# RESILIENZ-KOMPASS

zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen

STÄRKE starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz

# RESILIENZ-KOMPASS

zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen

Herausgeber:
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD)
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW)
Hochschule Fresenius Düsseldorf

Förderung und Betreuung durch:

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Förderschwerpunkt Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen

BETREUT VOM
PTKA Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

STÄRKE starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz

*Der »Resilienzkompass« ist im Rahmen des Projekts STÄRKE – starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz entstanden und stellt einen praxisorientierten Leitfaden dar. Mit diesem Instrument können Unternehmen ihre Anpassungsfähigkeit an die aktuellen sowie künftigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen selbstständig analysieren und geeignete Entwicklungsmaßnahmen ableiten und durchführen.*

*Um sich den Anforderungen des immer schneller wandelnden Marktes stellen zu können, bedarf es eines hohen Maßes an selbstgesteuertem Handeln, kommunikativen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Selbstorganisation. Für »die Arbeit von morgen« werden somit präventive und innovative Maßnahmen gefordert. Daraus entsteht ein immer höher werdender Bedarf an Resilienz. Hier setzte das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), im Rahmen der Bekanntmachung »Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen«, geförderte Projekt STÄRKE – starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz an. Ziel des dreijährigen Kooperationsprojektes ist es, ein Gesamtkonzept der individuellen und organisationalen Resilienz mit vier Pilotunternehmen zu entwickeln und dieses in den Unternehmen zu erproben.*

*Das Projekt verbindet arbeitswissenschaftliche, betriebswirtschaftliche und psychologische Ansätze. Analysebasis ist das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Das Modell bietet zum einen eine Grundstruktur für eine grundlegende Organisationsanalyse. Zum anderen macht es die Identifikation und Priorisierung von dringenden Handlungsfeldern möglich. Weitere Informationen zu dem Projekt STÄRKE und zu dem Thema »Resilienz« sowie Zusatzmaterialien (u. a. Faktenblätter) sind auf der Projektwebsite unter www.staerke-projekt.de erhältlich.*

# GRUSSWORT ZUM »RESILIENZKOMPASS«

*Prof. Dr. Karlheinz Sonntag*

Digitalisierung und demografischer Wandel – Unternehmen und ihre Beschäftigten stehen vor Umbrüchen in der Arbeitswelt. Während Unternehmen sich Veränderungen des Marktes stellen müssen, benötigen Beschäftigte und Führungskräfte Veränderungskompetenzen und gesundheitsförderliche Arbeitsorganisationen.

Das Verbundprojekt STÄRKE hat es sich zum Ziel gesetzt, die Widerstandsfähigkeit, also die Resilienz, von Unternehmen und Beschäftigten zu stärken. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) erlangen das notwendige Know-how zur Stärkung der Änderungsfähigkeit mit entsprechenden Resilienz-Konzepten. Die KMU sind es, die als Rückgrat der deutschen Wirtschaft einen großen Anteil der Wirtschaftskraft Deutschlands tragen, angesichts globaler und digitaler Entwicklungen dem Wettbewerb langfristig jedoch nur mit hoher Anpassungsfähigkeit standhalten können.

Der »Resilienzkompass«, den das Projekt STÄRKE in Zusammenarbeit mit vier wissenschaftlichen Instituten und vier Pilotunternehmen entwickelt hat, bietet KMU praxistaugliche und wissenschaftlich fundierte Werkzeuge. Als praxisnahe Handlungshilfe beinhaltet der Kompass verschiedene Maßnahmen für die organisationale und individuelle Resilienz auf Basis des EFQM-Modells. Dazu zählen zum Beispiel Selbstbewertungsinstrumente, Workshop-Konzepte oder Schulungen. Diese eignen sich für den direkten betrieblichen Einsatz in unterschiedlichen Handlungsfeldern organisationaler Veränderungen wie der Strategie, der Führung oder des Prozessmanagements.

Mit dem »Resilienzkompass« können Unternehmen ihre Arbeitssysteme und Abläufe hinsichtlich äußerer Einflüsse überprüfen und strategisch weiterentwickeln. Beschäftigte werden unterstützt, auch in unerwarteten Situationen den Überblick zu behalten und richtige Entscheidungen zu treffen. In den Fokus rückt eine Organisations- und Personalentwicklung, die angesichts veränderter Umfeld- und Wettbewerbsbedingungen eine ausgewogene Balance von Flexibilitätsstrategien und Stabilitätsinstrumenten ermöglicht. Nur mit einer entsprechenden Veränderungskompetenz kann es gelingen, die Herausforderungen einer zunehmend flexiblen, komplexen und zuweilen ungewissen Arbeitswelt erfolgreich zu bewältigen.

Allen Unternehmen wünsche ich viel Erfolg bei einer modernen und gesunden Arbeitsgestaltung. Nutzen Sie den »Resilienzkompass« zur Optimierung Ihres organisationalen Veränderungsprozesses!

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Leiter des wissenschaftlichen Begleitvorhabens »Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen« (MEgA) des BMBF-Förderschwerpunktes, Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg

## AUTOREN

**Christiane Flüter-Hoffmann**
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., Kompetenzfeld Arbeitsmarkt und Arbeitswelt
E-Mail: flueter@iwkoeln.de

**Dr. Andrea Hammermann**
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., Kompetenzfeld Arbeitsmarkt und Arbeitswelt
E-Mail: hammermann@iwkoeln.de

**Heike Märki**
Technische Universität Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaft
E-Mail: h.maerki@iad.tu-darmstadt.de

**Mona Muckel**
Hochschule Fresenius Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft & Medien
E-Mail: mona.muckel@hs-fresenius.de

**Prof. Dr. habil. Ralf Neuhaus**
Hochschule Fresenius Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft & Medien
E-Mail: neuhaus@hs-fresenius.de

**Franka Niepmann**
ehemals Hochschule Fresenius Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft & Medien

**Pia Niessen**
Technische Universität Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaft
E-Mail: p.niessen@iad.tu-darmstadt.de

**Anna Peck**
ehemals ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit

**Dr. Anika Peschl**
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit
E-Mail: a.peschl@ifaa-mail.de

**Dr. Stephan Sandrock**
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit
E-Mail: s.sandrock@ifaa-mail.de

**Nora Johanna Schüth**
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit
E-Mail: n.j.schueth@ifaa-mail.de

**Dr. Oliver Stettes**
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., Kompetenzfeld Arbeitsmarkt und Arbeitswelt
E-Mail: stettes@iwkoeln.de

Ein herzlicher Dank für die freundliche Unterstützung bei der Erstellung der Broschüre und die fachliche Beratung gilt den Herren **Dr.-Ing. Mikko Börkircher** (METALL NRW Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e. V.) und **Kai Schweppe** (Südwestmetall Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V.).

Projektkonsortium:



# INHALT

**1 Grundlagen und Aufbau des Resilienzkompasses** 09
1.1 Umgang mit Herausforderungen – erfolgreich durch Resilienz 09
1.2 Anleitung zur Verwendung des Resilienzkompasses 09
1.3 EFQMplusR-Modell zur systematischen Erfassung von Resilienzaspekten 11
**2 Analyse – wie widerstandsfähig ist Ihr Unternehmen?** 15
2.1 Erfassung der individuellen Resilienz 15
2.2 Erfassung der organisationalen Resilienz 18
2.3 EFQMplusR-Interviews zur Identifikation von Handlungsbedarfen 18
2.4 Interessengruppenworkshops zur Ermittlung von Störfaktoren 23
**3 Maßnahmen zur Förderung der individuellen und organisationalen Resilienz** 27
**3.1 Führung** 28
3.1.1 Workshop zur Stärkung der Führungskultur und Führungskompetenz 28
3.1.2 Workshop zu Mitarbeitergesprächen mit Leistungseinschätzung 32
3.1.3 Workshop zur Definition des Kompetenzrahmens von Führungskräften 36
**3.2 Strategie** 38
3.2.1 Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie 38
3.2.2 Anleitung zur Einführung eines Kennzahlenmanagements 43
3.2.3 Anleitung zur Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse 47
3.2.4 Anleitung für ein resilienzorientiertes Risikomanagement 50
**3.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** 54
3.3.1 Workshop zur Identifikation der Bedarfe im Rahmen des Gesundheitsmanagements und Anleitung zur Durchführung von Fehlzeitenanalysen 54
3.3.2 Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten 60
3.3.3 Workshop zur Schulung der Konfliktfähigkeit der Beschäftigten 65
3.3.4 Workshop zu neuen Technologien in der Arbeitswelt mit Fokus auf die Produktion 69
**3.4 Partnerschaften und Ressourcen** 74
3.4.1 Anleitung zur Durchführung einer systematisierten Kundenakquise 74
3.4.2 Anleitung zur Einführung eines Bewertungssystems für Lieferanten 77
3.4.3 Anleitung zur Durchführung strukturierter Kundeninterviews 80
**3.5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen** 84
3.5.1 Anleitung zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen 84
3.5.2 Anleitung zur Stärkung interner Kommunikation im Unternehmen 89
3.5.3 Anleitung zur Durchführung eines systematischen Kompetenzmanagements 92
**4 Hintergrundinformationen** 96
4.1 Individuelle Resilienz 97
4.2 Organisationale Resilienz 98
4.3 EFQM-Konzept und RADAR 100
**Literatur** 105
**Glossar** 107
**Anhang** 112

*Begeben Sie sich auf den Weg zur Stärkung der Resilienz in Ihrem Unternehmen, um für die nächsten Herausforderungen gerüstet zu sein.*

# 1 GRUNDLAGEN UND AUFBAU DES RESILIENZKOMPASSES

## 1.1 Umgang mit Herausforderungen – erfolgreich durch Resilienz

Unternehmen sehen sich immer wieder mit Herausforderungen konfrontiert – neue Rahmenbedingungen erfordern Veränderungsprozesse. Steigende Aufgabenkomplexität, zunehmende Digitalisierung und kurze Produktlebenszyklen verlangen beispielsweise Entscheidungen unter teilweise unsicheren Bedingungen. Es hat sich gezeigt, dass einige Unternehmen und Individuen neue, manchmal auch krisenhafte Situationen erfolgreicher bewältigen als andere. Die Fähigkeiten, Handlungsfähigkeit in schwierigen Zeiten aufrecht erhalten zu können, sich schneller von Krisen zu erholen und flexibel Lösungen zu entwickeln, werden zusammengefasst als Resilienz bezeichnet. Resiliente Unternehmen mit einer resilienten Belegschaft haben Vorteile bei der Bewältigung von (unvorhergesehenen und nicht planbaren) Herausforderungen sowie Krisensituationen und können damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber weniger resilienten Unternehmen realisieren (weitere Infomationen zu dem Thema »Resilienz« in Kap. 4 »Hintergrundinformationen«). Resilienz lässt sich sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene entwickeln. Dabei sollten Unternehmen einerseits die Eigenverantwortung der Beschäftigten einfordern und diese in ihrem Umgang mit Herausforderungen und kritischen Situationen unterstützen (individuelle Ebene). Andererseits sollte das Unternehmen Rahmenbedingungen zum Umgang mit Wandel und Veränderung auf organisationaler Ebene schaffen, um erfolgreich zu bleiben. Es ist empfehlenswert, beide Ebenen in den Blick zu nehmen, um mögliche Krisen zu überstehen und um das Wohlergehen der Organisation sicherzustellen. Wie der »Resilienzkompass« dabei helfen kann, wird im folgenden Kapitel erläutert. Der »Resilienzkompass« richtet sich in erster Linie an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und ist geeignet für die Geschäftsführung, Beschäftigte im Personalmanagement und in der Personalentwicklung sowie in der Organisationsentwicklung, dem Qualitäts- oder Gesundheitsmanagement, Vertretungen von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen sowie Unternehmensberatungen und alle Beschäftigten, die sich mit dem Thema »Resilienz« auseinandersetzen möchten.

## 1.2 Anleitung zur Verwendung des Resilienzkompasses

Als Grundlage für eine Organisationsentwicklung, die konkret auf Resilienzförderung abzielt, werden im Rahmen des »Resilienzkompasses« zielgerichtete Maßnahmen vorgestellt. Die Maßnahmen umfassen Workshops und Anleitungen, die auf die Stärkung der Resilienz abzielen. Die Sammlung umfasst erprobte Vorgehen, die detailliert beschrieben werden und stellt keine abschließende Übersicht aller denkbaren Einflussmöglichkeiten auf die individuelle und organisationale Resilienz dar. Die Maßnahmen wurden auf Grundlage des EFQMplusR (European Foundation for Quality Management plus Resilienz)-Modells (s. Kap. 1.3 »EFQMplusR-Modell zur systematischen Erfassung von Resilienzaspekten«) entwickelt und sind auf die Handlungsfelder des EFQM-Modells »Führung«, »Strategie«, »Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter« »Partnerschaften und Ressourcen« sowie »Prozesse, Produkte und Dienstleistungen« ausgerichtet (s. Abb. 1, für weitere Informationen s. Kap. 4 »Hintergrundinformationen«). Die Berücksichtigung eines ganzheitlichen Ansatzes stellt sicher, dass alle Handlungsfelder so ausgerichtet sind, dass das Unternehmen beispielsweise in Krisensituationen handlungsfähig bleibt. In den Maßnahmenbeschreibungen ist kenntlich gemacht, ob eine Maßnahme primär zur Stärkung individueller oder organisationaler Resilienz konzipiert wurde oder ob beide Formen dadurch gefördert werden können.

Zunächst ist es von Vorteil, wenn sich Unternehmen ihrer Potenziale im Hinblick auf die verschiedenen Handlungsfelder des EFQM-Modells bewusst sind und erkennen, welche Rolle diese für die Stärkung der organisationalen und individuellen Resilienz spielen können (s. Kap. 1.3 »EFQMplusR-Modell zur systematischen Erfassung von Resilienzaspekten«). Mit diesem Bewusstsein können die Entwicklungsbedarfe identifiziert werden.

**Vorgehen zur praktischen Umsetzung des Resilienzkompasses:**

1. Schritt: Ermittlung der Resilienz im Unternehmen. Kapitel 2 »Analyse – wie widerstandsfähig ist Ihr Unternehmen?« gibt konkrete Hilfestellungen, wie der Status quo der individuellen und organisationalen Resilienz im Unternehmen erfasst werden kann.
2. Schritt: Entwicklungspotenziale in den Handlungsfeldern identifizieren und priorisieren (s. Kap. 2 »Analyse – Wie widerstandsfähig ist Ihr Unternehmen?«)
3. Schritt: Durchführung einer oder mehrerer Maßnahmen in dem Handlungsfeld/den Handlungsfeldern mit Entwicklungsbedarf (s. Kap. 3 »Maßnahmen zur Förderung der individuellen und organisationalen Resilienz«).
4. Schritt: Messung der Zielerreichung einzelner Maßnahmen durch erneute Analyse und ggf. Festlegung weiterer Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz.

## 1.3 EFQMplusR-Modell zur systematischen Erfassung von Resilienzaspekten

Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsmanagementsystem des Total-Quality-Managements. Mit acht Grundprinzipien sorgt es für Hochleistungen, also für Exzellenz in den Unternehmen. Ursprünglich haben große europäische Unternehmen es konzipiert, um dem japanischen Deming-Preis und dem US-amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Award in der EU etwas Gleichwertiges entgegenzusetzen. Das Modell ist eine Anleitung für Unternehmen, eigene Stärken und Schwächen sowie Verbesserungspotenziale zu erkennen. Einerseits stellt dieses Methodenset qualitativer Sozialforschung hochkomplexe Verfahren vor, andererseits sind sie gut auf wesentliche Punkte reduzierbar, die auch für kleine Unternehmen nachvollziehbar sind (für weitere Informationen s. Kap. 4.3 »EFQM-Konzepte und RADAR«).
Das EFQM-Modell beweist eine sehr große Offenheit für ganz verschiedene Ziele und Aktivitäten von Unternehmen.

### EFQM auch für eine Selbstbewertung der Resilienzaspekte geeignet

Diese Offenheit und Flexibilität des Modells ermöglicht den Unternehmen auch eine Einschätzung über die individuelle Resilienz ihrer Beschäftigten und einer Selbstbewertung der organisationalen Resilienz ihrer Firma. Die Fähigkeit, widerstandsfähig gegenüber äußeren Belastungen und Krisensituationen zu sein und sie ohne anhaltende Beeinträchtigung durchzustehen, wird in der Psychologie als »Resilienz« bezeichnet. Aus den USA kommen seit Längerem bereits Ansätze, den Resilienzbegriff nicht nur auf Individuen anzuwenden, sondern auch auf Teams, Organisationen und ganze Unternehmen. Ein System ist resilient, wenn es seine Funktionen angesichts äußeren oder inneren Wandels aufrechterhält oder wenn es Krisen meistert und sogar gestärkt daraus hervorgeht, so Allenby und Fink (2005) (s. Kap. 4.1 »Individuelle Resilienz«). Amerikanische Studien konnten nachweisen, dass potenzielle künftige Beschäftigte als interessierte Bewerber vielfach herauszufinden suchen, inwieweit die Unternehmen bereits über organisationale Resilienz verfügen (Harvard Business School Press 2003).

Mit dem EFQM-Modell lassen sich die individuelle und organisationale Resilienz ganzheitlich abbilden (Flüter-Hoffmann 2015). Das EFQM-Modell wird seit einiger Zeit nicht mehr nur betriebswirtschaftlich untersucht, um den ökonomischen Nutzen für Unternehmen nachzuweisen, sondern ist auch Forschungsobjekt einer konzeptionellen Verbindung von Total-Quality-Management und Arbeitswissenschaft (Vincent 2008).

Auf der Basis des Qualitätsmanagementmodells der EFQM wurde im Rahmen des Projekts STÄRKE ein erweitertes »EFQMplusR«-Konzept in mehreren Stufen entwickelt:

1) Das bestehende EFQM-Modell 2013 wurde daraufhin untersucht, welche Tools es bereits zur Selbstbewertung gibt:

a. EFQM-Selbstbewertung (Determining Excellence, www.efqm.org)
b. SwissBEx-Selbstbewertung
c. Modellbroschüre, Kriterienmodell etc. (www.efqm.de/efqm-modell.html)
d. Vorarbeit im EFQM-Projekt VITNESS (u. a. Publikationen der Hochschule Fresenius und des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln e. V., www.vitness.info)

2) Durch Experteneinschätzung wurden die bestehenden EFQM-Selbstbewertungen um das Thema individuelle und organisationale Resilienz priorisiert und erweitert. Dazu erhielt jedes Teilkriterium eine Einschätzung für seine Bedeutung im Hinblick auf individuelle und organisationale Resilienz (niedrig, moderat, hoch). Die bestehenden Fragen aus den oben genannten Tools wurden dementsprechend zusammengefasst und/oder erweitert. Nur bei einer hohen Bedeutung wurde dieses Teilkriterium als Frage mit aufgenommen.
3) Der daraus entstandene 40-Fragen-Katalog (s. Anhang »Vorlage EFQMplusR-Interview-Fragebogen«) mit dem dazugehörigen Selbstbewertungs- und Auswertungstool hat in einer zweiten Experteneinschätzung durch EFQM-Praxisexperten (EFQM-Arbeitskreis mit Praxiskooperationen) eine abschließende Einschätzung erhalten.



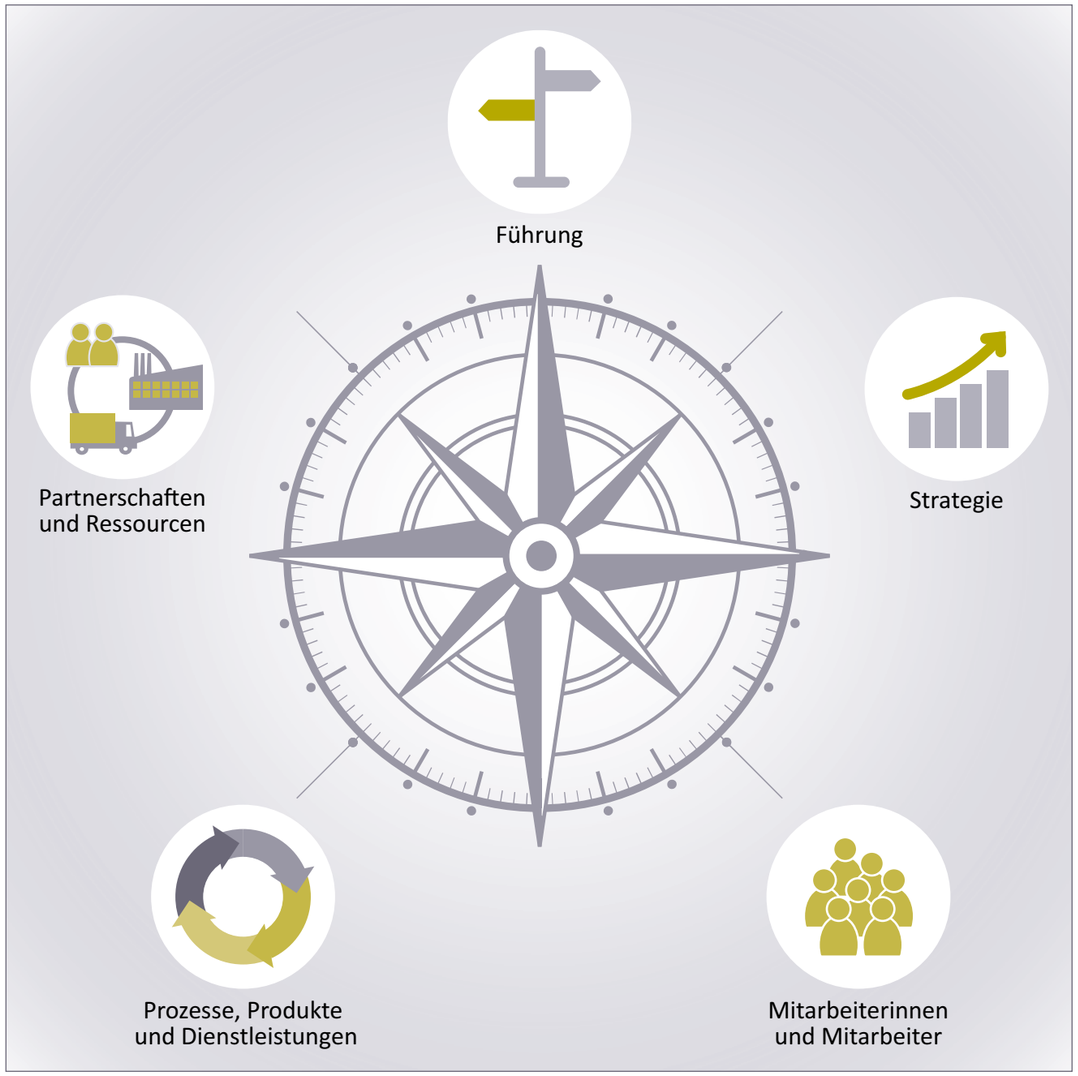



*Abbildung 1: Handlungsfelder des Resilienzkompasses*

Das EFQMplusR-Modell hat bei den sogenannten Befähiger-Kriterien den Fokus auf das Konzept von organisationaler und individueller Resilienz ausgerichtet (s. Tab. 1):

- Für das Befähiger-Kriterium **»Führung«** bedeutet dies, dass Führungskräfte ihren Beschäftigten nicht nur vertrauen, sondern ihnen auch Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz zutrauen. Führungskräfte werden künftig noch weit stärker als heute Ambiguitätstoleranz entwickeln müssen. Das ist ein Führungsfaktor, der beschreibt, dass Führungskräfte nicht nur Widersprüchlichkeiten, mehrdeutige Informationen oder konflikthafte Spannungsfelder ertragen lernen, sondern sie vielmehr auch als positiv und potenzial-bergend erleben können. So entwickeln sie aus vermeintlichen Entweder-oder-Situationen, die viel Potenzial von vornherein ausschließen, eine Sowohl-als-auch-Situation, was angesichts auch der immer diverser werdenden Belegschaften eine wichtige Kompetenz der Führungskräfte wird. Aber auch die Arbeitsprozesse werden für die Führungskräfte komplexer und viele Herausforderungen der Zukunft immer weniger vorhersehbar, daher hilft ihnen Ambiguitätstoleranz dabei, trotz vieler Unwägbarkeiten handlungsfähig zu bleiben (Flüter-Hoffmann 2013b).

- Für das Befähiger-Kriterium **»Strategie«** bedeutet dies, dass die Organisation ihre Strategie nutzt, um durch den Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz die Beschäftigten und die Organisation zu stärken. Sie kennt die Potenziale, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer unterschiedlichen Beschäftigten, ihrer Lieferanten und Kunden und berücksichtigt diese auch in der Unternehmensstrategie. Die Organisation kommuniziert die Strategie in geeigneter Weise an alle Beschäftigten

| EFQM-Befähiger mit Ausrichtung Resilienz (EFQMplusR) | | |
|---|---|---|
| **Führung:** | **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** | **Prozesse, Produkte und Dienstleistungen:** |
| Sinn vermitteln,<br>Optimismus ausstrahlen,<br>Ambiguitätstoleranz entwickeln,<br>Diversität schätzen,<br>Ziele setzen,<br>Orientierung geben,<br>Vertrauen schaffen,<br>Empathie entwickeln,<br>Zutrauen zu den Beschäftigten haben,<br>Kommunikation fördern | Aufbau individueller Resilienz<br>(Kompetenz, Identifikation,<br>Selbstvertrauen, Entwicklung,<br>optimistische Grundhaltung,<br>Selbstwirksamkeit,<br>Bereitschaft zu Verantwortung,<br>Handlungsfähigkeit) | stabile Prozesse,<br>Wandelbarkeit,<br>hohe Innovation,<br>Ausrichtung auf den Markt,<br>transparentes Vorgehen,<br>klare Verantwortlichkeiten,<br>Wissenstransfersysteme,<br>lernförderliche Arbeitsumgebung |
| | **Strategie:** | |
| | Lösungsorientierung,<br>Wachstum,<br>hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten,<br>Personalpolitik orientiert an Beschäftigte und Ergebnisse | |
| | **Partnerschaften und Ressourcen:** | |
| | schnelles Reaktionsvermögen,<br>hohe Flexibilität,<br>Vertrauen | |

*Tabelle 1: Ausprägungen der EFQM-Befähiger im Gesamtkonzept der individuellen und organisationalen Resilienz (s. auch Flüter-Hoffmann 2015, S. 129)*

und ermittelt den Kenntnisstand beispielsweise über eine Mitarbeiterbefragung. Führungskräfte sorgen für die Umsetzung der Strategie und achten darauf, die Beschäftigten in die Umsetzung einzubeziehen. Die Organisation bezieht in ihre Strategie auch eine Wettbewerbsanalyse mit Leistungsvergleichen bei Qualität, Kosten, Durchlaufzeiten, Termintreue mit ein, um eigene Stärken besser zu nutzen.

- Bei dem Befähiger-Kriterium **»Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«** geht es um den Aufbau individueller Resilienz der Beschäftigten. Denn auch die Beschäftigten benötigen in der Arbeitswelt der Zukunft nicht nur Veränderungsbereitschaft, sondern auch Veränderungsfähigkeit. Dies verlangt Beschäftigten viel ab und könnte Einzelne vielleicht sogar in krisenhafte Überlastsituationen führen. Daher ist es für die Beschäftigten wichtig, widerstandsfähig zu sein, Selbstvertrauen zu haben, sich mit der Arbeit und den Arbeitsbeziehungen identifizieren zu können, ja sogar Kraft daraus zu schöpfen und individuelle Bewältigungsstrategien für die verschiedenen Anforderungen zu entwickeln.

- Für das Befähiger-Kriterium **»Partnerschaften und Ressourcen«** bedeutet dies, dass die Organisation gegenüber den Kooperationsunternehmen und Lieferanten zeigt, dass der Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz auch ihnen zugutekommt, beispielsweise durch eine reibungslosere und störungsfreiere Zusammenarbeit. Das Finanz-Reporting bezieht sich unter anderem auch auf gesundheitsspezifische Daten (Prävention, Fehlzeitenanalyse, Anstieg des Well-Being). Mit der Wettbewerbsanalyse wird auch eine Analyse des eigenen Innovationsgrades erstellt. Für die Analyse und Bewertung von investierten und eingesparten Ressourcen sind die Kennzahlen von TPM (Total Productive Maintenance) und OEE (Overall Equipment Effectiveness, Gesamtanlageneffektivität) hilfreich.

- Für das Befähiger-Kriterium **»Prozesse, Produkte und Dienstleistungen«** bedeutet das, dass alle Geschäftsprozesse einerseits von einer hohen Stabilität gekennzeichnet sind und eine klare Abfolge mit einem transparenten Vorgehen haben, gleichzeitig aber auch so flexibel, wandelbar und anpassbar wie möglich sind, um individuellen Kundenwünschen schnell nachkommen zu können. Die Organisation hat eine transparente Ablauforganisation mit Prozesslandkarte und Beschreibung aller Abläufe. Die Beschäftigten kennen alle für sie relevanten Prozesse mit der jeweiligen Ansprechperson. Die Produkte und Dienstleistungen werden nach den Wünschen der Kunden regelmäßig weiterentwickelt. Zusätzlich braucht die Organisation ein gut funktionierendes Wissenstransfersystem und zur ständigen Weiterentwicklung der Beschäftigten eine lernförderliche Arbeitsumgebung (Flüter-Hoffmann 2013a).

Das ganzheitliche System einer individuellen Resilienz der Beschäftigten und einer organisationalen Resilienz der Firmen kann die Unternehmen auf die wachsenden Anforderungen (z. B. digitale Arbeitswelt) von morgen vorbereiten (Flüter-Hoffmann 2013b, S. 74f.).

*Wo stehen Sie heute und wo möchten Sie hin? Identifizieren Sie die Entwicklungsbedarfe hinsichtlich individueller und organisationaler Resilienz in Ihrem Unternehmen.*

# 2 ANALYSE – WIE WIDERSTANDSFÄHIG IST IHR UNTERNEHMEN?

Im ersten Schritt wird die Ausprägung der individuellen und organisationalen Resilienz erfasst und Entwicklungsbedarfe identifiziert. Während die individuelle Resilienz durch eine Mitarbeiterbefragung ermittelt wird, erfolgt die Analyse der organisationalen Resilienz anhand von Interessengruppenworkshops und Interviews.

## 2.2 Erfassung der individuellen Resilienz

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie die individuelle Resilienz der Beschäftigten erfasst werden kann. Hinweise zur Analyse der individuellen Resilienz im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung sollen die Planung, Durchführung, Auswertung sowie die abschließende Ableitung von Maßnahmen erleichtern.

Es ist davon auszugehen, dass individuelle Resilienz grundsätzlich nicht statisch ist und entwickelt werden kann. Vor der Einleitung von Maßnahmen zur Stärkung der individuellen Resilienz, sollte der Status quo durch die Befragung der Beschäftigten erfasst werden. Hierdurch kann ein guter Eindruck über die durchschnittliche individuelle Resilienz der Beschäftigten im Unternehmen gewonnen werden.

### Befragung der Beschäftigten

Resilientes Verhalten von Beschäftigten hat zum einen gesundheitsförderliche Aspekte, die sich auch positiv auf die Leistungsfähigkeit auswirken. Zum anderen identifizieren sich resiliente Beschäftigte stärker mit dem eigenen Unternehmen, sind zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz, zeigen mehr Engagement und sind produktiver als Beschäftigte, deren Resilienz geringer ausgeprägt ist.

### Auswahl der Messinstrumente

Um sich ein Bild darüber zu verschaffen, wie hoch die Resilienz von Beschäftigten in einem Unternehmen ausgeprägt ist, kann das Messinstrument »Resilienzskala RS-13« (Leppert et al. 2008; online verfügbar) angewendet werden. Der Fragebogen misst, wie kompetent sich eine Person selbst einschätzt, um Probleme zu lösen (Selbstwirksamkeit) und in welchem Maße eine Person sich selbst akzeptiert bzw. mit sich selbst zufrieden ist (Akzeptanz). Je nach erreichtem Punktwert, lässt sich dieser einer von drei Ergebniskategorien zuteilen (niedrige, moderate oder hohe Resilienz).

Zur Erfassung spezifischerer Aspekte von resilientem Verhalten, kann das Messinstrument »Resilienz am Arbeitsplatz« herangezogen werden (Soucek et al. 2015; online verfügbar). Dazu gehört die Fähigkeit zur emotionalen Bewältigung von schwierigen Situationen, aber auch deren positive Umdeutung. Der Begriff »positive Umdeutung« beschreibt die Fähigkeit einer Person, eine vermeintlich negative Situation trotzdem positiv zu sehen bzw. ihr positive Aspekte abgewinnen zu können und sich auf diese zu konzentrieren. Darüber hinaus erfasst das Messinstrument die Einschätzung der individuellen Fähigkeit, Arbeitsaufgaben umfassend planen zu können und die Zielgerichtetheit bei deren Ausführung.

Da mit diesen zwei Messinstrumenten unterschiedliche Aspekte von individueller Resilienz erfasst werden, kann es aufschlussreich sein, beide im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung heranzuziehen, um ein differenzierteres Bild zur individuellen Resilienz im Unternehmen zu erhalten.

### Durchführung der Befragung

Erfolgsvoraussetzung für jede Art einer Mitarbeiterbefragung ist eine hohe Beteiligung sowie die Akzeptanz der Befragten, gerade bei denjenigen Instrumenten, die persönliche Themen abfragen. Hier muss sichergestellt und transparent gemacht werden, dass die Mitarbeiterbefragung unter Wahrung der Anonymität ausgewertet, die Ergebnisse ausschließlich zweckgebunden verwendet werden und die Teilnahme freiwillig ist. Um eine hohe Beteiligung an der Befragung und wahrheitsgetreue Antworten sicherzustellen, kann es sinnvoll sein, die Datenverarbeitung auszulagern. Des Weiteren sollte ein festes

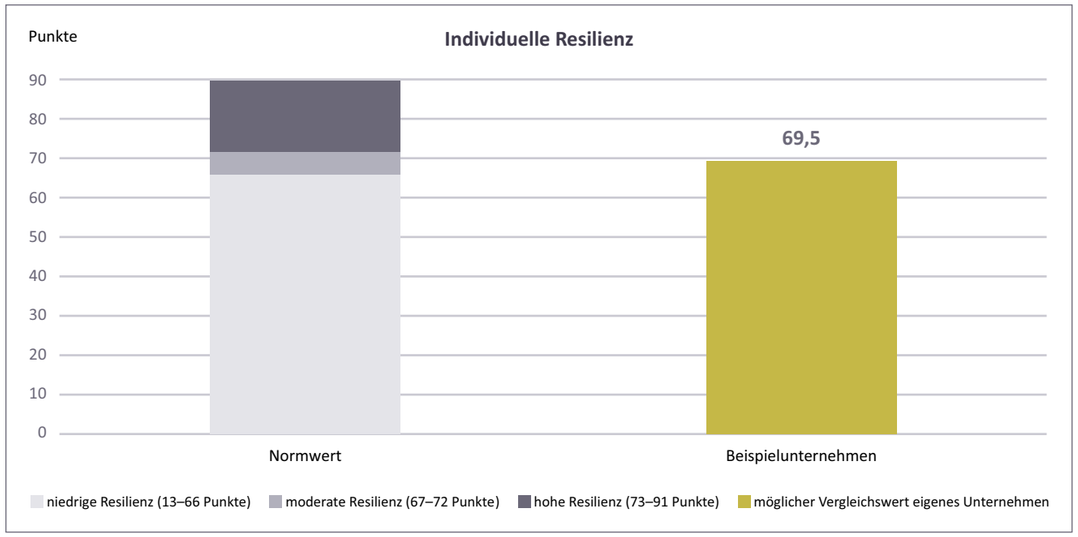



*Abbildung 2: Diagramm zum Vergleich des Gesamtergebnisses bezüglich individueller Resilienz eines Beispielunternehmens*

Zeitfenster für die Befragung kommuniziert und Nachzügler vor Ablauf des Befragungszeitraumes noch einmal an die Teilnahme erinnert werden.

Mitarbeiterbefragungen können sowohl papier- als auch PC-basiert durchgeführt werden. Einen Überblick über Vor- und Nachteile der jeweiligen Verfahren sowie weiterführende und detaillierte Hinweise sowie nützliche Vorlagen bietet die Handlungshilfe »Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen« (ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2012). Grundsätzlich sind bei Mitarbeiterbefragungen folgende Schritte einzuhalten:

- **Vorbereitung**
  - Ziele und Themenschwerpunkte klären
  - Verhandlungsspielräume und Handlungsbereitschaft prüfen
- **Konzeption**
  - Fragebogenentwurf erarbeiten
  - Fragebogenentwurf (auch mit dem Betriebsrat) abstimmen
  - endgültige Fragebogenfassung erstellen
- **Organisation und Information von Führungskräften und Beschäftigten**
  - Zeitpunkt und Organisation festlegen
  - Führungskräfte und Beschäftigte über Sinn und Zweck der Befragung informieren
- **Durchführung**
  - Fragebögen an alle Beschäftigten austeilen
  - Fragebögen innerhalb eines definierten Zeitrahmens (ca. 2 Wochen) ausfüllen lassen
  - Erinnerung an die Teilnahme kurz vor Ende der Abgabefrist
  - Erhalt der ausgefüllten Fragebögen
- **Auswertung**
  - Daten aufbereiten (auf Plausibilität prüfen, Daten zur Auswertung in z. B. Excel übertragen)
  - Daten analysieren (z. B. Betrachtung von Mittelwerten, Extremwerten, Vergleiche nach Personenkreisen [z. B. Beschäftigte verschiedener Abteilungen, Führungskräfte])
  - Ergebnisse dokumentieren
  - Rückmeldung der Ergebnisse (an Management, Führungskräfte, Betriebsrat und Beschäftigte)
- **Umsetzung Befragungsergebnis**
  - Ursachenanalyse durchführen
  - Maßnahmen entwickeln
  - Maßnahmen festlegen, planen und umsetzen
- **Evaluation (erneute Durchführung)**
  - erneute Befragung, um die Wirksamkeit der Maßnahmen/der Veränderung zu überprüfen
  - alle Beteiligten über Fortschritte und Ergebnisse informieren

### Auswertung und Rückmeldung der Ergebnisse

Nach Überprüfung der Vollständigkeit der Befragungsunterlagen und Plausibilität der angekreuzten Items werden die Daten erfasst und aggregiert, zum Beispiel in einem Datenverarbeitungsprogramm wie MS Excel oder in der Statistiksoftware SPSS. Es dürfen seitens des Unternehmens selbst keine Rückschlüsse auf die Ergebnisse einzelner Mitarbeitenden geschlossen werden können. Die grafische Aufarbeitung der Resultate für die weitere interne Kommunikation dient der Veranschaulichung und einer raschen Interpretation. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zur individuellen Resilienz mittels der »Resilienzskala RS-13« (Leppert et al. 2008) in einem beispielhaften Unternehmen wurden anhand eines Balkendiagramms dargestellt (s. Abb. 2). Bei dem Beispielunternehmen haben alle befragten Beschäftigten zusammen einen durchschnittlichen Resilienzwert von 69,5 Punkten. Dies entspricht einer moderaten Resilienz.



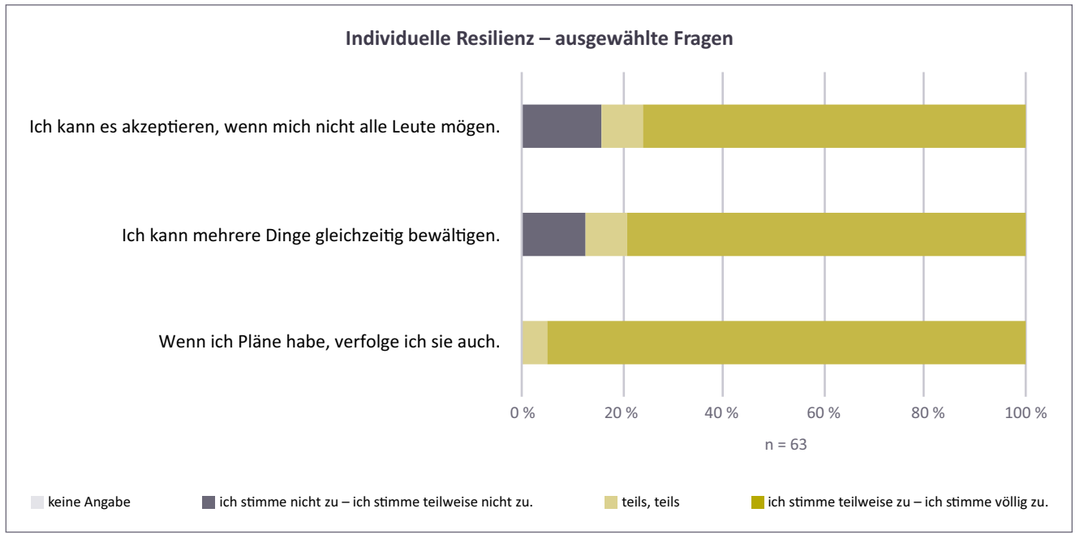



*Abbildung 3: Beispielfragen aus der »Resilienzskala RS-13« über die Ergebnisse aller Teilnehmenden hinweg*

Die Verteilung der Antworten für einzelne Items der Mitarbeiterbefragung im Durchschnitt kann gut in Säulendiagrammen dargestellt werden. Abbildung 3 zeigt auszugsweise die grafische Darstellung der Ergebnisse zu drei Beispiel-Items.

Die durch die Mitarbeiterbefragung gewonnenen Daten können, sofern von Interesse, auch für unterschiedliche Einheiten im Unternehmen (wie z. B. Abteilungen, Altersklassen etc.) ausgewertet und im Nachgang miteinander verglichen werden. Wichtig hierbei ist, dass zur kleinsten Auswertungseinheit nicht weniger als fünf Personen zählen, da andernfalls Rückschlüsse möglich wären und somit die Anonymität nicht mehr gewährleistet werden kann.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sollten zeitnah zunächst demjenigen zurückgemeldet werden, der die Befragung in Auftrag gegeben hat, sodann den Führungskräften und dem Betriebsrat. Im Anschluss daran sollten ebenso die Beschäftigten über die Ergebnisse in Kenntnis gesetzt werden.

### Ableitung von Maßnahmen

Zentraler Schritt einer Mitarbeiterbefragung ist die Analyse der Ursachen für die Ergebnisse und die Ableitung geeigneter Maßnahmen. Da eine Mitarbeiterbefragung bei den Beschäftigten Erwartungen weckt, müssen nach ihrer Auswertung Maßnahmen folgen, bzw. Konsequenzen gezogen werden (s. auch ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2012), um Frust und Demotivation bei der Belegschaft vorzubeugen. Die Ableitung von Maßnahmen auf Basis der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sollte u. a. vor dem Hintergrund der aktuellen Situation im Betrieb (Ursachenforschung) sowie bisher durchgeführter Maßnahmen erfolgen. Zur Förderung individueller Resilienz im Unternehmen, können vor allem Maßnahmen in den Handlungsfeldern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führung wirkungsvoll sein.

Für das oben angeführte Beispielunternehmen könnte die Umsetzung der Maßnahme »Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten« (s. Kap. 3.3.2) als Konsequenz gezogen und initiiert werden, um die individuelle Resilienz der Beschäftigten zu erhöhen (bzw. deren resilientes Verhalten zu steigern). Des Weiteren kann eine Steigerung der Resilienz der Beschäftigten zum Beispiel durch die Berücksichtigung von Bedarfen im Rahmen des Gesundheitsmanagements (s. Kap. 3.3.1), oder aber durch die Stärkung der Führungskultur und -kompetenz (s. Kap. 3.1.1) erreicht werden. Welche Maßnahmen oder Interventionen eingeleitet werden, kann beispielsweise in Workshops mit Führungskräften, Mitgliedern der Personalabteilung sowie Betriebsräten erarbeitet werden. Wurde ihre Abfolge priorisiert und terminiert, gilt es, mit der Umsetzungsphase zu beginnen.

### Evaluation der Maßnahme durch erneute Mitarbeiterbefragung

Wie bei anderen Mitarbeiterbefragungen ist auch bei der Analyse der individuellen Resilienz empfehlenswert, die Befragung (z. B. nach der Durchführung des Workshops zur Förderung individueller Resilienz) zu wiederholen. So kann die Wirkung von Maßnahmen oder Interventionen evaluiert werden. Über den Stand der Maßnahmen, wie auch die Ergebnisse der Befragung zur Evaluation sollten – im Sinne der Transparenz – alle Interessengruppen zeitnah informiert werden und ggf. erforderliche Schritte eingeleitet werden. Dies kann die Wiederholung einer Maßnahme, deren Anpassung oder deren Erweiterung, z. B. auf einen größeren Personenkreis, sein.

Damit Unternehmen ihre Entwicklungspotenziale mit Bezug zu Resilienz identifizieren können, sollte neben der Erfassung der individuellen Resilienz auch Aufschluss über die organisationale Resilienz im Unternehmen erhalten werden. Dies kann über Interviews und Interessengruppenworkshops erlangt werden.

## 2.2 Erfassung der organisationalen Resilienz

Auf der Basis des EFQM-Fragenkatalogs zu den 32 Einzelkriterien wurde im Rahmen des Projekts STÄRKE ein Interview-Leitfaden mit 40 Fragen zum EFQMplusR-Konzept erstellt. Die in der Selbstbewertung erlangten Erkenntnisse geben Aufschluss über den Status quo der organisationalen Resilienz im Unternehmen. Ergänzend wurden Interessengruppenworkshops durchgeführt, um sowohl interne als auch externe Störfaktoren zu identifizieren.

### 2.2.1 EFQMplusR-Interviews zur Identifikation von Handlungsbedarfen

Das EFQM-Modell für Business Excellence bietet Unternehmen eine offene Grundstruktur für ein Managementsystem, das zum Erfolg der Organisationen beitragen kann. Mithilfe des EFQM-Modells kann das Unternehmen seinen Reifegrad bezüglich Business Excellence bestimmen sowie Stärken und Schwächen erkennen (s. Kap. 4.3 »EFQM-Konzept und RADAR). Vor diesem Hintergrund kann das Unternehmen entsprechende strategische Maßnahmen entwickeln und umsetzen.

Der Fragenkatalog unterstützt Organisationen bei der Analyse des Status quo bei allen Befähiger-Kriterien bzw. Handlungsfeldern, also »Führung«, »Strategie«, »Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«, »Partnerschaften und Ressourcen«, »Prozesse, Produkte und Dienstleistungen« und allen Ergebnis-Kriterien. Zudem bietet der Fragenkatalog eine Struktur zur Erfassung und Darstellung der Stärken und Schwächen der Organisation. Die Befähiger-Kriterien befassen sich damit, was eine Organisation macht und wie sie es macht. Die Ergebnis-Kriterien (mitarbeiterbezogene, kundenbezogene und gesellschaftsbezogene Ergebnisse sowie die Schlüsselergebnisse) behandeln das, was eine Organisation erreicht.

Zur Durchführung der Interviews ist zunächst eine interviewende Person im Unternehmen zu bestimmen, die die Geschäftsleitung, Führungskräfte und weitere Beschäftigte zu den fünf Befähiger-Kriterien befragt. Nachdem die Frage von dem Beschäftigten beantwortet wurde, gibt dieser die Bedeutung des Aspekts für das eigene Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 10 an. Im Folgenden werden Beispielfragen zu den Befähiger-Kriterien und einige, für das Thema »Resilienz« relevante, Ergebnis-Kriterien mit ihrem Bezug zur Resilienz dargestellt (s. Kap. 1.3 »EFQMplusR-Modell zur systematischen Erfassung von Resilienzaspekten«). Diese sind Teil des Interview-Fragebogens, der vollständig dem Anhang des »Resilienzkompasses« zu entnehmen ist.

#### Führung

Führungskräfte können beispielsweise über ihren Führungsstil, mit ihrer Steuerung und durch ihre Analysen entscheidend zur individuellen und organisationalen Resilienz beitragen. Deswegen werden im Rahmen des Interviews Fragen hierzu gestellt, die Tabelle 2 zu entnehmen sind.

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10* |
|---|---|---|---|
| 1. Wer sind Ihre Führungskräfte und welche Rolle spielen sie bei der Entwicklung von Vision, Mission und Werten für die Organisation? | Organigramm, Listen … Arbeitsgruppe Leitbildentwicklung, Führungskreis zu Unternehmenswerten, Entwicklung von Führungsleitsätzen, Vorbildwirkung, vertrauensvoller Führungsstil, Vorbildcharakter der Führungskraft für Beschäftigte, Aufbau einer Unternehmenskultur, unterschriebenes und veröffentlichtes Leitbild ... | | |
| 2. Mit welchen Instrumenten, methodischen Verfahren und Kennziffern steuern und unterstützen die Führungskräfte den kontinuierlichen Verbesserungs- und Veränderungsprozess im Unternehmen? | Mitarbeitergespräche, Prozesslandkarte, Analyse des Ideenmanagements (Anzahl eingereichter Ideen pro Abteilung, Anzahl umgesetzter Ideen), fördernder Führungsstil, Analyse der »Störungen«, Umgang mit Störungen, Umgang mit Fehlern … | | |
| 3. Wie unterstützt der Führungsstil der Führungskräfte Ihres Unternehmens Innovation, Flexibilität und Nachhaltigkeit? | Motivation der Beschäftigten zur Beteiligung am Ideenmanagement; Gestaltungsfreiräume für Beschäftigte; Förderung des Mitdenkens und Verantwortungsbewusstseins, Probleme zu erkennen, zu benennen und zu lösen (nicht verleugnen); Ermunterung zur Entwicklung von unternehmensförderlichen Projekten ... | | |
| *Bedeutung von 1 bis 10 (1 = ganz geringe Bedeutung, 10 = höchste Bedeutung) | | | |

*Tabelle 2: Beispielfragen zum Befähiger-Kriterium »Führung«*



| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10* |
|---|---|---|---|
| 9. Haben Sie bereits eine explizit formulierte Unternehmensstrategie? Wie sieht sie aus? | Strategiekonzept mit Plänen, Prozessen, Zielsetzungen (inkl. Darstellung und Bewertung der aktuellen Situation des Unternehmens und Zusammenfassung der Stärken und Schwächen; Darstellung und Bewertung der externen und internen Faktoren, mit denen die Entwicklung und der Erfolg des Unternehmens in Zukunft entscheidend beeinflusst werden sowie Szenarien von zwei bis drei verschiedenen Zukunftsausprägungen für das Unternehmen und Bewertung der verschiedenen Möglichkeiten; Definition der mittel- und langfristigen Ziele zur Strategieumsetzung) … | | |
| 10. Auf Basis welcher Daten haben Sie Ihre Strategie entwickelt? | Nachweise einer SWOT-Analyse mit Darstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken; Kennziffern zur Bewertung des Unternehmens aus der Vergangenheit; Datenanalyse bezüglich Mitbewerber und Entwicklung des Marktes; Benchmarking mit anderen Unternehmen; Strategie-Workshops … | | |
| *Bedeutung von 1 bis 10 (1 = ganz geringe Bedeutung, 10 = höchste Bedeutung) | | | |

*Tabelle 3: Beispielfragen zum Befähiger-Kriterium »Strategie«*

#### Strategie

Die Organisation nutzt ihre Strategie, um durch den Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz die Beschäftigten und die Organisation zu stärken. Wie ausgereift die Strategie im Unternehmen ist, wird im Rahmen des EFQMplusR-Interviews erfragt (s. Tab. 3).

#### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Stärken der individuellen Resilienz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschafft ihnen die Kompetenz, Belastungen zu meistern, ohne dabei Schaden zu nehmen. Da eine Organisation von starken Beschäftigten profitiert, sind Fragen zu der Personalpolitik im Unternehmen relevant (s. Tab. 4).

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10* |
|---|---|---|---|
| 15. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Personalpläne mit der Geschäftsstrategie übereinstimmen? | Personalpläne werden mit dem Strategiekonzept, der Organisationsstruktur und den Schlüsselprozessen abgestimmt: Konzept einer strategischen Personalpolitik, abgeleitet aus Unternehmensstrategie und Unternehmenszielen … | | |
| 16. Wie ermitteln Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Personalpolitik und deren Verbesserungsvorschläge? | Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragung, betriebliches Vorschlagswesen (Anzahl Verbesserungen etc.), Fehlzeitenquote, Krankenstand, Angebot von familienfreundlichen Maßnahmen (flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Unterstützung bei Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen), individuelle Förderung der Beschäftigten (Angebote zur Personalentwicklung und Qualifizierung), Leitlinien der Personalpolitik, Bewerbung um Arbeitgebersiegel (familienfreundlicher Betrieb, TOTAL E-QUALITY, TOP JOB …) | | |
| *Bedeutung von 1 bis 10 (1 = ganz geringe Bedeutung, 10 = höchste Bedeutung) | | | |

*Tabelle 4: Beispielfragen zum Befähiger-Kriterium »Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«*

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10* |
|---|---|---|---|
| 21. Wer sind Ihre wichtigsten Partnerorganisationen? | Verzeichnis, Liste, Übersicht der Kunden (A-, B-, C-Kunden) und Lieferanten, Partner- und Lieferantenportfolios … | | |
| 22. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre wichtigsten Partnerorganisationen einen Beitrag zur Erfüllung Ihrer Strategie leisten können? | Projektdokumentationen, Analyse von Gelerntem aus Geschäftspraktiken, Konzept der Lieferanten- und Kundenbefragungen, Jahresbilanz, Wirtschafts- und Finanzplanung | | |
| *Bedeutung von 1 bis 10 (1 = ganz geringe Bedeutung, 10 = höchste Bedeutung) | | | |

*Tabelle 5: Beispielfragen zum Befähiger-Kriterium »Partnerschaften und Ressourcen«*

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10* |
|---|---|---|---|
| 25. Wie entwickeln und beschreiben Sie Ihre Kernprozesse? | Übersicht über die Ablauforganisation, Prozesslandkarte, Prozessbeschreibung | | |
| 26. Wie verbessern Sie Ihre Geschäftsprozesse? | Analyse des Prozesszahlencockpits, jährliche SWOT-Analyse der Prozesse, KVP-Kennzahlen | | |
| *Bedeutung von 1 bis 10 (1 = ganz geringe Bedeutung, 10 = höchste Bedeutung) | | | |

*Tabelle 6: Beispielfragen zum Befähiger-Kriterium »Prozesse, Produkte und Dienstleistungen«*

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10* |
|---|---|---|---|
| 31. Für welche Kunden messen Sie deren Wahrnehmung zu Ihren Produkten und Dienstleistungen (Qualität, Zuverlässigkeit, Fehlerhäufigkeit …)? | Übersicht der Kunden (A-, B-, C-Kunden); Auswertung des Kundenfeedbacks aus Projekten, aus Beschwerden, aus Befragungen; auch Feedback ehemaliger oder potenzieller Kunden | | |
| 32. Wie ermitteln Sie Ihre Leistungsindikatoren bezüglich Ihrer Kunden? | Projektdokumentationen, Analyse von Lessons Learned aus Geschäftspraktiken, Customer-Relations-Management (CRM-Datenbank), Ausmaß der Kundenbindung, Stammkundenanteil, Cross-Selling-Rate, Durchschnittsumsatz pro Kunde, Anzahl der Kundenbeschwerden – aber auch Lob oder Anerkennung, Preise/Auszeichnungen (z. B. Ludwig-Erhard-Preis) | | |
| *Bedeutung von 1 bis 10 (1 = ganz geringe Bedeutung, 10 = höchste Bedeutung) | | | |

*Tabelle 7: Beispielfragen zum Ergebnis-Kriterium »Kunden«*

### Partnerschaften und Ressourcen

Die Organisation zeigt gegenüber den Partnerorganisationen und Lieferanten, dass der Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz auch ihnen zugutekommt. Da diese eine wichtige Rolle spielen, sollten sich Unternehmen auch Gedanken zu Fragen aus dem Bereich »Partnerschaften und Ressourcen« machen (s. Tab. 5).

### Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

Die resiliente Organisation hat eine transparente Ablauforganisation mit Prozesslandkarte und Beschreibung aller Abläufe. Inwieweit dies bereits auf das Unternehmen zutrifft, ist zu erfragen (s. Tab. 6).



| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10* |
|---|---|---|---|
| 34. Mit welchen Instrumenten messen Sie, ob Sie mit Ihrer Strategie, Ihrer Personalpolitik und dem Führungsverhalten die Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten erfüllen? **[M1 = Erfüllung der Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten]** | Auswertung von Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterbefragungen, Auswertung des Führungskräftefeedbacks | | |
| 35. Mit welchen Leistungsindikatoren ermitteln Sie die Wirksamkeit Ihrer Personalpolitik? **[M2 = Messung der Wirksamkeit der Personalpolitik]** | Zielerreichungsgrad (Führen mit Zielvereinbarungen), Fehlzeitenquote, Teilnahme an Weiterbildungen, Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung hinsichtlich Arbeitszufriedenheit und Motivation, Ergebnisse der Kundenbefragung hinsichtlich Kompetenz, Freundlichkeit und Zuverlässigkeit der Beschäftigten | | |

*Tabelle 8: Beispielfragen zum Ergebnis-Kriterium »Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«*

### Kundenbezogene Ergebnisse

Mit den Resilienzzielen setzen die Organisationen auch auf langfristige, nachhaltige Schlüsselergebnisse für das Unternehmen, die sowohl mit den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden als auch mit der gewählten Strategie in Einklang stehen. Fragen hierzu sind Tabelle 7 zu entnehmen.

### Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Inwieweit die Resilienz der Beschäftigten, ihre Arbeitszufriedenheit, ihr Ideenreichtum und ihre Produktivität erfasst werden, kann in der Art und Häufigkeit von Mitarbeiterbefragungen, über einen Betriebsklima-Index und über die Art und Häufigkeit der Führungskräftefeedbacks ermittelt werden. Manche Organisationen führen in regelmäßigen Abständen zielgruppenspezifische Befragungen durch. Auch die qualitative Auswertung von Statements, Slogans, Kommunikationsinstrumenten der Geschäftsführung und des Personalbereichs für die resilienzfördernden Aktivitäten (im Leitbild, zur Ankündigung von Workshops, etc.) und die Kommunikation von resilienzfördernden Aktivitäten im Internet oder auf Veranstaltungen wie Recruiting-Events können solche Ergebnisse erfassen. Fragen hierzu sind Tabelle 8 zu entnehmen.

### Auswertung

Die Ergebnisse der Befragung werden dokumentiert und in zweifacher Hinsicht analysiert:

### Quantitative Analyse

Hier erfolgen eine Einzelauswertung pro Interview zur strategischen Bedeutung und Bewertung des aktuellen Standes der 40 Fragen und die anschließende Aggregation zu einer Datei (s. Abb. 4) sowie die grafische Aufbereitung der Ergebnisse mit Erläuterungen zu konkreten Handlungsfeldern. Das heißt: Jede der 40 Fragen wird ausgewertet und dokumentiert hinsichtlich Status quo der Umsetzung und Einschätzung der strategischen Bedeutung für das Unternehmen. Häufig gibt es einige Abweichungen – sowohl bei der Frage, wie weit diese oder jene Maßnahmen bereits umgesetzt sind und auch, welche strategische Bedeutung sie haben. Sollten die Einschätzungen aber fundamental abweichen, muss die interviewende Person herausfinden, woran dies liegt. Insgesamt wird aus den Abweichungen jeweils ein Mittelwert gebildet. Beispiel eines KMU: drei Personen wurden interviewt: Die Geschäftsleitung bewertet die strategische Bedeutung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten (Frage M1, s. Tab. 8) mit 8, die Personalleitung mit 10 und die Vertriebsleitung mit 6. In diesem Fall wäre weder die 10 noch die 6 als Ausreißer zu werten, sondern es wird ein Mittelwert gebildet, der bei 8 liegt ((8 + 10 + 6) / 3 = 8).

### Qualitative Analyse

Hierbei handelt es sich um eine aggregierte Zusammenfassung der Kernergebnisse. Die Daten fließen in das Profildatenblatt des Unternehmens ein. Die Kernergebnisse von EFQMplusR und die Detailanalyse werden grafisch mit einer Matrix aufbereitet, sodass auf den ersten Blick Stärken und Potenziale des Unternehmens erkennbar sind (s. Abb. 5). In der Grafik sind jeweils die Mittelwerte aus den einzelnen Bewertungen (bzw. einzelnen Fragen) der interviewten Person angegeben. Ohne Bedeutung für den weiteren Prozess blieben alle Punkte in den beiden Feldern auf der linken Seite der Matrix, also solche, die niedrige Bedeutung haben (bis max. 5). Ergebnisse in dem grünen Feld haben hohe strategische Bedeutung für das Unternehmen und sind auch schon gut ausgeprägt. Hierzu konnten die Geschäftsleitungen entscheiden, ob diese noch weiter verbessert werden sollten. Ansatzpunkte für Handlungsbedarf im Projekt STÄRKE ergaben sich vor allem für Teilkriterien im roten Bereich, also solche mit hoher strategischer Relevanz und schwachem Ist-Zustand (s. Abb. 5).

| Bewertung des Ist-Zustandes | | | | | | | Bedeutung für die strategische Ausrichtung in den nächsten 3 Jahren |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ist die Umsetzung für die Unternehmen relevant und wenn ja, wie stringent ist diese in allen Unternehmensbereichen erfolgt? | | | | | | | Bewerten Sie die Bedeutung der Frage für Ihr Unternehmen von |
| NEIN | | JA | | | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **1 bis 10** |
| nicht relevant | noch nicht begonnen | erste Ideen vorhanden | belegbare Umsetzung in einigen relevanten Bereichen | belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen | belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren Verbesserungen (Vorher-nach-her-Fotos, Kennzahlen) | belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren Verbesserungen anhand von regelmäßig gemessenen Kriterien (Kennzahlen/ Trends, Audits usw.) | mit 1 = ganz geringe Bedeutung bis 10 = höchste Bedeutung |
| | | | | | ✓ | | 8 |

*Abbildung 4: Beispiel einer dokumentierten Antwort zu den mitarbeiterbezogenen Ergebnissen M1*

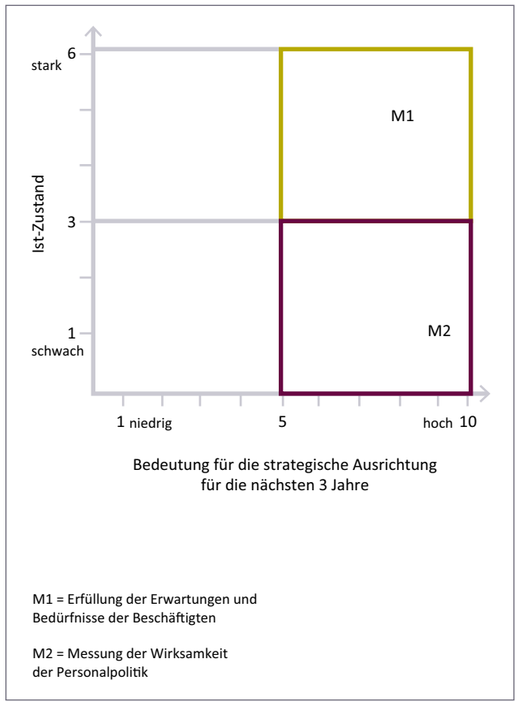



*Abbildung 5: Bewertungsmatrix (Beispiel »mitarbeiterbezogene Ergebnisse«; Skala s. Abb. 4)*

Für Präsentationszwecke werden die Matrizen in ein Ampelsystem überführt (s. Abb. 6). Das Ampelsystem dient der leichteren Darstellung von Stärken und Schwächen des Unternehmens, es gehört allerdings nicht zum EFQM-Modell. Die Wahl der jeweiligen Farbe erfolgte anhand der Bewertung in der zuvor erklärten Tabelle: Alle Ergebnisse der Befragung, denen die interviewte Person eine hohe Bedeutung zumisst und in denen der Status quo als positiv nachgewiesen wird, erhalten die grüne Ampel. Beispiel: Von den acht Fragen zum Befähiger-Kriterium »Führung« hat die Person sechs als strategisch bedeutsam und die Umsetzung als »belegbar in allen Bereichen« eingeschätzt, dann erhält dieser Bereich eine grüne Ampel. Wäre dies erst bei vier von acht Fragen der Fall gewesen, erhält der Bereich »gelb« und bei drei oder weniger wäre es die rote Ampelfarbe. In der Legende des Ampelsystems ist daher auch darauf hingewiesen, dass die »Rot«-Felder dringenden Handlungsbedarf signalisieren, während die gelben Bereiche eher mittelfristig bearbeitet werden sollten.

