

# 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«).

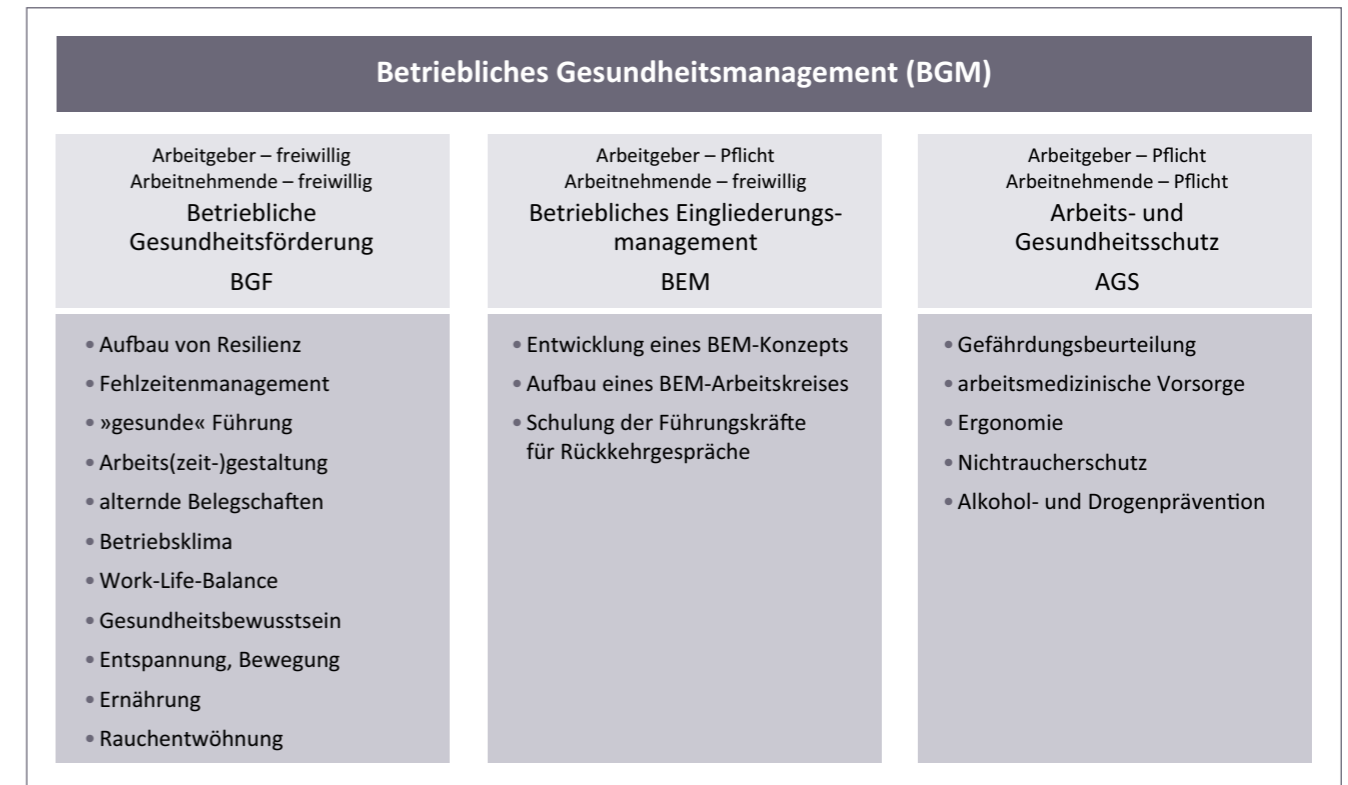


Abbildung 19: Handlungsfelder im betrieblichen Gesundheitsmanagement

## 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-ORGCheck<sup>1</sup> (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.

<sup>1</sup>Der GDA-ORGCheck ist ein von Bund, Ländern, Unfallversicherungsträgern und Sozialpartnern im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie – GDA – gemeinsam erarbeitetes Instrument zur Selbstbewertung der Arbeitsschutzorganisation. Der GDA-ORGCheck 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 Gefähr-

dungsbeurteilung 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 Gesamthema 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 Kran-

kenstand 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):

$$\text{Fehlzeitenquote A} = (\text{krankheitsbedingte Fehlzeit} / \text{Soll-Arbeitszeit}) \times 100$$

$$\text{Fehlzeitenquote B} = (\text{krankheitsbedingte Fehlzeit} / (\text{Soll-Arbeitszeit} - \text{sonstige Abwesenheiten})) \times 100$$

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:

$$\text{Fehlzeitenquote} = ((8 + 2 + 0 + 15 + 32 \text{ krankheitsbedingte Fehltage}) / (5 \text{ Beschäftigte} \times 240 \text{ Soll-Arbeitstage})) \times 100 = (57 / 1200) \times 100 = 4,75 \%$$

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.

$$\text{Fehlzeitenquote} = ((8 + 2 + 0 + 15 + 32 \text{ krankheitsbedingte Fehltage}) / (5 \text{ Beschäftigte} \times (240 \text{ Soll-Arbeitstage} - 27 \text{ Urlaubstage}))) \times 100 = (57 / 1065) \times 100 = 5,35 \%$$

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 ( $\emptyset$  Fehltage) als Kennzahl für ein Benchmarking dienen. Diese sind auf Basis der zuvor genannten Angaben wie folgt zu berechnen:

$$\emptyset \text{ Fehltage} = (8 + 2 + 0 + 15 + 32 \text{ krankheitsbedingte Fehltage}) / 5 \text{ Beschäftigte} = 57 / 5 = 11,4 \emptyset \text{ Fehltage}$$

Diese können auch beispielsweise in Abhängigkeit vom Geschlecht berechnet werden:

$$\emptyset \text{ Fehltage (Frauen)} = (2 + 15 \text{ krankheitsbedingte Fehltage}) / 2 \text{ Beschäftigte} = 17 / 2 = 8,5 \emptyset \text{ Fehltage}$$

$$\emptyset \text{ Fehltage (Männer)} = (8 + 0 + 32 \text{ krankheitsbedingte Fehltage}) / 3 \text{ Beschäftigte} = 40 / 3 = 13,3 \emptyset \text{ Fehltage}$$



Krankschreibungstage pro Kopf nach Berufsfeldern 2016

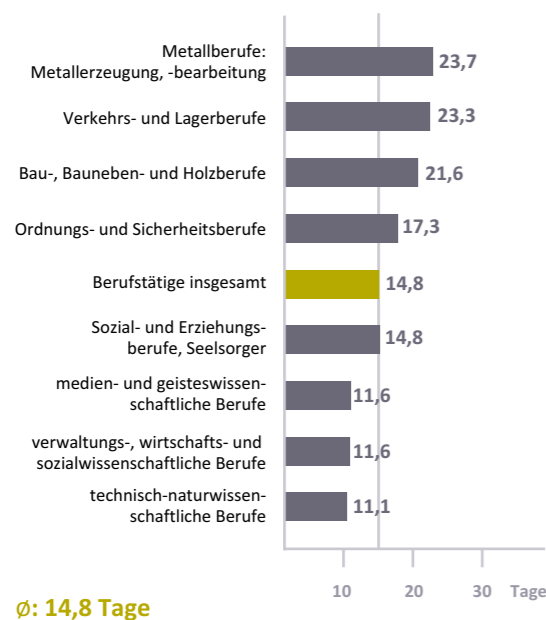


Abbildung 20: Krankschreibungstage pro Kopf nach Berufsfeldern 2016 aus dem Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse (2017)

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 Statistikkarten von Krankenkassen herangezogen werden. Exemplarisch wird im Folgenden der Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2017 verwendet.

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 Krankschreibung (in Tagen)	12,1	12,1	12,1

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

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.

**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 be-

triebliche 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](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\\_Projekte/Broschueren/Projekt\\_g.o.a.l.\\_Abschlussbroschuere.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Projekte/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 zählt sich aus. [http://www.gda-orgacheck.de/pdf/gda\\_orgacheck.pdf](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.

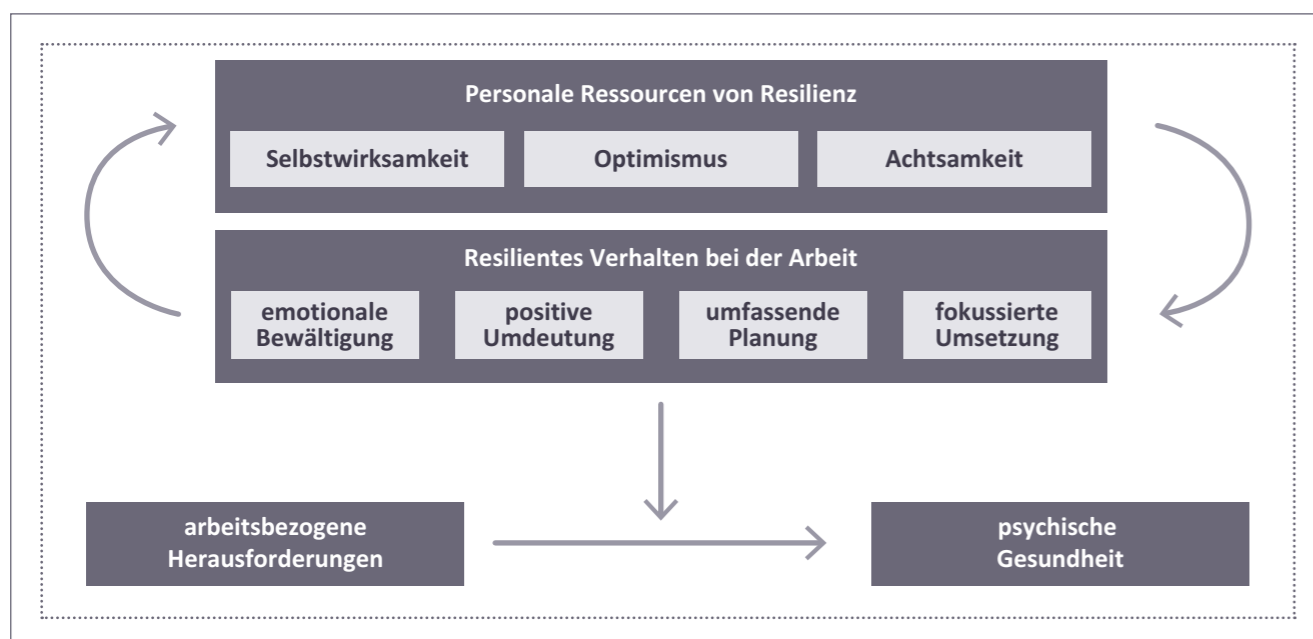


Abbildung 22: Resilienz-Modell für die Arbeit nach Soucek et al. (2016)

#### 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 »Resilienz« 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 Verhal-

tensweise 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.

#### 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.

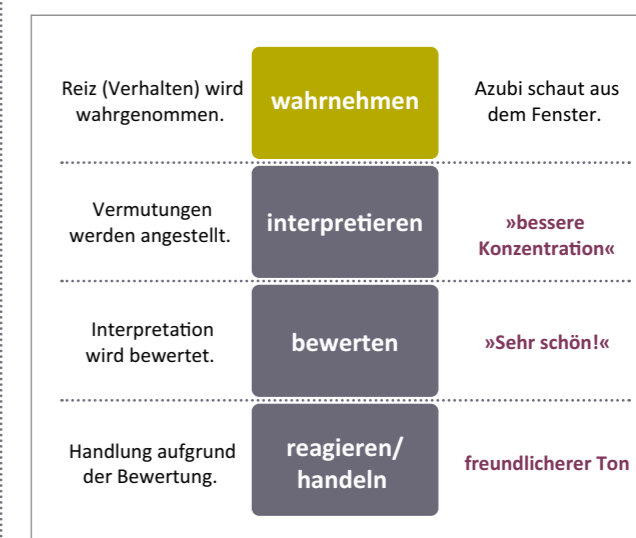


Abbildung 24: Variante 2 zur Wahrnehmung eines Reizes

#### 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.

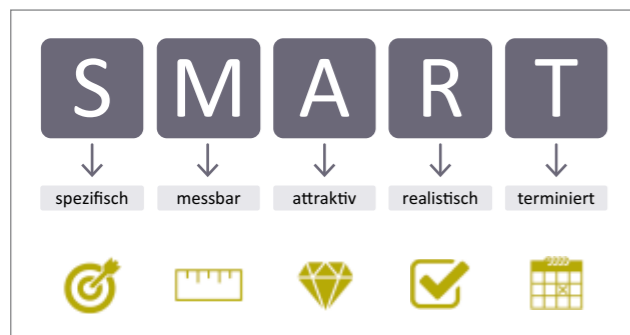


Abbildung 25: SMART-Kriterien nach Doran (1981)

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 engen 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-/Bahnbindung, 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

- Kunde springt ab
- Mitarbeiter wird krank
- Maschine fällt aus
- Unfall passiert
- ...

#### Latente Krise

- schlechte Unternehmenskultur
- Rückgang von neuen Kunden
- Kommunikation funktioniert nicht
- ...

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/ressourcencheck\\_luedenscheid.pdf](https://www.uni-siegen.de/zpe/projekte/aktuelle/lamo-spfh/materialien/ressourcencheck_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](http://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](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).

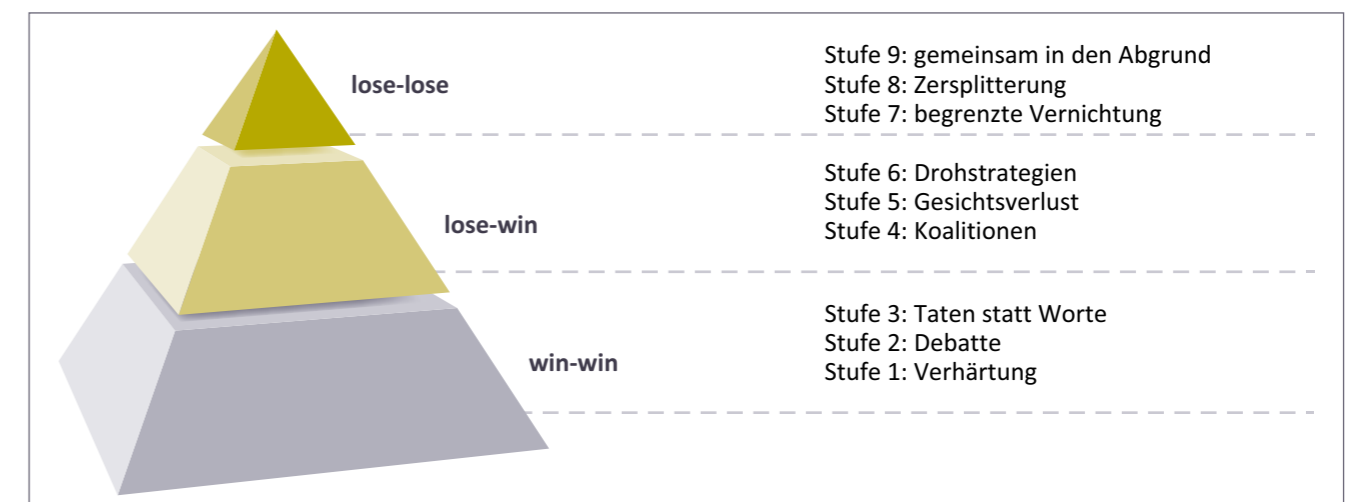


Abbildung 27: Eskalationsstufen von Konflikten nach Glasl (1980)



### Eskalationsstufen von Konflikten (nach Glasl 1980)

Stufe 1: Verhärtung: Meinungsverschiedenheit führt zu Diskussion.

Stufe 2: Polarisierung 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 berufli-

chen 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

Deeskalationsverhalten (Ausprägungen)	1	2	3
Eskalationsstufe (Kriterien)			
1. Verhärtung	Spürbare Spannungen ansprechen.	Meinungsverschiedenheiten ansprechen. Ärger nicht einfach hinunterschlucken.	Positive Beziehung zueinander bekräftigen.
2. Polarisierung 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:** Konfliktherhellung. 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

Meschkat 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, Trimpold K (2013) Führung, Gesundheit und Resilienz. Bertelsmann Stiftung & mourlane management consultants, Gütersloh





### 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 unter-

schiedliche 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.

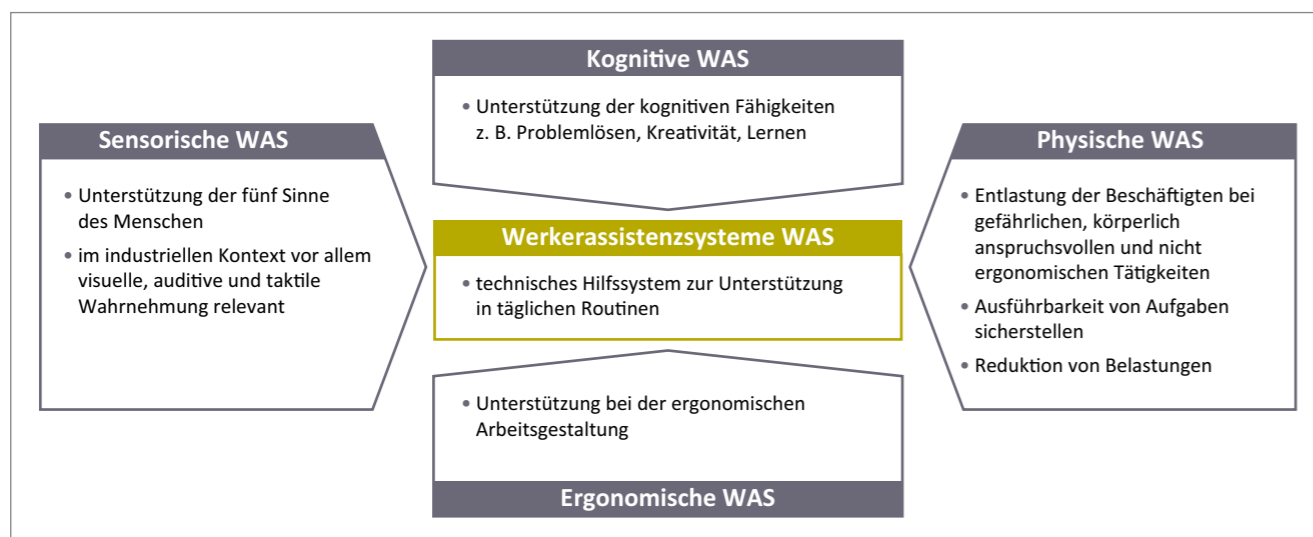


Abbildung 28: Beispielhafte Werkerassistenzsysteme (WAS)

