

CHECKLISTE

individuelle und organisationale Resilienz –
ein Einstieg für Unternehmen



RESILIENZ- KOMPASS

zur Stärkung der individuellen und
organisationalen Resilienz in Unternehmen



Umfangreiche Informationen zum Thema
Resilienz finden Sie im Resilienzkompas.
www.arbeitswissenschaft.net/Resilienzkompas

INHALT

Mit Resilienz die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 meistern	03
Ziele und Nutzen der Checkliste	04
Anleitung zur Bearbeitung der Checkliste	05
A. FÜHRUNG	06
B. STRATEGIE	09
C. MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER	12
D. PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN	15
E. PROZESSE, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN	17
Maßnahmenplan	20
Handlungshilfen	22
Literatur	22
Impressum	23

CHECKLISTE individuelle und organisationale Resilienz – ein Einstieg für Unternehmen

Mit Resilienz die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 meistern

Die digitale Transformation zur Arbeit 4.0 und Industrie 4.0 sowie der demografische Wandel, ein steigendes Gesundheitsbewusstsein und weitere große Trends beeinflussen die Arbeitswelt stark. Im Wettbewerb zählen daher Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Anpassungsbereitschaft und Veränderungs-

*Unternehmen
und Beschäftigte
im Wandel*

kompetenz zu wesentlichen Merkmalen erfolgreicher Unternehmen. Hinter all dem, was die Arbeitswelt ausmacht, steht im Zentrum eines jeden Unternehmens das Wissen, die Kreativität, das Engagement und die Leistungsfähigkeit eines jeden Beschäftigten. In Konsequenz eines stetig schneller voran-

schreitenden Wandels müssen sich Unternehmen und ihre Beschäftigten auch immer schneller an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen, um Herausforderungen meistern zu können. Ein Konzept, das den erfolgreichen Umgang mit herausfordernden Situationen sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene behandelt, ist das der Resilienz.

Individuelle Resilienz

Auch häufig als Widerstandsfähigkeit gegenüber äußerer Belastung bezeichnet, leistet die individuelle Resilienz im Arbeitskontext einen wichtigen

*Resilienz ist
trainierbar*

Beitrag zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie Gesundheit der Belegschaft: Sie unterstützt Beschäftigte dabei, auch schwierige, frustrierende oder belastende Situationen zu meistern oder gar gestärkt aus ihnen hervorzugehen

(Soucek et al. 2016). Resilienz, bzw. resilientes Verhalten ist trainierbar – dies bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihren Beschäftigten Verhaltensstrategien an die Hand zu geben, die ihre Widerstandsfähigkeit stärken.

Organisationale Resilienz

Ein resilientes Unternehmen hat die Fähigkeit, aber auch die Bereitschaft, flexibel auf Anforderungen zu reagieren, aus ihnen zu lernen und sich anzupassen. Es kann seine Prozesse, Geschäftsformen oder Strukturen derart gestalten, dass es bei Störungen oder in Krisen angemessen reagiert und damit funktions- und wettbewerbsfähig bleibt.

*auch die Resilienz
von Unternehmen
lässt sich stärken*

Bereiten Sie sich auf Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen vor, indem Sie die Resilienz in Ihrem Unternehmen stärken.

Ziele und Nutzen der Checkliste

Die Checkliste richtet sich vor allem an Unternehmen, die dem Wandel mit Anpassungsfähigkeit und Herausforderungen mit Widerstandsfähigkeit begegnen wollen. Die Checkliste zeigt Ihnen Möglichkeiten auf, die Resilienz Ihrer Beschäftigten und Ihres Unternehmens zu stärken.

Es empfiehlt sich, die Identifikation und Priorisierung von Handlungsfeldern in einem bereichsübergreifenden Team aus beispielsweise Geschäftsführung, Betriebs- und Personalleitung vorzunehmen.

Als Grundlage dienen die fünf Befähiger-Kriterien des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM 2013), nämlich:

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

die im BMBF-Projekt STÄRKE um Resilienz Aspekte erweitert wurden (Flüter-Hoffmann 2015). Sie dienen als Analysebasis und sollen Sie dabei unterstützen, einen Überblick über die Resilienz Ihres Unternehmens und Ihrer Beschäftigten zu erhalten. Somit wird Ihnen ein einfacher Einstieg in das Thema Resilienz ermöglicht und aufgezeigt, an welchen Stellschrauben Sie drehen können, um die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen. Gleichzeitig zielt die Checkliste darauf ab, Ihnen möglichen Handlungsbedarf aufzuzeigen und erste Orientierung für Entwicklungsmaßnahmen zu bieten. Ausgewählte Maßnahmen und Interventionen können Sie dann unter Zuhilfenahme der Handlungshilfe »Resilienzkompass – zur Stärkung individueller und organisationaler Resilienz in Unternehmen« gezielt planen.