Anhand der Analyse können die Entwicklungsbedarfe bezüglich organisationaler Resilienz in den verschiedenen Handlungsfeldern identifiziert und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Konkrete Anleitungen zur Durchführung von erprobten Maßnahmen zur Stärkung der organisationalen und individuellen Resilienz in den verschiedenen Handlungsfeldern können dem folgenden Kapitel entnommen werden.



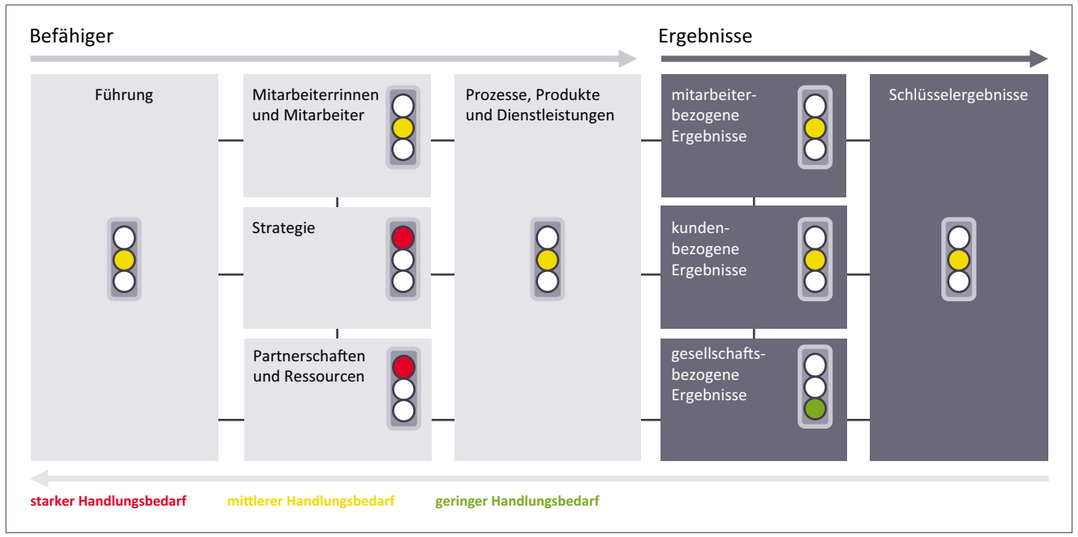



*Abbildung 6: Beispiel für die Darstellung der Kernergebnisse einer Analyse*

### 2.2.2 Interessengruppenworkshops zur Ermittlung von Störfaktoren

Die Analyse organisationaler Resilienz mittels Workshops umfasst drei Einheiten (je 2 Stunden) zu den Themen »Interessengruppen«, »Kernprozesse« und »Interne Störfaktoren«. Zielstellung der Workshops ist, den Einfluss von Interessengruppen auf die Organisation und ihre Strukturen zu bestimmen und externe sowie interne Störungen zu identifizieren. Auf Grundlage der Workshop-Ergebnisse können Lösungen zur Minimierung der Störungen erarbeitet und der Handlungsbedarf im Hinblick auf die Stärkung der Resilienz im Unternehmen identifiziert werden. Es ist hilfreich, wenn möglichst viele Beschäftigte aus unterschiedlichen Abteilungen an den Workshops teilnehmen, um verschiedene Perspektiven mit zu bedenken. Dabei kann es sinnvoll sein, vorerst getrennte Bewertungen zu sammeln (z. B. in Form von Gruppenarbeit) und diese erst im Anschluss gemeinsam zu diskutieren. Im Folgenden werden der Ablauf und die Durchführung der Workshops erläutert.

#### 1. Workshop: Ermittlung des Einflusses von Interessengruppen

Ziel des ersten Workshops ist es, die Häufigkeit und Art von Schwankungen und Störungen zu erarbeiten, die von den Interessengruppen ausgehen und die auf die Kernprozesse einwirken. Dabei ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass Interessengruppen Einfluss auf das Unternehmen und den Unternehmenserfolg sowie Störungen und Schwankungen in den Prozessen nehmen können. Zunächst diskutieren die Teilnehmenden, welche die wichtigsten externen Interessengruppen des Unternehmens sind (s. Tab. 9). Dazu erhalten die Teilnehmenden eine vorgefertigte Tabelle, in der die Ergebnisse eingetragen werden.

Anschließend wird bestimmt, welchen Einfluss die jeweiligen Interessengruppen auf das Unternehmen haben, wie häufig Schwankungen/Störungen von der Interessengruppe ausgehen bzw. welche Störungen und Schwankungen sie erzeugen und wie oft diese auf die Kernprozesse einwirken. Das Ergebnis des ersten Workshops wird in eine Vierfelder-Matrix (s. Abb. 7) eingetragen. Die Interessengruppen, die einen hohen Einfluss auf das Unternehmen haben und darüber hinaus

| Externe Interessengruppen | Namen der Interessengruppen für Ihr Unternehmen | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1) Kunde | a. Max Müller GmbH | b. | c. | d. |
| 2) Wettbewerber | a. | b. Huber GmbH & Co. KG | c. | d. |
| 3) Lieferant | a. | b. | c. | d. |
| 4) Staat (Gemeinde, Stadt, Behörden) | a. Stadt Düsseldorf | b. | c. | d. |
| 5) Öffentliche Institution | a. Regierungspräsidium | b. Arbeitsschutzbehörde | c. Feuerwehr | d. |
| 6) Gesellschaft | a. Regionalzeitung | b. Gewerkschaften | c. Arbeitgeberverbände | d. |
| 7) Sonstiges | a. | b. | c. Hausbank | d. Versicherung |

*Tabelle 9: Externe Interessengruppen*

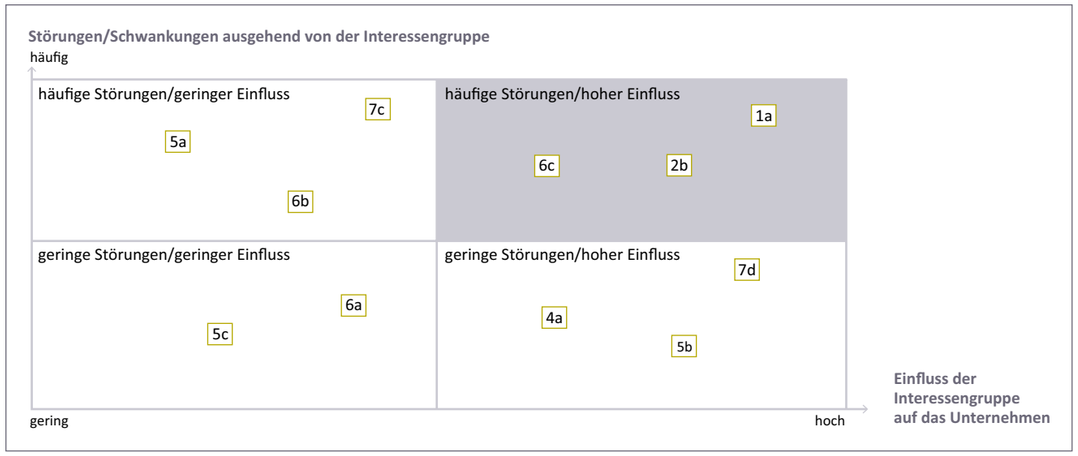



*Abbildung 7: Interessengruppen-Matrix*

viele Störungen im Unternehmen hervorrufen, stehen im Fokus des zweiten Workshops.

## 2. Workshop: Ermittlung externer Störfaktoren

Im zweiten Workshop sollen die Teilnehmenden zunächst die Kernprozesse der Organisation benennen und anschließend analysieren, an welcher Stelle in welchem Kernprozess die zuvor identifizierten Interessengruppen Störungen hervorrufen und in welcher Art diese auftreten. Dafür übertragen die Teilnehmenden die Interessengruppen aus dem rechten oberen Feld der Interessengruppen-Matrix (s. Abb. 7) in eine weitere Tabelle. In der ersten Spalte der zweiten Tabelle werden die Kernprozesse der Organisation eingetragen (Vertrieb, Einkauf usw.). In den darauffolgenden Spalten werden die herausgearbeiteten Interessengruppen erfasst. Im Anschluss erfolgt die Ableitung möglicher Störfaktoren für jeden Kernprozess in Abhängigkeit von der Interessengruppe (s. Tab. 10).

Auch diese Indikatoren beurteilen die Teilnehmenden nach Häufigkeit sowie Einfluss und entsprechend wird abermals eine Vierfelder-Matrix bearbeitet (s. Abb. 8). Mit Abschluss der beiden Workshops hat die Organisation ihre externen Störfaktoren beleuchtet.

## 3. Workshop: Ermittlung interner Störfaktoren

Im dritten Workshop beschäftigen sich die Arbeitsgruppen mit der Ermittlung interner Störfaktoren. Zunächst erarbeiten die Teilnehmenden die wichtigsten Kernprozesse der Organisation und schreiben diese in die linke Spalte der Tabelle (s. Tab. 11). Anschließend benennen die Teilnehmenden anhand vorgegebener Themen (Mensch, Maschine, Technik, Kommunikation und sonstiges) die im Unternehmen intern auftretenden Störfaktoren, welche die Kernprozesse beeinflussen (z. B. Maschinenausfälle).

Die internen Störfaktoren werden im Anschluss den Kernprozessen zugeordnet und ebenfalls nach Häufigkeit und Einfluss beurteilt und in eine weitere interne Störungsmatrix eingetragen (s. Abb. 9).

Die Ergebnisse aus den Workshops bieten dem Unternehmen eine Grundlage zur Entwicklung von Indikatoren und Kennzahlen, die dem Unternehmen aufzeigen, wo noch Entwicklungspotenziale vorhanden sind. Zusätzlich werden die erarbeiteten Ergebnisse durch das EFQM-plusR-Modell ergänzt, um Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten, um so die individuelle sowie organisationale Resilienz zu erhöhen und zukünftig wirkungsvoller auf Schwankungen und Störungen reagieren zu können.

| Kernzprozesse | Tragen Sie hier die Interessengruppen ein, die in der Interessengruppen-Matrix im grauen Feld (s. Abb. 7) stehen. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Beschreibung/ Name des Prozesses | a. Kunde Max Müller | b. Lieferant ABC | d. Feuerwehr | e. IG Metall | f. Kunde XYZ | g. ... |
| 1) Vertrieb | Flexibilität, Termintreue | | | | | |
| 2) Einkauf | Durchlaufzeiten | | | | | |
| 3) Produktion | Qualität, Durchlaufzeiten, Quantität | | | | | |
| 4) Logistik | Überstunden | | | | | |
| 5) ... | | | | | | |
| 6) ... | | | | | | |

*Tabelle 10: Kernprozessanalyse*



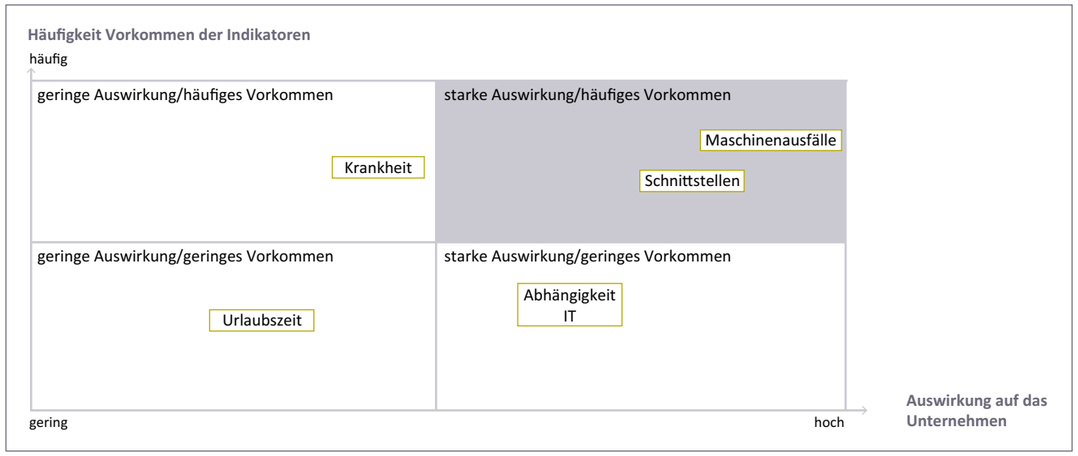



*Abbildung 8: Kernprozess-Matrix*

| Kernprozesse | Tragen Sie hier die internen Störfaktoren (innerhalb der Organisation) ein, die den Kernprozess Ihrer Organisation beeinflussen. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Beschreibung/ Name des Prozesses | a. Mensch (Führungskräfte, Beschäftigte, Eigentümer) | b. Maschine/Material (Produktion) | c. Technik/EDV/Software/Hardware (Büro) | d. Kommunkation (Wissensweitergabe, Information) | e. sonstiges |
| 1) Vertrieb | fehlende Informationsweitergabe | | Warenwirtschaftssystem arbeitet fehlerhaft. | Weitergabe von allen Kundenwünschen findet nicht statt. | |
| 2) Einkauf | | | Schnittstelle Vertrieb/ Produktion klappt seitens der Software nicht. | | |
| 3) Produktion | Urlaubszeit | Maschinenausfälle | | | |
| 4) Logistik | fehlende Erfahrung → schlechte Verpackung | | | | |
| 5) ... | | | | | |
| 6) ... | | | | | |

*Tabelle 11: Interne Störfaktoren*

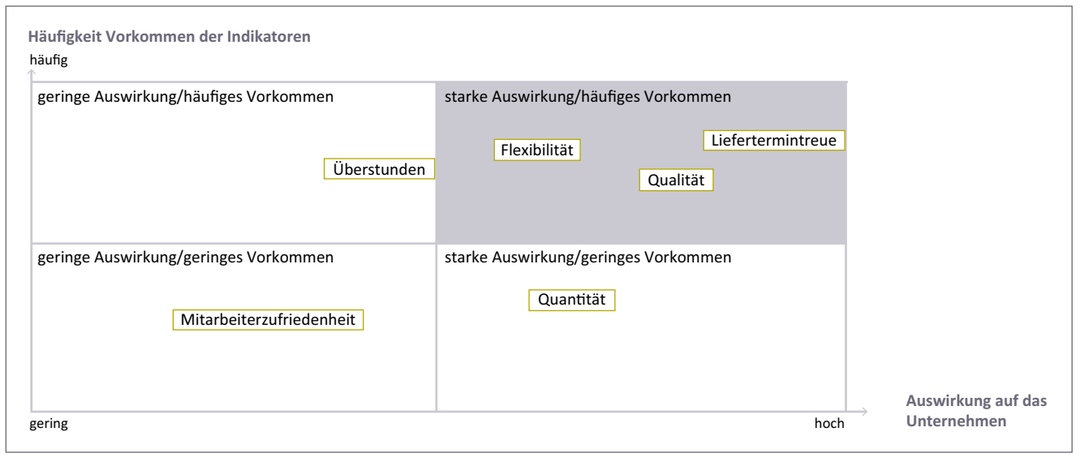



*Abbildung 9: Interne Störungsmatrix*

*Leiten Sie Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern ein und stärken Sie dadurch die individuelle und die organisationale Resilienz in Ihrem Unternehmen.*

# 3 MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG DER INDIVIDUELLEN UND ORGANISATIONALEN RESILIENZ

Die Struktur des Kapitels orientiert sich an den fünf Befähiger-Kriterien des EFQM-Modells (s. Kap. 4.3 »EFQM-Konzept und RADAR«), die damit Handlungsfelder für die Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung der individuellen und/oder organisationalen Resilienz darstellen. Für jedes der fünf Handlungsfelder sind drei bis vier erprobte Maßnahmen beschrieben. Dabei handelt es sich sowohl um Workshops als auch um Anleitungen zur Durchführung bestimmter Maßnahmen im Unternehmen. Vor allem bei der Durchführung von Workshops, aber auch bei Maßnahmen, an denen mehrere Personen an einer Aufgabe arbeiten, empfiehlt es sich, eine Person für die Moderation zu bestimmen. Diese bereitet sich inhaltlich auf die Durchführung der Maßnahme vor (ggf. Erstellung einer PowerPoint-Präsentation und/oder eines Handouts für die Teilnehmenden) und gibt thematische Hilfestellungen. Sie leitet den Workshop, führt die Übungen durch, stellt Fragen, steuert die Diskussionen, dokumentiert die Ergebnisse und fasst diese zusammen. Zudem trägt die moderierende Person die Prozessverantwortung und ist für die Zeiteinhaltung zuständig.

Zu Beginn jeder Maßnahme wird der Bezug zu Resilienz erläutert und die Ziele der jeweiligen Maßnahme aufgezeigt. Nach der Erläuterung des Vorgehens wird auf die Ressourcen, die für die Durchführung der Maßnahme nötig oder empfohlen sind, hingewiesen. Diese sollten vor der Durchführung eingeplant bzw. beschafft werden. Für die Erstellung von Workshop-Präsentationen, Flipcharts und/oder Handouts können zudem die Tabellen und Abbildungen in den Maßnahmenbeschreibungen genutzt werden. Die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen hängt von einigen Bedingungen ab, die in den fördernden und hemmenden Faktoren am Ende der Maßnahmenbeschreibung zusammengefasst sind. Diese Faktoren sollten vor und während der Anwendung der jeweiligen Maßnahme berücksichtigt werden. Ferner können weiterführende Hinweise (z. B. Bücher, Artikel, hilfreiche Websites oder Werkzeuge) am Ende der Maßnahmenbeschreibungen bei der Vorbereitung auf den Workshop und bei der Durchführung der Maßnahme eine zusätzliche Hilfestellung geben.

Zur Unterstützung des Verständnisses einzelner Maßnahmen dient das Glossar, in dem verschiedene zentrale Begriffe erläutert werden. Im Folgenden werden Workshops zu dem ersten Handlungsfeld »Führung« beschrieben.

# 3.1 FÜHRUNG

3.1.1 Workshop zur Stärkung der Führungskultur und Führungskompetenz

3.1.2 Workshop zu Mitarbeitergesprächen mit Leistungseinschätzung

3.1.3 Workshop zur Definition des Kompetenzrahmens von Führungskräften

## 3.1.1 Workshop zur Stärkung der Führungskultur und Führungskompetenz

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle, wenn es um die Entwicklung oder den Erhalt von Resilienz in Unternehmen geht. Insbesondere nehmen sie mit ihrem Verhalten nachweislich großen Einfluss auf die Einstellung ihrer Beschäftigten gegenüber ihrer Arbeit, wie beispielsweise ihre Arbeitszufriedenheit (Hammermann und Stettes 2013), aber auch auf den Umgang der Beschäftigten mit schwierigen Situationen. Deswegen ist anzustreben, dass sich Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion selbst resilient verhalten (s. Kap. 3.3.2 »Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten«) und eine starke Führungskompetenz aufweisen, um mit einem geeigneten Führungsstil den Beschäftigten auch beispielsweise bei veränderten Bedingungen Hilfestellung geben zu können. Dazu gehört auch, dass sich Führungskräfte selbst entlasten, indem sie beispielsweise Aufgaben abgeben, um so mehr Ressourcen für Aktivitäten bei unerwarteten Ereignissen zu haben. Darüber hinaus kann ein einheitliches Verständnis zu der Führungskultur im Unternehmen – auch in schwierigen Situationen – Orientierung und Sicherheit geben.

**Ziele**

- Identifikation möglicher Wege zur Entlastung der Führungskräfte
- Bewusstheit über eigenes Führungsverhalten seitens der Führungskräfte und Anpassung an die individuellen Bedarfe der Beschäftigten
- einheitliches Verständnis hinsichtlich der Führungskultur im Unternehmen

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die einzelnen Module in den verschiedenen Kapiteln im Handlungsfeld »Führung« bauen inhaltlich aufeinander auf, können aber je nach betrieblicher Ausgangslage auch einzeln durchgeführt werden. Für die Aufstellung der Führungsgrundsätze und des Kompetenzrahmens ist die Geschäftsführung hauptverantwortlich. Eine Beteiligung aller Führungskräfte im Unternehmen ist zu empfehlen. Die Maßnahme besteht aus zwei Modulen zur Selbstreflexion des eigenen Führungsstils (1. Modul) und zum Kennenlernen verschiedener Führungsstile und zur Ableitung von Führungsgrundsätzen (2. Modul).



### 1. Modul: Selbstreflexion des eigenen Führungsstils

Es gibt nicht den einen Führungsstil, der für alle Beschäftigten gleichermaßen gut oder weniger gut funktioniert. Verschiedene Beschäftigtentypen haben unterschiedliche Bedürfnisse und Ansprüche an Unterstützung, Unterweisung und individuelle Bedarfslagen. Zudem sollten sich Führungskräfte über ihre Rolle(n) und die damit verbundenen Aufgaben Gedanken machen. Nach kurzer Einführung und der Vorstellung des Programmablaufs durch die moderierende Person, werden zunächst Übungen zur Reflexion des eigenen Führungsstils durchgeführt:

**1. Übung:**
Zunächst werden die Führungskräfte gebeten, sich über ihre Rollen als Führungskraft und den damit verbundenen Aufgaben Gedanken zu machen. Als Orientierungshilfe werden von der moderierenden Person die zehn Führungsrollen von Managern nach dem bekannten und weit verbreiteten Ansatz von Mintzberg (1971) vorgestellt (s. Abb. 10). Vor diesem Hintergrund beantwortet jede Führungskraft zunächst für sich selbst folgende Fragen: Welche Rollen muss ich als Führungskraft erfüllen? Was würde ich als Führungskraft gern mehr, intensiver, häufiger tun und was würde ich gerne seltener oder gar nicht mehr tun?

Im Anschluss an diese Reflexion notieren sich die Führungskräfte, welche Aufgaben sie zukünftig abgeben bzw. delegieren (wollen). Wie das in der Praxis umgesetzt wird, kann schließlich zur Diskussion gestellt werden.

**2. Übung:**
Im Rahmen der zweiten Übung werden die Führungskräfte gebeten, sich Gedanken über ihren Führungsstil zu

*Abbildung 10: Zehn Führungsrollen von Managern nach Mintzberg (1971) und Eppler (2009)*

machen. Dabei gibt es kein Richtig oder Falsch, aber sie sollten sich auch kritisch mit ihrem eigenen Führungsverhalten auseinandersetzen. Die Aufgabe ist es, in drei Begriffen den eigenen Führungsstil zu charakterisieren.

**3. Übung:**
Bei der dritten Übung werden den Führungskräften verschiedene Beschäftigtentypen vorgestellt. Im Anschluss machen sie sich über die folgende Frage Gedanken: Welches Führungsverhalten passt Ihrer Meinung nach zu den verschiedenen Beschäftigtentypen? Im Anschluss an die Übung können die in Tabelle 12 dargestellten Führungstipps als Orientierungshilfe genutzt werden.

| Typ | Kennzeichen | Führungstipps |
|---|---|---|
| Idealist | Sind einfallsreich, individuell und werden durch ihre eigenen Werte angetrieben. | Erkennen Sie die hohe Kreativität und das Potenzial Ihrer idealistischen Mitarbeitenden, geben Sie ihnen Aufgaben, die sie einzigartig erfüllen können. |
| Analytiker | Wollen Dinge genau durchleuchten und analysieren, andere Menschen beeinflussen. Herausfordernde Tätigkeiten gefallen ihnen. | Sagen Sie Ihren analytischen Mitarbeitenden, dass es offenbar keine Lösung gibt, und sie werden Ihnen das Gegenteil beweisen. |
| Integrativer | Möchten gern gefallen und bevorzugen harmonisches, kooperatives Umfeld. | Geben Sie Ihren integrativen Mitarbeitenden ein klar strukturiertes Umfeld, ein gut funktionierendes Team und einen klaren Ablauf. |
| Macher | Arbeiten hart, übernehmen gerne die Führung, sind sehr ordentlich und gewissenhaft. | Übergeben Sie den Machern eine Aufgabenliste mit klaren und konkret definierten Zielen; zeigen Sie ihnen Karrieremöglichkeiten auf. |
| Planer | Introvertiert, jedoch nicht isoliert. Wollen genau verstehen, wie und was sie bei einem Projekt beisteuern und wie erfolgreich es ist. | Erläutern Sie den Planern, wie sehr der Erfolg bei bestimmten Aufgaben von ihnen abhängt; geben Sie ihnen detaillierte Projektpläne. |
| Expressiver | Spontan und energiegeladen, herzlich und sehr gesprächig. Es gefällt ihnen, im Mittelpunkt zu stehen. | Lassen Sie Ihre expressiven Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit spontan sein und Aufgaben so erledigen, wie es ihnen passend und am besten erscheint. |

*Tabelle 12: Führung nach Beschäftigtentypen*

| | Autoritär-autokratisch | Demokratisch-kooperativ | Laissez faire |
|---|---|---|---|
| **Ziele/Entscheidungen** | Vorgabe der Ziele durch die Führung | Ziele sind das Ergebnis der Gruppendiskussion bei Unterstützung durch die Führung. | völlige Freiheit für Entscheidungen, minimale Beteiligung der Führung |
| **Vorgehensweise** | Führung gibt Methodik, Verfahren und jeden einzelnen Schritt vor. | Gruppe legt generelle Vorgehensweise fest, Führung gibt nur auf Wunsch Ratschläge. | Führung stellt nur Arbeitsmaterial zur Verfügung. |
| **Arbeitsverteilung** | Führung verteilt Arbeit und bildet Arbeitsgruppen. | Arbeitsverteilung und Gruppenwahl durch Mitglieder selber. | keine Intervention der Führung |
| **Feedback/Teilnahme** | Führung lobt und tadelt einzelne Mitglieder, nimmt nicht am Arbeitsprozess teil. | Führung versucht nach objektiven Maßstäben Verhalten von Beschäftigten und Arbeitsergebnisse zu bewerten. | spontane Kommentare, keine Steuerung oder systematische Beurteilung der Arbeit |

*Tabelle 13: Klassische Führungsstile nach Lewin et al. (1939)*

**4. Übung:**
Im Rahmen eines »Speeddatings« tauschen sich je zwei Führungskräfte zu folgender Frage aus: Wo sehen Sie noch ungenutzte Möglichkeiten für sich als Führungskraft, und wo sehen Sie Ihre Grenzen als Führungskraft? Dabei soll jedes »Speeddating« drei Minuten dauern und je nach Gruppengröße können bis zu fünf Wechsel zwischen den Gesprächspersonen vollzogen werden.

Abschließend kann im Rahmen einer Blitzlichtrunde ein kurzes Feedback zu den Übungen und der damit verbundenen Selbstreflexion eingeholt und ggf. ein Ausblick auf das/die folgende/n Modul/e gegeben werden.

## 2. Modul: Kennenlernen verschiedener Führungsstile und Ableitung von Führungsgrundsätzen

In diesem Modul werden nach Begrüßung und Vorstellung des Ablaufs exemplarisch verschiedene Führungskonzepte vermittelt, um dann im Anschluss Führungsgrundsätze ableiten zu können.

Zunächst werden von der moderierenden Person die klassischen Führungstheorien nach Lewin et al. (1939) im Hinblick auf Ziele/Entscheidungen, Vorgehensweisen, Arbeitsverteilung und Feedback/Teilnahme vorgestellt. Im Anschluss wird auf den situativen Führungsstil von Hersey und Blanchard (Hersey et al. 2007) und dem Self-Leadership von Manz und Sims (1991) eingegangen. Abschließend wird eine Übung zu den Führungsstilen durchgeführt.

Die Dreiteilung der Führungsstile in autoritär-autokratisch, demokratisch-kooperativ oder laissez faire von Lewin und Kollegen entstand in den 1930er Jahren. In vielen Unternehmen hat sie bis heute Gültigkeit und kann als erste grundlegende Orientierung für Führungskräfte betrachtet werden. Die unterschiedlichen Führungsstile haben Konsequenzen für die Zielsetzung und Entscheidungsfindung, die Vorgehensweise bei der Führung, für die Arbeitsteilung und die Art, Feedback zu geben (s. Tab. 13).

Die Grundannahme des Reifegradmodells von Hersey und Blanchard ist, dass jeder Beschäftigte nach seinem Reifegrad geführt werden sollte, um seine Potenziale optimal im Unternehmen einbringen zu können. Das sogenannte situative Führen beschreibt einen Führungsstil, der sich an den individuellen Verhaltensweisen und Eigenschaften der Beschäftigten orientiert. Dabei passt die Führungskraft ihr Führungsverhalten entsprechend der Höhe der Kompetenz und des Selbstvertrauens des Mitarbeitenden an. Abhängig von dem Reifegrad der Beschäftigten wird zwischen folgenden Führungsstilen unterschieden (s. Abb. 11):

- S 1: »Telling, Directing«: anweisen, konkrete Vorgaben machen, kontrollieren.
- S 2: »Selling, Coaching«: Anweisungen erklären, lenken, überzeugen, zuraten, bestärken.
- S 3: »Participating, Supporting«: Verantwortung teilweise abgeben, unterstützen.
- S 4: »Delegating, Observing«: komplette Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit der Beschäftigten in ihrem Aufgabenbereich.

Super Leadership/Self-Leadership von Manz und Sims (1991) bezeichnet einen Führungsstil, bei dem Führungskräfte ihre Mitarbeitenden befähigen sollen, sich selbst zu führen. Dazu zeichnen Manz und Sims (1991) sieben Schritte zum Self-Leadership auf (s. Abb. 12).

Nach der theoretischen Einführung erfolgt eine Priorisierungsübung zu den drei verschiedenen Führungskonzepten »klassische Führungsstile«, »Reifegradmodell«, »Self-Leadership«. Dabei werden den Teilnehmenden drei Arbeitsblätter, auf denen die drei Führungskonzepte gemeinsam mit drei Kriterien (s. u.) abgebildet sind, vorgelegt. Sie erhalten Klebepunkte in drei verschiedenen Farben. Dann werden die Führungskräfte gebeten, bei demjenigen Führungskonzept einen Punkt zu kleben, bei dem diese Kriterien am besten erfüllt sind:

- passt zu meinem Betrieb (z. B. blauer Punkt)
- passt zu mir als Führungskraft (z. B. grüner Punkt)
- passt zu meinen Mitarbeitenden (z. B. gelber Punkt)

Anhand der zuvor erlangten Erkenntnisse werden in diesem Modul abschließend Führungsgrundsätze abgeleitet. Ziel ist es dabei, Verhaltensempfehlungen für die Zusammenarbeit in Organisationen zu entwickeln, indem eine einheitliche Grundlage für das angestrebte Führungsverhalten geschafft und inhaltlich mit dem Unternehmensleitbild abgestimmt wird (s. Kap. 3.2.1 »Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie«).

*Abbildung 11: Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (Hersey et al. 2007)*

Vor diesem Hintergrund werden die Teilnehmenden gebeten, vier bis sechs Führungsgrundsätze für ihren Betrieb zu entwickeln. Dabei sollen sie sich Gedanken machen, welche Faktoren ihnen bei der Zusammenarbeit besonders wichtig sind und wie und wie weit sie als Führungskräfte ihre Mitarbeitenden unterstützen und befähigen möchten. Die Faktoren werden mit den anderen Führungskräften diskutiert, von der moderierenden Person auf einem Flipchart notiert und im Anschluss priorisiert. Orientierungshilfe können dabei die zuvor dargestellten Führungskonzepte geben.

Die in dem Workshop erarbeiteten Führungskonzepte werden im Unternehmen verbreitet und gelebt.

### Fördernde Faktoren

- Sorgen Sie dafür, dass ein unternehmerisches Leitbild (s. Kap. 3.2.1 »Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie«) als Basis vorliegt. Daran können Sie sich bei der Entwicklung der Führungsgrundsätze orientieren.
- Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis der unternehmerischen Führungskultur und bilden Sie Führungsgrundsätze, mit denen sich möglichst alle Führungskräfte in Ihrem Unternehmen identifizieren können.
- Beziehen Sie die Perspektive der Beschäftigten bei der Analyse der Führungskultur mit ein. Es kann hilfreich sein, wenn Sie verschiedene Sichtweisen berücksichtigen.

### Hemmende Faktoren

- Möglicherweise ist die Bereitschaft, das eigene Führungsverhalten zu überdenken, bei einigen Ihrer Führungskräfte eingeschränkt. Schaffen Sie ein Umfeld, in dem sich Ihre Beschäftigten persönlich weiterentwickeln können und möchten.
- Ein schlechtes Betriebsklima und eine hohe Unzufriedenheit bei Beschäftigten und Führungskräften kann eine erfolgreiche Entwicklung der Führungsgrundsätze in Ihrem Betrieb gefährden. Räumen Sie deshalb ggf. zunächst grundlegende Schwierigkeiten aus dem Weg.
- Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Führungskräfte hinsichtlich ihres Handlungs- und Entscheidungsspielraums im Unternehmen im Klaren sind, indem Sie diesbezüglich eine gewisse Transparenz schaffen.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: ca. 4 Stunden pro Modul (je ein Workshop)
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Führungskräfteentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Führungsstile (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts

*Abbildung 12: Schritte zum Self-Leadership nach Manz und Sims (1991)*

## Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Firmenverbund Steinstosser und Schmachtenberg

### Entwicklung eines Führungskonzepts und eines Führungsleitbildes

Der Firmenverbund Steinstosser und Schmachtenberg hat im Rahmen des Projekts STÄRKE eine strategische Positionierung mit zentralen Firmenwerten entwickelt. Aus dem neuen Firmenleitbild hat das Projektteam auch ein Führungsleitbild mit sechs Führungsgrundsätzen entwickelt und in die Belegschaft kommuniziert:

- Offenheit und Ehrlichkeit pflegen
- Fördern und Fordern der Beschäftigten
- respektvollen und toleranten Umgang vorleben und Vorbild sein
- Verantwortung tragen und übertragen
- Teamarbeit heißt für uns Geben und Nehmen
- klare, transparente Ziele setzen, kommunizieren und umsetzen

Führungsleitbild und Führungsgrundsätze geben der Belegschaft und den Führungskräften Orientierung, wie Führung bei Steinstosser und Schmachtenberg verstanden wird und welche Werte das Führungshandeln prägen. Als Führungsstil hat das Projektteam den Ansatz von Hersey und Blanchard des situativen Führens gewählt, weil dieser den Entwicklungsstand der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Kompetenz und Selbstständigkeit berücksichtigt und eine gute Balance von Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung ermöglicht. Zusätzlich sind die Vorarbeiter im Hinblick auf ihre neue Rolle als Führungskraft ohne Vorgesetztenfunktion im Bereich »laterales Führen« geschult worden.

*»Führung ist ein enormer Erfolgsfaktor in jedem Unternehmen. Führungskräfte können ihren Mitarbeitenden passende Rahmenbedingungen verschaffen, sie zu guten Leistungen motivieren, ihre Arbeitszufriedenheit erhöhen, ihnen Orientierung geben und ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens verdeutlichen. Uns war es sehr wichtig, die Führungskräfte von Steinstosser und Schmachtenberg im Rahmen des Projekts STÄRKE zu schulen. Denn so heben wir Potenziale auf beiden Seiten, verbreitern die Führungskompetenz und stärken mit den neuen Ressourcen die Resilienz der gesamten Mannschaft.«*

Patrick Buchholz,
Geschäftsführer Steinstosser
und Schmachtenberg

**Weiterführende Hinweise**


Eppler MJ (2009) Einblick: Führungsrollen. OrganisationsEntwicklung 2:62–63

Flüter-Hoffmann C (2016) Vertrauen – Ergebnisorientierung – Eigenverantwortung: Unternehmenskultur aus Sicht der Arbeitgeber. In: Badura B, Ducki A, Schröder H et al (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Springer Verlag, Berlin, S 33–42

Flüter-Hoffmann C, Lambeck M (2018) Führung 4.0 – Konzepte neuer Führung in digital operierenden Organisationen. In: Kreklau C, Siegers J (Hrsg) Handbuch der Aus- und Weiterbildung. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln, Fundstelle 4545

Frost M, Terstegen S, Altun U et al (2018) Führung und Organisation in der Arbeitswelt 4.0. In: Cernavin O, Schröter W, Stowasser S (Hrsg) Prävention 4.0. Springer, Wiesbaden, S 159–188

Hammermann A, Stettes O (2017) Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement? IW-Trends 44(4):93–111


## 3.1.2 Workshop zu Mitarbeitergesprächen mit Leistungseinschätzung

Mitarbeitergespräche sind nicht nur ein wichtiges Führungsinstrument, sondern können von Führungskräften auch eingesetzt werden, um die individuelle und organisationale Resilienz im Unternehmen zu stärken. Zielvereinbarungen und Leistungseinschätzungen können den Beschäftigten beispielsweise Orientierung und Unterstützung bieten, die ermöglichen, in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Offene Kommunikation kann dazu beitragen, dass der individuelle Umgang mit Herausforderungen erleichtert wird und Schwierigkeiten offengelegt werden, bevor sie ein wirkliches Problem darstellen.

**Ziele**

- Kenntnisse über die strukturierte Durchführung von Mitarbeitergesprächen seitens der Führungskräfte
- Stärkung der Führungskompetenz hinsichtlich der Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- Orientierung und Feedback für die Beschäftigten des Unternehmens

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Diese Maßnahme besteht aus zwei Modulen, die eine strukturierte und erfolgreiche Durchführung von Mitarbeitergesprächen fördern sollen. Zum einen wird im Rahmen der Führungskräfteentwicklung das Mitarbeitergespräch zur Leistungseinschätzung und eine Anleitung zur strukturierten Durchführung von Mitarbeitergesprächen vorgestellt (1. Modul). Zum anderen wird die kollegiale Fallberatung thematisiert, die Führungskräften für den horizontalen Austausch, beispielsweise zu dem Umgang mit schwierigen Situationen in Mitarbeitergesprächen, eine Hilfestellung bietet (2. Modul). Zielgruppe dieser Maßnahme sind primär Führungskräfte im Unternehmen.



### 1. Modul: strukturierte Durchführung von Mitarbeitergesprächen mit Leistungseinschätzung

Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen können Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen, aber auch Fehlverhalten und Verbesserungsbedarf ansprechen. Das vorzugsweise halbjährliche Mitarbeitergespräch ersetzt nicht den Bedarf der Beschäftigten an unmittelbarem Feedback durch die Führungskraft, sondern stellt ein Instrument des Leistungsmanagements und der Personalentwicklung dar. Die von Führungskräften festgelegten Erwartungen bzw. Zielsetzungen geben Beschäftigten Orientierung hinsichtlich des von ihnen bzw. dem Unternehmen gewünschten Verhaltens. Gleichzeitig gilt es, die Potenziale der Mitarbeitenden zu identifizieren und zu dessen Unterstützung Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten. Dafür können folgende Schritte zur erfolgreichen Leistungseinschätzung in Mitarbeitergesprächen angewandt werden:

- Beobachtung: Führungskräfte sollten sich während des gesamten Zeitraums vor dem vorzugsweise halbjährlichen Mitarbeitergespräch Notizen zu der Leistung, Kenntnissen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden machen. Je konkreter die im Mitarbeitergespräch genannten Beispiele sind, desto einfacher lässt sich vonseiten der Beschäftigten die Leistungseinschätzung nachvollziehen. Zudem vermeiden Führungskräfte, dass Ereignisse kurz vor einem Mitarbeitergespräch die gesamte Leistung überstrahlen. Hilfreich ist es auch, andere Führungskräfte um ihre Meinung zu bitten, die die Leistung eines Beschäftigten ebenfalls bewerten können. Vier Augen sehen mehr als zwei.
- Vorbereitung: Führungskräfte sollten sich Gedanken über mittel- bis langfristige Entwicklungsschwerpunkte ihrer Mitarbeitenden machen und die dazu notwendigen Schritte frühzeitig planen. Aber nicht nur die Führungskraft, sondern auch der Beschäftigte sollte sich auf das Mitarbeitergespräch vorbereiten und sich über eigene Ziele und Präferenzen im Hinblick auf die berufliche Zukunft klar werden. Darauf sollte die Führungskraft ihre Mitarbeitenden frühzeitig hinweisen.

Festlegen der Leistungszulage für den Zeitraum: _____

| | | genügt den Leistungsanforderungen nicht immer | genügt den Leistungsanforderungen fast immer | genügt den Leistungsanforderungen in vollem Umfang | übertrifft die Leistungsanforderungen | übertrifft die Leistungsanforderungen in besonderem Umfang |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 0 Punkte | 2 Punkte | 4 Punkte | 6 Punkte | 8 Punkte |
| 1 | Anwendung der Kenntnisse und Fähigkeiten | | | | | |
| | Sorgfalt | | | | | |
| | Genauigkeit | | | | | |
| | Zuverlässigkeit | | | | | |
| 2 | Arbeitseinsatz | | | | | |
| | Intensität | | | | | |
| | Wirksamkeit | | | | | |
| | Selbstständigkeit | | | | | |
| | Kostenbewusstsein | | | | | |
| | sachgemäßer Umgang mit den Betriebsmitteln | | | | | |
| 3 | Beweglichkeit | | | | | |
| | Überblick | | | | | |
| | Setzen von Prioritäten | | | | | |
| | Arbeitsverhalten bei verschiedenen Arbeitssituationen | | | | | |
| 4 | Zusammenarbeit/Führungsverhalten | | | | | |
| | Informationsaustausch | | | | | |
| | Überzeugungsfähigkeit | | | | | |
| | aufgabenorientierte Zusammenarbeit | | | | | |
| Summe der Punkte in jeder Kategorie | | | | | | |

Gesamtpunktzahl der Leistungsbewertung: _____

Die Leistungszulage für _____ beträgt: xx (Punkte der Leistungsbewertung) × festzulegender Leistungsfaktor = xx Prozent
(Das Ergebnis wird multipliziert mit dem tariflichen Monatsgrundentgelt und ergibt die individuelle Leistungszulage).

Bewertung durch _____ Einverständniserklärung _____
*Ort, Datum, Unterschrift Führungskraft* *Ort, Datum, Unterschrift Beschäftigter*

*Abbildung 13: Beispielhaftes Dokumentationsblatt zum Mitarbeitergespräch in Anlehnung an das Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie NRW (Abkommen trat am 1. März 2004 in Kraft)*

- Durchführung: Das Mitarbeitergespräch sollte ein Dialog und kein Monolog sein. Die Beschäftigten sollten die Möglichkeit bekommen, ihre eigenen Sichtweisen, Bedarfe und Wünsche zu äußern. So könnte beispielsweise deutlich werden, dass hinter vermeintlichen Minderleistungen in Wirklichkeit Probleme mit Teamkollegen stecken. Hierfür ist eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zwischen Führungskraft und Beschäftigtem wichtig. Neben dem Rückblick auf vergangene Leistungen sollten auch Zielsetzungen für die Zukunft festgelegt werden.
- Dokumentation und Information: Die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs sollten gut dokumentiert sein, sodass andere – beispielsweise die nächst höhere Führungskraft – die Leistungseinschätzung nachvollziehen können. Eine gute Dokumentation ist auch in Vorbereitung auf das nächste Mitarbeitergespräch wichtig. Hierbei hilft eine vorab definierte Kompetenzmatrix bzw. ein Leistungskatalog, der für die jeweilige Stelle erforderlich ist (s. Abb. 13).

Die oben genannten Schritte sollten als standardisierter Prozess verankert und dokumentiert werden. Führungskräfte sollten in der Durchführung von Mitarbeitergesprächen geschult werden. Zudem muss sichergestellt werden, dass alle Führungskräfte das betriebsspezifische Verständnis über die Kriterien zur Leistungsbeurteilung verinnerlicht haben und dies einheitlich anwenden. Hierbei helfen standardisierte Formblätter.

## 2. Modul: kollegiale Fallberatung zur Stärkung von Führungskompetenzen

Die kollegiale Fallberatung ist ein systematisches Beratungsgespräch in einer Gruppe und kann der Förderung des horizontalen Austauschs zwischen den Beschäftigten, sei es zwischen Mitarbeitenden oder zwischen Führungskräften, dienen. Dabei berät sich die Kollegenschaft wechselseitig zu beruflichen Fragen und nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur. Die Ziele der kollegialen Fallberatung liegen grundsätzlich darin, konkrete schwierige berufliche Probleme einzelner Beschäftigter zu lösen, das Erfahrungswissen zur Lösung von Problemen zu nutzen und die Beratungskompetenz aller beteiligten Personen zu fördern. Diese Übung kann vor diesem Hintergrund auch als Methode zur Führungskräfteentwicklung, insbesondere zur Verbesserung der Führungskompetenz im Hinblick auf Mitarbeitergespräche, genutzt werden.

Alle Rollen der kollegialen Beratung wechseln bei jeder Fallberatung. Es gibt keine beratende Person oder eine Expertin/einen Experten von außen, der in die Gruppe kommt. Das macht das Kollegiale an der kollegialen Beratung aus. Die Rollen werden in Phase 1 festgelegt und diese sind mit konkreten Aufgaben in jeder Phase des Beratungsprozesses verbunden. Es wird empfohlen, die Übung wie folgt durchzuführen (s. Tab. 14).

Bei der kollegialen Fallberatung ist es wichtig, den Ablauf mit allen Phasen, Zeiten und Regeln einzuhalten (s. Tab. 15). Es gibt verschiedene Varianten des Verfahrens, doch für Unerfahrene ist es ratsam, sich zu Beginn möglichst genau an das Grundschema zu halten: Nach einem festen Ablauf mit sechs inhaltlichen und zwei organisatorischen Phasen (Einleitung/Vorbereitung sowie Abschluss/Austausch/Dank) leitet ein Teammitglied in der Funktion als Moderation die Gruppe durch das Beratungsgespräch und aktiviert dabei die Erfahrungen und Ideen der übrigen Teilnehmenden. Diese Person achtet sehr genau darauf, dass die Regeln eingehalten werden. Ein Durchgang dauert etwa 60 bis 75 Minuten, sodass bei eingeübten Teams in drei Stunden zwei bis drei Fälle bearbeitet werden könnten. Im Rahmen des Workshops wird ein Rollenspiel zu der kollegialen Fallberatung durchgeführt. Jeder Teilnehmende erhält eine Rolle und es wird ein konkreter Fall bzw. eine konkrete Schlüsselfrage vorgegeben, die bearbeitet wird. Dies ist frei wählbar und handelt von einem Fall, mit dem sich die Beschäftigten im Unternehmen identifizieren können (z. B. eine schwierige Situation in einem Mitarbeitergespräch).

| Rollenname | Aufgaben |
|---|---|
| **ratsuchende Person** | a) schildert den Fall und formuliert eine »Schlüsselfrage« (Phase 2).<br>b) beantwortet alle Fragen des Beraterteams (Phase 3) und präzisiert/korrigiert eventuell die Schlüsselfrage.<br>c) hört aktiv zu, wenn Beraterteam Hypothesen formuliert, Ideen und Lösungsvorschläge entwickelt, macht sich Notizen (Phase 4).<br>d) äußert sich zu Hypothesen, Ideen und Lösungen, schildert Gefühle, Assoziationen (Phase 5).<br>e) entscheidet sich für einen oder mehrere Lösungsansätze/-wege und begründet dies (Phase 7).<br>f) tauscht sich mit allen darüber aus, wie zufrieden er/sie mit der/den Lösung/en ist und wie geeignet das Verfahren war (Phase 8). |
| **Moderation** | a) leitet das Gesamtverfahren.<br>b) achtet auf die genaue Einhaltung der Zeit in jeder Phase.<br>c) hilft der Fallgeberin/dem Fallgeber bei der (Um-)Formulierung der »Schlüsselfrage« (Phase 2 und 3).<br>d) ermuntert die beratenden Personen, (Verständnis-)Fragen zu stellen (Phase 3), Hypothesen, Vermutungen, Eindrücke zu formulieren (Phase 4), konkrete Lösungsvorschläge zu entwickeln (Phase 6).<br>e) ermuntert alle Beteiligten zu einem abschließenden Austausch über Inhalte und/oder Verfahren und bedankt sich bei allen Beteiligten (Phase 8). |
| **beratende Personen** | a) hören zu, wenn der Fall geschildert wird, und machen sich Notizen (Phase 2).<br>b) stellen (Nach-)Fragen, um den Fall so genau wie möglich zu verstehen (Phase 3).<br>c) äußern Vermutungen, Eindrücke und stellen Hypothesen zu dem gehörten Fall auf (Phase 4).<br>d) hören zu und machen sich Notizen, wenn Fallgeber/Fallgeberin zu den Hypothesen Stellung nimmt (Phase 5).<br>e) entwickeln konkrete Lösungsvorschläge zu dem Fall (Phase 6).<br>f) hören zu, für welche Lösung(en) sich Fallgeber/Fallgeberin entscheidet (Phase 7).<br>g) tauschen sich mit allen über Inhalte und/oder Verfahren aus (Phase 8). |

*Tabelle 14: Überblick über die Rollen der Teammitglieder und ihre jeweiligen Aufgaben bei einer kollegialen Fallberatung in Anlehnung an Schmid et al. (2013)*

| Dauer/Phase | Vorgehensweise | Ratsuchende Person | Beraterteam | Regeln |
|---|---|---|---|---|
| 10 Min. Vorbereitung | Information über das Vorgehen; Absprachen der Rollen: Wer übernimmt die Moderation? Wer ist die ratsuchende Person? Wer ist im Beraterteam? | | | |
| 5 Min. Vorstellung des Falls | Die ratsuchende Person bringt den Fall ein. Die Moderation unterstützt die fallgebende Person bei der Formulierung der Schlüsselfrage. Das Beraterteam hört zu und macht sich Notizen. | ... beschreibt die Situation, formuliert eine Fragestellung. | ... hört zu, macht sich Notizen. | Noch nicht nachfragen! |
| 15 Min. Befragung | Das Beraterteam stellt der ratsuchenden Person konkrete Nachfragen zum Fall: nur Verständnis- und Informationsfragen. Die moderierende Person fragt am Ende der Fragerunde nach, ob es bei der Schlüsselfrage bleibt oder ob diese verändert werden sollte. | ... beantwortet die Fragen so präzise wie möglich, formuliert eventuell die Schlüsselfrage neu. | ... interviewt ratsuchende Person. | Nur Verständnisfragen stellen! |
| 10 Min. Hypothesen | Das Beraterteam äußert Vermutungen und stellt Hypothesen auf, die auf den Informationen, Anhaltspunkten und Indizien der fallgebenden Person beruhen, aber natürlich auch auf eigenen Erlebnissen, Erfahrungen, Erinnerungen und Gefühlen. | ... dreht sich um, sieht das Beratungsteam nicht, hört aber genau zu und macht sich Notizen. | ... berät sich, äußert Hypothesen, Vermutungen, Eindrücke. | Noch keine Lösungen für den konkreten Fall entwickeln! |
| 5 Min. Stellungnahme | Die ratsuchende Person äußert sich zu den Hypothesen. Hier können auch Assoziationen und Bilder formuliert werden, die einen emotionalen Zugang zum Fall ermöglichen. Das Beraterteam hört zu und korrigiert oder erweitert ihre Hypothesen. | ... dreht sich wieder zum Beraterteam um. Sie korrigiert, ergänzt, äußert Gefühle. | ... hört zu, korrigiert eventuell ihre Hypothesen. | Keine Diskussion! |
| 10 Min. Lösungsvorschläge | Das Beraterteam sagt der ratsuchenden Person, was sie an ihrer Stelle täten: konkrete Lösungsvorschläge (sie können entweder wieder mündlich verfasst werden oder schriftlich auf Kärtchen geschrieben und der ratsuchenden Person übergeben werden – oder die moderierende Person schreibt auf Flipchart mit – Verfahren vorher klären!). | ... hört genau zu und macht sich Notizen. | Alle sagen nacheinander, was sie an Stelle der ratsuchenden Person tun würden. | Keine Diskussion! |
| 10 Min. Entscheidung | Die ratsuchende Person teilt mit, welche Hypothesen und Lösungsvorschläge sie aufgreifen und welche sie verwerfen wird. Sie beurteilt die Angemessenheit der Lösung und besondere Impulse (auch emotional), die sie durch das Beraterteam erhalten hat. | ... entscheidet und begründet. | ... hört zu und reflektiert still die von der ratsuchenden Person akzeptierten Hypothesen und Lösungen. | Keine Diskussion! |
| 10 Min. Austausch | Austausch persönlicher Anmerkungen. Eventuell auch Reflexion des Verfahrens (Eignung für bestimmte Fälle besser oder schlechter), Dank, Verabschiedung. | ... sagt, wie es ihr mit der gefundenen Lösung geht. | Alle teilen mit, was sie aus dem Gespräch mitnehmen. | Niemand muss, jeder kann! |

*Tabelle 15: Ablaufschema der kollegialen Fallberatung mit Zeitplan in Anlehnung an Schmid et al. (2013)*

### Fördernde Faktoren

- Schaffen Sie eine offene und gute Kommunikationskultur. Auch außerhalb der Mitarbeitergespräche sollten Ihre Beschäftigten das Gefühl haben, Themen jederzeit ansprechen zu können.
- Fördern Sie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Vertrauen ist eine gute Basis für eine offene Kommunikation.
- Machen Sie die Wichtigkeit der regelmäßigen Durchführung der Mitarbeitergespräche deutlich. Ihre Führungskräfte sollten ständig in der Rolle des Beobachters sein, nicht nur kurz vor einem Mitarbeitergespräch.

### Hemmende Faktoren

- Möglicherweise gibt es in Ihrem Unternehmen Führungskräfte, die sich vor Veränderung scheuen. Machen Sie deutlich, dass neue Arbeitsabläufe die Arbeit aller Beschäftigten erleichtern können.
- Machen Sie sich über die Fehlertoleranz Ihres Unternehmens Gedanken. Ist diese gering ausgeprägt, kann das die Offenheit in den Mitarbeitergesprächen einschränken. Es sollten vielmehr Potenziale identifiziert als fortwährend wegen derselben Sache kritisiert werden (s. Fehlermanagement in Kap. 3.2.2 »Anleitung zur Einführung eines Kennzahlenmanagements«).

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: ca. 3 Stunden für die kollegiale Fallberatung
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Führungskräfteentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Leistungseinschätzung durch Mitarbeitergespräche sowie kollegiale Fallberatung (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts


**Weiterführende Hinweise**

Becker K, Hering M (2011) Gestaltungsgrundlagen und Erfahrungen bei der Anwendung von Leistungsbeurteilungen. Leistung und Lohn: 498– 502

Becker K-D, Hille S (2016) Mitarbeiter beurteilen – Leistung differenzieren – Handlungshilfe zur Implementierung und Anwendung von Verfahren zur Leistungsbeurteilung. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg), Düsseldorf https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Broschu__re_Leistungsbeurteilung_Ansicht.pdf. Zugegriffen: 12. März 2018

Flüter-Hoffmann C (2008) Mitarbeitergespräche. Im Dialog zum Erfolg. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg) Wirtschaft und Unterricht 2

Flüter-Hoffmann C (2016) Ein guter Chef ist ein guter Coach. https://www.iwd.de/artikel/ein-guter-chef-ist-ein-guter-coach-299710/. Zugegriffen: 12. März 2018

Hofmann A, Rösler D, Schleidt R (2012) Das Beurteilungsgespräch als Führungsinstrument. Leistung und Lohn: 513–517

Sandrock S, Rottinger S (2015) Personalentwicklungs- und Feedbackgespräch. In: ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin, S 305–310

Wolff von der Sahl J, Achtenhagen C, Schröder M et al (2012) Mitarbeitergespräche. Handlungsempfehlung Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Mitarbeitergespraeche.pdf. Zugegriffen: 12. März 2018


## 3.1.3 Workshop zur Definition des Kompetenzrahmens von Führungskräften

Zur Stärkung individueller als auch organisationaler Resilienz ist es wichtig, dass Führungskräfte (hier Bezug zu Beschäftigten in leitender Funktion ohne disziplinarische Führungsverantwortung) als Vorbilder agieren und selber in schwierigen Situationen handlungsfähig bleiben sowie Optimismus ausstrahlen. Zudem erzeugt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten eine gute Basis zur Stärkung der individuellen Resilienz beider Parteien, da dadurch das Gefühl vermittelt wird, auch in schwierigen Situationen auf soziale Ressourcen in der Arbeit zurückgreifen zu können. Folglich ist anzustreben, dass Führungskräften Orientierung gegeben wird, diese selbst Orientierung geben, Kommunikation fördern und sich in die Beschäftigten hineinversetzen.

### Ziele

- Schaffung von Orientierung für Führungskräfte
- Sensibilisierung für das Thema »laterales Führen« und Abgrenzung zu disziplinarischer Führung
- Definition des Kompetenzrahmens und Stärkung der Führungskompetenz

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Dieser Workshop zur Definition des Kompetenzrahmens von disziplinarischer und fachlicher Führung kann im Anschluss an die Maßnahme »Stärkung der Führungskultur und Führungskompetenz« durchgeführt werden, aber auch davon losgelöst Anwendung finden. Zu beachten ist, dass die Maßnahme speziell für Beschäftigte in leitender Funktion ohne disziplinarische Führungsverantwortung, also fachliche Führungskraft wie beispielsweise Vorarbeiterinnen oder Vorarbeiter und/oder die Teamleitung, konzipiert ist.

Ähnlich wie die Führungsgrundsätze (s. Kap. 3.1.1 »Workshop zur Stärkung der Führungskultur und Führungskompetenz«), sollten die Weisungsbefugnisse der Führungskräfte in schriftlicher Form festgehalten werden. Dadurch wird den Beschäftigten mit Führungsverantwortung mehr Sicherheit darüber gegeben, was sie selbst entscheiden dürfen und ab wann (z. B. ab welchem Budget) oder in welchen Angelegenheiten (z. B. bei bestimmten Entscheidungsbereichen) die nächst höhere Führungsebene zu entscheiden hat.

Zunächst zeigt die moderierende Person theoretische Grundlagen zum lateralen Führen auf und weist auf die Unterschiede zwischen lateralen und disziplinarischen Führungspositionen hin. Dafür können die folgenden Ausführungen und die Tabelle 16 herangezogen werden.

Unter lateralem Führen (von lat. »lateral« – »seitlich«) wird das Führen ohne Vorgesetztenfunktion jenseits von Hierarchiestufen verstanden. Es ist vor allem in Matrix-Organisationen und wechselnden Projektteams bedeutsam, in denen die Projektmanager Fachverantwortung, aber keine disziplinarische Vorgesetztenfunktion haben.

| Kriterien | Fachliche Leitung (laterales Führen oder Führen ohne Vorgesetztenfunktion, oft bei Projektleitung oder Teamleitung) | Disziplinarische Leitung (hierarchisches Führen, Vorgesetztenfunktion mit Personalverantwortung) |
|---|---|---|
| **Befugnisse** | Fachliches Weisungsrecht: Auftrag zur Art und Weise der Aufgabenerfüllung erteilen,<br>kein Disziplinarrecht. | Direktionsrecht: fachliche und disziplinarische Anweisungen und Aufträge erteilen,<br>Disziplinarrecht: Ermahnungen, Abmahnungen, Kündigungen aussprechen. |
| **Führungsinsrumente** | Informieren, koordinieren, delegieren, motivieren, Beschäftigte einbeziehen und begeistern, Sinnhaftigkeit vermitteln, Vorbild sein, kommunizieren, Feedback geben, Ziele und Prioritäten setzen, Vertrauen aufbauen, Kompetenzen entwickeln, Leistungen erkennen und anerkennen, Besprechungen durchführen, Verantwortung übernehmen, Verantwortung delegieren. | Wie links, plus: Arbeitsverträge, Zusatzvereinbarungen, Sanktionen, finanzielle Anreize anbieten (Prämien, Gehaltserhöhung, kostspielige Weiterbildungen, Dienstwagen). |
| **Hierarchiestufe** | Meist dieselbe Hierarchiestufe wie die Mitglieder des Teams. | Mindestens eine Hierarchiestufe höher als die Mitglieder des Teams. |

*Tabelle 16: Unterschiede zwischen lateralen und disziplinarischen Führungspositionen*

Wesentlich sind dabei die folgenden **drei V-Faktoren**:

- **Vorbild:** Die Projektleitung oder die Teamleitung geht immer mit gutem Beispiel voran, ist Vorbild für die Teammitglieder.
- **Verständigung:** Verstehen der Kolleginnen und Kollegen, Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven, Eingehen auf unterschiedliche Sichtweisen, Einigung auf Verfahren und Entscheidungen.
- **Vertrauen:** Vertrauen in die Kolleginnen und Kollegen, aber auch in das System, das Unternehmen (klare Ziele und praxistaugliche Prozesse).

Im Anschluss an den theoretischen Teil werden zwei Übungen durchgeführt, in denen die Teilnehmenden gebeten werden, die Situation in ihrer Organisation einzuschätzen. Zunächst sind die Führungsebenen und die jeweiligen Befugnisse zu definieren. Als Orientierungshilfe und zur Unterscheidung zwischen disziplinarischer und fachlicher Leitung kann Tabelle 16 herangezogen werden. Im Anschluss diskutieren die Teilnehmenden folgende Fragen:

- Wo steht die Entwicklung der lateralen Führungskräfte aktuell?
- Welche Kompetenzen sind bereits vorhanden?
- Welche Kompetenzen müssen noch aufgebaut werden?

Die zentralen Antworten hält die moderierende Person auf einem Flipchart fest. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für weitere Entwicklungsmaßnahmen im Unternehmen.

### Fördernde Faktoren

- Schaffen Sie ein einheitliches Führungsverständnis. Dieses sollten Sie in Form von Führungsgrundsätzen schriftlich fixieren und an die Beschäftigten herantragen.
- Kündigen Sie Veränderungen in der Führungsstruktur frühzeitig an. Das schafft Transparenz und kann möglicher Verunsicherung seitens der Beschäftigten vorbeugen.
- Sorgen Sie dafür, dass die drei V-Faktoren auch in der Geschäftsführung umgesetzt werden. Das trägt zur Akzeptanz seitens der Führungskräfte bei.

