



IMU Institut



Resiliente Beschäftigte. Stabile Unternehmen.

Der Faktor Mensch im Unternehmen – Resilienz durch Beteiligung

ISBN: 978-3-934859-70-8

Text: Laura Bremert, Michael Gill, Bettina Seibold

Layout: Christa Schnepf

Stuttgart, 2026

Herausgeber: IMU Institut GmbH, Hasenbergstr. 49, 70176 Stuttgart

Tel.: 0711/23705-0

E-Mail: info@imu-institut.de

www.imu-institut.de



Diese Veröffentlichung ist ein Ergebnis des Projekts „Resilienz durch agile Wertschöpfungsnetzwerke und KI-basierte Optimierung (Re_KI_lienz)“ – Teilprojekt „Wandlungsfähigkeit durch Beteiligung passgenau gestalten“.

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) im Forschungsprogramm „Zukunft der Wertschöpfung“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen/dem Autor.

Titelbild: pixabay/WOKANDAPIX

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt



Laura Bremert, Michael Gill, Bettina Seibold

Resiliente Beschäftigte. Stabile Unternehmen.

Der Faktor Mensch im Unternehmen – Resilienz durch Beteiligung

Stuttgart 2026

Inhalt

1.	EINLEITUNG	1
1.1	Resilienz von Beschäftigten ganzheitlich betrachten	2
2.	RESILIENZ VON BESCHÄFTIGTEN FÖRDERN	6
2.1	Resilienz-Audit	9
2.2	Beteiligung zur Stärkung organisationaler Resilienz	17
2.2.1	Belastungs-EKG	19
2.2.2	Fragebogenaktion	22
2.2.3	Workshopreihe Sündenbock-Syndrom	25
2.2.4	Frag die Expert:in	29
2.2.5	Belastungs-Ampel	30
2.3	Resilienzfördernde Führung: Fragestellungen und Anregungen für Führungskräfte	31
2.3.1	Resilienz der Beschäftigten durch gute Führung stärken	31
2.3.2	Check-Liste für Führungskräfte	33
2.4	Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten im Kontext moderner Arbeitsgestaltung	35
3.	WEITERFÜHRENDE MATERIALIEN	38
3.1	QAB-Check – Verbesserung der Arbeitsbedingungen	38
3.2	Weiterführende Literatur	41
4.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	43
5.	TABELLENVERZEICHNIS	43

1. Einleitung

In vielen Betrieben herrscht gegenwärtig eine Stimmung umfassender Unsicherheit. Auf eine Krise folgt die nächste, und Unternehmen sind dabei auf der Suche nach geeigneten Maßnahmen, um ihre Handlungsfähigkeit zu bewahren und zukünftige Herausforderungen besser antizipieren zu können. In der Unternehmenspraxis werden Antworten auf diese komplexen Herausforderungen zunehmend in technischen Lösungen (Digitalisierung, KI-Anwendungen) gesucht, um Prozesse zu optimieren.

Doch technische und organisationale Veränderungen haben Auswirkungen auf interne Prozesse und Strukturen und somit auf jene, die sie umsetzen und gestalten: die Beschäftigten. So prägen veränderte Rahmenbedingungen und Umstellungen den Arbeitsalltag vieler Beschäftigter, und diese erleben als erste, wo Prozesse ins Stocken geraten, Koordinierungsprobleme entstehen oder Belastungsspitzen zum Dauerzustand werden.

Gleichzeitig verfügen sie über ein hohes Maß an Prozesswissen und haben innovative Ideen, wie Strukturen verbessert werden

könnten. Dieses Wissen stärker in die Ausgestaltung von Arbeit einzubeziehen ist ein zentraler Ansatzpunkt, um die Resilienz von Beschäftigten nachhaltig zu stärken.

Dort wo Beschäftigte ihre Perspektiven in Fragen der Arbeitsgestaltung einbringen können, werden Belastungsquellen erst erkennbar. Es geht darum, Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen so zu gestalten, dass sie nachhaltig funktionsfähig sind und Anforderungen bewältigbar bleiben.

Mit der vorliegenden Handreichung möchten wir einen niedrighschwelligen Einstieg geben, wie die Resilienz von Beschäftigten durch partizipative Arbeitsgestaltung gestärkt werden kann. Im Zentrum stehen Ansätze, die eine Reflexion von betrieblichen Strukturen, der Arbeitsorganisation sowie den Arbeitsumwelten ermöglichen.

Die Broschüre unterstützt dabei...

- **Belastungen in Arbeitsprozessen** aus Beschäftigtensicht zu identifizieren;
- **Diskussionen im Team** über Ursachen dieser Belastungsquellen zu organisieren;
- **partizipativ Gestaltungsansätze** für verbesserte Arbeitsbedingungen zu entwickeln.

Die Broschüre richtet sich an...

- **Beschäftigte und Teams**, die Belastungen ihres Arbeitsalltags reflektieren und gemeinsam Verbesserungsideen entwickeln möchten;
- **Betriebsräte und betriebliche Interessenvertretungen**, die mit Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen ins Gespräch kommen wollen, um zusammen an deren Verbesserungen zu arbeiten;
- **Führungskräfte**, die nicht nur Anpassungsfähigkeit von ihren Teams einfordern, sondern verbesserte Rahmenbedingungen schaffen und dabei die Perspektiven von Mitarbeitenden ernst nehmen;

- **Akteur:innen des betrieblichen Gesundheitsmanagements**, die Aspekte der Resilienzförderung mehr mit Fragen der Arbeitsgestaltung und organisationalen Rahmenbedingungen verknüpfen wollen.

Wie ist die Broschüre aufgebaut?

Die Broschüre enthält unterschiedliche Instrumente und Methoden, wie zum Beispiel:

- **Analyseinstrumente** wie das Resilienz-Audit (vgl. Kapitel 2.1), das relevante Resilienzfaktoren überprüft,
- **Checklisten als Handlungshilfen** für Führungskräfte (vgl. Kapitel 2.3),
- **Workshopbeschreibungen** für die Diskussion im Team (vgl. Kapitel 2.2.2 und 2.2.3),
- Verweise auf weitere **Materialien und Informationen** zur weiteren Vertiefung (vgl. Kapitel 3).

Zu jeder Methode finden sich zu Beginn Hinweise zur jeweiligen Zielsetzung, Zielgruppe und Umfang.

1.1 Resilienz von Beschäftigten ganzheitlich betrachten

Arbeitsverdichtung, Leistungsdruck und fehlende Erholungsmöglichkeiten prägen in vielen Betrieben zunehmend den Arbeitsalltag und führen dazu, dass psychische Belastungen insgesamt zunehmen (BAuA 2023). Im Zuge dieser Entwicklung hat das Thema Resilienz in Betrieben an Bedeutung gewonnen. Auch wenn der Begriff je nach Kontext verschieden interpretiert und mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen verbunden wird (vgl. Hartwig et al. 2016, S. 4), bezeichnet Resilienz im Kern das Vermögen von Personen und Organisationen mit Belastungen, Herausforderungen und Krisen so umzugehen, dass die (eigene) Handlungsfähigkeit erhalten bleibt (vgl. Soucek 2019, S. 102).

Mit der wachsenden Bedeutung von Resilienz rücken auch Fragen gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen stärker in den Fokus. Einen wichtigen Rahmen dafür bietet das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM), das verschiedene Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes miteinander

der verbindet. In vielen Unternehmen existiert daher mittlerweile ein breites Angebot, welches von Informations- und Beratungsangeboten bis zu betrieblichen Gesundheitskursen reicht.

Betriebliches Gesundheitsmanagement & Gefährdungsbeurteilung

Ein wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) stellt einen wichtigen Hebel dar, Arbeitsbedingungen systematisch zu verbessern und die Gesundheit von Beschäftigten langfristig zu sichern. Die gesetzliche Verantwortung der Umsetzung liegt beim Arbeitgeber. Jedoch müssen der Betriebsrat über seine Mitbestimmungsrechte (§ 87 BetrVG) und die Beschäftigten über ihre Mitwirkungspflichten im Rahmen des Arbeitsschutzes nach Arbeitsschutzgesetz (ArBG) – konkret § 15 ArbSchG – mit einbezogen werden.

Zentrale Bausteine des BGM

Arbeits- und Gesundheitsschutz: Pflicht des Arbeitgebers, Maßnahmen des Arbeitsschutzes, insbesondere die Gefährdungsbeurteilung, durchzuführen (§ 5 ArbSchG, § 6 ArbSchG).

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM): Pflicht des Arbeitgebers, länger Erkrankten ein BEM anzubieten sowie Unterstützung nach Krankheit nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) in § 84 SGB IX.

Betriebliche Gesundheitsförderung: freiwillige Angebote zur Gesundheitsförderung und Prävention wie beispielsweise Sportkurse (§ 20 SGB V).

Gefährdungsbeurteilung

§ 5 ArbSchG schreibt Arbeitgebern vor, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, welche die Gestaltung von Arbeitsabläufen, Arbeitszeit, deren Zusammenwirken sowie die psychischen Belastungen umfasst.

Eine Gefährdungsbeurteilung, die sich an den Leitlinien der Gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie orientiert, gibt Belastungsfaktoren vor, die untersucht werden müssen. Diese hängen von den jeweiligen Tätigkeiten und den spezifischen Arbeitsbedingungen im Betrieb ab.

Mehr Informationen: <https://www.gda-portal.de/DE/Aufsichtshandeln/Gefahrungsbeurteilung>

Viele betriebliche Resilienz-Strategien zielen jedoch primär auf die Stärkung individueller Handlungsfähigkeit ab, besser mit Herausforderungen und Belastungen im Arbeitsalltag umgehen zu können. Betriebliche Angebote zu Themen wie Stressbewältigung und Achtsamkeit können einzelnen Beschäftigten helfen, einen besseren Umgang mit stressigen Situationen und Belastungen zu finden.

Diese Herangehensweise hat jedoch ihre Grenzen, denn individuelle Maßnahmen allein greifen oft zu kurz, wenn die Ursachen der Belastungen in der Arbeit selbst liegen. Im Arbeits- und Gesundheitsschutz wird deshalb zwischen Verhaltensprävention und Verhältnisprävention unterschieden (vgl. Schütte & Rothe 2018, S. 6). Während die Verhaltensprävention die Fähigkeiten einzelner Beschäftigter stärkt, richtet sich die Verhältnisprävention auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Belastungen sollen möglichst an ihrer Quelle reduziert werden. Im Arbeitsschutz gilt dabei der Grundsatz „Verhältnisse vor Verhalten“, der auch dem STOP-Prinzip zugrunde liegt.

STOP-Prinzip

Das STOP-Prinzip legt fest, in welcher Reihenfolge Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen umgesetzt werden sollen:

S – Substitution → Belastung vermeiden (z. B. ungeeignete Abläufe ändern oder Belastungsquellen ganz beseitigen)

T – technische Maßnahmen → Arbeitsmittel verbessern (z. B. ergonomische Ausstattung, IT-Systeme)

O – organisatorische Maßnahmen → Arbeitsprozesse gestalten (z. B. klare Zuständigkeiten, realistische Arbeitszeiten)

P – personenbezogene Maßnahmen → Beschäftigte unterstützen (z. B. Schulungen, Gesundheitsangebote)

Für betriebliche Akteure erscheint es sinnvoll, Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz ganzheitlich zu betrachten (Schütte 2024, S. 3). Um die Verantwortung für die Bewältigung von Herausforderungen nicht zu individualisieren, ist ein Blick auf die Arbeitsstrukturen und die betrieblichen Rahmenbedingungen notwendig. Denn inwieweit Beschäftigte mit Anforderungen im Arbeitskontext umgehen können, hängt nicht nur von ihren individuellen Ressourcen ab, sondern auch von den sozialen und organisatorischen Bedingungen ihres Arbeitsumfelds.

In der wissenschaftlichen Literatur unterscheiden Beiträge daher zwischen der Ebene einzelner Beschäftigter, der Teamebene und der Organisationsebene. Diese Differenzierung bietet einen hilfreichen Bezugsrahmen, um unterschiedliche Ansatzpunkte zur Stärkung der Resilienz systematisch zu betrachten (vgl. Soucek et al. 2016, 2019, Soucek & Voss 2020).

Tabelle 1: Übersicht über unterschiedliche Dimensionen von Resilienz im Kontext von Arbeit

	individuelle Resilienz	Resilienz auf Teamebene	Resilienz auf Organisationsebene
Ziel	Stärkung einzelner Beschäftigter	Teams als Arbeitseinheit stärken	Rahmenbedingungen der Arbeit verbessern
Leitfragen	Wie können einzelne Beschäftigte gestärkt werden?	Wie bleibt das Team gemeinsam handlungsfähig?	Wie sind Arbeitsstrukturen gestaltet?
Fokus	persönliche Bewältigungsstrategien	gemeinsame Bewältigung von Anforderungen und Störungen	gestaltete Rahmenbedingungen von Arbeit
Ansatzpunkte	Achtsamkeit und Stressbewältigung, Selbstwirksamkeit	gegenseitige Unterstützung, offene Kommunikation, klare Rollen und Zuständigkeiten	Arbeitsbedingungen und Prozessgestaltung, Mitbestimmung, Führungskultur
Herausforderung	Gefahr der Individualisierung	Teams puffern Belastungen ab oder verstärken sie	Strukturelle Veränderungen brauchen zeitliche und organisationale Ressourcen

Quelle: IMU-Darstellung auf Basis der Arbeiten von Soucek und Kolleg:innen (Soucek 2016, 2019, 2020)

Es gibt vielfältige Ansätze für Unternehmen, wie sie Rahmenbedingungen schaffen können, um die Resilienz ihrer Beschäftigten zu stärken (vgl. Abbildung 1).

Die folgenden Seiten bieten hierfür konkrete Anregungen und illustrieren anhand unterschiedlicher Methoden, wie betriebliche Akteur:innen die Diskussion über die Gestaltung resilienter Arbeitsbedingungen partizipativ angehen können.

Abbildung 1: Übersicht der Instrumente, um geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen



Quelle: IMU-Darstellung

Literatur

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2023). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Praxiswissen für die Durchführung, BAuA Praxis A109.

Hartwig, Matthias; Kirchhoff, Britta; Lafrenz, Bettina; Barth, Anna (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Soucek, Roman; Ziegler, Michael; Schlett, Christian; Pauls, Nina (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. 47(2), S. 131-137.

Soucek, Roman; Schlett, Christian; Pauls, Nina (2019). Stark im Arbeitsleben – Instrumente zur Erfassung und Förderung von Resilienz. In: Heller, Jutta (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt, S. 101-113, Wiesbaden.

Soucek, Roman; Voss, Amanda S. (2020). Arbeitsverdichtung: Ursachen, Formen und Folgen. In: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin, 55(9), S. 543-546.

Schütte, Martin; Rothe, Isabel (2018). Prävention und Arbeitsgestaltung: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. In: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin (ASU), 53(12), S. 6-8.

Schütte, Martin (2024). Menschengerechte Arbeitsgestaltung: Verhältnis- und Verhaltensprävention und ihre Verbindung. BAuA: Aktuell, 2/2024, S.1-3.

2. Resilienz von Beschäftigten fördern

Es gibt viele Möglichkeiten, mit denen auf Unternehmensebene die organisationale Resilienz gestärkt werden kann (vgl. Abbildung 2), d. h. beispielsweise die betrieblichen Strukturen, die Arbeitsorganisation sowie die Arbeitsumwelten zu verbessern. Gut gestaltet, können diese dabei helfen, mit Störungen umzugehen, und sind daher zentrale Stellhebel für zukunftsfähige Unternehmen. Resilienz entsteht dort, wo strukturelle Belastungen bearbeitbar gemacht werden – nicht dort, wo Beschäftigte „trotz allem“ leistungsfähig bleiben.

