

Checkliste individuelle und organisationale Resilienz – ein Einstieg für Unternehmen

Nora Johanna SCHÜTH, Anika PESCHL

*ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.
Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Die aktuellen Megatrends wie die Globalisierung, der demografische Wandel, die technische Entwicklung, ein steigendes Gesundheitsbewusstsein und weitere große Trends haben einen großen Einfluss auf die Arbeitswelt. Im Wettbewerb zählen Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Anpassungsbereitschaft und Veränderungskompetenz zu wesentlichen Merkmalen erfolgreicher Unternehmen. In Konsequenz eines stetig schneller voranschreitenden Wandels müssen sich Unternehmen und ihre Beschäftigten auch immer schneller an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen, um Herausforderungen (z. B. den Umgang mit neuen Technologien) bewältigen zu können. Resilienz (Widerstandsfähigkeit) kann Beschäftigte auf der individuellen Ebene und Unternehmen auf der organisationalen Ebene dabei unterstützen, schwierige Situationen/Krisen zu meistern oder gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Nach Beendigung des vom BMBF geförderten Vorhabens „STÄRKE – starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz“ ist als weiteres Projektergebnis in Anlehnung an den Resilienzkompass die „Checkliste individuelle und organisationale Resilienz – ein Einstieg für Unternehmen“ entstanden, deren Nutzen und Anwendung im Beitrag detailliert vorgestellt werden.

Schlüsselwörter: individuelle Resilienz, organisationale Resilienz, Checkliste, EFQM

1. Bedeutung von Resilienz im beruflichen Kontext

Ein Konzept, das den erfolgreichen Umgang mit herausfordernden Situationen sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene behandelt, ist das der Resilienz. In der Psychologie als Widerstandsfähigkeit bezeichnet, kann die individuelle Resilienz im Arbeitskontext einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie Gesundheit der Belegschaft leisten, indem sie Beschäftigte dabei unterstützt, auch schwierige, frustrierende oder belastende Situationen zu meistern oder gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Unter organisationaler Resilienz werden die Fähigkeit und die Bereitschaft einer Organisation verstanden, flexibel auf Anforderungen, Herausforderungen oder Krisen zu reagieren, aus ihnen zu lernen und sich anzupassen. Auch eine Organisation kann ihre Prozesse, Geschäftsformen oder Strukturen derart gestalten, dass sie bei Störungen oder in Krisen angemessen reagieren und damit funktions- und wettbewerbsfähig bleiben kann.

Mit Abschluss des vom BMBF geförderten Projekts „STÄRKE – starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz“ ist als Projektergebnis der praxisorientierte

Leitfaden „Resilienzkompass - zur Stärkung individueller und organisationaler Resilienz in Unternehmen“ entstanden, der 17 Maßnahmen in fünf Handlungsfeldern zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz ausführlich beschreibt. In Anlehnung an den Leitfaden ist nach Beendigung des Vorhabens als weiteres Projektergebnis die „Checkliste individuelle und organisationale Resilienz – ein Einstieg für Unternehmen“ entstanden. Das niederschwellige Instrument zum Einstieg in die Thematik greift die im Resilienzkompass dargestellten Handlungsfelder des EFQM+R (European Foundation for Quality Management + Resilience) auf und verweist auf konkrete, praxiserprobte Ansätze für die Umsetzung resilienzfördernder Maßnahmen.

2. Das Instrument in der Anwendung

2.1 Inhalte und Struktur

Als Handlungsfelder für die Analyse wurden die fünf Befähiger-Kriterien des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM 2013) herangezogen, die im BMBF-Projekt STÄRKE um Resilienz Aspekte erweitert wurden (Flüter-Hoffmann 2015). Diese sind

- Führung
- Strategie
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Partnerschaften und Ressourcen
- Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.

Für jedes dieser Befähiger-Kriterien wurden zur Ermittlung des Status quo im Unternehmen Bewertungs-Kriterien entwickelt, die als Analysebasis Unternehmen dabei unterstützen, einen einfachen Einstieg in das Thema Resilienz zu gewinnen und einen Überblick über die Resilienz des Unternehmens und der Beschäftigten zu erhalten. Die Anwendung der Checkliste hat zum Ziel, mögliche Handlungsbedarfe aufzuzeigen und liefert darüber hinaus konkrete Vorschläge für Entwicklungsmaßnahmen inklusive deren Bezugsmöglichkeit, um notwendige Schritte gezielt zu planen (z. B. das Resilienztraining für Beschäftigte, vgl. Schüth et al., 2019).

Die Bewertungskriterien zum Thema *Führung* beinhalten zum Beispiel Fragen zur Reflexion der Führungskräfte hinsichtlich des eigenen Führungsstils oder zum aktiven Erfragen von Feedback für ihr Führungsverhalten.

Die *Strategie* betreffende Bewertungskriterien fragen zum Beispiel danach, ob die Bedürfnisse und Anforderungen von Kunden, Lieferanten und Beschäftigten bekannt sind und berücksichtigt werden oder ob für das Unternehmen ein Leitbild (Vision, Mission und Werte) formuliert wurde.

Fragen zu den Bewertungskriterien unter *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* beziehen sich zum Beispiel auf die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen oder den Stand der Fehlzeitenquote.

Die Bewertungskriterien zu *Partnerschaften und Ressourcen* des Unternehmens fragen zum Beispiel danach, ob eine regelmäßige Kundenakquise betrieben oder ob die Zusammenarbeit mit Lieferanten anhand von Kennzahlen bewertet wird.

Die *Prozesse, Produkte und Dienstleistungen* betreffenden Bewertungskriterien fragen zum Beispiel danach, ob Potenziale zur Verbesserung von Prozessen (z. B. mittels kontinuierlichem Verbesserungsprozess, KVP) erkannt oder ob die Kanäle zur internen Kommunikation in Abhängigkeit von der Art der Information genutzt werden.