### Hemmende Faktoren

- Möglicherweise gibt es in Ihrem Unternehmen Führungskräfte, die sich mit dem lateralen Führungsstil nicht identifizieren können. Machen Sie deshalb deutlich, welche Vorteile damit verbunden sind.
- Verhindern Sie, dass die Beschäftigten in ihren Unternehmen orientierungslos sind. Sorgen Sie deshalb für Transparenz hinsichtlich der Weisungsbefugnisse Ihrer Beschäftigten.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: 1,5 Stunden
- Workshop-Materialien: Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Führungskräfteentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) sowie laterales und disziplinarisches Führen (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts


**Weiterführende Hinweise**

Hammermann A, Stettes O (2018) Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Karriereleitern? Eine empirische Untersuchung auf Basis des IW-Personalpanels. IW-Report, Institut der deutschen Wirtschaft Köln 10

Kühl S (2016a) Laterales Führen: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Springer, Wiesbaden

Kühl S (2016b) Führen ohne Hierarchie: Macht, Vertrauen und Verständigung im Konzept des lateralen Führens. In: Geramanis O, Hermann K (Hrsg) Führen in ungewissen Zeiten. Springer, Wiesbaden, S 251–264

# 3.2 STRATEGIE


3.2.1 Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie

3.2.2 Anleitung zur Einführung eines Kennzahlenmanagements

3.2.3 Anleitung zur Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse

3.2.4 Anleitung für ein resilienzorientiertes Risikomanagement

## 3.2.1 Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie

Mit der Strategie legt das Unternehmen seine Ziele fest und prüft, wie es diese erreichen kann. Das Unternehmen nimmt hierfür seine Kunden, die eigenen Beschäftigten, die Produkte und/oder Dienstleistungen sowie die Art und Weise, diese zu erstellen und zu vertreiben, aber auch Mitbewerber und (potenzielle) Märkte in den Blick. Abgeleitet wird die Strategie von der Vision, der Mission und den Werten des Unternehmens. Die Organisation nutzt ihre Strategie zur Orientierung, Identitätsstiftung und Motivation, was wiederum zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz im Unternehmen beitragen kann. Die Identitätsstiftung führt zu zufriedenen Beschäftigten, die dadurch einfacher auf Störungen reagieren können. Eine klare Ausrichtung mit Zielen und dem Blick nach außen ermöglicht dem Unternehmen rechtzeitig auf Veränderungen zu reagieren, indem strategische und operative Ziele flexibler angepasst werden.

### Ziele

- Berücksichtigung verschiedener Interessen und Bedürfnisse (Beschäftigte, Lieferanten und Kunden) und Sichtbarmachen in der Unternehmensstrategie
- Identitätsstiftung und Sinngebung durch Unternehmensstrategie
- Entwicklung eines ersten Entwurfs eines möglichen Leitbildes

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Maßnahme besteht aus insgesamt fünf Übungen, bei denen der Blick in die Vergangenheit des Unternehmens gerichtet und eine SWOT-Analyse durchgeführt wird sowie die Mission, Vision und Werte des Unternehmens erarbeitet werden. Grundsätzlich wird empfohlen, die Unternehmensstrategie in mehreren Schritten zu entwickeln. Ein beispielhafter Programmablauf ist Tabelle 17 zu entnehmen. Zu Beginn gibt die moderierende Person erste Impulse für die Wichtigkeit von Leitbildern.

An der Entwicklung der Unternehmensstrategie sind in erster Linie die Geschäftsführung sowie ausgewählte Führungskräfte beteiligt. Für die Durchführung des Workshops zur Leitbildentwicklung kann es aber auch sinnvoll sein, zusätzlich Beschäftigte ohne Führungsfunktion miteinzubeziehen, da diese ihre Perspektive, beispielsweise bezogen auf das Wertetableau der Firma, einbringen können. Zudem fördert die gemeinsame Erarbeitung die spätere Identifikation aller Beschäftigtengruppen mit dem Leitbild und der Strategie. Es soll auch einleitend darauf hingewiesen werden, dass das Ziel des Workshop-Tages nicht sein soll, sich final für ein Leitbild zu entscheiden. Das an dem Tag erarbeitete Leitbild kann nach einigen Monaten erneut in einem weiteren Workshop hinterfragt, ergänzt und diskutiert werden.

### 1. Modul: Schaffung von Grundlagen für die Leitbildentwicklung

**1. Übung:**
Die erste Übung handelt von den Meilensteinen des Unternehmens, bei der die Teilnehmenden die Aufgabe haben, sich Gedanken über das Unternehmen mit Blick in die Vergangenheit zu machen. Dafür erhält jeder Teilnehmende drei Karten, auf die er die aus seiner Sicht drei wichtigsten Meilensteine der Firma notieren. Diese werden im Anschluss an ein Flipchart und entlang eines darauf abgebildeten Zeitstrahls geheftet.

**2. Übung:**
Im Rahmen der zweiten Übung wird eine SWOT-Analyse durchgeführt, bei der die Beschäftigten darüber nachdenken, wie das Unternehmen heute aufgestellt ist. Hierzu erfassen und dokumentieren die Teilnehmenden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Hinblick auf politische, ökonomische, soziokulturelle und technologische Rahmenbedingungen.

Abbildung 14 soll in erster Linie die moderierende Person dabei unterstützen, ggf. während des Brainstormings Hilfestellung zu geben und sollte den Teilnehmenden vorab nicht vorgelegt werden, da hierdurch die Antworten beeinflusst werden können. Der kurze theoretische Input zur SWOT-Analyse könnte wie folgt aussehen (für eine ausführliche Lektüre siehe z. B. Schawel und Billing 2012):

Eine Unternehmensstrategie leitet sich oft von einer SWOT-Analyse ab, mithilfe derer die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) einer Organisation analysiert werden können. Somit lassen sich sowohl der Ist-Zustand eines Unternehmens als auch mögliche Veränderungen des Geschäftsumfelds und des Marktes beschreiben. Die Unternehmensziele, die sich auch in der Vision des Unternehmens als Teil des Leitbildes ausdrücken, beschreiben den angestrebten Soll-Zustand.

In der SWOT-Analyse beantworten die Teilnehmenden Fragen zu den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens und nutzen die Analyse anschließend für die Strategieentwicklung. Folgende Fragen können für die Erarbeitung genutzt werden:

- Stärken (Strengths): Worin waren wir immer schon stark? Worauf beruhen Erfolge in der Vergangenheit?
- Schwächen (Weaknesses): Welche Schwachpunkte unseres Unternehmens müssen wir strategisch berücksichtigen?

| Zeit | Inhalte | Methodik/Medien |
|---|---|---|
| 10 Min. | **Begrüßung** und Vorstellung des Programmablaufs, Einstieg in das Thema »Leitbilder« | Foliensatz mit Agenda als erste Folie (Nutzenargumente, Leitbilder, Unternehmensbeispiele). |
| 15 Min. | **Die Firma in der Vergangenheit:** Meilensteine der Entwicklung | Aufgabe wird mit einer Folie erläutert, vorbereiteter Flipchart mit einem Zeitstrahl (von Gründungsdatum bis heute). |
| 40 Min. | **Die Firma heute:** Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken | Vorbereitete Flipcharts mit SWOT-Tabelle, Arbeit mit Moderationskarten und direkte Beschriftung der Tabellen. |
| 15 Min. | **Pause** | |
| 30 Min. | Die zwei bis drei wichtigsten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden nach der Pause in die Strategie-Tabelle übertragen, dann leiten alle Beteiligten Strategien ab und tragen sie in die Tabelle ein. | Direkte Beschriftung der Tabellen. |
| 20 Min. | **Idealbild der Firma in der Zukunft:** Vision | Punkte werden direkt auf das vorbereitete Flipchart-Papier geschrieben. |
| 30 Min. | **Diskussion** der Visionen | Anwendung der De-Bono-Methode: jede Gruppe erhält zwei gelbe Karten (begeistertes Votum) und zwei rote Karten (negatives Votum). |
| 40 Min. | Vertiefung und **Ausarbeitung** der Unternehmensvision | Vorbereitete Flipcharts, fünf Visionsbestandteile werden gesondert notiert. |
| 30 Min. | **Mittagspause** | |
| 30 Min. | **Erarbeitung** eines Wertetableaus | Karten, Moderationswand, Folien, Flipchart |
| 20 Min. | **Erarbeitung** der Leitsätze für die Mission | Folie, Flipchart, Diskussion mit Clustern |
| 20 Min. | **Inspiration** durch Leitbilder anderer Firmen | Vorbereitete Blätter mit Leitbildern. |
| 15 Min. | **Feedbackrunde** und Ausblick auf den nächsten Workshop und Anschlussaktivitäten | Vorbereiteter Flipchart für Feedbackrunde. |
| | **Ende** des Workshops | |

*Tabelle 17: Beispiel-Agenda für den Initialworkshop zur Leitbildentwicklung*

| SWOT | Strengths – S (Stärken)<br>Worin waren wir immer schon stark? Worauf beruhen Erfolge in der Vergangenheit?<br>1. Qualität (S1)<br>2. Branchenvielfalt (S2) | Weaknesses – W (Schwächen)<br>Welche Schwachpunkte unseres Unternehmens müssen wir strategisch berücksichtigen?<br>1. veraltete Prozesse (W1)<br>2. mangelnde technische Qualifizierung einiger Beschäftigten (W2) |
|---|---|---|
| **Opportunities – O (Chancen)**<br>Welche Möglichkeiten stehen uns offen?<br>Welche Trends gilt es zu verfolgen?<br>1. Innovationskraft (O1)<br>2. Fortschritt durch Automation (O2)<br>3. Branchenwissen (O3) | **SO-Strategie (Stärken – Chancen)**<br>• Mit unserem umfangreichen Branchenwissen und Qualitätsbewusstsein wollen wir eine stärkere Ausrichtung auf die Kunden (S1/O3) erreichen.<br>• Wir verbessern unsere Qualität durch neue Innovationen (z. B. höhere Automation) (S1/O2). | **WO-Strategie (Schwächen – Chancen)**<br>• Wir nutzen die Innovationskraft und unser Branchenwissen zur besseren technischen Qualifizierung aller Beschäftigten (W2/O1).<br>• Wir beseitigen veraltete Prozesse durch das Überdenken bestehender Prozesse und eine höhere Automation (W1/O2). |
| **Threats – T (Risiken)**<br>Welche Schwierigkeiten könnten auftreten?<br>Welche Vorteile haben andere Unternehmen uns gegenüber – welchem Wettbewerb müssen wir uns stellen?<br>1. Globalisierung (Preisdruck, Wettbewerb) (T1)<br>2. Fachkräftemangel (T2) | **ST-Strategie (Stärken – Risiken)**<br>• Durch die Branchenvielfalt heben wir die Abhängigkeit von einer Branche auf und senken den Wettbewerbsdruck (S2/T1).<br>• Wir nutzen unsere Qualitätsführerschaft, um Fachkräfte für uns zu gewinnen (S1/T2). | **WT-Strategie (Schwächen – Risiken)**<br>• Wir stärken die Resilienz und die Qualifikation der Beschäftigten, damit sie leistungsfähig bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter bei uns bleiben (W2/T2).<br>• Indem wir unsere Prozesse erneuern, können wir erfolgreicher im internationalen Wettbewerb mithalten (W1/T2). |

*Abbildung 14: Beispielhafter Auszug einer SWOT-Analyse mit Strategieentwicklung*

- Chancen (Opportunities): Welche Möglichkeiten stehen uns offen? Welche Trends gilt es zu verfolgen?
- Risiken (Threats): Welche Schwierigkeiten könnten auftreten? Welche Vorteile haben andere Unternehmen uns gegenüber? Welchem Wettbewerb müssen wir uns stellen?

Nach der Beantwortung dieser Fragen werden die Antworten priorisiert und zu je zwei bis drei Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zusammengefasst. Anschließend formulieren die Teilnehmenden diese kombiniert zu Strategien aus (s. Abb. 14). Sollten insgesamt zu viele Strategien entwickelt worden sein, kann das Unternehmen durch eine Priorisierungsmethodik den Fokus auf wenige strategische Ziele legen, die dann mit oberster Priorität verfolgt werden.

## 2. Modul: Entwicklung des Leitbildes

Im Anschluss an die SWOT-Analyse wird mithilfe mehrerer Übungen das Leitbild des Unternehmens entwickelt. Auch hier sollte die moderierende Person zunächst theoretische Grundlagen zu dem Thema »Leitbilder« aufzeigen (s. weiterführende Hinweise). Als Kurzinput kann auch folgende Information verwendet werden:

*Leitbilder sind formulierte Grundsätze zum Auftrag (Mission) einer Organisation, zu ihren Zielen, ihren Werten und dem entsprechenden Verhalten. Ein Unternehmensleitbild zeigt im Rahmen der Vision nicht nur, wo das Unternehmen in fünf, sieben oder zehn Jahren stehen will, sondern verdeutlicht den Kunden außerdem den Unternehmenszweck und gibt Aufschluss darüber, was die Kunden von der Organisation erwarten können. Für eine langfristige Orientierung bei den Beschäftigten sorgen schließlich zudem die ausformulierten Werte.*

Das Leitbild besteht aus drei Elementen (s. Abb. 15):

- **Vision:** Wohin wollen wir? Was wollen wir künftig erreichen? Wo sehen wir uns in der Zukunft?
- **Werte:** Wie tun wir es? Wie gestalten wir das Miteinander – sowohl innerbetrieblich als auch mit Kunden und Lieferanten? Was prägt unser Handeln?
- **Mission:** Wer sind wir? Was tun wir? Was darf der Kunde von uns erwarten? Wie wollen wir gesehen werden?

Diese drei Elemente werden in den folgenden Übungen erarbeitet.

### 1. Übung

Zunächst wird der Blick in die Zukunft gerichtet und die Gruppen erarbeiten in Stichworten die Vision des Unternehmens. Folgende Frage kann unterstützend gestellt werden: Wo sollte die Firma in 10 Jahren stehen? Die Vorstellungen von dem Idealbild des Unternehmens werden im Anschluss auf einem Flipchart notiert und diskutiert. Dabei werden die Visionen der jeweils anderen Gruppe sowohl in der Rolle des übermäßig Begeisterten und der Rolle des Nörgelnden begutachtet – jede Gruppe schreibt Karten zu ihren Gedanken in den Rollen und heftet sie an



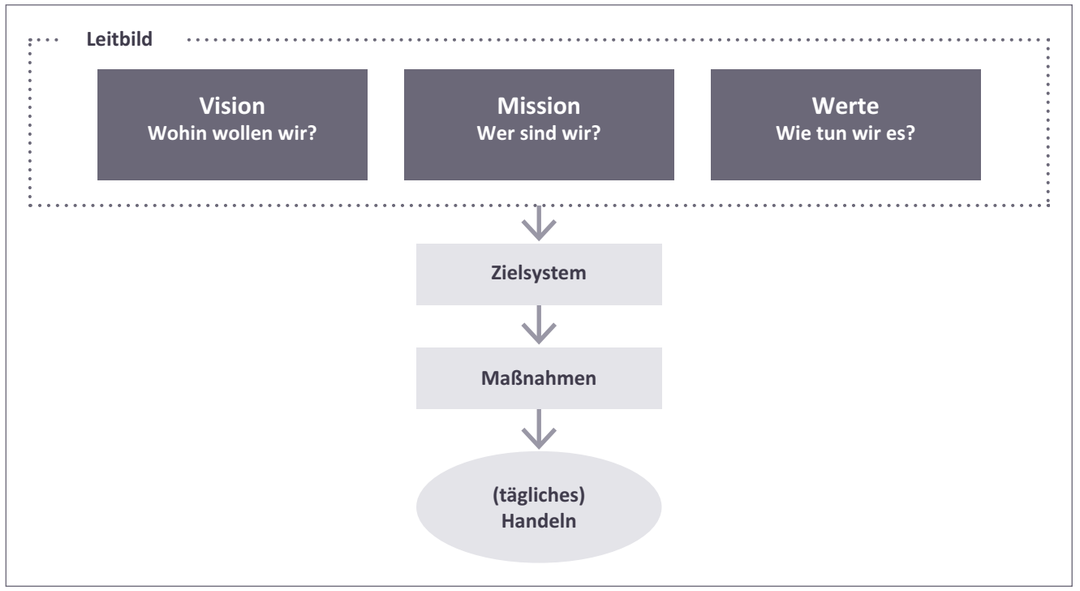



*Abbildung 15: Elemente eines Leitbildes angelehnt an Ganz und Graf (2007, Copyright by Fraunhofer IAO-BMBF-Vorhaben PerL)*

die Visionen der anderen Gruppe (De-Bono-Methode). Um sich schließlich die konkrete Unternehmensvision auszubauen, sollten folgende Fragen beantwortet werden.

- Welche der erarbeiteten Visionsbestandteile bildet am besten ab, wie die Zukunft unserer Firma aussehen soll? Einigen Sie sich bitte auf fünf.
- Was müssen wir ändern, was kann bleiben, wie es ist, worauf wollen wir aufbauen?

Im Anschluss werden Visionen aus anderen Unternehmen vorgestellt, damit die Teilnehmenden eine Idee davon bekommen, wie eine Vision aussehen kann. Es sollten mehrere Beispiele aus Unternehmen aufgezeigt werden, die hinsichtlich Unternehmensgröße und Branche zu dem eigenen Unternehmen passen. Ein positives und ein negatives Beispiel könnte wie folgt aussehen:

- *Positives Beispiel: Siltronic: Mit »perfect silicon solutions« im Wettbewerb stets eine Generation voraus sein und für unsere Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner dauerhafte Werte schaffen (Hintz 2018).*
- *Negatives Beispiel: »In den nächsten 3 Jahren wollen wir 25 % Marktanteil haben!«*

Während das positive Beispiel verschiedene Akteure und deren Wohl anspricht, hat das negative Beispiel nur eine geringe emotionale Bedeutung für Beschäftigte und die Kundschaft eines Unternehmens. Nach dem Kennenlernen mehrerer beispielhafter Visionen ähnlicher Unternehmen, diskutieren die Teilnehmenden darüber, welche Aspekte Teil der Vision des eigenen Unternehmens sein könnten. Abschließend sollen sich die Beteiligten darüber einigen, welche Vision vom eigenen Unternehmen zukünftig verfolgt werden soll.

### 2. Übung

Nachdem sich die Teilnehmenden für eine Vision entschieden haben, werden diese gebeten, sich über folgende Fragen Gedanken zu machen:

- Welche Werte sind für Ihr Unternehmen wichtig?
- Welche Werte braucht Ihr Unternehmen in Zukunft?

Die Teilnehmenden notieren die Werte auf Karten und bringen diese an der Moderationswand an. Zudem werden Karten mit beispielhaften Werten anderer Unternehmen vorgelegt, welche die Teilnehmenden an einem Flipchart den Bereichen »passt zu uns« und »passt nicht zu uns« zuordnen und anheften. Anhand dieser Ideen und Eindrücke können die Werte gemeinsam diskutiert und priorisiert werden, um dann das Wertetableau zu erstellen. Allerdings ist es nicht notwendig, im Rahmen des Workshops die finalen Unternehmenswerte festzulegen. Derartig wichtige Entscheidungen brauchen Zeit.

### 3. Übung

Nachdem eine Idee von den Unternehmenswerten vorliegt, sollten sich die Teilnehmenden den Leitsätzen zu der Mission des Unternehmens widmen. Vorab ist es wichtig, die Unterschiede zwischen Vision und Mission zu kennen, weshalb diese von der moderierenden Person erläutert werden sollten (s. weiterführende Hinweise). In erster Linie sollte im Rahmen der Mission klar werden, wofür die Firma bei ihren Kunden – nach ihrem eigenen Anspruch – stehen möchte (z. B. hinsichtlich Qualität, Termintreue, Service, persönliche Betreuung, Kostenvorteile). Zur Entwicklung der eigenen Mission werden den Teilnehmenden folgende Fragen gestellt:

• Wofür will die Firma bei ihren Kunden stehen?
Als Hilfestellung werden, wie bei der Entwicklung der Vision, durch die moderierende Person beispielhaft mehrere Missionen aus anderen, vergleichbaren Unternehmen vorgestellt. Ein Beispiel könnte sein:

*TNT Express N. V.: »Wir maximieren den Wert für unsere Kunden, indem wir die zuverlässigsten und effizientesten Transport- und Logistiklösungen anbieten.«*

• Welche Mission soll das Unternehmen verfolgen?
Diese Ideen für die Mission werden abermals auf einem Flipchart festgehalten und anschließend im Rahmen einer Diskussion geclustert. Das heißt, es werden die genannten Aspekte nach inhaltlichen Gesichtspunkten gruppiert. Dadurch wird meist deutlich, dass sich die verschiedenen Gedanken zu der Mission zu einem oder mehreren übergeordneten Gesichtspunkten zuordnen lassen. Dadurch sollte ein erster Vorschlag für die Mission des Unternehmens entstehen.

Nachfolgend erhält jeder Teilnehmende das Leitbild von zwei Unternehmen und streicht jeweils an, welche Punkte auch zum eigenen Unternehmen passen würden. Die Auswertung kann im Anschluss erfolgen oder im Rahmen des nächsten Workshops, in dem die erarbeiteten Ergebnisse nochmals diskutiert und das Unternehmensleitbild konkretisiert wird.

Abschließend erfolgt eine Feedbackrunde, bei dem die Teilnehmenden eine kurze Rückmeldung zu dem Workshop-Tag geben.

**Fördernde Faktoren**

- Seien Sie sich über die Potenziale, Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Beschäftigten sowie Lieferanten und Kunden bewusst. Diese sollten Sie bei der Strategieentwicklung berücksichtigen.
- Beziehen Sie Ihre Beschäftigten mit ein, da sich das gesamte Unternehmen mit der Strategie identifizieren sollte.
- Kommunizieren und verbreiten Sie die Unternehmensstrategie, damit diese in Ihrem Unternehmen auch tagtäglich gelebt wird.

**Hemmende Faktoren**

- Achten Sie darauf, dass nicht ausschließlich die Perspektive der Geschäftsführung bei der Entwicklung Ihrer Unternehmensstrategie berücksichtigt wird. Beziehen Sie verschiedene Blickwinkel mit ein.
- Möglicherweise kennen Sie Ihre Stakeholder noch nicht gut genug. Tauschen Sie sich vorab über die Interessen, Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten, Lieferanten und Kunden aus.
- Zielkonflikte, die ignoriert werden, können das Betriebsklima beeinträchtigen und den Erfolg der Maßnahme gefährden. Schaffen Sie deshalb Transparenz und stellen Sie die Themen zur Diskussion.

**Ressourcen**

- zeitlicher Umfang: 10 Stunden (5 Stunden je Modul, Verteilung auf 2 Arbeitstage empfohlen)
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Moderationswände, Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Organisationsentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Kenntnisse über SWOT-Analyse und Leitbildentwicklung (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts

*»Wenn man etwas verschriftlicht und dokumentiert, was vorher ein ungeschriebenes Gesetz war, wird einem nochmal viel deutlicher, wo wir stehen und welchen Weg wir gehen können oder sollten. Auch ist die Strahlkraft von formulierten Leitsätzen innerhalb des Betriebes viel stärker als wir gedacht haben!«*

Ursula Kilburg, Geschäftsführerin
Martin Luck Metallgießerei GmbH

### Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Martin Luck Metallgießerei GmbH

#### Entwicklung eines Leitbildes

Die Erarbeitung des Leitbildes wurde bei der Martin Luck Metallgießerei GmbH im Rahmen eines Workshops mit der Geschäftsführerin und zwei weiteren Führungskräften durchgeführt. Im ersten Schritt fand eine Auseinandersetzung mit der Frage statt, welches die wichtigsten Meilensteine in der Firmengeschichte sind und was die Firma heute auszeichnet. Diese Reflexion führte dazu, dass sich das Team mit den Stärken und Schwächen ausführlich auseinandersetzte und im Rahmen einer SWOT-Analyse das Idealbild der Firma (Vision) formulieren konnte. Eine solche Vision braucht aber auch eine praktische Mission, um die Vision umzusetzen, sodass hier konkrete Handlungsoptionen abgeleitet wurden. Anhand eines Wertetableaus wurde den Teilnehmenden klar, wie wichtig dem Betrieb das gemeinsame Miteinander ist, und dass dies gleichzeitig eine der großen Stärken darstellt. Auch zukünftig will sich die Firma Martin Luck Metallgießerei GmbH deshalb auf ihre gemeinsamen Werte verlassen – die systematische Orientierung mithilfe eines Leitbildes unterstützt dieses Vorgehen.

Mit der Erarbeitung eines Leitbildes hatte sich Ursula Kilburg, Geschäftsführerin der Martin Luck Metallgießerei GmbH, in den Jahren ihrer Tätigkeit zuvor noch nicht befasst – gefühlt existierte ja ein gemeinsamer Konsens über das Miteinander. Erst bei der Ausarbeitung des Leitbildes wurde Frau Kilburg klar, dass das schriftliche Formulieren Vorteile hat.

**Weiterführende Hinweise**


Ganz W, Meiren T (2007) Leitbilder – gelebte Werte oder nur Worte? Kurzstudie Fraunhofer IAO, Stuttgart. https://www.researchgate.net/publication/43184956_Leitbilder_-_gelebte_Werte_oder_nur_Worte_Ergebnisse_einer_Kurzstudie_zu_Leitbildern_in_der_betrieblichenPraxis. Zugegriffen: 30. Mai 2018

Ganz W, Graf N (2006) Leitbilder – gelebte Werte oder nur Worte. Ergebnisse einer Kurzstudie zu Leitbildern in der betrieblichen Praxis. Fraunhofer IBR Verlag, Stuttgart http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/WM/documents/publikationen/Zusatzleitfaeden/Strategische_Ziele_entwickeln_web.pdf. Zugegriffen: 30. Mai 2018

Hilsenbeck T (2004) Leitbildentwicklung. Leitfaden zur theoretischen Einordnung und zur praktischen Entwicklung von Leitbildern. http://www.thomas-hilsenbeck.de/wp-content/uploads/Dr.-Th-Hilsenbeck-Reader-Leitbild-Vers-5_0.pdf. Zugegriffen: 30. Mai 2018

Hintz AJ (2018) Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Springer, Wiesbaden

Lombriser R, Abplanalp P, Wernigk K (2007) Strategien für KMU – Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*Star-Navigator. Versus Verlag, Zürich. http://www.kmu-star.ch/handbuch/auszug_handbuch.pdf. Zugegriffen: 30. Mai 2018

Schawel C, Billing F (2012) SWOT-Analyse. In: Schawel C, Billing F (Hrsg) Top 100 Management Tools. Gabler, Wiesbaden


## 3.2.2 Anleitung zur Einführung eines Kennzahlenmanagements

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, auch Key Performance Indicators (KPI) genannt, können vielfältig eingesetzt und anschließend ausgewertet werden. Daraus lassen sich entsprechende Maßnahmen ableiten. Durch eine regelmäßige Erhebung und Auswertung von Kennzahlen haben Unternehmen die Möglichkeit, frühzeitig auf Veränderungen und drohende Risiken zu reagieren, noch bevor ein resilientes Verhalten überhaupt erforderlich ist. Zudem unterstützt eine regelmäßige Dokumentation wichtiger Sachverhalte und Tendenzen Unternehmen bei der Entscheidungsfindung. Kennzahlen helfen demnach, Strategien umzusetzen und Ziele zu erreichen, wodurch die organisationale Resilienz zusätzlich gestärkt wird. Darüber hinaus befähigen sie dazu, kontinuierliche Verbesserungsprozesse voranzutreiben. Es gibt eine Vielzahl von Kennzahlen, welche gemessen werden können. Dazu gehören bspw. die Mitarbeiterfluktuation, der Krankenstand und die Durchlaufzeit.

**Ziele:**

- Verknüpfung einzelner Kennzahlen über mehrere Ebenen hinweg und unter Berücksichtigung verschiedener Betrachtungswinkel
- Reduktion von Informationsüberlastung
- Schaffung von Transparenz über Geschäftsvorfälle und Störungen

### Vorgehen

#### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Beteiligt an der Maßnahme sind in erster Linie die Führungskräfte des betroffenen Unternehmens. Diese haben nicht nur die Aufgabe, das Kennzahlenmanagement zu initiieren, sondern tragen auch die Verantwortung dafür, dass jeder Beschäftigte der Organisation dessen Sinn und die Bedeutung versteht. Es ist ratsam eine Arbeitsgruppe zu bestimmen, die sich mit der Einführung des Kennzahlensystems befasst. Die Maßnahme besteht aus fünf Schritten, die sich mit der Strategiearbeit, der Kernprozessanalyse, der Erstellung, Auswertung und langfristigen Implementierung des Kennzahlsystems befassen. Im Folgenden wird das schrittweise Vorgehen erläutert.

#### 1. Schritt: Strategiearbeit

Das Vorgehen beginnt mit der Strategiearbeit, welche eine essenzielle Voraussetzung für die Ableitung der notwendigen Kennzahlen darstellt. Hierbei gilt es herauszufinden, für welche strategischen Ziele Kennzahlen erfasst werden sollen, welche Kennzahlen erfasst werden müssen und ob bereits Kennzahlen erfasst werden. Nur, wenn die Ziele passend gesetzt und formuliert sind, können die richtigen Kennzahlen bestimmt werden. Diese sollen der Überprüfung der Zielerreichung dienen. Zur Identifikation geeigneter Kennzahlen kann das Erstellen einer Strategy-Map sowie einer Balanced Scorecard hilfreich sein.

- **Strategy-Map:** Die Strategy-Map setzt die Ziele, die Strategien und die Leistungsindikatoren eines Unternehmens miteinander in Verbindung. Dabei zeigt sie den Beschäftigten einer Organisation, was wichtig ist und welche Richtung verfolgt werden soll. Das Raster der Strategy-Map ähnelt dem der Balanced Scorecard. Bei beiden Systemen ist es wichtig, dass diese unternehmensspezifisch ausgearbeitet werden, da es hier keine allgemeingültige Lösung gibt. Von Bedeutung ist hierbei zudem, dass die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen und den Strategien der einzelnen Perspektiven dargestellt werden.

  Die Entwicklung einer Strategy-Map muss vom Management initiiert und durchgeführt werden. Mithilfe von Workshops können alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis entwickeln und sich über die strategischen Ziele bewusst werden. Anzustreben ist, dass jeder die Ziele versteht und nachvollziehen kann, wodurch sich die Ursache-Wirkungs-Beziehungen begründen. Anschließend erfolgt die Ableitung der Maßnahmen und Aktionen.

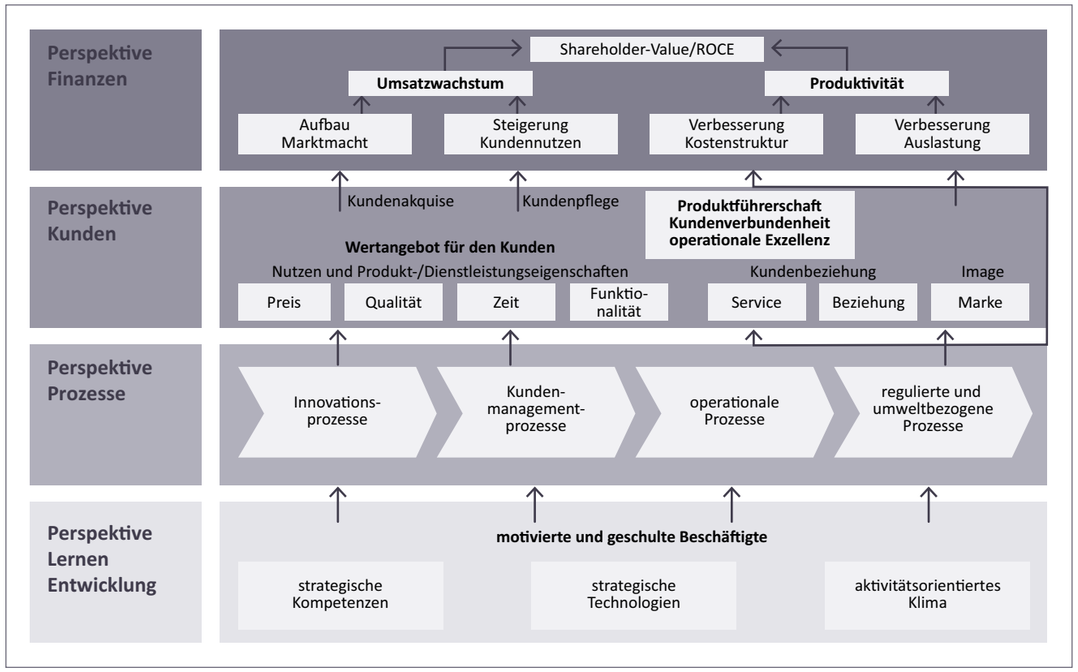



*Abbildung 16: Strategy-Map nach Kaplan und Norton (2004)*

Klassisch ist die Strategy-Map in vier unterschiedliche Perspektiven unterteilt (s. Abb. 16), auf die die Strategie heruntergebrochen wird. Es handelt sich dabei um eine sogenannte wasserfallartige Struktur, bei der die Ursache-Wirkungs-Beziehungen deutlich im Fokus stehen.

Die Finanzperspektive bildet den Erfolg aller Perspektiven ab. Typische Kenngrößen sind an dieser Stelle der Cashflow, die Rendite, der Shareholder-Value oder Ähnliches. Je nach gewählter Kenngröße werden dazugehörige Strategien entwickelt, wie bspw. Umsatzwachstum und Produktivität, welche zum obersten Ziel, in diesem Falle dem Shareholder-Value, führen.

Den Kern einer jeden Unternehmensstrategie bildet der Nutzen für den Kunden. Wichtige Grundlagen sind Produkte, Dienstleistungen, Nutzen, Wert, Kundenbeziehungen sowie Image. Um sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden, setzen Unternehmen entweder auf Kundenverbundenheit, operationale Exzellenz oder Produktführerschaft.

Die Kernprozesse sind entscheidend, um den Kunden das gewünschte Ergebnis zu liefern. Besonders wichtig sind hierbei jene Prozesse, welche den größten Einfluss auf das Wertangebot haben. Es lassen sich vier Kernprozesse unterscheiden: Innovationsprozess, Kundenmanagementprozess, operationale Prozesse sowie regulierte und umweltbezogene Prozesse.

Das Fundament aller Perspektiven bilden das Lernen und die Entwicklung. Hier liegt der Fokus auf den Beschäftigten des Unternehmens, da nur diese in der Lage sind, drastische Leistungsverbesserungen zu erzielen, sodass die strategischen Ziele erreicht werden können. Dabei erfolgt eine Unterteilung in strategische Kompetenzen, strategische Technologien sowie aktivitätsorientiertes Klima. Schließlich sollte noch erwähnt werden, dass es insgesamt sehr wichtig ist, Lernprozesse zu fördern, damit sich das Unternehmen stetig verbessern kann.

Eine Anleitung zur systematischen Erstellung einer Strategy-Map ist den weiterführenden Hinweisen zu entnehmen (Steinbeis Online 2017).

- **Balanced Scorecard:** Die Balanced Scorecard versteht sich als eine Art Verbindungsglied zwischen der Strategiefindung und -umsetzung. Aufbauend auf der Entwicklung einer Strategy-Map empfiehlt sich die Balanced Scorecard, welche die vier unterschiedlichen Perspektiven der Strategy-Map um Kennzahlen erweitert. Es werden sowohl die externe als auch die interne Sicht auf das Unternehmen in Betracht gezogen sowie weitere Betrachtungswinkel (monetäre und nicht monetäre Ziele, kurzfristige und langfristige Ziele etc.). Durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven lassen sich die Strategien besser mit dem operativen Geschäft verzahnen (s. Abb. 17).

  Die finanzielle Perspektive stellt weitestgehend dar, ob die Implementierung der Unternehmensstrategie zur Ergebnisverbesserung beiträgt. Hierbei können verschiedene Kennzahlen in Betracht gezogen werden, wie z. B. die erzielte Eigenkapitalrendite. Zum einen stellen diese Kennzahlen die erwarteten finanziellen Leistungen dar. Zum anderen wird das finanzielle Ziel als oberstes Ziel gesehen, was bedeutet, dass sich der Erfolg auch auf den anderen Ebenen auswirkt. Die Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen tätig ist, werden durch die Kundenperspektive verdeutlicht. Die Darstellung der internen Prozesse ist hilfreich, um die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive zu erreichen. Die Kennzahlen der Lern- und Wachstumsperspektive sind essenziell, um die Ziele der bereits beschriebenen Perspektiven zu erreichen, da diese die Infrastruktur hierfür bilden. Um Lernen und Wachstum zu generieren, ist es außerdem notwendig, in die Zukunft zu investieren. Hierbei unterscheidet man zwischen Motivation, Zielausrichtung und Qualifizierung von Beschäftigten sowie Leistungsfähigkeit des Informationssystems.

### 2. Schritt: Kernprozessanalyse

Um die Auswahl der Kennzahlen zu optimieren, sind zunächst die Kernprozesse zu analysieren. Die Prozessanalysen können von Studierenden oder anderen Externen durchgeführt werden. Hilfreich ist zudem, die eigenen Daten mit denen der Konkurrenz zu vergleichen. Die Bedeutung der Kernprozessanalyse kann ferner der Beschreibung des Vorgehens bei der Erstellung einer Strategy-Map entnommen werden. Für nähere Informationen steht hier das Kapitel 3.5.1 »Anleitung zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen« zur Verfügung.

### 3. Schritt: Konzeption des Kennzahlensystems

In diesem Schritt werden die Ergebnisse aus der bisher erfolgten Strategiearbeit (Schritt 1) und der Kernprozessanalyse (Schritt 2) zusammengeführt, was bei der Auswahl der letztlich relevanten Kennzahlen nützlich sein kann. Außerdem werden die oben beschriebenen Maßnahmen der Balanced Scorecard sowie der Strategy-Map zur Unterstützung herangezogen.

Wichtig ist zudem, dass die Kernprozesse selbst sowie das Kennzahlensystem einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) unterliegen. Hilfreich ist hier möglicherweise ein Fehlermanagement.

Bei dem Fehlermanagement geht es im Grunde darum, aus Fehlern zu lernen. Die Wiederholung eines Fehlers soll vermieden werden, indem vorbeugend Maßnahmen getroffen werden.

Typisch für das Fehlermanagement sind folgende Phasen:

- Fehlerentdeckung: Abweichungen vom Normalzustand fallen auf und Fehler werden entdeckt.
- Fehlerdiagnose: Der Fehler wird identifiziert und es werden so viele Informationen wie möglich beschafft.
- Fehlerkompensation: sofern eine vollständige Fehlerbehebung nicht sofort möglich ist, werden durch die sogenannte Fehlerkompensation die Auswirkungen des Fehlers abgemildert, damit der Betriebsablauf so wenig wie möglich gestört wird.
- Fehlerkorrektur: Der Fehler wird behoben und Maßnahmen werden entwickelt, um das nachhaltige Fehlermanagement zu fördern.

### 4. Schritt: Konsequente und automatisierte Auswertung

Die bisher eingeführten Schritte 1 bis 3 werden nun um die Auswertung der Kennzahlen erweitert. Da diese sehr aufwendig ist, wird empfohlen, ein individuell auf das Unternehmen angepasstes Auswertungsraster zu bilden. Die konsequente Auswertung dient außerdem dem Erhalt einer offenen Fehlerkultur sowie der Möglichkeit, Raum

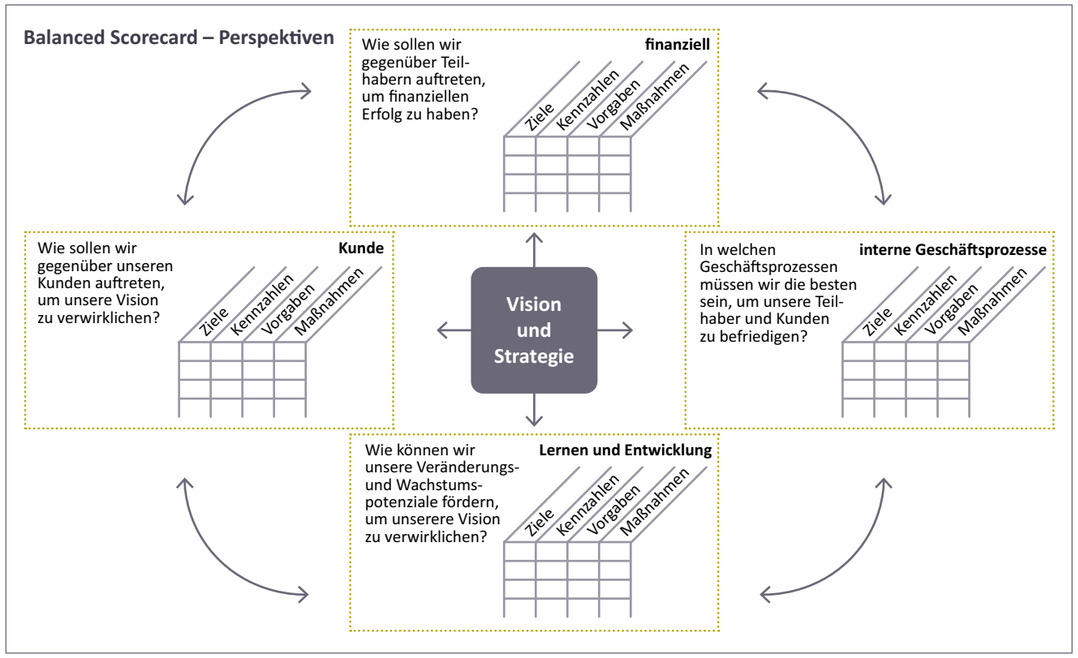



*Abbildung 17: Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (1997)*

für weitere Verbesserungspotenziale zu schaffen. Um die Auswertung zu vereinfachen und zu automatisieren, kann diese z. B. durch Excel-basierte Tools erweitert werden. Für die Auswertung und Begleitung der Implementierung empfiehlt sich eine Arbeitsgruppe, die sich kontinuierlich und regelmäßig (z. B. quartalsweise) zum Fehlermanagement zusammensetzt. Zudem ist eine Prüfung und ggf. Anpassung des Kennzahlensystems in regelmäßigen Abständen notwendig.

### 5. Schritt: Langfristige Implementierung des Kennzahlensystems

Die Einführung des Systems erfordert einen offenen Umgang mit Veränderung seitens der gesamten Belegschaft. Für eine langfristige Implementierung ist es deshalb ratsam, eine Kultur im Unternehmen zu schaffen, die mit Veränderungen verbundene Ängste reduziert und eine Akzeptanz gegenüber der Neuerung fördert. Eine Fehlerkultur kann dabei hilfreich sein. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie eine moderne Fehlerkultur im Unternehmen geschaffen wird:

- Für Fehlerakzeptanz sorgen: Das Management ist dafür verantwortlich, dass die Fähigkeit, mit Fehlern konstruktiv umzugehen, gefördert und in der Unternehmenskultur fest verankert wird.
- Garantierte Sanktionsfreiheit: Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Fehler überhaupt erst von den Beschäftigten angesprochen werden und nicht vertuscht werden, falls diese Strafen durch die Führungskräfte befürchten.
- Lassen Sie den Worten Taten folgen: Eine offene Fehlerkultur funktioniert nur dann, wenn die Führungskräfte sowie die Geschäftsführung diese Prinzipien vorleben. So trauen sich auch die Beschäftigten, Fehler offen anzusprechen.
- Sachliche Kommunikation: Eine Fehlerkommunikation muss weitestgehend emotionslos und ohne Vorwürfe ablaufen und sollte nur auf Fakten basieren.
- Überprüfung durch andere Beschäftigte: Da Situationen und Entscheidungen oftmals sehr unterschiedlich empfunden und interpretiert werden, ist es ratsam, diese von der Kollegenschaft überprüfen zu lassen, um somit eine gewisse Objektivität sicherzustellen.
- Gemeinsame Fehleranalyse: Um aus Fehlern zu lernen, müssen die Ursachen dafür bekannt sein. Hierbei ist eine gemeinsame und sachliche Reflexion zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem, oder auch unter gleichrangiger Kollegenschaft, hilfreich.
- Beschäftigte schulen: Das Einführen einer Fehlerkultur ist kein radikaler Schritt, sondern ein Prozess, bei dem die Beschäftigten begleitet und mitgenommen werden müssen. Dies geschieht im besten Fall durch Überzeugungsarbeit und Schulungen, welche regelmäßig stattfinden.

Es ist empfehlenswert, die zuvor dargestellten Schritte im Rahmen mehrerer Workshops bzw. Diskussionsrunden durchzuführen.

#### Fördernde Faktoren

- Schaffen Sie eine Unternehmenskultur geprägt durch eine offene Kommunikation und eine produktive Fehlerkultur.
- Erfassen Sie die Kennzahlen regelmäßig und leiten Sie entsprechende Maßnahmen ab, die Sie im Unternehmen gezielt umsetzen.
- Machen Sie sich regelmäßig über folgende Fragen Gedanken: Stiften die Kennzahlen überhaupt einen Nutzen für das Unternehmen? Welche Kennzahlen können das Unternehmen bei der Entscheidungsfindung weiter unterstützen? Führen Sie ggf. Anpassungen durch, wenn sich die Bedingungen ändern.

#### Hemmende Faktoren

- Erheben Sie zu viele Kennzahlen ohne entsprechenden Aussagegehalt, kann es zu einer unnötigen Informationsflut kommen. Setzen Sie deshalb Prioritäten.
- Wenn Sie die Kennzahlen auswerten, aber nicht interpretieren, können notwendige Maßnahmen möglicherweise nicht erkannt werden. Machen Sie sich über die Ausprägungen und Auswirkungen Ihrer Kennzahlen Gedanken.
- Möglicherweise gibt es in Ihrem Unternehmen Beschäftigte, die gegenüber Veränderungen weniger offen sind. Da jeder Mitarbeitende einen Beitrag zur erfolgreichen Durchführung der Maßnahme leisten kann, sollten Sie mangelnde Akzeptanz, bspw. aufgrund des Gefühls von Kontrolle, aus dem Weg räumen.

#### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: Konzeption ohne Implementierung: 1. Schritt: ca. 12 Stunden (z. B. in 2 bis 3 Workshops); 2. Schritt: ca. 4 Stunden; 3. Schritt: ca. 8 Stunden (z. B. in 1 bis 2 Workshops); zudem kontinuierliche und regelmäßige (z. B. quartalsweise) Treffen der Arbeitsgruppe zur Auswertung und Begleitung der Implementierung sowie zur Prüfung und Anpassung des Kennzahlensystems
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Flipchart
- Kenntnisse (Arbeitsgruppe): Kennzahlenmanagement und Prozessmanagement (ggf. Aneignung empfohlen)
- Software-Programme zur Erfassung der Kennzahlen
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts

**Weiterführende Hinweise:**


Business-wissen.de: Strategy-Maps entwickeln. https://www.business-wissen.de/hb/mit-der-strategy-map-die-strategie-des-unternehmens-entwickeln/. Zugegriffen: 10. August 2018

Friedag HR, Schmidt W (2015) Balanced Scorecard. Taschenguide 61. Haufe-Lexware, Freiburg

Harvard Business Manager: Eine moderne Fehlerkultur. http://www.harvardbusinessmanager.de/fotostrecke/kommunikation-eine-moderne-fehlerkultur-fotostrecke-84999.html. Zugegriffen: 11. September 2018

Krüger GH (2014) Mit Kennzahlen Unternehmen steuern: Praxisleitfaden für Unternehmen und Berater. 2. Aufl. NWB-Verlag, Herne

REFA Nordwest e. V.: Produktionskennzahlen – Erfassung, Bewertung, Darstellung. https://www.refa nordwest.de/fileadmin/user_upload/luedenscheid/PDF/Petzel_REFA_NW_LGS_140625.pdf. Zugegriffen: 10. August 2018

Steinbeis Online: Strategy Maps. http://www.steinbeis-bi.de/index.php/balancedscorecard/strategy-maps. Zugegriffen: 10. August 2018

Wirtschaftslexikon: Weber J. Balanced Scorecard. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000. Zugegriffen: 10. August 2018


## 3.2.3 Anleitung zur Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse

Mithilfe einer Markt- und Wettbewerbsanalyse verschafft sich ein Unternehmen einen Überblick über die aktuelle Marktsituation sowie die genaue Positionierung der Mitbewerber. Ziel ist es, anhand der Informationen zum Markt und zu den Wettbewerbern die eigene Positionierung am Markt zu festigen und das Wettbewerbsumfeld im Detail zu kennen. Zusätzlich ist die Analyse hilfreich, um frühzeitig auf Markt- und Wettbewerbsveränderungen sowie Zukunftstrends (z. B. im Zuge der Digitalisierung und Globalisierung) reagieren zu können und die strategischen Entscheidungen entsprechend anzupassen. Damit werden etwaige neue Herausforderungen frühzeitig erkannt und es können rasch unternehmerische Entscheidungen getroffen werden. Mit genauen Kenntnissen über Markt und Wettbewerber werden beispielsweise sich zuspitzende Konkurrenzsituationen schneller erkannt. Folglich bleiben Unternehmen auch bei Abweichungen vom Status quo handlungsfähig und können sich schneller an veränderte Bedingungen anpassen, was zu einer Erhöhung der organisationalen Resilienz beiträgt.

#### Ziele

- Verortung der eigenen Position am Markt
- Identifizierung der stärksten Wettbewerber
- Erhalt von Handlungsfähigkeit bei Markt- und Wettbewerbsveränderungen

### Vorgehen

#### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Im Rahmen dieser Maßnahme wird nach Festlegung der Evaluationskriterien das Vorgehen bei einer Markt- und Wettbewerbsanalyse in sechs Schritten erläutert. Die Durchführung kann, muss aber nicht unbedingt durch die Geschäftsführung oder Führungskräfte erfolgen. Allerdings ist es wichtig, dass die festgelegte ausführende Person einen Überblick über die bekannten Wettbewerber sowie weitere relevante Informationen von der Führungsebene erhält. Die Positionierung am Markt sowie die aus der Analyse folgenden Tätigkeiten sollten allerdings von den Führungskräften ausgehen.

#### Festlegung der Evaluationskriterien als Ausgangspunkt

Zur Überprüfung der Zielerreichung werden im Vorfeld organisationsinterne Ziele festgelegt und im Anschluss an die Auswertung überprüft. Um den nachhaltigen Erfolg der Markt- und Wettbewerbsanalyse zu messen, wird ein individueller Selbstcheck erstellt, welcher regelmäßig von einem Unternehmensvertreter durchgeführt wird (s. Tab. 18).

| Tätigkeit | ✓/x | Erläuterung (1. Durchlauf) | ✓/x | Erläuterung (2. Durchlauf) | ✓/x | Erläuterung (3. Durchlauf) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Überprüfung der Branchennews (Update, Neuigkeiten aus den Nachrichten, Innovationen, Substitutionsprodukte etc.) | | | | | | |
| Kontrolle der Mitbewerber (Produkte, Kennzahlen, Fusionen etc.) | | | | | | |
| Welche Mitbewerber sind besser in unseren Kernkompetenzen als wir? | | | | | | |
| Stimmt unsere Produktpalette noch immer mit unseren strategischen Zielen überein? | | | | | | |

*Tabelle 18: Auszug aus einer Selbstcheck-Liste*

## Schrittweise Vorgehensbeschreibung

### 1. Schritt: Zielformulierung

Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse verfolgt immer das allgemeine Ziel, den Markt genau zu kennen, um sich selbst optimal positionieren zu können. Auch ist es relevant, unternehmensspezifische Zielstellungen zu formulieren, da nicht jedes Unternehmen sein Umfeld gleich gut kennt.

Im Folgenden werden beispielhafte Fragestellungen für die Wettbewerbsanalyse aufgezeigt:

- Wie sind die eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zu denen der Mitbewerber?
- In welchen Branchen/Märkten gibt es noch Potenziale?
- In welchen Branchen/Märkten herrscht besonders hoher Konkurrenzdruck?
- Worin besteht dieser Konkurrenzdruck (z. B. hinsichtlich Qualität, Kosten, Flexibilität, Innovation)?

Diese Leitfragen können für die jeweils relevanten Themenbereiche der zu analysierenden Unternehmen beantwortet werden. Darüber hinaus führt die Beantwortung dieser Leitfragen zu den übergeordneten Zielen dieser Maßnahme:

- organisationale Resilienz stärken,
- Nutzen für den Kunden schaffen,
- die Zukunft nachhaltig gestalten,
- die Fähigkeiten der Organisation entwickeln,
- Kreativität und Innovation fördern,
- mit Vision, Inspiration und Integrität führen,
- Veränderungen aktiv managen.

### 2. Schritt: Analyse der Stärken und Schwächen

In diesem Schritt werden die Kernkompetenzen des zu analysierenden Unternehmens ermittelt. Diese können sowohl auf die Produktpalette bezogen sein, als auch auf die Organisation als Ganzes. Zur Schaffung einer Ausgangslage wird eine SWOT-Analyse durchgeführt, welche die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) einer Organisation identifiziert (s. auch Kap. 3.2.1 »Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie«). Dadurch lassen sich nicht nur die aktuellen Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufzeigen, sondern auch absehbare Veränderungen des Unternehmensumfeldes in Hinblick auf seine Chancen und Risiken beschreiben.

### 3. Schritt: Brancheninformationen erfassen

Es ist hilfreich, sich einen Überblick über die Branchen zu verschaffen, in denen das Unternehmen agiert. Wenn es beispielsweise einzelne boomende Branchen gibt, ist es notwendig, genauere Informationen darüber zu sammeln, da es wichtig ist, Zukunftstrends (bspw. Digitalisierungsmöglichkeiten wie Industrie 4.0) zu kennen. Für die Recherchen können Fachzeitschriften, andere Veröffentlichungen sowie Statistiken dienen (s. weiterführende Hinweise).

Weitere Informationen können auf Messen oder von Verbänden bezogen werden. Neben den Trends und Entwicklungen sollten auch noch weitere Fakten wie beispielsweise Größe und Potenzial der jeweiligen Branche, die Struktur sowie das Wachstum der Branche erfasst werden.

### 4. Schritt: Wettbewerber analysieren

Die Wettbewerber, sowohl diejenigen, die dem Unternehmen bekannt sind, als auch solche, die erst während der Recherche hinzukommen, können zur übersichtlichen Darstellung kategorisiert werden. Dabei ist es möglich, dass sich eine regionale Unterteilung als am sinnvollsten herausstellt. Diese Differenzierung ist besonders aufgrund des immer stärker werdenden internationalen Wettbewerbs angemessen. Zudem kann kenntlich gemacht werden, zu welchen Wettbewerbern unter Umständen auch noch eine Lieferanten- oder Kundenbeziehung geführt wird.

Im Anschluss können Informationen über die einzelnen Wettbewerber eingeholt werden. Wichtige Faktoren bei der Recherche können sein:

- Produkte
- Branchen
- Strategie
- Finanzkennzahlen
- Qualität
- Lieferzeiten
- allgemeine Aktivitäten
- technische Ausstattungen
- Innovationsfähigkeit

Im Zuge der Analyse ist es nützlich, die Informationen strukturiert zu bündeln. Hierfür bietet es sich an, eine Excel-Tabelle zu erstellen, in der die einzelnen Mitbewerber und die untersuchten Merkmale aufgelistet sind. Das erleichtert den direkten Vergleich zwischen den Mitbewerbern.

### 5. Schritt: Die Auswertung

Auf Basis der erstellten Excel-Tabellen lassen sich die aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse leichter bündeln und überblicken. Diese können nach Themenblöcken innerhalb der Datei sortiert werden.

Wenn nun die Überschneidungen (z. B. gleiche Produkte, gleiche Branche) des Unternehmens mit seinen Wettbewerbern erfasst sind, wird ersichtlich, welche Wettbewerber eine mögliche Gefahr darstellen und welche weniger. Es werden hier sowohl die Anzahl der Ausprägungen als auch der Einfluss auf das zu analysierende Unternehmen erfasst. Im Folgenden ist der Einfluss einzelner fiktiver Wettbewerber auf das zu analysierende Unternehmen für das Kriterium »Material« dargestellt (s. Abb. 18). Bei dem Beispielunternehmen ist entscheidend, welches Material (Produkt) bzw. welche Auswahl an möglichen Materialien (Produktpalette) die Wettbewerber ihren Kunden anbieten. Besonders relevante Wettbewerber wären in diesem Fall Wettbewerber A und Wettbewerber B, die eine Bedrohung für das Unternehmen darstellen könnten und besonders im Blick behalten werden sollten.

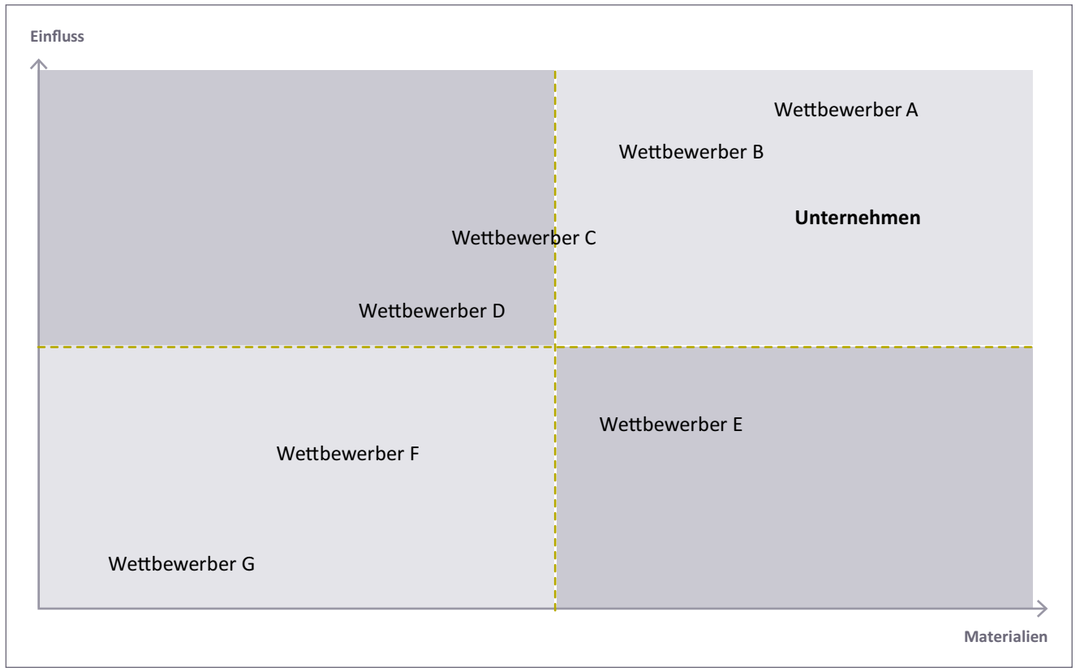



*Abbildung 18: Beispiel einer Einflussmatrix*

### 6. Schritt: Zielüberprüfung und Maßnahmenableitung

Nachdem nun alle Kriterien genauestens begutachtet wurden, sollte die anfängliche Zielsetzung überprüft werden (s. 1. Schritt: Zielformulierung). Aus diesen Erkenntnissen können folglich Maßnahmen abgeleitet werden, die individuell auf das Unternehmen abgestimmt sind. Damit sollen nicht nur weiterhin die Ziele in Zukunft erreicht, sondern auch die gesamte Position am Markt gefestigt werden.

Es ist zudem empfehlenswert, im Nachgang an die Wettbewerbsanalyse einen Selbstcheck durchzuführen. Dieser sollte nicht so umfangreich wie die Wettbewerbsanalyse selbst sein, sondern eher ein Hilfsmittel darstellen, mit dem das Unternehmen regelmäßige Neuheiten der Branche und der Konkurrenten schriftlich erfasst und Vergleiche zieht (s. oben Evaluationskriterien).

#### Fördernde Faktoren

- Sie sollten die Charakteristika Ihrer Branche kennen, um relevante Wettbewerber identifizieren zu können.
- Seien Sie sich der Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens bewusst und kennen Sie mögliche Chancen und Risiken. Scheuen Sie sich nicht davor, auch kritische Themen anzusprechen.
- Definieren Sie vorab die Zuständigkeiten und weisen Sie darauf hin, dass die Recherchen strukturiert durchzuführen sind. Regelmäßige Prüfungen ermöglichen zudem, dass neue Wettbewerber frühzeitig identifiziert werden.

#### Hemmende Faktoren

- Möglicherweise sind in Ihrem Unternehmen derzeit nicht genügend Ressourcen für die Durchführung einer Wettbewerbsanalyse eingeplant. Sorgen Sie für ausreichend Zeit und Personal.
- Ungenaue und oberflächliche Durchführung der Recherchen führen dazu, dass wichtige Informationen über Ihre Wettbewerber unerkannt bleiben. Schaffen Sie ausreichend Zeit und Zugang zu verschiedenen Recherchequellen.
- Wenn Sie die Konkurrenzsituation nicht kritisch genug betrachten, verpassen Sie eventuell die Chance, Ihre Marktposition zu festigen.

#### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: ca. 3 Arbeitstage; es ist ausreichend Zeit für die Recherchen einzuplanen und diese sind kontinuierlich weiterzuführen.
- Kenntnisse (verantwortliche Person): Marketing (hilfreich, aber nicht zwingend) und Kenntnisse über Markt- und Wettbewerbsanalyse (Aneignung empfohlen)
- Arbeitskraft für intensive Recherchen
- Recherchequellen: Internet (z. B. Firmenwebsites), Geschäftsberichte, Messen, Fachzeitschriften, Zeitungsartikel, Medien, Branchenbücher und -verzeichnisse, Handelsregister, Berichte von Marktforschungsinstituten und Verbänden

*»Für uns ist es sehr wichtig, genauestens unsere Mitbewerber zu kennen. Nur so können wir frühzeitig auf deren Strategien reagieren und Maßnahmen einleiten. Unsere organisationale Resilienz bleibt damit von den »Störungen« durch unsere Konkurrenten unberührt. In Zukunft werden wir eine solche Analyse regelmäßig durchführen.«*

Carina Schneppenheim,
Prokuristin Kunststoffverarbeitung
Schneppenheim GmbH

### Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH

**Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse**

Für jedes Unternehmen ist es von großer Bedeutung, einen Überblick über die aktuelle Marktsituation in der jeweiligen Branche zu haben sowie die genaue Positionierung der Mitbewerber am Markt zu kennen. Ziel ist es hierbei, anhand der Informationen zur aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation die eigene Positionierung am Markt zu optimieren und zu festigen. Damit auch die Unternehmen aus dem Projekt STÄRKE ihr Umfeld kennen und in Zukunft fortlaufend analysieren können, wurde bei der Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH eine solche Analyse umfassend durchgeführt.

Bei der Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH wurden als Ausgangsbasis zunächst die eigenen Stärken und Schwächen und mögliche Chancen und Risiken im Rahmen einer SWOT-Analyse erfasst. Ausgehend davon konnten dann die relevanten Branchen und Märkte analysiert werden. Dieser Schritt ist insbesondere im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung notwendig, da immer wieder neue Zukunftstrends und Technologien auf den Markt kommen und gleichzeitig die Dynamik des Umfeldes kontinuierlich steigt. Anschließend erfolgte die genaue Analyse der relevanten Wettbewerber. Mithilfe einer Excel-Tabelle konnten so schon die Produktpaletten, Stärken, Schwächen sowie Kennzahlen genauestens analysiert werden. Die daraus erworbenen Erkenntnisse stellten die Grundlage für darauffolgende Maßnahmen dar. Durch die präventive Analyse kann das Unternehmen frühzeitig auf Marktveränderungen reagieren und erlernt dadurch resilientes Verhalten, welches langfristig zu einer Stärkung der eigenen Marktposition führt.

