



BETRIEBSPRAXIS & ARBEITSFORSCHUNG

Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft

AUSGABE 229 | FEBRUAR 2017

Zukunft 4.0:
Christian Lindner
und
Sascha Stowasser
im Gespräch

Digitalisierung: Positionen der Arbeitgeberverbände

Führung: die Erfolgsfaktoren Vision und Mission

Benchmarking 1: Werkzeug für die Vergütungsgestaltung

Benchmarking 2: japanische Erfolgskonzepte in der Führung

Potenzialanalyse: Einstieg in die Prozessoptimierung

ifaa-Projekte: TransWork, Prävention 4.0, STÄRKE – Aktuelles zum Sachstand

Recht 1: Auswirkungen der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung in der Praxis

Recht 2: Kurzanalyse zum Entgelttransparenzgesetz

ifaa-Trendbarometer
»Arbeitswelt« – jetzt
online teilnehmen:

[www.arbeitswissenschaft.net/
trendbarometer](http://www.arbeitswissenschaft.net/trendbarometer)

Unternehmen steigern ihre Zukunftsfähigkeit im Projekt STÄRKE



Nicole Ottersböck
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)



Anna Peck
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)

Das diesem Beitrag zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen O2L14A283 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Die Beteiligten im Projekt »STÄRKE – Starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienzkonzepte« wollen ein Konzept entwickeln, das kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) dazu befähigt, ihre Resilienz und Zukunftsfähigkeit zu messen und zu steigern. Die Umsetzung erfolgt in einer Kooperation zwischen vier wissenschaftlichen Partnern sowie vier kleinen und mittelständischen Pilotunternehmen. Die Ergebnisse werden in Form eines Handlungsleitfadens so aufbereitet, dass die getesteten Analyseinstrumente und Maßnahmenkonzepte von anderen Unternehmen zur Bewertung und Stärkung ihrer Resilienz und Zukunftsfähigkeit genutzt werden können.

Aktueller Projektstand

Nach einer umfassenden Analysephase der individuellen und organisationalen Resilienz in den Pilotunternehmen haben die vier wissenschaftlichen Projektpartner die Ergebnisse detailliert ausgewertet und für jedes der vier Pilotunternehmen aufbereitet (Vorgehen s. Abbildung 1).

Im Folgenden werden erste Projektergebnisse und beispielhafte Handlungsfelder skizziert, die als wesentlich für die Stärkung der individuellen sowie der organisationalen Resilienz identifiziert wurden.

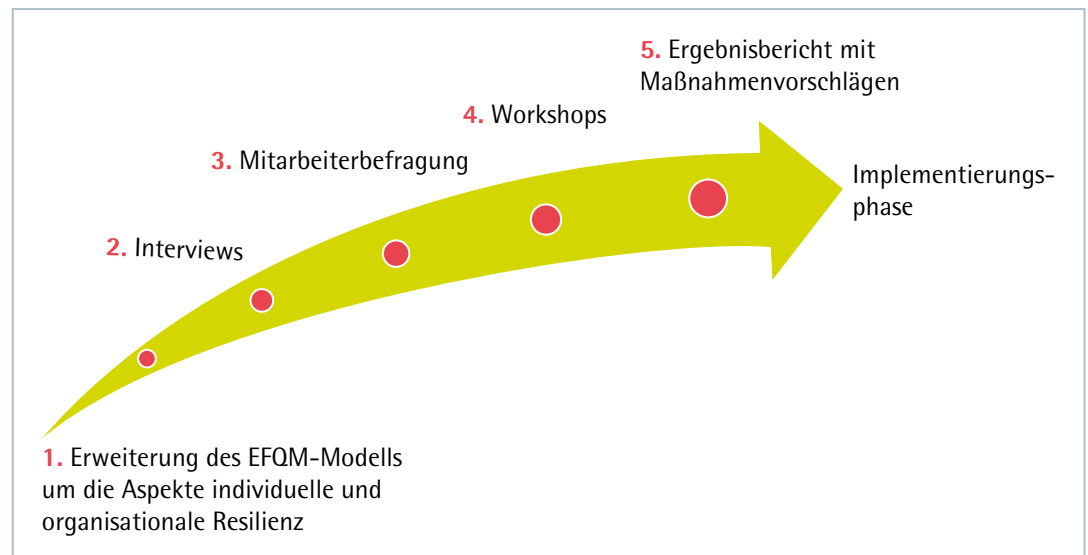
Handlungsfelder auf dem Weg zu einer resilienten Organisation

Als Basis der Analyse dienten die Exzellenzkriterien des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM). Diese wurden um Aspekte der individuellen und organisationalen Resilienz zu EFQMplusR erweitert. Darüber hinaus umfasste die Analyse weitere Interviews, eine Mitarbeiterbefragung und Workshops. Das Ergebnis zeigt, dass Unternehmen in der Regel ihren Markt und ihre Mitbewerber sehr gut kennen. Allerdings haben sie ihr breites Unternehmensumfeld, beispielsweise (zukünftige) Entwicklungen und Trends in der Gesellschaft, Umwelt, Politik etc., seltener im Blick. Dies kann ein Risiko für die organisationale Resilienz darstellen.

Weiterhin wird deutlich, dass bereits ein Teil der Unternehmen den Megatrend Digitalisierung/Industrie 4.0 wahrnimmt, mögliche Auswirkungen und Chancen prüft und in der strategischen Ausrichtung berücksichtigt. Dennoch scheint es für KMU aufgrund mangelnder finanzieller und personeller Ressourcen teilweise schwierig zu sein, in technologische Innovationen zu investieren.

Nicht alle am Projekt beteiligten Unternehmen messen Industrie 4.0 eine hohe Bedeutung zu – sie beobachten allerdings die demografische Entwicklung umso genauer. Ein Grund

Abb. 1: Vorgehen im Projekt STÄRKE



hierfür ist, dass die Betriebe erste Auswirkungen dieses Trends bereits spüren: zum Beispiel über Fachkräftengpässe oder Wissensverluste aufgrund von Verrentungen. So wird mit der Verrentung der sogenannten Baby-Boomer-Generation innerhalb der nächsten Jahre viel Know-how die Unternehmen verlassen.

Weitere Gründe für das Ausscheiden von Schlüsselpersonen mit besonderem Erfahrungs- oder Expertenwissen sind beispielsweise Krankheit, Elternzeit oder auch Pflegezeit. Diese Personalausfälle bereiten Schwierigkeiten; daher setzen die Unternehmen im Projekt STÄRKE bereits heute Maßnahmen um, mit denen sie diesen Herausforderungen begegnen und ihre organisationale Resilienz steigern können. Ansätze, die bereits praktiziert werden, sind beispielsweise:

- **Wissensdatenbank:** Aufbau einer Datenbank, die vorhandenes Prozess- und Fachwissen beinhaltet, auf welches die Mitarbeiter zugreifen können. Die Wissensdatenbank ist ein hilfreiches Instrument für den Wissenstransfer.
- **(Intergenerationelle) Lerntandems:** Unerfahrene Mitarbeiter arbeiten mit erfahrenen Mitarbeitern zusammen; so lernen diese im Arbeitsalltag ihre zukünftigen Tätigkeiten unter Anleitung erfahrener Mitarbeiter.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigen, dass die individuelle Resilienz im Durchschnitt gut ausgeprägt ist. Dies wurde unter anderem mit der Resilienzskala RS-13, einem Fragebogeninstrument, ermittelt. Deutlich wurde jedoch, dass Führungskräfte sich der Bedeutung ihrer Schlüsselrolle und ihres Einflusses auf die Mitarbeiter nicht immer bewusst sind. Das Führungsverhalten kann wesentlich zur individuellen Resilienz der Mitarbeiter beitragen oder dieser auch entgegenwirken. In einigen Unternehmen wurden auch hierzu bereits erste Maßnahmen ergriffen – dazu zählt beispielsweise individuelles Führungskräftecoaching zur Sensibilisierung für das eigene Verhalten.

Verbesserungspotenziale bestehen auch in der gezielten Förderung der Veränderungsfähigkeit und vor allem Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Die Stärkung dieser Fähigkeit kann im Zuge eines sich immer schneller wandelnden Umfelds von enormer Bedeutung für die individuelle Resilienz und die Arbeits- und Leistungsfähigkeit sein.

Weitere Handlungsfelder, die im Rahmen der Analyse sichtbar wurden und einen Ansatz



zur Stärkung der Beschäftigten und Unternehmen bieten, sind in Abbildung 2 dargestellt.

Abb. 2: Handlungsfelder zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz

Zusammenfassung und Ausblick

Durch die Analyse wurden wesentliche Ansatzpunkte zur Stärkung der organisationalen Resilienz der Pilotunternehmen sowie der individuellen Resilienz der Beschäftigten identifiziert. Viele Themen finden bereits Beachtung in den Betrieben; jedoch wird deutlich, dass an einigen Stellen geeignete, praxistaugliche Maßnahmenkonzepte zur selbstbestimmten Förderung der individuellen und organisationalen Resilienz fehlen. Genau hier setzt das Projekt STÄRKE an.

Aufbauend auf den Ergebnissen und der Priorisierung der identifizierten Handlungsbedarfe durch die Unternehmen werden im nächsten Schritt praxistaugliche Maßnahmenkonzepte entwickelt, die es insbesondere KMU ermöglichen, ihre Widerstandskraft und Zukunftsfähigkeit zu steigern. Dabei wird auf einen angemessenen Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen geachtet. Wesentlich ist auch, dass die Maßnahmen von unterschiedlicher Dauer sind. Einige können bereits nach wenigen Monaten zu merklichen Veränderungen führen, während andere die dreijährige Projektlaufzeit überdauern werden. Das Projektteam legt hier Wert auf eine ausgewogene Mischung kurzer, mittel- oder langfristiger Aktivitäten. Kurzzeitige Maßnahmen mit schnellen Erfolgen erhöhen in der Regel die Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft der Belegschaft und ebnen den Weg für längerfristig angelegte Maßnahmen. Die Maßnahmen werden nicht isoliert als Einzelaktivitäten durchgeführt, sondern in ein Gesamtkonzept und eine Unternehmensstrategie mit Zielkriterien eingebettet. Somit werden nachhaltige, messbare Ergebnisse erzielt. ■

Autoren-Kontakt

Dipl.-Soz. Wiss.
Nicole Ottersböck
Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-45
E-Mail: N.Ottersboeck@ifaa-mail.de

Anna Peck
Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel.: +49 211 54 22 63-21
E-Mail: A.Peck@ifaa-mail.de