entwickeln. „Mutkultur“? Simone Gerwers benutzt diesen Begriff immer dann, wenn ein Unternehmen dazu bereit ist, sich mit ihren sieben Mutquellen auseinanderzusetzen und einen Entwicklungsprozess einzuleiten. Oft scheitere dieser – wer hätte es gedacht – jedoch immer noch an der mangelnden Bereitschaft von Führungskräften.

Dabei ist sich die Autorin sehr wohl der Tatsache bewusst, wie schwer es sein kann, Mut zu entwickeln. „Ich bin immer dem Ruf meiner stärksten Angst gefolgt. Und ich habe immer wieder Angst. Ich bin nicht per se der mutigste Mensch“, gesteht Gerwers. Auf die Frage, wozu ihr selbst im Leben der Mut gefehlt habe, findet sie dennoch nicht sofort eine Antwort. Nach kurzem Überlegen sagt sie: „Was ich mich nicht getraut habe, ist, Schauspielerin zu werden. Meine Eltern wollten das nicht und ich dachte, ich könnte das später noch machen. Ich habe mich aber nie getraut, das weiterzudenken oder mich ernsthaft damit zu beschäftigen. Auch das ist eine Art der Mutlosigkeit.“ Simone Gerwers hatte aber auch noch einen anderen Traum. Sie wollte einen Ort der Begegnung schaffen, an dem Kultur und Lernen stattfinden sollte, am liebsten auf einem alten Bauernhof. „Ich hatte das vor 15 Jahren im Kopf und dachte, dass ein solches Projekt zu groß für mich ist. Und dann ist die Idee auf dem Weg verloren gegangen“, berichtet sie, ohne dabei wehmütig zu klingen. Man fragt sich trotzdem, was ihr ein rothaariges Mädchen geraten hätte, das mit einem Affen und einem Pferd in einem großen, bunten Haus zusammenlebt.

**Luca Cordes** dachte eigentlich, dass er selbst auf die geniale Idee gekommen ist, Simone Gerwers mit Pippi Langstrumpf zu vergleichen. Doch dann meldete die Herausgeberin Anspruch auf diesen Gedanken an. Da sie Juristin ist, hat es unser Chefredakteur bisher nicht auf eine Klage ankommen lassen.

*Simone Gerwers*
***wurde am 13. Juni 1963 in Ortrand geboren. Sie ist Diplom-Wirtschaftswissenschaftlerin und Sparringspartnerin für Management und Führung im Wandel. Seit über 12 Jahren begleitet sie Führungskräfte, Manager und Unternehmen in Veränderungsprozessen und steht ihnen beratend zur Seite. Gerwers hält zudem Vorträge, bloggt und podcastet zum Thema „Mut“.***

BUCHTIPP

***Mutausbruch - Das Ende der Angstkultur***

**Autorin:**
Simone Gerwers

**Herausgeber:**
Midas Management

**Gebundene Ausgabe:**
240 Seiten

**ISBN:**
978-3038765318

## IMPRESSUM

*Herausgeber:*
MEISSNER The Resilience Company GmbH, Dortmund, Geschäftsführende Gesellschafterin: Jana Meißner
Regus Business Center
Florianstraße 15-21
44139 Dortmund
Telefon: +49 231 292965094
E-Mail: info@meissner.group
Web: www.meissner.group

*Kontakt:*
redaktion@22316mag.de

*Chefredaktion:*
Luca Cordes

*Artdirektion:*
Cornelius Cantow

*Redaktion:*
Luca Cordes, Jana Meißner, Jens O. Meissner, Leonie Storek, Katja Vondereck, Thomas Weltner

*Lektorat:*
Brigitte Oltmanns, Katja Vondereck

*Druck:* Bechtle Graphische Betriebe und Verlagsgesellschaft GmbH & Co. KG

*Bildquellen:*
Cover: Jan Kapitän; S. 2, 12, 13, 19, 20: MEISSNER The Resilience Company GmbH; S. 8: Treudis Naß/SICHTSTARK fotodesign; S. 9: Socialmediafotograf Ronny Barthel; S. 10./11.: Wolfgang Lienbacher; S. 17: Otto Group; S. 22 Manuela Engelking, S. 23 iStockphoto; S. 23 Cantow Communications

*Copyright:*
Alle Rechte vorbehalten. © MEISSNER The Resilience Company GmbH, Dortmund. „22316_MAG“ ist ein geschütztes Markenzeichen. Alle Rechte für den deutschsprachigen Raum liegen bei MEISSNER The Resilience Company GmbH. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der 22316_MAG Redaktion. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandtes Material übernimmt die Redaktion keine Gewähr. Die in dieser Beilage veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzung, Nachdruck (auch von Abbildungen), Vervielfältigungen auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege oder im Magnettonverfahren, Vortrag, Funk- und Fernsehsendung sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen (auch auszugsweise) bleiben vorbehalten. Von einzelnen Beiträgen oder Teilen von ihnen dürfen nur einzelne Kopien für den persönlichen und sonstigen Gebrauch hergestellt werden. Gerichtsstand: Dortmund

*Fachliteratur:*
Seidenschwarz, W./Pedell, B., Resilienzmanagement, in: Controlling, 23. Jg. (2011), H. 3, S. 152–158.
Sutcliffe, K. M./Vogues, T. J., Organizing for Resilience, in: Cameron, K. S./Dutton, J. E./Quinn, R. E. (Hrsg.), Positive Organizational Scholarship, San Francisco 2003, S. 94–110.
Whitman, Z. R./Kachali, H./Roger, D./Vargo, J./Seville, E., Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53), in: Measuring Business Excellence, 17. Jg. (2013), H. 3, S. 3–14.

# „RESILIENZ IST KEIN BUZZWORD!

RESILIENZ IST...

**HALTUNG**
**GEFÜHL**
**KOMPETENZ**
**KENNZAHL**
**ENERGIE**
**IHRE ZUKUNFT**

## UND UNSERE LEIDENSCHAFT.

Wir begleiten Organisationen auf ihrem Weg der Resilienz und unterstützen auch in akuten Krisenzeiten. Sprechen Sie uns an!

MEISSNER The Resilience Company GmbH
Regus Business Center · Florianstraße 15 – 21 · 44139 Dortmund
+49 231 292965094 · info@meissner.group · www.meissner.group

MEISSNER®
The Resilience Company