

# Braucht es einen Chief Resilience Officer?

Unsicherheiten und Krisen werden häufiger - die Coronapandemie hat uns dies eindrucksvoll vor Augen geführt. Damit gewinnt das Konzept der Resilienz an Bedeutung. Und es geht längst nicht mehr nur um individuelle Gesundheit, sondern um die Fähigkeit von Organisationen, Herausforderungen zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

AUTOR



**Jens O. Meissner**

Prof. Dr., ist Dozent an der Hochschule Luzern - Wirtschaft. Organisationsdesign und organisationale Resilienz bilden seine Forschungsschwerpunkte.

Von **Jens O. Meissner**

**R**esilienz ist zwar ein kompliziertes Wort - aber als Konzept ist sie aktuell sehr gefragt. Seitdem die Coronapandemie die Fragilität der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Vernetzung verdeutlicht hat, ist ein regelrechter Boom zum Thema entstanden. Und dies oft in Zusammenhang mit dem Thema Gesundheit - womit in der Regel jedoch die individuelle medizinische Gesundheit gemeint ist. Wenn neben der Digitalisierung vor allem die Mitarbeitenden und ihr Wissen eine Schlüsselposition besetzen, ist deren Gesundheit natürlich von besonderem Interesse für Unternehmen. Daher betreiben praktisch alle Schweizer Unternehmen ab Grösse Mittelstand ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) oder eine entsprechende Förderung.

## **Resilienz ist mehr als Gesundheitsmanagement**

Resilienz bedeutet jedoch weitaus mehr. Von der Entstehung her fusst der Begriff in der Ökologieforschung der 1970er-Jahre. Ökosysteme und ihre Kippunkte wurden zu einem zentralen Forschungsgegenstand. Stichwort damals: Wüstenbildung und Ozonloch. Stichwort heute: Klimawandel. Sehr stark kristallisierte sich dann in den 1980er- und 1990er-Jahren



*Wer resilient ist, kann mit den Widrigkeiten des Lebens besser umgehen.*

die Forschung zu resilienten Individuen in der Psychologie heraus. Beide Entwicklungen dauern bis heute an. In den weiteren Fokus resilienter Systembegriffe rückte ab der Jahrtausendwende die Informatiksicherheit. Das erste echte Normenwerk zum Thema Resilienz entstand hier durch die American Society for Industrial Security (ASIS) im Jahr 2009 und legte den Grundstein für viele weitere Standards mit Bezug zu sozio-technischen Systemen. Aber erst ab etwa 2010 kann dem Thema der organisationalen Resilienz ein Durchbruch bescheinigt werden. Massgeblich durch Forschung im Bereich des strategischen Managements angetrieben, rückte die Frage ins Zentrum, wie Organisationen durch widrige Zeiten kommen und sich auf Krisen vorbereiten und aus ihnen lernen können.

Krisen gehören zur Menschheitsgeschichte. Jedoch sind die Krisen der Gegenwart derart präsent und durch digitale Vernetzung auch beschleunigt, dass das Thema der organisationalen Resilienz nun auf die Agenda einer Geschäftsleitung rückt - etwa durch das Besetzen der Rolle eines «Chief Resilience Officers». Diese Funktion könnte verwandte Themen, die zur organisationalen Resilienz gehören, bündeln, koordinieren und entsprechende Massnahmen und Programme verfolgen. Zu diesen Themen würden dann insbesondere folgende gehören:



© depositphotos/desaf

1. Kontinuitäts-, Krisen- und Katastrophenmanagement
2. Unternehmens- und Strategieentwicklung
3. Organisationsentwicklung und -design
4. Führungs- und Kulturentwicklung
5. Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung
6. Risk Management und Sicherheitsmanagement
7. Wissens- und Innovationsmanagement
8. Nachhaltigkeitsmanagement
9. ...

Diese Auflistung unterstreicht, dass wir es mit einer noch nie dagewesenen Integrationsanforderung zu tun haben. Eine solche Rollenintegration gibt es aktuell in keiner Firma. Meist sind die betroffenen Disziplinen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen angesiedelt und ihre Verknüpfungspunkte werden bestenfalls sporadisch systematisch gemanaged. Damit ergibt sich eine stark fragmentierte Ausgangslage, ähnlich wie beim Prozess- oder Qualitätsmanagement. Das bedeutet aber auch: Integration ist der Schlüssel – und die Herausforderung der Stunde.

