

Fallbeispiel BLS AG

Integrales Resilienz-Management als unternehmerische Chance

Nach einer Krise resilient zu sein bedeutet mehr, als nur zum Ausgangspunkt zurückzukehren. Es geht um die Fähigkeit von Organisationen, aus ungünstigen Ereignissen bis hin zu Krisen zu lernen, gestärkt daraus hervorzugehen und Unvorhersehbares künftig besser zu meistern.

Lia Lüdi, Tanja Matetic, Jens O. Meissner

In Zeiten wirtschaftlicher, ökologischer, sozialer und geopolitischer Unsicherheiten ist Resilienz zu einem immer wichtigeren Thema in der Managementsphäre geworden (siehe auch Artikel auf S. 33). Um resilienter zu werden, müssen Unternehmen sich dafür proaktiv die notwendigen Fähigkeiten aneignen. Durch integrales Resilienz-Management können alle relevanten Funktionen eines Unternehmens zusammenspielen.

Individuum, Team und Organisation als drei Säulen der Resilienz

Die Resilienz von einzelnen Mitarbeitenden als Individuen ist grundlegend für eine widerstands- und erholungsfähige Organisation. Dabei spielen Faktoren wie physische und psychische Gesundheit,

Stressbewältigung sowie persönliches Wachstum eine zentrale Rolle. Programme für betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), welche die physischen und psychischen Ressourcen stärken, sind immanent wichtig. Hierzu gehören etwa Massnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz ebenso wie zur Förderung der Achtsamkeit und der Stressbewältigung.

Zudem sind der Teamzusammenhalt, das gegenseitige Vertrauen und die Kommunikationskultur essenzielle Faktoren für die Resilienz. Offenheit und Transparenz fördern die Fähigkeit zur Problemlösung und lassen Teams sich an sich stets verändernde Bedingungen schneller anpassen. So sind diese in der Lage, Stress und Krisen gemeinsam zu bewältigen, und können schnell, innovativ und produktiv auf neue Herausforderungen reagieren.

Auf der Ebene der gesamten Organisation geht es darum, Systeme, Strukturen und Netzwerke zu schaffen, die auch unter Druck gut funktionieren und die sich daraus ergebenden Chancen proaktiv zu nutzen.

Indikatoren organisationaler Resilienz

Organisationale Resilienz dient der nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Doch wie stellt man fest, wie resilient eine Organisation ist? Obwohl sie nicht einfach zu messen ist, gibt es mittlerweile entsprechende Normen und Tools. Eine Gruppe neuseeländischer Forscher von der University of Auckland (Whitman et al., 2013) definierte folgende Themencluster zentral für die Beurteilung organisationaler Resilienz: Führung und Kultur, Netzwerke sowie Wandelbereitschaft in einer Organisation.

Der Bereich Führung und Kultur umfasst Themen wie die Innovationsfähigkeit, die Art der Entscheidungsfindung sowie das Fördern von Achtsamkeit. Im Cluster Netzwerke geht es um die Vernetzungsfähigkeit nach innen und ausen. Zum Beispiel gehören dazu, wie strategische Partnerschaften gepflegt werden oder welche Silobildung innerhalb der Organisation zu finden ist. Im



Grafik 1:
Resilienz – eine Frage von Führung und Kultur, Wandelbereitschaft sowie Netzwerken.

Bereich Wandelbereitschaft geht es dann unter anderem um Krisenvorsorge, das Kontinuitätsmanagement oder das Fördern einer vorausschauenden Haltung. Diese Grundlagen sind in der ISO-Norm 22316 (Security and Resilience – Organizational Resilience) gut dokumentiert.

Ein integrales Resilienz-Management steht dann jedoch vor der ganz praktischen Herausforderung, diese Themen in entsprechenden Unternehmensfunktionen zu organisieren und zu integrieren, und nicht in einem Flickwerk von Einzelmassnahmen zu scheitern.

Das interdisziplinäre Zusammenspiel bei der BLS AG

Die BLS AG mit Sitz in Bern ist ein bedeutendes Verkehrsunternehmen der Schweiz. Sie erbringt Dienstleistungen im Bahn-, Bus-, Schiffs- und Autoverkehr,

darunter der Betrieb der Lötschberg-Bahnachse sowie der Autoverladezug durch den Lötschberg und den Simplon. Im Schifffahrtsbereich bedient sie den Thuner- und Brienzersee. Im Jahr 2024 transportierte die BLS mehr als 71 Millionen Fahrgäste in Zügen und Bussen, 1,5 Millionen Schiffspassagiere, verlud 1,4 Millionen Fahrzeuge und liess 20 000 Güterzüge fahren. Mit rund 3860 Mitarbeitenden setzt die BLS auf Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Innovation, um den öffentlichen Verkehr attraktiver zu gestalten. Unternehmensziel ist es, umweltfreundliche Mobilitätslösungen bereitzustellen und die Regionen optimal zu vernetzen. Die BLS steht für Qualität, Verlässlichkeit

und eine enge Verbindung zur Schweizer Bevölkerung.

