

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Franz Hübsch

Resilienz –

**Die Überlebensfähigkeit sozialer Organisationen
als „modus operandi“ einer erfolgreichen
Unternehmensentwicklung**

Shaker Verlag
Aachen 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2013

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-1587-4

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Resilienz – die Überlebensfähigkeit als modus operandi einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung

Die klassischen Managementsysteme, die wir heute in den Unternehmen vorfinden, und die nicht selten auch nach dem einen oder anderen Standard (wie z. B. der DIN EN ISO 9001) zertifiziert sind, fokussieren auf das operative Geschäft der Unternehmen. Prozesse werden detailliert beschrieben, mit Kennzahlen unterlegt, entsprechend durchgeführt und überwacht. Trotzdem und manchmal auch gerade deshalb, weil sich die Unternehmen selbst mit umfassenden Systemdokumentationen verbürokratisiert haben, können sie im Wettbewerb nicht bestehen und gehen unter. Damit stellt sich die Frage nach einem generell gültigen modus operandi, einem Unternehmensführungsprozess, der die Widerstandskraft (Resilienz) der sozialen Organisation Unternehmen kontinuierlich stärkt und ihr Überleben sichert?

Der in diesem Buch vorgestellte Ansatz zur Beantwortung dieser Frage basiert zum einen auf dem von Aaron Antonovsky entwickelten Konzept der Salutogenese. Zum anderen greift er außerdem auf das von den beiden chilenischen Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela entwickelten Prinzip autopoietischer Systeme zurück, auf das auch Niklas Luhmann in seiner Systemtheorie referenziert.

Zunächst wird auf den Grundlagen der Systemtheorie gezeigt, wie und warum soziale Organisationen (wie z. B. Unternehmen als ein Spezialfall sozialer Organisationen) überhaupt entstehen, wie sie versuchen ihr Überleben sichern, warum sie letztendlich überleben oder auch untergehen können. Anschließend geht es um die Entwicklung eines strategischen Managementsystemansatzes für die soziale Organisation Unternehmen, der auf die Mitarbeiterführung und –entwicklung in den sozialen Organisationen fokussiert, deshalb auf übertriebene Systemdokumentationen verzichten und trotzdem eine Zertifizierung gem. dem international anerkannten Qualitätsstandard der DIN EN ISO 9001:2008 erreicht werden kann. Wesentliche, hierzu vorgestellte Werkzeuge sind der “Index für die Resilienz In Sozialen Organisationen (IRIS)” und das tqpers/IRIS Mitarbeiterführungs- und –entwicklungsgespräch. Mit praktischen Beispielen aus den Erfahrungen eines Zertifizierungsverbundes für Apotheken, der dieses Managementsystem bereits eingeführt und gem. DIN EN ISO 9001 zertifiziert hat, werden:

- das dort verwendete Apothekenkennzahlen- und Controlling System,
- die Ermittlung der Resilienz Kennzahl (IRIS) in der Apotheke,
- das tqpers/IRIS Mitarbeiterführungs- und –entwicklungsgespräch,
- messbare Ergebnisse des Managementsystems (erreichte Ist-Kennzahlen), einschließlich der Resilienz Kennzahl und der mit ihr korrelierenden weiteren Kennzahlen der Apotheke

ausgewertet und analysiert.

Das Buch kann deshalb für jeden eine wertvolle Anregung sein, der das Managementsystem der sozialen Organisation Unternehmen nicht nur zertifizierungsfähig gestalten, sondern darüber hinaus auch deren Widerstands- und Überlebensfähigkeit durch eine effektive und effiziente Integration von

- **Sicherheit** (Arbeits-, Geräte-, Datensicherheit),
- **Wirtschaftlichkeit** (fortwährende Verbesserung der Resilienz und der mit ihr korrelierenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, wie z. B. Mitarbeiterproduktivität, Rohertragsquote und Rendite) und
- **Zukunftsfähigkeit** (zertifizierungsfähiges Managementsystem, das zugleich auch einen Prozess der konsequenten Entbürokratisierung ins sich trägt)

kontinuierlich steigern will.