### «Chief Resilience Officer» als neue Rolle?

Wie könnte die Rolle einer integrierenden Funktion – einer Resilienzchefin oder

**SIRMED**

Schweizer Institut für Rettungsmedizin

## Unsere Bildungsprogramme



<b>First Aid Stufe 3 IVR Refresher</b> <b>Schwerpunkt Kindernotfälle</b> <b>inkl. BLS-AED-SRC Komplett</b>	<b>14.10.2024</b>
<b>First Aid Stufe 1 IVR Refresher</b> <b>inkl. BLS-AED-SRC Komplett</b>	<b>21.10.2024</b>
<b>First Aid Stufe 3 IVR Refresher,</b> <b>Schwerpunkt traumat. Notfallsituationen</b> <b>exkl. BLS-AED-SRC Komplett</b>	<b>25.11.2024</b>
<b>First Aid Stufe 3 Refresher</b> <b>inkl. BLS-AED-SRC Komplett</b>	<b>4. – 5.12.2024</b>

### Unser individuelles Angebot für Firmen

#### Sie definieren:

- **Datum, Ort und Teilnehmerzahl**
- **Sprache** (deutsch, französisch, italienisch, rätoromanisch und englisch)
- **Wunschthemen**

Folge uns auf  
**LinkedIn**

#### Wir kümmern uns um:

- abwechslungsreiche **Unterrichtsplanungen**
- aktuelle **Seminarunterlagen**
- fachlich und pädagogisch qualifizierte **Ausbildner**
- vollumfängliches **Seminarmaterial** und moderne **Geräte**
- grosszügige **Seminarräume, Verpflegung und Hotelzimmer** auf dem Campus Nottwil
- eine Übersicht der kumulierten **Seminarevaluationsergebnisse**
- eine Kontaktperson **für alle Sprachen**



### SIRMED AG – Schweizer Institut für Rettungsmedizin

Guido A. Zäch Strasse 2b | CH-6207 Nottwil  
T +41 41 939 50 50 | info@sirmed.ch | sirmed.ch

Ein Unternehmen der Schweizer Paraplegiker-Stiftung (SPS)  
und der Schweizerischen Rettungsflugwacht (Rega)

eines «Chief Resilience Officers» – im Unternehmen aussehen?<sup>[1]</sup> Dies müsste eine Top-Level-Funktion sein, die entweder im Management-Board vertreten ist oder diesem direkt zuarbeitet. Zudem müsste ein gutes Verständnis über Prozesse und Qualität vorliegen, um analytisch arbeiten und Risiken und Chancen integriert betrachten zu können. Ein Wissen um die kritischen Ressourcen der Firma wäre ebenso zentral wie die Kenntnis über die Wirkung von Massnahmen in der Gesundheitsförderung oder die hohen indirekten Kosten einer toxischen Führungskultur. Zudem müsste die Rolle agil ausgestaltet sein und eine Offenheit für konstante Veränderung innerhalb der Organisation mitbringen. Hierzu gehört auch die Absenz eines latenten Rechtfertigungszwanges, mit dem sich viele Zentralabteilungen in grösseren Unternehmen konfrontiert sehen. Und das Resilienzmanagement in der Organisation benötigt zwingend eine Definition: Mit der Nichtbeliebigkeit dieser Rolle steht und fällt deren Erfolg. Die Verantwortlichkeiten müssen eindeutig geklärt sein. Kurz: Das hört sich nach der eierlegende Wollmilchsau an und beschreibt ein Ideal. Nur weil es aber ein Ideal beschreibt, bedeutet das aber nicht, sich besser gar nicht damit zu befassen. Starten wir also einen Versuch, die Aufgaben einer solch integrativen Rolle zu beschreiben:

- Klare Unterstützung und Commitment der Geschäftsleitung
- Bedarfsanalyse zur Erkennung von signifikant risikobehafteten Entwicklungspotenzialen innerhalb der Organisation
- Erstellen von umfassenden Plänen zur Steigerung der organisationalen Agilität und Antwortfähigkeit sowie der individuellen Resilienz
- Zugang zu notwendigen Ressourcen zum Lancieren eines Integrationsprogramms
- Sicherstellung, dass alle zentralen Abteilungen in die Gesundheits- und Resilienzstrategien eingebunden sind und diese unterstützen
- Überwachung und Evaluation der Effektivität von abteilungsübergreifenden Massnahmen mit übergeordnetem Unternehmensinteresse

Diese Rolle sollte durch ihren integrativen Ansatz eine Unternehmung be-

fähigen, besser auf Krisen zu reagieren, Veränderungen effektiver zu managen und die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit und -produktivität zu verbessern. Langfristig trüge dies zu einer Senkung von krankheitsbedingten Ausfallzeiten und einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei.

