



Fraunhofer IMW

DIALOG Format – Was sieht die Wissenschaft?

»RESILIENT-Konferenz«: Resilienz sichert Wertschöpfung – gerade in Krisenzeiten

07.11.2022, Altes Pumpenhaus Dresden

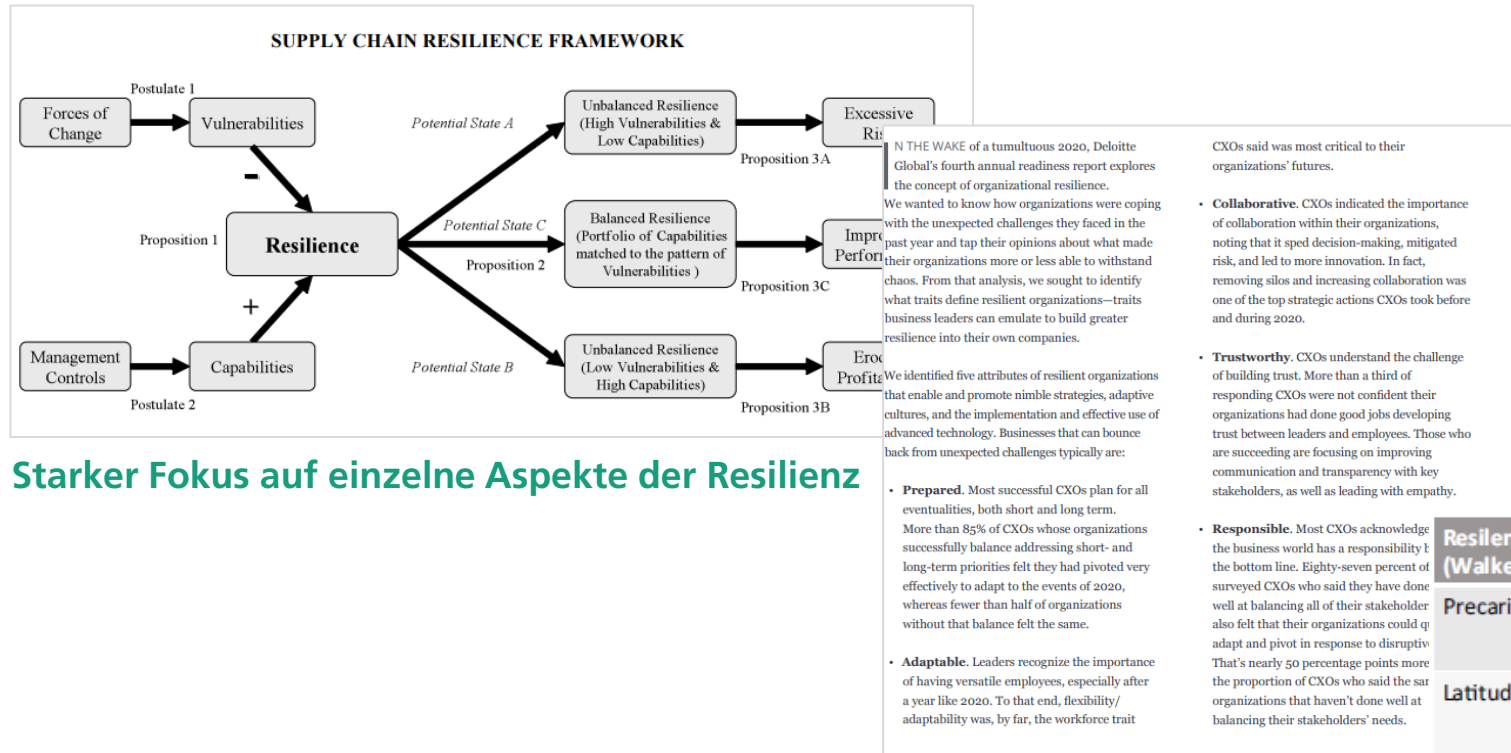
Ausgangspunkt des Projekts »RESILIENT«

Stärkung der Resilienz des produzierenden Gewerbes durch ...