2.2 Anwendung

Empfehlenswert ist es, die Checkliste gemeinsam in einem bereichsübergreifenden Team (z. B. bestehend aus Geschäftsführung, Betriebs- und Personalleitung) zu bearbeiten.

Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Blickwinkel der Teammitglieder, sollten die Bewertungskriterien diskutiert werden. Dabei können bei akutem Bedarf auch zunächst einzelne Befähiger-Kriterien getrennt voneinander betrachtet werden. Sinnvoll für eine vollständige und ganzheitliche Betrachtung organisationaler und individueller Resilienz im Unternehmen ist jedoch die Bearbeitung der gesamten Checkliste.

Die Hinweise und Handlungsempfehlungen neben den Bewertungskriterien bieten Unterstützung bei der Einschätzung jedes Bewertungskriteriums und liefern den Anwendern zusätzlich Anregungen und Impulse für Maßnahmen zur Verbesserung, wie zum Beispiel „Gemeinsame Grundsätze liefern Orientierung für das Führungshandeln. Entwickeln Sie zusammen mit Ihren Führungskräften und Beschäftigten Führungsgrundsätze (...), die mit den generellen Unternehmensgrundsätzen vereinbar sind. Thematisieren und prüfen Sie das einheitliche Führungsverständnis in regelmäßigen Abständen (...)“ (vgl. Abbildung 1). Im nächsten Schritt wird der Handlungsbedarf definiert: Das Ankreuzen der Felder zur Einschätzung des Handlungsbedarfs (nein, zum Teil, ja) erleichtert hinterher eine Priorisierung.

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
A.1	Es herrscht ein gemeinsames, einheitliches Verständnis hinsichtlich der Führungskultur in unserem Unternehmen.	Gemeinsame Grundsätze liefern Orientierung für das Führungshandeln. Entwickeln Sie zusammen mit Ihren Führungskräften und Beschäftigten Führungsgrundsätze (z. B. Führungsstil und/oder Führungsverhalten), die mit den generellen Unternehmensgrundsätzen vereinbar sind. Thematisieren und prüfen Sie das einheitliche Führungsverständnis in regelmäßigen Abständen, bspw. in Gesprächen (z. B. Führungskreis, Führungsgespräche) oder Befragungen.		X		Resilienzkompass: 3.1.1, Modul 2: Kennenlernen verschiedener Führungsstile und Ableitung von Führungsgrundsätzen	<i>Anfang Mai Führungsgrundsätze entwickeln, Führungskreis</i>
A.2	Wir sorgen dafür, dass Führungskräfte ihren Führungsstil und dessen Wirkung auf die Beschäftigten reflektieren.	Mit ihrem Verhalten können Führungskräfte Einfluss auf das Verhalten ihrer Beschäftigten nehmen – ebenso auf deren Umgang mit schwierigen Situationen. Vereinbaren Sie regelmäßige Treffen zum Austausch und zur Selbstreflexion des eigenen Führungsstils und ermöglichen Sie, dass Führungskräfte an Maßnahmen (z. B. Coachings) zur Reflexion ihres Führungshandelns teilnehmen können.				Resilienzkompass: 3.1.1, Modul 1: Selbstreflexion des eigenen Führungsstils	
A.3	Unsere Führungskräfte erfragen aktiv Feedback zum Führungsverhalten von ihren Beschäftigten.	Auch Führungskräfte brauchen Orientierung hinsichtlich ihres Verhaltens, um flexibel reagieren und in schwierigen Situationen bedarfsgerecht unterstützen zu können. Veranlassen Sie regelmäßige Mitarbeitergespräche, in denen die Beschäftigten auch zum Führungsverhalten befragt werden. Eine Alternative stellen Mitarbeiterbefragungen dar, in denen Beschäftigte anonym antworten können.				ifaa-Veröffentlichung: »Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen«	

Abbildung 1: Beispiel zur Bearbeitung der Checkliste (ifaa 2019)

Unter „Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen“ wird auf Maßnahmen und Kapitel im Resilienzkompass oder auf ifaa-Handlungshilfen verwiesen, die das jeweilige Thema des Bewertungskriteriums aufgreifen und praktische Vorgehensweisen detailliert beschreiben. Erste Ideen für mögliche Maßnahmen können in der letzten Spalte notiert werden. Die Hinweise zur Durchführung und zu benötigten Ressourcen (z. B. Zeit und Material), die in den Handlungshilfen aufgeführt sind, sind sinnvollerweise in die Maßnahmenplanung mit einzubeziehen.

Im Anhang des Instruments, das als gebundene Broschüre oder als pdf-Dokument beziehbar ist, findet sich ein zweiseitiger Maßnahmenplan, in dem notiert werden kann, für welches Vorgehen sich das Team entschieden hat. Hier werden auch teilnehmende Personen, der Zeitrahmen und Verantwortliche festgelegt.

3. Literatur

- Schüth NJ (2019) Checkliste individuelle und organisationale Resilienz – ein Einstieg für Unternehmen. ifaa, Düsseldorf. Abrufbar unter https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Projekte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Resilienz_Formular_AR.pdf
- 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
- 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 (Hrsg.) (2018) Resilienzkompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen. Düsseldorf. Abrufbar unter https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf
- Schüth NJ, Ottersböck N, Stahn C, Peschl A, Niessen P (2019) Zukunftsfähige Betriebe durch die Förderung individueller Resilienz von Beschäftigten als Gesundheitskompetenz. In: GfA (Hrsg.) Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten. Bericht zum 65. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 27. Februar – 1. März 2019. GfA-Press, Dortmund, Beitrag A.8.6



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**
Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de