Laden Sie den Resilienzkompass kostenfrei digital unter

<https://www.arbeitswissenschaft.net/Resilienzkompass>



herunter oder bestellen Sie ihn als gedruckte Broschüre unter

info@ifaa-mail.de.

Ein wichtiger Faktor für Resilienz ist die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Die mit dem Wandel der Arbeitswelt einhergehende notwendige Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft führt auch dazu, dass Beschäftigte mehr Verantwortung für den Erhalt der eigenen Arbeits- und Leistungsfähigkeit übernehmen müssen. Vertiefend zu vorliegendem Instrument kann die ifaa-Checkliste zum Thema Eigenverantwortung herangezogen werden, um beispielsweise zu identifizieren, welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen Sie in Ihrem Unternehmen umsetzen können, um das eigenverantwortliche Handeln Ihrer Beschäftigten zu unterstützen. Bezugsmöglichkeiten finden Sie auf S. 22.

Weitere ifaa-Handlungshilfen runden das von Ihnen individuell geschnürte Maßnahmenpaket ab.

Anleitung zur Bearbeitung der Checkliste

Für jedes Handlungsfeld wurden Fragen entwickelt, die den Status quo einzelner Resilienz Aspekte auf individueller und organisationaler Ebene abfragen.

Schritt 1: Diskutieren Sie im Team jedes Bewertungskriterium unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Blickwinkel. Dabei können Sie einzelne Befähiger-Kriterien bei akutem Bedarf auch zunächst getrennt voneinander behandeln. Empfehlenswert für eine vollständige und ganzheitliche Betrachtung organisationaler und individueller Resilienz in Ihrem Unternehmen ist jedoch die Bearbeitung der gesamten Checkliste. Die Hinweise und Handlungsempfehlungen bieten gleichsam Unterstützung bei der Einschätzung jedes Bewertungskriteriums und zusätzlich Anregungen und Impulse für Maßnahmen zur Verbesserung. Auf S. 22 finden Sie eine Übersicht aller Handlungshilfen inklusive ihrer Bezugsmöglichkeiten.

Schritt 2: Definieren Sie den Handlungsbedarf, nachdem Sie über das Bewertungskriterium und die Hinweise bzw. Handlungsempfehlungen reflektiert haben. Das Ankreuzen der Felder zur Einschätzung des Handlungsbedarfs (nein, zum Teil, ja) erleichtert eine Priorisierung.

Schritt 3: In der vorletzten Spalte finden Sie unter »Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen« Verweise auf Kapitel im Resilienzkompass oder auf ifaa-Handlungshilfen, die das jeweilige Thema des Bewertungskriteriums aufgreifen und praktische Vorgehensweisen detailliert beschreiben. Notieren Sie erste Ideen für mögliche Maßnahmen in der letzten Spalte. Die Hinweise zur Durchführung und zu benötigten Ressourcen, die in den Handlungshilfen aufgeführt sind, können Sie in die Maßnahmenplanung mit einbeziehen.

Schritt 4: Notieren Sie im Maßnahmenplan am Ende der Checkliste, für welches Vorgehen Sie sich gemeinsam entschieden haben. Hier legen Sie auch teilnehmende Personen, den Zeitrahmen sowie für die Maßnahmen verantwortliche Personen fest.

Beispiel zur Bearbeitung der Checkliste

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



A. FÜHRUNG

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



Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
A.4	Wir achten darauf, dass unsere Führungskräfte mit ihrem Verhalten flexibel und entsprechend der Persönlichkeit der Beschäftigten sowie Situationen agieren.	<p>Durch situatives Führen kann erreicht werden, dass die Potenziale der Beschäftigten – auch bei veränderten Bedingungen – optimal ausgeschöpft werden.</p> <p>Denken Sie über verschiedene Typen von Beschäftigten nach (z. B. in Mitarbeitergesprächen oder im Führungskreis) und integrieren Sie deren Bedürfnisse in das Führungsverhalten.</p>				Resilienzkompass: 3.1.1, Modul 1: Selbstreflexion des eigenen Führungsstils	
A.5	Wir unterstützen unsere Führungskräfte dabei, sich ihrer eigenen Anforderungen und Ressourcen bewusst zu sein.	<p>Um mehr Ressourcen für Aktivitäten bei unerwarteten Ereignissen zu haben, sollten Führungskräfte sich auch selbst entlasten können, indem sie bspw. Aufgaben delegieren.</p> <p>Unterstützen Sie mithilfe von z. B. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, Resilienztrainings oder Achtsamkeitsübungen das Ressourcenbewusstsein Ihrer Führungskräfte.</p>				<p>Resilienzkompass: 3.3.2 Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten (auch für Führungskräfte)</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Checkliste Eigenverantwortung in der Arbeitswelt der Zukunft fördern«</p>	
A.6	Wir haben Möglichkeiten zur Entlastung unserer Führungskräfte definiert und diese werden auch wahrgenommen, sofern erforderlich.	<p>Als soziale Ressource im Betrieb zur Bewältigung schwieriger Situationen kann der interne Austausch zwischen den Führungskräften genutzt werden.</p> <p>Vereinbaren Sie mit Ihren Führungskräften deren Ziele, anstatt sie vorzugeben. Sie können Ihre Führungskräfte dazu anregen, sich durch kollegiale Fallberatung horizontal auszutauschen, z. B. zum Umgang mit schwierigen Situationen in Mitarbeitergesprächen.</p>				Resilienzkompass: 3.1.2, Modul 2: kollegiale Fallberatung zur Stärkung von Führungskompetenzen	



Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
A.7	Wir sorgen dafür, dass unsere Beschäftigten in Mitarbeitergesprächen von ihren Führungskräften ein konstruktives Feedback erhalten.	<p>Beschäftigte können konstruktives Feedback für ihre Weiterentwicklung (z. B. die Entwicklung persönlicher Ressourcen) nutzen und erhalten damit auch Orientierung für ihr Handeln bzw. Verhalten bei neuen Herausforderungen.</p> <p>Halten Sie die Führungskräfte dazu an, sich Notizen über den gesamten Beurteilungszeitraum zu machen (ggf. mit Kennzahlen), damit vor kurzem Geschehenes die tatsächliche Leistung nicht überstrahlt und eine objektive Bewertung ermöglicht wird. Entwicklungsschwerpunkte der Beschäftigten sollten vorab überlegt worden sein. Auch die Beschäftigten sollten dazu aufgefordert werden, sich dementsprechend vorzubereiten.</p>				Resilienzkompass: 3.1.2, Modul 1: strukturierte Durchführung von Mitarbeitergesprächen mit Leistungseinschätzung	
A.8	Wir geben unseren Führungskräften Orientierung hinsichtlich ihrer Aufgaben und ihres Kompetenzrahmens.	<p>Klar abgesteckte Kompetenzrahmen vermitteln Sicherheit und Transparenz und stärken die Führungskompetenz.</p> <p>Definieren Sie Weisungsbefugnisse, Führungsinstrumente und Hierarchiestufen und achten Sie darauf, dass diese auch bei Veränderungen an betriebliche Erfordernisse angepasst werden.</p>				Resilienzkompass: 3.1.3, Workshop zur Definition des Kompetenzrahmens von Führungskräften	



B. STRATEGIE

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
B.1	Wir kennen und berücksichtigen die Bedürfnisse und Anforderungen unserer Beschäftigten, Kunden und Lieferanten.	<p>Der klare Blick nach innen und außen ermöglicht eine rechtzeitige Reaktion auf Veränderungen mit Anpassung strategischer und operativer Ziele.</p> <p>Erfragen Sie die Bedürfnisse in Gesprächen mit Beschäftigten und Lieferanten und führen Sie z. B. Kundenumfragen und Mitarbeiterbefragungen durch.</p>				<p>Resilienzkompass: 3.4.3, Anleitung zur Durchführung strukturierter Kundeninterviews</p> <p>Resilienzkompass: 3.2.1, Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen«</p>	
B.2	Wir haben ein aktuelles Leitbild (Vision, Mission und Werte), das im Unternehmen gelebt wird.	<p>Ein Leitbild gibt allen Beschäftigten und Kunden Orientierung. Gerade vor schwierigen Entscheidungen können Beschäftigte sich auf die Leitsätze besinnen.</p> <p>Diskutieren und hinterfragen Sie in Strategiemeetings das Leitbild mindestens einmal jährlich. Workshops zur Entwicklung eines Leitbildes können dabei helfen.</p>				<p>Resilienzkompass: 3.2.1, Modul 2: Entwicklung des Leitbildes</p>	
B.3	In unserer Unternehmensstrategie sind unsere Ziele und die Art der Zielerreichung verankert.	<p>Eine Unternehmensstrategie trägt zur Identitätsstiftung und Motivation bei und bietet, auch in Krisenzeiten, eine Orientierung.</p> <p>Führen Sie regelmäßig z. B. eine SWOT-Analyse zur Identifikation von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens durch und richten Sie bei Bedarf Ihre Ziele neu aus.</p>				<p>Resilienzkompass: 3.2.1, Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie</p> <p>Resilienzkompass: 3.2.1, Modul 1: Schaffung von Grundlagen für die Leitbildentwicklung mit SWOT-Analyse</p>	



Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
B.4	Wir erheben, analysieren und nutzen betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) und leiten entsprechend Maßnahmen ab.	<p>Störungen oder Abweichungen vom Normalzustand fallen durch Kennzahlenanalysen frühzeitiger auf, was die Möglichkeit bietet, rechtzeitig gegensteuern zu können.</p> <p>Identifizieren Sie relevante Kennzahlen und werten Sie diese konsequent und automatisiert aus. Sichern Sie durch ggf. notwendige Anpassungen des Kennzahlensystems und einen offenen Umgang in der Arbeit mit Kennzahlen die langfristige Implementierung.</p>				Resilienzkompass: 3.2.2, Anleitung zur Einführung eines Kennzahlenmanagements	
B.5	Wir kennen unser Wettbewerbsumfeld.	<p>Auf Veränderungen auf dem Markt und Zukunftstrends kann besser reagiert werden, wenn das Wettbewerbsumfeld bekannt ist.</p> <p>Führen Sie eine Markt- und Wettbewerbsanalyse durch. Sie hilft bei der Verortung der eigenen Position am Markt – setzt allerdings eine kritische und ehrliche Reflexion über Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens voraus.</p>				<p>Resilienzkompass: 3.2.3, Anleitung zur Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse</p> <p>Resilienzkompass: 3.2.1, Modul 1, Übung 2: Durchführung einer SWOT-Analyse</p>	
B.6	Wir verschaffen uns regelmäßig einen systematischen Überblick über mögliche Risiken, die unser Unternehmen bedrohen könnten.	<p>Potenzielle Risiken sollten bekannt und besprechbar sein – wer seine Risiken kennt, kann im Eintretensfall frühzeitig auf sie reagieren und damit einhergehende Krisen somit besser bewältigen.</p> <p>Analysieren Sie regelmäßig potenzielle Risiken, die Ihr Unternehmen bedrohen könnten. Zum Umgang mit bestimmten Risiken empfiehlt sich die Erstellung eines Überblicks der Risiken, ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Strategierelevanz.</p>				<p>Resilienzkompass: 3.2.4, Anleitung für ein resilienzorientiertes Risikomanagement</p> <p>Excel-Tool zur Risikoanalyse</p>	



Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
B.7	Wir dokumentieren Fehler und lernen aus ihnen. Wir haben eine konstruktive Fehlerkultur etabliert, der Umgang mit Fehlern ist jedem Beschäftigten bekannt.	<p>Das Ausmachen von Ursachen und Lösungen von Fehlern statt von Schuldigen schafft Vertrauen und Sicherheit. Ein schnelles Aufdecken von Fehlern verkürzt die Reaktionszeit.</p> <p>Etablieren Sie ein systematisches Fehlermanagement und besprechen Sie den Umgang mit auftretenden Fehlern mit Ihren Beschäftigten (auch z. B. im Shopfloor-Management).</p>				<p>Resilienzkompass: 3.2.2, Anleitung zur Einführung eines Kennzahlenmanagements, bes. Schritt 3</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Shopfloor-Management – Potenziale mit einfachen Mitteln erschließen«</p>	



C. MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
C.1	Wir haben gesunde Arbeitsbedingungen geschaffen und einen funktionierenden Arbeits- und Gesundheitsschutz etabliert.	<p>Betriebliche Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz können zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Sinnvoll eingesetzt, führen Präventionsmaßnahmen zur Verhütung von Unfällen, zur Senkung von Fehlzeiten und zur Verbesserung des Gesundheitszustandes. Sie tragen langfristig zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit bei, von der Unternehmen gerade in schwierigen Zeiten profitieren.</p> <p>Identifizieren und priorisieren Sie mögliche Maßnahmen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, das betriebliche Eingliederungsmanagement und die betriebliche Gesundheitsförderung.</p>				<p>Resilienzkompass: 3.3.1, Modul 1: Identifikation der Handlungsbedarfe im Rahmen des Gesundheitsmanagements</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Betriebliches Eingliederungsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen«</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Handbuch Arbeits- und Gesundheitsschutz«</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »ifaa-Checkliste Ergonomie zur orientierenden Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsmitteln, Arbeitsumgebung«</p>	
C.2	Bei der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen wir auch die psychische Belastung.	<p>Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten ist Grundvoraussetzung für die Leistungsfähigkeit der Belegschaft und damit für die Resilienz des gesamten Unternehmens.</p> <p>Mit der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung kommen Sie nicht nur Ihrer Pflicht nach: Fest verankert in bestehende Unternehmensstrukturen und -prozesse kann sie zu Prozessverbesserungen führen und Ihre Beschäftigten dazu ermuntern, das Sicherheitsgeschehen positiv zu beeinflussen.</p>				<p>ifaa-Veröffentlichung: »KPB – Kompaktverfahren Psychische Belastung«</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Handbuch Arbeits- und Gesundheitsschutz«</p>	



Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
C.3	Der Krankenstand in unserem Unternehmen liegt im Normbereich für die jeweilige Berufsgruppe.	<p>Eine niedrige Fehlzeitenquote sichert die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, indem ihre Handlungsmöglichkeiten auch in Krisenzeiten ausschöpfbar sind.</p> <p>Führen Sie eine Fehlzeitenanalyse – auch unter Berücksichtigung verschiedener Subgruppen (Geschlechter, Altersgruppen, Abteilungen und Unternehmensbereiche) – durch. Sie dient als Grundlage für die Reduktion von Fehlzeiten.</p> <p>Weitere Hinweise und Vergleichsstatistiken liefern z. B. Krankenkassen.</p>				Resilienzkompass: 3.3.1, Modul 2: Durchführung einer Fehlzeitenanalyse	
C.4	Unsere Belegschaft zeichnet sich durch eine hohe Widerstandsfähigkeit aus.	<p>Resilientes Verhalten unterstützt die Beschäftigten dabei, auch in herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben.</p> <p>Identifizieren Sie den Handlungsbedarf und analysieren Sie die individuelle Resilienz.</p>				<p>Resilienzkompass: 2.1, Erfassung der individuellen Resilienz</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen«</p>	
C.5	Unsere Beschäftigten verfügen über Verhaltensstrategien und persönliche Ressourcen, die sie in Krisenzeiten anwenden bzw. auf die sie zurückgreifen können.	<p>Vorhandene persönliche Ressourcen und Verhaltensstrategien wirken sich positiv auf die Stärkung der psychischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten aus.</p> <p>Fördern Sie resilientes Verhalten und den Ressourcenaufbau Ihrer Beschäftigten in einem zweitägigen Training.</p>				Resilienzkompass: 3.3.2, Workshop zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten	



Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
C.6	Der Umgang mit Konflikten ist in unserem Unternehmen klar geregelt. Unsere Beschäftigten können im Konfliktfall auf konkrete Regeln zurückgreifen.	<p>Unterschwellige, nicht geklärte Konflikte können wie latente Krisen wirken, was negative Auswirkungen auf die Kooperation und damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit hat. Ein guter Informationsfluss ist für schnelle Reaktionszeiten bei Störungen jedoch notwendig.</p> <p>Definieren Sie Regeln und trainieren Sie die Konfliktfähigkeit der Beschäftigten. Hierzu gehört neben dem Bewusstsein für Ursachen, die hinter Konflikten stehen können, auch der richtige Umgang mit ihnen.</p>				Resilienzkompass: 3.3.3, Workshop zur Schulung der Konfliktfähigkeit der Beschäftigten	
C.7	Unsere Beschäftigten werden auf den Einsatz neuer Technologien vorbereitet.	<p>Eine gute Aufklärung und Sensibilisierung erleichtern Beschäftigten den optimistischen Umgang mit Veränderungen.</p> <p>Sorgen Sie beim Einsatz neuer Technologien in Ihrem Unternehmen dafür, dass Ihre Beschäftigten entsprechend darauf vorbereitet werden. Neben technischen Qualifizierungsmaßnahmen sollten auch Ängste und Befürchtungen thematisiert, besprochen und bearbeitet werden.</p>				Resilienzkompass: 3.3.4, Workshop zu neuen Technologien in der Arbeitswelt mit Fokus auf die Produktion	



D. PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
D.1	In unserem Unternehmen wird eine systematische Kundenakquise betrieben.	<p>Eine gestärkte Marktposition macht das Unternehmen gegenüber konjunkturellen Schwankungen unabhängiger.</p> <p>Durch den Aufbau eines erweiterten Kundenstamms können Sie zusätzliche Absatzmöglichkeiten generieren und sind dazu in der Lage, wegbrechende Märkte und reduzierte Auftragsvolumina zu kompensieren.</p>				Resilienzkompass: 3.4.1, Anleitung zur Durchführung einer systematisierten Kundenakquise	
D.2	Wir bewerten die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten anhand von Kennzahlen.	<p>Eine funktionierende, zuverlässige Lieferkette führt zu einer erhöhten Widerstandsfähigkeit gegenüber Lieferengpässen und ist damit der organisationalen Resilienz zuträglich. Anhand eines Bewertungssystems für Lieferanten können verschiedene Leistungen miteinander verglichen und die besten Lieferanten ausgewählt werden. Dies trägt zur Einsparung unnötiger Kosten bei.</p>				Resilienzkompass: 3.4.2, Anleitung zur Einführung eines Bewertungssystems für Lieferanten	
D.3	Wir gehen auf die Interessen unserer Kunden ein.	<p>Stabile Geschäftsbeziehungen helfen einem Unternehmen, im Krisenfall funktionsfähig zu bleiben.</p> <p>Lernen Sie mittels strukturierter Kundeninterviews die Bedürfnisse Ihrer Kunden kennen. Sie stärken dadurch Ihre Kundenbeziehung – besonders, wenn Sie auf ihre Verbesserungsvorschläge eingehen. Zusätzlich können Sie bspw. durch Hinweise zur Produktentwicklung die Innovationskraft des Unternehmens erhöhen.</p>				Resilienzkompass: 3.4.3, Anleitung zur Durchführung strukturierter Kundeninterviews	



Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
D.4	Wir kennen die wichtigsten Interessengruppen und ihre Einflüsse auf unser Unternehmen.	<p>Die wirkungsvolle Reaktion auf externe wie interne Störungen erhöht sowohl die individuelle als auch die organisationale Resilienz.</p> <p>Von Interessengruppen können Störungen und Schwankungen ausgehen, die sich auf die Kernprozesse Ihres Unternehmens auswirken. Sie zu kennen, hilft bei der Entwicklung von Indikatoren und Kennzahlen, die Entwicklungspotenziale Ihres Unternehmens aufzeigen und woraus Sie Maßnahmen zur Verbesserung ableiten können.</p>				Resilienzkompass: 2.2.2, Interessengruppenworkshops zur Ermittlung von Störfaktoren	



E. PROZESSE, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
E.1	Die (Kern-)Prozesse unseres Unternehmens sind klar definiert und strukturiert.	<p>Ein resilientes Unternehmen verfügt über eine transparente Ablauforganisation mit festgelegten Verantwortlichkeiten.</p> <p>Stellen Sie z. B. mithilfe eines Schwimmbahndiagramms Prozesse schnell, strukturiert und leicht dar. Neben der Verwendung für eine Ist-Analyse können Sie die Schwimmbahnmethode darüber hinaus heranziehen, um alternative Prozesse aufzuzeigen und um einen möglichen Soll-Prozess zu simulieren.</p>				Resilienzkompass: 3.5.1, Schritt 1: Aufnahme der Kernprozesse	
E.2	Potenziale zur Verbesserung unserer Prozesse werden erkannt und umgesetzt.	<p>Optimierte Prozesse erhöhen die Produktivität und helfen, Störungen schnell zu identifizieren und flexibel zu beseitigen.</p> <p>Erstellen Sie ein Fischgrät-/Ishikawa-Diagramm, um Potenziale einzelner Prozessschritte zu erkennen. Für ein gutes Gleichgewicht von Stabilität und Flexibilität der Prozesse ist ein strukturiertes Prozessmanagement und die kontinuierliche Verbesserung von Standards bedeutend.</p>				<p>Resilienzkompass: 3.5.1, Anleitung zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen, bes. Schritt 2</p> <p>ifaa-Veranstaltung: «Learn²Lean – ifaa-Planspiel Produktion»</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Shopfloor-Management – Potenziale mit einfachen Mitteln erschließen«</p>	



Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
E.3	Wir haben Strukturen und Räume in unserem Unternehmen geschaffen, die eine regelmäßige Kommunikation aller relevanter Schnittstellen ermöglichen.	<p>Eine transparente Kommunikation sorgt für Sicherheit bei den Beschäftigten, verbessert den Informationsfluss, und trägt damit positiv zur individuellen und organisationalen Resilienz bei.</p> <p>Beugen Sie Missverständnissen und Informationsverlust vor, indem Sie eine Regelkommunikation oder ein Shopfloor-Management etablieren.</p>				<p>Resilienzkompass: 3.5.1, Beispiel 2: Einführung einer Regelkommunikation im Büro</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Shopfloor-Management – Potenziale mit einfachen Mitteln erschließen«</p> <p>Gesprächsleitfaden zur Regelkommunikation</p>	
E.4	Die Kanäle zur internen Kommunikation (Gespräch, E-Mail, Dokumente) werden angemessen genutzt. Die unterschiedlichen Kanäle sind den Beschäftigten bekannt und werden richtig (in Abhängigkeit von der Art der Information) genutzt.	<p>Ein funktionierender, innerbetrieblicher Austausch verbessert die Stabilität von Prozessen ebenso wie das persönliche Miteinander und wirkt sich somit resilienzförderlich aus.</p> <p>Je besser der Austausch in Ihrem Unternehmen ist, desto weniger entstehen blinde Flecken und Störungen. Tragen Sie zu einer langfristigen Verbesserung von Prozessen und Strukturen durch eine klare und zielgerichtete Kommunikation bei.</p>				<p>Resilienzkompass: 3.5.2, Anleitung zur Stärkung interner Kommunikation im Unternehmen</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Shopfloor-Management – Potenziale mit einfachen Mitteln erschließen«</p>	
E.5	Unsere Führungskräfte wissen um geeignete Instrumente zur internen Kommunikation und nutzen diese adressatengerecht. Welche Informationen zu welchem Zeitpunkt über welche Kanäle bzw. Instrumente verbreitet werden, ist einheitlich geregelt.	<p>Erhalten Beschäftigte für sie wichtige Informationen auf geeignetem und bekanntem Weg, können Unsicherheiten und Gerüchte vermieden werden. Klare Regelungen können Orientierung geben und den Informationsfluss fördern.</p> <p>Ermöglichen Sie Ihren Führungskräften den versierten Umgang mit z. B. neuen Medien. In Trainings zu ihrer Nutzung sollten auch Themen wie Datenschutz und die Wirkung verschiedener Kanäle und Kommunikationsformen behandelt werden.</p>				<p>ifaa-Veröffentlichung: »Checkliste zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit«</p>	



Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen	Handlungsbedarf			Nutzen Sie hierfür die Handlungshilfen	Bemerkungen & Notizen für den Maßnahmenplan
			nein	zum Teil	ja		
E.6	In unserem Unternehmen ist es ordentlich und sauber, Beschäftigte arbeiten mit funktionierendem Werkzeug und müssen nichts suchen.	<p>Sauberkeit und Ordnung sind unbedingte Voraussetzung für Prozessstabilität und wirken sich positiv auf die Produktivität eines Unternehmens aus. Auch in turbulenteren Zeiten können die Aufgaben sicher und effizient erledigt werden.</p> <p>Sorgen Sie mit der Einführung von Standards für geringere Fehlerquoten, verkürzen Sie die Durchlaufzeiten und verbessern Sie die Nutzung von Betriebsflächen.</p>				<p>ifaa-Veröffentlichung: »5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses«</p> <p>ifaa-Präsentation: »5S im indirekten Bereich«</p>	
E.7	Wir wissen um bestehende Kompetenzen unserer Beschäftigten und setzen sie zur Erreichung der Ziele unseres Unternehmens bestmöglich ein.	<p>Die Nutzung und Speicherung des Wissens aller Beschäftigten des Unternehmens ist vor allem bei Störungen von hoher Bedeutung, um schnell passende Lösungen zu generieren.</p> <p>Die Erstellung einer Qualifikationsmatrix ist normseitig (ISO 9001) gefordert. Dokumentieren Sie darauf aufbauend systematisch die Kompetenzen Ihrer Beschäftigten, um vorhandenes Wissen optimal zu nutzen und eine passgenaue individuelle Förderung der Entwicklung Ihrer Beschäftigten zu ermöglichen.</p>				Resilienzkompass: 3.5.3, Anleitung zur Durchführung eines systematischen Kompetenzmanagements	
E.8	Ursachen und Wirkungen von Abweichungen und Problemen kennen wir. Methoden zu ihrer Beseitigung sind uns bekannt.	<p>Strukturierte und kontinuierliche Verbesserungsprozesse haben eine positive Wirkung auf die organisationale Resilienz.</p> <p>Nutzen Sie bewährte Methoden zur Identifikation und zur Abschaffung von Abweichungen und wenden Sie diese konsequent an.</p>				<p>ifaa-Veröffentlichung: »Abläufe verbessern – Betriebserfolg garantieren«</p> <p>ifaa-Veröffentlichung: »Shopfloor-Management – Potenziale mit einfachen Mitteln erschließen«</p>	