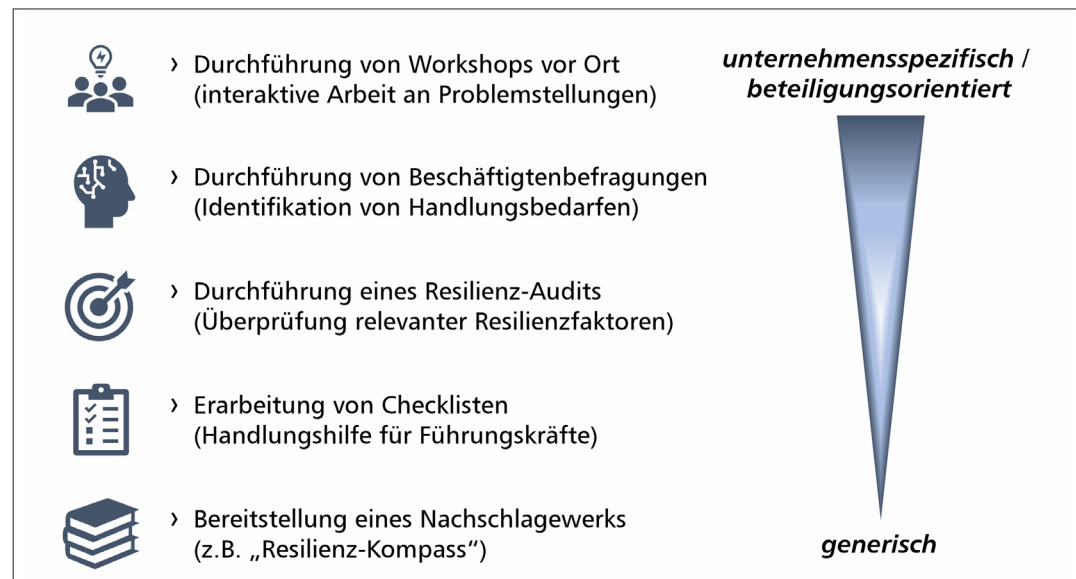
- Workshops vor Ort (vergleiche Kapitel 2.2) bieten ein interaktives Format, erfordern jedoch hohen Zeit- und Ressourcenaufwand.
- Beschäftigtenbefragungen (vergleiche Kapitel 2.2.2) helfen, Handlungsbedarfe zu identifizieren, bieten jedoch wenig Interaktion und müssen gut durchdacht sein.
- Ein Resilienz-Audit (vergleiche Kapitel 2.1) überprüft relevante Resilienzfaktoren durch umfangreiche Umfragen und

Interviews und ist besonders aufschlussreich im Vergleich verschiedener Unternehmen.

- Schließlich könnten Checklisten (vergleiche Kapitel 2.3.2) als Handlungshilfen für Führungskräfte erstellt werden.

In kleineren Unternehmen ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Resilienz häufig einfacher als in Großbetrieben, denn viele Ansatzpunkte beziehen sich auf die Unternehmenskultur oder können „auf dem kurzen Weg“ erledigt werden. Dabei geht es beispielsweise um eine Kultur der Wertschätzung und den Kontakt mit den Mitar-

Abbildung 2: Ansatzpunkte für Verbesserung der Resilienz der Beschäftigten



Quelle: IMU-Darstellung

beitenden jenseits von starren Hierarchien und Berichtspflichten, wie sie häufig in Großunternehmen anzutreffen sind.

Viele beschäftigtenorientierte Konzepte in Unternehmen wie beispielsweise Wissenstransfer, Corporate Social Responsibility, Empowerment oder lernendes Unternehmen stellen die Menschen in den Mittelpunkt. Doch stehen die Beschäftigten seit dem Boom solcher Konzepte tatsächlich im Mittelpunkt der Unternehmenspolitik? Die betriebliche Erfahrung zeigt, dass beteiligungsorientierte Konzepte häufig ambivalent sind und sowohl Vorteile als auch Nachteile für die Menschen mit sich bringen. Welche Effekte sich durchsetzen, hängt wesentlich von der konkreten Umsetzung ab.

Dafür ist eine positive Unternehmenskultur zentral, die darauf aufbaut, dass alle Personen im Unternehmen respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen. Mitarbeitende, die erleben, dass die Werte und Überzeugungen, die in Unternehmensleitbildern genannt sind, in der betrieblichen Realität wichtig und handlungsleitend sind, sind

motiviert und arbeiten auch in schwierigen Zeiten besser zusammen. Sie fühlen sich dem Unternehmen stärker verbunden.

Damit die Ansatzpunkte und Beispiele, die nachfolgend vorgestellt werden, gut umgesetzt werden, ist auch die Haltung des oberen Managements wichtig. Dieses und die Führungskräfte müssen klar kommunizieren und als Vorbilder agieren, d. h. die Resilienz von Beschäftigten als grundlegende Gelingensbedingung begreifen und fördern. So schaffen sie ein Umfeld, in dem Veränderungen akzeptiert und in einer von Krisen geprägten Unternehmensrealität konstruktive Antworten entwickelt werden. Um eine solche Kultur zu etablieren, ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden in den Prozess einbezogen und ihre Perspektiven ernst genommen werden. Ein ständiger Austausch und die Bereitschaft zur Reflexion helfen, eine Kultur aufzubauen, die Veränderungen und neue Ideen unterstützt.

Darüber hinaus sind gute soziale Beziehungen eine wichtige Ressource für die soziale Unterstützung untereinander. Soziale Bezie-

hungen scheinen zunächst ein individuelles Thema von Beschäftigten zu sein. Sie hängen jedoch auch von der Arbeitsorganisation ab und der Möglichkeit, sich im Team zu erleben. Die gestiegene Verbreitung von hybrider Arbeit mit Homeoffice führte zu einem technischen und organisatorischen Wandel von Büroarbeit. Dieser hat die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten verändert. Die kollegiale Unterstützung untereinander ist auch vom Grad der hybriden Arbeit abhängig. Dabei spielt das Verhältnis von Arbeit im Homeoffice und Arbeit im Büro eine zentrale Rolle (Entgelmeier et al.: 2023), und die Arbeitsorganisation der Unternehmen muss an die post-pandemischen Rahmenbedingungen angepasst werden, da die soziale Unterstützung positiv mit der Motivation und dem Wohlbefinden von Beschäftigten zusammenhängt und beispielsweise dem Gefühl sozialer Isolation bei der Arbeit von zu Hause aus entgegenwirkt.

Soll das Thema Resilienz umfassend bearbeitet werden, bietet sich ein idealtypischer Projektablauf an. Unabhängig davon, ob es

einen konkreten Anlass gibt, wie die Einführung von neuen technischen Tools oder einer wirtschaftlichen bzw. geopolitischen Krise, können Unternehmen sich an folgender Projektstruktur (vgl. Abbildung 3) orientieren. Ein Resilienz-Audit bietet sich dabei als zentraler Einstieg in ein beteiligungsorientiertes Resilienz-Projekt an.

Das Projekt sollte durch einen paritätisch besetzten Steuerkreis begleitet werden. Der Steuerkreis ist nicht für die konkrete Umsetzung zuständig, sondern greift bei Konflikten oder Streitigkeiten ein und behält die Gesamtperspektive im Blick.

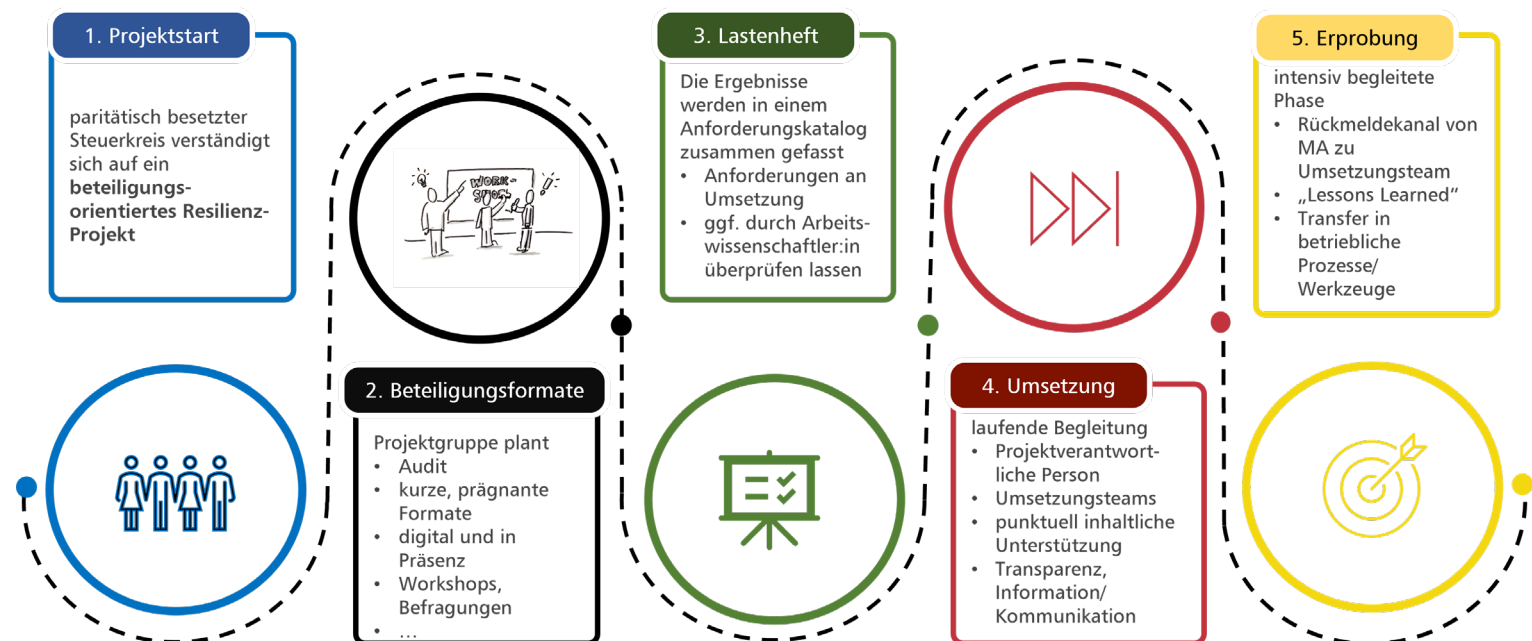
Die weiteren Projektschritte orientieren sich an dem iterativen vierphasigen Prozess für lernende Organisationen mit Analyse („Beteiligungsformate“), Planung („Lastenheft“), Umsetzung („Umsetzung“, „Erprobung“) sowie Evaluation (ggf. im Rahmen der Planung), bei der Ergebnisse und

Anforderungskatalog durch externe Arbeitswissenschaftler:innen überprüft werden, oder projektbezogene „Lessons Learned“ beim letzten Schritt, bei dem die Projektergebnisse in betriebliche Prozesse und Werkzeuge einfließen.

Literatur

Entgelmeier Ines; Meyer, Sophie-Charlotte; Tisch, Anita; Backhaus, Nils (2023): Das Büro als sozialer Ort. In: Arbeit 32 (2), S. 111-132.

Abbildung 3: idealtypischer Projektablauf



Quelle: IMU-Darstellung

2.1 Resilienz-Audit

Bei einem Resilienz-Audit können Unternehmen für sich selbst zu der Erkenntnis gelangen, wie gut sie auf die aktuellen Herausforderungen insbesondere im Bereich der Resilienz der Beschäftigten vorbereitet sind. Und so bietet das Audit für viele Unternehmen nicht nur einen ersten Einstieg, sondern zugleich einen guten Kompromiss zwischen einem eher generischen Format und einer unternehmensspezifischen Analyse (vgl. Abbildung 2).

Der Begriff Audit klingt zunächst sehr technisch, kontrollierend und arbeitsintensiv. Und in der Tat stellt ein Audit im Allgemeinen eine externe, systematisierte Überprüfung dar, die Stärken und Schwächen aufdecken und die Einhaltung von Standards dokumentieren soll. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Objektivität und der Vergleichbarkeit mit entsprechenden Referenzen.

Ein solches Audit ist mit Arbeit verbunden. Allerdings relativiert sich dieser Aufwand durch zwei Aspekte: (1) Das Resilienz-Audit

kann aufgrund seiner hohen Standardisierung sehr effizient und mit vergleichsweise geringem Kapazitätsaufwand durchgeführt werden.

(2) Das Resilienz-Audit dient der Überprüfung eines bestehenden Handlungsbedarfs. Insofern kann das Audit auch zu der Erkenntnis führen, dass keine oder nur wenige weitere Schritte erforderlich sind, um das Unternehmen auf den gewünschten Stand zu bringen.

Folgende Argumente sprechen für die Durchführung eines Resilienz-Audits im Vorfeld weiterer Aktivitäten:

- weitgehende Standardisierung des Verfahrens und des Formats
- Berücksichtigung individueller Gegebenheiten durch direkten Kontakt vor Ort
- insbesondere beim Vergleich verschiedener Unternehmen (steile) aufschlussreich
- bester Kompromiss bei begrenzten Ressourcen, aber grundsätzlichem Interesse am Thema Resilienz der Beschäftigten

Je nach Ergebnis des Audits muss im Nachgang entschieden werden, welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden, um aufgedeckte Schwachstellen zu bearbeiten und das Unternehmen auf den gewünschten Resilienz-Standard zu bringen. Ohne diese Erkenntnisse würden weitere Aktivitäten mit fraglichem Erfolg nicht zielgerichtet und nur mit großer Ineffizienz vonstattengehen. Das Resilienz-Audit bietet im Gegensatz dazu den Vorteil, den Hebel genau dort anzusetzen, wo der größte Handlungsbedarf besteht.

Vorgehensweise

Das Resilienz-Audit besteht aus mehreren Schritten. Zunächst erfolgt eine Selbsteinschätzung des generellen Resilienz-Risikos. Darauf folgt ein Audit-Tag im Unternehmen, bei dem im Rahmen von Gruppeninterviews das Risiko entlang weiterer, die Resilienz stärkender oder schwächender Faktoren diskutiert wird, und am Ende im Rahmen einer Detailanalyse eine abgestimmte Bewertung erfolgt.

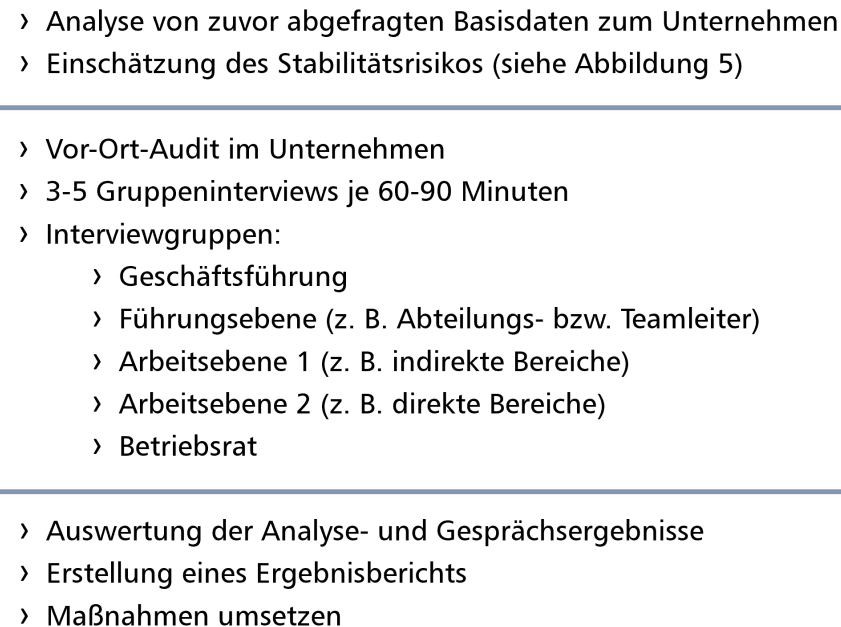
Für die Analyse im Vorfeld des Audittags werden die Ausprägungen der folgenden 15 Kategorien entlang einer vierstufigen Skala (vgl. Abbildung 5) bewertet:

- Volatilität des Geschäftsmodells
- Wertschöpfung
- Kundenstruktur
- Globalität der Beschaffung
- Erfahrung mit Krisen
- Komplexität der Geschäftsprozesse
- Zusammensetzung der Belegschaft
- Harmonie innerhalb der Belegschaft
- Anzahl Schnittstellen in der Organisation
- Aufgabenvielfalt
- Autarkie in der Arbeit
- Veränderungsbereitschaft
- Unterstützung durch IT-Tools
- Dokumentation von Prozessen
- Sensibilität für Resilienz der Beschäftigten

Durch die Kategorisierung der Kriterien soll zunächst die Ausgangssituation beschrieben werden, in der sich das Unternehmen mit Blick auf das generelle Stabilitätsrisiko befin-

det. Die Übersicht dient vor allem dazu, die Ergebnisse des sich anschließenden Audits besser interpretieren und in einen entsprechenden Kontext rücken zu können.

Abbildung 4: Ablauf Resilienz-Audit

- 
- ```
graph TD; A[› Analyse von zuvor abgefragten Basisdaten zum Unternehmen
› Einschätzung des Stabilitätsrisikos (siehe Abbildung 5)] --> B[› Vor-Ort-Audit im Unternehmen
› 3-5 Gruppeninterviews je 60-90 Minuten
› Interviewgruppen:
› Geschäftsführung
› Führungsebene (z. B. Abteilungs- bzw. Teamleiter)
› Arbeitsebene 1 (z. B. indirekte Bereiche)
› Arbeitsebene 2 (z. B. direkte Bereiche)
› Betriebsrat]; B --> C[› Auswertung der Analyse- und Gesprächsergebnisse
› Erstellung eines Ergebnisberichts
› Maßnahmen umsetzen];
```
- › Analyse von zuvor abgefragten Basisdaten zum Unternehmen
  - › Einschätzung des Stabilitätsrisikos (siehe Abbildung 5)
  - › Vor-Ort-Audit im Unternehmen
  - › 3-5 Gruppeninterviews je 60-90 Minuten
  - › Interviewgruppen:
    - › Geschäftsführung
    - › Führungsebene (z. B. Abteilungs- bzw. Teamleiter)
    - › Arbeitsebene 1 (z. B. indirekte Bereiche)
    - › Arbeitsebene 2 (z. B. direkte Bereiche)
    - › Betriebsrat
  - › Auswertung der Analyse- und Gesprächsergebnisse
  - › Erstellung eines Ergebnisberichts
  - › Maßnahmen umsetzen

Quelle: IMU-Darstellung

Abbildung 5: beispielhafte Selbsteinschätzung Stabilitätsrisiko

| Parameter                                 | Ausprägung     |                |              |              |
|-------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| Volatilität des Geschäftsmodells          | sehr hoch      | eher hoch      | eher gering  | sehr gering  |
| Wertschöpfung                             | sehr gering    | eher gering    | eher hoch    | sehr hoch    |
| Kundenstruktur                            | sehr heterogen | eher heterogen | eher homogen | sehr homogen |
| Globalität der Beschaffung                | sehr global    | eher global    | eher lokal   | sehr lokal   |
| Erfahrung mit Krisen                      | sehr gering    | eher gering    | eher hoch    | sehr hoch    |
| Komplexität der Geschäftsprozesse         | sehr hoch      | eher hoch      | eher gering  | sehr gering  |
| Zusammensetzung der Belegschaft           | sehr heterogen | eher heterogen | eher homogen | sehr homogen |
| Harmonie innerhalb der Belegschaft        | sehr gering    | eher gering    | eher hoch    | sehr hoch    |
| Anzahl Schnittstellen in der Organisation | sehr viele     | eher viele     | eher wenige  | sehr wenige  |
| Aufgabenvielfalt                          | sehr hoch      | eher hoch      | eher gering  | sehr gering  |
| Autarkie in der Arbeit                    | sehr gering    | eher gering    | eher hoch    | sehr hoch    |
| Veränderungsbereitschaft                  | sehr gering    | eher gering    | eher hoch    | sehr hoch    |
| Unterstützung durch IT-Tools              | sehr gering    | eher gering    | eher hoch    | sehr hoch    |
| Dokumentation von Prozessen               | sehr gering    | eher gering    | eher hoch    | sehr hoch    |
| Sensibilität für Beschäftigtenresilienz   | sehr gering    | eher gering    | eher hoch    | sehr hoch    |

hohes Stabilitätsrisiko

geringes Stabilitätsrisiko

Quelle: IMU-Darstellung

Das Audit an sich erfolgt anschließend an einem Tag vor Ort im Unternehmen. Je nach Unternehmensgröße und -struktur werden die relevanten Informationen im Rahmen von 3-5 Gruppeninterviews aufgenommen. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass unterschiedliche Perspektiven in die Bewertung mit einfließen. So soll nicht nur die Geschäftsführung und die Leitungsebene ihre

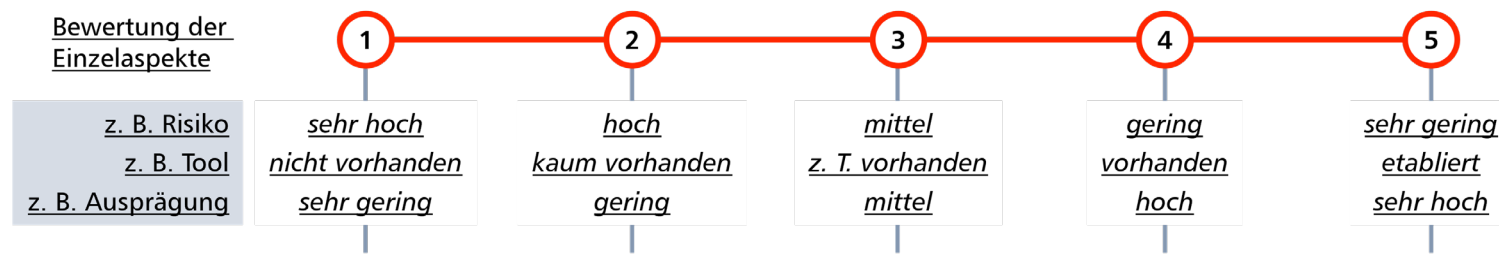
Einschätzung abgeben. Vielmehr sollen auch auf der Arbeitsebene beispielsweise durch Gruppeninterviews entsprechende Bewertungen in das Audit einfließen.

### Themenbereiche des Audits

Das Audit beleuchtet insgesamt 12 Themenbereiche, die die Resilienz der Beschäftigten im Unternehmen beeinflussen. Jeder The-

menbereich besteht aus vier konkreten Thesen. Jede dieser Thesen wird anhand der folgenden Systematik (vgl. Abbildung 6) bewertet – je nachdem ob die entsprechende These eher einen positiven oder negativen Aspekt darstellt:

Abbildung 6: Resilienz-Audit – Bewertungsskala und Auswertung



### Ermittlung des Gesamtscores

- › Bewertung jedes Einzelaspekts je Interview gemäß obiger Skala
- › ggfs. Gewichtung der Einzelaspekte innerhalb eines Themenbereichs
- › Ermittlung eines Durchschnitts je Themenbereich aus den unterschiedlichen Interviews
- › ggfs. Gewichtung der Themenbereiche zur Berechnung eines Gesamtscores
- › Ermittlung eines Gesamtscores aus den gewichteten Durchschnitts der Themenbereiche

Die folgenden Themenbereiche und Thesen werden im Rahmen der Gruppeninterviews systematisch abgearbeitet:

■ grundsätzliche Sensibilisierung

- das Thema Resilienz spielt bezogen auf die Mitarbeitenden eine Rolle im Unternehmen
- die Geschäftsleitung beschäftigt sich regelmäßig mit dem Thema
- Informationen zum Thema sind frei verfügbar
- es bestehen persönliche Freiräume, um sich mit dem Thema zu beschäftigen

■ Kultur der Wertschätzung

- Führungskräfte geben regelmäßig auch positives Feedback
- der Umgang im Unternehmen miteinander ist wertschätzend
- Meinungen auch zu kritischen Themen können frei geäußert werden
- gute bzw. konstruktive Ideen werden belohnt

■ Fehlerkultur

- Fehler können vom Verursacher ohne

Angst vor übertriebenen Konsequenzen gemeldet werden

- beim Auftreten von Fehlern wird gemeinsam nach einer Lösung gesucht, um diese künftig zu vermeiden
- proaktive Fehlervermeidungsstrategien werden gefördert
- es gibt einen definierten Prozess zur Fehlermeldung

■ Beratungsleistungen/Weiterbildung

- Beratungsleistungen/Weiterbildungen mit Bezug zur Resilienz der Beschäftigten sind im Unternehmen bekannt
- alle Mitarbeitenden haben Zugang zu Beratungsleistungen/Weiterbildungen
- Führungskräfte werben regelmäßig für die Inanspruchnahme
- externe Unterstützung wird vom Unternehmen als grundsätzlich hilfreich angesehen

■ Teambuilding

- der Team-Gedanke ist im Unternehmen ausgeprägt
- es finden regelmäßig Teambuilding-

Maßnahmen statt

- das Unternehmen stellt für Teambuilding-Maßnahmen ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung
- Beschäftigte finden bei Problemen Unterstützung durch Teamstrukturen

■ Krisensituationen

- das Unternehmen hat Erfahrung mit Krisensituationen
- beim Eintritt von Krisensituationen greifen definierte Prozesse
- für die Bewältigung von Krisen stehen adäquate Tools zur Verfügung
- Beschäftigte werden in Krisensituationen ausreichend unterstützt

■ Früherkennung

- es gibt Mechanismen/Tools zur Früherkennung von Belastungssituationen
- es gibt eine vorausschauende, strategische Personalplanung
- bei Überlastungssituationen wird schnell und adäquat reagiert
- erforderliche Qualifikationen werden vorausschauend und bedarfsgerecht aufgebaut

#### ■ Gesundheitsmanagement

- das Unternehmen misst der Gesundheit der Belegschaft eine ausreichende Bedeutung zu
- es besteht ein unternehmensweites System zum Gesundheitsmanagement
- die Beschäftigten haben Zugang zur regelmäßigen Überprüfung von gesundheitsrelevanten Faktoren
- gesundheitsfördernde Maßnahmen werden unterstützt

#### ■ Feedback

- es finden regelmäßige Mitarbeitergespräche statt
- Feedback ist auch außerhalb von Mitarbeitergesprächen möglich
- Feedback ist grundsätzlich bidirektional möglich und erwünscht
- Unternehmen geht mit kritischem Feedback konstruktiv um

#### ■ Einflussmöglichkeiten

- Beschäftigte können Strukturen und Prozesse in ihrem Arbeitsbereich mitgestalten

- Beschäftigte werden regelmäßig nach ihrer Meinung gefragt
- Beschäftigte verfügen über angemessene Entscheidungsspielräume
- es besteht ein betriebliches Vorschlagswesen

#### ■ Arbeitslast

- Überlastungssituationen werden vom Unternehmen grundsätzlich ernst genommen
- Beschäftigte können Überlastungssituationen unkompliziert und sanktionsfrei kommunizieren
- Kapazitätsausstattung entspricht in der Regel dem Bedarf
- Im Unternehmen besteht eine angemessene Work-Life-Balance

#### ■ Erwartungen

- Erwartungen an die Beschäftigten sind grundsätzlich realistisch und erfüllbar
- Beschäftigte können Erwartungen an das Unternehmen bzw. ihre Vorgesetzten formulieren
- Erwartungen werden offen und nachvollziehbar erläutert

- verfehlte Erwartungen werden transparent und zeitnah kommuniziert

Die Bewertungen der Thesen werden zunächst zu einem quantitativen Gesamtscore (vgl. Abbildung 7) zusammengefasst. Hierzu wird aus den Gruppeninterviews ein Noten-Durchschnitt für die jeweilige These gebildet und auf dieser Basis ein Teilscore für jeden Themenbereich gebildet. Aus diesen Teilscores wird im Anschluss ein Gesamtscore gebildet, der als Gesamtnote mit Blick auf die im Unternehmen anzutreffende Resilienz der Beschäftigten gelten kann.

Ein Vergleich dieser Gesamtnote mit einem Zielwert oder aber auch dem Wert anderer Unternehmen kann bereits auf einen möglichen Handlungsbedarf hindeuten.

Abbildung 7: Resilienz-Audit – beispielhafter Gesamtscore

|                                    | Inter-view 1 | Inter-view 2 | Inter-view 3 | Inter-view 4 | Durchschnitt | Gew. Aspekte | Beitrag Teilscore | Gew. Teilscore | Beitrag Gesamtscore |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|----------------|---------------------|
| <b>Themenbereich 1 (Teilscore)</b> |              |              |              |              | 2,92         |              | 2,56              | 1              | 0,64                |
| Aspekt 1.1                         | 3            | 2            | 4            | 4            | 3,25         | 1            | 0,81              |                |                     |
| Aspekt 1.2                         | 1            | 2            | 2            | 1            | 1,50         | 2            | 0,75              |                |                     |
| Aspekt 1.3                         | 4            | 3            | 4            | 5            | 4,00         | 1            | 1,00              |                |                     |
| ...                                |              |              |              |              |              |              |                   |                |                     |
| <b>Themenbereich 2 (Teilscore)</b> |              |              |              |              | 3,00         |              | 3,00              | 2              | 1,50                |
| Aspekt 2.1                         | 4            | 5            | 4            | 4            | 4,25         | 1            | 1,42              |                |                     |
| Aspekt 2.2                         | 3            | 3            | 3            | 3            | 3,00         | 1            | 1,00              |                |                     |
| Aspekt 2.3                         | 1            | 2            | 2            | 2            | 1,75         | 1            | 0,58              |                |                     |
| ...                                |              |              |              |              |              |              |                   |                |                     |
| <b>Themenbereich x (Teilscore)</b> |              |              |              |              | 2,92         |              | 3,25              | 1              | 0,81                |
| Aspekt x.1                         | 3            | 2            | 4            | 4            | 3,25         | 1            | 0,65              |                |                     |
| Aspekt x.2                         | 1            | 2            | 2            | 1            | 1,50         | 2            | 0,60              |                |                     |
| Aspekt x.3                         | 4            | 3            | 4            | 5            | 4,00         | 2            | 2,00              |                |                     |

← Durchschnitt Einzelaspekt aus Interviews

← Beitrag Einzelaspekt zum Teilscore des Themenbereichs (gewichtet)

← gewichteter Teilscore des Themenbereichs

← Beitrag Themenbereich zum Gesamtscore (gewichtet)

Quelle: IMU-Darstellung

## Detailanalyse

Allerdings müssen die Auditergebnisse jenseits des Gesamtscores näher hinterfragt werden. In welchen Themenbereichen der größte Handlungsbedarf besteht, ist aus den jeweiligen Teilscores ablesbar. Während der Gesamtscore unauffällig erscheinen mag, können einzelne Themen prominent von die-

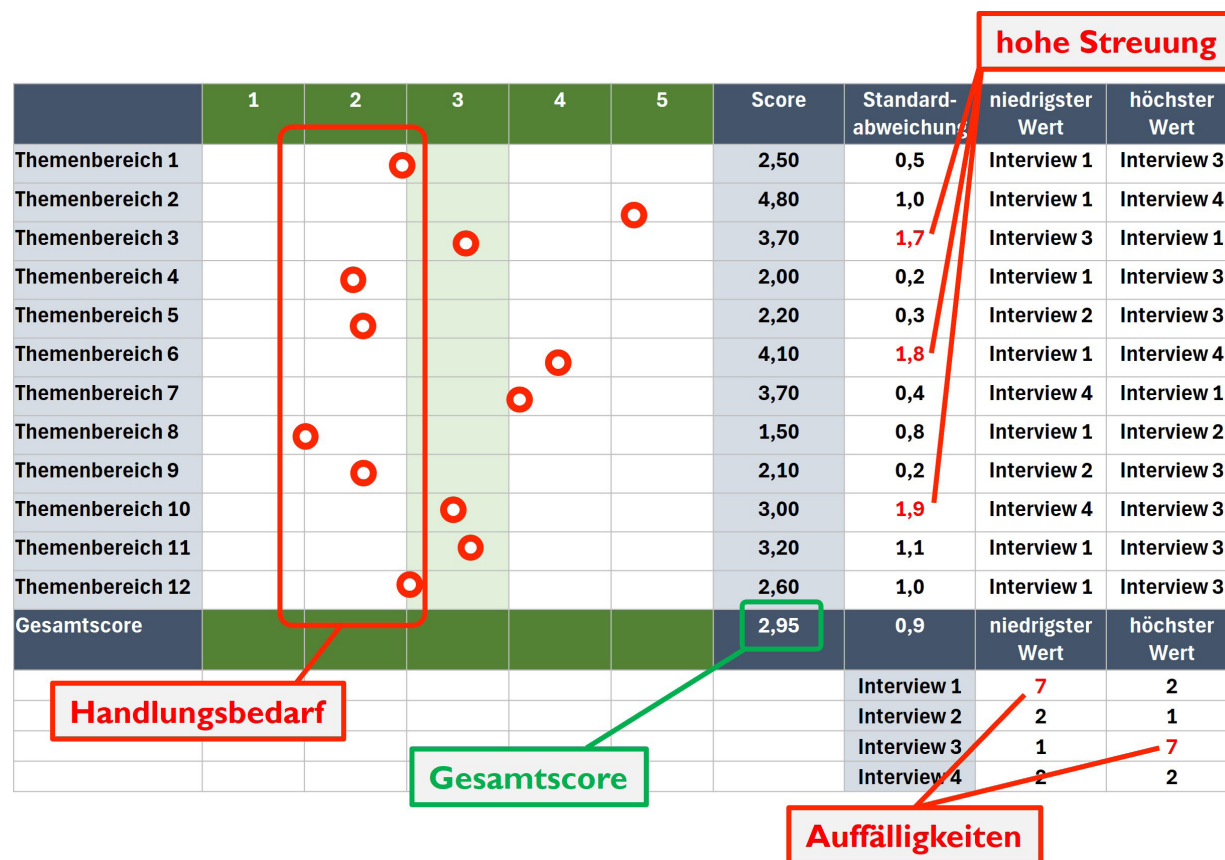
sem Durchschnitt abweichen, nach oben wie nach unten.

Zudem ist pro Themenbereich zu klären, wie groß die Abweichung zwischen den Bewertungen aus den einzelnen Gruppeninterviews ist. So ist denkbar, dass die Geschäftsführung einen Themenbereich eher positiv bewertet, während auf der Arbeits-

ebene eine entgegengesetzte Einschätzung besteht. Das Ganze ist andersherum genauso denkbar. Daher wird bei dieser Analyse die Standardabweichung je Themenbereich betrachtet.

Weiterhin gilt es zu untersuchen, ob einzelne Gruppeninterviews gewissen Auffälligkeiten unterliegen. Wenn z. B. eine der Gruppen

Abbildung 8: Resilienz-Audit – beispielhafte Detailanalyse



Quelle: IMU-Darstellung

viele der einzelnen Themenbereiche regelmäßig deutlich besser oder schlechter als die anderen Gruppen bewertet, ist dies bei der Interpretation zu berücksichtigen.

Insgesamt ergibt sich aus dem Audit ein Gesamtbild, aus dem der konkrete Handlungsbedarf mit Blick auf die Resilienz der Beschäftigten abgeleitet werden kann. In welcher Form und mit welchen Formaten dieser im Anschluss bearbeitet wird, muss im Anschluss entschieden werden. In Abbildung 8 werden verschiedene Optionen vorgestellt, die sich hinsichtlich ihres Ressourcenbedarfs und ihrer Passung voneinander unterscheiden.

## 2.2 Beteiligung zur Stärkung organisationaler Resilienz

In diesem Kapitel stellen wir verschiedene Ansätze vor, die dabei helfen können, die organisationale Resilienz zu stärken. Diese haben alle Beteiligung als Fundament, denn das Wissen der Beschäftigten vor Ort ist essenziell bei veränderten Wertschöpfungsprozessen. Es kommt auf die richtige Mischung aus bottom-up und top-down Aktivitäten an. Das heißt, alle Funktionen müssen einbezogen werden: Fachabteilungen, Beschäftigte, Personalabteilung, Betriebsrat. Über die einzelnen Menschen hinaus bedeutet Beteiligung auch, dass bei veränderten Prozessen in einem Teilsystem aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeiten die weiteren Teile berücksichtigt bzw. deren Vertreterinnen und Vertreter beteiligt werden.

Partizipative und kooperative Verfahren kosten zunächst mehr Zeit und Kapazität zur Abstimmung, schaffen am Ende aber abgestimmte, bessere und stabilere Ergebnisse. Diese entstehen z. B., weil Wechselwirkungen

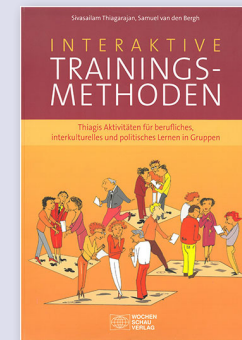
beachtet werden, eine gemeinsame (Fach-) Sprache zwischen unterschiedlichen Abteilungen entsteht und diese überhaupt miteinander ins Gespräch kommen, oder zuvor je nach Bereich anders geartete Vorstellungen bezüglich einer passgenauen und effizienten Lösung miteinander abgestimmt und optimiert werden. Beteiligung führt auch dazu, dass Transparenz über die bestehenden Problemstellungen, Prozesse, Anforderungen und Lösungsmöglichkeiten entsteht. Und ein zentraler Aspekt ist, dass durch Beteiligung Vertrauen entsteht – als Basis für Veränderungsbereitschaft und Identifikation bei Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten.

Nachfolgend werden im Rahmen der beteiligungsorientierten Ansätze u. a. Workshop-Formate vorgestellt. Bei deren Planung werden die Aspekte Zeit, Ziel, Inhalt, Methode und Material (ZZIMM) berücksichtigt, denn ein gut geplanter Workshop basiert auf klaren Zielen, die als Leitfaden für den gesamten Prozess dienen. Diese Ziele sollten idealerweise konkret definiert und messbar

sein. Bei der Wahl der Methoden sollte darauf geachtet werden, dass aktivierende und beteiligungsorientierte Ansätze gewählt werden. Eine abwechslungsreiche Auswahl von Methoden kann dazu beitragen, die Mitarbeitenden aktiv einzubinden und verschiedene Perspektiven zu fördern.

### Literaturtipp

Thiagarajan, Sivasailam; van den Bergh, Samuel (2014): Interaktive Trainingsmethoden. Thiagis Aktivitäten für berufliches, interkulturelles und politisches Lernen in Gruppen, Schwalbach/Ts.



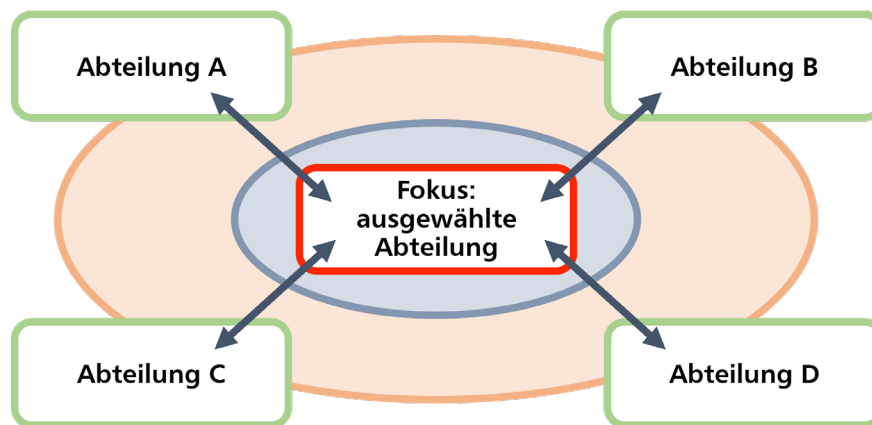
Das Buch stellt über 70 Methoden vor, die sich für berufliche, interkulturelle und politische Bildungsarbeit eignen. Diese Methoden fördern ein respektvolles Miteinander und sind einfach umsetzbar. Die Übungen sind übersichtlich dargestellt und handlungsorientiert, was die Lernenden aktiv einbezieht und sie zur gemeinsamen Problemlösung und Konzeptentwicklung motiviert.

Konkret werden zwei Workshop-Formate vorgestellt, die einen beschäftigtenorientierten Ansatz verfolgen: Das „Belastungs-EKG“ (vgl. Kapitel 2.2.1) beschäftigt sich teamintern mit Strategien, die eingeführt werden können, um Beschäftigte in Zeiten zunehmender Unsicherheiten zu schützen. Das „Sünden-

bock-Syndrom“ (vgl. Kapitel 2.2.3) bezieht sich darauf, wie Abteilungen in kritischen (Beschaffungs-)Situationen mit- bzw. gegeneinander arbeiten und sich gegenseitig zum Sündenbock machen. Die Workshops werden durch eine Fragebogenaktion (vgl. Kapitel 2.2.2) ergänzt. „Frag die Expert:in“ (vgl.

Kapitel 2.2.4) möchte das spezifische Wissen der Beschäftigten nutzen, um betriebliche Prozesse zu gestalten und optimieren. Außerdem wird mit der Belastungsampel (vgl. Kapitel 2.2.5) ein kurzes Format vorgestellt, das Teams einen schnellen Überblick über den aktuellen Belastungsstand verschafft.

Abbildung 9: Analyse-Formate



Quelle: IMU-Darstellung

#### „Sündenbock-Syndrom“

- › gemeinsames Verständnis
- › Verbesserung der Zusammenarbeit
- › Optimierung der Prozessketten

#### „Belastungs-EKG“

- › Identifikation relevanter Faktoren
- › Zusammenhang Resilienz
- › Verbesserung der Rahmenbedingungen

#### „Frag die Expert:in“

- › Mensch, Technik, Organisation verzahnen
- › Know-how-Transfer
- › Kommunikation

Im Rahmen des Forschungsprojekts Re\_KI\_lienz wurden die Workshops durch Mitarbeitende des IMU Instituts moderiert und dokumentiert. Die Fragebogenaktion wurde ebenfalls durch das IMU Institut ausgewertet und den Beteiligten vorgestellt. Dies hat den Vorteil, dass eine neutrale Moderation von außen möglich ist. Wenn Mitarbeitende aus dem Unternehmen diese Rollen übernehmen, muss darauf geachtet werden, dass sie den Prozess nicht negativ, z. B. durch einseitige Interessen, beeinflussen. Je nach Unternehmenskultur können Vorgesetzte diese Aufgabe übernehmen. Im negativen Fall kann diese jedoch dazu führen, dass Beschäftigte in Anwesenheit ihrer Führungskraft nicht offen über die Themen sprechen. Eine neutrale Person, die moderiert und die unterschiedlichen Interessen vermitteln kann, ist wichtig für die erfolgreiche Durchführung der unterschiedlichen Formate.

### 2.2.1 Belastungs-EKG

Das Workshop-Konzept Belastungs-EKG möchte die Resilienz der Beschäftigten steigern und legt dazu zunächst den Fokus auf die Verbesserung der abteilungsinternen Arbeit. Dies umfasst die Ermittlung des Status quo, um eine solide Basis für die Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen zu schaffen. Das Belastungs-EKG schaut dabei auf die Binnensicht im Team – das Selbstbild.

In der Auseinandersetzung mit dem Selbstbild und den Anforderungen an die eigene Arbeit werden vier Säulen betrachtet, die sich an den Gestaltungsbereichen der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen nach der VBG orientieren (VBG 2023). Hierbei ist es wichtig, sowohl die Perspektive der Mitarbeitenden als auch die strukturellen Bedingungen zu berücksichtigen. Anschließend an den Workshop sollte die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen ein weiterer Schritt sein, um Synergien zu nutzen und den gesamten Prozess zu optimieren: die Workshop-Reihe Sündenbock-Syndrom.

#### Literaturtipp

**VBG Ihr gesetzlicher Unfallversicherer (2023): VBG KiT. Kurzanalyse im Team, Hamburg.**



VBG KiT ist ein Workshop-Verfahren zur Beurteilung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz.

Ziel dieses Verfahrens ist es, die Arbeitsbedingungen zu optimieren und Entwicklungsprozesse für ein erfolgreiches und gesundes Arbeitsumfeld zu fördern. Im Rahmen des Workshops bringen Beschäftigte ihr Wissen über Arbeitsprozesse und -inhalte ein, um eine fundierte Analyse kritischer Arbeitsbedingungen zu ermöglichen.

## Ziele

- abteilungsinterne Arbeit verbessern
- relevante Faktoren identifizieren, d. h. untersuchen, wie sich Resilienzbestimmende Faktoren in den letzten Jahren verändert haben (z. B. Terminvorgaben, Kapazitäten, Marktentwicklungen, Anforderungen an Qualifikation und Know-how etc.)
- analysieren, welche Auswirkungen sich für die Beschäftigten ergeben haben, und wie Unternehmen in der Vergangenheit auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert haben
- Handlungsbedarfe identifizieren
- Ansätze zur Verbesserung der Resilienz auf Ebene der Beschäftigten entwickeln
- Rahmenbedingungen verbessern

## Vorgehensweise

- ein geeignetes Bewertungsschema erarbeiten oder auswählen
- Fragebogenaktion (alle Beschäftigten in den betroffenen Abteilungen)

- Experteninterviews auf Basis der Befragungsergebnisse
- Auswertung der Befragungsergebnisse
- Priorisierung von Maßnahmenvorschlägen

## Inhalte

- analysieren und aufzeigen, wie sich die Eigen- und Fremdwahrnehmung der betroffenen Bereiche in den letzten Jahren verändert hat
- auswerten, welchen Einfluss die Position in der Prozesskette auf die Fremdwahrnehmung hat
- für die spezifischen Herausforderungen der einzelnen Positionen in der Prozesskette sensibilisieren
- geteiltes Verständnis entwickeln für die gemeinsamen Herausforderungen sich ändernder Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen

## möglicher Ablaufplan

- Dauer: 3 Stunden, z. B. 9:00-12:00 Uhr (inkl. Pause)
- Material: 1 Flipchart, 4 Moderations tafeln, Moderationsmaterial (Karten, Stifte...)
- Teilnehmende: Team (ggf. mit Führungskraft), neutrale Moderation

## Leitfragen für Unternehmen, die eine Abteilung für ein Belastungs-EKG auswählen wollen:

- Welche Abteilungen sind von technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsprozessen betroffen?
- Gibt es konkurrierende Arbeitsweisen und Schnittstellenprobleme zwischen Abteilungen?
- Lassen sich besondere Problemlagen aktuell in den betreffenden Arbeitsbereichen identifizieren?
- Wie werden die Arbeitsaufgaben/ Arbeitsbedingungen wahrgenommen? Gibt es kritische Fälle?

Tabelle 2: Vorschlag ZZIMM – Belastungs-EKG

| Zeit        | Ziele                                                                                           | Inhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Methode/Material                                                            | Person           |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 9:00-9:15   | Teilnehmende (TN) erfahren etwas über die Inhalte und den Charakter des Workshops               | Begrüßung, Einordnung Workshop (was kann Workshop leisten, weitere betriebliche Aktivitäten), Vorstellung Ziele und Ablauf Workshop                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Ablauf am Flipchart                                                         | Workshop-Leitung |
| 9:15-10:00  | TN erarbeiten Selbstbild und Belastungspunkte, die im späteren Verlauf abgestellt werden sollen | Diskussion des Selbstbildes und der Anforderungen an die eigene Arbeit entlang der Säulen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsinhalte/-aufgaben</li> <li>• Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, jeweils</li> <li>• ggf. Präsentation der Ergebnisse der Mitarbeitenden-Befragung – falls vorhanden</li> <li>• Anforderungen der TN an ihre Arbeit</li> <li>• Anforderungen an die TN</li> <li>• weitere Themen/Aspekte, die bislang nicht erfasst wurden</li> <li>• Diskussion (Soll-Ist) und Gewichtung</li> </ul> | mündliche Diskussion, notieren auf Moderationstafel + Karten oder Flipchart | alle             |
| 10:00-10:20 | Pause                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                             |                  |
| 10:20-11:05 |                                                                                                 | Diskussion des Selbstbildes und der Anforderungen an die eigene Arbeit entlang der Säulen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsumgebung &amp; Arbeitsmittel</li> <li>• soziale Beziehungen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | mündliche Diskussion, notieren auf Moderationstafel + Karten oder Flipchart |                  |
| 11:05-11:30 |                                                                                                 | ggf. Maßnahmen ableiten, Vorschläge/Ideen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ergebnisse am Flipchart notieren                                            |                  |
| 11:30-11:50 |                                                                                                 | Wie weiter? Konkrete Verabredungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ergebnisse am Flipchart notieren                                            |                  |
| 11:50-12:00 |                                                                                                 | Feedback Teilnehmende                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                             |                  |

Quelle: IMU-Darstellung

### 2.2.2 Fragebogenaktion

Im Workshop Belastungs-EKG liegt der Fokus auf der Bestandsaufnahme aus Sicht der ausgewählten Teams. Das Selbstbild mit Blick auf interne Strukturen, Abläufe und Arbeitsbedingungen wird nun um die Zusammenarbeit mit wichtigen Schnittstellenbereichen erweitert. Die Fragebogenaktion soll dabei die spannende Frage beleuchten, wie die anderen am Gesamtprozess beteiligten Abteilungen das Pilot-Team selbst und die Zusammenarbeit mit diesem bewerten.

Da es mitunter eine Vielzahl an relevanten Schnittstellenbereichen gibt, bietet es sich an, ein IT-Tool zur Befragung zu nutzen (beispielsweise Lime-Survey, Microsoft Forms etc.). Mit einem solchen Tool ist es möglich, mit einer hohen Effizienz möglichst viele Bereiche einzubinden, und aufgrund standardisierter Fragestellungen ein miteinander vergleichbares Stimmungs- und Bewertungsbild einzuholen.

Die Fragen orientieren sich dabei an den Ergebnissen der initialen Workshops, um mög-

lichst relevante und treffsichere Antworten auf konkrete Fragestellungen zu erhalten.

Wichtig für die generelle Akzeptanz der Befragten (immerhin ist sie für die Befragten mit Arbeit verbunden) ist eine grundsätzliche Sensibilisierung für die abzufragenden Themen. Insofern kommt einem passenden Briefing eine große Bedeutung zu. Dieses muss zeitlich und inhaltlich einen Bezug zu aktuellen Themen schaffen und damit zur Teilnahme motivieren.

Schließlich können die Ergebnisse, die im Nachgang allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden, auch für die Befragten von Nutzen sein, wenn es z. B. um die Behebung bekannter Probleme in der Zusammenarbeit geht.

Idealerweise ist die Fragebogenaktion so gestaltet, dass zunächst über eher allgemein gehaltene Fragen ein Einstieg in die Zusammenarbeit und ihre grobe Kategorisierung gelingt.

Mögliche Fragestellungen in diesem Zusammenhang können sein:

- Ich stamme aus dem Bereich...
- Das Pilot-Team ist für mich vor allem... (Kunde, Dienstleister, beides, etwas anderes)
- Der Kontakt zum Pilot-Team ist... (sporadisch, regelmäßig, häufig)
- Die Art des Kontakts ist in der Regel... (persönlich, telefonisch, per E-Mail, schriftlich, über IT-Anwendungen, etwas anders)

Nach diesen Einstiegsfragen erfolgt die eigentliche Bewertung anhand verschiedener Kriterien. Dabei sollte der Fragenbogen so aufgebaut sein, dass anhand von Multiple-Choice-Fragen eine effiziente Bewertung der relevanten Fragestellungen möglich ist.

Über entsprechende Freitextfelder soll die Möglichkeit bestehen, Anregungen, Kritik und Verbesserungsvorschläge zu äußern. Eine mögliche Struktur der Befragung ist in den folgenden Themenfeldern nebst Detailfragen dargestellt.

## Erwartungen

- Die an das Pilot-Team gestellten Erwartungen sind legitim.
- Die an das Pilot-Team gestellten Erwartungen sind erfüllbar.
- Die Vorgaben sind grundsätzlich realistisch.
- Die Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren verändert.
- Meine persönlichen Erwartungen werden erfüllt/zum Teil erfüllt/nicht erfüllt.

## Strukturen, Prozess, Ressourcen, Qualifikation

- Meiner Ansicht nach sind die Beschäftigten des Pilot-Teams für die ihnen zugewiesenen Aufgaben ausreichend qualifiziert.
- Die Ressourcen (Arbeitsmittel, IT-Tools etc.), die dem Pilot-Team zur Erledigung seiner Aufgaben zur Verfügung stehen, sind ausreichend.
- Im Vergleich zu anderen Abteilungen bzw. Teams in unserem Unternehmen

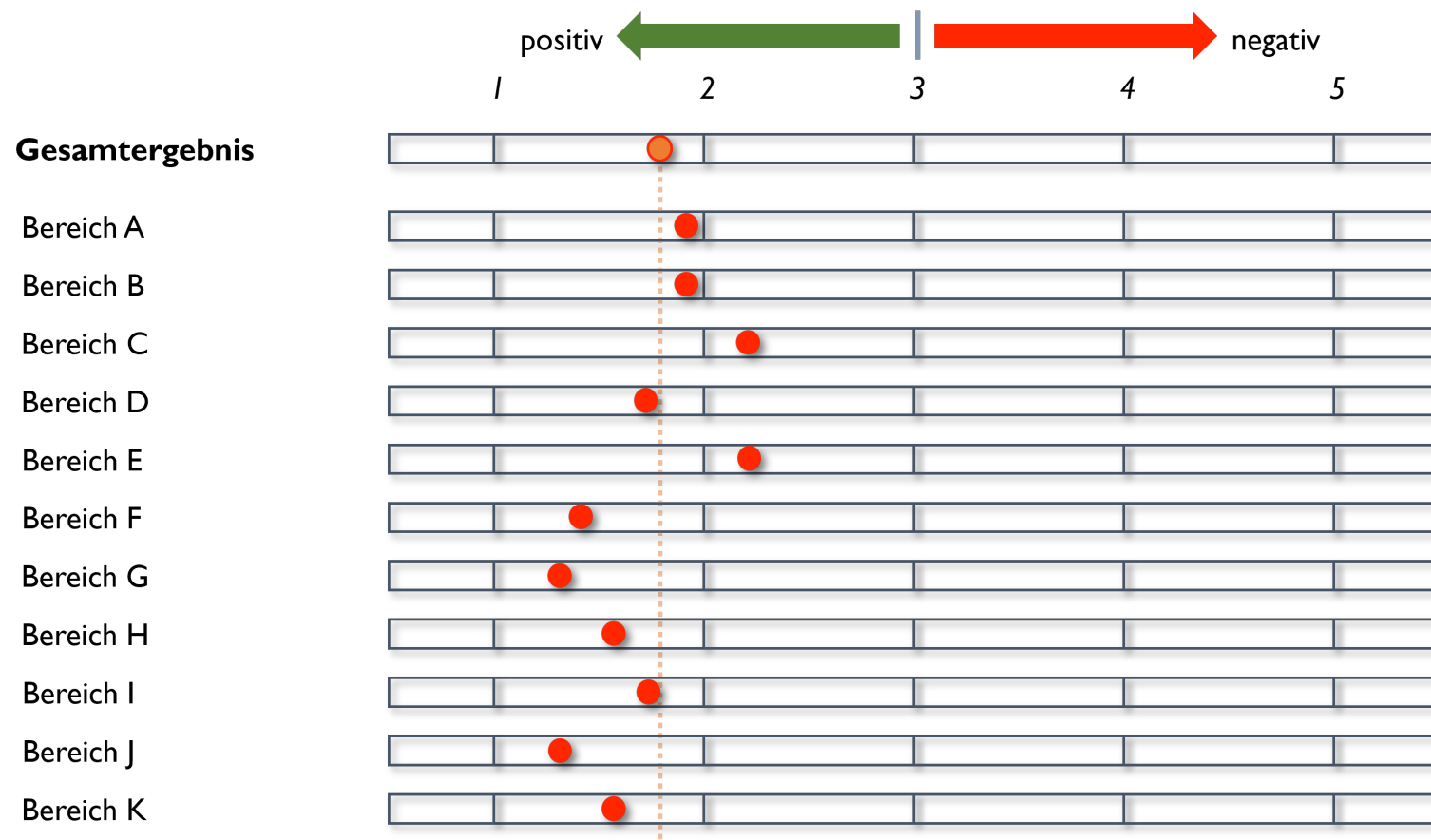
würde ich die Ausstattung des Pilot-Teams wie folgt beurteilen.

## Zusammenarbeit und Kommunikation

- Wie bewertest Du die generelle Zusammenarbeit mit den Beschäftigten des Pilot-Teams?
- Mit der Qualität der Arbeit des Pilot-Teams bin ich insgesamt zufrieden.
- Sind die Aussagen bzw. Rückmeldungen des Pilot-Teams stets verlässlich und verbindlich?
- Bei Problemen agieren die Beschäftigten des Pilot-Teams proaktiv.
- Die Erreichbarkeit der Beschäftigten des Pilot-Teams bewerte ich wie folgt.
- Die Problemlösungskompetenz der Beschäftigten des Pilot-Teams bewerte ich wie folgt.
- Die Beschäftigten des Pilot-Teams bearbeiten ihre Themen mit Engagement und Überzeugung.
- Das Pilot-Team setzt bei seiner Arbeit die richtigen Prioritäten.

- Nach meinem Kenntnisstand bzw. meiner Beobachtung ist die Atmosphäre im Pilot-Team am ehesten wie folgt zu beschreiben.

Abbildung 10: beispielhafte Bewertung zu einem Themenblock



Quelle: IMU-Darstellung

### 2.2.3 Workshopreihe Sündenbock-Syndrom

Das Workshop-Format Sündenbock-Syndrom umfasst mehrere aufeinander aufbauende Workshops und soll in herausfordernden Situationen zu einem gemeinsamen Verständnis von Problemstellungen und einem Miteinander führen und damit Zusammenhalt und Problemlösungskompetenz fördern. Basis ist das Belastungs-EKG (vgl. Kapitel 2.2.1) in einer Abteilung und die Befragung der angrenzenden Abteilungen (vgl. Kapitel 2.2.2). Dieses Fremdbild wird der Ausgangsabteilung vorgestellt und ggf. erste Maßnahmen und Rahmenbedingungen für die künftige Arbeitsgestaltung und Zusammenarbeit identifiziert. Anschließend erfolgt an einer Schnittstelle ein Workshop mit den beiden beteiligten Teams.

Ein Abgleich des aus den initialen Workshops generierten Selbstbilds mit dem mittels Schnittstellenbefragung ermittelten Fremdbildes kann zu aufschlussreichen Erkenntnissen führen. So könnte das Pilot-Team seine eigene Leistung eher kritisch beurteilen,

während die wichtigsten Schnittstellenbereiche dem Team eher eine gute Leistung attestieren. Die Diskrepanz in der Betrachtung kann genauso das entgegengesetzte Gefälle aufweisen. In jedem Fall kann der Vergleich einen bestehenden Handlungsbedarf identifizieren, auch wenn dieser ggfs. nur in einem verbesserten Selbstmarketing oder einer Veränderung des Blicks auf sich selbst besteht.

Im Rahmen der Workshops und Fragebogenaktion werden Unzulänglichkeiten in der bestehenden Zusammenarbeit identifiziert. Dies geschieht üblicherweise, wenn Pilot-Team und Schnittstellenbereich übereinstimmend ein Problem benennen. Aber auch dann, wenn nur einer dieser Bereiche ein Problem benennt, das vom jeweils anderen Bereich bislang nicht als ein solches erkannt wird. Gerade diese Konstellation führt zu einem wertvollen Erkenntnisgewinn.

#### Ziele

- gemeinsames Verständnis herstellen
- Zusammenarbeit verbessern
- Prozessketten optimieren

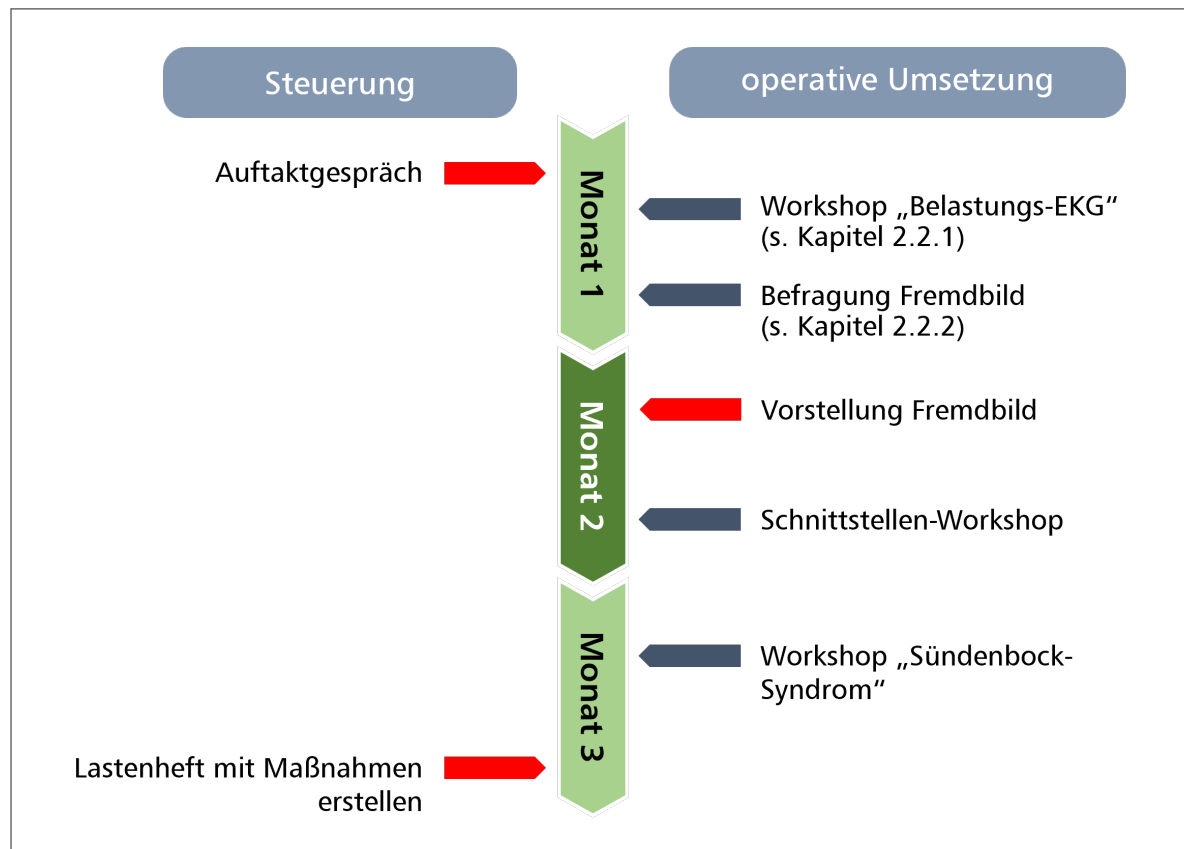
#### Vorgehensweise

- spezifische Fragebögen zu Eigen- und Fremdwahrnehmung nutzen/entwickeln (siehe Abschnitt 2.2.2)
- abteilungsbezogene Gruppeninterviews
- Auswertung der Befragungsergebnisse
- abteilungsübergreifende Ergebnispräsentation

#### Inhalte

- analysieren und aufzeigen, wie sich die Eigen- und Fremdwahrnehmung der betroffenen Bereiche in den letzten Jahren verändert hat
- auswerten, welchen Einfluss die Position in der Prozesskette auf die Fremdwahrnehmung hat
- für die spezifischen Herausforderungen der einzelnen Positionen in der Prozesskette sensibilisieren
- geteiltes Verständnis entwickeln für die gemeinsamen Herausforderungen sich ändernder Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen

Abbildung 11: Workshop-Fahrplan



Quelle: IMU-Darstellung

### Möglicher Ablaufplan Workshop in der Fokusabteilung – Vorstellung Fremdbild:

Dauer: 2 Stunden, z. B. 9:00-11:00 Uhr (inkl. Pause)

Material: 1 Flipchart, Moderationsmaterial (Karten, Stifte...)