Das Unternehmen verfolgt keine explizite Resilienzstrategie, verfügt jedoch über eine Abteilung «Assurance und Resilienz», die sich dem Thema mit einem integrierenden Ansatz widmet. Assurance kann als Gesamtheit der in einem Unternehmen bestehenden Überwachungs- und Aufsichtstätigkeiten verstanden werden. Die Assurance-Funktionen der BLS dienen der Aufsichtspflicht des Verwaltungsrates und dem Unternehmen vorwiegend in Bereichen mit hohen Risiken. Die «Assurance Community» der BLS AG umfasst neben der Funktion Sicherheit auch die Informationssicherheit, die interne Re-

«Organisationale Resilienz dient der nachhaltigen Unternehmensentwicklung.»

Anzeige



iManSys – Ihre Software für Qualitätsmanagement

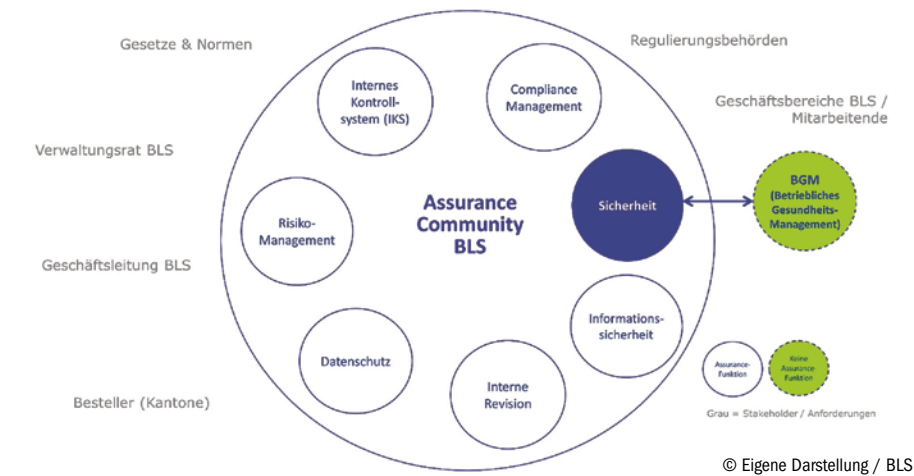
iManSys automatisiert alle wiederkehrenden Aufgaben im Qualitätsmanagement, ermöglicht die digitale Dokumentation von Prozessen und stellt Ihnen Checklisten für reibungslose Audits bereit.

Mittlerweile arbeiten mehr als zwei Millionen Menschen aus über 300 Unternehmen in 30 Sprachen mit iManSys. Der Fokus liegt auf der Übersichtlichkeit und der einfachen Bedienung.

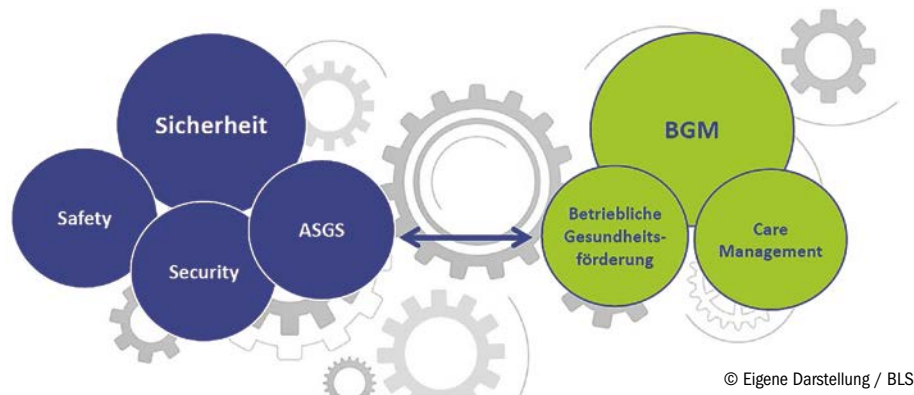
Mehr Informationen unter www.imansys.ch/qm



Mehr
Infos
online!



Grafik 2: BGM und die Assurance Community BLS.



Grafik 3: Zusammenspiel Sicherheit und BGM bei der BLS

vision, den Datenschutz, das Risiko-Management, das interne Kontrollsystem sowie das Compliance Management (siehe Grafik 2). Einige dieser Assurance-Funktionen sind in der Abteilung «Assurance & Resilienz» angesiedelt. Die Assurance-Funktion Sicherheit arbeitet eng mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) bei «HR & Transformation» zusammen.

Ein enger Austausch besteht vor allem zwischen den Teilbereichen ASGS (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz) der Sicherheit und der Betrieblichen Gesundheitsförderung des BGM (siehe Grafik 3).

Die beiden Funktionen Sicherheit und BGM verfügen über ein gemeinsames Steuerungsteam und Dashboard. Gemeinsame Ziele sind unter anderem die Reduktion von Berufsunfällen durch das konzernweite Programm «Sicherheitskultur» inklusive Schulungen zum Thema

«Arbeitssicherheit durch Führung». Andere interdisziplinäre Projekte des BGM sind beispielsweise «Gund@BLS», «Integration@BLS» und Resilienzkurse zur psychischen Gesundheit sowie zur resilienten Führung.

Bei der BLS leisten die Assurance-Funktionen und das BGM einen signifikanten Beitrag zur organisationalen Resilienz über die persönliche Resilienz der Mitarbeitenden hinaus. Die drei Ebenen Individuum, Team und Organisation werden hierbei integriert. Die Idee der organisationalen Resilienz entwickelt sich in der Unternehmung weiter. Es wurde erkannt, dass eine integrierte Assurance und das Zusammenspiel zwischen mehreren Funktionen – unabhängig davon, wo sie angesiedelt sind – die Grundlage für eine wirksame Assurance und Resilienz in der Organisation sind.

Erfolgsfaktoren neben einem gut funktionierenden Zusammenspiel der

verschiedenen Funktionen sind das Eingehen auf die Bedürfnisse der Linie, ein ständiges Hinterfragen von Kosten und Nutzen, eine möglichst empathische und gleichzeitig konsequente Koordination aller Beteiligten sowie eine offene und lernorientierte Haltung. Wie beim gemeinsamen Tanzen ist ein ständiges Üben und auch ein gewisses Mass an Beziehungsarbeit erforderlich.

Fazit: Resilienz als Strategie, Unternehmen nachhaltig zu entwickeln

In einer zunehmend unsicheren globalen Geschäftswelt wird Resilienz-Management zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die sich auf

Autoren



Lia Lüdi ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Kompetenzzentrum Management & Law.



Tanja Matetic arbeitet seit März 2025 als Leiterin GRCS (Governance, Risikomanagement, Compliance, Sicherheit) bei der Schweizerischen Post. Zuvor war sie Leiterin Assurance & Resilienz bei der BLS AG in Bern.



Jens Meissner ist Professor für Unternehmensentwicklung und Resilienz an der Hochschule Luzern und lehrt auch an der Universität St.Gallen.

unvorhersehbare Krisen vorbereiten und die Flexibilität besitzen, sich verändernden Rahmenbedingungen ständig anzupassen, werden in der Lage sein, sich gegenüber weniger resilienten Wettbewerbern zu behaupten. In der Zukunft werden Unternehmen, die integrales Resilienz-Management betreiben und diesem eine hohe Management-Attention schenken, eine Schlüsselrolle in ihren Märkten spielen. ■

Literatur:

- ISO (2025): ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. Edition 1, 2017. <https://www.iso.org/standard/50053.html> (abgerufen am 10.1.2025).
- Whitman, R., Kachali, Z., Roger, H., Vargo, J., D. und E. Seville (2013), «Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53)», Measuring Business Excellence, Vol. 17 No. 3, pp. 3-14. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0030>.

La gestion intégrale de la résilience comme opportunité pour les entreprises

Cet article traite du thème de la «gestion intégrale de la résilience» en tant qu'opportunité stratégique pour les entreprises. Il est illustré par l'exemple de l'entreprise ferroviaire BLS AG. Dans un monde marqué par l'incertitude, la résilience prend de plus en plus d'importance. Elle englobe la capacité des organisations à tirer des enseignements des crises et à en ressortir renforcées. La gestion de la résilience se fait à trois niveaux: l'individu, l'équipe et l'organisation dans son ensemble. Les individus doivent renforcer leurs ressources physiques et psycholo-

giques, les équipes doivent cultiver la confiance et une bonne culture de la communication, et l'organisation est obligé de créer des systèmes et des réseaux stables. BLS AG intègre la gestion de la résilience grâce à son département «Assurance & Résilience», qui réunit les fonctions de sécurité et de santé. Le succès de la résilience exige la collaboration de plusieurs fonctions de l'entreprise et une attitude continue, axée sur l'apprentissage. Une gestion de la résilience bien établie est considérée comme un avantage concurrentiel décisif pour le développement durable d'une entreprise.



37. Control

**Internationale Fachmesse
für Qualitätssicherung**

06. – 09. Mai 2025

Stuttgart

**next
level
quality
assurance**

- Messtechnik
- Werkstoffprüfung
- Analysegeräte
- Optoelektronik
- QS-Systeme / Service

control-messe.de

#control2025

**Sichern Sie jetzt Ihr
kostenfreies Ticket:**

Registrierungsseite:
www.schall-registrierung.de
Ticket-Code: JFG7U-B1QXG



Veranstalter:

SCHALL
MESSEN FÜR MÄRKTE

P. E. SCHALL GmbH & Co. KG

+49 (0) 7025 9206-0 control@schall-messen.de