**Weiterführende Hinweise**


Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): www.bmwi.de

Branchenverzeichnisse: www.branchenverzeichnis.org/, www.branchenverzeichnis.info/

Scheld G (2017) Controlling im Mittelstand 02: Strategisches Unternehmenscontrolling. Erich Schmidt Verlag, Berlin

Statistisches Bundesamt: www.destatis.de

Weis C (2017) Marketing. 17. Aufl. Kiehl Friedrich Verlag, Ludwigshafen


## 3.2.4 Anleitung für ein resilienzorientiertes Risikomanagement

Klassisches Risikomanagement ist darauf ausgerichtet, Gefahren zu vermeiden und eine Null-Fehler-Kultur zu errichten. Die Erweiterung des betrieblichen Risikomanagements um den Faktor der Resilienz bedeutet, den Umgang mit Risiken zu überdenken: Fehler sind nicht (nur) zu vermeiden, denn aus Fehlern kann auch gewinnbringend gelernt werden. Die Grundlage für ein solches Vorgehen ist, zu jeder Zeit einen vollständigen Überblick über mögliche Risiken zu haben. Sobald diese definiert und besprechbar sind, können Maßnahmen zum Umgang mit bestimmten Risiken abgeleitet werden. Um dem Bedarf in KMU nachzukommen, wird nachfolgend ein schlankes und zielorientiertes Vorgehen skizziert, mit dem ein resilienzorientiertes Risikomanagement aufgebaut werden kann.

**Ziele**

- Vorbereitung auf mögliche kritische Ereignisse
- Entwicklung der Fähigkeit in herausfordernden Situationen schnell und sicher zu reagieren
- Erlangung der Kenntnis über mögliche Szenarien der Unternehmensentwicklung durch die Einwirkung externer (Marktentwicklungen) und interner Faktoren (personelle Umstrukturierungen, Expansion) und deren Auswirkungen

### Vorgehen

**Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe**

Die Maßnahme stellt eine Anleitung zur Durchführung eines resilienzorientierten Risikomanagements dar, die folgende drei Schritte verfolgt: Analyse der bisherigen Tätigkeiten, Erfassung des Status quo mithilfe des Excel-Tools (Download auf der Website des Projekts STÄRKE: www.staerke-projekt.de) und Ableitung von Maßnahmen. Sofern es im Unternehmen noch keinen Verantwortlichen für das Risikomanagement gibt, wird von der Geschäftsführung ein Beschäftigter für die Durchführung der Maßnahme bestimmt.

**1. Analyse der bisherigen Aktivitäten**

Im ersten Schritt ist zu überprüfen, welche Aktivitäten im Bereich Risikomanagement bereits durchgeführt werden.

| Risiken | Eintrittswahrscheinlichkeit | Strategierelevanz |
|---|---|---|
| **Risikogruppe Organisation:** | | |
| Maschinen und Anlagen | **30 %** | **nicht strategierelevant** |
| Arbeitsstoffe | **0 %** | **nicht strategierelevant** |
| Abfall und Entsorgung | **0 %** | **nicht strategierelevant** |
| Räumlichkeiten | **10 %** | **nicht strategierelevant** |
| Qualität von Produkten und Dienstleistungen | **3 %** | **Qualitätsmanagement verbessern** |
| **Risikogruppe Beschäftigte:** | | |
| Unfälle | **75 %** | **nicht strategierelevant** |
| Ausfalltage | **10 %** | **nicht strategierelevant** |
| Fluktuation von Beschäftigten | **0 %** | **nicht strategierelevant** |
| Neueinstellungen | **0 %** | **Nachfolge der Geschäftsführung** |
| Fachwissen (Expertise) | **20 %** | **nicht strategierelevant** |
| Einsatz von Fachleuten | **30 %** | **nicht strategierelevant** |
| **Risikogruppe Störungen und Schäden:** | | |
| Feuer | **0 %** | **nicht strategierelevant** |
| Auslaufschäden | **0 %** | **nicht strategierelevant** |
| Ausfall der Anlagen/Betriebsmittel | **0 %** | **Lean Production** |
| Informationsrisiken | **40 %** | **nicht strategierelevant** |
| kriminelle Aktivitäten | **40 %** | **nicht strategierelevant** |
| Transportschäden | **1 %** | **nicht strategierelevant** |
| **Risikogruppe Unternehmensaktivitäten:** | | |
| Planung und Durchführung von Aktivitäten | **60 %** | **Innovation** |
| Abhängigkeiten | **75 %** | **Neukundenquote erhöhen, neue Lieferanten suchen** |
| Vereinbarungen und Haftungsfragen | **20 %** | **nicht strategierelevant** |
| **Risikogruppe Interessengruppen:** | | |
| Kunden | **30 %** | **Neukundenquote erhöhen** |
| Geldgebende | **50 %** | **nicht strategierelevant** |
| Subunternehmen | **65 %** | **nicht strategierelevant** |
| Behörden | **15 %** | **nicht strategierelevant** |
| **Risikogruppe Unternehmensökonomie:** | | |
| Rentabilität | **100 %** | **nicht strategierelevant** |
| Liquidität | **100 %** | **nicht strategierelevant** |
| Bonität | **80 %** | **nicht strategierelevant** |

*Tabelle 19: Auszug des Überblicks möglicher Risiken, ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit (beispielhaft in Prozent) und Strategierelevanz*

Seit dem Jahre 2015 ist im Rahmen der Novellierung zur Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001:2015 ein Risikomanagement vorgeschrieben, um Fehler präventiv zu vermeiden oder mit ihnen konstruktiver umzugehen. In vielen großen Unternehmen gibt es dafür meist eine definierte Zuständigkeit mit der Funktion, konstant Risiken zu analysieren, zu kommunizieren und zu minimieren. In vielen mittelständischen Betrieben wird jedoch keine regelmäßige Risikoanalyse durchgeführt. Dennoch gibt es teilweise Abschätzungen von Einzelrisiken, die zum Beispiel im Rahmen von Kreditwürdigkeitsprüfungen erstellt wurden. Bei der Etablierung eines Risikomanagements sind folgende drei Schritte zu beachten:

1. Es sollten alle relevanten Unterlagen gesammelt werden, die zum Thema Risiko erstellt wurden, um sich eine systematische Übersicht darüber zu verschaffen, welche Art von Risiken schon erfasst werden und welche noch nicht.
2. Die Erstellung einer Liste von Handlungsfeldern im Unternehmen, von denen ausgegangen wird, dass sie besonders riskant sind, ist sinnvoll. Das kann ein gesundheitsgefährdender Werkstoff, ein großer Kredit oder ein komplizierter Versandprozess sein – es ist zunächst alles aufzuschreiben, was einem in den Sinn kommt. Das gibt einen Überblick darüber, welche unternehmensspezifischen Risiken wichtig sein können.
3. Die Herangehensweise an das Thema Risikomanagement sollte schriftlich fixiert werden: Wie oft sollten Risiken neu bewertet werten? Gibt es Reports, Zertifikate oder Investitionen in nächster Zeit, für die eine Risikoanalyse relevant wäre? Welche Ressourcen stehen wann zur Verfügung?

## 2. Erhebung des Status quo

Im Rahmen des Projekts STÄRKE wurde ein Excel-Tool entwickelt, welches die Durchführung einer ersten Risikoanalyse erleichtert. Das Excel-Tool kann unter dem unten aufgeführten Link heruntergeladen werden.

Aufbau des Tools: Der erste Teil handelt von resilienzspezifischen Kennzahlen. Bestimmte Kennzahlen, vor allem marktbezogene, haben sich als besonders relevant für die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen erwiesen. Der Risk-Index, der ermittelte Punktwert aus den Unternehmenskennzahlen, gibt somit eine erste grobe Einschätzung zu möglichen Risiken.

Im Anschluss geht es darum, bestimmte Risiken im Betrieb einzuschätzen – zum einen nach der Wahrscheinlichkeit des Eintretens und zum anderen nach der Schwere der Folgen im Falle des Eintretens eines Risikos. Zu bewertende Handlungsfelder sind:

1. Organisation
2. Beschäftigte
3. Störungen und Schäden
4. Unternehmensaktivitäten
5. Interessengruppen
6. Unternehmensökonomie

Im Anschluss an das Ausfüllen des Tools wird anhand der Übersicht erkenntlich, in welchen Handlungsfeldern welche Art von Risiken lokalisiert werden können (s. Tab. 19) und wie wahrscheinlich und vor allem strategierelevant diese sind. Beispielhafte Risiken in den verschiedenen Kategorien können sein:

- Maschinen und Anlagen (Risikogruppe Organisation): Produktionsunterbrechungen aufgrund von Reparatur und/oder Wartung von Maschinen
- Unfälle (Risikogruppe Mensch): Verletzung eines Beschäftigten durch eine Maschine oder den Kontakt mit einem Gefahrenstoff
- Abhängigkeiten (Risikogruppe Unternehmensaktivitäten): Nachfrageänderungen seitens Kunden oder verspätete Lieferungen von Subunternehmen

## 3. Ableitung von Maßnahmen

Nicht alle hoch bewerteten Risiken implizieren einen direkten Handlungsbedarf. Umgekehrt gibt es Risiken, die möglicherweise als gering bewertet werden, allerdings trotzdem in Zukunft eine Rolle spielen. Im zweiten Schritt sind die Risiken mit der Strategie des Unternehmens abzugleichen. Idealerweise ist die Strategie (s. Kap. 3.2.1 »Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie«) so ausgerichtet, dass resilienzfördernde Ideen dort bereits berücksichtigt sind. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass im Leitbild eine transparente Unternehmenskultur formuliert ist. Wie soll beispielsweise mit der Situation einer unklaren Nachfolgeregelung umgegangen werden? Das Risiko könnte zum einem darin liegen, dass kein passender Nachfolger gefunden wird und zum anderen darin, dass die Beschäftigten nicht offen zum Thema informiert werden und dadurch verunsichert oder unzufrieden sind. Sowohl der erste als auch der zweite Fall gefährdet das resiliente Verhalten eines Unternehmens im Falle des Eintretens einer Krise (z. B. dass kein Nachfolger gefunden werden kann). Für die Ableitung weiterer Maßnahmen können nun anhand der Übersicht (s. Tab. 19) ausgemacht werden, welche Themen zum einen risikoreich und zum anderen strategierelevant sind. Hierfür lassen sich im letzten Reiter des Excel-Tools spezifische To-dos ableiten.

### Fördernde Faktoren

- Verinnerlichen Sie bei der Ableitung von Maßnahmen den Resilienz-Gedanken: Nicht alle Fehler können zu jeder Zeit vermieden werden. Aus welchen Fehlern hat Ihr Betrieb bislang gelernt?
- Wie kann der Umgang mit Fehlern und Risiken in Ihrem Unternehmen besser kommuniziert werden? Häufig hilft es, wenn Sie potenzielle Krisen gedanklich durchspielen und auch besprechbar machen. Vereinbaren Sie ein Brainstorming mit ausgewählten Fach- und Führungskräften, um gemeinsam über alle möglichen Krisen sowie deren Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit zu diskutieren.

### Hemmende Faktoren

- Vermeiden Sie, auf dem Status quo zu verharren und überprüfen Sie immer wieder die impliziten Annahmen, die hinter Ihrer eigenen Risikoeinschätzung stehen.
- Führen Sie die Risikoanalyse nicht zu selten durch. Mit regelmäßigen Analysen bekommen Sie ein gutes Gefühl dafür, welche Risiken realistisch auftreten und welche sehr hypothetisch sind.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: ca. 4 Stunden (Abweichungen in Abhängigkeit des Status quo möglich)
- Kenntnisse (verantwortliche Person): Unternehmenskenntnisse (Einblick in alle betrieblichen Handlungsfelder, Vorwissen im Bereich Unternehmensspezifika, Zugriff auf die aktuellen Bilanzkennzahlen) und Kenntnisse in der allgemeinen Unternehmensführung (Aneignung empfohlen).
- Excel-Tool auf der Website des Projekts STÄRKE (www.staerke-projekt.de) zum Download

### Weiterführende Hinweise


Bettenbühl P, Janetzko A (2017) Entwicklung eines Modells zur Risikobewertung in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Hinblick auf die betriebliche Widerstandsfähigkeit. Schriften aus dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ 43

Endres H, Weber K, Helm R (2015) Resilienz-Management in Zeiten von Industrie 4.0. IM+io Fachzeitschrift für Innovation. Organisation und Management 3:28–31

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2012) Methodensammlung zur Unternehmensprozessoptimierung. 4. Aufl. Dr. Curt Haefner-Verlag, Heidelberg

Pedell B, Seidenschwarz W (2011) Resilienzmanagement. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 23:152–158

# 3.3 MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

3.3.1 Workshop zur Identifikation der Bedarfe im Rahmen des Gesundheitsmanagements und Anleitung zur Durchführung von Fehlzeitenanalysen

3.3.2 Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten

3.3.3 Workshop zur Schulung der Konfliktfähigkeit der Beschäftigten

3.3.4 Workshop zu neuen Technologien in der Arbeitswelt mit Fokus auf die Produktion

## 3.3.1 Workshop zur Identifikation der Bedarfe im Rahmen des Gesundheitsmanagements und Anleitung zur Durchführung von Fehlzeitenanalysen

Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement stärkt die Beschäftigten in einem eigenverantwortlichen und gesundheitsbewussten Verhalten. Dadurch lässt sich die Leistungsfähigkeit der kompletten Belegschaft fördern, sodass dem Unternehmen bei Schwierigkeiten Ressourcen für die Problemlösung zur Verfügung stehen. Ein systematisches Fehlzeitenmanagement, ggf. auch als Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung, kann zur Steigerung der individuellen und organisationalen Resilienz beitragen.

### Ziele

- Identifikation von Handlungsbedarfen im Rahmen des Gesundheitsmanagements
- Festlegung von Verantwortlichen für die Bereiche Sicherheit und Gesundheit
- Vermittlung von Know-how für die Durchführung einer Fehlzeitenanalyse

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Zielgruppe des Workshops ist in kleinen Unternehmen die Geschäftsführung. Zusätzlich können Beschäftigte aus der Personalabteilung oder dem Bereich Arbeitssicherheit, der Betriebsarzt/die Betriebsärztin, Betriebsräte oder Führungskräfte hinzugezogen werden. Das erste Modul der Maßnahme beinhaltet einen Workshop zur Identifikation von Handlungsbedarfen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Im zweiten Modul wird eine Anleitung zur Durchführung einer Fehlzeitenanalyse vorgestellt.

### 1. Modul: Identifikation der Handlungsbedarfe im Rahmen des Gesundheitsmanagements

Im Rahmen eines Workshops zur Standortbestimmung werden zunächst Stärken und Schwächen sowie zukünftige Chancen und Risiken des Unternehmens im Hinblick auf die Gesundheit der Beschäftigten bzw. die individuelle Resilienz erarbeitet (SWOT-Analyse; s. auch Kap. 3.2.1 »Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie«).



**Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)**

| Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) | Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) | Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS) |
|---|---|---|
| Arbeitgeber – freiwillig<br>Arbeitnehmende – freiwillig | Arbeitgeber – Pflicht<br>Arbeitnehmende – freiwillig | Arbeitgeber – Pflicht<br>Arbeitnehmende – Pflicht |
| • Aufbau von Resilienz<br>• Fehlzeitenmanagement<br>• »gesunde« Führung<br>• Arbeits(zeit-)gestaltung<br>• alternde Belegschaften<br>• Betriebsklima<br>• Work-Life-Balance<br>• Gesundheitsbewusstsein<br>• Entspannung, Bewegung<br>• Ernährung<br>• Rauchentwöhnung | • Entwicklung eines BEM-Konzepts<br>• Aufbau eines BEM-Arbeitskreises<br>• Schulung der Führungskräfte für Rückkehrgespräche | • Gefährdungsbeurteilung<br>• arbeitsmedizinische Vorsorge<br>• Ergonomie<br>• Nichtraucherschutz<br>• Alkohol- und Drogenprävention |

*Abbildung 19: Handlungsfelder im betrieblichen Gesundheitsmanagement*

### 1. Übung

Zur Durchführung der SWOT-Analyse werden die Teilnehmenden in Kleingruppen (je nach Anzahl der Teilnehmenden 2–4 Personen in einer Gruppe) aufgeteilt, die jeweils an der Identifikation von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken arbeiten. Anschließend stellen sich die Gruppen ihre Ergebnisse gegenseitig vor. Die Resultate der ersten Übung dienen als Grundlage zur Planung weiterer Aktivitäten im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Im Anschluss informiert die Moderation über die betrieblichen Handlungsfelder im Gesundheitsmanagement (betriebliche Gesundheitsförderung, betriebliches Eingliederungsmanagement [BEM] und gesetzlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz [AUG]; s. Abb. 19). Die Auswahl der Handlungsfelder ergibt sich aus der zuvor analysierten Ausgangssituation. Für weitere tiefergehende Informationen dazu und als Hilfestellung für die Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, kann entsprechende Fachliteratur herangezogen werden (s. weiterführende Hinweise). Die Handlungsfelder sollten im Rahmen des Workshops mithilfe eines vorbereiteten Flipcharts dargestellt werden, um eine Informationsgrundlage für die folgende zweite Übung zu schaffen und um diese am Flipchart durchführen zu können.

### 2. Übung

Bei der zweiten Übung überlegen die Teilnehmenden inwieweit die zuvor vorgestellten Handlungsfelder des betrieblichen Gesundheitsmanagements für das eigene Unternehmen relevant sein könnten. Um eine Priorisierung vornehmen zu können, erhält jeder Beteiligte fünf Klebepunkte zur Markierung der von ihm/ihr präferierten Handlungsfelder im Gesundheitsmanagement (s. Abb. 19). Die insgesamt hoch priorisierten Handlungsfelder werden für die Durchführung der dritten Übung berücksichtigt.

Als Hilfestellung für die Identifikation von Handlungsbedarfen im betrieblichen Gesundheitsmanagement können auch Selbstbewertungsinstrumente herangezogen werden. Der GDA-ORGAcheck[1] (INQA – Initiative neue Qualität der Arbeit 2013) kann beispielsweise zur Überprüfung der Qualität der Arbeitsschutzorganisation im Unternehmen genutzt werden (siehe Exkurs).

### 3. Übung

Im letzten Teil des Workshops sollen nun Verantwortlichkeiten und Ziele aus den zuvor priorisierten Handlungsfeldern abgeleitet werden, um Verbindlichkeiten zu schaffen (s. Tab. 20). Hier werden die konkreten Aufgaben festgelegt, eine verantwortliche Person benannt und ein Termin fixiert.

Abschließend sollte von der Moderation darauf hingewiesen werden, dass die Einhaltung der Zuständigkeiten langfristig sichergestellt und die Zielerreichung dokumentiert werden soll.

[1]Der GDA-ORGAcheck ist ein von Bund, Ländern, Unfallversicherungsträgern und Sozialpartnern im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie – GDA – gemeinsam erarbeitetes Instrument zur Selbstbewertung der Arbeitsschutzorganisation. Der GDA–ORGAcheck ist ein Angebot vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, weil er zentrale Organisationspflichten des Arbeitsschutzes für die Umsetzung im Betrieb kompakt und leicht verständlich aufbereitet.
Der Check ist Teil des GDA-Arbeitsprogramms »Verbesserung der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes«, stellt die wesentlichen Inhalte der im Rahmen des Arbeitsprogramms erfolgenden Überprüfungen übersichtlich dar und ermöglicht die Selbstbewertung durch die Betriebe.

EXKURS

### Überprüfung der Arbeitsschutzorganisation mithilfe des GDA-ORGAchecks

Um Störungen und Krisen vorzubeugen bedarf es unter anderem eines gut organisierten Arbeitsschutzes. Resiliente Unternehmen besitzen häufig die Fähigkeit, Schwachstellen, beispielsweise in der Arbeitsschutzorganisation, frühzeitig zu erkennen, um notwendige Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten, bevor Störungen (z. B. Arbeitsunfälle, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren, Fehler und Gefährdung im Arbeitsablauf) weitreichende Konsequenzen zur Folge haben. Um die regelmäßige Prüfung und Verbesserung der Qualität der Arbeitsschutzorganisation zu gewährleisten und damit die organisationale Resilienz zu stärken beziehungsweise zu erhalten, können Unternehmen ein dafür geeignetes Selbstbewertungsinstrument wie beispielsweise den GDA-ORGAcheck anwenden. Darüber hinaus hilft das Instrument unfall- und störungsbedingte Kosten zu vermeiden, es unterstützt bei der systematischen Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und kann als ersten Schritt zur Einführung eines Arbeitsschutzmanagementsystems genutzt werden. Unternehmen, die bereits über ein Arbeitsschutzmanagementsystem verfügen, können auch dies anstelle des GDA-ORGAchecks zur Prävention nutzen. In diesem Selbstbewertungsinstrument können Unternehmensvertreter zwei bis fünf Fragen zu verschiedenen Themenbereichen (Basisversion mit den sechs wichtigsten Elementen oder Vollversion mit allen 15 Elementen [empfohlen]) beantworten. Anhand eines Ampelsystems (grün = zurzeit kein Handlungsbedarf, gelb = Handlungsbedarf, rot = dringender Handlungsbedarf) wird der Zustand der Arbeitsschutzorganisation dokumentiert. Im Anschluss wird der Handlungsbedarf zum Gesamtthema festgelegt und im Maßnahmenplan dokumentiert, welche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsschutzorganisation umgesetzt werden.

| Handlungsfeld | Aufgabe | Verantwortung | Termin | Unterstützung durch externes Projektteam? |
|---|---|---|---|---|
| betriebliches Eingliederungsmanagement | Einführung eines BEM | Herr Müller | Ende 2019 | Schulung durch Projektteam |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

*Tabelle 20: Dokumentation der Zuständigkeiten und Ziele*

## 2. Modul: Durchführung einer Fehlzeitenanalyse

Einige Themen zu den Handlungsfeldern in der Gesundheitsförderung werden im Rahmen des »Resilienzkompasses« berücksichtigt (s. Kap. 3.3.2 »Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten«). Darunter fällt auch die systematische Fehlzeitenanalyse als Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung. Hohe Fehlzeitenquoten und damit verbundene geringere Arbeitskraft können, auch aufgrund von Zusatzbelastungen der Beschäftigten durch Vertretungsarbeit, die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation einschränken. Dies kann dazu führen, dass in unvorhersehbaren oder herausfordernden Situationen die Handlungsfähigkeit der Organisation nicht oder nur in begrenztem Maße sichergestellt ist. Deshalb ist es, insbesondere auch zur Stärkung der organisationalen Resilienz, relevant, innerhalb der Gesundheitsförderung ein systematisches Fehlzeitenmanagement zu etablieren. Dabei ist nicht nur der Krankenstand zu ermitteln, sondern es soll auch eine Reduzierung der Fehlzeiten erreicht werden. Im Folgenden wird die Durchführung einer Fehlzeitenanalyse erläutert.

Es ist zu empfehlen, die Fehlzeitenanalyse mit Blick auf die gesamte Belegschaft aber auch auf verschiedene Subgruppen des Unternehmens durchzuführen. Mögliche Subgruppen sind beispielsweise:

- Männer/Frauen
- Altersgruppen
- Unternehmensbereiche (Verwaltung/Produktion)
- Abteilungen im Unternehmen (Personalabteilung/Buchhaltung/Marketing etc.)
- …

Für die Berechnung der Fehlzeitenquote sind folgende Angaben zu den einzelnen Beschäftigten notwendig:



- Soll-Arbeitszeit (Soll-Arbeitsstunden oder -tage pro Jahr)
- krankheitsbedingte Fehlzeit (in Stunden oder Tagen pro Jahr)
- sonstige Abwesenheiten (optional): Urlaub, Resturlaub, Elternzeit/Mutterschutz, Weiterbildungszeit (jeweils in Stunden oder Tagen pro Jahr)

Die Fehlzeitenquote kann unter Berücksichtigung der Tage oder der Stunden berechnet werden. Es gibt die Möglichkeit, die Berechnung der Fehlzeitenquote mit und ohne die »sonstigen Abwesenheiten« durchzuführen. Grundsätzlich zählen zu den Fehlzeiten nicht nur die Erkrankungen der Beschäftigten, sondern auch der Urlaub, Weiterbildungszeiten, Elternzeit und Mutterschutz. In der Praxis wird die Fehlzeitenquote jedoch häufig zur Erfassung der Krankenstände oder des motivationsbedingten Absentismus verwendet, mit der Begründung, dass sich sonstige Abwesenheiten nicht unbedingt negativ auf den Betrieb auswirken. Abwesenheiten ohne Lohnfortzahlungspflicht (z. B. Langzeiterkrankungen) werden in der Fehlzeitenquote meist nicht berücksichtigt.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich folgende zwei alternative Berechnungsweisen der Fehlzeitenquote (in Prozent):

**Fehlzeitenquote A** = (krankheitsbedingte Fehlzeit/Soll-Arbeitszeit) × 100

**Fehlzeitenquote B** = (krankheitsbedingte Fehlzeit/(Soll-Arbeitszeit – sonstige Abwesenheiten)) × 100

Mit diesen Formeln lässt sich die Fehlzeitenquote von einem Beschäftigten berechnen. Soll die Fehlzeitenquote einer gesamten Belegschaft oder beispielsweise einer einzelnen Abteilung erfasst werden, so sind die Angaben aller betroffenen Beschäftigten zu berücksichtigen.

EXKURS

### Fallbeispiel: Berechnung der Fehlzeitenquote

Das folgende Beispiel zeigt, wie die Fehlzeitenquote B für eine fiktive Abteilung mit fünf Beschäftigten in Vollzeit, die 240 Arbeitstage pro Jahr leisten sollen, ermittelt werden kann (fiktives Beispiel):

- Person A:
  männlich, 8 krankheitsbedingte Fehltage pro Jahr
- Person B:
  weiblich, 2 krankheitsbedingte Fehltage pro Jahr
- Person C:
  männlich, 0 krankheitsbedingte Fehltage pro Jahr
- Person D:
  weiblich, 15 krankheitsbedingte Fehltage pro Jahr
- Person E:
  männlich, 32 krankheitsbedingte Fehltage pro Jahr

Die Fehlzeitenquote berechnet sich folgendermaßen:

**Fehlzeitenquote** = ((8 + 2 + 0 + 15 + 32 krankheitsbedingte Fehltage)/(5 Beschäftigte × 240 Soll-Arbeitstage)) × 100 = (57/1 200) × 100 = 4,75 %

Folglich liegt die Fehlzeitenquote der Abteilung mit fünf Beschäftigten in Vollzeit und 240 Arbeitstagen pro Jahr sowie ohne Berücksichtigung sonstiger Abwesenheiten bei 4,75 %. Bei dieser Fehlzeitenquote handelt es sich um die reinen Fehlzeiten aufgrund von Krankmeldungen. Es ist zu beachten, dass dadurch die gesamte Abwesenheitszeit der Beschäftigten in der Abteilung unterschätzt werden könnte.

Soll beispielsweise der Jahresurlaub (= 27 Tage) der Beschäftigten in der Fehlzeitenquote berücksichtigt werden, gestaltet sich die Berechnung unter Verwendung der obigen Angaben wie folgt.

**Fehlzeitenquote** = ((8 + 2 + 0 + 15 + 32 krankheitsbedingte Fehltage)/(5 Beschäftigte × (240 Soll-Arbeitstage – 27 Urlaubstage))) × 100 = (57/1 065) × 100 = 5,35 %

Folglich liegt die Fehlzeitenquote der Abteilung mit fünf Beschäftigten in Vollzeit und 240 Arbeitstagen pro Jahr sowie unter Berücksichtigung des Jahresurlaubs bei 5,35 %. Hier werden die tatsächlichen Abwesenheiten zwar weniger unterschätzt, allerdings ist auch die Aussagekraft eingeschränkt, da der Jahresurlaub ohnehin fester Bestandteil des Arbeitsvertrags ist. Die unterschiedlichen Varianten sind insbesondere dann relevant, wenn ein internes oder externes Benchmarking hinsichtlich der Fehlzeitenquote vorgenommen wird. Hier ist darauf zu achten, dass die zu vergleichenden Werte auf der gleichen Berechnungsgrundlage beruhen. Neben der Fehlzeitenquote kann auch die durchschnittliche Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage (Ø Fehltage) als Kennzahl für ein Benchmarking dienen. Diese sind auf Basis der zuvor genannten Angaben wie folgt zu berechnen:

**Ø Fehltage** = (8 + 2 + 0 + 15 + 32 krankheitsbedingte Fehltage)/5 Beschäftigte = 57/5 = 11,4 Ø Fehltage

Diese können auch beispielsweise in Abhängigkeit vom Geschlecht berechnet werden:

**Ø Fehltage (Frauen)** = (2 + 15 krankheitsbedingte Fehltage) / 2 Beschäftigte = 17 / 2 = 8,5 Ø Fehltage

**Ø Fehltage (Männer)** = (8 + 0 + 32 krankheitsbedingte Fehltage) / 3 Beschäftigte = 40 / 3 = 13,3 Ø Fehltage

›››

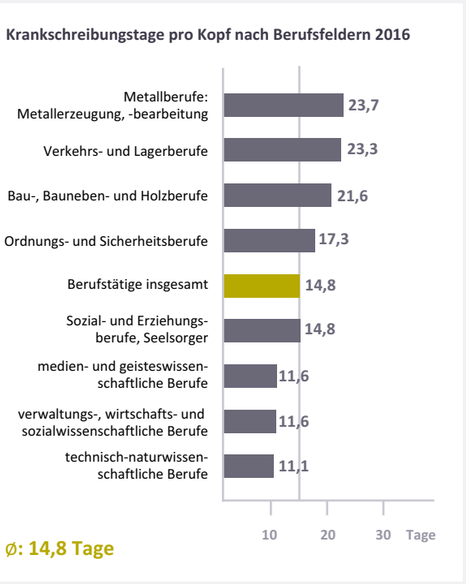



*Abbildung 20: Krankschreibungstage pro Kopf nach Berufsfeldern 2016 aus dem Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse (2017)*

Folglich liegt in diesem fiktiven Beispiel die durchschnittliche Anzahl der Fehltage der gesamten Belegschaft bei 11,4 Fehltagen, während die Frauen in dieser Abteilung im Durchschnitt 8,5 Fehltage und Männer 13,3 Fehltage aufweisen.

Um ein Verständnis dafür zu bekommen, ob die Fehlzeiten im Unternehmen oder in den Subgruppen des Unternehmens hoch oder gering ausgeprägt sind, können beispielsweise Statistikreports von Krankenkassen herangezogen werden. Exemplarisch wird im Folgenden der Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2017 verwendet.

In Abbildung 20 wird die durchschnittliche Anzahl der krankheitsbedingten Fehltage unter Berücksichtigung verschiedener Berufsfelder aufgezeigt. Vergleicht man die Zahlen des zuvor dargestellten Beispiels, fällt auf, dass die durchschnittliche Anzahl der krankheitsbedingten Fehltage in dem fiktiven Beispiel (Ø Fehltage = 11,4), gemessen an der im Gesundheitsreport dargestellten durchschnittlichen Anzahl der Fehltage aller Beschäftigten mit einem Wert von 14,8, relativ gering ist. Ginge man davon aus, dass die fiktive Abteilung mit Verwaltungsaufgaben (Ø Fehltage = 11,6 laut Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2017) betraut ist, läge der Wert des fiktiven Beispiels gewissermaßen im Mittel.

In Abbildung 21 wird die Anzahl der Fehltage zudem hinsichtlich der Werte von Frauen und Männern differenziert betrachtet. Die durchschnittliche Anzahl der Fehltage der Männer entspricht in dem Beispiel genau dem Wert, der in dem Gesundheitsreport dokumentiert wurde (Ø Fehltage = 13,3). Die durchschnittliche Anzahl der Fehltage der Frauen ist in dem fiktiven Beispiel (Ø Fehltage = 8,5) deutlich geringer als in der Statistik der Techniker Krankenkasse (Ø Fehltage = 16,5). Bei der Interpretation der Ergebnisse ist allerdings zu beachten, dass hier nicht zwischen den Berufsfeldern unterschieden wurde. Dadurch könnte, je nach Berufsfeld, die Situation im untersuchten Unternehmen zu positiv oder zu negativ bewertet werden.

Diese Vergleiche geben Hinweise darauf, ob die Fehlzeiten der Beschäftigten die organisationale Resilienz gefährden könnten, und wo möglicherweise ein Handlungsbedarf liegt. Ein hoher Krankenstand in der Belegschaft könnte auch ein Hinweis darauf sein, dass die individuelle Resilienz der Beschäftigten eingeschränkt ist. Die Durchführung eines Resilienztrainings als gesundheitsförderliche Maßnahme (s. Kap. 3.3.2 »Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten«) kann in diesem Fall sinnvoll sein.

**Krankschreibungen bei Berufstätigen insgesamt im Jahr 2016**

| | Berufstätige insgesamt | | |
|---|---|---|---|
| | Frauen | Männer | gesamt |
| Anteil der Beschäftigten mit Krankschreibung (AU-Quote) | 54,3 % | 46,9 % | 50,3 % |
| Krankschreibungen pro Kopf | 1,36 | 1,10 | 1,22 |
| **Fehltage pro Kopf** | 16,5 | 13,3 | 14,8 |
| Durchschnittliche Dauer einer Krankscheibung (in Tagen) | 12,1 | 12,1 | 12,1 |

*Abbildung 21: Fehltage bei Berufstätigen insgesamt im Jahr 2016 aus dem Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse (2017)*



### Fördernde Faktoren

- Beteiligen Sie alle Beschäftigten, die im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements tätig sind, um Ziele zu definieren, Aufgaben direkt verteilen und Termine festlegen zu können.
- Analysieren Sie vorab den Zustand Ihres Unternehmens. Beispielsweise können Altersstrukturanalysen, Gefährdungsbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen dabei helfen, die Bedarfe in Ihrem Unternehmen zu ermitteln.
- Führen Sie die Fehlzeitenanalyse regelmäßig und für verschiedene Subgruppen in der Organisation durch.

### Hemmende Faktoren

- Möglicherweise haben Sie aktuell keine Ressourcen für die Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements eingeplant. Schaffen Sie Zeit und/oder setzen Sie Personal ein für die Durchführung der hoch priorisierten Maßnahmen.
- Unzuverlässigkeit kann den Erfolg der Maßnahme hemmen. Sorgen Sie dafür, dass die Verantwortlichkeiten eingehalten und die Aktivitäten sowie Analysen sorgfältig dokumentiert werden.
- Wenn Sie im Anschluss an die Fehlzeitenanalyse keine Maßnahmen ableiten und durchführen, bleibt der Nutzen für Ihre Organisation begrenzt. Verwenden Sie also die Ergebnisse zur Weiterentwicklung.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: 1. Modul: ca. 4 Stunden, 2. Modul: ab 2 Stunden (in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Tiefe der Analysen)
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): betriebliches Gesundheitsmanagement (Aneignung empfohlen), Kenntnisse (durchführende Person Fehlzeitenanalyse): Fehlzeitenmanagement (Aneignung empfohlen)

## Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Firmenverbund Steinstosser und Schmachtenberg

### Optimierung des betrieblichen Eingliederungsmanagements

Der Firmenverbund Steinstosser und Schmachtenberg möchte, dass seine langzeiterkrankten Beschäftigten bald wieder gesund werden und zurück an den Arbeitsplatz kehren können. Dazu hat der Firmenverbund im Rahmen des Projekts STÄRKE das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) systematisiert.

Eine Person aus der Verwaltung und eine Person aus der Produktion sind jetzt Ansprechpersonen für die Beschäftigten und koordinieren den Gesamtprozess: Sie erhalten den Überblick über die Personen, die 42 Tage hintereinander oder mit Unterbrechung in den vergangenen zwölf Monaten gefehlt haben. Diese laden sie zu einem Informationsgespräch ein und koordinieren die folgenden Schritte des BEM-Verfahrens, falls der/die Beschäftigte dies wünscht. Zusammen mit einer externen Werksärztin können betriebliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Gefahr einer erneuten Langzeiterkrankung abmildern.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein wichtiger Baustein des Gesundheitsmanagements bei Steinstosser und Schmachtenberg und trägt zum Aufbau von individueller Resilienz der Beschäftigten bei.

*»Wir wissen, wie wichtig die Arbeit für jeden unserer Beschäftigten ist – nicht nur in finanzieller Hinsicht. Daher möchten wir auch unsere Langzeiterkrankten schnell zurück an den Arbeitsplatz holen – zum Wohl von Beschäftigten und Betrieb. Mit dem medizinischen Fachwissen unserer Werksärztin und dem kollegialen Beistand unserer beiden BEM-Beauftragten erhoffen wir uns eine schnelle Gesundung. Gemeinsam mit unseren Kolleginnen und Kollegen freuen wir uns darauf, dass sie bald wieder aktive Mitglieder unseres Steinstosser-Schmachtenberg-Teams sind«.*

Alexander Buchholz,
Geschäftsführer Steinstosser
und Schmachtenberg

### Weiterführende Hinweise

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2015): Betriebliche Gesundheitsförderung – Unternehmen engagiert und erfolgreich. http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/BDA_Position_Gesundheitsfoerderung.pdf/$file/BDA_Position_Gesundheitsfoerderung.pdf. Zugegriffen: 10. Juni 2018

Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF): http://www.dnbgf.de/

Gesetzliche Krankenkassen. Beratungs- und Unterstützungsangebote: http://www.bgf-koordinierungsstelle.de/

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2014) Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesunde Organisation, Aktionismus vermeiden, Leistungsfähigkeit von Beschäftigten fördern. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/Projekt_g.o.a.l._Abschlussbroschuere.pdf. Zugegriffen: 10. September 2018

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2017) KPB – Kompaktverfahren Psychische Belastung, Werkzeug zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung. Springer, Wiesbaden

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2017) Handbuch Arbeits- und Gesundheitsschutz. Praktischer Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen. Springer, Wiesbaden

INQA – Initiative neue Qualität der Arbeit (Hrsg) (2013) GDA-ORGAcheck – Arbeitsschutz mit Methode zahlt sich aus. http://www.gda-orgacheck.de/pdf/gda_orgacheck.pdf. Zugegriffen: 10. Juni. 2018

## 3.3.2 Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten

Die Maßnahme zielt darauf ab, das resiliente Verhalten am Arbeitsplatz zu fördern, indem den Beschäftigten konkrete Strategien an die Hand gegeben werden, welche es ihnen ermöglichen, auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Im Fokus der Maßnahme stehen die vier Facetten des resilienten Verhaltens nach Soucek et al. (2016). Die Stärkung resilienten Verhaltens von Beschäftigten fördert nicht nur deren psychische Gesundheit, sondern stärkt auch die organisationale Resilienz des Unternehmens.

**Ziele**

- Sensibilisierung für das Thema Resilienz und Bewusstmachung eigener Ressourcen
- Steigerung persönlicher Resilienz, um in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben
- Stärkung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Der Workshop besteht aus zwei aufeinander aufbauenden Modulen. Im ersten Modul werden die Teilnehmenden über das Thema »Resilienz« und speziell über die Entwicklung von resilientem Verhalten am Arbeitsplatz informiert. Das zweite Modul beinhaltet Übungen zur tatsächlichen Umsetzung von resilientem Verhalten. Die Struktur des Resilienztrainings orientiert sich an den vier Facetten resilienten Verhaltens nach Soucek et al. (2016). Die Maßnahme ist für alle Beschäftigten aus allen Abteilungen und Bereichen eines Unternehmens konzipiert.

### 1. Modul: Sensibilisierung für das Thema »Resilienz« und resilientes Verhalten

Das erste Modul des Workshops verfolgt das Ziel, den Beschäftigten das Konzept der Resilienz mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen nahezubringen. In diesem Kontext werden Strategien und Techniken aufgezeigt, die es den Teilnehmenden ermöglichen sollen, das eigene Verhalten und die eigenen Gedanken besser zu steuern. Zudem lernen sie, häufige Denkmuster und typische Verhaltensweisen zu identifizieren und hinsichtlich des Ressourcenaufbaus beziehungsweise Ressourcenabbaus zu bewerten. Angestrebt wird, dass die Beschäftigten ihr eigenes Verhalten und ihre eigene Wahrnehmung benennen und für sich besser einordnen können.

Im ersten Teil des Workshops zeigt die moderierende Person den Teilnehmenden theoretische Grundlagen zum Thema »Resilienzforschung« auf (s. Kap. 4.1 »Individuelle Resilienz«). Den Teilnehmenden wird ein kurzer Überblick über die Anfänge der Resilienzforschung und das Grundkonzept der Resilienz gegeben. Ferner werden die wesentlichen Resilienzfaktoren und der Zusammenhang von Resilienz und psychischer Gesundheit nach Soucek et al. (2016) anhand des Schaubildes erläutert (s. Abb. 22). Demnach stehen die persönlichen Ressourcen Selbstwirksamkeit, Optimismus und Achtsamkeit in Zusammenhang mit vier wesentlichen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz: 1. emotionale Bewältigung, 2. positive Umdeutung, 3. umfassende Planung, 4. fokussierte Umsetzung. Die Resilienz wirkt damit auf die arbeitsbezogenen Herausforderungen und kann die Gesundheit der Beschäftigten beeinflussen.

#### 1. Übung

Im nächsten Teil des Workshops wird die erste Übung zu der ersten Facette resilienten Verhaltens »emotionale Bewältigung« durchgeführt. Zur Förderung dieser Verhaltensweise erstellen die Teilnehmenden ihre individuelle Stresslandkarte. Hierzu schreiben die Beschäftigten ihren Namen in die Mitte eines Papierblattes. Anschließend sollen um den Namen herum alle Personen, Bereiche und Aufgaben notiert werden, die im Leben des jeweiligen Beschäftigten eine Rolle spielen. Somit erhalten sie eine Übersicht darüber, was sie einerseits momentan am stärksten belastet (Stressoren) und an welcher Stelle sie ggf. über Abbaumaßnahmen nachdenken sollten. Sie werden sich aber auch der Ressourcen bewusst, die sie eventuell weiter fördern können. Die Beteiligten bewerten ihre Notizen mit 0 (stressfrei) bis 5 (maximaler Stress) und + (Ressource, die Kraft gibt) oder – (Stressor, der Kraft kostet). Daraufhin folgt eine gemeinsame Kurzreflexion im Plenum darüber, ob Stressoren beziehungsweise Ressourcen ausfindig gemacht werden konnten und wie es sich anfühlt, sich seiner Ressourcen bewusst zu sein.

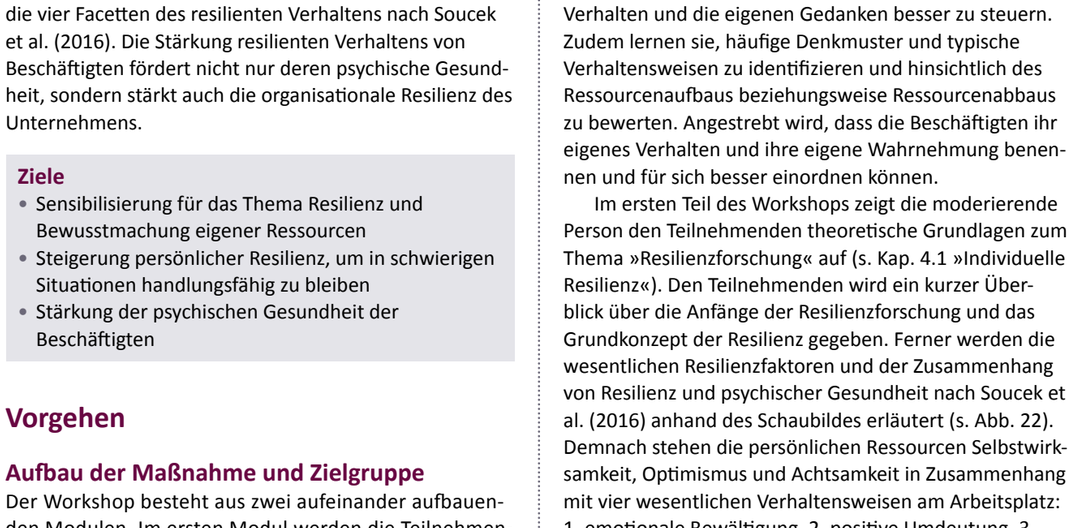



*Abbildung 22: Resilienz-Modell für die Arbeit nach Soucek et al. (2016)*

#### 2. Übung

Die zweite Übung befasst sich mit dem Faktor der »positiven Umdeutung«. Ziel dieser Übung ist es, dass die Teilnehmenden im Sinne des Konstruktivismus erkennen, dass es nicht eine einzig wahre Realität gibt, sondern es oft auf die Perspektive ankommt (Schlippe & Schweitzer, 2016). Durch diese Erkenntnis soll zudem die eigene Selbstwahrnehmung verbessert werden.

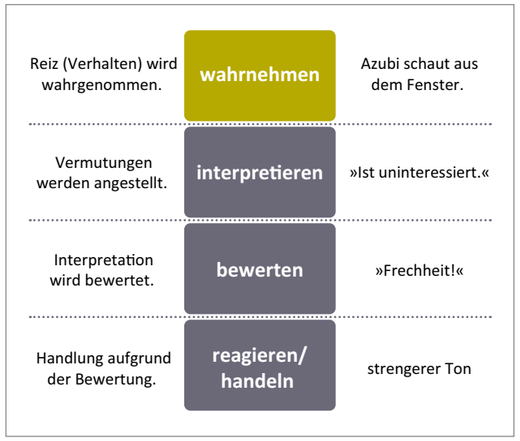



*Abbildung 23: Variante 1 zur Wahrnehmung eines Reizes*

Den Teilnehmenden wird aufgezeigt, dass auf die Wahrnehmung eines Reizes immer eine Interpretation und eine Bewertung folgen, auf deren Basis sich dann eine bestimmte Handlung oder Reaktion ergibt. Das Modell wird anhand eines praxisnahen Beispiels erläutert, welches in Abbildung 23 dargestellt ist. Die Beschäftigten werden gebeten, sich in die Lage zu versetzen, in der sie einem Auszubildenden (oder alternativ einem Arbeitskollegen) einen Sachverhalt erläutern sollen, dieser bei den Ausführungen jedoch aus dem Fenster schaut. Im Folgenden wird gemeinsam mit den Anwesenden erst die in Abbildung 23 dargestellte Variante 1 und im Anschluss Variante 2 (s. Abb. 24) durchgesprochen. Dabei können folgende Fragen zur Diskussion gestellt werden:

- Wie könnte der Reiz alternativ (positiv oder neutral) interpretiert und bewertet werden?
- Welche Handlung könnte sich daraus ergeben? Ergibt sich überhaupt eine Handlung daraus?

Anhand dieser Übung soll deutlich werden, dass Menschen nicht aufgrund von Tatsachen, sondern aufgrund ihrer Interpretationen und Bewertungen handeln und es an ihnen selber liegt, eine stressreduzierende Interpretation zu wählen (Wilken, 2015). Mit Vorstellung von Variante 2 wird veranschaulicht, dass es förderlich sein kann, manche Reize schlicht wahrzunehmen und dabei frei von Vorurteilen zu sein.

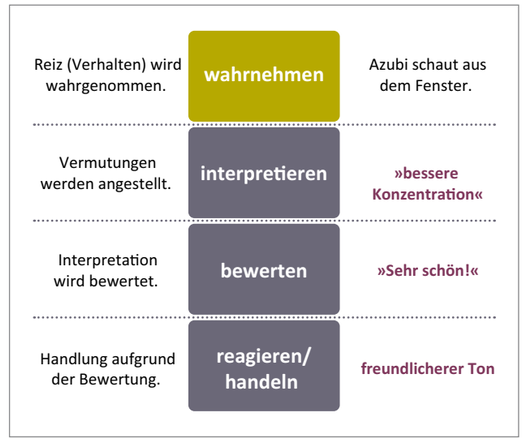



*Abbildung 24: Variante 2 zur Wahrnehmung eines Reizes*

#### 3. Übung

Die dritte Übung befasst sich mit der dritten Facette resilienten Verhaltens – »umfassende Planung«. Dabei beschäftigen sich die Teilnehmenden mit der Bedeutsamkeit von Zielen. Zunächst zeigt die moderierende Person die Vorteile, die die Arbeit mit Zielen hat (s. weiterführende Hinweise; z. B. Buchacher et al. 2015). Im Anschluss sammeln die Teilnehmenden im Plenum Bedingungen, die ihres Erachtens nach für eine effiziente Zielsetzung erfüllt sein sollten. Abgeschlossen wird diese Einheit durch die Einführung der SMART-Kriterien nach Doran (1981) in leichter Abwandlung in der deutschen Übersetzung. SMART steht für fünf Kriterien, die ein gutes Ziel erfüllen soll (s. Abb. 25). Eine kurze inhaltliche Zusammenfassung kann wie folgt aussehen:

- **Spezifisch:** Gute Ziele sind möglichst präzise, vage Zielformulierungen sollten vermieden werden.
- **Messbar:** Gute Ziele sind messbar, was die Bewertung der Zielerreichung erleichtert.
- **Attraktiv:** Gute Ziele sind so erstrebenswert, dass sie als attraktiv bewertet werden können.

- **Realistisch:** Gute Ziele sind erreichbar und bewegen sich im Rahmen des Möglichen.
- **Terminierbar:** Gute Ziele sind mit zeitlichen Vorgaben bezüglich der Zielerreichung verbunden.

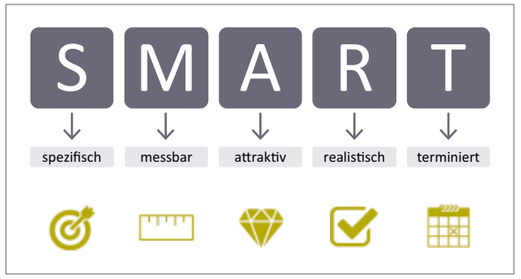



*Abbildung 25: SMART-Kriterien nach Doran (1981)*

Ein Beispiel für ein Ziel nach den SMART-Kriterien kann wie folgt lauten:

Die Ausschussquote an der neu installierten Anlage muss um 40 % auf 300 Teile im Monat gesenkt werden, um der Geschäftsleitung zu zeigen, dass die neue Technologie beherrschbar ist. Dies hat bis zum 19.09.2019 zu erfolgen.

Die letzte Facette resilienten Verhaltens ist die »fokussierte Umsetzung«. Für die Erleichterung der Anwendung dieses Verhaltens wird im Rahmen des Workshops auf die sogenannte Fish!-Philosophy, entwickelt von Lundin et al. (2001), verwiesen. Ziel der Einheit ist, dass die Beteiligten erkennen, dass sie sich mit ihrer Einstellung ihre eigenen Realitäten schaffen, Ergebnisse damit beeinflussen und somit ihre eigenen Einstellungen hinterfragen sollten. Folglich wird dadurch das Bewusstsein der Selbstwirksamkeit gestärkt. Die Vorstellung der Fish!-Philosophy sollte durch die moderierende Person erfolgen und kann wie folgt aussehen:

Der Titel dieser Philosophie ist daraus entstanden, dass die Autoren bei dessen Entwicklung von den Fischhändlern auf dem Pike Place Fish Market in Seattle inspiriert wurden. Diese machen einen außerordentlich motivierten Eindruck und haben sichtlich sehr viel Spaß und Freude bei ihrer eigentlich knochenharten Tätigkeit. Das zeigt sich darin, dass ihre Arbeit einen gewissen Showcharakter hat, und sie ihre Kunden mit Späßen stark einbeziehen. Dadurch hat sich der Fischmarkt zu einer der größten Attraktionen der Stadt entwickelt. Die Ursachen der Motivation dieser Fischverkäufer können für alle Menschen hilfreich sein und beruhen auf den folgenden vier Prinzipien:

- Wahl der Einstellung: Anstatt sich über die Arbeit zu beklagen, das Beste daraus machen. Wenn dies nicht möglich ist, sollte die Freiheit genutzt und etwas an der Situation geändert werden.
- Spaß bei der Arbeit: Der Arbeitsplatz sollte ein angenehmer Ort sein und entsprechend gestaltet sein. Unangenehme und eintönige Aufgaben können mit persönlichen Wettbewerben/Spielen/Herausforderungen interessanter gestaltet werden (bspw. sich in der Stückzahl immer wieder versuchen selber zu übertreffen oder sich die Lieblingsprodukte von Stammkunden zu merken).
- Anderen eine Freude bereiten: Etwas Gutes zu tun verbessert die eigene Stimmung und die Arbeitsatmosphäre.
- Präsent sein: Immer mit voller Aufmerksamkeit bei der Aufgabe und bei der Person, mit der man interagiert, sein.

Bei der Vorstellung der Prinzipien sollten die Anwesenden für sich selbst ihre persönliche Einstellung gegenüber ihrer Tätigkeit reflektieren und überlegen, ob sie diese Prinzipien bereits anwenden, oder wie sie diese in Zukunft anwenden könnten.

Das Modul endet mit einer Blitzlicht-Feedbackrunde, in der die Teilnehmenden der Reihe nach kurz (in ein bis zwei Sätzen) mitteilen, ob ihre Erwartungen an den Workshop erfüllt wurden und was sie aus dem Training für sich persönlich mitnehmen.

## Modul 2: Ressourcen und Krisen

Auch Modul 2 hat die Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit der Beschäftigten zum Ziel. Im Vordergrund stehen in diesem Workshop der explizite Aufbau von Ressourcen sowie die Bereitstellung von Hilfestellungen im Umgang mit Krisen. Neben Wiederholungen und Vertiefungen der Inhalte aus Modul 1, soll im zweiten Trainingsteil zudem noch stärker auf den Faktor »fokussierte Umsetzung« eingegangen werden.

Nach der Begrüßung und Erwartungsabfrage werden die Anwesenden gebeten, im Zweierteam auf Moderationskarten stichwortartig zusammenzutragen, was Resilienz bedeutet und an welche Inhalte aus Modul 1 sie sich noch erinnern können. Aufgabe der Übungsleitung ist es, die essenziellen Punkte zusammenzufassen und ggf. zu ergänzen. Daraufhin wird erneut die Abbildung des Resilienz-Modells für die Arbeit nach Soucek et al. (2016) gezeigt und inhaltlich wiederholt.

### 1. Übung

Die erste Einheit des Trainings thematisiert Ressourcen. Zunächst erhalten die Teilnehmenden theoretische Informationen zur Definition von Ressourcen und wie man diese zum Ausgleich von Belastungen nutzen kann. Folgende Fragen sollen dabei geklärt werden und können auch vorab an die Anwesenden gerichtet werden:

- Was sind Ressourcen?
- Welche Arten von Ressourcen gibt es?
- Wie kann man durch Ressourcen Belastungen ausgleichen?

Folgende Ressourcen können im Anschluss zur Orientierung vorgestellt werden (Lüdenscheid 2009):



**1. Persönliche Ressourcen**
- körperliche Konstitution (körperlich fit, beweglich, gesund, körperliche Kräfte etc.)
- geistige Fähigkeiten (geistig beweglich, Ideenreichtum, Phantasie, Kreativität)
- emotionale Fähigkeiten
- Bildung
- eigene Motivation
- eigene Erfahrungen
- Glaubenssysteme

**2. Soziale Ressourcen**
- Beziehungen in der engeren Familie
- Beziehungen im weiteren Familienkreis
- Beziehungen im Freundeskreis
- Beziehungen zu einzelnen/mehreren Personen
- nützliche Beziehungen (nah oder entfernt wohnende Bekannte, die unterstützen bzw. helfen)

**3. Materielle Ressourcen**
- finanzielle Situation
- Besitz/Eigentum
- Wohnung (Größe, Ausstattung)
- Fortbewegungsmittel

**4. Sozialräumliche Ressourcen**
- Verkehr (Bus-/Bahnanbindung, Wohn- und Spielstraßen, Parkplätze etc.)
- Einkaufsmöglichkeiten in der näheren Umgebung
- Dienstleistungsangebote in ausreichender Form (Ärzte, Ämter, Kitas)
- Spiel- und Freizeitmöglichkeiten
- Schule und Ausbildung
- Arbeitsplätze
- Wohnen
- Kommunikationsorte

Im Anschluss wird die sogenannte ABC-Übung durchgeführt, bei der die Anwesenden auf einem Arbeitsblatt für jeden Buchstaben des Alphabetes eine persönliche Ressource benennen. Im Anschluss daran wird im Plenum besprochen, wie schwer oder wie einfach den Beschäftigten diese Aufgabe gefallen ist und welche Arten von Ressourcen identifiziert wurden. Diese Übung dient der Bewusstmachung, auf welche Ressourcen die Beschäftigten in herausfordernden Situationen zurückgreifen können, um beispielsweise eine psychische Beanspruchung zu verringern.

### 2. Übung

Die zweite Übung fokussiert das Thema »Krisen«. Insbesondere sollte Aufschluss über folgende Fragen gegeben werden, die auch vorab kurz im Plenum diskutiert werden können:

- Was sind Krisen?
- Welche Arten von Krisen gibt es?

Dazu können seitens der moderierenden Person theoretische Grundlagen (s. weiterführende Hinweise, z. B. Tepperwein 2017) geliefert werden. Nach Darstellung der allgemeinen Begrifflichkeit, sollte die Übungsleitung Bezug auf mögliche Krisen bei der Arbeit nehmen. Dies kann am einfachsten anhand von konkreten Beispielen erläutert werden (s. Abb. 26).

Mit diesem Hintergrundwissen sollen die Teilnehmenden im Anschluss eine Übung zu dem Thema »Krisen« durchführen. Dabei werden sie gebeten, in Zweiergruppen folgende Fragen zu beantworten:

| Akute Krise | Latente Krise |
|---|---|
| • Kunde springt ab | • schlechte Unternehmenskultur |
| • Mitarbeiter wird krank | • Rückgang von neuen Kunden |
| • Maschine fällt aus | • Kommunikation funktioniert nicht |
| • Unfall passiert | • ... |
| • ... | |

*Abbildung 26: Beispiele für Krisen am Arbeitsplatz und im Unternehmen*

- Welche Krise habe ich am Arbeitsplatz schon erlebt, und wie bin ich damit umgegangen?
- Welche Ressourcen aus der ABC-Übung habe ich angewendet?
- Welche der vier Facetten resilienten Verhaltens war in dieser Krise besonders wichtig?

Mithilfe dieser Übung soll ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, welche persönliche/n Ressource/n zu der Überwindung von Krisen hilfreich sein könnte.

### 3. Übung

Bei der letzten Übung des Workshops geht es um Umsetzung der Erkenntnisse aus der Übung zu den »Krisen«. Hier soll folgende Frage beantwortet werden: Welche Ressourcen möchten Sie aufbauen?

Zur Beantwortung dieser Frage erhalten die Anwesenden die Aufgabe, basierend auf der vorangegangenen Reflexion, sich eine Ressource zum Aufbau vorzunehmen. Diese wird anhand der SMART-Kriterien für gute Ziele definiert. Zur Steigerung der Nachhaltigkeit besteht die Möglichkeit, dass die Beteiligten ihr Ziel auf eine Karte schreiben und anschließend in einen Briefumschlag, mit dem eigenen Namen versehen, stecken; die Umschläge werden eingesammelt und erneut ausgeteilt. Jeder erhält nun die Aufgabe, der Person, deren Name er gezogen hat, den Umschlag im Laufe der nächsten 6 Monate zukommen zu lassen und ihn so an das Ziel zu erinnern. So wird zudem ermöglicht, dass die Teilnehmenden im Austausch über die Inhalte bleiben. Auch Modul 2 endet mit einer Blitzlicht-Feedbackrunde.

**Fördernde Faktoren**
- Durch eine visuelle Darstellung der erarbeiteten Themen können Sie das Lernen und Erinnern an die Lerninhalte fördern. Hängen Sie deshalb im Nachgang zum Beispiel Bilder am Arbeitsplatz auf, die die wesentlichen Inhalte grafisch darstellen (zum Beispiel die SMART-Methode).

- Stellen Sie in den Übungen einen Bezug zu dem Praxisalltag der Teilnehmenden her, da gerade bei einem abstrakten Konstrukt wie Resilienz der direkte Bezug zum Arbeitsplatz wichtig ist. Indem Sie auf aktuelle Problemstellungen am Arbeitsplatz der

Beschäftigten eingehen, kann erarbeitet werden, welche resiliente Verhaltensweise in der entsprechenden Situation wirksam wäre.

**Hemmende Faktoren**

- Achten Sie auf Konflikte in der Gruppe, denn diese (s. Kap. 3.3.3 »Workshop zur Schulung der Konfliktfähigkeit der Beschäftigten«) können dazu führen, dass die Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen schwierig wird, da kein offenes und vertrauensvolles Arbeitsklima entwickelt werden kann.
- Fehlende Erläuterung zu den langfristigen Zielen der Maßnahme kann zu einem Unverständnis bei den Beschäftigten führen – machen Sie deutlich, inwiefern die Mitarbeitenden von dem Konzept der Resilienz profitieren können.

**Ressourcen**

- zeitlicher Umfang: 8 Stunden (4 Stunden je Modul, Verteilung auf 2 Arbeitstage empfohlen)
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Personalentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Resilienz sowie Resilienz-Konzept nach Soucek et al. 2016 (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts

### Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Heusch GmbH & Co. KG

**Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten**

Die zunehmende Digitalisierung in Berufs- und Privatleben macht eine Unterscheidung oder gar eine Trennung zwischen beiden in Zukunft scheinbar noch schwieriger, wenn nicht unmöglich. Insbesondere die neuen Kommunikationsmittel wie Smartphones, WhatsApp und internetbasierte Kommunikationsplattformen wie Facebook und Twitter lassen die berufliche und private Kommunikation fließend ineinander übergehen. Hinzu kommt die in der Regel örtlich und zeitlich unbegrenzte Erreichbarkeit. Jederzeit und überall ist somit der technische und organisatorische Fortschritt unaufgefordert sichtbar. Daraus entwickelt sich eine ständige persönliche Überprüfung der eigenen Fähigkeiten. »Bin ich für die neuen Techniken und Organisationen noch ausreichend qualifiziert? Bin ich den neuen Herausforderungen überhaupt noch gewachsen?« Berufliche und private Veränderungen können als persönliche unüberwindbare Hindernisse bis hin zu Schicksalsschlägen wahrgenommen werden. Diese können zu Überforderungserscheinungen bis hin zum Burnout führen und so hinsichtlich ihrer Ursache noch schwieriger erkannt, getrennt und behandelt werden. Dem ist mit entsprechenden Maßnahmen vorzubeugen.

Der Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten, der bei der Firma Heusch GmbH & Co. KG durchgeführt wurde, ist eine Methode zur Stärkung

*»Berufliche Erfolge oder auch Misserfolge strahlen auch immer in das Privatleben. Daher sind Berufs- und Privatleben nicht voneinander zu trennen. Der Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz ist für alle unsere Beschäftigten daher eine optimale Methode zur Vorbereitung von tiefgreifenden Veränderungsprozessen, da er in den beruflichen aber auch in den privaten Bereich wirkt und unsere Beschäftigten dabei unterstützt, die notwendigen Veränderungen von Technik und Organisation anzunehmen und diese als Chancen zu begreifen.«*

Hanns Peter Spaniol, Geschäftsführer Heusch GmbH & Co. KG

der eigenen Widerstandskraft der Beschäftigten. Durch die strukturierte Analyse der Charakteristika von Veränderungen konnten berufliche sowie private Problemsituationen der Beschäftigten voneinander unterschieden werden. Durch das Bewusstmachen eigener Ressourcen und Stressoren in den Trainings wird es den Beschäftigten möglich, gezielte Maßnahmen zur persönlichen Bewältigung ihrer Problemsituation zu ergreifen. Bei der Firma Heusch GmbH & Co. KG werden die eigenen Produkte heute noch sehr manufakturartig gefertigt. Die Zukunft gehört jedoch der digitalisierten Produktion. Die erforderlichen Veränderungen in der Technik und der Produktion können nur bewältigt und getragen werden, wenn die Beschäftigten veränderungswillig und handlungsfähig sind.

**Weiterführende Hinweise**


Bachmann N (1998) Die Entstehung von sozialen Ressourcen in Abhängigkeit vom Individuum und Kontext. Waxmann, Münster

Bettenbühl P, König C, Peck A (2017) Analyse des Zusammenhangs von individueller Resilienz auf die Erholungs- und Belastungssituation von Beschäftigten in Produktionsbetrieben. 63. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Brugg

Buchacher W, Kölblinger J, Roth H, Wimmer J (2015) Das Resilienz-Training: Für mehr Sinn, Zufriedenheit und Motivation im Job. Linde Verlag GmbH, Wien

Lüdenscheid (2009). Ressourcencheck. https://www.uni-siegen.de/zpe/projekte/aktuelle/lamo-spfh/materialien/ressourcen-check_luedenscheid.pdf. Zugegriffen: 28. Juni 2018

Lundin S, Paul H, Christensen J (2001) Für immer Fish! Wie Sie die Fish!-Philosophie verankern und Ihre Motivation frisch halten. Redline Verlag, München

Resilire-Projekt: www.resilire.de

Tepperwein K (2017) Krise als Chance: Wie man Krisen löst und zukünftig vermeidet. mvgVerlag, München

The European Network for Mental Health Promotion: Resilienz-Fragebogen RS13 http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/resilienzfragebogen_rs13_inklauswertung_2012--2.pdf. Zugegriffen: 28. Juni 2018




## 3.3.3 Workshop zur Schulung der Konfliktfähigkeit der Beschäftigten

Resiliente Menschen verfügen vielfach über Strategien, die sie dabei unterstützen, Belastungen aktiv zu bewältigen. Sie erleiden in Krisenzeiten weniger körperliche und psychische Beschwerden und haben die Fähigkeit, sich schneller von herausfordernden Situationen zu erholen. Dies ist auch bei der Bewältigung von Konflikten wichtig, damit hierdurch kein unnötiger Stress oder keine zusätzliche Belastung entsteht. Ein gutes Konfliktmanagement hilft dabei, die Kommunikation zwischen den Beschäftigten zu verbessern, den Umgang mit Konflikten zu stärken und diese lösbar zu machen. Resiliente Personen besitzen auch die Fähigkeit, mit Konflikten umzugehen. Zudem können Konflikte als Chance, Ressourcen zu mobilisieren, gesehen werden. Diese Ressourcen können zur Stärkung individueller und organisationaler Resilienz beitragen.

**Ziele**

- Stärkung der Konfliktfähigkeit von Beschäftigten und der Kooperationskultur der gesamten Organisation
- Schaffung von Rahmenbedingungen und Strukturen, in denen die Arbeitsteams erfolgreich miteinander arbeiten können
- Bewusstmachen der Hintergründe von Konflikten und der Wege zu ihrer Lösung

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Maßnahme besteht aus zwei Workshop-Modulen und einem Vorgehensmodell zur Konfliktlösung. Modul 1 befasst sich mit der Sensibilisierung bezüglich des Themas »Konflikte« und Modul 2 gibt Hilfestellung für den Umgang mit Konflikten. Zielgruppe der Maßnahme sind alle Beschäftigten eines Unternehmens. Es ist sinnvoll, sowohl Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen als auch Führungskräfte bei den Schulungen einzubeziehen. Der richtige Umgang mit Konflikten ist für jeden Beschäftigten relevant.

### 1. Modul: Konflikte erkennen lernen, Konfliktarten und Ursachen kennen

Im ersten Modul geht es um das Erkennen von Konflikten, um Konfliktarten und Konflikttheorien. In der ersten Übung sollen sich die Teilnehmenden Gedanken zu dem Thema »Konflikte« machen.

**1. Übung**

Dazu werden sie zunächst darum gebeten, für sich selbst einige Fragen zu beantworten und diese Antworten in Stichpunkten auf Moderationskarten zu schreiben. Diese werden im Anschluss an einer Moderationswand angebracht, vorgestellt und diskutiert. Dazu werden folgende Fragen vorgelegt:

- Wie erkennen wir Konflikte?
- Welche Konfliktarten gibt es?
- Warum ist es im Arbeits- und Privatleben wichtig, Konflikte erkennen und lösen zu können?
- Wieviel Kraft kostet es uns, den Konflikt langfristig zu führen oder dauerhaft aufrecht zu erhalten?

Im beruflichen Alltag deuten sich Konflikte oft mit kleineren Auffälligkeiten bei der Alltagskommunikation an, wenn sich beispielsweise der Umgangston plötzlich verschärft, ohne dass es ein besonderes Vorkommnis gab, oder wenn der Umgangston plötzlich formal und distanziert wird. Manche Personen fangen auch an, sich mit E-Mails über bestimmte Sachverhalte abzusichern, ohne darüber zu sprechen. Eine vorher vorhandene freundliche Diskussionskultur ebbt plötzlich ab.

Mit folgender Diskussionsfrage kann ein Bezug zu Konflikten im beruflichen Umfeld hergestellt und ein persönlicher Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden angeregt werden: Woran erkennen Sie in Ihrem beruflichen Umfeld Konflikte?

Nach der Diskussion stellt die moderierende Person theoretische Grundlagen zu den Eskalationsstufen von Konflikten (nach Glasl 1980) vor (s. Abb. 27).

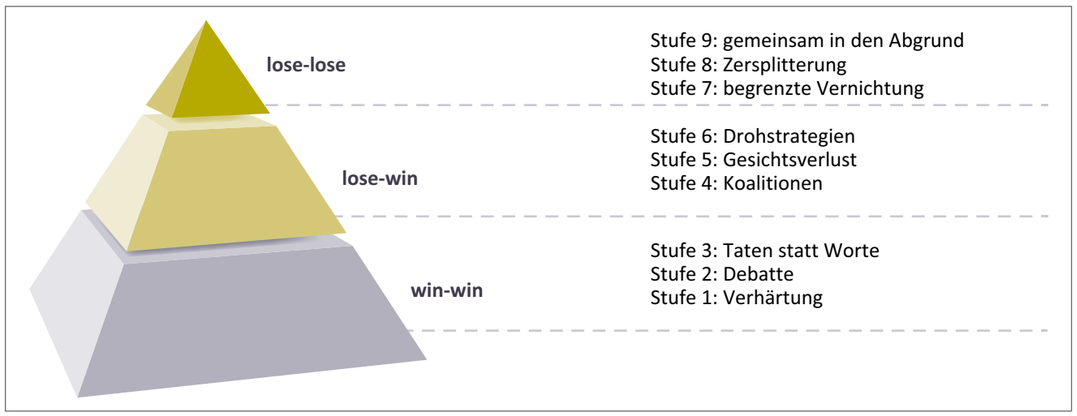



*Abbildung 27: Eskalationsstufen von Konflikten nach Glasl (1980)*

**Eskalationsstufen von Konflikten (nach Glasl 1980)**

Stufe 1: Verhärtung: Meinungsverschiedenheit führt zu Diskussion.

Stufe 2: Polarisation und Debatte: Schwarz-weiß-Denken, »die Konfliktpartei liegt falsch und das soll sie gefälligst auch einsehen«, Kompromisse fallen schwer.

Stufe 3: Taten statt Worte: Gespräche werden abgebrochen, man provoziert den anderen durch Taten.

Stufe 4: Sorge um Image und Koalitionen: Man versucht, andere für die eigene Position zu gewinnen.

Stufe 5: Gesichtsverlust: »Gegner vernichten«, notfalls auch mit Verleumdungen.

Stufe 6: Drohstrategien: durch Drohungen eigene Macht demonstrieren, unerfüllbare Forderungen stellen.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung: Gegenüber wenn möglich Schaden zufügen.

Stufe 8: Zersplitterung: Gegenüber wenn möglich »zerstören«.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund: Gegner »vernichten« auch zum Preis des eigenen Untergangs.

Ziel der Vorstellung der verschiedenen Eskalationen ist es, den Teilnehmenden die Dynamik von Konflikten bewusst zu machen. Es soll klar gemacht werden, dass der Weg zurück mit jeder Eskalationsstufe schwieriger wird. Bevor es soweit kommt, wird empfohlen, ein Gespräch mit einer neutralen Person zu suchen, um die Situation selber wieder nüchterner betrachten zu können. Außerdem könnte diese Person auch zur Mediation (Befähigung dazu vorausgesetzt) bei der Streitschlichtung tätig werden. Grundsätzlich kann ein gut ausgeprägtes resilientes Verhalten und die damit verbundene Fähigkeit, unerwünschtes Verhalten positiv umzudeuten (s. Kap. 3.3.2 »Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten«), dabei helfen, dass es gar nicht erst zu einer Eskalation von Konflikten kommt.

Nachdem eine Reihe negativer Effekte von Konflikten aufgezeigt wurde, soll den Beschäftigten bewusst gemacht werden, dass Konflikte auch positive Auswirkungen haben können. Es soll vermieden werden, dass der Eindruck entsteht, es sei richtig, Konflikten grundsätzlich aus dem Weg zu gehen.

### 2. Übung

Den Teilnehmenden wird die Aufgabe gestellt, sich zunächst selbst Gedanken darüber zu machen, welche positiven Aspekte sie mit Konflikten in Verbindung setzen können. Deswegen ist in einer zweiten Übung folgende Frage zu beantworten und zu diskutieren: Welche positiven Auswirkungen können Konflikte im beruflichen Umfeld Ihrer Meinung nach haben? Nachdem sich zunächst jeder Teilnehmende für sich Gedanken zur Beantwortung der Frage gemacht hat, wird anschließend darüber offen diskutiert. Von der moderierenden Person kann die Diskussion ggf. noch mit folgenden Aspekten ergänzt werden:

- Konflikte können Neues bewirken, Menschen weiterentwickeln oder Teams zusammenbringen.
- Konflikte können Gemeinsamkeiten überhaupt erst sichtbar machen.
- Konflikte können Unterschiede und vielfältige Ansichten nutzbar machen.
- Konflikte können zur Identifizierung mit der Firma beitragen: Eine Auseinandersetzung über die Werte und Strategien kann die Beschäftigten enger an die Firma binden.

## 2. Modul: Umgang mit Konflikten und Konfliktmodelle

Das zweite Modul zielt darauf ab, anhand konkreter Fragestellungen Regeln im Umgang miteinander zu entwickeln.

### 1. Übung

Dafür sollen die Teilnehmenden zunächst in Kleingruppen verschiedene Punkte diskutieren. Folgende Fragen können dafür verwendet werden:

- Wie kann es gelingen, vorhandene Blockadehaltungen abzubauen? Wie können wir mit Ideen der Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen positiv und wertschätzend umgehen?
- Wie gehen wir mit Situationen um, in denen wir uns von anderen beleidigt, missverstanden oder »runtergemacht« fühlen?
- Wie können wir sachliche Kritik angemessen äußern und entgegennehmen?

Vor diesem Hintergrund sollen die Teilnehmenden konkrete Konfliktregeln erarbeiten. Ein beispielhaftes Ergebnis der Gruppenarbeit könnte wie folgt aussehen:

- Wir sprechen miteinander und nicht übereinander.
- Wir schaffen einen Rahmen, in dem wir Kritik offen äußern können, sei es mithilfe einer Kollegin/eines Kollegen oder an einem neutralen Ort.
- Wir üben sachlich Kritik und werden nicht persönlich.
- Wir sehen Fehler im Prozess und nicht in der Person selbst und suchen gemeinsam nach Lösungen.

Auch wenn die Konfliktregeln in der Theorie oft sehr klar und einleuchtend wirken, fallen die praktische Umsetzung und die tatsächliche Einhaltung der Regeln nicht immer leicht. Das ist häufig der Fall, wenn diese Konflikte mit Emotionen verbunden sind. Hierbei können Strategien zur Konfliktbewältigung hilfreich sein, die man sich in den entsprechenden Konfliktsituationen ins Gedächtnis



| Eskalationsstufe (Kriterien) \ Deeskalationsverhalten (Ausprägungen) | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| **1. Verhärtung** | Spürbare Spannungen ansprechen. | Meinungsverschiedenheiten ansprechen. Ärger nicht einfach hinunterschlucken. | Positive Beziehung zueinander bekräftigen. |
| **2. Polarisation und Debatte** | Die verbale Auseinandersetzung sachlich fortsetzen. | Trotz Konkurrenzsituation eine faire Debatte führen. Keine gegenseitigen Abwertungen vornehmen. | Schwarz-weiß-Sprachmuster (»immer«, »nie«, »alle«) aufbrechen. |
| **3. Taten statt Worte** | Wahrgenommene Blockadehaltung beschreiben. Vertrauen wiederaufbauen. | »Machtspielchen« beenden. Nicht einfach den eigenen Standpunkt durch einseitige Handlung durchsetzen wollen. | Gesprächsfaden wieder aufnehmen. Bereitschaft zur Konfliktlösung signalisieren. |
| **4. Sorge um Image und Koalition** | Keine Verbündeten suchen und einseitige Koalitionen bilden. Nur bei dem eigentlichen Konfliktgegner bleiben. | Auseinandersetzung zum ursprünglichen Kern zurückführen. Keine Klischees und Stereotype aufbauen. | Konflikt nicht als Kampf ansehen, den nur einer gewinnen kann. |
| **5. Gesichtsverlust** | Gegner nicht bloßstellen und damit öffentlichen Gesichtsverlust provozieren. | Nicht mit Verleumdungen und falschen Behauptungen in die Öffentlichkeit gehen (Vorwurf des Verrats, des Verbrechens). | Konflikt nicht in die Öffentlichkeit tragen, sondern mit eigentlichen Konfliktparteien und neutraler Person lösen. |
| **6. Drohstrategien** | Nicht mit Drohungen und Erpressungen eigenen Standpunkt durchsetzen wollen. | Keine unerfüllbaren Forderungen stellen. | Glaubwürdigkeit des Anderen nicht per se infrage stellen. |
| **7. begrenzte Vernichtung** | Mediationsverfahren einberufen: Einsehen, dass Konflikt zu weit eskaliert ist, um ihn ohne fremde Hilfe zu lösen. | Das Gegenüber nicht als unmenschlich darstellen und wie eine virtuelle Spielfigur vernichten wollen. | Die Absurdität erkennen, dass eigene Schäden sogar als Gewinn im Vergleich zum Schaden des Anderen gesehen werden. |
| **8. Zersplitterung** (Psychoterror, Verleumdung am Arbeitsplatz und in allen anderen Lebensbereichen, Bedrohung der Existenzgrundlage des Gegenübers) | Mediationsverfahren einberufen: Einsehen, dass Konflikt zu weit eskaliert ist, um ihn ohne fremde Hilfe zu lösen. | | |
| **9. gemeinsam in den Abgrund** (Gegner vernichten wollen, dabei eigenen Untergang in Kauf nehmen, kein Weg mehr zurück.) | Mediationsverfahren einberufen: Einsehen, dass Konflikt zu weit eskaliert ist, um ihn ohne fremde Hilfe zu lösen. | | |

*Tabelle 21: Entwicklung von Verhaltensweisen zur Deeskalation mit dem morphologischen Kasten nach Zwicky (1959)*

rufen kann. Deswegen zeigt die moderierende Person im Folgenden Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung auf.

Bei dem morphologischen Kasten handelt es sich um eine Kreativitätsmethode, die dabei unterstützt, komplexe Probleme bzw. Ideen zu systematisieren und verschiedene alternative Herangehensweisen (Ausprägungen in Spalten) zu betrachten. Die Auswahl der einzelnen Ausprägungen ergibt in Kombination einen ganzheitlichen Lösungsansatz, der alle verschiedenen Parameter berücksichtigt (Linienzug). Dies sollte zunächst von der moderierenden Person erläutert werden.

### 2. Übung

Vor diesem Hintergrund führen die Teilnehmenden eine Übung durch, bei der sie mithilfe des morphologischen Kastens Strategien zur Konfliktbewältigung entwickeln. Dabei sind die Felder entsprechend der Ausprägung und Kriterien auszufüllen. Mithilfe des morphologischen Kastens können alternative Verhaltensweisen zur Deeskalation auf den jeweiligen Konfliktstufen entwickelt werden. Als beispielhafte Vorlage dient Tabelle 21.

Als Hilfestellung für die Entwicklung von Strategien oder Verhaltensweisen zur Konfliktreduktion dient das Harvard-Modell, welches von der moderierenden Person genutzt werden kann, um die Teilnehmenden bei der Bearbeitung des morphologischen Kastens inhaltlich zu unterstützen:

Das Harvard-Modell entstand 1981 an der Juristischen Fakultät der Harvard-Universität – ursprünglich als ein Verhandlungskonzept. Die Methode setzt auf eine friedliche Einigung bei Konflikten nach dem Win-win-Prinzip: Beide sollen als Gewinner mit dem bestmöglichen

Nutzen aus der Situation herauskommen. Hierfür haben die beiden Juristen Roger Fisher und William L. Ury einige Grundsätze entwickelt (Fisher et al. 2013):

**1. Probleme und Menschen getrennt behandeln**
Verstehen, statt Recht erhalten:
- Sich in die Lage des Gegenübers versetzen.
- Überlegen: was das Gegenüber denkt, das ist mein Problem.
- Schuld des Problems nicht dem Gegenüber zuschieben, Bereitschaft, über eigenen Anteil nachzudenken.
- Vorstellungen/Wertesystem des Gegenübers kennenlernen.

Kommunikation:
- Aufmerksam zuhören und Feedback geben: Techniken des Zuhörens sind darauf angelegt, Emotionen aufzunehmen.
- Sich vergewissern, dass das Gegenüber einen verstanden hat.
- Konflikt sachlich als Problem beschreiben.
- Eigene Emotionen erkennen und verstehen.
- Emotionen wahrnehmen und ansprechen.
- Absichten anderer nicht aus eigenen Befürchtungen ableiten (= Projektion).
- Keine Provokationen hineinbringen.

EXKURS

## Vorgehensmodell zur Konfliktlösung durch Mediation

Bei der Mediation handelt es sich um ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem die Konfliktparteien mithilfe einer oder mehrerer Personen freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben. Mediation ist in Deutschland seit Juli 2012 im Rahmen des Mediationsgesetzes (MediationsG) gesetzlich geregelt.

Vorphase: Wichtige Voraussetzung bei einer Mediation ist, dass alle Beteiligten bereit sind, freiwillig an dem Prozess teilzunehmen.

**Phase 1:** Einleitung, Anwärmen, Klärung. Zu Beginn einer Mediation werden die Rahmenbedingungen geklärt, gemeinsame Regeln vereinbart und ein gemeinsames Ziel der Konfliktparteien definiert. So wird ein sicherer Rahmen für die folgenden Gespräche geschaffen.

**Phase 2:** Sichtweise der Betroffenen, Themensammlung. Die Konfliktparteien stellen hier jeweils ihre Sicht des Konflikts dar – ohne dass die Gegenpartei sie unterbricht. Alle wichtigen Informationen werden gesammelt.

**Phase 3:** Konflikterhellung. Verborgene Gefühle, Interessen und Hintergründe aufdecken. Die Konfliktparteien drücken die für sie mit dem Konflikt verbundenen Gefühle aus. Durch die Unterstützung des Mediators/der Mediatorin können Wünsche und Interessen herausgearbeitet werden. Kernsätze zum Verständnis des Konflikts werden von der jeweiligen Gegenseite zusammengefasst – gespiegelt –, damit Missverständnisse vermieden werden und von den Positionen im Konflikt der Weg zu den Wünschen und Bedarfen der Parteien gefunden wird. Hierdurch soll Klarheit über die Bedürfnisse beider Seiten geschaffen werden.

**Phase 4:** Lösungsmöglichkeiten sammeln und entwickeln. Alle Beteiligten überlegen in einem kreativen Prozess zusammen, wie sie ihre Meinungsverschiedenheiten beilegen wollen. Für die Lösung tragen alle gemeinsam die Verantwortung. Ideen dürfen unbegrenzt geäußert werden, mögen sie zu Beginn auch unsinnig erscheinen.

**Phase 5:** Vereinbarung. Die Konfliktparteien einigen sich auf die Lösungsvorschläge, die ihnen am meisten zusagen. Bei Bedarf werden die Vereinbarungen auch schriftlich festgehalten und von allen Betroffenen unterschrieben. Die Umsetzung wird geregelt und ggf. ein Folgegespräch vereinbart.

Achten Sie bei Ihrer Mediation darauf, dass die nachfolgenden Verfahrensgrundsätze eingehalten werden:

- Sie betonen die Selbstverantwortlichkeit: Sie pochen darauf, dass die Parteien ihre Einigung eigenverantwortlich erarbeiten. Sie geben als Mediator/Mediatorin das Verhandlungsergebnis nicht vor. Sie sind lediglich für den Verhandlungsprozess verantwortlich. Insbesondere in diesem Punkt unterscheidet sich die Mediation vom gerichtlichen Verfahren, da es kein durch einen Dritten »auferlegtes« Urteil geben kann.
- Sie wahren Neutralität: Als Mediator/Mediatorin sind Sie neutral. Sie geben insoweit lediglich Hilfestellungen und liefern erforderliche Informationen. Sie bewerten den Sachverhalt jedoch nicht und sind auch nicht parteiisch.
- Sie betonen die Freiwilligkeit: Sie informieren Ihre Parteien, dass das Mediationsverfahren grundsätzlich freiwillig ist. Die Mediation kann jederzeit durch die Parteien selbst oder durch Sie als Mediator/Mediatorin abgebrochen werden.
- Sie achten auf Vertraulichkeit: Sie betonen eingangs zu Ihrer Mediation, dass diese vertraulich ist. Der Grundsatz der Vertraulichkeit gilt dabei sowohl für Sie als Mediator/Mediatorin als auch für die (streitenden) Parteien, z. B. gegenüber der obersten Leitung und des Betriebsrats.



**2. Auf Interessen statt auf Positionen konzentrieren**
Interessen festhalten:
- Interessen hinter Positionen feststellen: Annahmen formulieren und prüfen, ob diese zutreffen.
- Eigene Interessen deutlich machen: Mut zur Offenheit.
- Gemeinsame und unterschiedliche Interessen herausarbeiten.
- Gemeinsame Interessen hervorheben.

Interessen ausgleichen:
- Unterschiedliche Interessen als Teil des Problems wahrnehmen.
- Ausgleichsmöglichkeiten suchen.
- Keine vorschnellen Lösungen akzeptieren.
- An eigenen Interessen festhalten.
- Interesse können übereinstimmen – die Wege dahin können verschieden sein.
- Hart in der Sache sein, aber sanft und freundlich im Vorgehen.
- Bestimmt sein und doch flexibel bleiben.

**3. Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) entwickeln**
- Keine Lösungen zu Beginn bringen.
- Verhandeln als gemeinsames Problemlösen verstehen.
- Denkblockaden erkennen und überwinden.
- Kreativitätsmethoden verwenden (Brainstorming, Mind-Map, Bilder).
- Suchen nach mehreren Lösungen und nicht nach der »einen, absolut richtigen« Lösung.
- Vorteile für beide Seiten suchen.
- Prozess des Suchens von Lösungen und deren Beurteilung trennen.
- Die eigene beste Alternative kennen.
- Wissen, was man tut, wenn es scheitert.

**4. Auf die Anwendung objektiver Kriterien bestehen**
- Streit umfunktionieren in Kriteriensuche.
- Konsens über Kriterien vor Konsens über Lösungen erreichen.
- Zuerst über Prinzipien einigen: Was soll die Basis der Übereinkunft sein?
- Objektive Kriterien der Fairness, der Effektivität und der Sachbezogenheit suchen.
- Objektive Kriterien sind willensunabhängig, legitim und realisierbar.
- Niemals Druck nachgeben – sich nur sinnvollen Prinzipien beugen.

In manchen Fällen ist es trotz Anwendung von diversen Strategien nicht möglich, einen Streit beizulegen. Dann ist es ratsam, eine weitere neutrale Person zur Mediation hinzuzuziehen. Dazu kann die folgende Anleitung verwendet werden, die den Teilnehmenden im Rahmen des Workshops vorgestellt und/oder ihnen als Merkblatt ausgegeben werden kann. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Mediation von einer dafür geschulten Person durchgeführt werden sollte.

### Fördernde Faktoren
- Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, in der Konflikte nicht totgeschwiegen, sondern für die organisationale Entwicklung genutzt werden.
- Stellen Sie klare Regeln im Umgang miteinander (Unternehmenswerte, s. Kap. 3.2.1 »Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie«) auf und sorgen Sie für dessen Einhaltung.
- Unterstützen Sie Ihre Beschäftigten bei der Entwicklung der Fähigkeit zur positiven Umdeutung von Verhalten, das sie auf den ersten Blick als unangemessen empfinden (s. Kap. 3.3.2 »Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten«).

### Hemmende Faktoren
- Trotz festgelegter Konfliktregeln kann es passieren, dass diese nicht in jeder Situation von allen Beschäftigten in Ihrem Unternehmen eingehalten werden. Möglicherweise geraten diese auch in Vergessenheit. Weisen Sie deshalb regelmäßig auf die Konfliktregeln hin oder bringen Sie diese sichtbar in den Arbeitsräumen an und machen Sie bei Verstößen bestimmt darauf aufmerksam.
- In manchen Fällen besteht die Gefahr, dass sich der Konflikt auf Unbeteiligte ausbreitet. Das kann unter Umständen Ihr gesamtes Betriebsklima beeinträchtigen. Machen Sie deshalb auf die Bedeutung der Hinzunahme einer Mediation bei scheinbar unlösbaren Konflikten aufmerksam.

### Ressourcen
- zeitlicher Umfang: Mehrere Arbeitssitzungen (je ca. 2 Stunden) über einen längeren Zeitraum von einem halben bis einem Jahr, um ein nachhaltiges Bewusstsein für den Umgang mit Konflikten zu schaffen und Fortschritte zu erkennen und anzuerkennen.
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Moderationswand, Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Personalentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Konfliktmanagement (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts

**Weiterführende Hinweise**

Meschkutat B, Stackelbeck M (2010) Konfliktlösung am Arbeitsplatz: Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing – ein Handbuch für Führungskräfte. Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Mourlane D, Hollmann D, Trumpold K (2013) Führung, Gesundheit und Resilienz. Bertelsmann Stiftung & mourlane management consultants, Güthersloh

## 3.3.4 Workshop zu neuen Technologien in der Arbeitswelt mit Fokus auf die Produktion

Beschäftigte und Unternehmen sollten mit den neuen technologischen Entwicklungen vertraut gemacht werden, um auf Veränderungen durch die fortschreitende Digitalisierung vorbereitet zu sein. Die Maßnahme zielt deshalb darauf ab, die Vor- und Nachteile neuer Technologien, bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz, kennenzulernen und zu diskutieren. Dadurch soll es den Beschäftigten leichter fallen, mit Veränderungen in der Arbeitswelt als Folge der zunehmenden Digitalisierung umzugehen, diesen optimistisch zu begegnen und trotz dieser Veränderungen handlungsfähig zu bleiben. Damit liegt der Fokus der Maßnahme hauptsächlich auf der Stärkung individueller Resilienz, wobei dadurch aber auch insgesamt die organisationale Resilienz gefördert werden kann.

**Ziele**
- Erlangung von Kenntnissen zu den Themen »Digitalisierung« und »Datenschutz« seitens der Beschäftigten
- geminderte Scheu der Beschäftigten gegenüber neuen Technologien
- Erkennen der Vorteile der Digitalisierung bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Maßnahme umfasst zwei aufeinander aufbauende Module, die zum einen Unterstützungsmöglichkeiten durch die Digitalisierung (1. Modul) aufzeigen, zum anderen die Datenverwaltung thematisieren (2. Modul). Zu der Zielgruppe gehören primär Beschäftigte im Bereich Produktion. Ferner ist sinnvoll, dass Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen an der Maßnahme teilnehmen, da diese mutmaßlich auch unterschiedliche Vorstellungen und Sorgen im Hinblick auf Digitalisierung haben. Um eine besonders offene Kommunikation zu fördern, kann die Maßnahme für Mitarbeitende und Führungskräfte auch getrennt durchgeführt werden.

### 1. Modul: Unterstützungsmöglichkeiten der Digitalisierung bei der alltäglichen Arbeit

Das erste Modul handelt von dem Thema »Digitalisierung am eigenen Arbeitsplatz« und startet mit einer theoretischen Einführung, bei der die wesentlichen technischen Möglichkeiten im Rahmen von Vernetzung und Digitalisierung in der Produktion vorgestellt werden. Der Fokus kann beispielsweise auf die unterschiedlichen Werkerassistenzsysteme (WAS) gelegt werden (s. Abb. 28). Hier wird aufgezeigt, welche Unterstützungsmöglichkeiten die Digitalisierung bei der alltäglichen Arbeit unter Berücksichtigung sensorischer, kognitiver, physischer und ergonomischer Faktoren leisten kann. Beispiele für die verschiedenen Werkerassistenzsysteme können sein:

- Sensorische WAS: Augmented Reality (Verschmelzung zwischen virtueller und realer Welt, wobei die Realität durch virtuelle und auditive Zusatzinformationen ergänzt wird), »Pick-by-Light« (Kommissionieren nach Licht: über Quittierknopf wird Artikelentnahme bestätigt), Kamerasystem als Montageassistenz.
- Kognitive WAS: Auswertung und Aufbereitung großer Datenmengen, bedarfsgerechte Bereitstellung aufbereiteter Informationen, Vermittlung von Erfahrungswissen.
- Physische WAS: Exoskelett (beispielsweise zur Unterstützung beim Heben schwerer Lasten), Assistenzroboter (beispielsweise Übernahme monotoner Tätigkeiten oder in Kollaboration mit Menschen).
- Ergonomische WAS: Menschmodell (zur Visualisierung der Körperhaltung des Beschäftigten), computergestützte Erfassung und Langzeit-Analyse von Belastungen des Muskel-Skelett-Systems.

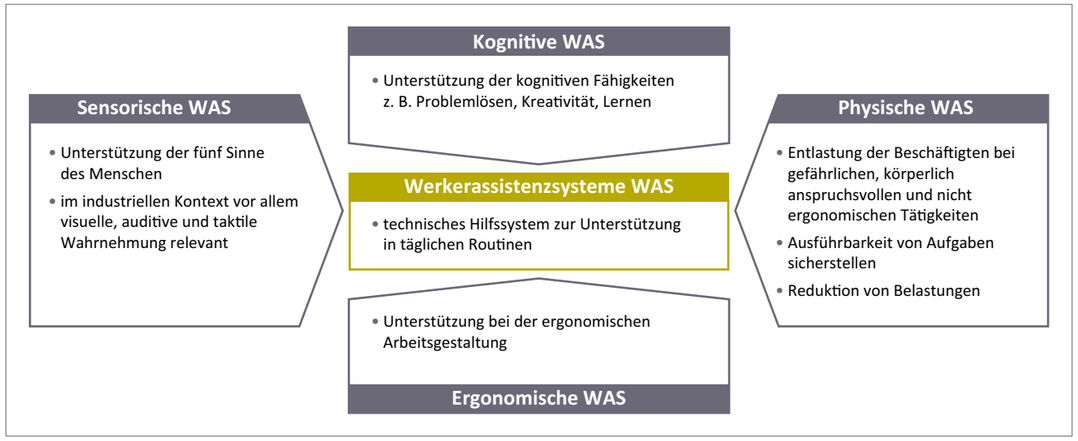



*Abbildung 28: Beispielhafte Werkerassistenzsysteme (WAS)*



Anschließend wird der jeweilige Arbeitsplatz der Teilnehmenden besichtigt und die damit verbundenen Tätigkeiten beschrieben.

**Übung**
In Kleingruppenarbeit wird die Übung zum ersten Modul durchgeführt, bei der folgende drei Fragen bzw. Aufgaben bearbeitet werden:

- Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie am besichtigten Arbeitsplatz?
- Welche digitalen Komponenten können am Arbeitsplatz zur Verbesserung beitragen?
- Entwickeln Sie darauf aufbauend ein Konzept für ein Assistenzsystem für den besichtigten Arbeitsplatz.

Dabei machen sich die Teilnehmenden Gedanken, wie bestimmte Tätigkeiten (z. B. Anlöten der Gewinde, Wareneingang, Stückzahlkontrolle) aktuell durchgeführt werden und wie diese vor dem Hintergrund der Digitalisierung in Zukunft aussehen könnten. Zur Visualisierung dieser Gedanken können auf Flipcharts entsprechend zwei Spalten erstellt werden, die mit »Heute« und »Zukunft« betitelt werden. Auch die Ideen zu den anderen Aufgaben bzw. Fragen werden schriftlich auf Moderationskarten festgehalten.

Im Anschluss an die Kleingruppenarbeit stellen die Anwesenden die Ergebnisse vor und stellen diese zur Diskussion. Im Rahmen einer Feedbackrunde gibt jede Person abschließend ein kurzes Feedback zu der Veranstaltung.

### 2. Modul: Datenverwaltung

Das zweite Modul handelt von dem Thema »Datenverwaltung«. Zu Beginn des zweiten Moduls wird über die technischen und rechtlichen Grundsätze in der Datenverwaltung informiert (s. weiterführende Hinweise zur Vorbereitung). Eine kurze Zusammenfassung über die Arten sensibler Daten, die möglicherweise erfasst werden, zeigt Abbildung 29.

**1. Übung**
Mit diesem theoretischen Hintergrundwissen wird die erste Übung in Form einer Gruppenarbeit durchgeführt. Hier nehmen die Anwesenden in jeder Gruppe vier verschiedene Rollen ein, die vorab wie folgt charakterisiert werden (auf Moderationskarten und/oder Flipchart):

- Uwe: Betriebsrat, 58 Jahre alt und bereits seit 33 Jahren im Unternehmen beschäftigt (Lehre als Mechaniker). Er möchte die Interessen der Belegschaft bestmöglich vertreten, steht der Digitalisierung insgesamt skeptisch gegenüber.
- Thomas: Geschäftsführer des KMU, hat vor 10 Jahren den Betrieb vom Vater übernommen. Er kennt die Beschäftigten persönlich und wird von ihnen sehr geschätzt. Er sieht sich mit immer stärker werdender internationaler Konkurrenz konfrontiert und muss die Effizienz im Betrieb steigern, um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.
- Lisa: Werkerin, hat vor kurzem erfahren, dass sie schwanger ist. Sie hat den Umstand bisher nicht an ihre Führungskraft kommuniziert, da sie Angst vor möglichen Konsequenzen hat.
- Nick: Werker, besitzt immer die neuesten technischen Geräte. Er ist sehr aktiv auf Social-Media-Kanälen und überwacht seine sportlichen Leistungen mit Technik (z. B. über eine Smartwatch).

Innerhalb der jeweiligen Rolle diskutieren die Teilnehmenden nun, wie die jeweilige Person zu dem Thema »Datenverwaltung« steht und welche Chancen und

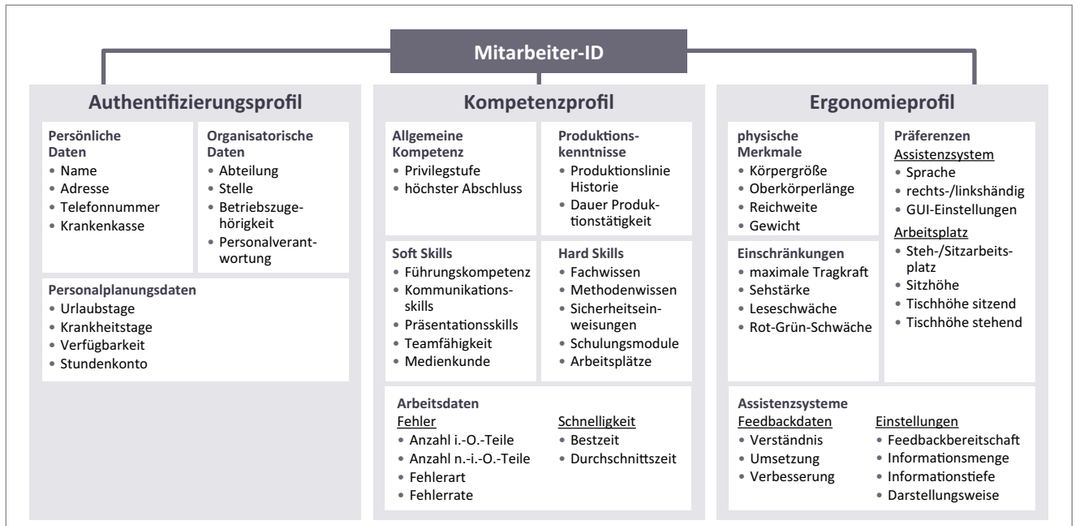



*Abbildung 29: Beispielhafte Daten von Beschäftigten*

Risiken sie wahrnimmt. Anschließend werden die auf Moderationskarten geschriebenen Eindrücke der Beteiligten gesammelt, an der Tafel angebracht, vorgestellt und offen diskutiert.

Ferner informiert die moderierende Person über das Thema »Akzeptanz« und darüber, wie die Werkerassistenzsysteme (WAS) gestaltet sein sollten. Eine kurze Zusammenfassung der Inhalte ist in Abbildung 30 zu sehen.

### 2. Übung

Abschließend erfolgt die Durchführung einer zweiten Übung in Form von Gruppenarbeit, bei der weiterhin in den zuvor beschriebenen Rollen diskutiert wird. Die Fragestellung bezieht sich allerdings diesmal auf die Einstellung gegenüber Werkerassistenzsystemen (WAS) und dessen akzeptanzfördernde oder akzeptanzhemmende Bedingungen. Diese Eindrücke werden abermals gesammelt, vorgestellt und diskutiert. Der Workshop endet mit einer kurzen Feedbackrunde unter Beteiligung aller anwesenden Personen.

#### Fördernde Faktoren

- Schaffen Sie Transparenz bezüglich des Einsatzes neuer Technologien und des Umgangs mit den Daten der Beschäftigten.
- Diskutieren Sie sachlich und ehrlich ohne Verwendung allgemeiner Phrasen. Der Workshop dient dazu, über Ängste im Zusammenhang mit Digitalisierung zu sprechen – das ist der Schlüssel, um sie langfristig abzubauen.

#### Hemmende Faktoren

- Wenn Sie rechtliche Aspekte der Datenverwaltung im Unternehmen nicht dokumentieren, kann dies unter Umständen Unklarheit zur Folge haben. Schaffen Sie Transparenz.
- Schließen Sie keine Beschäftigtengruppe aus. Informieren Sie auch Mitarbeitende in der Verwaltung über die technologischen Neuerungen im Rahmen der Digitalisierung. Gemeinsam kann das Thema besser erörtert werden und das gegenseitige Verständnis steigt.

#### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: 10 Stunden (5 Stunden je Modul, Verteilung auf 2 Arbeitstage empfohlen)
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, 2 Moderationswände, Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Personalentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Kenntnisse über Digitalisierung sowie Industrie 4.0 (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts

## Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Heusch GmbH & Co. KG

### Workshop zu neuen Technologien in der Arbeitswelt

Der Workshop zu neuen Technologien ist eine ideale Ergänzung des Workshops zur Förderung der individuellen Resilienz. Da auch bei der Firma Heusch GmbH & Co. KG zukünftig vermehrt digitalisierte Prozesse in Verwaltung und Produktion zur Anwendung kommen sollen, wurden in aufeinander aufbauenden Workshops die Beschäftigten für die Einführung neuer Technologien sensibilisiert. Ebenso wurde zusammen mit den Beschäftigten anhand ausgewählter Modellarbeitsplätze geprüft, inwieweit sich die Produktion digitalisieren lässt. Die beispielhafte Analyse scheinbar nicht veränderbarer traditioneller Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten bei der Firma Heusch GmbH & Co. KG hin zu modernen, digital unterstützten Arbeitsplätzen hat die Bereitschaft zu grundlegenden Veränderungen und Akzeptanz zur Einführung von neuen Technologien und Neuorganisation bei den Beschäftigten gefördert. Dabei wurden sowohl die relativ einfach zu digitalisierenden Arbeitsaufgaben im Verwaltungsbereich als auch Handarbeitsplätze in der Fertigung, in welchen der Einsatz moderner Unterstützungsmethoden, wie beispielsweise der Einsatz von Augmented Reality, nicht möglich schien, analysiert.

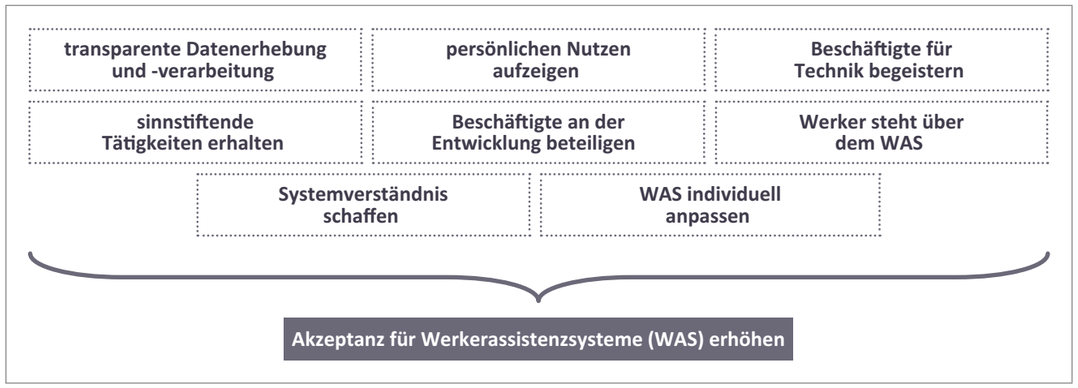



*Abbildung 30: Maßnahmen zur Steigerung der Akzeptanz und Motivation*



*»Die Workshops haben unseren Beschäftigten gezeigt, dass alle – auch sie selbst – die Zukunft unserer Firma mitgestalten und Teil davon werden können. Insbesondere die Möglichkeiten der Unterstützung und Verbesserung ihrer Arbeitsaufgaben und -plätze durch Einführung neuer Technologien haben ihnen die Ängste vor dem Neuen oder Unbekannten genommen.«*

Hanns Peter Spaniol, Geschäftsführer Heusch GmbH & Co. KG

#### Weiterführende Hinweise

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016): Arbeiten in der Digitalen Welt – Mensch, Organisation, Technik. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/arbeiten-in-der-digitalen-welt.pdf?__blob=publicationFile&v=6. Zugegriffen: 4. Juni 2018

Cernavin O, Schröter W, Stowasser S (Hrsg) (2017) Prävention 4.0: Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0. Springer, Wiesbaden

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung (Hrsg) (2015) Vertraulichkeitsschutz durch Verschlüsselung, Strategien und Lösungen für Unternehmen. https://wirtschaft.hessen.de/sites/default/files/media/hmwvl/leitfaden_vertraulichkeitsschutz_durch_verschluesselung.pdf. Zugegriffen: 4. Juni 2018

Hofmann J (Hrsg) (2018) Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation. Springer, Wiesbaden

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2018) Digitalisierung & Industrie 4.0 – Good-Practice-Ansätze zur erfolgreichen Umsetzung. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/ifaa_2018_Industrie_40_Good_Practice.pdf. Zugegriffen: 10. September 2018

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2017) Checkliste Digitalisierung und Industrie 4.0 in der Praxis – Geschäftsstrategie und Prozesse ganzheitlich gestalten. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/ifaa-Checkliste_Digitalisierung_I40_in_der_Praxis_2017.pdf. Zugegriffen: 10. September 2018

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Darmstadt: Projekt »Mittelstand 4.0« https://kompetenzzentrum-darmstadt.digital/. Zugegriffen: 4. Juni 2018

EXKURS

## Bereiten Sie Ihr Unternehmen auf die Digitalisierung vor mit der Checkliste Digitalisierung und Industrie 4.0 in der Praxis – Geschäftsstrategie und Prozesse ganzheitlich gestalten

Um mit den Veränderungen der Digitalisierung umgehen zu können, ist es wichtig, bestehende Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse zu überdenken, anzupassen und Digitalisierungsgrundsätze gezielt umzusetzen. Das hilft den Unternehmen trotz des Wandels handlungsfähig zu bleiben und dem Wettbewerb, der womöglich auch die Digitalisierung für Umgestaltungen nutzt, standhalten zu können. Besonders im Hinblick auf organisationale Resilienz ist es wichtig, frühzeitig Digitalisierungspotenziale zu identifizieren, um gar nicht erst Gefahr zu laufen, in der zunehmenden digitalisierten Wirtschaft/Industrie nicht mehr mithalten zu können und in eine Krise zu geraten. Die Nutzung der Chancen von Digitalisierung & Industrie 4.0 dient allerdings nicht allein der Abwehr von Krisen, sondern eröffnet neue Möglichkeiten, die Produktivität, Qualität und Flexibilität im Unternehmen zu steigern. Die Herausforderung liegt darin, einen ganzheitlichen Ansatz zur Digitalisierung der Arbeitsprozesse sowohl für einzelne Arbeitsplätze als auch für das gesamte Produktionssystem zu schaffen. Um mit den Veränderungen umgehen zu können, ist eine adäquate Arbeitsorganisation und -gestaltung unabdingbar. Hierzu gibt die Checkliste Hilfestellung und richtet sich speziell an Unternehmen, die aktuell technische Veränderungen planen, mit deren Umsetzung in Kürze beginnen, bereits in der Umsetzung befindliche Maßnahmen reflektieren und deren Wirkung verbessern möchten.

**Anwendung der Checkliste**

Im Rahmen der Checkliste können Unternehmensvertreter, im besten Fall in einem bereichsübergreifenden Team, praxisorientiert Fragen zu elf verschiedenen Handlungsfeldern (u. a. Arbeitsgestaltung, Betriebs- und Arbeitszeit, Entgelt, Arbeitsorganisation) beantworten. Insgesamt gliedert sich die Checkliste in zwei Teile. Der erste Teil befasst sich mit der Bestimmung von Digitalisierungsaktivitäten, während der zweite Teil die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen forciert. So können Unternehmen je nach Digitalisierungsgrad und Bedarf auf unterschiedliche Teile und damit auf die für ihre Situation geeigneteren Fragen zurückgreifen. Bei dem ersten Teil der Checkliste »Bestimmung von Digitalisierungsaktivitäten« werden unter anderem die Zukunftsfähigkeit des bestehenden Geschäftsmodells, der Produkte und Dienstleistungen sowie der aktuelle Digitalisierungsgrad der betrieblichen Prozesse und der verwendeten Maschinen und Anlagen reflektiert. In dem zweiten Teil der Checkliste »Bestimmung von Digitalisierungsmaßnahmen« wird die Wirkung möglicher oder bereits gewählter Digitalisierungsmaßnahmen mit Blick auf die elf verschiedenen Handlungsfelder analysiert.

# 3.4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

3.4.1 Anleitung zur Durchführung einer systematisierten Kundenakquise

3.4.2 Anleitung zur Einführung eines Bewertungssystems für Lieferanten

3.4.3 Anleitung zur Durchführung strukturierter Kundeninterviews

## 3.4.1 Anleitung zur Durchführung einer systematisierten Kundenakquise

Akquise umfasst sowohl den Gewinn neuer Kundschaft als auch die Erlangung von (Folge-)Aufträgen der Bestandskundschaft. Eine systematisierte Akquise kann den Kundenstamm erweitern, neue Märkte und (bisher unerkannte) Absatzchancen erschließen. Ein größerer Kundenstamm ermöglicht es wiederum, den Ausfall einzelner Kundinnen und Kunden oder Absatzmärkte sowie verkleinerte Auftragsvolumina zu kompensieren. Dies stärkt die eigene Marktposition und verschafft Ressourcen, die das Unternehmen gegenüber konjunkturellen Schwankungen unabhängiger macht und somit die organisationale Resilienz stärkt. Ein größerer Kundenstamm ermöglicht neue Umsatz- und Gewinnchancen und kann somit zur nachhaltigen Unternehmenssicherung führen, was wiederum auch den Beschäftigten das Gefühl von Sicherheit vermittelt. Dadurch kann es den Beschäftigten leichter fallen, kritische Situationen positiv umzudeuten, was die Umsetzung von resilientem Verhalten fördert.

### Ziele

- Aufbau eines erweiterten Kundenstamms
- Generierung weiterer Absatzmöglichkeiten
- Kompensation wegbrechender Märkte und reduzierter Auftragsvolumina

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Bei der Akquise kann allgemein zwischen einer Kalt- und einer Warmakquise unterschieden werden. Bei der Warmakquise werden bereits bestehende Kundenkontakte wiederaufgenommen, während bei der Kaltakquise die Gewinnung neuer Kundschaft im Vordergrund steht. Im Rahmen der Maßnahmenbeschreibung werden neun Möglichkeiten zur Kalt- und Warmakquise aufgezeigt und diskutiert. Die Maßnahme ist im ersten Schritt an die Geschäftsführung gerichtet und dient als Grundlage für die Entscheidung, welche Akquise-Maßnahmen zukünftig im eigenen Unternehmen umgesetzt werden. Sofern es im Unternehmen noch keinen Verantwortlichen für die Kundenakquise gibt, wird von der Geschäftsführung ein Beschäftigter für die Durchführung der Akquise-Maßnahmen bestimmt. Im Allgemeinen ist es unabhängig von der Art der Akquise sinnvoll, im Vorfeld eine Marktanalyse durzuführen, um einen Überblick über die aktuelle Marktsituation zu erhalten.

### Folgende Akquise-Maßnahmen können durchgeführt werden:

**1. Akquise per Telefon**
Die Kaltakquise per Telefon war lange Zeit ein bewährtes Mittel der Neukundengewinnung. Bezogen auf Verbraucher ist diese Form heute allerdings nicht mehr zeitgemäß, da sie mittlerweile dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG, § 7 Unzumutbare Belästigung) unterliegt. Verbraucher dürfen zu Werbezwecken nur dann angerufen werden, wenn sie dem im Vorfeld ausdrücklich zugestimmt haben. Eine Telefonakquise von Kundenunternehmen ist erlaubt, wenn es bestehende oder angedeutete Geschäftsbeziehungen gibt (Warmakquise), eine Nähe zu den Produkten und Leistungen besteht oder bekannt ist, dass das Kundenunternehmen Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen hat.

**2. Anzeigen in Zeitungen**
Die klassische Zeitungswerbung gilt als eher preisintensiv. Sie sollte deshalb nur verwendet werden, wenn davon auszugehen ist, dass eine große Anzahl potenzieller Kunden die Zeitung liest. Je nachdem, wer diese Kunden sind, kann auch eine Akquise in Fachzeitschriften oder Zeitschriften der Industrie- und Handelskammern (IHK) erfolgreich sein. Dabei wird eine interessierte Kundschaft aus der jeweiligen Branche direkt angesprochen.

**3. Beiträge in Fachzeitschriften**
In verschiedenen Branchen geben Verbände oder Kammern Fachzeitschriften heraus. Auch hier lohnt sich die Publikation von (Fach-)Beiträgen oder Fallbeispielen, die dann auch von potenzieller Kundschaft gelesen werden kann. Der Kontakt zu den Redaktionen lässt sich in der Regel gut über die entsprechende Ansprechperson herstellen.

**4. Werbung auf Messen**
Messen ermöglichen einem Unternehmen einen direkten Zugang zu potenzieller Kundschaft. Hier können z. B. Flyer und Broschüren an Kunden verteilt sowie persönliche Gespräche geführt werden, in denen Fragen zu dem Produkt oder der Dienstleistung direkt beantwortet werden können. Vorab ist zu prüfen, welche Zielgruppe auf der Messe anzutreffen ist. Wenn dort nur die Vertriebsleute eigene Produkte ausstellen, haben kleinere Firmen häufig Schwierigkeiten, über diese Personen einen Kontakt zu den Beschäftigten der Abteilung Einkauf vermittelt zu bekommen. Informationsmaterial wie Flyer und Broschüren sollten einen professionellen Eindruck über das Unternehmen vermitteln und dementsprechend gestaltet sein. Ein Messeauftritt gilt ebenfalls als kostenintensive Werbung.

**5. Kundenakquise über eine eigene Website**
In der heutigen Zeit bietet das Internet eine vergleichsweise günstige und weitreichende Möglichkeit zur Kundenakquise. Ein optimierter Webauftritt ist dabei nahezu unverzichtbar. Eine Suchmaschinenoptimierung im Internet ermöglicht darüber hinaus, dass die Website von potenzieller Kundschaft auch leicht gefunden wird. Für eine solche Optimierung, also die Möglichkeit schneller oder besser von potenzieller Kundschaft gefunden zu werden, ist meist ein fester Preis bei dem Anbieter der Suchmaschine zu bezahlen.
Die Unternehmenswebsite sollte sowohl technisch als auch inhaltlich auf dem aktuellsten Stand sein. So ist es unbedingt notwendig, dass die Kontaktdaten des Unternehmens und ggf. die von Ansprechpersonen angegeben sind, um potenzieller Kundschaft die Kontaktaufnahme zu ermöglichen. Eine ansprechende Websitegestaltung signalisiert Professionalität.
Die Kundenakquise mithilfe der eigenen Website ist sehr zu empfehlen, da damit die Kundschaft angesprochen wird, die aktiv nach Unternehmen der Branche gesucht hat. Social-Media-Plattformen können ein Weg sein, um mehr Aktivität auf die eigene Website zu bekommen und somit einen besseren Rang in den gängigen Suchmaschinen zu erhalten. Die Kundenakquise über Social-Media-Plattformen ist daher oft eng mit der Kundenakquise über die eigene Website verknüpft.

**6. Kundenakquise über Social-Media-Plattformen**
Auch Social-Media-Plattformen können ein wertvolles Instrument zur Akquise von Kundschaft darstellen. Hierbei sollte allerdings vorher in Erfahrung gebracht werden, auf welchen Plattformen die potenzielle Kundschaft vertreten ist. Bei der Erstellung und Verwaltung der eigenen Seite gilt dabei das Gleiche wie bei einer eigenen Website: Eine zu einfach gehaltene Seite, mit zu wenigen oder veralteten Inhalten nutzt ebenso wenig, wie eine völlig bunte, grelle oder überladene Seite. Im ungünstigsten Fall könnte sie sogar negativ auf mögliche Kundschaft wirken. Der Vorteil bei der Akquise im Internet ist außerdem die Möglichkeit der Einbindung von weiteren Inhalten, wie Blogbeiträge, um die Kundschaft schnell über Neuerungen informieren zu können, Chatfunktionen zur schnellen Kontaktaufnahme oder Video-Tutorials, um der Kundschaft Produkte oder Leistungen näherzubringen. Auf diese Weise kann bei potenzieller Kundschaft Interesse geweckt werden, aber auch die Bindung zu bereits bestehender Kundschaft gestärkt werden. Eine aktive Nutzung von Social-Media-Ideen kann somit zur Bekanntheit und zu einem guten Ruf des Unternehmens beitragen, muss dafür aber regelmäßig mit neuen Informationen gepflegt werden.

**7. Akquise über Empfehlungen**
Eine wichtige und sehr vielversprechende Möglichkeit, neue Kundschaft zu gewinnen, ist die Empfehlung durch Geschäftskooperationen oder zufriedene Kunden. Hierbei wird die Zielgruppe direkt erreicht und ein großes Maß an Vertrauen vermittelt. Deshalb kann es von Vorteil sein, erfolgreiche Empfehlungen zu honorieren bzw. ebenfalls gute Geschäftspartnerschaften weiterzuempfehlen. Auf diese Weise entsteht ein breites Netzwerk mit geringem zusätzlichen Kapitaleinsatz. Es hilft ebenfalls, auf der eigenen Internetseite auf die Empfehlungen durch andere Kunden, in Form von Referenzlogos oder optimalerweise mit Zitaten von zufriedenen Partnerorganisationen, hinzuweisen.

**8. Pressearbeit**
Zu den kostengünstigsten Methoden zählt die Pressearbeit. Das Unternehmen baut Pressekontakte zur Regio-

nal- und Fachpresse auf und berichtet in regelmäßigen Pressemitteilungen und in redaktionellen Beiträgen über Neuigkeiten aus dem Haus. Dies können Nachrichten zu weiterentwickelten Produkten und Dienstleistungen sein, zu neuen Geschäftskontakten im In- und Ausland, zu besonderen Investitionen (wie z. B. erweiterte Fabrikhalle oder Maschinenpark) oder auch zu Entwicklungen als Ausbildungsbetrieb. Auch Auszeichnungen und Ehrungen von Beschäftigten, z. B. als besondere Führungskraft können in Pressemitteilungen thematisiert werden.

**9. Bestandskundenpflege**
Bei der Bestandskundenpflege greifen viele Unternehmen auf eine entsprechende CRM-Software (CRM – Customer-Relationship-Management) zurück. Diese verwaltet alle Kontaktdaten, E-Mails, Notizen, Aufgaben oder bereits gekaufte Produkte. Somit stellt die Software sicher, dass alle relevanten Informationen zu der gesamten Kundschaft gut dokumentiert zur Verfügung stehen. Diese Dokumentation kann als Basis verwendet werden, um beispielsweise neue Produkte oder Angebote zielgerichtet an alle oder auch nur eine Auswahl der bestehenden Kundschaft richten zu können. Die Bestandskundenpflege ist deshalb bei der Vertiefung der Kundenkontakte sehr hilfreich und kann zudem eingesetzt werden, um den Service des Unternehmens zu verbessern.

### Überprüfung von Akquise-Maßnahmen:

Um eine durchgeführte systematische Akquise zu bewerten, können unterschiedliche Methoden angewendet werden. Diese helfen dabei, den Erfolg der Akquise und mögliche Unsicherheiten darzustellen. Im Vorfeld können aus den Kennzahlen Erwartungen bezüglich des Erfolges der Akquise abgeleitet werden. Ein Beispiel für eine Kennzahl ist die Berechnung der Kosten für die Kundenakquise im Verhältnis zu der neugewonnenen Kundschaft.

- **Kundenakquise-Kosten**

Diese Kennzahl dient dazu, das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Akquise-Tätigkeit zu prüfen. Zu diesem Zweck werden alle Kosten, die in einem vorher bestimmten Zeitraum für Akquise angefallen sind, addiert. Dazu gehören Werbekosten, Gehälter, Kommissionen, Boni oder weitere Aufwendungen. Diese Kosten werden anschließend durch die Anzahl der Neukunden in diesem Zeitraum dividiert. Der ermittelte Richtwert gibt Aufschluss darüber, wie viel ein neuer Kundenkontakt das Unternehmen gekostet hat.

- **Besuchsberichte**

Eine weitere, qualitative Möglichkeit bietet das Erstellen von Besuchsberichten. Diese werden nach Kontakt mit der Kundschaft von dem Beschäftigten ausgefüllt, die Kontakt mit der Person hatte. Ein Beispielformular kann auf der Website des Projekts STÄRKE (www.staerke-projekt.de) heruntergeladen werden. Dies hat den Vorteil, dass die einzelnen Kundenkontakte hinsichtlich der Quantität aber auch der Qualität dokumentiert und somit auch über einen zeitlichen Verlauf beurteilt werden können.

### Fördernde Faktoren

- Führen Sie im Vorfeld eine Markt- und Wettbewerbsanalyse durch. Ziel einer Markt- und Wettbewerbsanalyse ist, einen Überblick über die aktuelle Marktsituation zu bekommen. Dazu gehört die genaue Positionierung des eigenen Unternehmens, der Konkurrenz und potenzieller Kundschaft am Markt (s. Kap. 3.2.3 »Anleitung zur Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse«).
- Führen Sie Akquise-Maßnahmen regelmäßig durch. Es ist nicht zielführend nur kurzfristig und mit viel Aufwand Aktionen zu planen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um den aktuellen Stand zu erfassen, mögliche Maßnahmen zu planen und die Aufgaben aufzuteilen.
- Finden Sie den richtigen Akquise-Kanal für Ihr Unternehmen: Abhängig von der eigenen Marke oder der eigenen Unternehmenskultur bieten sich verschiedene Akquise-Kanäle an. Nicht jeder Betrieb braucht beispielsweise einen Twitter- oder Facebook-Account. Was für einen Bäckereibetrieb gilt, kann für einen Maschinenbauer nicht von Nutzen sein. Informieren Sie sich über die verschiedenen Möglichkeiten und entscheiden Sie dann, was zu Ihrem Unternehmen passt.

### Hemmende Faktoren

- Möglicherweise haben Sie bisher noch nicht genug Ressourcen für die Akquise vorgesehen oder der Zeitaufwand für bestimmte Maßnahmen ist größer als ursprünglich geplant. Planen Sie ausreichend, aber nicht zu viel Zeit für die Akquise ein: Achten Sie auf ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis!
- Fehlende Dokumentation von bisherigen Akquise-Tätigkeiten können zusätzliche Arbeit verursachen. Halten Sie Ihre Kundenbesuche regelmäßig mit Besuchsberichten fest und archivieren Sie diese sorgfältig. Auch kurze Notizen nach einem Telefonat können helfen, bei dem nächsten Kontakt mit der Kundschaft den richtigen Ton zu treffen und die notwendigen Informationen zur Hand zu haben.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: über 18 Monate
- Kenntnisse (verantwortliche Person): Kundencharakteristika und Akquise-Tätigkeiten (Aneignung empfohlen)
- Besuchsbericht auf der Website des Projekts STÄRKE (www.staerke-projekt.de) zum Download

## Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Martin Luck Metallgießerei GmbH

### Erschließung neuer Akquise-Kanäle

Facebook, Twitter oder Google+, all das waren für die Geschäftsführerin der Martin Luck Metallgießerei GmbH, Ursula Kilburg bislang Errungenschaften der jüngeren Generation, die sich vor allem im Privaten abspielten. Bei dem Thema Akquise war ihr erster Gedanke deshalb, die persönlichen Besuche bei Kunden oder potenziellen Neukunden zu erweitern. Im Projektteam wurden jedoch im ersten Schritt grundsätzlich alle Möglichkeiten zur Akquise gesammelt und diskutiert: »Welche Kanäle nutzen unsere Kunden? Haben wir die Kompetenzen um Social Media zu nutzen? In welchen Fachzeitschriften würden sich Beiträge lohnen?« Anschließend wurde ein systematischer Plan zum weiteren Vorgehen erstellt. Das Schreiben von Pressemitteilungen bietet dabei ein grundlegendes Element, dem sich Frau Kilburg persönlich annimmt.