### Wie passt das betriebliche Gesundheitsmanagement dazu?

Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit diese Themen und Aufgaben bereits durch das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) abgedeckt sind – oder werden können. Dieses hat die Aufgabe, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden durch präventive Massnahmen zu fördern und zu erhalten. Es beinhaltet die Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie die Entwicklung und Umsetzung gesundheitsfördernder Programme und Strategien. Zudem unterstützt es die Schaffung eines gesundheitsbewussten Betriebsklimas und fördert die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für ihre Gesundheit. Damit verfügt das BGM über fundierte Fachexpertise hinsichtlich aller gesundheitsrelevanten Aktivitäten und Massnahmen einer Unternehmung, inklusive entsprechender präventiver Ansätze.

Die meisten BGM-Aspekte stehen bereits auf der Agenda der traditionellen sogenannten guten Unternehmensführung. Diese ist und war in der Regel auch traditionell an der Krisenfestigkeit und der Steigerung des Unternehmertums der Organisation interessiert. Nur kann man heute von solch einer meist durch einzelne Managende besetzten Funktion nicht mehr ausgehen. Es kommt letztlich darauf an, wie der Resilience Lead konkret ausgestaltet ist und wie weit dieser integrierend auf verschiedene bestehende Funktionen wirkt. Mit Bezug zum BGM geht es dann darum, dessen zentrale Rolle anzuerkennen und als Integrationsfunktion zu verstehen. Oft unterentwickelt ist im BGM jedoch die Koordinationsbrücke zu anderen für die organisationale Resilienz notwendigen Assurance-Funktionen, wie beispielsweise dem Sicherheits- und Risikomanagement, dem Compliance Management oder dem Krisen- und Kontinuitätsmanagement. Hier besteht Forschungsbedarf.

## BGM-Tagung

18. September im  
Kursaal Bern

Die Tagung «Destination Resilienz – Unternehmen & Mitarbeitende stärken» widmet sich dem Thema Resilienz mit mehreren Vorträgen. Der Autor wird dort mit einer Keynote präsent sein. Alle Informationen finden Sie unter: [> bgm-tagung.ch](https://www.bgm-tagung.ch)

### Gesundheitsmanagement und organisationale Resilienz zusammen denken

Um die Rolle eines Chief Resilience Officers effektiv zu etablieren, ist es entscheidend und notwendig, die Geschäftsleitung einer Unternehmung für die Bedeutung beider Themen und ihren Zusammenhang zu sensibilisieren. Die Zusammenarbeit sollte durch Kompetenz- und Ressourcenausstattung den notwendigen Nachdruck erhalten. Eine umfassende Bedarfsanalyse ist erforderlich, um massgeschneiderte Resilienzprogramme für die Organisation zu entwickeln und spezifische Bedürfnisse und Herausforderungen abzudecken. Führungskräfte sollten intensiv in die gesetzten Aktivitäten eingebunden und für gesundheitsfördernde Verhaltensweisen sensibilisiert werden. Hierbei können Massnahmen wie Kick-off-Veranstaltungen und Vertiefungsseminare hilfreich sein. Die Gesundheit der Mitarbeitenden sollte durch gezielte verhaltens- und verhältnisbezogene Massnahmen gefördert werden, wie zum Beispiel Schulungen zum Stressmanagement und zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung. Teamarbeit kann durch Teambuilding-Massnahmen und Schulungen gestärkt werden, wobei offene Kommunikation und die frühzeitige Identifikation potenzieller Konflikte wesentlich sind. Regelmässige Überprüfungen und Optimierungen der Massnahmen anhand definierter Leistungsindikatoren sind erforderlich, um das Resilienzprogramm kontinuierlich anzupassen.

<sup>1</sup> Die nachfolgenden Ausführungen beruhen zum grossen Teil auf qualitativen Forschungsergebnissen aus Kremser, J. (2024): Vom betrieblichen Gesundheitsmanagement zum/zur «Chief Resilience Officer/in»? Unveröffentlichte Bachelorarbeit an der Hochschule Luzern – Wirtschaft im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz.