

# Resilienzkonzepte zur Stärkung von Betrieben und Beschäftigten

## Abschlussbericht des Forschungsprojekts STÄRKE



*Ein Rückblick auf die vergangenen drei Jahre, in denen das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft in Kooperation mit weiteren Projektpartnern Konzepte und Instrumente zur Verbesserung der Resilienz in Unternehmen entwickelt hat.*

Unternehmen und ihre Beschäftigten sehen sich hohen Anforderungen und Herausforderungen gegenüber, die aus den Megatrends der aktuellen Zeit resultieren. Veränderungen in der Arbeitswelt treten in immer kürzeren Zeitabständen auf. Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind hiervon betroffen, da sie aufgrund ihrer stärkeren Marktabhängigkeit anfälliger für plötzliche Änderungen, Störungen und Krisen sind. Letztere können nicht nur ernsthafte Konsequenzen für den Betrieb, sondern auch für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zur Folge haben. Um unvorhergesehenen Situationen oder Krisen adäquat begegnen und sogar gestärkt aus ihnen hervorgehen zu können, bedarf es einer hohen Widerstandskraft, die in der Psychologie als Resilienz bezeichnet wird. Ziel des Forschungsprojektes war eine Analyse derjenigen Faktoren, die auf individueller und organisationaler Ebene resilientes Verhalten fördern. Der vorliegende Beitrag soll Erfahrungen und erste Ergebnisse aus dem Projekt aufzeigen.

### Hintergrund und Zielsetzung des Projekts

Das Verbundprojekt »STÄRKE – starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Stärkung der Änderungsfähigkeit mit Resilienz-Konzepten« wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und startete am 1. Januar 2016 mit dem Ziel, ein Gesamtkonzept der individuellen und organi-

sationalen Resilienz zu entwickeln und in vier Pilot-KMU zu erproben. Organisationen sind dann resilient, wenn sie auf Störungen so reagieren können, dass ihre Funktionsfähigkeit erhalten bleibt und Krisen erfolgreich überwunden werden können (Hollnagel 2011). Individuelle Resilienz erlaubt Individuen, bei kritischen Ereignissen handlungsfähig zu bleiben und Herausforderungen gut zu bewältigen (Soucek et al. 2016).

Wissenschaftliche Partner waren das Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Darmstadt (IAD, Konsortialführung), das Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW), die Hochschule Fresenius Düsseldorf sowie das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Als Pilotunternehmen beteiligten sich die Bergische Sägen- und Hobelmesserindustrie Steinstosser und Schmachtenberg Qualitätswerkzeuge GmbH & Co. KG in Remscheid, die Heusch GmbH & Co. KG in Aachen, die Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH in Pulheim sowie die Martin Luck Metallgießerei GmbH in Saarbrücken.

Das im Projekt entwickelte Resilienzkonzept soll im Anschluss auf weitere Unternehmen und Branchen mit ähnlichen Herausforderungen übertragen werden können, indem es sich an die jeweiligen Unternehmensspezifika anpassen lässt.

### EFQMplusR

Zu diesem Zweck wurde auf Grundlage des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) ein Resilienz-Tool entwickelt, mit dem Unternehmen ihren Status quo im Hinblick auf individuelle und organisationale Resilienz analysieren können (EFQMplusR).

Das Basismodell der EFQM zielt darauf ab, Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale im eigenen Unternehmen zu identifizieren, und benennt fünf so genannte Befähiger-Kriterien, die die Art der Unternehmensführung sowie die hierbei zu beachtenden Aspekte beschreiben.



*Nora Johanna Schüth  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft*



*Anika Peschl  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft*

Das Basismodell der EFQM zielt darauf ab, Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale im eigenen Unternehmen zu identifizieren.

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

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

### Die EFQM-Befähiger

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

werden im Projekt STÄRKE um die besondere Ausrichtung an der Resilienz zu EFQMplusR-Befähigern (vgl. Tab. 1) ergänzt.

Das bedeutet beispielweise für das Befähiger-Kriterium »Prozesse, Produkte und Dienstleistungen«, dass Störungen und unvorhergesehene Ereignisse durch stabile, aber nicht starre Prozesse abgemildert werden können. Eine situationsangemessene Wandelbarkeit der Prozesse ermöglicht einerseits die nötige Flexibilität, um auf kurzfristige Änderungen reagieren zu können. Andererseits führen standardisierte Prozesse zu Stabilität und Sicherheit. Voraussetzung für die Steigerung der organisationalen Resilienz ist also unter anderem ein strukturiertes Prozessmanagement.