1. Identifikation von Stellhebeln
2. Durchführung von Projekten mit Unternehmen
3. Entwicklung eines Werkzeugs (RESILIENZ-Cockpit)

Drei Probleme bestehender Rahmenmodelle zu Geschäftsmodell Resilienz

1. Identifikation von Stellhebeln



Starker Fokus auf einzelne Aspekte der Resilienz

Unzureichende wissenschaftliche Fundierung

Resilienz-Dimensionen (Walker et al. 2004)		Übersetzung
Precariousness	the current trajectory of the system, and how close it currently is to a limit or „threshold“	Gefährdung
Latitude	the maximum amount the system can be changed before losing its ability to recover	Empfindlichkeit
Resistance	influences from states & dynamics of scales above and below the scale of interests	Lernfähigkeit
Panarchy	the ease or difficulty of changing the system	(produktive) Abhängigkeit

Unzureichender Praxisbezug

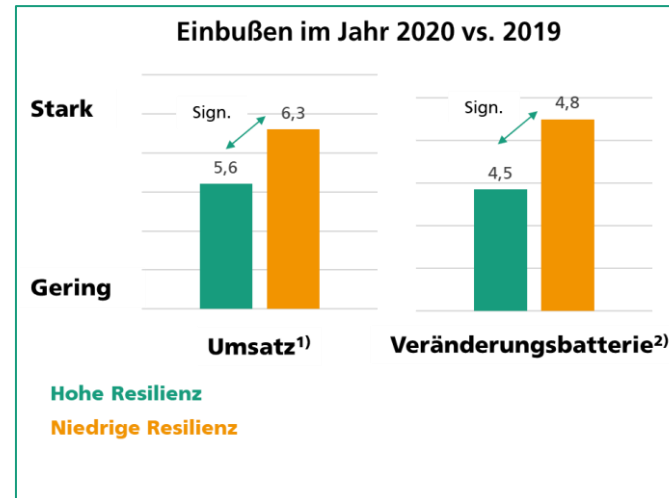
Mixed Methods Ansatz zur Identifikation der Stellhebel

1. Identifikation von Stellhebeln

1. Theorie: Ableitung von Items zur Erfassung der Resilienz

#	Faktor	Item
1	Strategie	Unsere Mitarbeiter:innen leben die Vision und Strategie unseres Unternehmens deutlich wahrnehmbar.
2	Strategie	In unserem Unternehmen wird die Strategie kontinuierlich und bereichsübergreifend entwickelt.
3	Kultur	In unserem Unternehmen werden neue Ideen schnell erprobt.
4	Innovation	In unserem Unternehmen stellen wir für die Entwicklung neuer Ideen ausreichend Zeit zu Verfügung.
5	Innovation	Wir gehen kalkulierbare Risiken ein, um Innovation zu ermöglichen.
6	Kollaboration	Wir haben ein ausgeprägtes Verständnis davon, wie unser Unternehmen mit anderen Organisationen verbunden ist und pflegen diese Verbindungen proaktiv.
7	Kollaboration	Bestehende Kooperationsvereinbarungen mit anderen Unternehmen ermöglichen es uns, im Krisenfall auf deren Ressourcen zurückzugreifen.
8	Krisenmanagement	Wir haben ein ausgeprägtes Verständnis davon, wie politische Maßnahmen unsere Fähigkeit auf Krisen zu reagieren beeinflussen.
9	Krisenmanagement	In unserem Unternehmen werden gezielt finanzielle Reserven in identifizierten kritischen Bereichen aufgebaut, um den geregelten Betriebsablauf auch in Krisenzeiten sicherzustellen.
10	Krisenmanagement	In unserem Unternehmen werden gezielt Reservekapazitäten für Maschinen, Teile und Logistik vorgehalten, um den geregelten Betriebsablauf auch in Krisenzeiten sicherzustellen.
11	Krisenmanagement	Unser Unternehmen unterhält gezielt alternative Produktionsstandorte, um das Risiko einer Betriebsunterbrechung zu minimieren.
12	Lieferkette	Unser Unternehmen nutzt gezielt verschiedene Zulieferer, um das Risiko einer Lieferunterbrechung zu minimieren.

2. Praxis: Quantitative Unternehmensbefragung



3. Praxis: Qualitative Fokussierung in Stellhebel



- **Ableitung von >180 Items aus der Literatur**

- **Reduktion der Items ermöglicht Standortbestimmung**
- **Demonstration der praktischen Relevanz**

- **Fokussierung auf 5 Stellhebel**
- **Standortbestimmung in 32 Items**

Quelle: Radic, Herrmann et al. (2022).

1) Skala von 1 bis 9 (1 = Umsatzzuwachs >50%, 4 = keine Umsatzveränderung, 9 = Umsatzrückgang > 90%)

2) Skala von 1 bis 7 (1 = stark positive Veränderung, 4 = keine Veränderung, 7 = stark negative Veränderung), abgefragt für 12 verschiedene Unternehmensbereiche, Darstellung ist aggregierter Score.

Projekte wurden in drei Schritten durchgeführt

2. Durchführung von Projekten mit Unternehmen

	Schritt 1: Standortbestimmung	Schritt 2: Konzeptentwicklung	Schritt 3: Umsetzungsplanung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none">▪ Einführung Resilienz▪ Auswertung Standortbestimmung Resilienz▪ Gemeinsame Priorisierung von Stellhebeln (1x Stärke, 1x Schwäche)▪ Reflexion der Stärken im am besten ausgeprägten Stellhebel▪ Ausblick	<ul style="list-style-type: none">▪ Einführung in geeignete Methode zur Stärkung der Resilienz▪ Erarbeitung von Inhalten zur Stärkung der Resilienz in fokussiertem Stellhebel	<ul style="list-style-type: none">▪ Finalisierung der Umsetzungsplanung für die erarbeiteten Inhalte▪ Sicherstellung des Wissenstransfers aus der Anwendung der Methode zur nachhaltigen Stärkung der Resilienz
Ergebnis	Stellhebel für die Projektarbeit festgelegt	Grobkonzept für Stärkung des priorisierten Stellhebels erarbeitet	Umsetzungsplanung für erarbeitete Inhalte

Zu jedem Stellhebel wurde mindestens ein Projekt durchgeführt

2. Durchführung von Projekten mit Unternehmen

#	Branche	Stellhebel
1	Textilienhersteller	Krisenmanagement
2	Metallgießerei	Wertversprechen
3	Herstellung von Bauteilen für Luft- und Raumfahrt	Lieferkette
4	Automobilzulieferer	Unternehmenskultur
5	Hersteller von elektronischen Bauelementen	Digitalisierung
6	Maschinen- und Anlagenbau	Unternehmenskultur
7	Herstellung von Leichtbau- und Verbundwerkstoffen	Wertversprechen
8	Kunststoffhersteller	Wertversprechen

Umsatz der beteiligten Unternehmen:

- Kleinstunternehmen <2m€:
2 Unternehmen
- Kleinunternehmen 2-10m€:
2 Unternehmen
- Mittelständische Unternehmen 10-50m€: 3 Unternehmen
- Großunternehmen >50m€ Umsatz: 1 Unternehmen

Learnings aus Projekten (1/2): Generelle Erkenntnisse

2. Durchführung von Projekten mit Unternehmen

1. Geschäftsmodell Resilienz als strategischer Ansatz der Unternehmensführung: Da Resilienz alle Unternehmensbereiche umfasst, muss die Stärkung auf Top Management Agenda verortet werden
2. Die Stärkung der Resilienz ist ein rollierender Prozess: Ein Unternehmen ist nie „vollständig“ resilient, vielmehr muss die Geschäftsmodell Resilienz ständig auf dem Prüfstand stehen
3. Eine Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung: Unternehmen werden erst dann resilienter, wenn aus strategischen Überlegungen konkrete Maßnahmen implementiert und gelebt werden
4. Entwicklung individueller Maßnahmen: Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz müssen individuell auf Organisation zugeschnitten werden
5. Adressierung aller Ebenen der Resilienz: Geschäftsmodell Resilienz wird durch das Zusammenspiel aller Ebenen realisiert – Individuen, Team, Organisation, Netzwerk

Learnings aus Projekten (2/2): Erfolgsfaktoren je Stellhebel

2. Durchführung von Projekten mit Unternehmen



Schritt 1: Standortbestimmung – Erster Prototyp verfügbar

3. Entwicklung RESILIENZ-Cockpit

Fraunhofer
Fraunhofer-Gesellschaft

STARTSEITE FEEDBACK

Resilienz Cockpit

FRAGE 12/43 RESILIENZ COCKPIT

In unserem Unternehmen stellen wir für die Entwicklung neuer Ideen ausreichend Zeit zu Verfügung.

1 - Stimme überhaupt nicht zu

2 - Stimme nicht zu

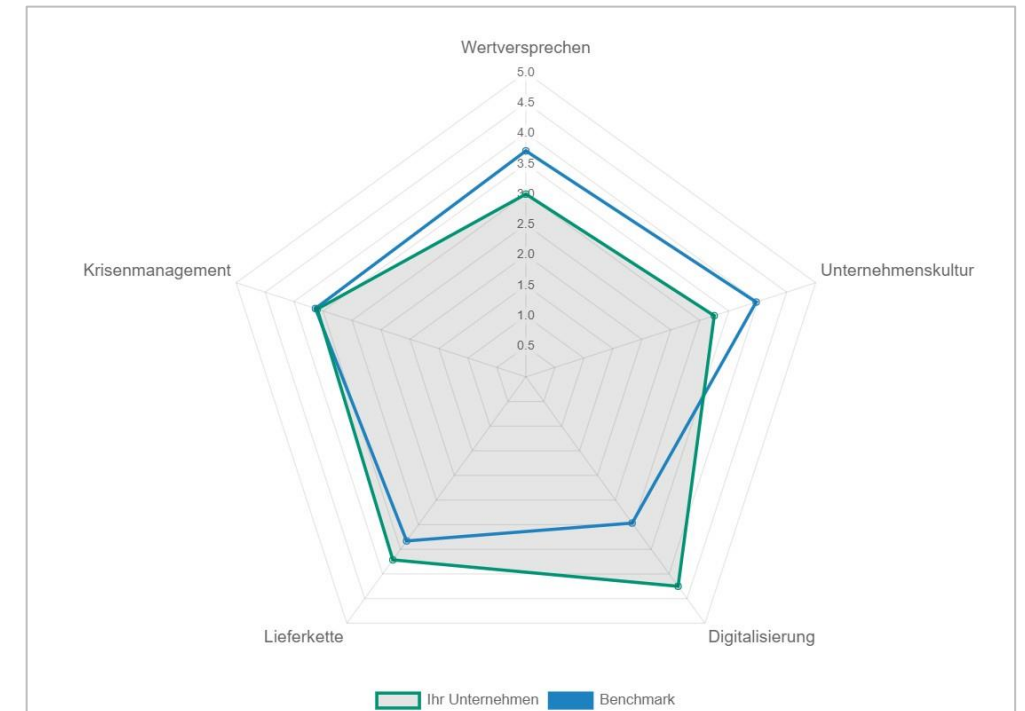
3 - Stimme weder zu noch nicht zu

4 - Stimme zu

5 - Stimme vollständig zu

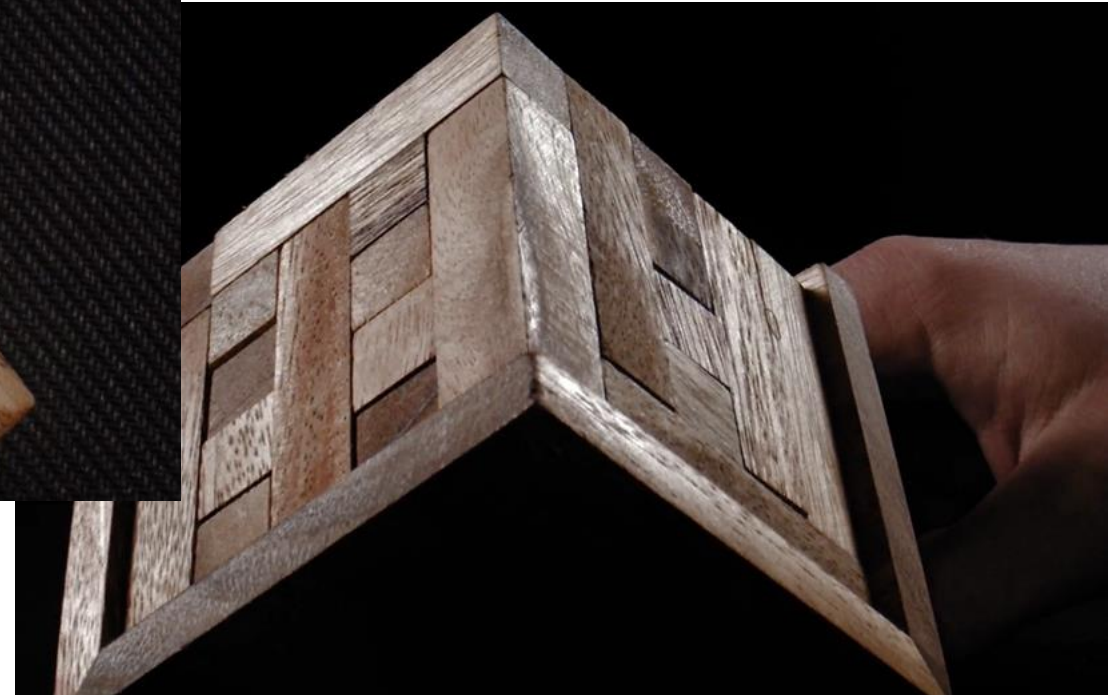
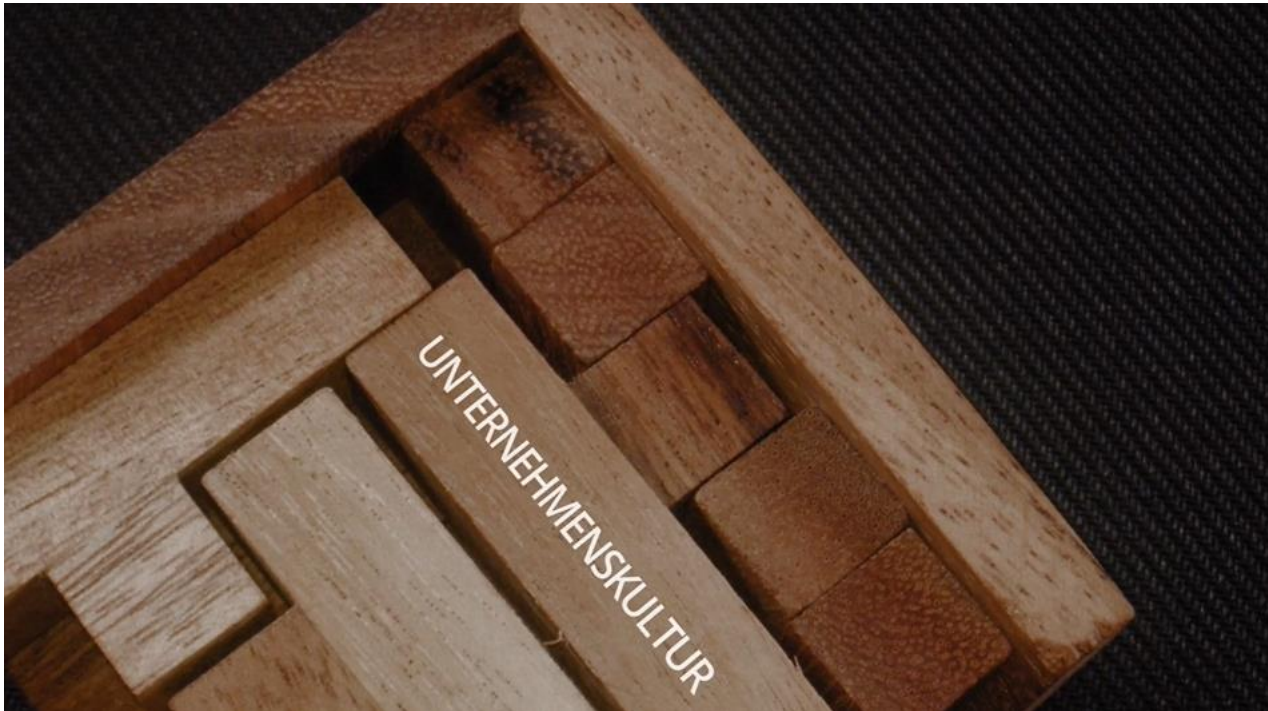
Zurück