*»Es sieht eigentlich ganz einfach aus, eine halbe Seite über eine neue Veranstaltung zu schreiben – aber das Schreiben einer wirklich guten Pressemitteilung ist wirklich Übungssache!«. Unterstützung bekam Frau Kilburg dabei aus dem gesamten Projektteam – auch bei der Erstellung verschiedener Social-Media-Kanäle. »Mittelfristig wird die Arbeit mit diesen Tools immer wichtiger, deshalb wird das eine regelmäßige Aufgabe darstellen, der meine Mitarbeitenden und ich uns widmen.« Um die verschiedenen Tätigkeiten auch hinsichtlich der Wirksamkeit zu überprüfen, hat sich die Geschäftsführerin für das nächste Jahr bereits einen Termin gesetzt.*

Ursula Kilburg, Geschäftsführerin
Martin Luck Metallgießerei GmbH

### Weiterführende Hinweise


Bodendieck C (2015) Akquise-Leitfaden. http://www.akquise-plus.de/wp-content/uploads/Akquise-Leitfaden.pdf. Zugegriffen: 23. Mai. 2018

Bundesministerium für Arbeit und Soziales BMAS (Hrsg) (2017) Leitfaden Presse- und Medienarbeit. http://www.esf.de/portal/SharedDocs/PDFs/DE/Sonstiges/leitfaden_pressearbeit.pdf?__blob=publicationFile&v=1. Zugegriffen: 23. Mai. 2018

Durinkowitz HS (2013) Neukunden gewinnen und Bestandskunden aktivieren. In: Durinkowitz HS (Hrsg) Crash-Kurs für Verkaufsleiter. Springer, Wiesbaden. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4287-6_11.pdf. Zugegriffen: 23. Mai. 2018

Hartwig T, Maser E (2007) Kundenakquise. Süddeutscher Verlag | Mediengruppe, Heidelberg

Schwarz T (2008) Leitfaden Dialog Marketing. Waghäusel: marketing-BÖRSE. http://www.martin.nitsche.info/wp-content/uploads/2008/11/nitsche.pdf. Zugegriffen: 23. Mai. 2018

Verweyen A (2017) Erfolgreich akquirieren – Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache. Springer Gabler, Wiesbaden


## 3.4.2 Anleitung zur Einführung eines Bewertungssystems für Lieferanten

Ein Bewertungssystem für Lieferanten macht es möglich, konkret zu beurteilen, inwieweit die Zusammenarbeit mit bestimmten zuliefernden Unternehmen ausgebaut oder reduziert werden soll. Dafür werden Hersteller und Großhändler nach standardisierten Kriterien beurteilt. Ein Bewertungssystem für Lieferanten hilft dabei, die Lieferkette flexibel zu gestalten, zu optimieren und die Qualität zu sichern. Eine gute Lieferkette ermöglicht es, widerstandsfähiger gegenüber Lieferengpässen und anderen Störungen zu reagieren. Dadurch wird die organisationale Resilienz gefördert.

### Ziele:

- Vergleich der Leistungen verschiedener Lieferanten
- Auswahl des am besten geeigneten Lieferanten
- Identifizierung von weniger zuverlässigen Lieferanten
- Einsparung unnötiger Kosten

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Bei der Einführung eines Bewertungssystems für Lieferanten sollte sich zunächst ein Überblick über bereits vorliegende Protokolle und Informationen über aktuelle Lieferanten verschafft werden. Dabei ist auf die Güte der Informationen zu achten, indem die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Sind die Angaben zugänglich?
- Sind die Angaben verlässlich?
- Sind die Angaben objektiv?
- Sind die Angaben glaubwürdig?
- Sind die Angaben verständlich?
- Sind die Angaben relevant?
- Sind die Angaben umfangreich?
- Sind die Angaben aktuell?
- Sind die Angaben übersichtlich?

Zum Vergleich der Leistungen der Lieferanten bietet sich die Verwendung von Beurteilungskriterien und entsprechender Kennzahlen an. Diese sollten sich gut messen, schätzen oder beurteilen lassen. Im weiteren Verlauf werden einige solcher Kennzahlen vorgestellt, die für eine Bewertung von Lieferanten infrage kommen. Im Anschluss daran folgt ein kurzer Überblick über mögliche Arten der systematischen Auswertung der gesammelten Bewertungen. Den Abschluss bildet ein Beispiel zu dem beschriebenen Vorgehen. Sofern es im Unternehmen noch keinen Verantwortlichen für die Auswahl und Bewertung von Lieferanten gibt, wird von der Geschäftsführung ein Beschäftigter für die Durchführung der Maßnahme bestimmt.

## Mögliche Kennzahlen zur Bewertung der Lieferanten

**Termintreue:**
Die Kennzahl »Termintreue« gibt an, inwieweit es zu Abweichungen von den geplanten Lieferterminen gekommen ist. Bei großen und häufigen Lieferverspätungen besteht die Gefahr eines Produktions- bzw. Lieferrückstandes.

$$\text{Termintreue} = \frac{\text{(Anzahl termingerechter Bestellpositionen)}}{\text{(Anzahl aller Bestellpositionen)}}$$

**Mengentreue:**
Die Kennzahl »Mengentreue« gibt an, wie genau ein Kundenunternehmen die in der Bestellung angegebene Menge erhält.

$$\text{Mengentreue} = \frac{\text{((Wareneingangsmenge - Bestellmenge)} \times 100)}{\text{Bestellmenge}}$$

**ppm-Rate:**
Die Abkürzung ppm steht für »parts per million« (deutsch »Teile von einer Million«) und wird für den millionsten Teil einer Einheit gesehen. Im Qualitätsmanagement werden damit in der Regel Fehlerraten bzw. Ausfallhäufigkeiten wiedergegeben.

$$\text{ppm-Rate} = \frac{\text{(Anzahl defekter Teile)}}{\text{(Anzahl geprüfter Teile)}}$$

**Entwicklung der Materialpreisveränderung:**
Die Materialpreisveränderung gibt die Veränderung der Güterpreise in Prozent in einem bestimmten Zeitraum an. Die Kennzahl wird häufig verwendet, um die Vorteilhaftigkeit der Substitution von Material zu prüfen. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, über fehlerfreie Informationen der Preise der Vorperiode zu verfügen. Zudem ist es wichtig, einen Referenzpunkt festzulegen, gegen den Abweichungen gemessen werden können. Als Beispiele für einen Referenzpunkt kann der Durchschnittspreis des Vorjahres oder der Durchschnittspreis des vorherigen Monats herangezogen werden.

MPV = (Ø Preis alt – Ø Preis neu) × Menge neu

**Entwicklung der Fertigungsstillstände:**
Durch Fertigungsstillstände entstehen jedem Unternehmen hohe Kosten. Das nicht nur weil die generellen Betriebskosten wie Raummiete bleiben, aber die Deckungsbeiträge zurückgehen, da nichts ausgeliefert werden kann. Sondern zusätzlich zu den Stillstandskosten (Ausfallkosten) werden Kosten durch Kunden verursacht, da diese möglicherweise verärgert sind und künftige Bestellungen hinauszögern oder den Kontakt ganz abbrechen. Aus diesem Grund kann die Anzahl der durch ein bestimmtes zuliefernde Unternehmen verschuldeten Fertigungsstillstände als Einzelzahl in die Bewertung der Lieferanten eingehen.

**Erreichbarkeit des zuliefernden Unternehmens:**
Durch das Bewertungskriterium der Erreichbarkeit des zuliefernden Unternehmens wird dessen Service bewertet. In Tabelle 22 sind mögliche Abstufungen in der Bewertung angegeben. Auch bei dieser Kennzahl können je nach Unternehmen unterschiedliche Wertungen sinnvoll sein.

| Erreichbarkeit | Punktbewertung |
|---|---|
| Das zuliefernde Unternehmen ist meist erreichbar. Rückrufe erfolgen binnen 24 Stunden. | 3 |
| Das zuliefernde Unternehmen ist meist erreichbar. Feedback erfolgt innerhalb von 3–4 Tagen. | 1 |
| Das zuliefernde Unternehmen ist häufig nicht erreichbar. Feedback erfolgt nur bei erneuter Nachfrage. | -1 |

*Tabelle 22: Beispielbewertung der Erreichbarkeit*

## Auswertungssystematik für Kennzahlen und Bewertungen

Prinzipiell können verschiedene Methoden zur Auswertung der oben vorgestellten Kennzahlen und Bewertungskriterien herangezogen werden. Nachfolgend findet sich ein kurzer Überblick über die beiden am häufigsten verwendeten Methoden, bevor im Anschluss eines dieser Verfahren beispielhaft durchgeführt wird.

- **Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modell) zur Lieferantenbewertung**
  Bei diesem Verfahren werden die ausgewählten Kennzahlen und Bewertungskriterien je nach Wichtigkeit mit Gewichtungsfaktoren versehen und anschließend zusammengefasst. Das Ergebnis besteht aus Zahlenwerten zur Bewertung jedes zuliefernden Unternehmens. Bei Bedarf können die Lieferanten noch im Anschluss, abhängig von ihrem Punktwert entsprechend, in »A«-, »B«- oder »C«-Lieferanten unterteilt werden.

- **Profilanalyse zur Lieferantenbewertung**
  Bei diesem Verfahren werden die ausgewählten Kennzahlen und Bewertungskriterien in einer Tabelle dargestellt und die Bewertung durch einen Linienverlauf visualisiert. Die Profilanalyse bildet entweder Mindestanforderungen oder durchschnittliche Anforderungen ab, die das Unternehmen an die Lieferanten stellt. So zeigt sich, welche Lieferanten diesen Anforderungen entsprechen, und es ergeben sich typische Leistungsprofile für einen Lieferanten.

### Beispiel für ein Vorgehen bei der Profilanalyse zur Lieferantenbewertung:

Zur Auswertung der verwendeten Kennzahlen eignet sich insbesondere eine Matrix in Tabellenform, wie in Abbildung 31 abgebildet. Bei der Bewertung der Lieferanten kann folgender Ablauf berücksichtigt werden:



| Bewertungskriterium | Bewertungsstufe | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Termintreue | | | | | | | |
| Mengentreue | | | | | | | |
| Erreichbarkeit | | | | | | | |
| ppm-Rate | | | | | | | |
| … | | | | | | | |

*Abbildung 31: Aufbau der Bewertungsmatrix*

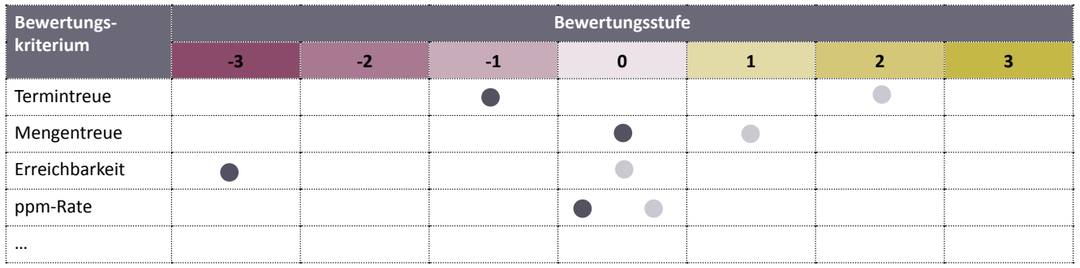



*Abbildung 32: Bewertungsmatrix mit Punktbewertungen von zwei zuliefernden Unternehmen*

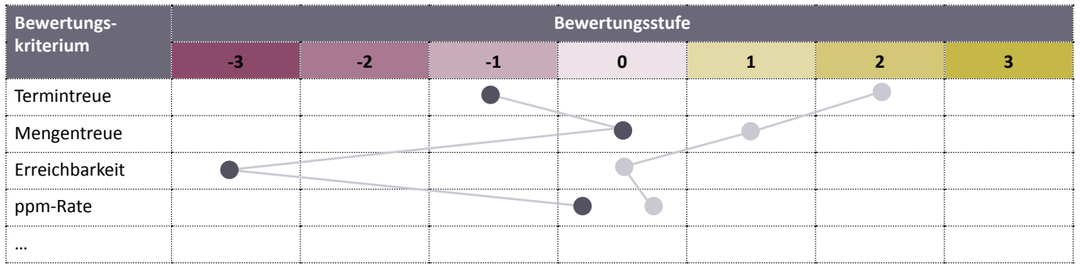



*Abbildung 33: Vollständige Bewertungsmatrix von zwei zuliefernden Unternehmen*

**1. Schritt: Festlegung der Bewertungskriterien**
In die erste Spalte werden die ausgewählten Bewertungskriterien oder Kennzahlen eingetragen. In der ersten Zeile stehen Bewertungsstufen, die verwendet werden, z. B. von »-3« bis »+3«. Die Stufe »0« stellt dabei ein Minimal- oder Mindestwert dar und kann damit als »K.-o.-Kriterium« verstanden werden, wenn ein zulieferndes Unternehmen den entsprechenden Wert nicht erfüllt.

**2. Schritt: Bewertung durchführen**
Die unterschiedlichen Kennzahlen müssen dann einzeln in die Bewertungsstufen »übersetzt« werden (z. B. eine Termintreue von 0,7 entspricht Stufe 2 oder Stufe 3). Diese Übersetzung gewährleistet eine direkte Vergleichbarkeit zwischen den Kennzahlen. Sie muss aber vom durchführenden Unternehmen individuell festgelegt werden, da verschiedene Unternehmen entsprechend ihrer Anforderungen den Wert einer Kennzahl unterschiedlich interpretieren. Jedes zu bewertende zuliefernde Unternehmen wird dann entsprechend seines Kennwertes bezüglich der Bewertungskriterien eingestuft. Die jeweilige Stufe wird in der Tabelle mit einem farbigen Punkt (eine Farbe pro zulieferndes Unternehmen) markiert (s. Abb. 32).

**3. Schritt: Leistungsprofil erstellen**
Zur Erstellung eines Leistungsprofils werden die Punkte verbunden, sodass für jedes zuliefernde Unternehmen ein individueller Linienverlauf entsteht. Wie in Abbildung 33 ersichtlich, können die Lieferanten somit gut verglichen werden.

**4. Schritt: Auswertung der Profile und Auswahl von Lieferanten**
Im letzten Schritt werden die entstandenen Profilverläufe miteinander verglichen. Liegt der Linienverlauf eines zuliefernden Unternehmens beispielsweise rechts (hellgraue Punkte) neben dem Linienverlauf eines anderen (dunkelgraue Punkte), bedeutet dies, dass das zuliefernde Unternehmen in allen Bewertungskriterien besser als sein Konkurrent abschneidet und deshalb bevorzugt werden sollte. Ist der Fall nicht so eindeutig und es gibt Schnittpunkte zwischen den Linienverläufen, müssen eventuell einzelne Bewertungskriterien gewichtet bzw. priorisiert werden.

Wird ein zulieferndes Unternehmen als Resultat der Bewertung als schlecht beurteilt, sollte mithilfe eines Feedbackprotokolls das gemeinsame Gespräch gesucht werden. Anhand der Kennzahlen können so zielgerichtet

Lösungen ausgearbeitet werden. Bessert sich die Zusammenarbeit auch über lange Zeiträume nicht, ist zu überdenken, ob die Kooperation mit dem zuliefernden Unternehmen fortgeführt werden sollte.

### Fördernde Faktoren

- Verlangen Sie Transparenz (z. B. hinsichtlich Preisgestaltung und Strategien) von den Lieferanten, um die Bewertung möglichst objektiv durchzuführen.
- Schaffen Sie bei Ihren eigenen Daten und Dokumentationen Transparenz (z. B. Einkaufsdaten analysieren, Warengruppen betrachten).

### Hemmende Faktoren

- Wenn Sie eine Kennzahl nutzen, die sich für Ihr Geschäft als nicht hilfreich erweist, können Sie daraus keinen Mehrwert schöpfen. Konzentrieren Sie sich auf wenige Kennzahlen und überprüfen Sie regelmäßig, ob diese Ihnen weiterhelfen.
- Überstürzen Sie nicht den Abbruch einer Lieferantenbeziehung aufgrund eines schlechten Wertes im Bewertungssystem. Oft zeigt sich erst über einen längeren Zeitraum (ungefähr 9 bis 12 Monate), ob die tatsächliche Leistung des zuliefernden Unternehmens tatsächlich kontinuierlich mangelhaft ist oder aufgrund besonderer Umstände negativer ausfällt.

### Ressourcen

- Zeitlicher Umfang: Implementierung: ca. 6 Monate, Evaluation nach 9–12 Monaten
- Kenntnisse (verantwortliche Person): Bewertungssysteme (Aneignung empfohlen); Kompetenz die Probleme genauestens kennzeichnen und dokumentieren zu können seitens der Geschäftsführung, den Beschäftigten sowie den Lieferanten.

**Weiterführende Hinweise**


Bayerisches Landesamt für Umwelt (2017) Lieferantenbewertung – empfohlene Leitlinien. https://www.umweltpakt.bayern.de/download/onlinetool_nachhaltigkeit/v4_lieferantenbewertung.pdf. Zugegriffen 23. Mai 2018

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2017) Schritt für Schritt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement – Praxisleitfaden für Unternehmen. https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pools/Broschueren/leitfaden_nachhaltige_lieferkette_bf.pdf. Zugegriffen 23. Mai 2018

Heß G (2017) Die Zusammenarbeit mit Lieferanten strategisch steuern. In Heß G (Hrsg) Strategischer Einkauf und Supply-Strategie: Schrittweise Entwicklung des strategischen Einkaufs mit der 15M-Architektur 2.0. Springer, Wiesbaden. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-16215-3_5.pdf. Zugegriffen 23. Mai 2018

Janker CG (2004) Lieferantenmanagement. In: Janker CC (Hrsg) Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems. Springer, Wiesbaden. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-8105-9_2.pdf. Zugegriffen: 23. Mai 2018

Kompass Nachhaltigkeit (2018) Bewertung der Zulieferer. http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/nachhaltige-beschaffung/prozessphasen-instrumente/massnahmen-festlegen/bewertung-der-zulieferer/. Zugegriffen: 23. Mai 2018


## 3.4.3 Anleitung zur Durchführung strukturierter Kundeninterviews

Eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, die Zufriedenheit der Kundschaft sicherzustellen. Kundenzufriedenheit führt dazu, dass die Entscheidung sehr wahrscheinlich erneut auf ein Produkt des Unternehmens fällt oder dieses sogar weiterempfohlen wird, wohingegen sich unzufriedene Kundschaft mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vom Unternehmen abwendet. Durch den Einsatz von strukturierten Kundeninterviews können Unternehmen wichtige Kenntnisse über die Bedürfnisse ihrer Kundschaft erhalten und somit die Grundlage für eine höhere Kundenzufriedenheit schaffen. Die Stärkung von Netzwerken, das heißt sämtlicher Beziehungen, trägt zu einer erhöhten Resilienz bei. Mit einem breiteren Netzwerk fällt es Unternehmen leichter, im Falle einer Krise oder bei veränderten Bedingungen funktionstüchtig zu bleiben, da Reserven mobilisiert und Handlungsmöglichkeiten erweitert werden können. In einer wirtschaftlichen Krisensituation werden die Kunden diejenigen Lieferanten oder Dienstleister bevorzugen, zu denen sie eine bessere Beziehung pflegen und die von gegenseitigem konstruktivem Feedback profitiert.

### Ziele

- Stärkung der Kundenbeziehung
- Erlangung evaluierter Kenntnisse über Zufriedenheit und Bedürfnisse der Kundschaft
- stetige Weiterentwicklung der Beziehung mit Kunden, Eingehen auf Verbesserungsvorschläge und damit Schaffung der Möglichkeiten für Innovation

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Maßnahme stellt eine Anleitung zur Durchführung von strukturierten Kundeninterviews dar. Nach den Hinweisen zur Auswahl der Fragestellungen, wird der Ablauf eines strukturierten Kundeninterviews skizziert. Die Maßnahme richtet sich im ersten Schritt, vor allem wenn es um die Auswahl der Fragen geht, an die Geschäftsleitung und/oder dafür zuständige Beschäftigte aus dem Vertrieb. Sofern es im Unternehmen noch keine interviewende Person gibt, wird von der Geschäftsführung ein Beschäftigter für die Durchführung der Maßnahme bestimmt.

### Fragestellungen bei strukturierten Kundeninterviews

Bei einem strukturierten Kundeninterview werden jeder Person identische Fragen, unter Verwendung eines zuvor erarbeiteten Leitfadens, gestellt. Im Vergleich zu einer informellen Kundenbefragung bringt das den Vorteil, dass die Ergebnisse besser vergleichbar sind. Durch Nachfragen können die Antworten darüber hinaus noch ergänzt werden. Die Inhalte sowie die Fragestellungen hängen von der Art des Produktes und der Branche des Unternehmens ab. Deshalb müssen die Fragebögen immer individuell entwickelt werden, wobei es ggf. auch hilfreich sein kann, Fragen aus bereits bestehenden Interviews zu übernehmen. Allerdings sollte für jede Frage geprüft werden, welchen Mehrwert sie für das geplante Interview bietet. Dies soll sicherstellen, dass der Aufwand für die Kundschaft möglichst gering bleibt, um keine Unzufriedenheit zu erzeugen. Wenn dies gelingt, können Kundeninterviews eine hohe Serviceorientierung vermitteln und eine Plattform sein, um die Kundschaft zusätzlich auf neue Produkte aufmerksam zu machen.

Die Inhalte des Interviews leiten sich hauptsächlich aus den angestrebten Zielen ab. Nachfolgend sind einige typische Themengebiete für Kundeninterviews aufgelistet:

- Fragen zu Produkten
- Fragen zur Kundenbetreuung
- Fragen zur Auftragsabwicklung
- Fragen zum Beschwerdemanagement
- Fragen zum Service
- Fragen zur Außendarstellung des Unternehmens
- Analyse der bisherigen Kundengespräche

Eine weitere Hilfestellung für die Formulierung möglicher Fragestellungen können individuelle Kundenbedürfnisse sein. Einige typische Kundenbedürfnisse sind die Zuverlässigkeit, Haltbarkeit, Verpackung, Nachhaltigkeit, Qualität und Neuartigkeit des Produktes. Außerdem spielen der Preis und der Zusatznutzen des Produktes eine Rolle. Wichtig ist, den Kunden zudem ein gutes Serviceangebot, die Möglichkeit der Reklamation, die Erreichbarkeit bei Problemen und die Flexibilität des Unternehmens zu bieten.

Aus den Bedürfnissen können ebenfalls Fragestellungen abgeleitet werden, die Aufschluss über die Zufriedenheit der Kundschaft geben. Dabei ist zu beachten, dass sich auch die Bedürfnisse der Kundschaft je nach Branche stark unterscheiden. Interviewfragen zum Themengebiet Produkt, abgeleitet aus den Bedürfnissen, könnten z. B. sein:

1. Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = sehr unzufrieden, 10 = sehr zufrieden), wie zufrieden sind Sie mit dem Produkt?
2. Mögliche Nachfrage: Woran liegt es, dass sie keine 10 Punkte vergeben?
3. Wie häufig verwenden Sie das Produkt am Tag/in der Woche/im Monat/im Jahr?
4. Wie lange verwenden Sie das Produkt bereits?
5. Wenden Sie das Produkt manchmal anders an als vorgesehen?
6. Welche Zusatzfunktionen würden Sie sich wünschen?
7. Welche Funktionen halten Sie für überflüssig?

Prinzipiell sollten die Fragen klar und unmissverständlich formuliert sein. Außerdem ist darauf zu achten, diese möglichst kurz zu halten und an den Sprachgebrauch des Befragten anzupassen (z. B. keine unnötigen Fachausdrücke oder Fremdwörter verwenden). Ferner sollte bei der Formulierung eigener Fragen auf folgende Punkte geachtet werden:

- Fragen haben einen Bezug zu dem Sachverhalt. Werden beispielsweise mit einer Frage gleichzeitig zwei Sachverhalte abgefragt (»Wie bewerten Sie die Qualität der Produkte und den Service?«), kann es sein, dass dem interviewten Gegenüber nicht klar ist, worauf er den Schwerpunkt seiner Antwort legen soll.
- Suggestivfragen sollten vermieden werden. Eine Frage wird als suggestiv bezeichnet, wenn Sie bereits eine Wertung vermittelt. In diesem Zusammenhang kann die Frage »Wie beurteilen Sie die Zuverlässigkeit unserer Produkte« zu anderen Antworten führen als die Frage »Sind Sie ebenfalls der Meinung, dass die Zuverlässigkeit unserer Produkte hervorragend ist?«.
- Doppelte Verneinungen wie »nicht unzufrieden« sind zu vermeiden.
- Absolute Begriffe wie »immer« oder »nie« sollten vermieden und stattdessen »im Allgemeinen« oder »meistens« verwendet werden.

### Ablauf des Kundeninterviews

#### Festlegung des Kundenkontakts

Kundeninterviews können im Rahmen eines persönlichen Gesprächs oder mit einer Online-Umfrage stattfinden. Die Online-Umfrage kann per E-Mail zu einem bestimmten Zeitpunkt verschickt werden (zum Beispiel am Jahresende) oder im Anschluss an wichtige Anlässe, zum Beispiel im Nachgang eines wichtigen Auftrages. Der Vorteil ist hierbei, dass die Beantwortung nicht zeitgebunden ist, sondern die interviewte Person die Möglichkeit hat, die Fragen zu beantworten, wenn sie dafür Zeit findet. Das Vorgehen ist damit etwas ökonomischer, aber auch der Aufwand der Erstellung der Online-Umfrage sollte bedacht werden. Der Nachteil ist, dass eventuell Informationen verloren gehen, die in einem persönlichen Gespräch zu erfragen sind. Positives Feedback kann in einem gemeinsamen Gespräch auch die Beziehung zu der Kundschaft stärken. Im Folgenden wird der Verlauf für ein persönliches Kundeninterview geschildert, der jedoch auch für den Fall einer Online-Befragung gilt, die auf jeden Fall auch abgewogen werden sollte.

**1. Vor dem Interview:**
Wie zuvor erwähnt, erfolgt zunächst die Entwicklung der Ziele des Interviews und der Fragen. Anschließend sind die interviewende Person und der jeweilige Kundenkreis festzulegen. Dieser hängt im Wesentlichen von der Zielsetzung des Interviews ab. Aufseiten der interviewenden Person bietet sich häufig eine Person aus dem Vertrieb oder der Geschäftsleitung an. Diese sollte sich im Vorfeld genauestens mit den Zielen und Fragen des Interviews vertraut machen. Auch die Ansprache gegenüber der Kundschaft sollte wohl überlegt sein. Von Vorteil wäre darauf hinzuweisen, dass im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung mögliche Vorschläge seitens der Kundschaft von Interesse sind. Spätestens zu Beginn des Interviews sollte der jeweiligen interviewten Person die Zielsetzung (z. B. »Wir wollen unsere Angebote und Leistungen verbessern.«) und ein zumindest ungefährer Zeitrahmen für das Interview mitgeteilt werden.

**2. Während des Interviews:**
Zu Beginn des Interviews sollte die interviewte Person noch einmal über den Sinn und Zweck des Interviews informiert werden. Die interviewende Person sollte darauf achten, dass es während des Interviews nicht zu Störungen kommt und eine respektvolle, angenehme Atmosphäre vorherrscht. Für die spätere Auswertung ist es notwendig, dass die gegebenen Antworten genau und nachvollziehbar dokumentiert werden. Wer ein Diktiergerät nutzen möchte, spricht das vorher mit der interviewten Person ab. In vielen Fällen genügt das Mitschreiben. Für Online-Umfragen sollte ein Angebot mit einer einfachen und verständlichen Darstellungsweise der Fragen gewählt werden. Um eine technisch störungsfreie Durchführung sicherzustellen, empfiehlt es sich, die Umfrage intern zu testen, bevor der Link an die Kundschaft geschickt wird.

**3. Nach dem Interview:**
Nach dem Interview sind die Ergebnisse sorgfältig aufzuarbeiten und an den richtigen Stellen im Unternehmen zu kommunizieren. Die Art der Ergebnisdarstellung hängt dabei von Faktoren, wie der Fragestellung, eventuellen Antwortvorgaben oder auch der Häufigkeit, mit der Kundeninterviews durchgeführt werden, ab. Bei regelmäßiger Durchführung der Kundeninterviews können quantitative Daten wie die wahrgenommene Zuverlässigkeit oder die Anzahl der Reklamationen sehr gut über mehrere Jahre hinweg dargestellt werden (s. Abb. 34).

Darstellungsformen, wie sie in Abbildung 34 zu sehen sind, können gut geeignet sein, um einen Überblick über die Zufriedenheit der Kundschaft zu geben und/oder diese mit der eigenen Wahrnehmung zu vergleichen.

Diese Darstellungen sollten den entsprechenden Abteilungen zugänglich gemacht werden. Darüber hinaus können sie im Betrieb ausgehängt oder verteilt bzw. veröffentlicht werden.

Dabei ist zu beachten, dass auch »nur am Rande« getätigte Aussagen wichtige Informationen liefern können. So sollten positive Aussagen (z. B. »Auf Ihr Serviceteam ist immer Verlass. Es werden schnelle und flexible Lösungen angeboten.«) ebenso in die Abteilungen getragen werden wie negatives Feedback (z. B. »Bei Reklamationen werde ich oft zu lange vertröstet.«). Aussagen, die auf einzelne Personen zurückzuführen sind, sollten allerdings mit den entsprechenden Beschäftigten direkt besprochen werden.

Um ein strukturiertes Kundeninterview sinnvoll zu nutzen, werden basierend auf den Ergebnissen Maßnahmen abgeleitet, die zu einer positiven Weiterentwicklung beitragen. Für deren Umsetzung ist es notwendig, verantwortliche Personen und einen klaren Zeitrahmen festzulegen. Der Erfolg dieser Maßnahmen kann dann ggf. mit einer erneuten Befragung gemessen und beurteilt werden.

### Fördernde Faktoren

- Dokumentieren und kommunizieren Sie die Ergebnisse in Ihrem Unternehmen. Die aufwendige Durchführung und Auswertung von Interviews ist nicht hilfreich, wenn keine entsprechende Kommunikation durchgeführt wird. Ihre Beschäftigten freuen sich zu hören, was gut läuft. Sie können einzelne Ergebnisse auch in Mitarbeitergesprächen oder Betriebsversammlungen ansprechen.

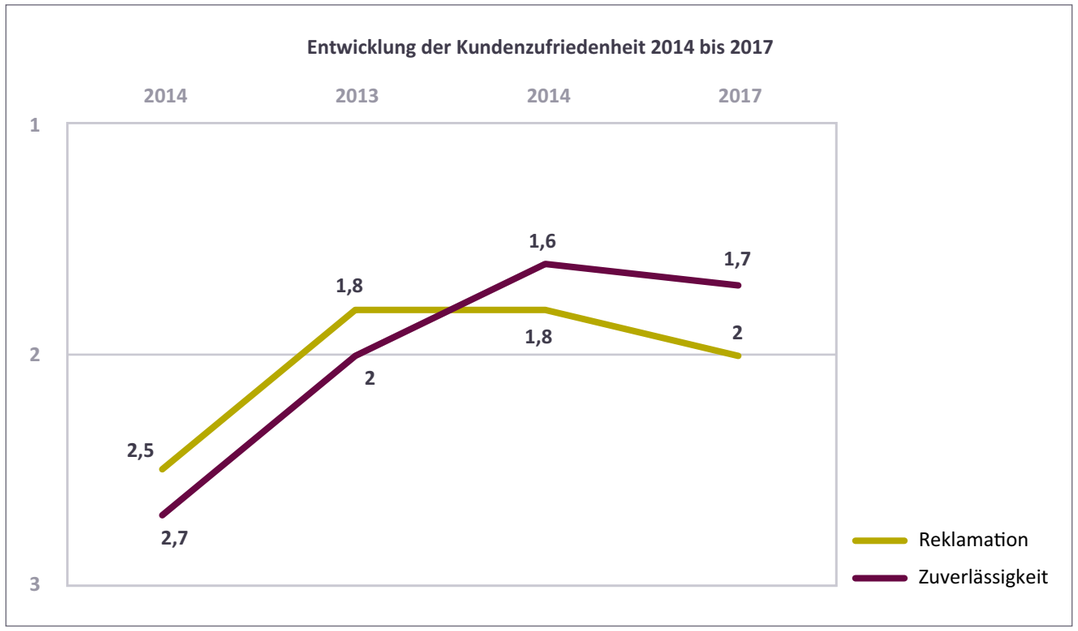



*Abbildung 34: Beispielhafte Entwicklung der Kundenzufriedenheit mit Bezug zu Zuverlässigkeit und Reklamation (3 = wenig zufrieden, 2 = zufrieden, 1 = sehr zufrieden)*



- Nehmen Sie sich Zeit für die Entwicklung des Fragenkataloges. Überprüfen Sie immer wieder, ob Sie wirklich das fragen, was Sie brauchen und spielen Sie gedanklich durch, welche Antworten Sie erwarten würden. Das hilft auch, das richtige Antwortformat zu finden: Entweder lassen Sie das Gegenüber die Antwort in Worte fassen oder zwischen Antwortalternativen auswählen. Skalierte Antworten können sinnvoll sein, um die Vergleichbarkeit zwischen den Kundeninterviews zu ermöglichen.

### Hemmende Faktoren

- Überprüfen Sie nach dem 4-Augen-Prinzip die Ergebnisse der Interviews. Konnten ernsthafte und brauchbare Antworten generiert werden? Ist dies nicht der Fall, sollten Sie eventuell eine andere interviewende oder interviewte Person hinzuziehen sowie andere Fragen berücksichtigen.
- Der Umgang mit unsachlicher Kritik und beleidigendem Verhalten seitens der Interviewten kann notwendig, aber nicht immer einfach sein. Schulen Sie deshalb Ihre Beschäftigten im Umgang mit schwierigen Situationen.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: Dauer eines Interviews: durchschnittlich nicht länger als 30 Minuten (empfohlen). Durchführung der Maßnahme in regelmäßigen Zyklen (mindestens einmal im Jahr, maximal zwei bis dreimal im Jahr).
- Kenntnisse (interviewende Person): Kenntnisse über den Kunden und das Produkt/die Produkte (notwendig), Interviewtechniken (Aneignung empfohlen)

### Weiterführende Hinweise

Ewers E, Hoff E-H (2002) Interviewleitfaden und erste Untersuchungsschritte im Projekt »Kompetent«. In: Hildebrand-Nilshon M, Hoff E-H, Hohner H-U (Hrsg) Berichte aus dem Bereich »Arbeit und Entwicklung« am Institut für Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie der FU Berlin. http://www.ewi-psy.fu berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/publikationen/forschungsberichte/fb_19.pdf. Zugegriffen: 23. Mai 2018

Handwerk magazin (2012) Kundengespräch: Zehn Tipps für mehr Erfolg. https://www.handwerk-magazin.de/zehn-tipps-fuer-ein-gutes-kundengespraech/150/378/148157/1. Zugegriffen: 23. Mai 2018

Prüfer P, Stiegler A (2002) Durchführung standardisierter Interviews – ein Leitfaden. ZUMA How-to-Reihe 11. https://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/howto/How-to11ppas.pdf. Zugegriffen: 23. Mai 2018

PTA Das Magazin (2016) Praxisbeispiel: Umsetzung des AIDA-Prinzips im Kundengespräch. https://www.das-pta-magazin.de/praxisbeispiel-umsetzung-des-aida-prinzips-im-kundengespraech-1773425.html. Zugegriffen: 23. Mai 2018

Uni Hamburg, Promidis (2015) Leitfaden Kundeninterview. https://www.inf.unihamburg.de/de/inst/ab/itmc/research/completed/promidis/instrumente/kundeninterview-leitfaden-gestuetzt. Zugegriffen: 23. Mai 2018

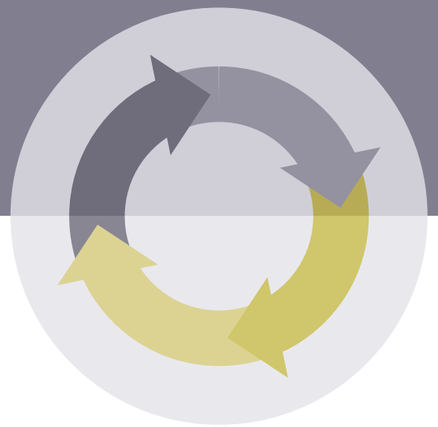
Weinreich U, von Lindern E (2008) Praxishandbuch Kundenbefragungen. FinanzBuch Verlag, München

# 3.5 PROZESSE, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN


3.5.1 Anleitung zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen

3.5.2 Verbesserung der Kommunikationsprozesse

3.5.3 Wissens- und Kompetenzmanagement

## 3.5.1 Anleitung zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen

In jedem Unternehmen gibt es Störungen, welche die Resilienz möglicherweise negativ beeinflussen (s. Kap. 2.2.2 »Interessengruppenworkshops zur Ermittlung von Störfaktoren«). Diese Störungen können beispielsweise durch schlecht abgestimmte oder zu starre interne und/oder externe Prozesse entstehen. Standardisierte Prozesse führen auf der einen Seite zu Stabilität (und beugen somit z. B. einer Unsicherheit seitens der Beschäftigten vor), auf der anderen Seite müssen die Prozesse möglichst flexibel sein, damit das Unternehmen schnell auf kurzfristige Änderungen reagieren kann. Ein strukturiertes Prozessmanagement ist daher eine wesentliche Voraussetzung, um die organisationale Resilienz zu steigern.

**Ziele**

- Erhöhung der Produktivität und Einführung von Standards
- Festlegung von konkreten Verantwortlichkeiten für Prozesse
- Feststellung und Reduzierung von internen und externen Störungen
- Optimierung des Schnittstellenmanagements

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Analyse des Ist-Zustandes bildet die Basis zur Verbesserung bestehender problematischer Prozesse. Daraus lassen sich Probleme identifizieren, die im Anschluss verbessert werden. Im Folgenden wird dieses Vorgehen in drei Schritten beschrieben. Dabei werden verschiedene Methoden verwendet und drei anschauliche Anwendungsbeispiele bilden den Abschluss. Die Maßnahme richtet sich im ersten Schritt an die Geschäftsführung, die Aktivitäten zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen initiieren. Bei der Durchführung der einzelnen Maßnahmen-Schritte sollten die von der Prozessverbesserung betroffenen Beschäftigten involviert sein. Die drei Schritte zur Prozessverbesserung sind wie folgt:

**1. Aufnahme der Kernprozesse**

Für die Überprüfung des Ist-Zustandes in den Unternehmen ist es zunächst erforderlich, die Kernprozesse des Unternehmens aufzunehmen. Es stellt sich also die Frage, welche Prozessschritte es im Unternehmen, begonnen bei der Angebotserstellung bis hin zur Auslieferung des fertigen Produktes, gibt. Dies kann durch Führungskräfte oder auch festgelegte Projektteams (am besten bestehend aus Beschäftigten aller relevanten Abteilungen) erarbeitet werden.



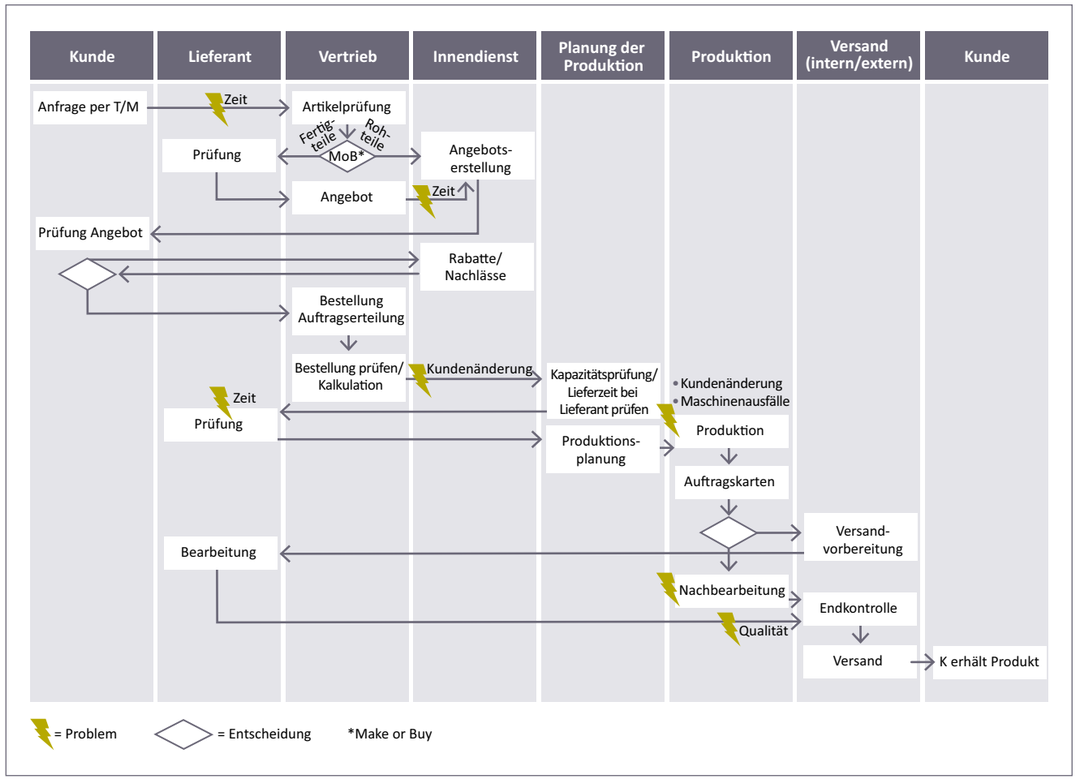



*Abbildung 35: Schwimmbahndiagramm*

Zur Darstellung der Prozesse kann das sogenannte Schwimmbahndiagramm herangezogen werden. Dies ist eine Form der Prozessdarstellung, die den zeitlichen Ablauf eines Prozesses mit klaren Verantwortlichkeiten aufzeigt. Durch die abteilungsübergreifende Darstellung werden Schnittstellenprobleme schnell deutlich, die häufig Prozessstörungen verursachen. Innerhalb der Darstellung des Schwimmbahndiagramms präsentiert der »Pool« die Organisation, die einzelnen »Schwimmbahnen« stehen für die Bereiche wie z. B. Abteilungen, Personen, Systeme oder Teilprozesse des Unternehmens. Die durchzuführenden Tätigkeiten werden als Prozesskästchen innerhalb der Schwimmbahnen dargestellt. Durch die anschließende Verbindung anhand von Pfeilen, können logische Verknüpfungen von Aktivitäten erfolgen. Somit wird optisch schnell ersichtlich, wann die Verantwortung in einen neuen Bereich übergeht. Für die Erstellung eines Schwimmbahndiagramms sollte in etwa ein halber Tag eingeplant werden.

Durch das Schwimmbahndiagramm haben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Prozesse schnell, strukturiert und leicht darzustellen. Ein Beispiel hierfür ist in Abbildung 35 aufgeführt. Weitere Vorteile bestehen unter anderem in der schnellen Erfassung des Prozessablaufs sowie der relevanten Informationen, der klaren Zuordnung von Zuständigkeiten und der erleichterten Ermittlung von Verbesserungspotenzialen. Neben der Verwendung für eine Ist-Analyse kann die Schwimmbahnmethode darüber hinaus herangezogen werden, um alternative Prozesse aufzuzeigen und um einen möglichen Soll-Prozess zu simulieren.

**2. Prozessanalyse**

Im nächsten Schritt wird erarbeitet, welche Potenziale es bei den einzelnen Schritten z. B. hinsichtlich Qualität, Termintreue, Informationen oder Kennzahlen gibt. Hierdurch lassen sich Schnittstellenproblematiken schneller erkennen. Zur Analyse dieser Potenziale kann ein sogenanntes Ishikawa-Diagramm (s. Abb. 36) verwendet werden. Bei dieser Technik zur Problemanalyse werden Ursache und Wirkung getrennt voneinander betrachtet. Ausgehend von einem Problem bzw. einem Ziel werden Ursachen (Einflüsse) identifiziert bzw. entwickelt. Diese werden in Haupt- und Nebenursachen zerlegt und in Form einer grafischen, strukturierten Gesamtbetrachtung dargestellt. Um die Ursachen zu kategorisieren, wird in die sogenannten 6M unterteilt. Diese bestehen aus:

- **Messung/Messbarkeit:** Instrumente, welche die Prozessleistung überwachen.
- **Maschine:** Wichtige Betrachtungspunkte, wie Instandhaltung, Umgebungseinflüsse und Anweisungen zur Handhabung.

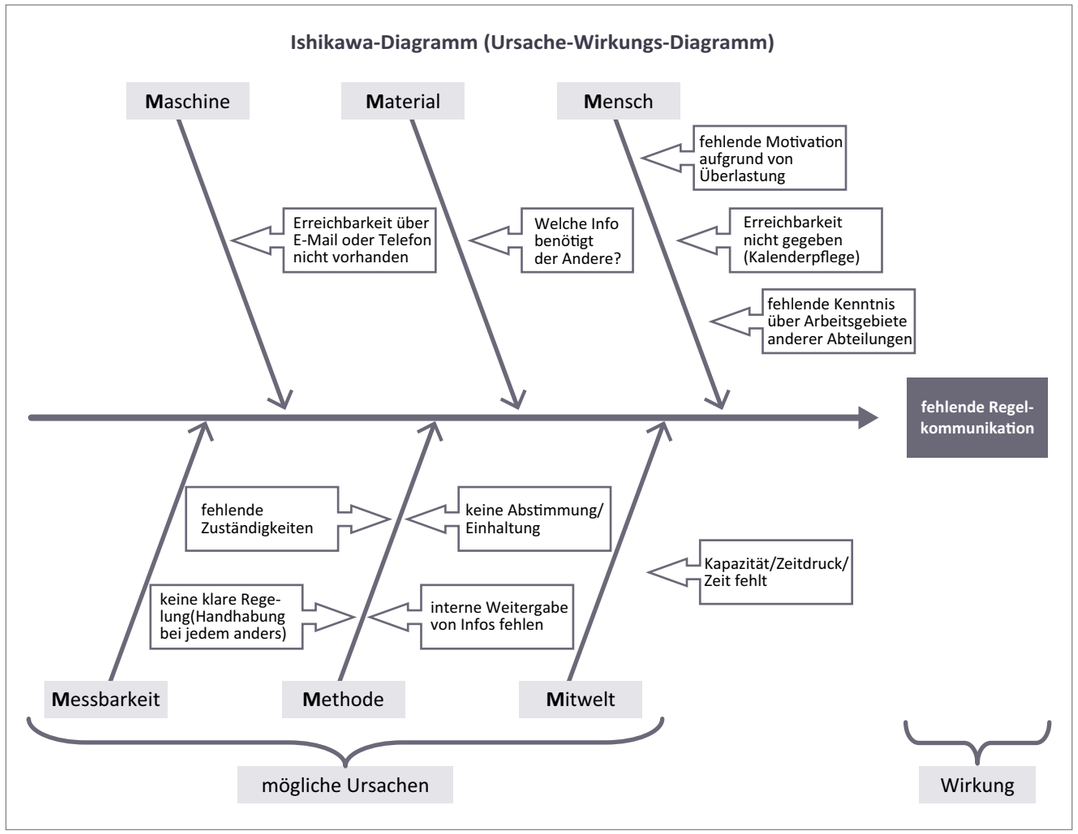



*Abbildung 36: Darstellung von beispielhaften Faktoren, die auf die 6M wirken können*

- **Mensch:** Personen, die den Prozess beeinflussen.
- **Material:** Bspw. Informationen, Rohmaterial, halbfertige und fertige Teile sowie Hilfs- und Betriebsstoffe.
- **Mitwelt/Umwelt:** Jene äußeren Einflüsse, welche auf den Prozess wirken.
- **Methode:** das gleiche Grundverständnis der Prozessbeteiligten, weitere Einflussfaktoren.

Grundsätzlich kann es sinnvoll sein, das Ishikawa-Diagramm im Rahmen eines Workshops mit Beschäftigten aus den betreffenden Abteilungen zu bearbeiten. Dieses wird von allen Beteiligten gemeinsam an einem Flipchart erstellt.

**3) Optimierung der Prozesse**

Auf Basis der analysierten Ursachen/Einflüsse werden dann (z. B. im Rahmen eines Workshops mit den Beschäftigten der betroffenen Abteilung/en) Maßnahmen erarbeitet, welche zu einer Verringerung der Störungen führen sollen. Hilfreich ist hierfür zunächst die Priorisierung der Top-3-Potenziale, um eine rasche und nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen gewährleisten zu können. Im Folgenden werden Beispielmaßnahmen vorgestellt, die im Rahmen einer Prozessoptimierung durchgeführt werden können.

## Beispiel 1: Ordnung und Sauberkeit in der Produktion

**Ziel:**
Schaffung und Einhaltung von Standards hinsichtlich Ordnung und Sauberkeit

**Ursachen:**
Such- und Wartezeiten durch unsortierte Arbeitsplätze in der Produktion, Sicherheitsrisiken, geringe Produktivität und Flexibilität

**Methodenbeschreibung:**
Die 5A-Methodik ist eine systematische Vorgehensweise, um den Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass sich die Beschäftigten optimal auf die wertschöpfenden Tätigkeiten des Unternehmens konzentrieren können. Dies bedeutet, dass nicht wertschöpfende Tätigkeiten (Verschwendung) eliminiert werden. Die Methode wird als Grundvoraussetzung für die Anwendung weiterer Lern-Methoden betrachtet.

Die fünf Bestandteile der Methodik werden oftmals in Form eines Regelkreises dargestellt. Dies soll verdeutlichen, dass der erreichte Zustand immer wieder aufs Neue hinterfragt werden sollte, wodurch eine kontinuierliche Verbesserung erzielt wird. Die Vorgehensweise



**Regelkommunikation täglich von 9.00–9.10 Uhr**

Teilnehmer:
Datum:

**Was möchte ich empfangen?**

**Wie ist die aktuelle Auftragssituation? Läuft alles nach Plan?**

**Gab es Störfälle? Wenn ja, welcher Art (ankreuzen)?**

| Maschinenausfälle | fehlende Infos | Arbeitsunfälle | Krankheiten |
|---|---|---|---|
| Anmerkung: | | | |

**Ist etwas passiert, sodass eine Strafe droht? Wenn ja welcher Art (ankreuzen)?**

Terminverzug | Reklamationen vom Kunden?
Anmerkung:

**Gab es Probleme mit der internen Qualität, die zu Ausschuss geführt haben?**

**Gibt es personelle Probleme bei den einzelnen Schichten? Wenn ja, in welcher Schicht und warum?**

| Krankheit | Arbeitsunfall | Urlaub | Sonstiges |
|---|---|---|---|
| Anmerkung: | | | |

**Gibt es aktuelle Reparaturbedarfe?**

**Gibt es weitere Themen, die angefallen sind?**

**Regelkommunikation täglich von 9.00–9.10 Uhr**

**Was möchte ich senden?**

Jeden Montag:
**Welche positiven Neuigkeiten kann ich dem Team berichten?**
(z. B. Neukundengewinnung, Umsatzsteigerung, Teamevents, Workshops etc.)

Jeden Freitag:
**Wie ist die Woche gelaufen? Was kann ich Positives berichten?**
(z. B. gute Termineinhaltung, wenig Reklamationen, Prozessverbesserung etc.)

**Was muss diskutiert werden?**

**Dikussionen werden während der Regelkommunikation nicht zugelassen!**
Bei Bedarf: Einzelgespräche werden terminiert.
**Wer hat Bedarf?**

**Wann findet das Gespräch statt?**

*Abbildung 37: Beispiel zur Regelkommunikation*

ähnelt somit dem sogenannten PDCA-Zyklus (s. auch Kapitel 4.3 »EFQM-Konzept und RADAR«). Der PDCA-Zyklus steht für die Schritte Plan (Planen) – Do (Machen) – Check (Kontrollieren) – Act (Handeln). 5A ist ein Akronym und steht für:

- **Aussortieren:** Alle nicht benötigten Materialien und Gegenstände werden aussortiert.
- **Aufräumen:** Die notwendigen Teile werden optimal angeordnet. Hierbei ist entscheidend, dass für alle Beschäftigten erkennbar ist, was, wo und in welcher Anzahl die Teile benötigt werden. Im Mittelpunkt steht hierbei der optimale Zugriff.
- **Arbeitsplatzsauberkeit:** Der Arbeitsplatz muss regelmäßig gesäubert und sauber gehalten werden.
- **Anordnung zur Regel machen:** Die Standardisierung des Soll-Zustandes ist wichtig, um den erreichten Zustand zu erhalten.
- **Alle Punkte einhalten und verbessern:** Ziel sollte es sein, den gesetzten Standard täglich einzuhalten und stetig zu verbessern, indem der Regelkreis erneut durchlaufen wird.

Zu den Vorteilen der 5A-Methodik gehören nicht nur die kürzeren Durchlaufzeiten, eine geringere Fehlerquote, verringerte Bestände und die verbesserte Nutzung von Betriebsflächen, sondern auch die Befähigung der Beschäftigten dahin gehend, einen »schärferen Blick« für Möglichkeiten und Verbesserungspotenziale zu erlangen.

## Beispiel 2: Einführung einer Regelkommunikation im Büro

**Ziel:**
Verbesserung der Absprachen und des Informationsflusses, insbesondere an Schnittstellen

**Ursachen:**
Durch mangelnde Kommunikationsstandards entstanden Missverständnisse. Zudem gingen Informationen verloren.

**Methodenbeschreibung:**
Die Regelkommunikation soll den Informationsaustausch in Organisationen erleichtern, damit ein effizientes Handeln gewährleistet werden kann. Die geplante und ebenso regelmäßig durchgeführte Kommunikation bildet hierbei die wichtigste Grundlage. Darüber hinaus muss der mündliche und schriftliche Informationsaustausch in Hinblick auf die Struktur, zeitliche Komponente sowie Inhalte standardisiert werden.

**Maßnahmen:**
Es wird ein gemeinsamer Standard festgelegt, welcher regelt, wann, wer, mit wem welche Informationen austauscht, wie diese protokolliert werden und welche Maßnahmen daraus hervorgehen. Hierfür beantwortet das Unternehmen die zwei folgenden Fragen: »Welche Informationen müssen in einer Regelkommunikation emp-

fangen werden?« und »Welche Informationen müssen in einer Regelkommunikation gesendet werden?«.
In einem zweiten Schritt wird auf Basis der Antworten ein Gesprächsleitfaden entwickelt (s. Abb. 37). Dieser kann auf der Website des Projekts STÄRKE (www.staerke-projekt.de) heruntergeladen werden.

**Evaluation:**
Die Kommunikation konnte verbessert werden, da nun alle Beteiligten über die relevanten Informationen verfügen und Schnittstellenprobleme minimiert wurden.

### Fördernde Faktoren

- Setzen Sie Prioritäten und fangen Sie nicht an mehreren Stellen gleichzeitig mit Prozessoptimierungen an. Probieren Sie erst eine Methode aus und wechseln Sie, wenn Sie feststellen, dass Ihnen die Ergebnisse ausreichen. Nehmen Sie sich erst kleine Ziele vor und gehen Sie dafür präzise und genau vor.
- Führen Sie Pilotbereiche ein, da diese helfen, Erfolge schneller sichtbar zu machen und eine »Nachahm-Kultur« fördern.
- Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die Offenheit für Veränderungen signalisiert und lebt.

### Hemmende Faktoren

- Fehlende Akzeptanz vonseiten der Beschäftigten kann den Erfolg der Maßnahme einschränken. Das betrifft zum Beispiel das regelmäßige Aufräumen in der Fertigung. Sie können dies verhindern, indem Sie die Beschäftigten in die Planung miteinbeziehen und transparent und nachvollziehbar bestimmte Änderungen begründen.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: 8 Stunden (Verteilung auf 2 Arbeitstage empfohlen); der Arbeitsumfang bei der konkreten Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen ist allerdings sehr viel größer, da diese vorbereitet, umgesetzt und nachbereitet werden müssen. Um die Potenziale langfristig in Stärken umzuwandeln, bedarf es teilweise Monate, wenn nicht Jahre.
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Flipchart, Moderationswand
- Kenntnisse (verantwortliche Person): Organisationsentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Prozessoptimierung (Aneignung empfohlen)

### Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH

*»Die Einführung des Fehlermanagementboards war bei uns ein voller Erfolg: Die Kommunikation zwischen den Schnittstellen hat sich verbessert und die Fehlerquote ist gesunken. Zudem wurden neue Standards eingeführt, welche die Prozesse verschlanken. Neben diesen »harten Fakten« ist es aber besonders schön zu beobachten, dass unsere Beschäftigten verstanden haben, dass Fehler auch immer eine Chance bedeuten, daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln.«*

Carina Schneppenheim, Prokuristin Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH

#### Einführung eines Fehlermanagementboards

In jedem Unternehmen gibt es Schnittstellen, zum Beispiel zwischen Kunde und Vertrieb, zwischen Vertrieb und Produktion und zwischen Produktion und Warenausgang. Damit alle Informationen, das Material und auch fertige Produkte zum richtigen Ort, zur richtigen Zeit, in der richtigen Qualität, in der richtigen Menge und zu den richtigen Kosten gelangen, bedarf es einer guten Abstimmung zwischen den Schnittstellen. Oftmals gelingt diese Abstimmung nicht und daher sind diese Schnittstellen besonders anfällig für Störungen, die dann wiederum die Resilienz eines Unternehmens belasten.

Auch bei der Firma Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH kam es zu Schnittstellenproblemen, die anschließend zu Fehlern im Folgeprozess führten. Die Unternehmensleitung entschied sich für die Einführung eines Fehlermanagementboards: Auftretende Fehler werden dokumentiert und analysiert. Damit soll die eigentliche Ursache des Fehlers identifiziert und abgestellt werden. Das Unternehmen entschied sich für die Methode des Ishikawa-Diagramms. Die aufgenommenen Fehler werden zeitnah mit allen betroffenen Personen besprochen, über Schnittstellen hinweg. Um die Fehler zukünftig zu vermeiden, leiten die Beschäftigten in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung klare Handlungsfelder ab. Damit das Vorgehen strukturiert und nachhaltig ist, wendet das Unternehmen dabei die RADAR-Logik des EFQM-Modells an.

**Weiterführende Hinweise**


Cosima Projekt: Methoden der Prozessoptimierung. http://web.spi.pt/cosima/sites/all/downloads/R2DE_%20COSIMA_Prozessoptimierungsmethoden.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

DSAG e. V. (2013) Leitfaden Business Process Management. https://www.dsag.de/fileadmin/media/Leitfaeden/Leitfaden_Business-Process-Management/files/assets/downloads/publication.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Fürmann T, Dammasch C (2008). Prozessmanagement: Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung. Carl Hanser Verlag, München

Hofmann S, Hachenberg S (2015) Prozessverbesserungen – Wie verbessere ich meine Geschäftsprozesse mit externer Unterstützung? eBusiness-Lotse, Schleswig-Holstein. http://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/PDF/prozessverbesserung-mi-ex-untersutzung,property=pdf,bereich=md,sprache=de,rwb=true.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2019) Abläufe verbessern – Betriebserfolge garantieren. Springer, Berlin

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2016) 5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Springer, Berlin

Swimlane. Ursprung, Methode, Einsatzgebiete. http://www.swimlane.info/de/. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Sixsigmablackbelt. Ishikawa Diagramm – Ursache-Wirkungs-Diagramm. https://www.sixsigmablackbelt.de/ishikawa-diagramm/. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Sixsigmablackbelt. 5S Methode Kaizen und Lean Management. https://www.sixsigmablackbelt.de/5s-methode/. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Thessel F, Kiss M (2015) Vorgehensweisen und Erfahrungen bei der Modellierung und Verbesserung von Geschäftsprozessen in klein- und mittelständischen Unternehmen und Behörden. https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/PDF/leitfaden-geschaeftsprozesse-kmu,property=pdf,bereich=md,sprache=de,rwb=true.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Weiss N (2006) Systematische Prozessoptimierung: Begriffe, Motive, Werteorientierung. RKW-Verlag, Düsseldorf


## 3.5.2 Anleitung zur Stärkung interner Kommunikation im Unternehmen

Eine funktionierende, innerbetriebliche Kommunikation ist Voraussetzung für die Entstehung von Resilienz. Zum einen wird durch eine verbesserte Kommunikation die Stabilität der Prozesse, zum anderen aber auch das persönliche Miteinander und damit die individuelle Resilienz der Mitarbeitenden gestärkt. Je besser ein Unternehmen intern vernetzt ist und über passende Kommunikationsmittel verfügt, desto weniger »blinde Flecken« und Möglichkeiten für Störungen entstehen im Betriebsablauf. Für eine Verbesserung der internen Kommunikation ist die Reflexion über bisherige Kommunikationswege, den zukünftigen Bedarf und mögliche neue Instrumente unabdingbar. Diese Maßnahme gibt einen Überblick über Instrumente der internen Kommunikation und wie diese genutzt werden können.

### Ziele

- Anregung zur Verbesserung der internen Kommunikation
- Ergänzung der bisher genutzten Instrumente der internen Kommunikation (entsprechend der Unternehmenskultur)
- Langfristige Verbesserung von Prozessen und Strukturen durch eine klare und zielgerichtete interne Kommunikation

## Vorgehen

### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Maßnahme stellt eine Anleitung zur Stärkung interner Kommunikation im Unternehmen dar. Zunächst wird die aktuelle Kommunikation im Unternehmen erfasst, indem unter anderem festgehalten wird, welche Ziele die Kommunikation verfolgt. Im Anschluss werden verschiedene Instrumente zur Kommunikation vorgestellt. Gerichtet ist die Maßnahme in erster Linie an die Geschäftsführung, die neue Kommunikationswege in ihrem Unternehmen etablieren möchte. Zur Erfassung des Status quo der internen Kommunikation, ist es allerdings sinnvoll Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen hinzuzuziehen.

### Ausrichtung der internen Kommunikation – wie wird bislang im Unternehmen kommuniziert?

Ganz allgemein kann zwischen formeller und informeller Kommunikation unterschieden werden. Die formelle Kommunikation ist häufig an der Art der Arbeitsorganisation ausgerichtet. Wie werden offizielle Anlässe, zum Beispiel Betriebsversammlungen angekündigt? Wie werden Aufträge intern verarbeitet? Es gibt Unternehmen mit sehr vielen formellen Regelungen, deren Einhaltung von allen Beschäftigten gefordert wird. Demgegenüber steht die informelle Kommunikation, also nichtgeregelte Kommunikation, ohne formelle Anordnung. Das kann zum Beispiel ein informelles Gespräch unter Kollegen sein. Eine weitere Unterscheidung der internen Kommunikation ist der Charakter der Kommunikation. Diese kann informativ sein, zum Beispiel eine E-Mail mit anstehenden Terminen. Während hier keine Reaktion erwartet wird, steht bei interaktiver oder auch dialogischer Kommunikation der Austausch im Vordergrund. Beispiele sind interne Chat-Programme oder der persönliche Austausch zur Diskussion eines Themas. Unterschiedliche Formen der Kommunikation beeinflussen mittelfristig die Unternehmenskultur und umgekehrt: Die Unternehmenskultur hat immer auch einen Einfluss auf die Art und Weise der Kommunikation sowie auf den Umgang von Belegschaft, Führungskräften und Geschäftsleitung miteinander. Wird viel persönlich und auf dem kurzen Dienstweg geklärt? Oder ist es für alle Beteiligten wichtig, die Kommunikation möglichst detailliert zu standardisieren? Unabhängig davon, wie sich die interne Kommunikation im Unternehmen gestaltet, sollten sich Führungskräfte die Stärken und Schwächen der unternehmenseigenen Kommunikation bewusst machen und bei Bedarf weitere Instrumente zur Kommunikation einsetzen oder auch ersetzen. Ein erster Schritt dazu ist die Formulierung von Zielen und Grundsätzen der eigenen Kommunikation.

### Formulierung von Zielen und Grundsätzen

#### Mit welchen Zielen wird im Unternehmen kommuniziert?

- Formulieren Sie hierzu die verschiedenen Instrumente der Kommunikation, die aktuell genutzt werden und welchen Zweck diese im Unternehmen erfüllen.
- Diskutieren Sie gemeinsam mit Kollegen, welche Grundsätze zur Kommunikation sich daraus für Ihr Unternehmen ableiten lassen. Beispiele wären:
  - Zugänglichkeit: Alle Beteiligten sollten unabhängig von ihrem Arbeitsplatz leichten Zugang zur internen Kommunikation haben.

- Zielgruppenansprache: Die Instrumente zur internen Kommunikation sollten für jede Zielgruppe im Betrieb passend und verständlich sein.
- Bündelung: Bei mehreren Empfängerinnen und Empfängern sollten die Informationen möglichst gleichzeitig kommuniziert werden.

- Um die Kommunikationsziele und Grundsätze im Unternehmen zu erfüllen, ist es sinnvoll, sich einen Überblick über weitere mögliche Instrumente zu verschaffen.

## Instrumente der internen Kommunikation

### Persönlich:

- **Regelkommunikation**

Eine Regelkommunikation, oder auch Jour fixe, ist eine geplante, regelmäßig wiederkehrende Kommunikation. Diese kann zum Beispiel monatlich, wöchentlich oder sogar täglich stattfinden. Wichtig ist, dass hierbei eine immer wiederkehrende Agenda genutzt wird (s. Kap. 3.5.1 »Anleitung zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen«).

- **Mitarbeitergespräch**

Das Mitarbeiter- bzw. Feedbackgespräch nimmt in vielen Unternehmen eine sehr zentrale Rolle ein – und kann sowohl formell als auch informell geführt werden. Im ersten Fall macht die Nutzung eines Gesprächsleitfadens für alle Beteiligten Sinn. Informell können Mitarbeitergespräche ebenfalls einen Rhythmus entwickeln, zum Beispiel eine kurze Absprache nach Schichtende. Transparentes Feedback und Wertschätzung für die Arbeit tragen erheblich zur Mitarbeiterzufriedenheit und zur gemeinsamen Beziehung bei und deshalb sollte diese Kommunikation nicht unterschätzt werden.

- **Teamsitzungen**

Teamsitzungen beziehen sich auf eine bestimmte Gruppe von Personen, zum Beispiel einer Abteilung oder einer Projektgruppe. Diese können anlassbezogen oder auch regelmäßig abgehalten werden. Auch hier ist wichtig, dass bestimmte Kommunikationsregeln (z. B. zur Moderation und Protokollierung) geklärt werden und Besprechungspunkte aufgestellt werden, um den Erfolg einer Sitzung zu ermöglichen. Bewährt haben sich in vielen Betrieben die sogenannten »Stand-up-Meetings« oder auch »Stehungen« im Gegensatz zu den üblichen »Sitzungen«. Diese im Stehen durchgeführten Meetings sind recht kurz (10–15 Minuten). Vorteil ist, dass man keinen Besprechungsraum benötigt, sondern in der Nähe der Arbeitsplätze bleiben kann, sodass keine »Rüstzeit« für das Hin- und Hergehen des Teams anfällt.

### Elektronisch:

- **E-Mail-Dienste**

E-Mails sind eines der am häufigsten genutzten Kommunikationsmittel in Betrieben. Diese briefähnlichen Nachrichten können sowohl zu Informations- aber auch zu Interaktionszwecken genutzt werden. Der Vorteil liegt in der einfachen Handhabbarkeit und der breiten Nutzungsmöglichkeiten. Nachteilig ist die Zugänglichkeit, da der E-Mail-Verkehr von einer Verbindung zum Internet abhängig ist. Die Form der »E-Mail-Kultur« kann sich sehr unterscheiden zwischen den Unternehmen: In einigen Betrieben existiert eine regelrechte In-cc-Setzen-Regelung (beteiligte Personen erhalten automatisch eine Kopie der Nachricht), in anderen Betrieben erfolgt die E-Mail-Kommunikation ohne Ansprache und nur zu Informationszwecken. Die Reflexion der E-Mail-Nutzung im Betrieb kann verdeutlichen, ob dieses Instrument die interne Kommunikation unterstützt oder hemmt. Das Aufstellen weniger, aber effektiver Regeln kann die E-Mail-Kommunikation in jedem Betrieb erfolgreich machen. Dazu gehören:

- Betreffzeile immer nutzen, um Thema zu klären und darzulegen, ob Antwort erforderlich oder nicht;
- in Betreffzeile ein Datum angeben, bis wann eine Antwort erforderlich ist (z. B. u. A. w. g bis xx.xx.2019);
- die E-Mail so kurz wie möglich abfassen, gut strukturieren, klar gliedern;
- eine cc-Setzen-Regelung festlegen.

- **Intranet**

Ein Intranet ist ein in sich geschlossenes Rechnernetz, welches nur Personen einer bestimmten Organisation zugänglich ist. Hier können wichtige Dokumente, wie zum Beispiel Formulare oder Checklisten, hinterlegt werden, welche hierdurch allen Personen zur Verfügung stehen.

- **Wiki**

Ein Wiki ist eine webbasierte Plattform, deren Inhalte von bestimmten Personen gelesen und gleichzeitig auch verändert und ergänzt werden können. Im Rahmen der internen Kommunikation steht das Wiki nur Beschäftigten eines bestimmten Unternehmens zur Verfügung, die das Wiki zu Informationszwecken nutzen können, aber auch um eigenes Wissen über Abläufe abzuspeichern und zu verbreiten. Die Herausforderung bei diesem Instrument ist die Motivation aller Beschäftigten zur regelmäßigen Pflege.

- **Chat- bzw. Instant-Messaging-Tools**

Chats oder Instant Messaging dienen dazu, dass sich Mitarbeitende per Kurznachrichten direkt austauschen können. Diese Nachrichten können niederschwellig an einzelne Personen oder ganze Gruppen versendet werden. Der Nachteil besteht darin, dass die Kommunikation oft nicht abgespeichert werden kann. Für die informelle Kommunikation und vor allem für Arbeitsplätze, die sehr abspracheintensiv sind, kann sich die Anschaffung eines solchen Programms aber lohnen.

- **Social Media**

Genauso können Social-Media-Kanäle, zumindest teilweise, zur internen Kommunikation genutzt werden. So kann ein Unternehmen beispielsweise geschlossene Facebook- oder LinkedIn-Gruppen erstellen und seinen Beschäftigten für die Kommunikation zur Verfügung stellen. Diese Art der Kommunikation bietet sich allerdings nur in Betrieben an, die diese Kanäle bereits nutzen und in der die Mitarbeitenden offen eingestellt gegenüber dieser Art der Kommunikation sind. Auch muss bedacht werden, dass nicht alle Beschäftigten zwangsläufig über eigene Social-Media-Zugänge verfügen.

- **Tools für Mitarbeiterfeedback**

Für das Einholen von Mitarbeiterfeedback können ergänzende Instrumente in Erwägung gezogen werden. Das kann ein Briefkasten sein, der zentral aufgestellt wird, und mit schriftlichen Anregungen gefüllt werden kann. Auch Online-Umfragen bieten die Möglichkeit, Mitarbeitende außerhalb von persönlichen Gesprächen anonym zu Wort kommen zu lassen. So können einerseits mögliche Quellen der Unzufriedenheit aufgedeckt, aber auch positive Entwicklungen gefördert werden.

### Gedruckt:

- **Aushänge**

Neben den offiziellen Aushängen, gemäß der betrieblichen Aushangpflicht (zum Beispiel das Arbeitszeitgesetz oder Arbeitsschutzvorschriften), besteht die Möglichkeit, Aushänge auch zu weiteren Zwecken zu nutzen. Dafür sollte analysiert werden, wo im Betrieb Aushänge gelesen werden. Das kann zum Beispiel am schwarzen Brett im Pausenraum, aber auch an der Eingangspforte sein. Aushänge sind eine niederschwellige Möglichkeit, um Mitarbeitende zu erreichen, die täglich an ihrem Arbeitsplatz sind. Für Mitarbeitende, die mobil oder im Außendienst arbeiten, ist diese Kommunikationsform nicht geeignet. Der Inhalt eines Aushangs kann von der Bekanntmachung einer Betriebsversammlung hin zu Regeln für den gemeinsamen Umgang miteinander reichen. Der Aushang kann auch eine gute Ergänzung zu weiteren Kommunikationsinstrumenten, wie dem E-Mail-Versand, darstellen.

- **Flyer und Broschüren**

Üblicherweise werden Flyer oder Broschüren für die externe Kommunikation genutzt. Für eine wichtige Veranstaltung oder für eine neue Richtlinie kann es sich aber auch lohnen, den Mitarbeitenden etwas Schriftliches in Form einer kleinen Informationsbroschüre oder eines Flyers an die Hand zu geben. Der Vorteil hierbei ist, dass auch Mitarbeitende, die keinen Arbeitsplatz mit Internetzugang besitzen, einfach erreicht werden können.

## Auswahl der passenden Instrumente – was passt zur Unternehmenskultur?

Einer Überfrachtung der Mitarbeitenden durch die Nutzung von mehr als zwei bis drei Kommunikationsinstrumenten sollte vorbeugt werden. Die Auswahl eines neuen Kommunikationsinstrumentes ist deshalb unbedingt mit der Unternehmenskultur abzustimmen.
In Betrieben, in denen beispielsweise mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden nicht mit elektronischen Medien arbeitet, ist eine ausschließliche Kommunikation via E-Mail ungeeignet. Aus diesem Grund ist eine Reflexion oder Analyse (s. Ausrichtung der internen Kommunikation) unabdingbar. Die Einführung von neuen Instrumenten sollte zudem evaluiert werden, um zu überprüfen, ob die Annahmen zur Passung mit der Unternehmenskultur richtig waren – das heißt, dass die Nutzung durch alle Beteiligten funktioniert.

Auch sollte auf das Kompetenzniveau der Mitarbeitenden Rücksicht genommen werden – während sich die jüngere Generation mit der Kommunikation über Social Media tendenziell mehr beschäftigt, erwartet die ältere Generation oft persönliche Absprachen. Falls neue Instrumente implementiert werden sollen, muss der Vorteil der Nutzung deshalb allen Beschäftigten verdeutlicht werden. Genauso ist klarzustellen, wieso diese oder jene Instrumente gut zur Unternehmenskultur passen könnten. Das anschließende Vorleben der Nutzung durch Führungskräfte ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Es sollte zu jedem Zeitpunkt sichergestellt werden, dass alle Beschäftigte eine Einweisung in die Nutzung erhalten haben, um zu vermeiden, dass Berührungsängste mit den neuen Kanälen entstehen.

Klar sollte nach der Einführung sein, welche Informationen über welche Instrumente bzw. Kanäle kommuniziert werden. Dies vereinfacht den Beschäftigten die Suche nach relevanten Informationen.

## Vermeidbare Fehler – was muss bedacht werden?

Die häufigste Ursache für eine nicht funktionierende interne Kommunikation ist die Unklarheit über den zu nutzenden Kanal. Dadurch werden Informationen nicht weitergetragen (»Ich wusste nicht, wie ich das mitteilen soll!«), sie werden verfälscht (»Ich habe das anders verstanden.«) oder »hinzugedichtet«. Aus diesem Grund sollte allen Beschäftigten deutlich gemacht werden, welcher Kommunikationsweg wann bei welcher Person zu wählen ist. Dies kann unter Umständen als eine zentrale Grafik dargestellt und in den Arbeitsräumen aufgehängt werden. Zusätzlich oder alternativ kann in den Mitarbeitergesprächen darauf hingewiesen werden. Weitere vermeidbare Fehler sind eine fehlende Zielgruppenorientierung (die Zielgruppe empfindet die Kommunikation als unpassend), Wahl des Zeitpunktes der Kommunikation (die Kommunikation passt nicht zum Ablauf des Arbeitsprozesses) oder fehlende Vorbilder in Form von Führungskräften, die die Bedeutsamkeit der Kommunikation und den dafür vorgeschriebenen Weg nicht einhalten. Nahezu alle diese Fehler könnten vermieden werden, indem sich die Beteiligten das Risiko für diese Fehler bewusst machen und ihnen Wege zur Vermeidung dieser aufgezeigt werden.

### Fördernde Faktoren

- Seien Sie das beste Vorbild. Eine Geschäftsführung und Managementebene, die gute Kommunikation vorlebt, trägt wesentlich zu einer guten Kommunikation im gesamten Unternehmen bei.
- Informieren Sie lieber zu viel als zu wenig. Nutzen Sie für wichtige Informationen mehrere Informationskanäle oder Medien.

- Schulen Sie Ihre Führungskräfte zum Thema »Bedeutung der internen Kommunikation«. Vermeintlich unzureichende Kommunikation ist oft eine Quelle für innerbetriebliche Konflikte oder Missverständnisse.

### Hemmende Faktoren

- Fehlende Transparenz bei der Einführung neuer Kommunikationsinstrumente fördert die Nichtnutzung der neuen Instrumente. Machen Sie sich klar, dass die Nutzung ungewohnter Kommunikationsmittel eine Zeit der Eingewöhnung und des »Testens« benötigt. Seien Sie offen für ehrliche Rückmeldungen Ihrer Beschäftigten.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: Die Dauer der Einführung eines neuen Instrumentes hängt von der Art ab. Sind technische oder räumliche Ressourcen notwendig? Insgesamt ist die Veränderung eines Kommunikationskanals ein mittel- bis langfristiges Projekt.
- Kenntnisse (Beschäftigte): Anwendung neuer Kommunikationskanäle (z. B. Social Media, Intranet; Schulungen empfohlen)

**Weiterführende Hinweise**


Diakonisches Werk der EKD (2007) Leitfaden für die Planung interner Kommunikation. http://www.kampagnenfaehig.de/blog/wp-content/uploads/2014/05/Leitfaden-Booklet-ANSICHT.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Mast C (2013) Unternehmenskommunikation. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, München

Mittelstand-Digital (2018) Interne Kommunikation: Mitarbeiter und Partner erreichen. https://kommunikationmittelstand.digital/content/uploads/2018/03/leitfaden-interne-kommunikation.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Noll N (1996) Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation. Springer, Wiesbaden

Weber H (2018) Organisationale Resilienz. In: Lüder R, Stahlhut B (Hrsg) Konturen einer Gesundheitssicherheitspolitik. Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin


## 3.5.3. Anleitung zur Durchführung eines systematischen Kompetenzmanagements

Vorhandenes Wissen und bestehende Kompetenzen in Unternehmen zu sichern ist für viele Führungskräfte eine notwendige, aber nicht unbedingt einfach zu realisierende Aufgabe. Es gibt viele Möglichkeiten, um Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten zu sichern, aufzubauen und weiterzuentwickeln. Je kompetenter und fähiger die Beschäftigten eines Unternehmens sind, desto eher können bei Störungsfällen gute Lösungen gefunden werden, um die Störungen zügig zu beseitigen – und aus ihnen zu lernen. Die Potenziale der Beschäftigten zu erkennen und jeden individuell zu fördern, sollte für die Unternehmensführung von besonderer Relevanz sein, um Resilienz in einer Organisation zu entwickeln.

### Ziele

- Aufbau und Verankerung einer lernförderlichen Unternehmenskultur
- Wahrnehmung und Dokumentation von Kompetenzen
- individuelle Besprechung und Förderung der Entwicklung der Beschäftigten

### Vorgehen

#### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Beschäftigten sind häufig nicht systematisch erfasst. Viele der Beschäftigten bringen hingegen nützliche Kompetenzen mit oder wären bereit, ihre vorhandenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Vor diesem Hintergrund gibt die Maßnahme Hilfestellung bei dem Aufbau eines Kompetenzmanagements im Betrieb und besteht insgesamt aus sieben Phasen, die die Etablierung eines systematischen Kompetenzmanagements anstreben (s. Abb. 38). Die Maßnahme erfordert eine aktive Beteiligung der Beschäftigten (Mitarbeitende und Führungskräfte), initiiert wird die Maßnahme durch die Geschäftsleitung. Das Vorgehen trägt dazu bei, dass das Thema an die Mitarbeitenden herangetragen und die Akzeptanz gegenüber der Maßnahme gefördert wird.

#### Ausgangslage

Ein grundlegender Schritt ist dabei die Erfassung von Qualifikationen der Beschäftigten, beispielsweise in einer Qualifikationsmatrix, die auch Bestandteil bestimmter Zertifizierungen sind (z. B. Einhaltung der internationalen Norm DIN EN ISO 9001:2015, in deren Kapitel 6.2 »personelle Ressourcen« eine Bedarfsanalyse gefordert wird). Ausgehend von den Qualifikationen liegt der Fokus dieser Maßnahme auf der Erfassung der Kompetenzen. Während in einer Qualifikationsmatrix Daten zu Schulabschlüssen oder Sprachkenntnissen gesammelt werden, beinhaltet eine Kompetenzmatrix auch Angaben zu dem

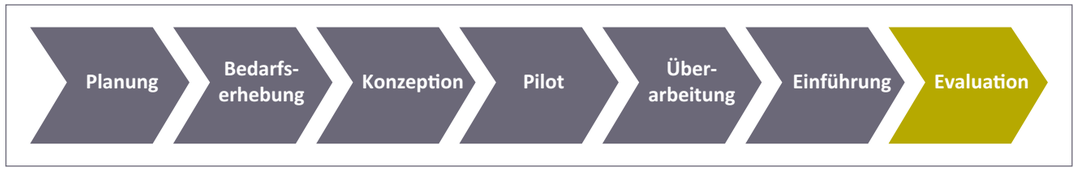



*Abbildung 38: Einführungsprozess Kompetenzmatrix*



| Kompetenz | Beschreibung | persönliche Einschätzung | Ist-Profil: Einschätzung durch direkte Führungskraft | Soll-Profil: Ziel |
|---|---|---|---|---|
| **1. Fachkompetenz** | | | | |
| Auftragsmanagement | Anfragen, Preisfindung, Bestellungen, Versand, Abwicklung, Terminverfolgung | 4 | 4 | 5 |
| Bestellungen | interne Bestellungen, externe Bestellungen | 4 | 4 | 5 |
| Ablage | Auftragskarten, Aufträge/Lieferscheine nach Datum ablegen | 5 | 4 | 4 |
| **2. Arbeitsverhalten** | | | | |
| Gewissenhaftigkeit | Ich führe meine Aufgaben nach bestem Wissen aus und arbeite gründlich, umsichtig, besonnen und zuverlässig. | 4 | 5 | 5 |
| Lernbereitschaft | Ich bin offen gegenüber Neuem und entwickle mich gerne weiter. | 5 | 3 | 5 |
| Kundenorientierung | Ich versuche bestmöglich auf die individuellen Kundenanforderungen einzugehen | 4 | 4 | 5 |
| **3. Methodenkompetenzen** | | | | |
| Problemlösefähigkeit | Ich kann auch schwierige Probleme mithilfe eigener Lösungsideen selbstständig lösen. | 4 | 4 | 5 |
| Analysefähigkeit | Ich kann abstrakte Zusammenhänge schnell erfassen, Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden. | 4 | 5 | 5 |
| Entscheidungsfähigkeit | Ich kann verschiedene Entscheidungsalternativen und ihre Konsequenzen abwägen. | 4 | 5 | 4 |
| **4. Sozialkompetenz** | | | | |
| Teamfähigkeit | Ich kann meine eigenen Bedürfnisse zugunsten von Gruppenentscheidungen zurückstellen und handele in meinem Team engagiert und proaktiv. | 4 | 3 | 5 |

*Tabelle 23: Kompetenzmatrix mit den Spalten für die Ist-Einschätzung durch den Mitarbeitenden, die Führungskraft und das Soll-Profil (Skala 1–5; 1 = gering, 5 = sehr hoch)*

Arbeitsverhalten oder den sozialen Kompetenzen. Eine Kompetenzmatrix stellt dar, wer welche Kompetenzen mit sich bringt und wo individuelle Potentiale vorhanden sind. Diese Potenziale können dann im Anschluss mithilfe von Entwicklungsplänen gefördert werden.

**1. Planung**

In der Planungsphase wird das Ziel (der Auftrag) der Einführung des Kompetenzmanagements geklärt. Der Fokus liegt dabei auf der Klärung der Bedingungen und Ressourcen, unter denen das Kompetenzmanagement eingeführt wird. Hier sollte auch festgelegt werden, welche zusätzlichen Zuständigkeiten es gibt und wie die Information und Kommunikation im Betrieb stattfinden wird. Die Ziele des Kompetenzmanagements sollten sich mit den Strategiezielen der Organisation decken.

**2. Bedarfserhebung**

Um den aktuellen Bedarf für ein Kompetenzmanagement festzustellen, ist es wichtig, bisherige Analysen zu den Anforderungen der verschiedenen Tätigkeiten zu recherchieren und zu sichten. Gegebenenfalls existieren schon bereits erstellte Stellenprofile oder Tätigkeitsbeschreibungen als Grundlage für die Erstellung von Soll-Profilen. So können die Kompetenzkategorien (zum Beispiel Fachkompetenzen, soziale Kompetenzen oder Methodenkompetenzen) festgelegt werden. Die Erarbeitung eines Kompetenzmodells, einer grafischen Zusammenfassung der unternehmensübergreifenden Kompetenzkategorien ist möglich, aber nicht notwendig für das weitere Vorgehen.

**3. Konzeption**

Während der Konzeptionsphase wird die Kompetenzmatrix erstellt (s. Tab. 23). Hier erfolgt die Festlegung der Soll-Profile, das heißt, für jeden Arbeitsplatz wird festgesetzt, wie hoch die Kompetenz jeweils sein sollte. Dies kann wie in Tabelle 23 beispielhaft dargestellt auf einer Skala von 1 bis 5 geschehen. Die Soll-Profile sind anhand bestehender Stellenbeschreibungen oder aufgrund der Einschätzung der Führungskraft zu erstellen.

**4. Pilot**

Die nun vorliegende Matrix wird von ausgewählten Beschäftigten und deren Führungskräften getestet, um zu überprüfen, ob die definierten Kompetenzen auch den tatsächlichen Tätigkeiten am Arbeitsplatz entsprechen.

Das Ziel ist es, mit diesen Mitarbeitenden gemeinsam die Matrix an ihre Abteilung anzupassen. Gegebenenfalls werden deshalb fehlende Kompetenzen ergänzt.

**5. Überarbeitung**
In der Überarbeitungsphase wird die Matrix mit ihren Kompetenzen gemäß den Ergebnissen der Pilot-Phase ergänzt und angepasst. Es empfiehlt sich, die fertige Matrix als Excel-Tool umzusetzen, um Einträge und Anpassungen zu erleichtern (s. Tab. 23).

**6. Einführung und erste Ist-Analyse**
Die Matrix wird nun im ersten Schritt von den Vorgesetzen für jeden Beschäftigten ausgefüllt. Im zweiten Schritt werden die persönlichen Einschätzungen des Mitarbeitenden gesammelt. Hier bietet es sich an, im Mitarbeitergespräch die einzelnen Kompetenzen Schritt für Schritt durchzugehen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass gut kommuniziert wird und dass die Matrix nicht den Zweck einer reinen Bewertung hat, sondern vor allem auch der Ableitung von Entwicklungspotentialen dient. Hier bietet es sich an, dass der oder die Angestellte Beispiele nennt, um zu begründen, wieso er oder sie sich entsprechend einschätzt. So kann verhindert werden, dass es zu Missverständnissen beim Verständnis der Kompetenzen kommt. Deshalb sollte der Beschäftigte dazu aufgefordert werden, die Einschätzung immer anhand eines oder mehrerer konkreter Beispiele aus dem Arbeitsalltag zu belegen. So kann auch sichergestellt werden, dass die Kompetenz richtig verstanden wurde. Nach der Ist-Analyse kann nun ein Abgleich stattfinden, zwischen den Ist- und den Soll-Daten. Diesen Abgleich kann die Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeitenden, aber auch im Anschluss an ein Mitarbeitergespräch alleine durchführen. Die Ableitung von Entwicklungspotenzialen sollte wieder in Abstimmung mit dem Mitarbeitenden erfolgen.

**7. Evaluation**
Alle Beteiligten bewerten die Handhabbarkeit der Matrix und den Nutzen der Darstellung. Entsprechend des Feedbacks wird anschließend die Matrix angepasst. Zudem ist die Matrix aktuell zu führen: Mitarbeitende, die eine Weiterbildung besucht oder sich anderweitig neue Kompetenzen angeeignet haben, sollten die Möglichkeit bekommen, dies in der Matrix festzuhalten.

Durch einen systematischen Überblick über vorhandene (auch bislang ungenutzte) Kompetenzen werden Beschäftigte gezielter und ggf. auch breiter eingesetzt. Die Kompetenzmatrix zeigt aktuelle fachliche und überfachliche Kompetenzen der Beschäftigten auf und weist auf Entwicklungsmöglichkeiten hin. Durch die Nutzung der Kompetenzmatrix und eine systematische Kompetenzentwicklung wird eine Transparenz hinsichtlich vorhandener Bereiche gestärkt und neue Bereiche können erschlossen, Innovationen hervorgebracht und das Produktportfolio erweitert werden. Außerdem werden relevante Kompetenzen für das Unternehmen dauerhaft identifiziert und dokumentiert.

### Fördernder Faktor
- Erkennen und fördern Sie die individuelle Lernkultur Ihres Unternehmens. Denn wenn die Beschäftigten gut vernetzt sind, ergeben sich oft ganz natürliche Lernsituationen. So wird beispielsweise im Rahmen einer Urlaubsvertretung eine Aufgabe übernommen, die – ähnlich wie bei einer Hospitation – nun anschließend die Kompetenz des Mitarbeitenden erweitert.

### Hemmender Faktor
- Widerstand zum Mehraufwand in der Belegschaft: Bei jeder neuen Aufgabe, wie zum Beispiel dem Bilden eines Lerntandems, gibt es Beschäftigte, die vor allem den Mehraufwand sehen. Beachten Sie auf der einen Seite, dass nicht jede/r von vornherein lernfähig und lernwillig ist, auf der anderen Seite sollten Sie alle Beschäftigten darauf hinweisen, dass sie wichtiges Wissen und hervorragende Kompetenzen in sich tragen, die für jüngere und kommende Generationen eine wertvolle Quelle sind.

### Ressourcen
- zeitlicher Umfang: 6–18 Monate
- Kenntnisse: Kompetenzmatrix (Führungskräfte; Aneignung empfohlen); realistische Einschätzung der Kompetenzen (Führungskräfte, Mitarbeitende)
- Materialien: Vorlage einer Kompetenzmatrix

### Weiterführende Hinweise


Belliger A, Krieger D (2007) Wissensmanagement für KMU. vdf Hochschulverlag, Zürich

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007) Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung. http://www.sfs.tu-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc/1184/wissenmanagen-leitfaden,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013) Fit für den Wissenswettbewerb – Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/wissensmanagement-in-kmu-erfolgreich-einfuehren.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 24. Mai 2018

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2017) Wissensmanagement kompakt – Informationen, Instrumente, Methoden, Praxisbeispiele, Arbeit 4.0 & Digitalisierung. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Broschueren/PDF_ALF_BRO_Wissensmanagement.pdf. Zugegriffen: 11. September 2018

ILTEC – International Learning Technology Center: Der Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen – Ein Leitfaden. http://cis.com/intranet/content/data/kontakt/downloads_1/WM_ILTEC.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Orth R, Voigt S, Kohl I (2011) Praxisleitfaden Wissensmanagement. Fraunhofer Institut. http://www.prowis.net/_media/wissensmanagementliteratur:prowis_leitfaden_fraunhofer_web.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

*Die Orientierung an dem EFQM Excellence Modell unterstützt Sie bei der systematischen Stärkung individueller und organisationaler Resilienz.*

# 4 HINTERGRUNDINFORMATIONEN

## 4.1 Individuelle Resilienz

Eine Stärkung des resilienten Verhaltens von Beschäftigten ist nicht nur wichtig, weil es sich positiv auf die Gesundheit und damit auf die Leistungsfähigkeit von Individuen auswirkt (Soucek et al. 2016), sondern resiliente Beschäftigte sind zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz, zeigen mehr Engagement und sind produktiver als Beschäftigte, deren Resilienz geringer ausgeprägt ist (Luthans et al. 2007). Das hängt mit dem durch Resilienz ermöglichten besseren Umgang mit Stressoren und der erfolgreicheren Bewältigung von belastenden Situationen zusammen. Diese Aspekte verdeutlichen die Relevanz, Maßnahmen zur Stärkung der individuellen Resilienz in die Personal- und Organisationsentwicklung zu integrieren. Insgesamt profitiert eine Organisation von resilienten Beschäftigten, da diese auch zur Förderung der organisationalen Resilienz beitragen.

Der Begriff »Resilienz« stammt ursprünglich aus der Physik und bezeichnet in der Werkstoffkunde die Fähigkeit eines Werkstoffes, sich verformen zu lassen und dennoch in die ursprüngliche Form zurückzufinden (von lat. »resilire« – »zurückspringen, abprallen«). In der Psychologie wird Resilienz als die Fähigkeit bezeichnet, widerstandsfähig gegenüber äußeren Belastungen und Krisensituationen zu sein und sie ohne anhaltende Beeinträchtigung durchzustehen. Resilienz bezeichnet die erfolgreiche Verhaltensanpassung bei der Bewältigung potenziell sicherheitskritischer Situationen (Werner 2005; Hutter 2011; Benoit 2010; Ritz et al. 2013), z. B. durch die Entwicklung und Nutzung erfolgreicher Strategien zur Bewältigung von Herausforderungen und Krisen, die Nutzung und Erweiterung bestehenden Wissens, Flexibilität auf mentaler, emotionaler und Verhaltensebene, den Einsatz erlernter Fähigkeiten oder die Mobilisierung bislang ungenutzter Ressourcen. Der Mensch als handelndes und aktives Subjekt strebt die Gestaltung der eigenen sozialen Lebenswelt an (Brandes und Stark 2011). Dies setzt Wahlmöglichkeiten bzw. das Vorhandensein von Handlungsalternativen sowie ein positives Selbstbild mit einer Erwartung, durch eigenes Handeln Einfluss auf sein eigenes Leben zu haben, voraus.

Resilienz wird häufig als Puffer gesehen, der die negativen Auswirkungen kritischer Situationen abmildert und die Bewältigung erleichtert oder sogar erst ermöglicht. Sie beinhaltet ein breites und flexibles Verhaltensrepertoire, welches je nach Bedarf genutzt werden kann. Dieses Repertoire wird über den gesamten Lebensverlauf ständig erweitert, d. h. auch im Erwachsenenalter ist eine Erhöhung der Resilienz noch gut möglich und im Allgemeinen auch notwendig (z. B. Staudinger und Greve 2001). Resilienz bedeutet nicht, dass Individuen gegen alle Widrigkeiten immun sind. Vielmehr nehmen resiliente Menschen Niederlagen an, verarbeiten sie und wissen, dass es zwar wehtut, aber auch, dass es vorübergeht. Manche Menschen wachsen sogar durch die Verarbeitung dieser Widrigkeiten und krisenhaften Situationen. Resilienz bedeutet, letztlich zu wissen, dass das eigene Schicksal in großen Teilen selbst bestimmt werden kann. Zu Resilienz gehören neben einer Person (intrapersonale Ressourcen) auch die jeweilige Umwelt, welche einerseits Stressoren und andererseits extrapersonale Ressourcen (z. B. Arbeitskontext) bereithält. Als kritische Situationen wirken kritische Lebensereignisse (z. B. schwere Krankheit) ebenso wie Lebensübergänge (z. B. relevante berufliche Veränderung).

Als »Mutter der Resilienzforschung« gilt Emmy Werner, Professorin für Entwicklungspsychologie an der Universität in Berkeley, die über einen Zeitraum von mehr als 40 Jahren die Entwicklung von 700 Kindern auf der Hawaii-Insel Kauai begleitet hat. Ein Teil der Gruppe wuchs dabei unter äußerst schwierigen Bedingungen auf. Psychologen, Kinderärzte, Krankenschwestern und Sozialarbeiter prüften die Entwicklung im Alter von 1, 2, 10, 18, 32 und 40 Jahren. Wesentliche Ergebnisse waren, dass resiliente Kinder über Schutzfaktoren verfügten, die die

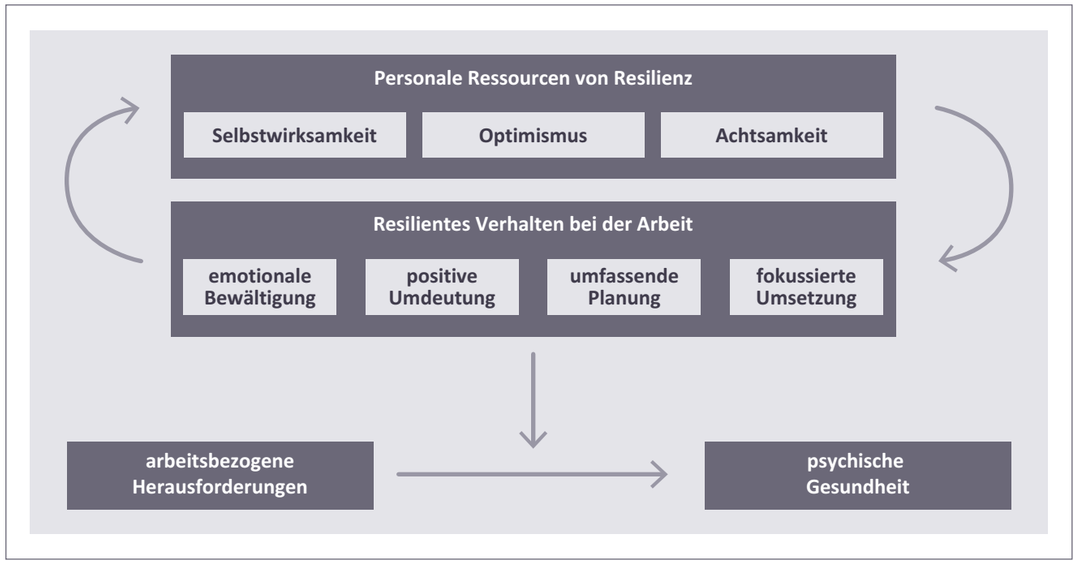



*Abbildung 39: Resilienz-Modell für die Arbeit nach Soucek et al. (2016)*

negativen Auswirkungen widriger Umstände abmildern konnten: Sie fanden Halt in einer stabilen emotionalen Beziehung zu Vertrauenspersonen außerhalb der zerrütteten Familie, z. B. Großeltern, Nachbarn, Lehrer oder Pfarrer. Auch Geschwister boten vernachlässigten oder misshandelten Kindern einen Zufluchtsort und gaben ihnen die Bestätigung, etwas wert zu sein. Diese Menschen waren für sie soziale Modelle für die konstruktive Problemlösung. Diese so genannte Kauai-Studie (1955–1995) belegt, dass sich Kinder trotz hoher Risikofaktoren (wie Armut, chronische Krankheit eines Elternteils, Kindesmisshandlung usw.), stressreicher kritischer Lebensereignisse (wie Scheidung der Eltern usw.) und auch nach schweren Traumata (wie Krieg, Katastrophen usw.) gut entwickeln können. Werners Konzept der individuellen Resilienz ist zum einen in der Psychologie (v. a. Kindheit und Jugend) sowie der Pädagogik verbreitet und fokussiert dort auf Entwicklungsmöglichkeiten unter schwierigen Lebensbedingungen (Risikomilieus). Diese Sichtweise bleibt demnach nah an der historischen Perspektive.

Während Resilienz ursprünglich als Persönlichkeitseigenschaft gesehen wurde (z. B. Asendorpf und van Aken 1999), werden heute stärker Ansätze vertreten, die Resilienz als veränderliches Konstrukt sehen, welches erlernbar ist (Werner 2005; Masten und Reed 2002). Auch wenn Resilienz heute noch als eine (stabile) Einstellung und/oder personale Ressource betrachtet wird, sollte berücksichtigt werden, dass bei Resilienz die adaptive Bewältigung von Krisen im Vordergrund steht (Pangallo et al. 2015). Damit sollte das Verhalten von Individuen in den Mittelpunkt gestellt werden, das zum Vorschein kommt, um eine Krise zu bewältigen (es geht weniger darum, resilient zu sein, sondern sich resilient zu verhalten). Das versetzt Menschen in die Lage, auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Vor diesem Hintergrund wurde von Soucek et al. (2016) ein Instrument entwickelt, welches vier Facetten resilienten Verhaltens bei der Arbeit aufgreift (s. Abb. 39):

Die erste Facette umfasst einen erfolgreichen bzw. konstruktiven Umgang mit den eigenen emotionalen Reaktionen (z. B. Unruhe oder Ärger) als Folge von kritischen/schwierigen/unerwarteten Ereignissen (emotionale Bewältigung). Die Wahrnehmung dieser Situation als eine Chance, die eigenen Fähigkeiten herauszufordern, Kompetenzen einzubringen und weiterzuentwickeln stellt die zweite Facette dar (positive Umdeutung). Im dritten Schritt soll das Verhalten entsprechend geplant werden, wobei mehrere Möglichkeiten zur Lösung eines Problems herangezogen werden (umfassende Planung). Schließlich wird das Verhalten zielgerichtet zur Bewältigung dieser Situation eingesetzt und der Lösungsansatz ausdauernd verfolgt (fokussierte Umsetzung). Dabei können personale Ressourcen, welche relativ stabil sind, auch unterstützend wirken. Diese Facetten resilienten Verhaltens hängen mit den personalen Ressourcen zusammen (berufliche Selbstwirksamkeit, Optimismus und Achtsamkeit) und können zur psychischen Gesundheit beitragen (Soucek et al. 2016). Da diese personalen Ressourcen nur sehr bedingt im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung beeinflussbar sind, bezieht sich die Definition, die im Rahmen des Resilienzkompasses Anwendung findet, auf veränderliche situative Verhaltensstrategien zur Bewältigung von Krisen (Coping-Strategien).

## 4.2 Organisationale Resilienz

### Welche Verbindungen gibt es zwischen individueller Resilienz und organisationaler Resilienz?

Eine Übertragung des Resilienz-Konzepts auf Organisationen kann unterschiedlich stattfinden. Einige Forscher (z. B. Meneghel et al. 2016) sprechen dann von resilienten Organisationen, wenn die Mehrheit ihrer Beschäftigten resilient ist, oder sich resilient verhält.

Viele Forscher verstehen unter organisationaler Resilienz aber mehr als nur eine Summe der Resilienz der Beschäftigten. Resiliente Organisationen ergreifen beispielsweise Vorsichtsmaßnahmen gegen bevorstehende Probleme wie Trainings zur Bewältigung von Notfallsituationen oder Geschäftspläne und Strategien für konjunkturelle Einbrüche. Insofern können auch bestimmte Prozesse oder Strukturen zur Resilienz einer Organisation beitragen. Auch eine Kommunikationsstruktur, ein Netzwerk oder Führung kann die Widerstandsfähigkeit eines ganzen Betriebes erhöhen. Da in einer Organisation zahlreiche Wechselwirkungen existieren, kann die Wirkung von individueller Resilienz der Mitarbeitenden auf die Organisation nicht durch einfaches Addieren oder Multiplizieren dargestellt werden. Eine Analyse sowie die Förderung der Resilienz lässt sich nur durch eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation erreichen.

### Wie wird Resilienz bislang in Bezug auf Organisationen verstanden?

Es gibt verschiedene Ansätze zur Beschreibung und Analyse von Resilienz. Wird Resilienz als kontinuierlicher Prozess verstanden, und nicht nur als Ergebnis oder Leistungsfähigkeit, so wird deutlich, dass ein komplexes Zusammenspiel aus unterschiedlichen Faktoren Resilienz entstehen lassen kann. Zum einen durch die individuelle Resilienz der Mitarbeitenden, zum anderen aber auch durch resiliente Strukturen und Prozessen (gemäß der Aufbau- und Ablauforganisation) sowie einer Unternehmenskultur, die den fruchtbaren Boden für die Existenz und Förderung von Resilienz bildet. Die Art und Weise, wie diese unterschiedlichen Arten von Resilienz nun zusammenwirken, ist aus Sicht der Forschung noch nicht ausreichend geklärt. Wie in Abbildung 40 dargestellt, gehen zum Beispiel Soucek et al. (2016) davon aus, dass die Resilienz nicht auf einen einzigen Punktwert für eine Organisation gebracht werden kann, sondern mindestens auf den drei verschiedenen Ebenen bewertet werden muss, auch wenn es bereits verschiedene Ansätze gibt, um Messwerten näher zu kommen. So wirkt die individuelle Resilienz (aufgeteilt in die personalen Ressourcen und das resiliente Verhalten) auf die Resilienz eines ganzen Teams, aber auch auf die Ebene der Organisation. Auf der organisationalen Ebene spielen dann die verschiedenen betrieblichen Handlungsfelder eine Rolle, die wiederum immer in Wechselwirkungen mit der Ebene des Individuums und des Teams stehen. Im Projekt STÄRKE wird ebenfalls von Wechselwirkungen der drei Ebenen ausgegangen, der Fokus liegt aber auf der konkreten Ausgestaltung der betrieblichen Handlungsmöglichkeiten.

### »Organisationale Resilienz«: Verständnis im STÄRKE-Projekt

Nach der Definition von Hollnagel (2011) bedeutet organisationale Resilienz, dass ein System auf Störungen so reagieren kann, dass es seine Funktionsfähigkeit erhält und Krisen erfolgreich überwindet. Hollnagel (2011) hat dafür vier wesentliche Faktoren in einem System definiert. Diese sind Lernen (Learning), Feedback (Responding), Prüfen (Monitoring) und Vorhersehen (Anticipating) und äußern sich in folgenden Schritten (s. Abb. 41):

1. Wissen, was zu tun ist.
2. Wissen, wonach zu suchen ist.
3. Wissen, was zu erwarten ist.
4. Wissen, was bereits geschehen ist.

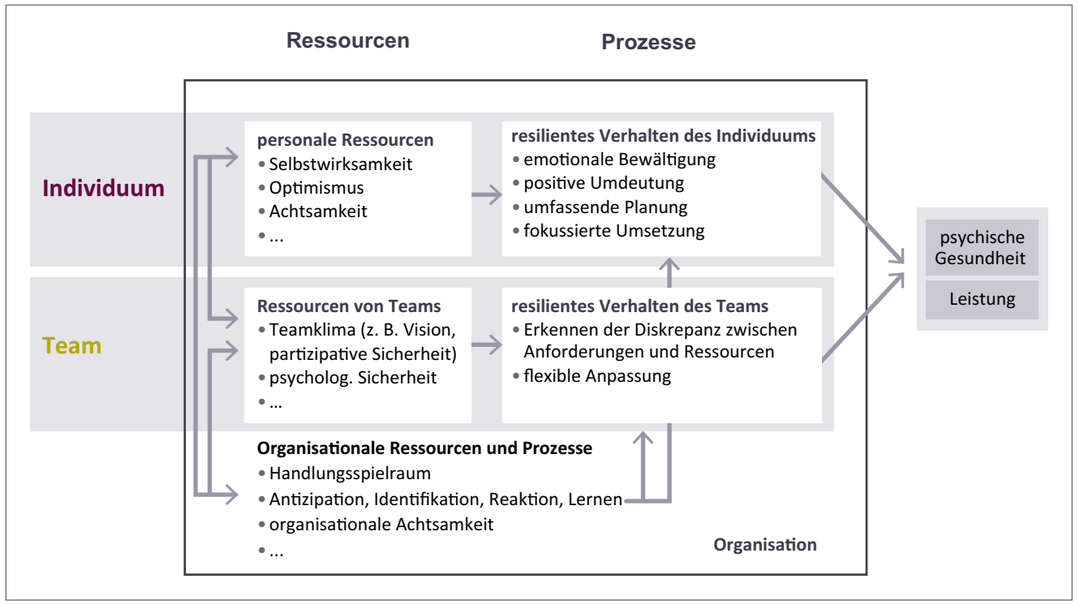



*Abbildung 40: Wirkebenen von Resilienz im Arbeitskontext (Soucek et al. 2016, S. 132)*

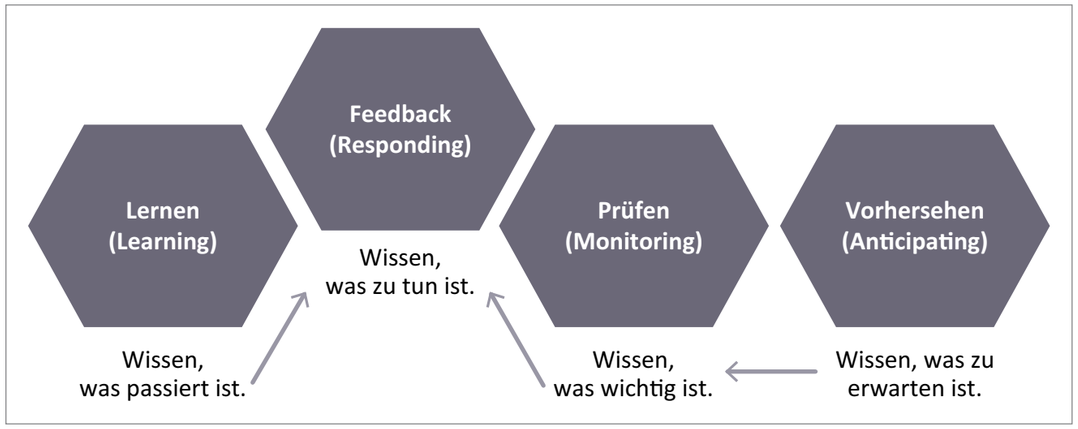



*Abbildung 41: Die vier Säulen der Resilienz (Hollnagel 2011)*

Die ganzheitliche Betrachtung der Organisation und damit auch der vielseitigen Entstehung von Resilienz steht im Projekt STÄRKE im Vordergrund. Um die Definition von Resilienz deshalb konkret in Bezug zu den betrieblichen Handlungsfeldern zu setzen, wurde untersucht, wie in den fünf verschiedenen Handlungsfeldern (s. Kap. 1.3 »EFQMplusR-Modell zur systematischen Erfassung von Resilienzaspekten«) Maßnahmen entwickelt werden können, die die Resilienz im Betrieb gemäß der vier Säulen fördern. In der nachfolgenden Tabelle 24 finden Sie deshalb für jedes Befähiger-Kriterium beispielhaft skizziert, welchen Einfluss bzw. Zusammenhang es für eine der vier Säulen gibt.

## Wie lässt sich organisationale Resilienz messen?

Resilienz lässt sich nur während oder nach einer Krise oder Störung messen. Personen oder Unternehmen, die zwar die Facetten von Resilienz erfüllen, aber nie eine Krise erlebt haben, können nicht als resilient bezeichnet werden. Dabei kann eine Krise oder Störung vielfältig sein, und muss nicht immer im Rahmen von Arbeitssicherheit und Katastrophenschutz verstanden werden (Ritz 2015). Krisen und Störungen sollten allerdings nicht unmittelbar mit Fehlern gleichgesetzt werden, da es auch Fehler gibt, die zu keiner Störung im gesamten System führen.

Um organisationale Resilienz messen zu können, ist es deshalb notwendig, auf verschiedenen Ebenen zu untersuchen, wie auf eine Krise oder Störung reagiert wurde. Es bietet sich deshalb an, entlang der verschiedenen betrieblichen Handlungsfelder zu untersuchen, ob Resilienz vorhanden ist. Instrumente für die Analyse der Resilienz in den verschiedenen Handlungsfeldern finden Sie in dem Kapitel 2 »Analyse – Wie widerstandsfähig ist ihr Unternehmen?«.

## Wie lässt sich der Begriff der Resilienz in der betrieblichen Praxis nutzen?

Der Begriff der Resilienz hat jüngst Interesse geweckt – nicht nur in der Wissenschaft, sondern vor allem auch in der Praxis. Es existieren zahlreiche Ratgeber und Hinweise, wie Resilienz aus Sicht der Personalentwicklung gefördert werden kann (z. B. Divine 2016; Gruhl 2010; Heller 2013; Mourlane 2012; Wellensiek 2011). Der Bedarf an Resilienz wird aus Sicht der Autoren darin gesehen, dass die allgemeinen Anforderungen des Marktes, z. B. durch Globalisierung oder Digitalisierung, steigen und somit Organisationen überleben, die sich auf die sogenannten Megatrends vorbereiten (vgl. Quendler 2015) und sich entsprechende Bewältigungsstrategien zu eigen machen können. Diesen Ansätzen ist eine Fokussierung auf positives Denken und Ressourcen gemein. Die betriebswirtschaftlichen Aspekte in Organisationen werden aber oft vernachlässigt. So lässt sich eine persönliche Stärke oft nur entwickeln, wenn dafür betriebliche Rahmenbedingungen vorhanden sind. Aus diesem Grund empfehlen wir bei der Nutzung von Resilienz-Konzepten ein ganzheitliches Vorgehen, zum Beispiel mit dem EFQM-Modell.

Die Erfahrungen im Projekt STÄRKE haben uns gezeigt, dass der Begriff der Resilienz oft sehr abstrakt verwendet wird. Aus diesem Grund haben wir versucht, möglichst konkret abzuleiten, wie ein Unternehmen befähigt werden kann, die eigene Resilienz zu stärken. Wenn die Idee von Resilienz verstanden wurde, kann Resilienz in vielen organisationalen Bereichen gefunden und gefördert werden. Jedes Unternehmen kann die eigene Resilienz, die es wahrscheinlich schon hat, entdecken, definieren und fördern.

# 4.3 EFQM-Konzept und RADAR

## Das EFQM Excellence Modell – Hintergründe und Einsatzmöglichkeiten

Am 15. September 1988 gründeten 14 führende europäische Unternehmen die EFQM als Stiftung auf Mitgliederbasis. Sie entwickelten das EFQM-Modell für Excellence 1991, um einer Organisation bei der Verbesserung ihrer Leistung zu helfen. Es ist inzwischen internationaler Standard und Zielsystem für die Einführung von Total-Quality-Management (TQM).

| Hollnagel-Resilienzfaktoren / EFQM-Befähiger-Kriterien | Lernen<br>**Was kann aus den Störungen, Krisen gelernt werden? Was ist aus den reibungslosen Abläufen und Prozessen – im Vergleich zu fehlerhaften Prozessen – zu lernen?** | Feedback, reagieren<br>**Welche Handlungsalternativen bestehen? Welche Auswirkungen haben diese Alternativen?** | Prüfen, kontrollieren<br>**Was muss gemessen werden? Was sind erste Anzeichen einer kritischen Situation?** | Vorhersehen, antizipieren<br>**Was kann passieren? Wo liegen künftige Herausforderungen?** |
|---|---|---|---|---|
| **Führung** | Führungskräfte sind verantwortlich für die »lessons learned« mit Analyse und Umsetzung. Sie werten die Störungen und Krisen gemeinsam mit den Beschäftigten aus, legen Verfahren und Verhaltensweisen fest, mit denen künftig diese Störungen und Krisen vermieden oder verringert werden können. | Führungskräfte prüfen, welche Handlungsalternativen es gibt und welche Auswirkungen diese haben. Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden zeitnahes Feedback z. B. in Form von strukturierten Mitarbeitergesprächen. | Führungskräfte nehmen frühe Anzeichen von Störungen und Krisen wahr und legen Kennziffern fest, mit denen künftig solche Situationen schneller erkannt werden können. | Führungskräfte erkennen mögliche Herausforderungen, die sich zu einer Störung oder gar Krise entwickeln können. Sie thematisieren dies mit der Unternehmensleitung und ziehen Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich. |
| **Strategie** | Die Organisation hat in ihrer Strategie verankert, Fehler als Chance zu begreifen und daraus zu lernen. Die Strategie mit abgeleiteten operativen und strategischen Zielen hilft Unternehmen bei der Weiterentwicklung. | Die Strategie der Organisation sieht immer Alternativen vor, wenn die strategischen Ziele nicht in vollem Umfang oder in einer bestimmten Richtung erreicht werden können. | Die Strategie der Organisation ist darauf ausgerichtet, die zu erreichenden Ziele anhand von definierten Kenngrößen zu überprüfen und entsprechende Maßnahmen/Handlungsalternativen einzuleiten, falls die Organisation von den vereinbarten Werten abweicht. | Die Strategie umfasst auch eine Risikoanalyse mit Frühindikatoren, um Störungen und Krisen frühzeitig zu erkennen und mit einem Plan B oder C zu reagieren. |
| **Ressourcen und Partnerschaften** | Das Lernen von relevanten Partnerschaften bietet eine wertvolle Ressource für die Bildung von Resilienz. Dabei werden die Partnerorganisationen (Lieferanten, Kunden) auch in die Analyse und Bewältigung von Störungen und Krisen eingebunden. | Auch die Partnerorganisationen können Handlungsalternativen nennen, die künftig Störungen und Krisen vermeiden. Dieses Feedback kann z. B. über Kunden- oder Lieferantenbefragungen eingeholt werden. | Das Prüfen und Reflektieren der Partnerschaften und Ressourcen in Form von Dokumentationen oder Befragungen sichert den Erhalt guter Partnerschaften und zeigt auch frühzeitig eine mögliche Abweichung/Krise an. | Engpässe durch Ressourcenmangel oder ein fehlendes Netzwerk können verhindert oder verringert werden, wenn eine frühzeitige Analyse und Planung der Ressourcen und Beziehungen stattfindet. |
| **Prozesse, Produkte und Dienstleistungen** | Kontinuierliche Verbesserung ist die Grundlage für eine hohe Innovationskraft. So können nicht nur Produkte und Dienstleistungen weiterentwickelt, sondern auch Prozesse optimiert werden. | Feedback zu den Produkten, Prozessen und Dienstleistungen sollten nicht nur intern (z. B. über Prozessanalysen), sondern auch von weiteren Interessengruppen standardisiert eingeholt werden, um daraus Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten. | Ein transparentes Vorgehen sowie klare Verantwortlichkeiten bieten die Möglichkeit für alle Beteiligten, Prozesse jederzeit zu überprüfen. Standards oder Kennziffern helfen dabei, diese zu stabilisieren. | Das Sichern von Wissen und Kompetenzen verhindert plötzliche Krisen, die sich auf die Prozesse oder die Herstellung der Produkte auswirken können. Eine regelmäßige Markt- und Wettbewerbsanalyse kann davor schützen, neue Trends oder Innovationen zu verpassen. |
| **Mitarbeitende** | Beschäftigte benötigen eine positive Haltung im Umgang mit Fehlern. Viele müssen erst lernen, Fehler, Störungen und Krisen als Chance zu begreifen und daraus zu lernen, sodass sie nicht mehr versuchen, diese zu verneinen oder zu verschleiern. Eine gut organisierte Fehlerkultur ist dabei erstrebenswert. | Beschäftigte sollten immer die Chance bekommen, die Konsequenzen ihres Handelns zu erkennen (z. B. Kosten von fehlerhaften Produkten) und Alternativen zu erlernen. Ein durchdachter Schulungsplan, der sich z. B. aus einer Qualifikationsmatrix ergeben kann, befähigt die Beschäftigten zur Weiterentwicklung. | Der Beitrag der Beschäftigten zum Erfolg des Unternehmens ist ein zentraler Faktor für dessen Wettbewerbsfähigkeit. Mit einem ergebnisorientierten Ansatz kann die Produktivität der Belegschaft frühzeitig erkannt werden. | Regelmäßige Überprüfungen der Arbeitszufriedenheit bieten die Möglichkeit, potenzielle Krisen (z. B. innere Kündigung oder tatsächliche Kündigung) sowie Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten. |

*Tabelle 24: EFQM-Befähiger-Kriterien und die Ausprägung der Resilienz-Faktoren nach Hollnagel (2011)*

In den vergangenen Jahren haben sich für viele Unternehmen die Wettbewerbsbedingungen, die technischen Herausforderungen und das Thema Fachkräftesicherung, also Anforderungen an Personalbindung und -gewinnung, bereits verschärft. Daher erkennen zahlreiche Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Aufbau- und Ablaufstrukturen dem Wandel ihres Umfeldes anzupassen. Erforderlich sind dafür Reorganisationsmaßnahmen, die je nach Größe und Branche sehr unterschiedlich sein können. Die verschiedenen Instrumente und Methoden wirken zum Teil auf das gesamte Unternehmen, auf einzelne Abteilungen und/oder aber auf einzelne Prozesse. Um jedoch erfolgreich sein zu können, benötigen Organisationen, unabhängig von ihrer Branche, Größe, Struktur und/oder ihrem Reifegrad, grundsätzlich ein geeignetes Managementsystem. Die Anwendung eines Managementmodells als Ordnungsrahmen kann in dieser Situation hilfreich sein, um in Organisationen einen abgestimmten Methoden- und Konzepteinsatz zu ermöglichen. Das Excellence Modell der EFQM bietet dafür eine offene sowie praxisorientierte und praxisbewährte Grundstruktur. Ziel der EFQM bzw. des von ihr entwickelten Modells ist es, die Unternehmen und Organisationen in Europa dabei zu unterstützen, exzellente Ergebnisse zu erzielen. Zudem können innerbetrieblich bestehende und geplante Initiativen klar zueinander positioniert, unnötige Doppelarbeiten vermieden und Schwächen in der Organisation identifiziert werden. Auf diese Weise kann eine Grundstruktur für das Managementsystem der Organisation entstehen, die den Rahmen für eine ganzheitliche Bewertung und Steuerung einer Organisation schafft. Das EFQM-Modell ist selbst kein neues Konzept, sondern vielmehr ein Ordnungsrahmen, der dafür sorgt, dass verschiedene Methoden und Instrumente, die im Unternehmen eingesetzt werden bzw. eingesetzt werden sollen, aufeinander abgestimmt werden können.

Das Modell bildet darüber hinaus eine Grundlage für eine ganzheitliche und grundlegende Analyse einer Organisation mit dem Ziel, Stärken und Schwächen sowie Verbesserungspotenziale zu analysieren und Handlungsbedarfe zu identifizieren und zu priorisieren. Diese Analyse stützt sich auf eine Bewertung der gesamten Organisation, die sowohl als Selbst- wie auch als Fremdbewertung durchgeführt werden kann. Das Modell unterstützt dabei das ganzheitliche Verständnis von Ursachen und Wirkungszusammenhängen in einer Organisation. Mithilfe des EFQM-Modells kann eine Organisation den eigenen Standort auf dem Weg zur »Excellence«, also herausragenden Leistungen, bestimmen, zentrale Stärken und mögliche Defizite herausfinden und eine eigene Sprache und Denkweise entwickeln, die im Innen- und Außenkontakt die Kommunikation erleichtert. Business Excellence kann als Einsatz überragender Praktiken in der Führung einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen mithilfe von Grundkonzepten der Excellence, verstanden werden. Dabei ist es das Ziel, dauerhaft herausragende Spitzenleistungen erreichen zu können, die die Erwartungen aller Interessengruppen erfüllen oder sogar übertreffen (Moll und Kohler 2012).

Die Grundkonzepte der Excellence nennen acht wesentliche Erfolgsfaktoren für Organisationen (s. Abb. 42). Sie haben den Anspruch, eine Wertekultur exzellenter Organisationen zu beschreiben, unabhängig davon, ob dies nun im Wissen um die Excellence-Philosophie der EFQM geschieht oder unabhängig davon. Die EFQM versteht die von ihr entwickelten Grundkonzepte als wesentliche Erfolgstreiber einer Organisation.

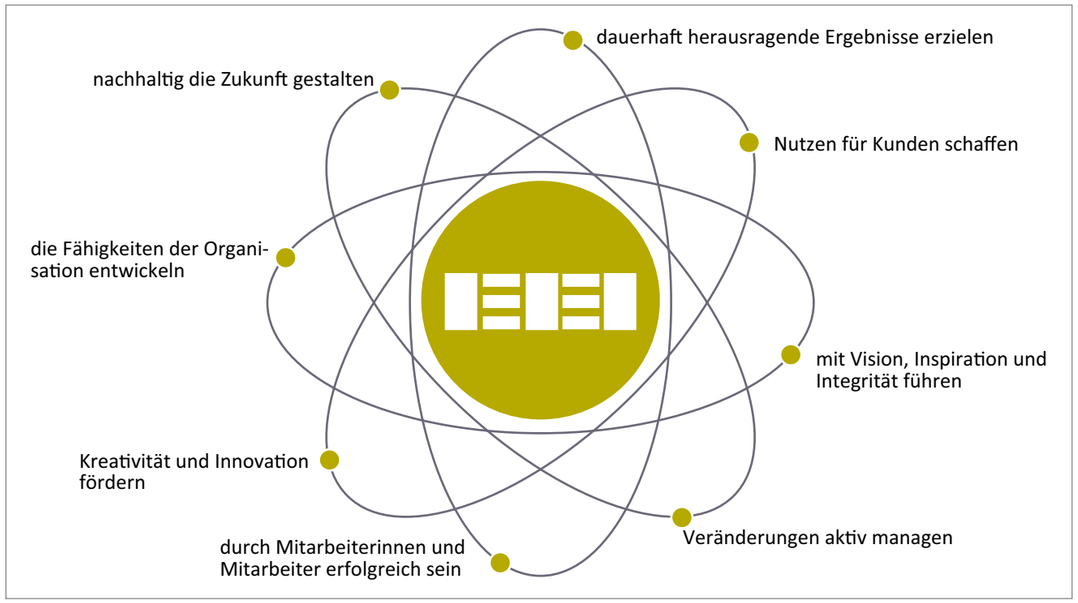



*Abbildung 42: Die Grundkonzepte der Excellence (Copyright EFQM 2012)*



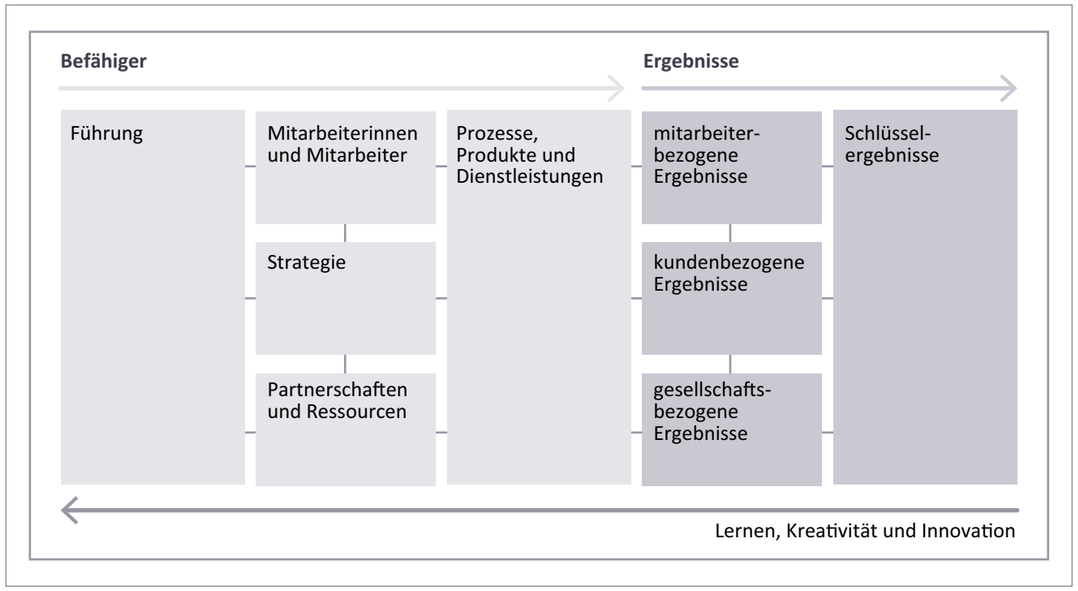



*Abbildung 43: Das EFQM-Modell 2013 (Copyright EFQM 2012)*

## Das EFQM Excellence Modell 2013

Das EFQM-Modell hat sich seit 1991 verändert, denn es wurde immer weiter in einem iterativen Prozess verbessert. Die Version von 2013 hat sich gegenüber dem Vorgängermodell in seiner grundlegenden Struktur nicht verändert, d. h., die neun Kriterien wurden beibehalten und es wurde neben übergeordneten sprachlichen Anpassungen insbesondere die Konsistenz der Kriterien und Ansatzpunkte an aktuelle Themen angepasst (s. Abb. 43).

Schwerpunkt des EFQM-Modells 2013 ist die dynamische management- und strategieorientierte Ausrichtung, bei der die Treiber des nachhaltigen Erfolgs mit entsprechenden ausgewogenen Schlüsselergebnissen belegt werden, um zeitnahe und effektive Entscheidungen treffen zu können. Der Kunde und die Wertschöpfung hinsichtlich Produkt, Dienstleistung und Prozess wurde stärker in den Mittelpunkt gerückt. Die Förderung von Netzwerken mit den Interessensgruppen zur Steigerung von Innovation und Kreativität sowie die Gestaltung von Partnerschaften in der Wertschöpfung sind zusätzliche Kernpunkte des Modells 2013.

Das Modell für Excellence bildet eine vereinfachte Darstellung einer Organisation und deren Wirkmechanismen ab. Es beinhaltet die acht Grundkonzepte der Excellence, die einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (EFQM 2013; kostenloser Download: https://ilep.de/EFQM-Modell.pdf). Ein Grundgedanke ist, dass nicht Einzellösungen in verschiedenen Unternehmensbereichen zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, sondern eine ganzheitliche Betrachtungsweise des gesamten Unternehmens notwendig ist. So ist es von großer Bedeutung, gute Ergebnisse und Organisationsstrukturen sowohl mit Blick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Gesellschaft zu erzielen als auch die Führung, die Strategie, die eingegangene Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse durch die Unternehmensführung auf ein hohes Niveau zu entwickeln. Um die Grundkonzepte, die als ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg gesehen werden, in ein Managementsystem bzw. -modell integrieren zu können, wurde das EFQM-Modell in zwei Bereiche unterteilt: Fünf sogenannte Befähiger-Kriterien beschreiben, wie ein Unternehmen geführt werden sollte bzw. welche Aspekte dabei beachtet werden sollten. In der zweiten Gruppe sind die sogenannten Ergebnis-Kriterien zusammengefasst, mit denen festgestellt und beschrieben werden kann, was bzw. wie viel ein Unternehmen im Rahmen seiner unternehmerischen Aktivitäten erreicht hat. Die Befähiger-Kriterien sind in insgesamt 24, die Ergebnis-Kriterien in acht Teilkriterien unterteilt. Befähiger-Kriterien und Schlüsselergebnisse werden für den Erfolg eines Unternehmens unterschiedlich gewichtet: die Kriterien mit jeweils 10 %, die kundenbezogenen Ergebnisse und die Schlüsselergebnisse mit jeweils 15 %.

Für Unternehmen ist es wichtig zu verstehen, dass sie sich auf einmal erreichten Zielen nicht ausruhen dürfen, sondern auf deren Basis weiterhin nach Verbesserungen streben sollten. Aus diesem Grund sind die einzelnen in dem EFQM-Modell enthaltenen Grundkonzepte und Kriterien nicht statisch zu sehen. Sie müssen vielmehr einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung unterzogen werden, was gemäß EFQM-Modell über einen Regelkreis von Kreativität, Innovation und Lernen erfolgen sollte. Das EFQM-Modell ist somit kein statisches Modell, sondern beruht auf dem Gedanken, dass einer zunehmend dynamischen Umwelt, die nach vielfältigen Reaktionen und Veränderungen in den Organisationen verlangt, auch durch ein möglichst dynamisches Modell entgegengetreten werden muss. Innovation, Kreativität

und Lernen spielen im EFQM-Modell eine zentrale Rolle. Sie können ganz wesentlich zu verbesserten Ergebnissen beitragen. Daher sollte jedes Unternehmen ein besonderes Augenmerk auf diese drei Faktoren legen.

Die Befähiger-Kriterien betrachten die wichtigsten Elemente innerhalb einer Organisation bzw. ihre Hauptaktivitäten. Die unterschiedlichen Kriterien des Ergebnisbereichs unterscheiden sich hinsichtlich der erzielten Ergebnisse bzgl. verschiedener Aspekte.

## RADAR-Methodik

RADAR ist die EFQM-Interpretation des PDCA-Zyklus. Die RADAR-Bewertungsmethodik erlaubt eine reproduzierbare, methodisch fundierte und skalierte Bewertung aller 32 Teilkriterien des EFQM-Modells. RADAR unterstützt beim Verständnis und der Einrichtung funktionierender Regelkreise in einer Organisation, der Name steht für die Anfangsbuchstaben folgender Begriffe (s. Abb. 44):

- Results (Ergebnisse)
- Approach (Vorgehen)
- Deployment (Umsetzung)
- Assessment and Refinement (Bewertung und Verbesserung)

Bei der Anwendung der RADAR-Methodik muss die Relevanz, Tauglichkeit und Konsistenz der Ergebnisse bewertet werden. Danach erfolgt die Beurteilung der Aussagekraft bezüglich der Leistung der Organisation nach Trends, Zielen, Vergleichen und Ursächlichkeit.

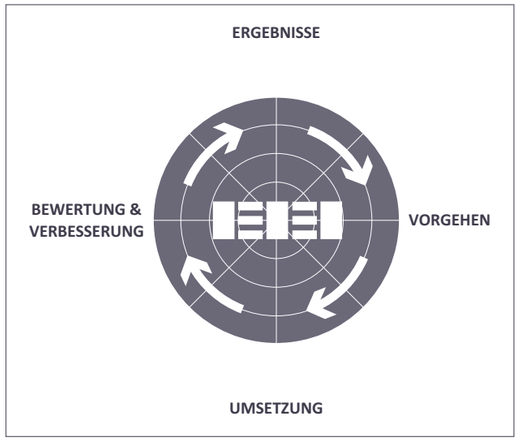



*Abbildung 44: RADAR-Logik (© EFQM 2012)*

Bei der Anwendung der RADAR-Logik sollten die Unternehmen für sich die Antworten auf folgende Fragen zu den verschiedenen Stationen im Regelkreis kennen:

**1. Ergebnisse/Ziele festlegen**
- Was ist das Ziel/die verbesserte Leistung?
- Warum ist es für die Organisation wichtig?
- Wie wird der Erfolg/die verbesserte Leistung gemessen?

**2. Vorgehen planen**
- Was soll beeinflusst bzw. verbessert werden?
- Wie wurde das Thema identifiziert?
- Wie lautet der Aktionsplan?

**3. Umsetzung durchführen**
- Wie wird das Projekt verwirklicht?
- Wo wird das Projekt umgesetzt?
- Wer wird die Umsetzung mitgestalten?

**4. Verbesserungen messen**
- Wie wird der Projektfortschritt mit dem Plan verglichen?
- Wie wird Gelerntes dokumentiert?

Mit Anwendung der Grundkonzepte der Excellence, der Kriterien und der RADAR-Bewertung unter Berücksichtigung der Interessegruppen lässt sich mittel- bis langfristig ein neues Optimum der Leistungsfähigkeit erreichen. Der Excellence-Leitfaden ist für die praktische Umsetzung des EFQM Excellence Modells zu empfehlen (Moll und Kohler 2014).

**Literaturhinweise**

EFQM (2013) EFQM Excellence Model 2013. https://ilep.de/EFQM-Modell.pdf. Zugegriffen: 20. Juli 2018

Moll A, Kohler G (2012) Excellence-Handbuch: Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. 1. Aufl. Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf

Moll A, Kohler G (2014) Excellence-Leitfaden: Praktische Umsetzung des EFQM Excellence Modells. 1. Aufl. Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf



# LITERATUR

**Allenby B, Fink J (2005)** Toward Inherently Secure and Resilient Societies. Science 12(309):1034–1036

**Asendorpf JB, van Aken MA (1999)** Resilient, overcontrolled, and personality prototypes in childhood: replicability, predictive power, and the trait-type issue. Journal of Personality and Social Psychology 77(4):815–832

**Benoit R (2010)** Organizational Resilience. Presses internationales Polytechnique, Quebec

**Brandes S, Stark W (2011)** Empowerment/Befähigung. In: Leitbegriffe der Gesundheitsförderung, Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln

**Divine M (2016)** Unbezwingbar wie ein Navi SEAL: Resilienz und mentale Stärke für Erfolg auf höchster Ebene. riva Verlag, München

**Doran GT (1981)** There's a SMART way to write management's goals and objectives. Management Review 70(11):35–36

**EFQM (2013)** EFQM Excellence Model 2013. https://ilep.de/EFQM-Modell.pdf. Zugegriffen: 20. Juli 2018

**Eppler MJ (2009)** Einblick: Führungsrollen. OrganisationsEntwicklung 2:62–63

**Fisher R, Ury W, Patton B (2013)** Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. 24. Aufl. Campus-Verlag, Frankfurt am Main

**Flüter-Hoffmann C (2015)** Ausbalancierte Flexibilität – Wie werden Anforderungen und Angebote zu einer echten Win-win-Situation für Betriebe und Beschäftigte? In: Schlick CM (Hrsg) Arbeit in der digitalisierten Welt – Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015. Campus-Verlag, Frankfurt am Main, S 127–133

**Flüter-Hoffmann C (2013a)** Unternehmen zwischen Flexibilität und Stabilität. Ergebnisse aus dem IW-Personalpanel 2010. In: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI & Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg) Flexibilität und Stabilität in Balance – neue Erkenntnisse zu einer vertrauten Verbindung. Ein Leitfaden für Unternehmen. IW Medien, Köln, S 47–61

**Flüter-Hoffmann C (2013b)** Vertrauen, Vernetzung, Vielfalt. Herausforderungen generationenübergreifender Personalarbeit und Führung. In: Kießler B, Dahms R, Rogge-Strang C (Hrsg) Wechsel auf die Zukunft. Demografischer, gesellschaftlicher und technologischer Wandel: Worauf sich die Personalarbeit in Banken einstellen muss. Bank-Verlag, Köln, S 65–76

**Ganz W, Graf N (2007)** Performanz-Leitbilder. Ergebnisse einer Breitenerhebung zu Leitbildern in der betrieblichen Praxis. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart

**Glasl F (1980)** Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Haupt Verlag, Bern/Stuttgart

**Gruhl M (2010)** Resilienz – die Strategie der Stehauf-Menschen: Krisen meistern mit innerer Widerstandskraft. Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau

**Hammermann A, Stettes O (2013)** Qualität der Arbeit – Zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. IW-Trends 40(2):93–109

**Harvard Business School Press (2003)** Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston

**Heller J (2013)** Resilienz: 7 Schlüssel für mehr innere Stärke. Gräfe und Unzer Verlag, München

**Hersey P, Blanchard KH, Johnson DE (2007)** Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 9. Aufl. Prentice Hall, New Jersey

**Hintz, AJ (2018)** Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Springer Gabler, Wiesbaden

**Hoffmann GP (2016)** Organisationale Resilienz. In: Hoffmann GP (Hrsg) Organisationale Resilienz. Springer, Wiesbaden, S 23–29

**Hollnagel E (2011)** Prologue: the scope of resilience engineering. In: Hollnagel E (Hrsg) Resilience engineering in practice: A guidebook. Ashgate Publishing, Farnham

**Hutter G (2011)** Organizing Social Resilience in the Context of Natural Hazards: A Research Note, Natural Hazards 67(1):47–60

**ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2012)** Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen. Dr. Curt Haefner-Verlag, Heidelberg

**Kaplan RS, Norton DP (1997)** Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer Poeschel, Stuttgart

**Kaplan RS, Norton, DP (2004)** Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Schäffer Poeschel, Stuttgart

**Leppert K, Koch B, Brähler E et al (2008)** Die Resilienzskala (RS) – Überprüfung der Langform RS-25 und einer Kurzform RS-13. Klinische Diagnostik und Evaluation 2:226–243

**Lewin K, Lippitt R, White RK (1939)** Patterns of aggressive behavior in experimentally created »social climates«. The Journal of Social Psychology 10:271–299

**Lüdenscheid (2009)** Ressourcencheck. https://www.uni-siegen.de/zpe/projekte/aktuelle/lamo-spfh/materialien/ressourcen-check_luedenscheid.pdf. Zugegriffen: 28. Juni 2018

**Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM (2007)** Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology 60:541-572

**Manz CC, Sims HP (1991)** Super Leadership: Beyond the myth of heroic leadership. Organizational Dynamics 19(4):18–35. https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Manz-SuperLead.pdf. Zugegriffen: 28. Juni 2018

**Masten AS, Reed MGJ (2002)** Resilience in development. In: Snyder CR, Lopez SJ (Hrsg) Handbook of Positive Psychology. Oxford University Press, New York, S 117-131

**Meneghel I, Borgogni L, Miraglia M, Martinez IM (2016)** From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. Human Relations 69(11):2047–2067

**Meissner JO (2018)** Risikomanagement und Organisationale Resilienz. In: Hunziker S, Meissner JO (Hrsg) Ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement. Springer Gabler, Wiesbaden, S 29–59

**Mintzberg H (1971)** Managerial Work: Analysis from Observations. Management Science 18(2):97–110

**Moll A, Kohler G (2012)** Excellence-Handbuch: Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. 1. Aufl. Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf

**Moll A, Kohler G (2014)** Excellence-Leitfaden: Praktische Umsetzung des EFQM Excellence Modells. 1. Aufl. Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf

**Mourlane D (2012)** Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen. BusinessVillage GmbH, Göttingen

**Pangallo A, Zibarras L, Lewis R et al (2015)** Resilience through the lens of interactionism: A systematic review. Psychological Assessment 27:1–20

**Quendler E (2015)** Organisational resilience: building business value in a changing world. DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting 2(1):534–553

**Ritz F (2015)** Organisationale Resilienz – Paradigmenwechsel, Konzeptentwicklung, Anwendung. In Bargstedt U, Horn G, van Vegten A (Hrsg) Resilienz in Organisationen stärken – Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt, S 3–24

**Ritz F, Brüngger J, Kleindienst C (2013)** Teamtraining zur erfolgreichen Bewältigung unerwarteter und unbekannter sicherheitskritischer Situationen in Leitwarten. In: Ausbildung und Training in der Fahrzeug- und Prozessführung (DGLR-Bericht 2013-01). Deutsche Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt – Lilienthal Oberth e. V., Bonn

**Schawel C, Billing F (2012)** SWOT-Analyse. In: Schawel C., Billing F. (Hrsg) Top 100 Management Tools. Gabler Verlag, Wiesbaden

**Schlippe A, Schweitzer J (2016)** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Das Grundlagenwissen. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

**Schmid B, Veith T, Weidner I (2013)** Einführung in die kollegiale Beratung. 2. Aufl. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

**Schulte EM, Gessnitzer SK (2016)** Ich – wir – meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team und organisationalen Resilienz (FITOR). Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47(2):139–149

**Soucek R, Pauls N, Ziegler M, Schlett C (2015)** Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit. Wirtschaftspsychologie 17:13–22

**Soucek R, Ziegler M, Schlett C, Pauls N (2016)** Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47(2):131–137

**Staudinger UM, Greve W (2001)** Resilienz im Alter. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg) Personale, gesundheitliche und Umweltressourcen im Alter. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S 95–144

**Techniker Krankenkasse (2017)** Gesundheitsreport 2017. https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/954202/Datei/69510/Gesundheitsreport-2017-Gesundheit-von-Auszubildenden.pdf. Zugegriffen: 10. Juni 2018

**Vincent S (2008)** Eine Validierungsstudie des EFQM-Modells für Excellence aus arbeitspsychologischer Perspektive. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 62(2):111 – 126

**Wellensiek SK (2011)** Handbuch Resilienztraining – Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter. Beltz Verlag, Weinheim Basel

**Werner EE (2005)** Resilience Research. In: Peters R, Leadbeater B, McMahon R (Hrsg) Resilience in Children, Families, and Communities Springer, Boston, S 3–11

**Wilken B (2015)** Methoden der kognitiven Umstrukturierung. Ein Leitfaden für die psychotherapeutische Praxis. Kohlhammer, Stuttgart

**Zwicky F (1959).** Morphologische Forschung: Wesen und Wandel materieller und geistiger struktureller Zusammenhänge. Buchdruckerei Winterthur, Winterthur



# GLOSSAR

**5A-Methode**
Diese Methode schafft Überblick, Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz. Die fünf A stehen für Aussortieren, Aufräumen, Arbeitsplatz sauber halten, Anordnung zur Regel machen und alle Schritte wiederholen. So können die Beschäftigten sofort mit der eigentlichen Arbeit starten.

**Achtsamkeit**
Achtsamkeit ist eine wichtige personale Ressource der Resilienz und bezeichnet die Fähigkeit, offen und unvoreingenommen neuen Situationen gegenüberzutreten.

**Altersstrukturanalyse**
Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose ist ein Instrument der strategischen Personalplanung. Sie gibt Auskunft über die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft und ermöglicht durch Fortschreibung der Daten den Blick auf die künftige Altersstruktur der Belegschaft. So können frühzeitig Neubesetzungen und Nachfolgeregelungen geplant werden.

**Balanced Scorcard**
Die Balanced Scorecard versteht sich als eine Art Verbindungsglied zwischen der Strategiefindung und -umsetzung. Aufbauend auf der Entwicklung einer Strategy-Map empfiehlt sich die Balanced Scorecard, welche die vier unterschiedlichen Perspektiven der Strategy-Map um Kennzahlen erweitert. Es werden sowohl die externe als auch die interne Sicht auf das Unternehmen in Betracht gezogen sowie weitere Betrachtungswinkel (monetäre und nicht monetäre Ziele, kurzfristige und langfristige Ziele etc.). Durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven lassen sich die Strategien besser mit dem operativen Geschäft verzahnen.

**Benchmarking**
Beim Benchmarking vergleicht sich das Unternehmen im Hinblick auf seine Prozesse oder Leistungsangebote mit passenden Vergleichsgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Solche Vergleiche sind innerhalb einer Branche oder Unternehmensgrößenklasse sinnvoll.

**Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)**
Die freiwillige BFG hat zum Ziel, Krankheiten vorzubeugen, die Gesundheit der Beschäftigten zu stärken und deren Wohlbefinden zu verbessern.

**Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)**
BEM ist seit 2004 gesetzlich verpflichtend für Arbeitgeber. Es soll langzeiterkrankten Beschäftigten eine Rückkehr in den Betrieb sowie die Chance auf den Erhalt ihres Arbeitsplatzes ermöglichen. Wie das BEM genau abläuft, kann jedes Unternehmen selbst entscheiden.

**Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)**
BGM meint die systematische Entwicklung von betrieblichen Strukturen, arbeitsbezogenen Prozessen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die zum Ziel haben, die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern und damit zu verbessern.

**Blitzlicht**
Diese Feedbackmethode erfasst mit Stichpunkten die Meinungen oder Stimmungen von Teilnehmenden zum Inhalt oder Ablauf eines Workshops oder einer aktuellen betrieblichen Situation.

**cc-Regelung**
Zur E-Mail-Etikette im Betrieb gehört eine eindeutige Regelung darüber, welche Personen bei welchen E-Mail-Konversationen in »cc« (carbon copy) gesetzt werden. Denn dies dient einerseits der Transparenz von Kommunikation und ist andererseits hilfreich, um eine unnötige Flut von E-Mails im Postfach zu verhindern.

**Coping-Strategien**
Unter Coping-Strategien werden Strategien zur Bewältigung einer herausfordernden Situation verstanden.

**CRM-Software**
Eine CRM-Software (Customer-Relationship-Management) unterstützt Betriebe bei der Kundenpflege, z. B. bei Akquise, Kundenbindung oder Marketing.

**Cyber-physische Systeme (CPS)**
CPS schaffen eine Verbindung zwischen Arbeitsmitteln, Prozessen und Menschen. Durch sogenannte Software 4.0 (autonome Software, die Daten weiterverarbeitet) sind CPS dazu in der Lage, diese in Echtzeit zu kontrollieren und zu steuern. Dabei sind informations- und softwaretechnische (cyber) mit mechanischen (physischen) Komponenten über ein Netzwerk, zum Beispiel das Internet, miteinander verbunden.

**De-Bono-Methode**
Bei dieser Kreativitätstechnik für Gruppendiskussionen oder individuelles Denken nehmen die Teilnehmenden verschiedene Rollen ein, die durch sechs farbige Hüte repräsentiert werden und bestimmten Blickwinkeln (moderierendes, analytisches, emotionales, kritisches, optimistisches und kreatives Denken) entsprechen.

**Disziplinarische Führung**
Bei der disziplinarischen Führung haben Führungskräfte gegenüber den ihnen Unterstellten direkte Weisungsbefugnis und die Befugnis, disziplinarische, also arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Abmahnungen und Kündigungen auszusprechen.

**EFQM Excellence Modell**
Europäisches Qualitätsmanagementsystem des Total-Quality-Managements, welches eine ganzheitliche Sicht auf Unternehmen ermöglicht. Die Anwendung des EFQM-Modells hat zum Ziel, Verbesserungspotenziale von Unternehmen zu ermitteln und den Geschäftserfolg zu verbessern.

**EFQMplusR**
Auf der Basis des Qualitätsmanagementmodells der EFQM wurde im Rahmen des Projekts STÄRKE ein erweitertes »EFQMplus-R«-Konzept in mehreren Stufen entwickelt, wobei die bestehenden EFQM-Selbstbewertungen um das Thema individuelle und organisationale Resilienz priorisiert und erweitert wurden.

**Emotionale Bewältigung**
Emotionale Bewältigung ist eine Facette resilienten Verhaltens und beschreibt den erfolgreichen Umgang mit emotionalen Reaktionen auf berufliche und private Probleme.

**Evaluation**
Bei einer Evaluation wird unter dem systematischen Einsatz bestimmter Messmethoden, wie zum Beispiel Befragungen, Interviews oder Kennzahlensysteme, die Wirksamkeit einer Maßnahme überprüft.

**Fehlermanagement**
Ziel des Fehlermanagements ist es, aus Fehlern zu lernen. Die Wiederholung eines Fehlers soll vermieden werden, indem vorbeugend Maßnahmen getroffen werden. Typisch für das Fehlermanagement sind die Phasen: Fehlerentdeckung, -diagnose, -kompensation und -korrektur.

**Fehlzeitenanalyse**
Als Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung dient die Fehlzeitenanalyse dazu, einen systematischen Überblick über Fehlzeiten im gesamten Betrieb oder abteilungsbezogen zu erhalten.

**Fish-Philosophie**
Die Fish-Philosophie ist ein Motivationskonzept, das auf dem Fischmarkt in Seattle entwickelt wurde. Es trägt zur Stärkung der individuellen Resilienz bei. Beschäftigte werden dafür sensibilisiert, dass sie mit einer optimistischen Haltung Spaß an den Aufgaben haben, anderen Menschen gern eine Freude bereiten und so auch schwierige Situationen meistern können.

**Flipchart**
Als Flipchart (zu Deutsch: Tafelschreibblock) bezeichnet man einen Ständer, an den Papierbögen (meist in Größe B1 oder A1) zu Visualisierungszwecken befestigt werden können. Dies wird für Vorträge, Besprechungen und zur Dokumentation von Gruppenarbeiten (z. B. in Workshops) genutzt.

**Fokussierte Umsetzung**
Fokussierte Umsetzung ist eine Facette resilienten Verhaltens und meint, Ablenkungen zu widerstehen und fokussiert an der Lösung zu Arbeiten.

**Formelle Kommunikation**
Diese Art der Kommunikation ist durch definierte Rahmenbedingungen geregelt. Formelle Informationen können sowohl schriftlich (z. B. E-Mail, Aushang) als auch mündlich (z. B. Mitarbeitergespräch) vermittelt werden. Es gibt formelle Kommunikationsinhalte, die verpflichtend für einen Betrieb sind. Hierunter fällt beispielsweise die Information des Arbeitgebers über mögliche Gefahren am Arbeitsplatz.

**Führungsgrundsätze**
Führungsgrundsätze schaffen als generelle Verhaltensempfehlung eine Grundlage für das Führungsverhalten im Betrieb. Dabei werden Führungsgrundsätze von Unternehmen passgenau zur angestrebten Unternehmenskultur und -strategie erarbeitet.

**Führungskultur**
In der Führungskultur spiegelt sich ein System von akzeptierten Gewohnheiten, Werten und Regeln wider, die als Orientierungsrahmen dienen und den Umgang miteinander regulieren.

**Gefährdungsbeurteilung**
Als Bestandteil der kontinuierlichen Sicherheitsarbeit dient die Gefährdungsbeurteilung der Beurteilung von Gefährdungen, denen Beschäftigte bei der Arbeit ausgesetzt sind. Im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sind die Verpflichtungen des Arbeitsgebers hinsichtlich Beurteilung, Dokumentation sowie eventueller Maßnahmenableitung inkl. entsprechender Dokumentation festgesetzt.

**Handout**
Auf einem Handout (dt.: Handreichung) werden Inhalte von Veranstaltungen wie z. B. Seminaren oder Trainings zusammengefasst und meist in Form eines Blatt Papiers im Anschluss an die Veranstaltung den Teilnehmenden mitgegeben.

**Industrie 4.0**
Umfassende Digitalisierung der industriellen Produktion mit dem Ziel anhand neuer Technologien (intelligente und digital vernetzte Systeme) eine möglichst selbstorganisierte Produktion zu schaffen.

**Individuelle Resilienz**
Unter individueller Resilienz versteht man die Fähigkeit von Menschen, widerstandsfähig gegenüber äußeren Belastungen und Krisensituationen zu sein und sie ohne anhaltende Beeinträchtigung oder bleibende Schäden zu bewältigen.

**Informelle Kommunikation**
Im Gegensatz zur formellen Kommunikation findet bei der informellen Kommunikation die Weitergabe von Informationen nicht regelgeleitet, unsystematisch und damit meist spontan statt. Charakteristisch für die informelle Kommunikation sind der Gebrauch von Umgangssprache und fehlende Dokumentation.

**Ishikawa-Diagramm (auch Fischgrät-Diagramm oder Ursache-Wirkungs-Diagramm)**
Methode zur Identifikation von Ursachen eines Problems und deren grafische Darstellung.

**Jour fixe**
An einem Jour fixe treffen sich bestimmte Gruppen/Teams zu Besprechungen an regelmäßigen Terminen (z. B. jeden Montag um 9:30 Uhr).

**Kaltakquise**
Bei der Kaltakquise steht die Gewinnung neuer Kunden im Vordergrund. Als Methode hierfür kommen je nach Budget Zeitschriftenanzeigen, Beiträge in Fachzeitschriften, Werbung auf Messen, die eigene Website etc. in Betracht.

**KMU (kleine und mittlere Unternehmen)**
Ein Unternehmen zählt nach der Definition der EU-Kommission zu KMU, wenn es einen Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro aufweist sowie nicht mehr als 249 Menschen beschäftigt.



**Kennzahlensystem**
In ein Kennzahlensystem fließen mehrere Kennzahlen eines Unternehmens bzw. eines Unternehmensbereiches ein und stehen in einer Beziehung zueinander. Sie enthalten stark verdichtete Informationen über den Zustand des betrachteten Bereichs und können damit zum Beispiel zur Entscheidungsfindung herangezogen werden.

**Kompetenzmatrix**
In einer Kompetenzmatrix werden vorhandene und fehlende (aber notwendige) Kompetenzen von Beschäftigten systematisch dokumentiert, um einen Überblick zu erhalten und gezielt Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten. Im Gegensatz zur Qualifikationsmatrix werden hierin auch informell erworbene Kompetenzen ohne schriftlichen Nachweis niedergeschrieben.

**KPI (Key Performance Indicators)**
KPI sind betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die vielfältig eingesetzt und anschließend ausgewertet werden können. Aus ihnen lassen sich entsprechende Maßnahmen ableiten. Durch eine regelmäßige Erhebung und Auswertung von Kennzahlen haben Unternehmen die Möglichkeit, frühzeitig auf Veränderungen und drohende Risiken zu reagieren, noch bevor ein resilientes Verhalten überhaupt erforderlich ist. Zudem unterstützt eine regelmäßige Dokumentation wichtiger Sachverhalte und Tendenzen Unternehmen bei der Entscheidungsfindung.

**Laterale Führung**
Unter lateralem Führen (von lat. »lateral« – »seitlich«) wird das Führen ohne Vorgesetztenfunktion jenseits von Hierarchiestufen verstanden. Es ist vor allem in Matrix-Organisationen und wechselnden Projektteams bedeutsam, in denen die Projektmanager Fachverantwortung, aber keine disziplinarische Vorgesetztenfunktion haben.

**Leitbild**
Leitbilder sind formulierte Grundsätze einer Organisation zu ihren Zielen, ihren Werten und dem entsprechenden Verhalten. Ein Unternehmensleitbild zeigt im Rahmen der Vision, wo das Unternehmen in fünf, sieben oder zehn Jahren stehen will, gibt Aufschluss darüber, was die Kunden von der Organisation erwarten können bzw. welchen Auftrag die Organisation verfolgt (Mission) und welche Werte für die Mitarbeitenden handlungsweisend sind (Wertekodex).

**Lerntandem**
Bei einem Lerntandem wird der Wissens- und Fertigkeitstransfer zweier Beschäftigter mit unterschiedlichem Erfahrungsgrad angestrebt. Durch wechselseitiges Lehren und Lernen erarbeiten sich die Lernenden selbstständig neue Kompetenzen, über das jeweilige Gegenüber bereits verfügt.

**Markt- und Wettbewerbsanalyse**
Ziel einer Markt- und Wettbewerbsanalyse ist es, einen Überblick über die aktuelle Marktsituation zu erhalten. Dazu gehören Informationen zu der genauen Positionierung des Unternehmens, der Mitbewerber und potenzieller Kundschaft am Markt. Dabei werden unternehmerische Leistungen bewertet und Prognosen für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen getroffen.

**Mission (eines Unternehmens)**
Die Mission ist Teil des Unternehmensleitbildes und formuliert den Auftrag bzw. das Geschäftsmodell der Organisation.

**Moderationskoffer**
Ein Moderationskoffer beinhaltet verschiedene Materialien, die in Workshops oder Seminaren die Visualisierung unterstützen. Standardmäßig sind in einem solchen Koffer Moderationskarten unterschiedlicher Formen, Größen und Farben sowie Handwerkszeug wie Klebepunkte, Stecknadeln, Kreppband, Stifte und Marker enthalten.

**Moderationswand**
Eine Moderationswand besteht häufig aus Filz und ist mit einer Pinnwand vergleichbar. Dort lassen sich Workshop-Ergebnisse, die z. B. auf Moderationskarten festgehalten wurden, anheften.

**Moderierende Person (grundlegende Aufgaben)**
Die Moderation steuert in einem Workshop alle Prozesse. Von der Begrüßung über die inhaltliche Einführung bis hin zur Dokumentation ist die moderierende Person für den Ablauf und alle Verfahrensregeln verantwortlich. Sie stellt die Aufgaben, leitet die Diskussionen und fasst die Ergebnisse zusammen. Die moderierende Person ist für die Zeiteinhaltung zuständig und nimmt am Ende des Workshops das Feedback der Teilnehmenden entgegen.

**Morphologischer Kasten**
Nach seinem Erfinder Fritz Zwicky soll mit dieser Methode eine »Komplettlösung« zu einem gegebenen Problem ermöglicht werden. Die Methode zerlegt ein Problem oder eine Herausforderung zunächst in Einzelteile, die anschließend wieder vielfältig kombiniert und zusammengesetzt werden.

**Optimismus**
Optimismus ist eine wichtige personale Ressource und bezeichnet die zuversichtliche Sicht auf Kommendes sowie die Erwartung von positiven Ergebnissen.

**Organisationale Resilienz**
Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit eines Unternehmens, auch in einem komplexen und dynamischen Umfeld den Wandel vorauszusehen, Krisen zu überleben und zu wachsen.

**PDCA-Zyklus**
Das Akronym steht für Plan (Planen), Do (Machen), Check (Kontrollieren), Act (Handeln) und beschreibt einen vierschrittigen Prozess zur Optimierung des Qualitätsmanagements in Unternehmen. Er wird auch Deming-Kreis genannt.

**Positive Umdeutung**
Die positive Umdeutung ist eine Facette resilienten Verhaltens und ermöglicht, Probleme als Möglichkeiten zum Einbringen und der Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten anzusehen.

**Qualifikationsmatrix**
Die Qualifikationsmatrix ist ein Instrument, das die Qualifikationsanforderungen der Arbeitsaufgabe auf der einen Seite und die vorhandenen Qualifikationen Beschäftigter auf der anderen Seite visualisiert. Der Vergleich der Soll- und Ist-Qualifikationen von Beschäftigten weist dort, wo Abweichungen bestehen, den Qualifizierungsbedarf aus. Zusätzlich kann die Bereitschaft von Beschäftigten zur anforderungsbezogenen Qualifizierung erfasst werden.

**RADAR**
RADAR dient der Analyse der Ergebnisse einer Maßnahme und erlaubt, den Wirkungsgrad des Vorgehens, der Umsetzung und der geplanten Verbesserungen zu beurteilen. Das Wort RADAR setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe »Results« (Ergebnisse), »Approach« (Vorgehen), »Deployment« (Umsetzung) sowie »Assessment and Refinement« (Bewertung und Verbesserung).

**Regelkommunikation**
Die Regelkommunikation dient der Gewährleistung des regelmäßigen Austauschs zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten. Als eine Form der formellen Kommunikation wird durch Regelkommunikation sichergestellt, dass zu festen Terminen Raum für einen notwendigen Informationsaustausch freigehalten wird.

**Risikoanalyse**
Mit der Risikoanalyse können potenzielle interne und externe Risiken identifiziert und hinsichtlich ihres Gefahrenpotenzials bzw. ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet werden.

**Risk-Index**
Der Risk-Index gibt im Rahmen der hier beschriebenen Risikoanalyse den aus den jeweiligen Unternehmenskennzahlen ermittelten Punktwert zur Einschätzung des Risikos aus der Zahlenperspektive an.

**Schnittstellenmanagement**
Schnittstellen entstehen, wenn komplexe Aufgaben innerhalb von Organisationen, Prozessen oder Managementsystemen in Teilaufgaben zerlegt und organisatorischen Einheiten (Abteilungen, Unternehmensbereichen, Teilprozessen) zugeordnet werden. Die Aufgabe des Schnittstellenmanagements ist es, Schnittstellen unter Berücksichtigung von Effektivitäts- und Effizienzaspekten zu analysieren, zu planen, zu gestalten und zu kontrollieren.

**Schwimmbahndiagramm**
Das Schwimmbahndiagramm ist eine Darstellungsmöglichkeit für Prozesse, die eine zeitlich logische Reihenfolge mit eindeutigen Verantwortlichkeiten für die einzelnen Beteiligten verbindet. Das Diagramm wird als Schwimmbecken visualisiert, welches den Sachverhalt beschreibt. Die Einteilung in verschiedene Bahnen steht für die einzelnen Bereiche (z. B. Abteilung, Person), die Länge des Beckens visualisiert die Zeitspanne.

**Selbstwirksamkeit**
Selbstwirksamkeit ist eine wichtige personale Ressource und bezeichnet die Überzeugung einer Person, schwierige Situationen aus eigener Kraft gut bewältigen zu können.

**Strategy-Map**
Die Strategy-Map setzt die Ziele, die Strategien und die Leistungsindikatoren eines Unternehmens miteinander in Verbindung. Dabei zeigt sie den Beschäftigten einer Organisation, was wichtig ist und welche Richtung verfolgt werden soll. Von Bedeutung ist hierbei zudem, dass die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen und den Strategien der einzelnen Perspektiven dargestellt werden.

**Stresslandkarte**
Methode zur Analyse persönlicher Belastungsfaktoren. Eine Person zeichnet auf einem Blatt alle Personen, Themen, Aktivitäten und Aufgaben ein, die für sie wichtig sind und markiert gleichzeitig, wer und was davon eher eine Kraftquelle ist und wer und was eher Kraft raubt und/oder Stress verursacht.

**SWOT-Analyse**
SWOT ist ein Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Die SWOT-Analyse ist ein Instrument des strategischen Managements zur Positionsbestimmung und Strategieentwicklung.

**Umfassende Planung**
Die umfassende Planung ist eine Facette resilienten Verhaltens und beschreibt die vorausschauende Planung und Abwägung von Lösungsmöglichkeiten für berufliche Probleme.

**Unternehmenskultur**
Der Begriff Unternehmenskultur umfasst alle Werte, Normen und Einstellungen sowie alle Regeln, auch ungeschriebene und akzeptierte Regeln, die in einem Unternehmen vorherrschen sowie die Verhaltensweisen von Management und Führungskräften.

**Vision (eines Unternehmens)**
Bei einer Unternehmensvision handelt es sich um die Beschreibung eines zukünftig erwünschten Bildes und Zustands eines Unternehmens. Dabei werden langfristige Ziele vorgegeben, die die Unternehmensstrategie verdeutlichen und Orientierung geben. Die Vision ist Teil des Unternehmensleitbildes.

**Warmakquise**
Warmakquise zielt auf die Vertiefung bestehender Geschäftsbeziehungen. Es wird Kontakt zu Bestandskunden oder zu Personen, zu denen bereits ein Kontakt besteht, erneut hergestellt.

**Werkerassistenzsysteme (WAS, auch Montage-Assistenzsystem)**
Werkerassistenzsysteme sind Assistenzsysteme, die die Beschäftigten in der Produktion bei der Arbeit bspw. mittels neuer Technologien unterstützen (z. B. Hebehilfen oder ein einfaches IT-System für Störungsmeldungen).

**Werte (eines Unternehmens)**
Die Werte eines Unternehmens sind jene Werte (Handlungsgrundsätze oder Verhaltensmaßstäbe), die das Unternehmen nach innen und außen vertritt. Sie bieten der Geschäftsführung und den Beschäftigten Handlungsorientierung, Verhaltensmaßstäbe und Entscheidungsgrundlage.

# ANHANG

Vorlage
EFQMplusR-Interview-Fragebogen

Interview mit ..... am ..... in .....

## I. BEFÄHIGER

1. Führung
2. Strategie
3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
4. Partnerschaften und Ressourcen
5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

## II. ERGEBNISSE

6. Kundenbezogene Ergebnisse
7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
9. Schlüsselergebnisse



## 1. Führung

| **Fokus EFQMplusR (Resilienz):** Führungskräfte können entscheidend zur individuellen und organisationalen Resilienz beitragen: Führungsstil, Unterstützung der Beschäftigten, Schaffen von Rahmenbedingungen, damit Beschäftigte erfolgreich arbeiten können; Steuerung der Prozesse, Vorantreiben der Veränderungen, Analyse von Stärken und Schwächen bei Strukturen und Prozessen, Schaffung von flexiblen und stabilen Prozessen zur Vermeidung von unnötigem Stress. | **Bedeutung von 1 bis 10** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Antwort** | | | | |
| **Fragen** | **Mögliche Nachweise und Kennziffern** | | | | |
| 1. Wer sind Ihre Führungskräfte und welche Rolle spielen sie bei der Entwicklung von Vision, Mission und Werten für die Organisation? | Organigramm, Listen, Arbeitsgruppe für Leitbildentwicklung, Führungskreistreffen zu Unternehmenswerten, Entwicklung von Führungsleitsätzen, Vorbildwirkung, vertrauensvoller Führungsstil, Vorbildcharakter der Führungskraft für Beschäftigte, Aufbau einer Unternehmenskultur, unterschriebenes und veröffentlichtes Leitbild … | | | | |
| 2. Mit welchen Instrumenten, methodischen Verfahren und Kennziffern steuern und unterstützen die Führungskräfte den kontinuierlichen Verbesserungs- und Veränderungsprozess im Unternehmen? | Mitarbeitergespräche, Prozesslandkarte, Analyse des Ideenmanagements (Anzahl eingereichter Ideen pro Abteilung, Anzahl umgesetzter Ideen), fördernder Führungsstil, Analyse der Störungen, Umgang mit Störungen, Umgang mit Fehlern … | | | | |
| 3. Wie unterstützt der Führungsstil der Vorgesetzten Ihres Unternehmens folgende Themen: Innovation, Flexibilität und Nachhaltigkeit? | Motivation der Beschäftigten zur Beteiligung am Ideenmanagement; Gestaltungsfreiräume für Beschäftigte; Förderung des Mitdenkens und Verantwortungsbewusstseins, Probleme zu erkennen, zu benennen und zu lösen (statt zu verleugnen); Ermunterung zur Entwicklung von unternehmensförderlichen Projekten … | | | | |
| 4. Wie können Ihre Führungskräfte erkennen, ob und wie das Managementsystem Ihres Unternehmens Fortschritte macht? | Regelmäßige SWOT-Analysen, KVP, Shopfloor Management, Finanzkennzahlen, Anzahl erfolgreich umgesetzter Veränderungsprozesse, Entscheidungsspielräume für den jeweiligen Verantwortungsbereich … | | | | |

## 1. Führung

**Fokus EFQMplusR (Resilienz):**

Führungskräfte können entscheidend zur individuellen und organisationalen Resilienz beitragen: Führungsstil, Unterstützung der Beschäftigten, Schaffen von Rahmenbedingungen, damit Beschäftigte erfolgreich arbeiten können; Steuerung der Prozesse, Vorantreiben der Veränderungen, Analyse von Stärken und Schwächen bei Strukturen und Prozessen, Schaffung von flexiblen und stabilen Prozessen zur Vermeidung von unnötigem Stress.

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10 |
|---|---|---|---|
| 5. Wie können Ihre Führungskräfte die Bedürfnisse Ihrer internen und externen Interessengruppen erkennen und berücksichtigen? | Mitarbeiterbefragung; Interessengruppenworkshop, Beschwerdemanagement als Chance Verbesserungen anzustoßen; Befragung von Kunden und Lieferanten; regelmäßige Feedbackgespräche; F&E-Management, um Innovationen zu erkennen und zu entwickeln … | | |
| 6. Wie kommunizieren Ihre Führungskräfte die Unternehmensziele? | Schriftlich (z. B. über ein Portal) und kontinuierlich in Gesprächen, Meetings mit Beispielen, Ableitung von Abteilungs- und Teamzielen … | | |
| 7. Wie motivieren die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden, sich für die Unternehmensziele einzusetzen? | Vermittlung der Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben und ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg, einfordern von Mitarbeiterfeedback zu Führungsverhalten und Zielen … | | |
| 8. Welche Instrumente nutzen Ihre Führungskräfte, um den Beschäftigten die Rahmenbedingungen zu schaffen, ihre Potenziale bestmöglich für die Firma zu entfalten? | Mitarbeitergespräche, Schaffung von Gestaltungsspielräumen, Angebot von passgenauen Weiterbildungen, Teilnahme an Arbeitskreisen … | | |

## 2. Strategie

**Fokus EFQMplusR (Resilienz):**

Das Unternehmen nutzt seine Strategie, um durch den Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz die Beschäftigten und die Organisation zu stärken. Sie kennt die Potenziale, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer unterschiedlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihrer Lieferanten und Kunden und berücksichtigt diese auch in der Unternehmensstrategie. Die Organisation kommuniziert die Strategie in geeigneter Weise an alle Beschäftigten und ermittelt Kenntnisstand und Einstellung über eine Mitarbeiterbefragung. Führungskräfte sorgen für die Umsetzung der Strategie und achten darauf, die Beschäftigten in die Umsetzung einzubeziehen. Die Organisation bezieht in ihre Strategie auch eine Wettbewerbsanalyse mit Leistungsvergleichen bei Qualität, Kosten, Durchlaufzeiten, Termintreue mit ein, um eigene Stärken besser zu nutzen.

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10 |
|---|---|---|---|
| 9. Haben Sie bereits eine explizit formulierte Unternehmensstrategie? Wie sieht diese aus? | Strategiekonzept mit Plänen, Prozessen, Zielsetzungen (inkl. Darstellung und Bewertung der aktuellen Situation des Unternehmens und Zusammenfassung der Stärken und Schwächen; Darstellung und Bewertung der externen und internen Faktoren, mit denen die Entwicklung und der Erfolg des Unternehmens in Zukunft entscheidend beeinflusst werden; Szenarien von zwei bis drei verschiedenen Zukunftsausprägungen für das Unternehmen sowie Bewertung der verschiedenen Möglichkeiten; Definition der mittel- und langfristigen Ziele zur Strategieumsetzung) … | | |
| 10. Auf Basis welcher Daten haben Sie Ihre Strategie entwickelt? | Nachweise einer SWOT-Analyse mit der Darstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken; Kennziffern zur Bewertung des Unternehmens aus der Vergangenheit; Analyse von Mitbewerbern und Entwicklung des Marktes, Benchmarking mit anderen Unternehmen, Strategie-Workshops … | | |
| 11. Wie integrieren Sie die Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Interessengruppen (Kunden, Lieferanten, Beschäftigte …) in Ihre Strategie? | Analyse von Anforderungen (mittels Kundenbefragungen, Mitarbeitergesprächen etc.) und daraus Ableitung von Zielen für die Strategie; vor allem Erfolgsfaktoren der Organisation mit Bedürfnissen der Interessengruppen abgleichen und bei der Planung zur Erreichung gegenwärtiger und zukünftiger Ziele berücksichtigen … | | |

## 2. Strategie

**Fokus EFQMplusR (Resilienz):**

Das Unternehmen nutzt seine Strategie, um durch den Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz die Beschäftigten und die Organisation zu stärken. Sie kennt die Potenziale, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer unterschiedlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihrer Lieferanten und Kunden und berücksichtigt diese auch in der Unternehmensstrategie.
Die Organisation kommuniziert die Strategie in geeigneter Weise an alle Beschäftigten und ermittelt Kenntnisstand und Einstellung über eine Mitarbeiterbefragung. Führungskräfte sorgen für die Umsetzung der Strategie und achten darauf, die Beschäftigten in die Umsetzung einzubeziehen. Die Organisation bezieht in ihre Strategie auch eine Wettbewerbsanalyse mit Leistungsvergleichen bei Qualität, Kosten, Durchlaufzeiten, Termintreue mit ein, um eigene Stärken besser zu nutzen.

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10 |
|---|---|---|---|
| 12. Wie ermitteln Sie, was Ihre Mitbewerber tun? | Regelmäßige Marktbeobachtung (Auswertung Presseberichte, Austausch mit Insidern und Experten, Konferenzbesuche, Beobachtung von Unternehmenswebsites und Branchenforen); Teilnahme an Arbeitskreisen oder Interessengemeinschaften (z. B. Zusammenschluss in Verbänden oder Netzwerken), um einen Austausch mit den Mitbewerbern zu garantieren … | | |
| 13. Wie messen Sie Ihre interne Leistungskraft und Kompetenz im Rahmen Ihrer Strategieumsetzung? | Überprüfung des Zielerreichungsgrades bei den mittel- und langfristigen Strategiezielen, Überprüfung der Schlüssigkeit des Strategiekonzepts … | | |
| 14. Wie gehen Sie mit strategischen Risiken um? | Regelmäßige Risikoanalyse (Beteiligungen, Produktauswahl, Produktnutzen, Wettbewerbsprodukte, Kapital-, Sach- und Personalinvestitionen, Fehlentscheidungen, falsche Einschätzungen, Standortfaktoren, falsche Bewertung der Faktoren, Informationsmanagement: technische Entwicklung, Auswahl der Partner, Kundendienst, Länderrisiken: Krisengebiete, politische und wirtschaftliche Entwicklung, Fehleinschätzung des Marktes und der Kaufkraft) … | | |

## 3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

**Fokus EFQMplusR (Resilienz):**

Die Organisation nutzt die Potenziale der Beschäftigten, setzt diese bestmöglich für passende Aufgabenbereiche ein und entwickelt sie weiter. Eine mitarbeiter- und ergebnisorientierte Personalpolitik schafft nicht nur Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen, motiviert Beschäftigte und ihre Führungskräfte, sondern erhöht auch die Produktivität des Unternehmens. Beschäftigte erhalten durch ihre Führungskräfte geeignete Rahmenbedingungen, um motiviert, gesund und produktiv für das Unternehmen zu arbeiten: Das Unternehmen schafft eine lernförderliche Arbeitsumgebung (Selbstständigkeit, Variabilität, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, Netzwerke, leichter Zugang zu Lernmedien, Feedbackkultur), damit lebensbegleitendes Lernen in jeder Lebensphase möglich ist. Das Stärken der individuellen Resilienz der Beschäftigten verschafft ihnen die Kompetenz, Herausforderungen zu meistern, ohne dabei Schaden zu nehmen.

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10 |
|---|---|---|---|
| 15. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Personalpläne mit der Geschäftsstrategie übereinstimmen? | Abstimmung von Personalplänen mit dem Strategiekonzept, der Organisationsstruktur und den Schlüsselprozessen (Konzept einer strategischen Personalpolitik, abgeleitet aus Unternehmensstrategie und -zielen). | | |
| 16. Wie ermitteln Sie die Zufriedenheit Ihrer Beschäftigten mit der Personalpolitik und deren Verbesserungsvorschlägen? | Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragung, betriebliches Vorschlagswesen (Anzahl Verbesserungen etc.), Fehlzeitenquote, Krankenstand, Inanspruchnahme von von familienfreundlichen Maßnahmen (flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Unterstützung bei Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen), individuelle Förderung der Beschäftigten (Angebote zur Personalentwicklung und Qualifizierung), Leitlinien der Personalpolitik, Bewerbung um Arbeitgebersiegel. | | |
| 17. Wie ermitteln und entwickeln Sie die Kompetenzen und Potenziale Ihrer Beschäftigten? | Balanced Scorecard, Kompetenzbilanz, Kompetenzspinne, Management-Audit, Ausbildung der Führungskräfte zu Personalentwicklern, Potenziale der Beschäftigten erkennen und nutzen, Leitlinien zur Personalentwicklung, System der betrieblichen Weiterbildung, Fokus auf Potenziale statt auf Defizite … | | |

## 3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

**Fokus EFQMplusR (Resilienz):**

Die Organisation nutzt die Potenziale der Beschäftigten, setzt diese bestmöglich für passende Aufgabenbereiche ein und entwickelt sie weiter. Eine mitarbeiter- und ergebnisorientierte Personalpolitik schafft nicht nur Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen, motiviert Beschäftigte und ihre Führungskräfte, sondern erhöht auch die Produktivität des Unternehmens. Beschäftigte erhalten durch ihre Führungskräfte geeignete Rahmenbedingungen, um motiviert, gesund und produktiv für das Unternehmen zu arbeiten: Das Unternehmen schafft eine lernförderliche Arbeitsumgebung (Selbstständigkeit, Variabilität, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, Netzwerke, leichter Zugang zu Lernmedien, Feedbackkultur), damit lebensbegleitendes Lernen in jeder Lebensphase möglich ist. Das Stärken der individuellen Resilienz der Beschäftigten verschafft ihnen die Kompetenz, Herausforderungen zu meistern, ohne dabei Schaden zu nehmen.

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10 |
|---|---|---|---|
| 18. Mit welchen Anreizsystemen schaffen Sie ein motivierendes Arbeitsklima? | System aus immateriellen Anreizen (Anerkennung und Wertschätzung von Leistungen, Verantwortung, interessante Aufgaben, Teilnahme in besonderen Arbeitsgruppen, Gremien ...) und materiellen Anreizen (Prämien, Firmenwagen ...), Angebot von familienfreundlichen Maßnahmen (flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Unterstützung bei Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen), individuelle Förderung der Beschäftigten (Angebote zur Personalentwicklung und Qualifizierung) ... | | |
| 19. Wie ermutigen Sie Ihre Beschäftigten, zum nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens beizutragen? | Kommunikation von Zielen und Erfolgen des Unternehmens, Kommunikation und Würdigung von Beiträgen jeder Abteilung und jedes Teams zum Gesamterfolg des Unternehmens, Stärken der Verantwortung der Beschäftigten, aktive Bewerbung des Ideenmanagements ... | | |
| 20. Wie entwickeln Sie Ihre Beschäftigten zu starken Kommunikatoren und Wissensvermittlern? | Ausgefeiltes Kommunikationsnetzwerk mit verschiedenen Kommunikationswegen und Kommunikationsmitteln sowie Austauschmöglichkeiten und Transfermöglichkeiten, Einsatz von Wissensmanagementinstrumenten ... | | |

## 4. Partnerschaften und Ressourcen

**Fokus EFQMplusR (Resilienz):**

Die Organisation zeigt Partnern und Lieferanten, dass der Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz auch ihnen zugutekommt: durch eine reibungslosere und störungsfreiere Zusammenarbeit. Das Finanz-Reporting bezieht sich unter anderem auch auf gesundheitsspezifische Daten (Prävention, Fehlzeitenanalyse, Anstieg des Well-Being). Mit der Wettbewerbsanalyse wird auch eine Analyse des eigenen Innovationsgrades erstellt. Für die Analyse und Bewertung von investierten und eingesparten Ressourcen sind die Kennzahlen von TPM (Total Productive Maintenance) und OEE (Overall Equipment Effectiveness, Gesamtanlageneffizienz) hilfreich.

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10 |
|---|---|---|---|
| 21. Wer sind Ihre wichtigsten Partner? | Verzeichnis, Liste, Übersicht der Kunden (A-, B-, C-Kunden) und Lieferanten, Partner- und Lieferantenportfolios ... | | |
| 22. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Partner einen Beitrag zur Erfüllung Ihrer Strategie leisten können? | Projektdokumentationen, Analyse von Lessons Learned aus Geschäftspraktiken, Konzept der Lieferanten- und Kundenbefragungen, Jahresbilanz, Wirtschafts- und Finanzplanung ... | | |
| 23. Wie bewerten und nutzen Sie neue, innovative Technologien? | Trendanalyse, Lebenszyklusbetrachtung, Technologieportfolio ... | | |
| 24. Wie erkennen und nutzen Sie internes und externes Wissen, um Ihre Organisation noch erfolgreicher zu machen? | Kompetenzmatrizen, Kompetenzspinnen, Wissensdatenbanken, Erfahrungsaustauschzirkel zu verschiedenen Themen, Besuch von Veranstaltungen, Austausch mit externen Experten ... | | |

## 5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

| **Fokus EFQMplusR (Resilienz):**<br>Die Organisation hat eine transparente Ablauforganisation mit Prozesslandkarte und Beschreibung aller Abläufe. Die Beschäftigten kennen alle für sie relevanten Prozesse mit den jeweiligen Ansprechpartnern. Die Produkte und Dienstleistungen werden nach den Wünschen der Kunden regelmäßig weiterentwickelt. | | | |
|---|---|---|---|
| **Fragen** | **Mögliche Nachweise und Kennziffern** | **Antwort** | **Bedeutung von 1 bis 10** |
| 25. Wie entwickeln und beschreiben Sie Ihre Kernprozesse? | Übersicht über die Ablauforganisation, Prozesslandkarte, Prozessbeschreibung … | | |
| 26. Wie verbessern Sie Ihre Geschäftsprozesse? | Analyse des Prozesszahlencockpits, jährliche SWOT-Analyse der Prozesse, KVP-Kennzahlen, Ideenworkshops mit Beschäftigten … | | |
| 27. Wie entwickeln Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen weiter? | Analyse von Endkundenbefragungen, Produkt-entwicklungspläne, Projektdokumentationen … | | |
| 28. Wie optimieren Sie Ihre Leis-tungserbringung für den Kunden? | Analyse von Beschwerden, regelmäßiger Kontakt zum Kunden, Einbindung der Kunden in den Produktentwicklungsprozess … | | |
| 29. Mit welchen Marketingstrate-gien bewerben Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen effektiv bei Ihren Zielkunden und Endnutzer-gruppen? | Analyse der Marketing-Methoden; Vertriebskenn-zahlen, Neukundenquote, Kundenfluktuation, Leistungsportfolio … | | |
| 30. Wie stellen Sie sicher, dass Sie die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Kunden so genau wie möglich kennen? | Kundenbefragungen, effiziente Kundengespräche, regelmäßige Kundenbesuche … | | |

## 6. Kundenbezogene Ergebnisse

| **EFQMplusR (Resilienz):**<br>Mit den Resilienzzielen setzen die Organisationen auch auf langfristige, nachhaltige Schlüsselergebnisse für das Unternehmen, die sowohl mit den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden als auch mit der gewählten Strategie in Einklang stehen. | | | |
|---|---|---|---|
| **Fragen** | **Mögliche Nachweise und Kennziffern** | **Antwort** | **Bedeutung von 1 bis 10** |
| 31. Für welche Kunden messen Sie deren Wahrnehmung zu Ihren Produkten und Dienstleistungen (Qualität, Zuverlässigkeit, Fehler-häufigkeit …)? | Übersicht der Kunden (A-, B-, C-Kunden); Auswertung des Kundenfeedbacks aus Projekten, aus Beschwerden, aus Befragungen (auch Feedback ehemaliger oder potenzieller Kunden) … | | |
| 32. Wie ermitteln Sie Ihre Leistungs-indikatoren bezüglich Ihrer Kunden? | Projektdokumentationen, Analyse von Lessons Learned aus Geschäftspraktiken, Customer-Relations-Management (CRM-Datenbank), Ausmaß der Kundenbindung, Stammkundenanteil, Cross-Selling-Rate, Durchschnittsumsatz pro Kunde, Anzahl der Kundenbeschwerden, aber auch Lob oder Anerkennung, Preise/Auszeichnungen (z. B. Ludwig-Erhard-Preis) … | | |
| 33. Welche Leistungsindikatoren er-mitteln Sie bezüglich ihrer Kunden? | Übersicht über die Indikatoren (Lieferzuverlässigkeit, Erreichbarkeit, …) | | |

## 7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

**EFQMplusR (Resilienz):**

Inwieweit die Resilienz der Beschäftigten, ihre Arbeitszufriedenheit, ihr Ideenreichtum und ihre Produktivität erfasst werden, kann über die Art und Häufigkeit von Mitarbeiterbefragungen, den Betriebsklima-Index und Führungskräftefeedbacks ermittelt werden. Manche Organisationen führen in regelmäßigen Abständen zielgruppenspezifische Befragungen durch.
Auch die qualitative Auswertung von Statements, Slogans, Kommunikationsinstrumenten der Geschäftsführung und des Personalbereichs für die resilienzbezogenen Aktivitäten (im Leitbild, zur Ankündigung von Workshops …) und die Kommunikation von resilienzbezogenen Aktivitäten im Internet oder auf Veranstaltungen wie Recruiting-Events können solche Ergebnisse erfassen.

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10 |
|---|---|---|---|
| 34. Mit welchen Instrumenten messen Sie, ob Sie mit Ihrer Strategie, Ihrer Personalpolitik und dem Führungsverhalten die Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten erfüllen? | Auswertung von Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterbefragungen, Auswertung des Führungskräftefeedbacks … | | |
| 35. Mit welchen Leistungsindikatoren ermitteln Sie die Wirksamkeit Ihrer Personalpolitik? | Zielerreichungsgrad (Führen mit Zielvereinbarungen); Fehlzeitenquote; Teilnahme an Weiterbildungen; Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung hinsichtlich Arbeitszufriedenheit und Motivation; Ergebnisse der Kundenbefragung hinsichtlich Kompetenz, Freundlichkeit und Zuverlässigkeit der Beschäftigten … | | |

## 8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10 |
|---|---|---|---|
| 36. Wie ermitteln Sie, wie Ihre Organisation von Ihrem externen Umfeld (Gesellschaft) wahrgenommen wird? | Imagebefragung von allen relevanten Interessengruppen in Ihrem Umfeld (Kunden, Lieferanten, Gemeinde etc.), Nachbarschaftsbefragung, Auswertung von Presseberichterstattung (Pressespiegel) … | | |
| 37. Mit welchen Indikatoren messen Sie, welche Leistungen Sie für die Gesellschaft erbringen? | Leistungskennzahlen für soziale Aktivitäten (Anzahl ehrenamtlicher Einsätze), Umweltkennzahlen, Anzahl der erworbenen Preise (z. B. für ethische Verantwortung bei Beschaffungsbedingungen, aber auch EFQM- oder Resilienz-Auszeichnungen), Leistungskennzahlen hinsichtlich Gesundheit und Sicherheit, Lieferantenmanagement … | | |
| 38. Mit welchen Kennzahlen analysieren Sie, inwieweit die Werte Ihrer Organisation effizient umgesetzt werden? | Bestandslisten, Instandhaltungspläne, Produktdatenblätter, Audits zu 5S … | | |

## 9. Schlüsselergebnisse

| Fragen | Mögliche Nachweise und Kennziffern | Antwort | Bedeutung von 1 bis 10 |
|---|---|---|---|
| 39. Was sind Ihre wichtigsten strategischen Erfolgsmessgrößen? | Umsatz, Rendite, EBIT, Marktanteil, Budgeteinhaltung, Beschäftigungsaufbau … | | |
| 40. Was sind Ihre wichtigsten operativen Schlüsselleistungsindikatoren? | Herstellungskosten je Einheit, Kosten je Arbeitsgang, Personalkosten je Einheit, Produktionsleistung je Stunde, Fehleranteil, Ausschussanteil, Liefertreue, Kosten je Maschine, Kostenanteil der gelieferten Produkte an den Herstellungskosten, Kosten je Maschine, Wartungskosten je Maschine ... | | |

# NOTIZEN

## IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Herausgeber. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung von Verarbeitung in elektronischen Systemen. Ausgenommen sind offene Dateien, die von den Herausgebern als Downloadmöglichkeit zur Verfügung gestellt werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Herausgeber und die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder die Herausgeber noch die Autoren übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

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

Sofern in der Publikation die männliche Form verwendet wird, beziehen sich die Angaben auf beide Geschlechter, es sei denn, es wird ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen.

**Herausgeber:**
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.,
Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD),
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW),
Hochschule Fresenius Düsseldorf

**Lektorat:** Marion Schünke

**Redaktion:** Dr. Anika Peschl

**Gestaltung:** Claudia Faber

**Fotos:** KUM Heidelberg, Marco2811, micha_h, Jeanette Dietl, Benno Hoff/stock.adobe.com

**HERAUSGEBER:**
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD)
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW)
Hochschule Fresenius Düsseldorf