### Projektablauf

Zu Beginn des dreijährigen STÄRKE-Projektes (vgl. Abb. 1) wurden von den wissenschaftlichen Partnern auf Grundlage ausführlicher Literaturrecherchen Verfahren zur Messung der individuellen und organisationalen Resilienz der Pilotunternehmen zusammengestellt

und entwickelt. Neben einem Interviewleitfaden sowie einem Workshop-Konzept zur Analyse von Interessengruppen und Störfaktoren wurde der EFQM-Selbstbewertungsinterviewleitfaden um Resilienz-Aspekte erweitert (Peck 2016). An jeweils zwei Tagen im Sommer 2016 wurden vom Projektteam in den Partnerunternehmen umfangreiche Detailanalysen zum Ausgangszustand (Status quo zu jedem EFQMplusR-Befähigerkriterium) durchgeführt. Wenngleich jedes der Unternehmen über Ansätze zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit und Krisenfestigkeit verfügte, wurde deutlich, dass diese nicht immer systematisch und konsequent in Unternehmensstrategie und -kultur verankert waren. So wurden zum Beispiel in einem Unternehmen die Arbeitsprozesse der Beschäftigten von innerbetrieblichen Kommunikations- und Schnittstellenproblemen sowie unklaren Verantwortlichkeiten gestört.

Diese und andere Handlungsfelder wurden im Folgenden für jedes Unternehmen definiert und Maßnahmen zur Verbesserung zur Resilienzstärkung abgeleitet. In für die jeweiligen Unternehmen maßgeschneiderten Konzeptplänen wurden Anfang 2017 mögliche Maßnahmenpakete und die anvisierte Vorgehensweise detailliert beschrieben. Nach Abstimmung des Vorgehens mit der Geschäftsführung begann die Maßnahmenimplementierung, die dem RADAR-Konzept folgt. RADAR ist ein Instrument der EFQM zur dynamischen Bewertung von Leistungen einer Or-

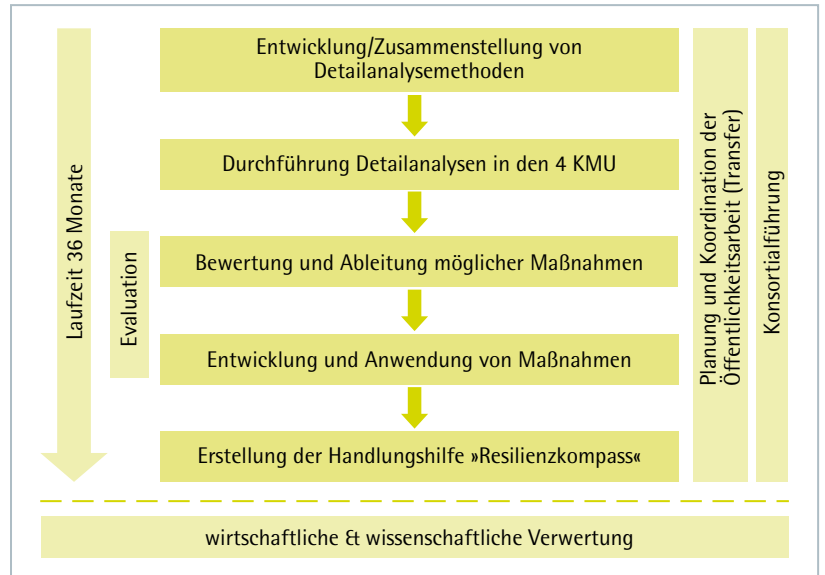
Voraussetzung für die Steigerung der organisationalen Resilienz ist unter anderem ein strukturiertes Prozessmanagement.

Jedes der Partnerunternehmen verfügte über Ansätze zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit und Krisenfestigkeit. Jedoch waren diese nicht immer systematisch und konsequent in Unternehmensstrategie und -kultur verankert.

ganisation sowie für deren Management. Das Akronym steht für die englischen Begriffe Results, Approach, Deploy, Assess & Refine. Jedes Unternehmen bildete für die Maßnahmen-Koordination ein internes Projektteam, das sämtliche Termine vor- und nachbereitete. Die begleitende Evaluation jeder Maßnahme stellte sicher, dass diese kontinuierlich den Erfordernissen und Bedarfen des Unternehmens angepasst werden konnte.