Progress indicator: 12 out of 43 questions completed.



Schritt 2: Fokus auf Stellhebel – Videos zur Beleuchtung der Stellhebel

3. Entwicklung RESILIENZ-Cockpit



Schritt 3: Stärkung der Resilienz – Checkliste mit Handlungsempfehlungen

3. Entwicklung RESILIENZ-Cockpit

WERTVERSPRECHEN









KRISENMANAGEMENT

LIEFERKETTE

DIGITALISIERUNG

UNTERNEHMENSKULTUR

Auf Basis Ihrer Fragebogenergebnisse sowie den Erfahrungswerten der teilnehmenden Unternehmen können die folgenden Erfolgsfaktoren Hinweise für die Stärkung der Resilienz Ihrer Unternehmenskultur geben:

- ✓ Hoher Stellenwert der familiären und gesundheitlichen Situation von Mitarbeitenden 
- ✓ Wertschätzung von Mitarbeitenden als essenzieller Bestandteil der Führungskultur 
- ✓ Feedback ist als fester Bestandteil von Weiterentwicklung in der Unternehmenskultur verankert 
- ✓ Offene, transparente und bereichsübergreifende Kommunikationskultur 
- ✓ Systematisches Qualifizierungs- und Weiterentwicklungsangebot 
- ✓ Führungskultur, die gemeinschaftlich getroffene Entscheidungen unterstützt 
- ✓ Ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden 
- ✓ Hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen 

Schritt 3: Stärkung der Resilienz – Checkliste mit Handlungsempfehlungen

3. Entwicklung RESILIENZ-Cockpit

WERTVERSPRECHEN









KRISENMANAGEMENT

LIEFERKETTE

DIGITALISIERUNG

UNTERNEHMENSKULTUR

Auf Basis Ihrer Fragebogenergebnisse sowie den Erfahrungswerten der teilnehmenden Unternehmen können die folgenden Erfolgsfaktoren Hinweise für die Stärkung der Resilienz Ihrer Unternehmenskultur geben:

- ✓ Hoher Stellenwert der familiären und gesundheitlichen Situation von Mitarbeitenden 
- ✓ Wertschätzung von Mitarbeitenden als essenzieller Bestandteil der Führungskultur 
- ✓ Feedback ist als fester Bestandteil von Weiterentwicklung in der Unternehmenskultur verankert 
- ✓ Offene, transparente und bereichsübergreifende Kommunikationskultur 
- ✓ Systematisches Qualifizierungs- und Weiterentwicklungsangebot 
- ✓ Führungskultur, die gemeinschaftlich getroffene Entscheidungen unterstützt 
- ✓ Ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden 
- ✓ Hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen 

Aus Perspektive der Wissenschaft

empfehlenswerte Handlungsempfehlungen:

- Entwicklung und Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Reduzierung von gesundheitlichen Belastungen und Steigerung der Arbeitseffizienz
- ...
- ...

Kontakt

Philipp Herrmann
Projektleiter RESILIENT
Abteilung Unternehmensentwicklung im
Internationalen Wettbewerb
Telefon +49 341 231039-231
philipp.herrmann@imw.fraunhofer.de



[https://www.imw.fraunhofer.de/de/
forschung/schwerpunktthemen/resilient.html](https://www.imw.fraunhofer.de/de/forschung/schwerpunktthemen/resilient.html)