HANDLUNGSHILFEN

5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses:
<https://www.springer.com/de/book/9783662485514>

5S im indirekten Bereich. Präsentation: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produnkte/Praesentationen/UE_PRA_5S_im_indirekten_Bereich.pdf

Abläufe verbessern – Betriebserfolg garantieren:
<https://www.springer.com/de/book/9783662576946>

Betriebliches Eingliederungsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen:
https://www.arbeitswissenschaft.net/broschuere_bem

Checkliste Eigenverantwortung in der Arbeitswelt der Zukunft fördern:
https://www.arbeitswissenschaft.net/Checkliste_Eigenverantwortung

Checkliste zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit:
www.arbeitswissenschaft.net/Checkliste_digitale_Erreichbarkeit

Excel-Tool zur Risikoanalyse: <https://staerke-projekt.de/downloads>

Gesprächsleitfaden zur Regelkommunikation: <https://staerke-projekt.de/sites/staerke-projekt.de/files/download/files/Gespraechsleitfaden-Regelkommunikation.pdf>

Handbuch Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Praktischer Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen:
<https://www.springer.com/de/book/9783662541470#otherversion=9783662541944>

ifaa-Checkliste Ergonomie zur orientierenden Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsmitteln, Arbeitsumgebung: www.arbeitswissenschaft.net/Checkliste_Ergonomie

KPB – Kompaktverfahren Psychische Belastung. Werkzeug zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung: <https://www.springer.com/de/book/9783662548974>

Learn2Lean – ifaa-Planspiel Produktion: <https://www.learn2lean.de>

Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen:
<https://www.heider-verlag.de/ifaa-Shop.aspx>

Resilienzkompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen: www.arbeitswissenschaft.net/Resilienzkompass

Shopfloor-Management – Potenziale mit einfachen Mitteln erschließen:
<https://www.springer.com/de/book/9783662584897>

LITERATUR

EFQM (2013) EFQM Excellence Model 2013. <https://ilep.de/EFQM-Modell.pdf>. Zugegriffen: 20. Juli 2018

Flüter-Hoffmann C (2015) Ausbalancierte Flexibilität – Wie werden Anforderungen und Angebote zu einer echten Win-win-Situation für Betriebe und Beschäftigte? In: Schlick CM (Hrsg) Arbeit in der digitalisierten Welt – Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015. Campus-Verlag, Frankfurt am Main, S 127–133

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

IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung von Verarbeitung in elektronischen Systemen. Ausgenommen sind offene Dateien, die vom Herausgeber als Downloadmöglichkeit zur Verfügung gestellt werden. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch die Autoren übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation die männliche Form verwendet. Die Angaben beziehen sich auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Herausgeber:

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
www.arbeitswissenschaft.net

Autorin:

Nora Johanna Schüth

Druck:

Heider Druck GmbH, Bergisch Gladbach

Erscheinungsjahr:

2019

Titelfoto:

© AlexanderNikiforov.ru 2014/stock.adobe.com

Onlineversion:

Diese Checkliste ist auch als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter https://www.arbeitswissenschaft.net/Checkliste_Resilienz



Bezugsmöglichkeit
über:
Sonja Bobbert
s.bobbert@ifaa-mail.de

Herausgeber:
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf
Ansprechpartner: Nora Johanna Schüth
Telefon: +49 211 542263-0
Telefax: +49 211 542263-37
E-Mail: n.j.schueth@ifaa-mail.de
www.arbeitswissenschaft.net
Stand: März 2019