### Maßnahmenbeschreibung am Beispiel der Prozessverbesserung

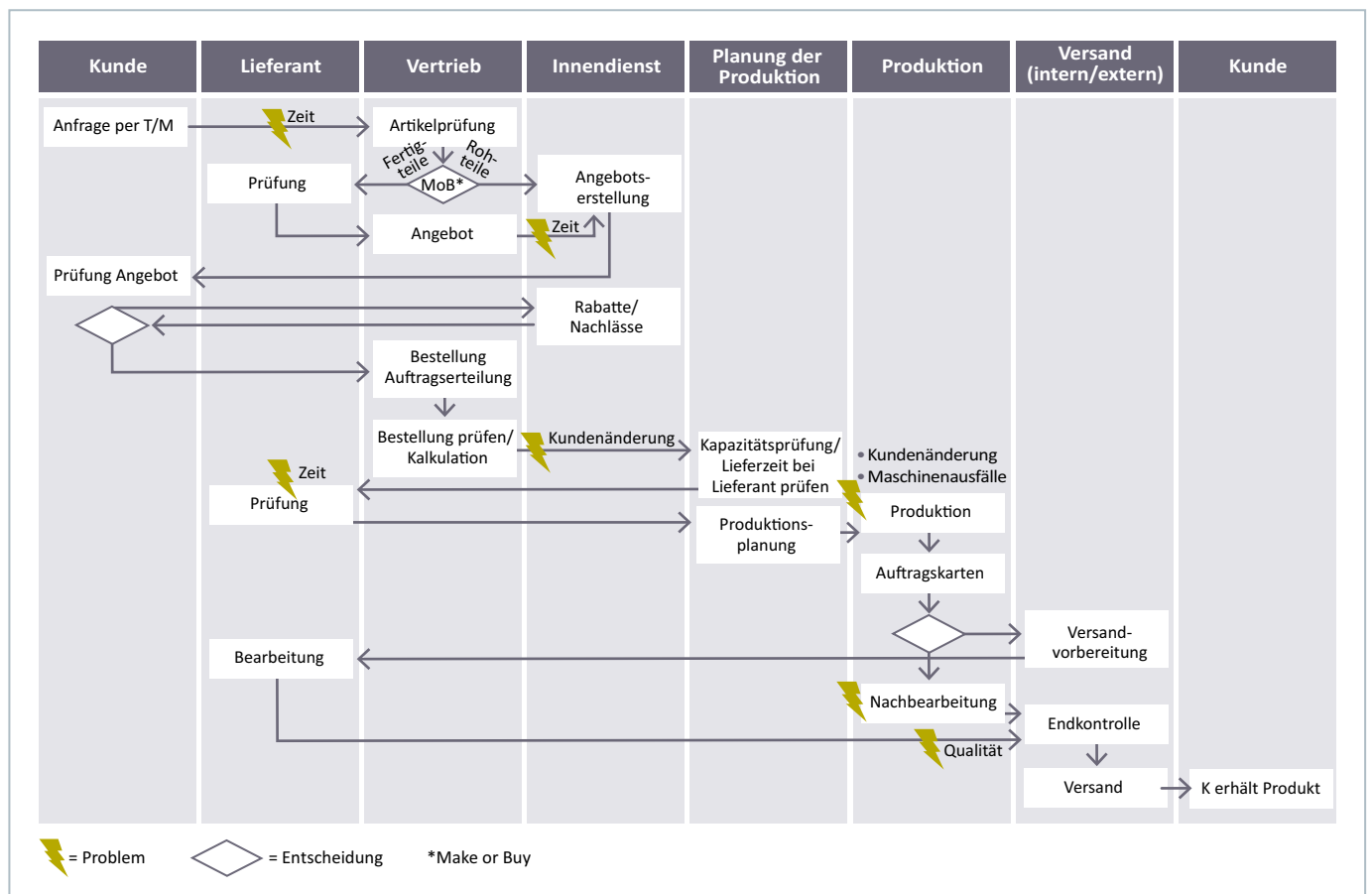
So wurde für eines der Unternehmen das Maßnahmenpaket »Prozessmanagement und Einführung von Standards« geschnürt, das dem EFQM-Befähigerkriterium »Prozesse, Produkte und Dienstleistungen« zugeordnet werden kann. An erster Stelle stand hier eine detaillierte Prozessanalyse, in der beispielsweise geklärt wurde, welche Standards bereits vorliegen und ob diese eingehalten werden. Eine Analyse der Kernprozesse und Schnittstellen in Produktionshallen sowie Büros gab Aufschluss darüber, in welchen Bereichen eine unzureichende Wissens- oder Materialweitergabe auf dem Weg von der Angebotserstel-