Teilnehmende: Team (ggf. mit Führungskraft), neutrale Moderation

ZZIMM: Tabelle 3 (Seite 27)

Tabelle 3: Vorschlag ZZIMM – Ablaufplan Workshop Vorstellung Fremdbild

| Zeit        | Ziele                                                                                                             | Inhalt                                                                                                                              | Methode/Material                                                         | Person           |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 9:00-9:10   | Teilnehmende (TN) erfahren etwas über die Inhalte und den Charakter des Workshops                                 | Begrüßung, Einordnung Workshop (was kann Workshop leisten, weitere betriebliche Aktivitäten), Vorstellung Ziele und Ablauf Workshop | Ablauf am Flipchart                                                      | Workshop-Leitung |
| 9:10-9:55   | TN bekommen Überblick über Fremdbild                                                                              | Vorstellung der Ergebnisse der Befragung Fremdbild und Rückfragen                                                                   | Vortrag und mündliche Rückfragen, erste Diskussion am Flipchart notieren |                  |
| 9:55-10:05  | Pause                                                                                                             |                                                                                                                                     |                                                                          |                  |
| 10:05-10:40 | TN identifizieren Schwerpunkte, über die im weiteren Verlauf intensiver diskutiert und Lösungen erarbeitet werden | detaillierte Diskussion der Ergebnisse und Maßnahmen ableiten, Vorschläge/Ideen entwickeln                                          | Ergebnisse am Flipchart notieren                                         |                  |
| 10:40-10:50 |                                                                                                                   | Wie weiter? Konkrete Verabredungen                                                                                                  | Ergebnisse am Flipchart notieren                                         |                  |
| 10:50-11:00 |                                                                                                                   | Feedback Teilnehmende                                                                                                               |                                                                          |                  |

#### **Möglicher Ablaufplan für einen Schnittstellen-Workshop:**

Dauer: 3,5 Stunden, z. B. 9:00-12:30 Uhr (inkl. Pause)

Material: 1 Flipchart, 4 Moderationstafeln, Moderationsmaterial (Karten, Stifte...)

Teilnehmende: 2 Teams an einer Schnittstelle mit ihren Führungskräften, neutrale Moderation

ZZIMM: Tabelle 4 (Seite 28)

Quelle: IMU-Darstellung

Tabelle 4: Vorschlag ZZIMM – Ablaufplan für einen Schnittstellen-Workshop

| Zeit        | Ziele                                                                                                                                         | Inhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Methode/Material                                                                    | Person                 |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 9:00-9:10   | Teilnehmende (TN) erfahren etwas über die Inhalte und den Charakter des Workshops                                                             | Begrüßung, Einordnung Workshop, Vorstellung Ziele und Ablauf Workshop                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ablauf am Flipchart                                                                 | Workshop-Leitung       |
| 9:10-9:45   | TN erhalten einen Überblick über anwesende Personen und Funktionen                                                                            | Vorstellungsrunde:<br>Organigramm der jeweiligen Abteilung wird vorgestellt<br>Teilnehmende stellen sich namentlich dabei vor                                                                                                                                                                                                                                                                            | Moderationstafel mit Organigramm oder als PowerPoint-Input                          | Führungskraft und alle |
| 9:45-10:05  | Überblick für TN über die bisherigen Inhalte und Erkenntnisse aus den vorherigen Workshops als Diskussionsgrundlage für die nächsten Schritte | Präsentation der wichtigsten Erkenntnisse aus den bisherigen Workshops und der Befragung der Schnittstellenbereiche + Rückfragen (Verständnisfragen)                                                                                                                                                                                                                                                     | PowerPoint-Input + moderierte Diskussion bei Rückfragen                             | Workshop-Leitung       |
| 10:05-10:15 | TN identifizieren Schwerpunkte, über die sie im weiteren Verlauf intensiver diskutieren und Lösungen erarbeiten wollen                        | Themen, die auf Basis der Workshopergebnisse und der Befragung identifiziert wurden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispielthema 1 - Zuständigkeiten und übergreifende Verantwortlichkeiten</li> <li>• Beispielthema 2 – Kundenterminvorgaben</li> <li>• Beispielthema ...</li> <li>• Sonstiges/neue Themen: abfragen und ggf. ergänzen</li> </ul>                                             | mündliche Diskussion, notieren auf Moderationstafel + Karten oder Flipchart         |                        |
| 10:15-10:35 | Pause                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                     |                        |
| 10:35-11:20 | TN identifizieren Schwerpunkte, über die sie im weiteren Verlauf intensiver diskutieren und Lösungen erarbeiten wollen                        | Handlungsmöglichkeiten und Lösungsansätzen zu den Beispielthemen in (mehreren parallelen) Gruppen:<br>Arbeitsgruppen diskutieren einen der ausgewählten Punkte + Ergebnisse notieren<br>Vier-Felder Schema: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist-Zustand</li> <li>• Soll-Zustand</li> <li>• Maßnahmen</li> <li>• Warnhinweise: Worauf soll man achten, was darf dabei nicht passieren</li> </ul> | Ergebnisse notieren<br>2 Moderationstafel (beidseitig mit Papier bespannt) + Karten |                        |
| 11:20-12:00 |                                                                                                                                               | Ergebnisse im Plenum vorstellen und diskutieren<br>Vorschläge/Ideen einsortieren in Koordinatenkreuz mit den Achsen Aufwand und Ertrag                                                                                                                                                                                                                                                                   | mündliche Präsentation<br>Karten auf Moderationstafel                               |                        |
| 12:00-12:20 |                                                                                                                                               | Wie weiter? Konkrete Verabredungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                     |                        |
| 12:20-12:30 |                                                                                                                                               | Feedback Teilnehmende                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                     |                        |

## 2.2.4 Frag die Expert:in

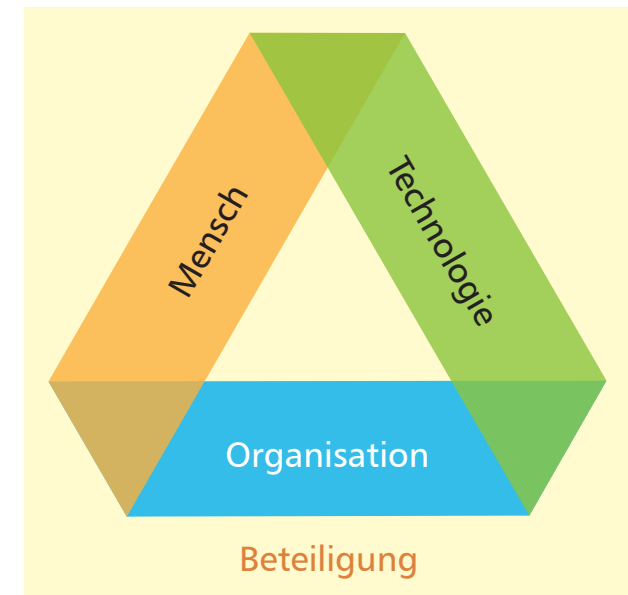
Der Ansatz *Frag die Expert:in* hat das Ziel, die drei betrieblichen Aspekte des Betriebs als sozio-technisches System (Hirsch-Kreinsen 2014) Mensch, Technik und Organisation harmonisch miteinander abzustimmen, und möchte die internen Ressourcen besser nutzen. Damit soll die Akzeptanz für anstehende Veränderungen gefördert sowie Hemmschwellen und Ängste bei den Mitarbeitenden abgebaut werden. Der Dreiklang aus Technologie, Organisation und Mensch klingt umso harmonischer, je mehr diese Aspekte aufeinander abgestimmt werden.

Das analytische Konzept des sozio-technischen Systems nimmt die technologischen, organisationalen und menschlichen Elemente eines Unternehmens in den Blick (vgl. Trist/Bamforth 1951). Ein Betrieb wird als „eine Produktionseinheit (...), die aus interdependenten technologischen, organisatorischen und personellen Teilsystemen besteht“, verstanden. Dies gilt ebenso für die weiteren Unternehmensbereiche und den Betrieb als Gesamtes. Damit wird der

Blick auf die Wechselwirkungen zwischen sozialen und technischen Facetten eines Arbeitssystems gelenkt. Änderungen in einem Teilsystem wirken sich aufgrund der engen wechselseitigen Abhängigkeiten immer auch auf die beiden anderen Teilsysteme aus. So hat die Einführung neuer Technologien immer Auswirkungen auf die Beschäftigten im Unternehmen und die Organisation. Genauso wirken sich Veränderungen in der Organisation auf die Beschäftigten und die technischen Anforderungen aus.

Die Teilnehmenden arbeiten daher gemeinsam an Problemlösungen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass implizites Wissen innerhalb der Organisation sichtbar und nutzbar gemacht wird und über die unterschiedlichen Teilbereiche hinweg kommuniziert wird. Dies ermöglicht es ihnen, Bedenken zu äußern, Ideen einzubringen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten – eine grundlegende Voraussetzung dafür, dass die gemeinsamen Ziele mit hoher Qualität erreicht werden.

Abbildung 12: Betrieb als sozio-technisches System



Quelle: IMU-Darstellung nach Hirsch-Kreinsen

## Ziele

- Hemmschwellen und Ängsten bei den Beschäftigten abbauen (insbesondere mit Blick auf den geplanten Einsatz von KI)
- Interesse an der Optimierung von Strukturen und Prozessen wecken, insbesondere, indem Ziele, Vorteile und Chancen aufgezeigt werden
- Problemlösungen auf Basis von Rahmenbedingungen und Zielorientierung gemeinsam erarbeiten
- (implizites) Wissen in der Organisation bzw. bei der Belegschaft sicht- und nutzbar machen

## Vorgehensweise

- interdisziplinäre Fokusgruppen bilden
- Ergebnisse aus dem Prozess laufend mit der Sicht der Beschäftigten abgleichen
- flächendeckende Information der Belegschaft über geeignete Kommunikationsmedien
- ggf. einen Rückkanal etablieren (Q&A, Ideenmanagement)

### Literatur

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2014): Wandel von Produktionsarbeit – „Industrie 4.0“. In: WSI Mitteilungen (6), S. 421–429.

Trist, Eric; Bamforth, Ken (1951): Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting. In: Human Relations, 4, S. 3-38.

## 2.2.5 Belastungs-Ampel

Das nachfolgende Ampelsystem kann den Belastungsstand von Teams erfassen. Es kann Teams, operativen Einheiten und Projektgruppen einen schnellen Überblick über den aktuellen Belastungsstand verschaffen. Dieses einfach umsetzbare Tool eignet sich für Team-Meetings und benötigt lediglich fünf bis zehn Minuten Zeit, um wertvolle Informationen zu liefern.

- **Ziel:** Team/Projektgruppe bekommt schnellen Überblick über den aktuellen Belastungsstand

- Dauer: 5-10 Minuten
- Teilnehmende: Teams, operative Einheiten, Projektgruppen
- Material: Flipchart oder Whiteboard, Farben oder Klebepunkte

### möglicher Ablaufplan

Jedes Teammitglied hat die Möglichkeit, seine aktuelle Belastung auf einer klaren und einfachen Skala zu bewerten:

- Grün: gut handhabbar
- Gelb: erhöhte Belastung
- Rot: kritisch/Überlastung

Zusätzlich gibt jedes Teammitglied eine kurze Begründung für seine Bewertung ab – nicht mehr als einen Satz pro Person. Diese individuelle Reflexion fördert das Bewusstsein für die eigene Situation und die des Teams.

Die Führungskraft oder Projektleitung hat anschließend die Aufgabe, die Bewertungen zu analysieren und ggf. Muster zu identifizieren. Beispielsweise kann eine Häufung von Gelb oder Rot auf Probleme im Team

hinweisen, die sofortige Maßnahmen erfordern.

Auf Basis der identifizierten Muster sollen (gemeinsam mit dem Team) ein bis zwei konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, wie zum Beispiel:

- Aufgaben umverteilen,
- Projekte und Projektaufgaben priorisieren,
- zusätzliche Unterstützung organisieren.

Diese gezielten Schritte helfen, die Belastung im Team zu reduzieren und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Das Ampelsystem dient neben der Bestandsaufnahme des Status quo auch dazu, proaktive Maßnahmen zu initiieren, die beispielsweise Teamdynamik und Leistungsfähigkeit des Teams verbessern.

## 2.3 Resilienzfördernde Führung: Fragestellungen und Anregungen für Führungskräfte

### 2.3.1 Resilienz der Beschäftigten durch gute Führung stärken

Führungskräfte nehmen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen von Beschäftigten eine zentrale Rolle ein. In ihrer Fürsorgepflicht kommt ihnen dabei eine doppelte Rolle zu: Sie sind sowohl für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen verantwortlich als auch dafür, durch ihr eigenes Verhalten eine Vorbildfunktion bei der Einhaltung entsprechender Maßnahmen zu erfüllen (Pischel et al. 2023). Denn ihre Haltung und Agieren prägt stark das Bild, was im Betrieb als Gefährdungslage gilt, welche Arbeitsbedingungen als akzeptabel angesehen werden und welche Ansätze und Umgangsweisen mit den Verhältnissen in Frage kommen (vgl. Biniok/Sommer 2025, S. 68). Ihr Wirken hat daher direkt wie indirekt Auswirkungen auf das Wohlergehen und die Resilienz von Beschäftigten. Sie sind selbst

dabei selten außen vor; auch Führungskräfte sind mit arbeitsbezogenen Belastungen konfrontiert, deren Auswirkungen nicht nur ihre eigene Gesundheit betreffen, sondern sich auch auf ihr Führungsverhalten auswirken, indem Stress und Druck an Mitarbeitende weitergegeben werden können (vgl. Franke et al. 2015, S. 256).

Der folgende Abschnitt benennt zentrale Handlungsfelder und bietet Anregungen für Führungskräfte, die die Resilienz ihrer Teams stärken wollen. Dabei geht es beispielsweise um eine unterstützende Unternehmenskultur, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördert, eine offene Kommunikationskultur, Wertschätzung und Fehlerkultur. Zudem wird die Verbesserung der Arbeitsorganisation und der sozialen Unterstützung durch Teambuilding sowie frühzeitige Intervention bei Belastungssymptomen thematisiert.

#### **eine unterstützende Unternehmenskultur schaffen:**

- eine offene Kommunikationskultur fördern: Regelmäßige Feedbackgespräche

schaffen Vertrauen und ermöglichen den Austausch über Herausforderungen.

- Wertschätzung und Anerkennung: Beschäftigte sollten regelmäßig für ihre Leistungen anerkannt und gelobt werden. Eine Kultur der Wertschätzung stärkt das Selbstbewusstsein und die Motivation.
- Fehlertoleranz fördern: Eine Arbeitskultur, die Fehler als Lernmöglichkeiten ansieht, reduziert die Angst vor Versagen und stärkt die Resilienz.

### Verbesserung der Arbeitsorganisation aus Beschäftigtenperspektive

- Förderung von Selbstbestimmung und Mitbestimmung: Beschäftigte sollten in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und Spielraum für eigene Entscheidungen haben.
- Arbeitslast realistisch gestalten: Eine faire Verteilung der Arbeitslast und regelmäßige Überprüfung der Arbeitsbelastung helfen, Überforderung zu vermeiden.

- Klare Zielsetzungen und Erwartungen: Klare und erreichbare Ziele sowie regelmäßige Abstimmung darüber, was von den Mitarbeitenden erwartet wird, schaffen Orientierung und Sicherheit.

### soziale Unterstützung und Teamförderung

- Teambuilding-Maßnahmen: Regelmäßige Teamevents oder Workshops zur Verbesserung der Zusammenarbeit fördern den Teamgeist.
- Peer-Support: Mitarbeitende die sich gegenseitig unterstützen, schaffen ein Netzwerk für kollegiale Hilfe und den Austausch über Herausforderungen.

### frühzeitige Intervention bei Belastungssymptomen

- Früherkennung von Stresssymptomen: Führungskräfte sollten geschult sein, um Anzeichen von Überlastung frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

- Zugriff auf Beratungsdienste: Einfache und vertrauliche Zugänge zu psychologischer Beratung oder Mitarbeiterunterstützungsprogrammen ermöglichen frühzeitige Hilfe.

### Angebote zur Gesundheitsförderung

- Betriebliches Gesundheitsmanagement: Programme zur Förderung der körperlichen und psychischen Gesundheit, wie Sportkurse, Ernährungsberatung oder Entspannungsübungen.
- Führungskräfte training: Führungskräfte sollten in der Förderung von Resilienz bei ihren Teams geschult werden, da sie eine wichtige Vorbildfunktion haben und entscheidend zum Arbeitsklima beitragen.

## Literatur

Biniok, Patrick; Sommer, Sabine (2025): New Work, New Order, New Control. In: Knappertsbusch, Ina; von Gilsa, Lars (Hrsg.): New Work und Arbeitsschutz. Sicherheit und Gesundheit in der neuen Arbeitswelt, Wiesbaden, S. 65–72.

Franke, Franziska; Ducki, Antje; Felfe, Jörg (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In: Felfe, Jörg (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen, S. 253–263.

Pischel, Saskia; Felfe, Jörg; Krick, Anne; Pundt, Franziska (2023): Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren und umsetzen. In: Felfe, Jörg; van Dick, Rolf (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung, Berlin/Heidelberg, S. 143–156.

### 2.3.2 Check-Liste für Führungskräfte

In der folgenden Liste werden verschiedene Aspekte der Führung und Förderung der Resilienz von Mitarbeitenden in Form einer Frageliste zusammengefasst. Die folgenden Leitfragen basieren auf arbeitswissenschaft-

lichen Beiträgen gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung sowie auf praxisorientierten Leitfäden zu gesundheitsförderlicher Führung (siehe Literaturtipps). Sie wurden für den vorliegenden Kontext gebündelt und systematisch aufbereitet.

Sie weist Führungskräfte beispielsweise darauf hin, regelmäßige Anerkennung zu zeigen, für eine offene Kommunikation zu sorgen und eine positive Fehlerkultur zu fördern. Um für diese und weitere Themen zu sensibilisieren, werden jeweils Fragen vorgestellt, mit denen Führungskräfte ihren Führungsstil überdenken können.

#### Unterstützung und Anerkennung

- Zeige ich regelmäßige Anerkennung für die Leistungen meiner Mitarbeitenden?
- Gibt es genügend Möglichkeiten für meine Mitarbeitenden, Feedback zu geben und zu erhalten?

#### Kommunikation und Information

- Höre ich aktiv zu? Bin ich für meine Mitarbeitenden ansprechbar?

- Informiere ich meine Mitarbeitenden über relevante Entwicklungen und Entscheidungen?
- Kommuniziere ich meine Erwartungen an die Mitarbeitenden?

#### Life-Balance und Gesundheitsförderung

- Fördere ich die Life-Balance meiner Mitarbeitenden (z. B. durch flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice-Optionen)?
- Achte ich darauf, dass die Arbeitsbelastung meiner Mitarbeitenden angemessen ist?

#### Weiterbildung und Resilienzförderung

- Biete ich meinem Team regelmäßige Weiterbildungsmöglichkeiten an, auch in Bereichen wie Stressmanagement oder Resilienz-Training?
- Werden meine Mitarbeitenden ermutigt, neue Aufgaben und Herausforderungen anzugehen?

### soziale Unterstützung und Teamarbeit

- Fördere ich aktiv den Teamzusammenhalt durch Teambuilding-Aktivitäten?
- Können meine Mitarbeitenden sich gegenseitig unterstützen und voneinander zu lernen?

### Selbstbestimmung und Mitbestimmung

- Haben meine Mitarbeitenden ausreichend Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit in ihrer Arbeit?
- Werden sie aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen, die sie betreffen?
- Unterstütze ich Mitarbeitende dabei, eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen?

### Früherkennung und Intervention

- Erkenne ich Anzeichen von Überlastung oder Stress bei meinen Mitarbeitenden frühzeitig?
- Reagiere ich angemessen, wenn ich merke, dass einzelne Personen Unterstützung benötigen?

### organisatorische Unterstützung und Ressourcen

- Stelle ich sicher, dass Mitarbeitende die notwendigen Ressourcen und Mittel haben, um ihre Arbeit erfolgreich zu erledigen?
- Ist die Arbeitsumgebung so gestaltet, dass sie Resilienz fördert (z. B. ergonomisch, ruhig, unterstützend)?
- Sind klare Strukturen und Prozesse vorhanden, die den Mitarbeitenden Orientierung geben?

### Selbstreflexion

- Reflektiere ich regelmäßig mein eigenes Verhalten und meinen Führungsstil im Hinblick auf die Resilienzförderung?

### Literaturtipp



Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (2025): „Gesund und motivierend führen. Wie Führungskräfte ihr Team und sich selbst stärken“, Hamburg. Online abrufbar unter: <https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/service/medien-arbeitshilfen/medien-center/gesund-und-motivierend-fuehren-14708> (letzter Abruf: 28.05.20226)

Die Broschüre beschäftigt sich mit Aspekten gesunder Führung und beinhaltet Handlungshilfen sowie Checklisten für Führungskräfte zu dem Thema.



Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) (2025): Gesund und erfolgreich führen. Informationen für Führungskräfte, Hamburg. Online abrufbar unter: <https://www.vbg.de/cms/arbeitschutz/gesundheits-schuetzen-und-foerdern/koerperliche-und-psychische-gesundheit/fuehrung-und-gesundheit/gesunde-fuehrung> (letzter Abruf 28.05.2026)

Die umfangreiche Broschüre enthält Informationen und Selbsttests zu Selbstführung, Führung von Mitarbeitenden und Rahmenbedingungen von Führung.



Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2015): Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte, Berlin.

In dieser Broschüre werden praxisnahe Informationen und Anleitungen für Führungskräfte zum Thema psychische Gesundheit bereitgestellt. Im Zentrum steht, wie Führungskräfte durch eigenes Stressmanagement und der Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen ihre eigene als auch die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden unterstützen können.

## 2.4 Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten im Kontext moderner Arbeitsgestaltung

Besonders wichtig ist die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten, die gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte haben. Die Beteiligung der Betriebsräte bietet die Chance, dass neue Arbeitsweisen sowohl die Effizienz des Unternehmens als auch das Wohl der Mitarbeitenden steigern. Außerdem werden die rechtlichen Anforderungen eingehalten.

Mitbestimmungsrechte auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes und des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) beziehen sich u. a. auf die allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats, die Arbeitsgestaltung oder den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI).

### Allgemeine Aufgaben des Betriebsrats

- § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG: allgemeine Aufgabe des Betriebsrats, die Beschäftig-

tenrechte (Gesetze, Tarifverträge etc.) im Betrieb zu überwachen, beispielsweise mit Blick auf Arbeitszeit, Arbeitsschutz und Datenschutz

- § 80 Abs. 3 BetrVG: externen Sachverstand bei Arbeitsgestaltung oder der Einführung von KI einbeziehen

### Arbeitsgestaltung

Zentral für die Gestaltung von Arbeit sind die Paragraphen im Betriebsverfassungsgesetz, die sich beispielsweise auf die Anforderungen an die Arbeitsplätze beziehen. Diese werden durch das Arbeitsschutzgesetz mit den Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung ergänzt.

Betriebsratsrechte bei neuen Anforderungen an die Arbeitsplätze:

- § 90 BetrVG: Unterrichts- und Beratungsrechte bei Neuerungen im Betrieb
- § 91 Satz 1 BetrVG: Anspruch auf Maßnahmen zur Abwendung und Milderung von Belastungen

Arbeitsschutz – Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen:

- § 4 Satz 3 ArbSchG: Arbeitgeber muss aktuellen Stand der Technik und andere gesicherte Erkenntnisse berücksichtigen
- § 5 ArbSchG: Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, die auch psychische Belastungen umfasst

## Digitalisierung und KI

Fast alle technischen Unterstützungsmöglichkeiten und neue digitale Tools enthalten heute KI-Anwendungen. Bei der Einführung von Software – auch ohne KI – ist der Betriebsrat in der Mitbestimmung.

- § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG: Mitbestimmung bei technischen Einrichtungen und Software, die zur Überwachung eingesetzt werden kann
- § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG: Mitbestimmung beim Gesundheitsschutz, insbesondere zur Vermeidung von Überlastung (durch IT-/KI-Anwendungen)

- § 95 Abs. 2a BetrVG: Mitbestimmung beim Einsatz von KI in der Personalauswahl

Beim KI-Einsatz in Betrieb und Unternehmen können verschiedene Beschäftigtenrechte gefährdet sein:

- Schutz der Persönlichkeit (Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 Grundgesetz) einschließlich Schutz vor unzulässiger Überwachung und Leistungskontrolle sowie Schutz der personenbezogenen Beschäftigtendaten beim Einsatz von KI-Systemen, insbesondere gemäß Europäischer Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)
- Schutz vor Gesundheitsgefährdung durch Überlastung und Entgrenzung, insbesondere in der Einführungsphase
- Schutz vor Fremdbestimmung durch Technik (Artikel 22 EU-DSGVO) und Diskriminierung durch automatisierte und nicht nachvollziehbare Entscheidungen (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz)

## Qualifizierung

Das Betriebsverfassungsgesetz und mittlerweile mehrere Tarifverträge zur Qualifizierung bieten Betriebsräten umfassende Mitbestimmungsmöglichkeiten beim Thema Qualifizierung. Sie können bei unterschiedlichsten Anlässen das Thema Qualifizierung einbringen und bei konkreten Maßnahmen beispielsweise über Inhalte und Teilnehmende mitbestimmen

- §§ 96–98 BetrVG: Mitbestimmungsrechte in Aus- und Weiterbildung
- §§ 97, 98 BetrVG: Mitbestimmung bei Qualifizierungsbedarf

Neben den dargestellten Mitbestimmungsrechten, die einen direkten Bezug zum Thema Arbeitsgestaltung haben, können weitere Mitbestimmungsrechte Anwendung finden, die teilweise in der Folge von veränderten Abläufen gestreift werden. Dazu gehören beispielsweise veränderte Arbeitszeiten oder personelle Maßnahmen.

## Arbeitszeit

Eine Maßnahme kann der flexiblere Umgang mit Arbeitszeit (z. B. Möglichkeiten zum Homeoffice, effizienterer Personaleinsatz) sein.

- § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG: Mitbestimmung bei Fragen der Arbeitszeit (Lage, Verteilung)
- § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG: Mitbestimmung bei vorübergehender Verkürzung oder Verlängerung der Arbeitszeit

## Versetzungen

Häufig werden Beschäftigte durch veränderte Arbeitsabläufe anderen Arbeitsbereichen zugewiesen oder sie übernehmen höherwertige Tätigkeiten, die ggf. sogar eine Höhergruppierung rechtfertigen.

- § 99 BetrVG: Mitbestimmung bei Versetzungen und personellen Einzelmaßnahmen

## Entlohnung

- § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG: Mitbestimmung bei der betrieblichen Lohngestaltung
- § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG: Mitbestimmung bei der Festsetzung von leistungsbezogenen Entgelten

## Interessenausgleich und Sozialplan

Einige der angestoßenen Veränderungsprojekte könnten nach § 111 BetrVG Betriebsänderungen („grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen bzw. Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“) entsprechen. Diesem Paragraphen zufolge ist es möglich, über das Ob und Wie der geplanten Veränderungen zu beraten. Kann keine Einigung hergestellt werden, müssen Interessenausgleichsverhandlungen nach § 112 durchgeführt werden. Der Betriebsrat kann in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern zu seiner Unterstützung einen Berater hinzuziehen.

- § 111 BetrVG: Betriebsänderungen und Interessenausgleichsverhandlungen
- § 112 BetrVG: Durchführung von Verhandlungen bei fehlender Einigung über Betriebsänderungen

### 3. Weiterführende Materialien

Im folgenden Abschnitt werden verschiedene Materialien und Methoden vorgestellt, die Belastungen im Arbeitskontext reduzieren können, wie beispielsweise der QAB-Check, ein bewährtes Instrument zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, das auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen basiert. Außerdem bieten Links Zugang zu Literatur und Projekten, die sich vertieft mit dem Thema Resilienz von Beschäftigten auseinandersetzen.

#### 3.1 QAB-Check – Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Das Modell der Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) basiert auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und Diskussionen wie z. B. dem DGB-Index Gute Arbeit, der differenziellen Arbeitsgestaltung nach Eberhard Ulich (Arbeitspsychologe) sowie dem Lernförderlichkeitsindex (LFI) nach Ekkehart Frieling (Arbeitswissenschaftler).

Der QAB-Check ist ein etabliertes Instrument, um die Arbeitsorganisation in Produktions-

bereichen zu verbessern. Er setzt zwar auf kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) und Kaizen-Workshops auf und nutzt diese effektiv, um neben Produktivitätssteigerungen auch die Arbeitsbedingungen zu verbessern, solche betrieblichen KVP-Projekte sind jedoch nicht zwingend notwendig. Außerdem können die Leitfragen leicht auf weitere Arbeitsbereiche angepasst werden.

Anhand der in der Checkliste (vgl. Abbildung 13) genannten Kriterien lassen sich die konkreten Arbeitsbedingungen gemeinsam mit den Beschäftigten beurteilen. Je nach Bereich können Gruppengespräche oder Fragebögen genutzt werden, um die Themen der Checkliste zu bearbeiten.

#### Literatur



Schwarz-Kocher, Martin; Seibold, Bettina; Pfäfflin, Heinz; Salm, Rainer (2015): „Gute Arbeit“ durch KVP? KVP-Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen, Stuttgart.

Die Handlungshilfe beschreibt, wie kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) und Kaizen-Workshops effektiv genutzt werden können, um neben Produktivitätssteigerungen auch die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Die Broschüre bietet konkrete Vorschläge, um Kriterien guter Arbeitsbedingungen systematisch in KVP-Prozesse zu integrieren. Sie enthält eine Checkliste für die Durchführung und detaillierte Beschreibungen dazu.

Ulich, Eberhard (2010): Aus Erfahrung lernen. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik, Gewerkschaft, S. 66-75, Frankfurt am Main.

Frieling, Ekkehart; Bernard, Heike; Bigalk, Debora; Müller, Rudolf F. (2006): Lernen durch Arbeit. Entwicklung eines Verfahrens zur Bestimmung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz, Münster/New York/München/Berlin.

DGB: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/>  
(letzter Abruf: 18.5.2026)

Abbildung 13: QAB-Check – Checkliste

**Checkliste für die Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB)**

Untersuchter Kaizen-Titel: .....

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                        | Verschlechterung         | unverändert              | Verbesserung             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|    | <b>Selbständigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsgeschwindigkeit</li> <li>Vorgehensweise</li> <li>Auftragsreihenfolge</li> <li>Persönliche Arbeitsunterbrechungen</li> <li>Zugang zu Informationen</li> </ul>                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ursache:                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |
|    | <b>Beteiligung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einfluss im Kaizen-event</li> <li>Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplatz</li> <li>Anschaffung von Arbeitsmitteln</li> </ul>                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ursache:                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |
|    | <b>Ergonomie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausleuchtung</li> <li>Geräuschpegel</li> <li>Raumtemperatur, Zugluft</li> <li>Gefahrstoffe</li> <li>Schwere Lasten</li> <li>Körperhaltung, (stehen, gehen, sitzen)</li> </ul>                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ursache:                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |
|    | <b>Komplexität/Variabilität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planen, Ausführen, Kontrolle</li> <li>Umrüsten</li> <li>Reinigen, warten, instand halten</li> <li>Qualitätsprüfungen</li> <li>Störungsbeseitigung</li> <li>Rotation, Aufgabenwechsel</li> </ul> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ursache:                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |
|    | <b>Kooperation/Kommunikation, Rückmeldungen und Information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmung mit Kollegen</li> <li>Kommunikation mit Kollegen möglich</li> <li>Kenntnis des Gesamtprozesses</li> <li>Rückmeldung zu Arbeitsergebnis</li> </ul>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ursache:                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |
|   | <b>Leistungsabforderung und Stress</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bewältigbare Aufgaben</li> <li>Störungen stressfrei beheben</li> <li>Rückfragen Vorgesetzte</li> <li>Häufigkeit von Störungen</li> <li>Zielkonflikte</li> </ul>                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ursache:                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |
|  | <b>Sonstige Veränderungen der Arbeitsbedingungen:</b>                                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ursache:                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |
|                                                                                     | Wie hat sich die Veränderung insgesamt auf Ihre Arbeitsbedingungen ausgewirkt?                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ursache:                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |

Datum: ..... Bearbeiter: ..... Unterschrift: .....

Abbildung 14: QAB-Check – Handlungsbedarfe

**Aktueller Handlungsbedarf QAB**

Welche Arbeitsbedingungen sollten unabhängig von der aktuellen Veränderung aus Ihrer Sicht dringend verbessert werden?