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 techni-

schen 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

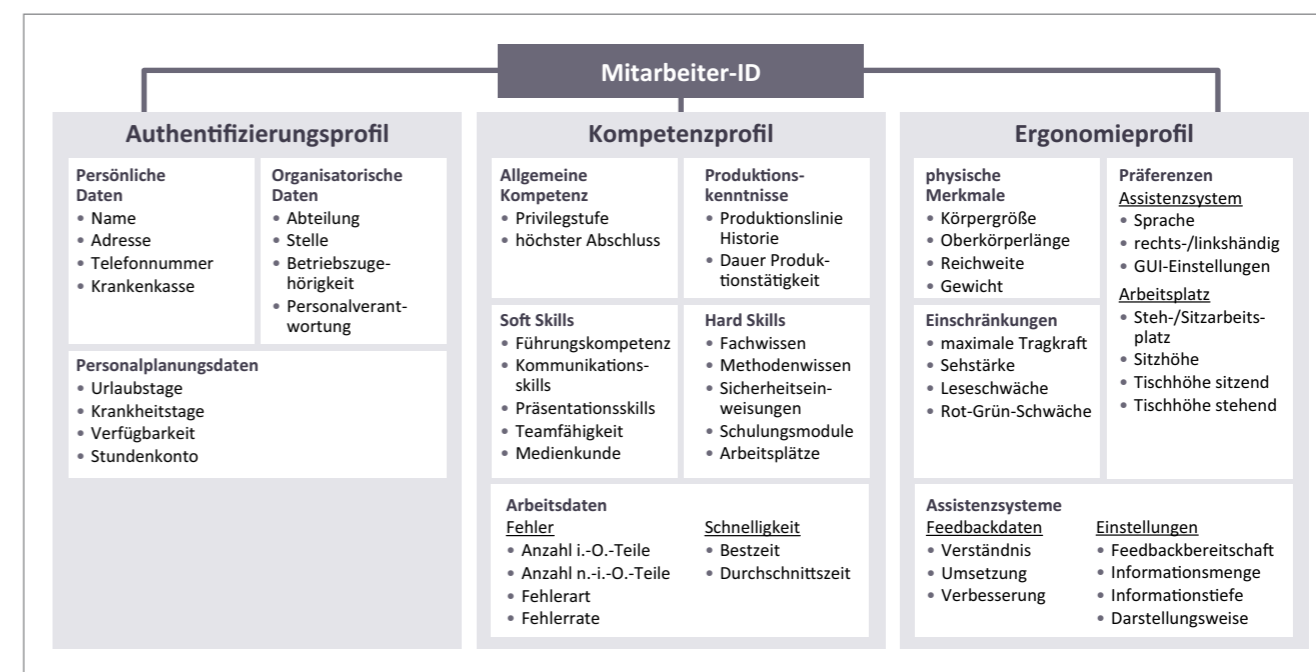


Abbildung 29: Beispielhafte Daten von Beschäftigten

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.

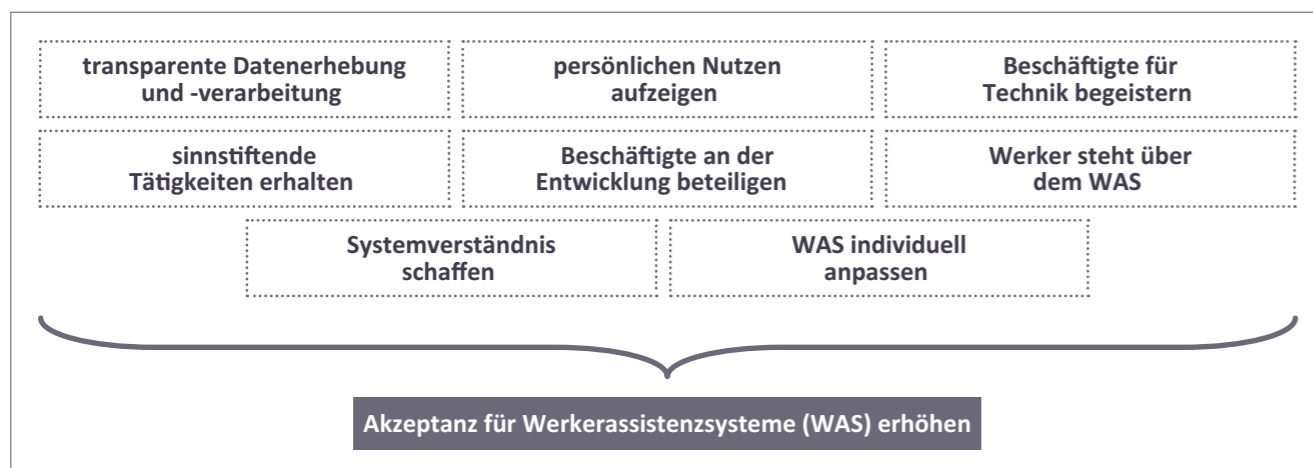


Abbildung 30: Maßnahmen zur Steigerung der Akzeptanz und Motivation

»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=publication-file&v=6](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/arbeiten-in-der-digitalen-welt.pdf?__blob=publication-file&v=6). Zugriffen: 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\\_verschlueselung.pdf](https://wirtschaft.hessen.de/sites/default/files/media/hmwvl/leitfaden_vertraulichkeitsschutz_durch_verschlueselung.pdf). Zugriffen: 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](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/ifaa_2018_Industrie_40_Good_Practice.pdf). Zugriffen: 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\\_140\\_in\\_der\\_Praxis\\_2017.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/ifaa-Checkliste_Digitalisierung_140_in_der_Praxis_2017.pdf). Zugriffen: 10. September 2018

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Darmstadt: Projekt »Mittelstand 4.0« <https://kompetenzzentrum-darmstadt.digital/>. Zugriffen: 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 be-

findliche 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.