lung bis zur Auslieferung der Ware Probleme verursachte. Hierzu wurde ein unternehmensinternes Prozess-Maßnahmen-Team gebildet, das aus Beschäftigten aller relevanten Abteilungen bestand. Mit Unterstützung der wissenschaftlichen Projektpartner bildete das Team zunächst die Prozesse in einem sogenannten Schwimmbahndiagramm ab, das den zeitlichen Ablauf inklusive aller Verantwortlichkeiten zeigt (vgl. Abb. 2). Es wurde zum

Abb. 1: zeitlicher Projektlauf

Abb. 2: Schwimmbahndiagramm zur Prozessdarstellung, fiktives Beispiel



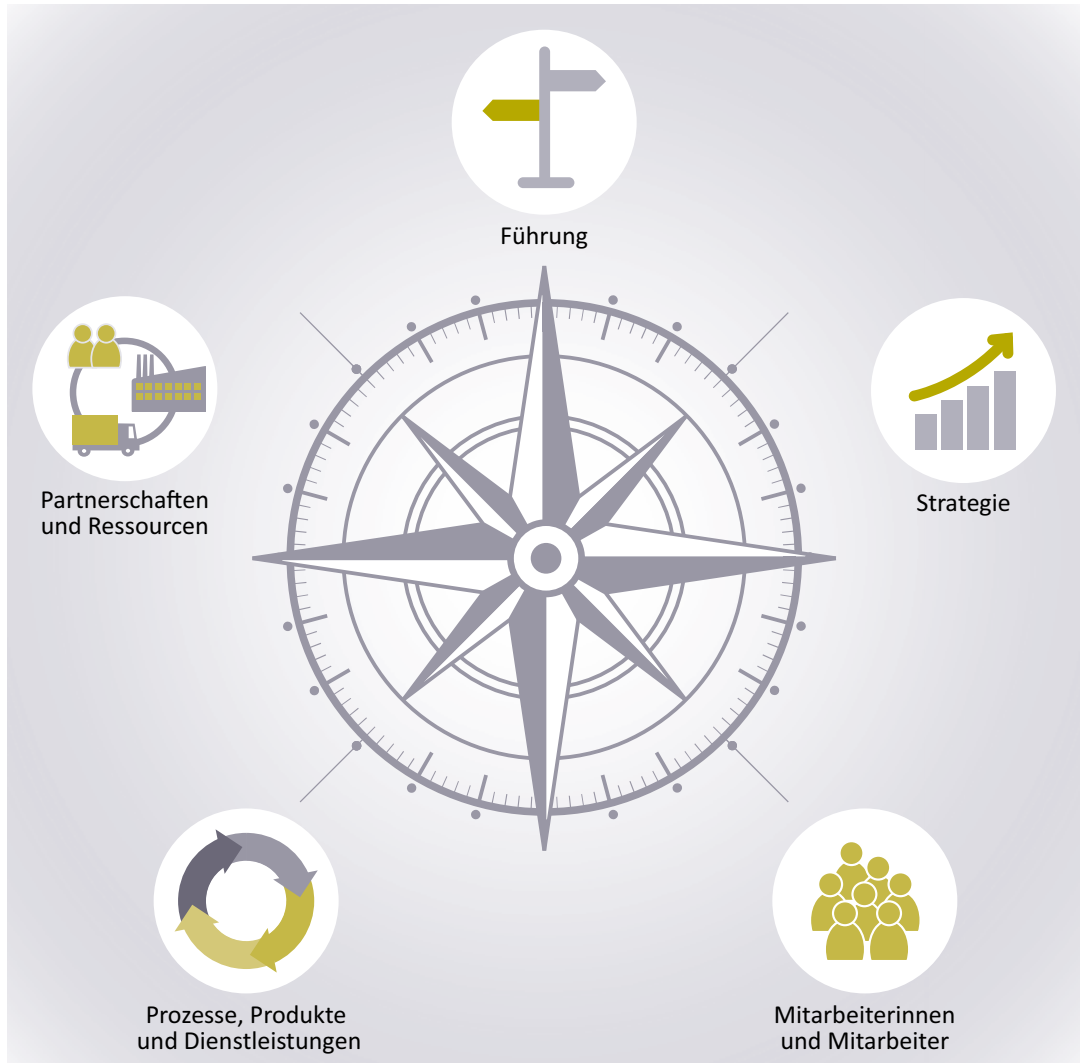


Abb. 3: Resilienzkompass – Übersicht über die Themen

**Literatur**

**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

**Hollnagel E (2011)** Prologue: the scope of resilience engineering. In: Hollnagel E (Hrsg.) Resilience engineering in practice: A guidebook. Ashgate Publishing, Farnham

**Peschl A, Schüth NJ (2018)** Workshops zur Stärkung der individuellen Resilienz von Beschäftigten. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (231): S. 54–55

**Peck A (2016)** Wie resilient sind Unternehmen und Beschäftigte der Teilnehmer im Projekt STÄRKE? Betriebspraxis & Arbeitsforschung (228): S. 54

**Schüth NJ, Peck A (2017)** Workshop-Konzept »Neue Technologien in der Arbeitswelt« – Aufklären gegen Unsicherheit. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (231): S. 46–47

**Soucek R, Ziegler M, Schlett C, Pauls N (2016)** Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47(2): S. 131–137

Beispiel deutlich, dass Liefertermine zwischen dem Vertriebsinnendienst und der Produktion abgestimmt werden, hier aber eine nicht-standardisierte Kommunikation (E-Mail, Telefon, persönliches Gespräch) zu Problemen hinsichtlich Schnelligkeit, Richtigkeit und dem Finden eines Liefertermins führt. Daher schnitt das Unternehmen verglichen mit den Lieferzeiten von Wettbewerbern schlecht ab.