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ursache / Problem |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|    | <b>Selbständigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsgeschwindigkeit</li> <li>Vorgehensweise</li> <li>Persönliche Arbeitsunterbrechungen</li> <li>Zugang zu Informationen</li> <li>Auftragsreihenfolge</li> </ul>                                       |                   |
|    | <b>Beteiligung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einfluss im Kaizen-Event</li> <li>Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplatz</li> <li>Anschaffung von Arbeitsmitteln</li> </ul>                                                                                   |                   |
|    | <b>Ergonomie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausleuchtung</li> <li>Geräuschpegel</li> <li>Raumtemperatur, Zugluft</li> <li>Gefahrstoffe</li> <li>Schwere Lasten</li> <li>Körperhaltung (stehen, gehen, sitzen)</li> </ul>                                    |                   |
|    | <b>Komplexität/Variabilität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planen, Ausführen, Kontrolle</li> <li>Umrüsten</li> <li>Reinigen, warten, instand halten</li> <li>Qualitätsprüfungen</li> <li>Störungsbeseitigung</li> <li>Rotation, Aufgabenwechsel</li> </ul>  |                   |
|   | <b>Kooperation/Kommunikation, Rückmeldungen und Information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation mit Kollegen</li> <li>Abstimmung mit den Kollegen möglich</li> <li>Kenntnis des Gesamtprozesses</li> <li>Rückmeldung zu Arbeitsergebnis</li> </ul> |                   |
|  | <b>Leistungsabforderung und Stress</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bewältigbare Aufgaben</li> <li>Störungen stressfrei beheben</li> <li>Rückfragen Vorgesetzte</li> <li>Häufigkeit von Störungen</li> <li>Zielkonflikte</li> </ul>                           |                   |
|  | <b>Sonstige Veränderungen der Arbeitsbedingungen</b>                                                                                                                                                                                                                    |                   |

Abbildung 15: QAB-Check – Erläuterungen Dimensionen (I)

## Checkliste für die Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB)

**Selbständigkeit**

## Arbeitsgeschwindigkeit

- ▶ Musst du mehr oder weniger arbeiten?
- ▶ Kannst du deine Arbeitsgeschwindigkeit selbst bestimmen?
- ▶ Ist die Geschwindigkeit von anderen abhängig?

## Vorgehensweise/Handlungs- und Entscheidungsspielraum

- ▶ Wer entscheidet, wie die Arbeit ausgeführt werden soll?
- ▶ Ist das Vorgehen stark vom Prozess abhängig?
- ▶ Wer entscheidet über die Reihenfolge der Tätigkeiten? Kannst du selbst darüber bestimmen?
- ▶ Kannst du über den Verlauf eines Tages/einer Woche etwas ändern?

## Persönliche Arbeitsunterbrechungen

- ▶ Gibt es Zeit für persönliche Bedürfnisse (WC, Kaffee, Rauchen, Kiosk)?
- ▶ Kannst du in Absprache mit deinen KollegInnen den Arbeitsplatz verlassen?

## Zugang zu Informationen

- ▶ Sind alle Unterlagen an deinem Arbeitsplatz vorhanden, die du zur Erledigung der Arbeit benötigst? (Aufträge, Montageanweisungen, Zeichnungen etc.)

**Beteiligung/Einfluss im Kaizen-Event**

- ▶ Konntest du im Kaizen-Event deine Meinung sagen? Wurde sie beachtet?
- ▶ Kannst du die Arbeitsmethoden selbst wählen? ▶ Hast du Einfluss auf die Arbeitsabläufe?
- ▶ Gibt es Stockungen im Arbeitsablauf?

## Gestaltung des Arbeitsplatzes

- ▶ Wurde der Arbeitsplatz vorher betrachtet?
- ▶ Wurde die Arbeitssicherheit beteiligt? Siehst du Risiken?

## Anschaffung von Arbeitsmitteln/Werkzeugen

- ▶ Sind Werkzeuge, Messmittel usw. vorhanden? ▶ Sind die auch alle vor Ort?
- ▶ Bekommst Du auch neue Werkzeuge?

**Ergonomie/Gesundheit**

## Ausleuchtung

- ▶ Ist der Arbeitsplatz hell genug? ▶ Gibt es Blendung durch Reflexe?

## Geräuschpegel

- ▶ Wie laut ist es am Arbeitsplatz? ▶ Gibt es Gehörschutz?

## Raumtemperatur, Zugluft

- ▶ Ist die Raumtemperatur gut? Falls zu hoch/niedrig, wurden Maßnahmen dagegen ergriffen?
- ▶ Gibt es gesundheitliche Auswirkungen z. B. durch Zugluft?

## Gefahrstoffe

- ▶ Welche Gefahrstoffe gibt es am Arbeitsplatz? ▶ Ist eine Absaugung vorhanden?

## Schwere Lasten/Körperhaltung

- ▶ Habt Ihr schwere Lasten?
- ▶ Sind Hebelifte vorhanden? Warum werden sie ggf. nicht genutzt?
- ▶ Kannst du wechseln zwischen stehen, gehen, sitzen?
- ▶ Sind geeignete Stühle vorhanden? ▶ Gibt es eine Stehhilfe?
- ▶ Passt die Greifzone?
- ▶ Sind die Teile gut zu montieren?

© IMU Institut GmbH • Hasenbergstr. 49 • 70176 Stuttgart • imu-stuttgart@imu-institut.de

Abbildung 16: QAB-Check – Erläuterungen Dimensionen (II)

**Komplexität/Variabilität**

## Planen, ausführen, Kontrolle

- ▶ Kannst du bei deiner Arbeit unterschiedliche Tätigkeiten ausführen: rüsten, warten, Qualität prüfen, die Ergebnisse kontrollieren und Störungen beseitigen?
- ▶ Sind die Tätigkeiten umfangreicher oder beschränkter geworden?

## Umrüsten

- ▶ Wurde etwas umständlicher? ▶ Wer ist für das Umrüsten zuständig?
- ▶ Was passiert in der gesparten Zeit?

## Reinigen, warten, instand halten

- ▶ Ist eine Reinigung vorgesehen und bleibt dafür die benötigte Zeit?
- ▶ Sind die Instandhaltungszyklen bekannt und werden sie durchgeführt?

## Qualitätsprüfungen

- ▶ Werden die Teile auf Qualität geprüft und von wem?
- ▶ Sind die Prüferunterlagen bekannt und vorhanden?
- ▶ Was passiert mit Schlechtheiten?

## Störungsbeseitigung

- ▶ Wie oft treten Störungen auf?
- ▶ Wer ist Ansprechpartner bei Störungen (Maschine / schlechte Teile / Fehlteile)?
- ▶ Kannst du Störungen selber beheben? Gehört das zu deiner Aufgabe?

## Rotation, Aufgabenwechsel

- ▶ Wechselst du zwischen verschiedenen Aufgaben und wirst an verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt?

**Kooperation/Kommunikation, Rückmeldungen und Information**

## Abstimmung und Kommunikation mit Kollegen und Kolleginnen

- ▶ Ist Kommunikation und Abstimmung mit KollegInnen möglich? Gehört es zu deiner Arbeitsaufgabe?
- ▶ Wie ist der Infloss zwischen Beschäftigten und Chef und in der Hierarchie auch nach oben?

## Kenntnis des Gesamtprozesses

- ▶ Wo geht dein Teil hin, wo kommt es her?

## Rückmeldung zu Arbeitsergebnis

- ▶ Gibt es Rückmeldungen (Lob oder Tadel) z. B. zur Qualität?
- ▶ Gibt es Informationen aus nachgelagerten Abteilungen?

**Leistungsabforderung und Stress**

## Bewältigbare Aufgabe

- ▶ Wirst du fertig? ▶ Kannst du gleichmäßig arbeiten?
- ▶ Gibt es genügend Pausen?
- ▶ Musst du zusätzliche Aufgaben „nebenbei“ erledigen (z. B. Dokumentation)?

## Umgang mit Störungen

- ▶ Können Störungen stressfrei behoben werden?
- ▶ Werden Störungen dokumentiert? ▶ Werden Störungen auf Dauer beseitigt?
- ▶ Gibt es Ansprechpartner bei unerwarteten Situationen? (KollegInnen, Vorgesetzte)
- ▶ Gibt es häufig Störungen z. B. durch Telefon, Führungskräfte, Rückmeldungen?

## Zielkonflikte

- ▶ Gibt es Konflikte zwischen Terminerfüllung, Qualität, Kosten?

**Sonstige Veränderungen der Arbeitsbedingungen**

- ▶ Wie ist das Betriebsklima?
- ▶ Wie verhalten sich die Führungskräfte?
- ▶ Gibt es für dich Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb? Ist eine Qualifizierung möglich?
- ▶ Wie ist dein persönlicher Gesamteindruck?

Quelle: IMU-Darstellung

## 3.2 Weiterführende Literatur

Weiterführende Materialien zur vertieften Beschäftigung mit dem Thema Resilienz von Beschäftigten und betrieblichen Umsetzungsideen:

**Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (2025):**

Gesund und motivierend führen. Wie Führungskräfte ihr Team und sich selbst stärken, Hamburg, <https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/service/medien-arbeitshilfen/medien-center/gesund-und-motivierend-fuehren-14708> (letzter Abruf: 28.05.2026).

Die Broschüre beschäftigt sich mit Aspekten gesunder Führung und beinhaltet Handlungshilfen sowie Checklisten für Führungskräfte zu dem Thema.

**Hartwig, Matthias; Kirchhoff, Britta; Lafrenz, Bettina; Barth, Anna (2016).** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Organisationale Resilienz. BAuA: Bericht, F2353-5, Dortmund, <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/>

F2353-5 (letzter Abruf: 13.5.2026).

Veröffentlichung auf Basis eines Forschungsprojekts. Die Broschüre bewertet wissenschaftlich fundiert psychische Belastungsfaktoren, identifiziert neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeit und ordnet sie Themenfeldern zu. Das Querschnittsthema „organisationale Resilienz“ wird dabei als Gestaltungsansatz auf organisationaler Ebene untersucht.

**ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD), Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., Hochschule Fresenius Düsseldorf (Hrsg.) (2019?):** Resilienzkompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen. Düsseldorf, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Gutachten\\_Resilienzkompass.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Gutachten_Resilienzkompass.pdf) (letzter Abruf: 13.5.2026).

Der „Resilienzkompass“ ist ein umfangreicher praxisorientierter Leitfaden aus dem Projekt STÄRKE, mit dem Unternehmen ihre Anpassungsfähigkeit an ak-

tuelle und künftige Bedingungen selbstständig analysieren und daraus passende Entwicklungsmaßnahmen ableiten und umsetzen können. Dazu zählen zum Beispiel Selbstbewertungsinstrumente, Workshop-Konzepte oder Schulungen. Er verbindet arbeitswissenschaftliche, betriebswirtschaftliche und psychologische Ansätze und nutzt als Analysebasis das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM).

**Initiative Neue Qualität der Arbeit**

**(INQA) (2015):** Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte, Berlin. <https://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/kein-stress-mit-dem-stress-eine-handlungshilfe-fuer-fuehrungskraefte.html> (letzter Abruf: 29.06.2026).

In dieser Broschüre werden praxisnahe Informationen und Anleitungen für Führungskräfte zum Thema psychische Gesundheit bereitgestellt. Im Zentrum steht, wie Führungskräfte durch eigenes Stressmanagement und der Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen ihre

eigene als auch die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden unterstützen können.

**Matthäi, Ingrid; Morschhäuser, Martina (2009).** Mitarbeiterbefragung „Gesundes Arbeiten“. Arbeitspapier, Saarbrücken, <https://www.iso-institut.de/wp-content/uploads/2019/03/2009-Matthaei-Mitarbeiterbefragung-gesundes-Arbeiten.pdf> (letzter Abruf: 13.5.2026).

Es wird der Fragebogen „Gesundes Arbeiten“ zur Mitarbeiterbefragung vorgestellt. Dieser erhebt auf breiter empirischer Basis die Gesundheits- und Belastungssituation im Betrieb mit dem Fokus auf Alternsge-sichtspunkten. Die Ergebnisse liefern u. a. Bewertungen der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Mitarbeitenden, altersdifferenzierte Einschätzungen zu Gesundheit, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit sowie Hinweise auf sinnvolle bzw. dringliche Handlungsansätze zur Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit.

**Thiagarajan, Sivasailam; van den Bergh, Samuel (2014):** Interaktive Trainingsmethoden. Thiagis Aktivitäten für berufliches, interkulturelles und politisches

Lernen in Gruppen, Wochenschau Verlag, Schwalbach/Ts.

Das Buch stellt über 70 Methoden vor, die sich für berufliche, interkulturelle und politische Bildungsarbeit eignen. Diese Methoden fördern ein respektvolles Miteinander und sind einfach umsetzbar. Die Übungen sind übersichtlich dargestellt und handlungsorientiert, was die Lernenden aktiv einbezieht und sie zur gemeinsamen Problemlösung und Konzeptentwicklung motiviert.

**VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung (2025):** Gesund und erfolgreich führen. Informationen für Führungskräfte, Hamburg, <https://www.vbg.de/cms/arbeitschutz/gesundheitschutz-und-foerdern/koerperliche-und-psychische-gesundheit/fuehrung-und-gesundheit/gesunde-fuehrung> (letzter Abruf 28.05.2026).

Die umfangreiche Broschüre enthält Informationen und Selbsttests zu Selbstführung, Führung von Mitarbeitenden und Rahmenbedingungen von Führung.

**VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung (2023):** VBG KiT. Kurzanalyse im Team, Hamburg, <https://www.vbg.de/cms/arbeitschutz/arbeitschutz-organisieren/gefaehrungsbeurteilung/gefaehrungsbeurteilung-psychische-belastung-kurzanalyse-im-team> (letzter Abruf: 13.5.2026).

VBG KiT ist ein Workshop-Verfahren zur Beurteilung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz. Ziel dieses Verfahrens ist es, die Arbeitsbedingungen zu optimieren und Entwicklungsprozesse für ein erfolgreiches und gesundes Arbeitsumfeld zu fördern. Im Rahmen des Workshops bringen Beschäftigte ihr Wissen über Arbeitsprozesse und -inhalte ein, um eine fundierte Analyse kritischer Arbeitsbedingungen zu ermöglichen.

## 4. Abbildungsverzeichnis

|               |                                                                       |    |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1:  | Übersicht der Instrumente, um geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen | 5  |
| Abbildung 2:  | Ansatzpunkte für Verbesserung der Resilienz der Beschäftigten         | 6  |
| Abbildung 3:  | idealtypischer Projektablauf                                          | 8  |
| Abbildung 4:  | Ablauf Resilienz-Audit                                                | 10 |
| Abbildung 5:  | beispielhafte Selbsteinschätzung Stabilitätsrisiko                    | 11 |
| Abbildung 6:  | Resilienz-Audit – Bewertungsskala und Auswertung                      | 12 |
| Abbildung 7:  | Resilienz-Audit – beispielhafter Gesamtscore                          | 15 |
| Abbildung 8:  | Resilienz-Audit – beispielhafte Detailanalyse                         | 16 |
| Abbildung 9:  | Analyse-Formate                                                       | 18 |
| Abbildung 10: | beispielhafte Bewertung zu einem Themenblock                          | 24 |
| Abbildung 11: | Workshop-Fahrplan                                                     | 26 |
| Abbildung 12: | Betrieb als sozio-technisches System                                  | 29 |
| Abbildung 13: | QAB-Check – Checkliste                                                | 39 |
| Abbildung 14: | QAB-Check – Handlungsbedarfe                                          | 39 |
| Abbildung 15: | QAB-Check – Erläuterungen Dimensionen (I)                             | 40 |
| Abbildung 16: | QAB-Check – Erläuterungen Dimensionen (II)                            | 40 |

## 5. Tabellenverzeichnis

|            |                                                                                 |    |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: | Übersicht über unterschiedliche Dimensionen von Resilienz im Kontext von Arbeit | 4  |
| Tabelle 2: | Vorschlag ZZIMM – Belastungs-EKG                                                | 21 |
| Tabelle 3: | Vorschlag ZZIMM – Ablaufplan Workshop Vorstellung Fremdbild                     | 27 |
| Tabelle 4: | Vorschlag ZZIMM – Ablaufplan für einen Schnittstellen-Workshop                  | 28 |