Bisherige Kommunikationswege, Zuständigkeiten und Regeln wurden daraufhin für jede Organisationseinheit überprüft und bei Bedarf adjustiert. Insbesondere Potenziale der internen Kommunikation (Wissensweitergabe und Transparenz, Reduktion unnötiger Schnittstellen) wurden identifiziert. Als Konsequenz wurde mit Unterstützung durch das ifaa die Konzeption und Einführung eines einfachen Shopfloor-Managements beschlossen. Die Kooperation und der Austausch (auch Bottom-up) von und mit mehreren Organisationsebenen am »Ort des Geschehens« – der Produktionshalle – stellte sich für das Unternehmen als

besonders hilfreich dar. Die Erfolgskontrolle wird anhand von Audits zur Überprüfung und Einhaltung der (neuen) Standards, Überprüfung von definierten Prozesskennzahlen sichergestellt – zum Beispiel Durchlaufzeiten.

In ähnlicher Weise wurden für alle in den Detailanalysen entdeckten Schwierigkeiten bei den Partnerunternehmen Maßnahmen abgeleitet, in Workshops mit den unterschiedlichen betrieblichen Akteuren (Geschäftsführung, Beschäftigte aus Produktion und Verwaltung sowie Interessenvertretung) geplant und auf den Weg gebracht (vgl. Schüth und Peck 2017; Peschl und Schüth 2018).

Im Herbst 2018 wurde auf Grundlage des Analyseberichts von 2016 in jedem Unternehmen zu den EFQMplusR-Befähigerkriterien erneut der Status quo erhoben. Dabei wurde berücksichtigt, welche der anvisierten Maßnahmen durchgeführt worden sind und welchen Beitrag diese zu den erfolgten Veränderungen leisten konnten.

## Resilienzkompass

Die im Rahmen des Projektes angewendeten Maßnahmen und Erkenntnisse hieraus, das EFQMplusR-Modell und die Darstellung weiterer Projektergebnisse sind in einer umfassenden Handlungshilfe, dem »Resilienzkompass«, zusammengetragen worden. Das Instrument ist ein praxisorientierter Leitfaden, der es Unternehmen ermöglicht, ihre Anpassungsfähigkeit an aktuelle wie zukünftige wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedingungen zu analysieren und mit detailliert beschriebenen Maßnahmen zu entwickeln. Die im Kompass beschriebenen praxistauglichen und wissenschaftlich fundierten Werkzeuge lassen sich den EFQMplusR-Befähigern zuordnen (siehe Abb. 3).

Der erste Teil des Leitfadens liefert Informationen zur Handhabung und einen thematischen Einstieg zum EFQMplusR-Modell. Für die Analyse der individuellen sowie der organisationalen Resilienz werden im zweiten Kapitel Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt. Der Hauptteil beinhaltet insgesamt 17 Workshops und Anleitungen für die Optimierung organisationaler Veränderungsprozesse und Stärkung der Resilienz im Unternehmen. Hintergrundinformationen zu Resilienzkonzepten sowie EFQM und RADAR in Kapitel 4 runden das Instrument ab.

Am 26. November 2018 wurde der Resilienzkompass auf der Abschlussveranstaltung des STÄRKE-Projektes vorgestellt. Er kann als Broschüre ab sofort kostenfrei an Interessierte versendet werden. Die elektronische Version steht als PDF-Dokument unter [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung\\_und\\_Projekte/Resilienzkompass.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf) zur Verfügung.

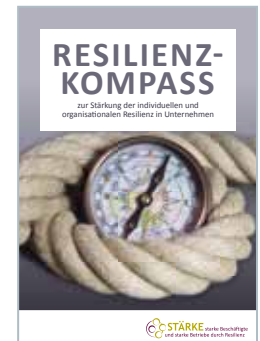
## Zusammenfassung und Ausblick

Die ersten Ergebnisse der Abschlussequaluation zeigen, dass sich die Unternehmen dank der Hilfestellungen der wissenschaftlichen Partner und der eigenen Bereitschaft, für sie neue Methoden anzuwenden und daraus resultierende Ergebnisse im Sinne der Handlungskonsequenz umzusetzen, erfolgreich weiterentwickeln konnten. So seien der fachliche Input, die Art der Zusammenarbeit, die angewendeten Methoden sowie die zur Verfügung gestellten Materialien für große Fortschritte und Erfolge in den Unternehmen verantwortlich. Durch die Projektarbeit sei vieles angestoßen worden, das auch im Tagesgeschäft dazu geführt habe, einfacher, schneller und zielorientierter arbeiten zu können. Gerade aber auch die Resilienzförderung sei ein wichtiges Zukunftsthema, um verstärkt präventiv gesundheitlichen Belastungen im Arbeitskontext begegnen zu können. So würde sie – Führungskräften und Beschäftigten gleichermaßen – dabei helfen, künftige Veränderungen zu meistern.

Im Namen des ifaa bedanken wir uns sehr herzlich bei allen Unternehmen und jedem einzelnen Beschäftigten sowie bei unseren wissenschaftlichen Partnern für die freundliche, offene und fruchtbare Zusammenarbeit. Auch wir haben durch das dreijährige Projekt viel lernen können. Den Unternehmen wünschen wir auf dem weiteren Weg der kontinuierlichen Veränderung stets viel STÄRKE und die Disziplin, die mithilfe des internen Projektteams angestoßenen Maßnahmen auch weiterhin fortzuführen und somit deren Nachhaltigkeit zu sichern. ■



Scannen Sie hier den QR-Code und laden Sie den Resilienzkompass herunter.



## Autoren-Kontakt

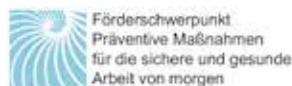
**Nora Johanna Schüth**  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel. +49 211 542263-45  
E-Mail: [n.j.schueth@ifaa-mail.de](mailto:n.j.schueth@ifaa-mail.de)

**Dr. Anika Peschl**  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel. +49 211 542263-21  
E-Mail: [a.peschl@ifaa-mail.de](mailto:a.peschl@ifaa-mail.de)

Das diesem Beitrag zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01FA15162 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Förderung und Betreuung durch:

GEFÖRDERT VOM



BETREUT VOM



Projektpartner:

