



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

baa:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

**IN
QA** | INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

Der starke Betrieb: Was Unternehmen widerstandsfähig macht





Inhalt

Vorwort

— Seite 2

1

Krise, Wandel, Fachkräfteengpässe: Wie bleiben Unternehmen trotzdem handlungsfähig?

Organisationale Resilienz –
mehr als individuelle Stärke

— Seite 7

Fünf Phasen der Resilienz –
vom Vorbeugen bis zum Lernen

— Seite 10

2

Führung: Brücke zwischen Beschäftigten und Organisation

Resilienz beginnt bei der Führung

— Seite 16

Mehr als nur Reden:
Kommunikation und Beteiligung
als Führungsaufgaben

— Seite 17

Führungskräfte als Vorbilder:
vorleben statt vorschreiben

— Seite 19

Zwischen Tagesgeschäft und
Veränderungsdruck: Resilienz durch
Agilität und New-Work-Ansätze

— Seite 20

Vom Ich zum Wir: organisationale
Entwicklung auf allen Ebenen

— Seite 21

Resilienz dauerhaft verankern

— Seite 21

3

Diversity-Management: Vielfalt stärkt Resilienz

Verschiedene Blickwinkel, bessere
Lösungen

— Seite 27

Vielfalt als Schlüssel zur
Fachkräftesicherung

— Seite 28

Unterschiedliche Bedürfnisse im Blick

— Seite 30

4

Gesundheit: gesunde Mitarbeitende, resiliente Organisationen

Verhaltens- und Verhältnisprävention
verbinden

— Seite 34

Betriebliches Gesundheitsmanagement
als Rahmen

— Seite 34

Belastungen im Blick – für alle im Betrieb

— Seite 38

5

Kompetenz: Lernen als Motor der Resilienz

Wissen, was morgen zählt:

Kompetenzbedarfe strategisch ermitteln

— Seite 44

Kompetenzen gemeinsam entwickeln –
nicht top-down

— Seite 45

Digitale Kompetenz – Technik verstehen,
nutzen und mitgestalten

— Seite 46

Soziale, sprachliche und interkulturelle
Kompetenzen – Zusammenarbeit stärken

— Seite 47

Arbeitsgestaltungskompetenz
für Schlüsselpersonen

— Seite 49

Fazit

— Seite 52

Weitere INQA-Angebote

— Seite 53

Impressum

— Seite 54

Vorwort

Kleine und mittlere Unternehmen sind das Rückgrat unserer Wirtschaft. Sie schaffen Arbeitsplätze, sichern Wertschöpfung vor Ort und prägen die Arbeitswelt in Deutschland maßgeblich. Gleichzeitig stehen sie vor tiefgreifenden Veränderungen: Digitalisierung, der Weg zur Klimaneutralität, Fachkräfteengpässe und wiederkehrende Instabilitäten durch Krisen und Transformation prägen den betrieblichen Alltag zunehmend. In dieser dynamischen Arbeitswelt wird die Fähigkeit von Unternehmen, sich anzupassen und handlungsfähig zu bleiben, zu einer zentralen Voraussetzung für wirtschaftliche Stabilität und gute Arbeit.

Organisationale Resilienz beschreibt genau diese Fähigkeit, auch unter schwierigen Bedingungen das Heft des Handelns in der Hand zu behalten. Sie ist damit ein entscheidender Faktor für Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit – auch durch die Sicherung von Fachkräften. Denn Unternehmen, die verlässliche, gesunde und entwicklungsorientierte Arbeitsbedingungen bieten, sind attraktiver für Beschäftigte und können diese langfristig binden.

In der betrieblichen Praxis zeigt sich organisationale Resilienz insbesondere dort, wo Führung Orientierung gibt, Beschäftigte aktiv eingebunden werden und eine Kultur des Vertrauens, Lernens und der Zusammenarbeit gelebt wird. Gerade kleine und mittlere Unternehmen zeigen, dass pragmatische und passgenaue Lösungen eine große Wirkung entfalten können.

Die vorliegende Broschüre bündelt die Erfahrungen aus zehn INQA-Experimentierräumen, in denen Unternehmen, Beschäftigte und Projektpartner*innen von 2023 bis 2025 gemeinsam neue Wege erprobt haben. Dabei wurde deutlich, dass insbesondere beteiligungsorientierte Führung, gezielte Kompetenzentwicklung und neue Formen der Arbeitsorganisation zentrale Hebel sind, um Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Die INQA-Experimentierräume zeigen, wie diese Ansätze in der Praxis umgesetzt werden können und stellen konkrete Werkzeuge bereit, die auch anderen Betrieben Unterstützung bieten.



Leonie Gebers
Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

Leonie Gebers ist seit 2018 beamtete Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Zuvor war sie in verschiedenen Funktionen in der Bundesverwaltung tätig, unter anderem im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Im BMAS ist sie unter anderem für zentrale Themen der Arbeitsmarktpolitik, der Fachkräftesicherung sowie der Gestaltung der Arbeitswelt im Wandel zuständig. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt auf der Förderung guter Arbeitsbedingungen und der Unterstützung von Unternehmen und Beschäftigten im Wandel – unter anderem im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).



Diese Erfahrungen verdeutlichen zugleich einen zentralen arbeitsmarktpolitischen Handlungsbedarf: Betriebe müssen dabei unterstützt werden, Kompetenzen systematisch zu entwickeln, Lernen im Arbeitsprozess zu verankern und in Weiterbildung zu investieren. Vor diesem Hintergrund unterstützt das BMAS mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) insbesondere kleine und mittlere Unternehmen dabei, gute Arbeitsbedingungen und wirtschaftlichen Erfolg miteinander zu verbinden. Die INQA-Experimentierräume leisten hierzu einen wichtigen Beitrag, indem sie Neues ausprobieren, erfolgreiche Lösungen sichtbar machen und deren Transfer in die Breite unterstützen.

Mein besonderer Dank gilt den engagierten Unternehmen, den Beschäftigten, den Projektträger*innen sowie den Sozialpartnern und wissenschaftlichen Begleitungen. Ihr Einsatz, Ihre Offenheit für neue Wege und Ihre Bereitschaft, bestehende Strukturen weiterzuentwickeln, haben maßgeblich zu dem Erfolg der Projekte beigetragen.

Sie alle haben gezeigt, dass organisationale Resilienz im wahrsten Sinne machbar ist. Diese Publikation gibt Unternehmen, Führungskräften und allen, die die Arbeitswelt gestalten, praxisnahe Impulse. Ich wünsche mir, dass viele Unternehmen diese Impulse aufgreifen und damit resilienter werden auch und gerade in Zeiten des Wandels.



Wie bleiben Unternehmen
handlungsfähig?

1



Krise, Wandel, Fachkräfteengpässe: Wie bleiben Unternehmen trotzdem handlungsfähig?

Fehlende Fachkräfte, steigende Energiepreise, Digitalisierung – die Liste der Herausforderungen für Unternehmen wird länger. Doch manche Betriebe bleiben trotzdem erfolgreich. Sie finden neue Wege. Woran liegt das?

Resilienz ist eine Schlüsselfähigkeit für die heutige Arbeitswelt: Sie beschreibt, wie Personen, Teams und Unternehmen schwierige Belastungen, Krisen oder Veränderungen bewältigen und handlungsfähig bleiben. Resiliente Menschen, Teams und Organisationen verfügen über ein Netzwerk aus inneren und äußeren Ressourcen. Dazu gehören zum Beispiel: Erfahrungen, Beziehungen, Werte, Führung, Strukturen und die Unternehmenskultur. Diese Ressourcen helfen ihnen, belastende Phasen zu meistern. Im besten Fall kommen sie nicht nur glimpflich durch. Sie gehen gestärkt daraus hervor – und nehmen Lernerfahrungen mit, die ihnen in künftigen Situationen helfen.

So hilft Ihnen diese Handlungshilfe, Ihren Betrieb krisenfest zu machen

Praxisnah und erprobt zeigt diese Handlungshilfe, wie Betriebe ihre Widerstandsfähigkeit systematisch stärken können. Sie bietet:

- › **direkt einsetzbare Werkzeuge** – von Resilienz-Kurzchecks bis zu Kommunikationsleitfäden
- › **konkrete Beispiele aus KMU** – vom Handwerksbetrieb über Pflegeeinrichtungen bis zum Verkehrsunternehmen
- › **vier zentrale Handlungsfelder** – Führung, Vielfalt, Gesundheit und Kompetenz mit konkreten Ansatzpunkten
- › **kostenlose digitale Tools** – darunter Lernleitfäden, Checklisten, Online-Trainings und ein Chatbot zum Ausprobieren
- › **flexible Einstiegsmöglichkeiten** – die Ansätze lassen sich schrittweise umsetzen und gut in bestehende Arbeitsabläufe integrieren



Organisationale Resilienz – mehr als individuelle Stärke

Organisationale Resilienz entsteht nicht automatisch dadurch, dass viele widerstandsfähige Mitarbeitende zusammenarbeiten. Individuelle Bewältigungskompetenzen von Führungskräften und Beschäftigten tragen zur Stabilität bei – auf organisationaler Ebene bedeutet Resilienz jedoch die Fähigkeit, sich auf Veränderungen vorzubereiten, auf Störungen zu reagieren und sich dabei weiterzuentwickeln. Während individuelle Resilienz die Widerstandsfähigkeit einzelner Menschen beschreibt, bezieht sich die organisationale Resilienz auf das ganze System – einschließlich Menschen, Teams, Führung, Strukturen und Unternehmenskultur. Sie entsteht nicht durch isolierte Einzelmaßnahmen, sondern durch das Zusammenspiel dieser Elemente.



Wussten Sie schon?

Es gibt eine eigene Norm zur Resilienz: **ISO 22316**. Sie betont, dass Resilienz durch mehrere Eigenschaften und Maßnahmen in der Organisation entsteht. Im Vordergrund stehen dynamische Fähigkeiten wie vorausschauende Planung, Kontinuitätspläne, Szenariotechniken, Agilität und Lernprozesse. Diese Elemente müssen systematisch in Strategie, Führung und Alltagskultur verankert sein. So schafft eine Organisation ein Umfeld, in dem Mitarbeitende zusammenarbeiten, Probleme früh melden und aus Erfahrungen lernen können.



In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) kommt der Person an der Spitze – häufig der Inhaberin oder dem Inhaber – eine besondere Rolle zu. Sie bildet oft die Schnittstelle zwischen individueller und organisationaler Resilienz. Ihre persönliche Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit beeinflusst maßgeblich, ob notwendige Veränderungen angestoßen und umgesetzt werden.¹ Dabei spielen Faktoren wie Optimismus, Eigenverantwortung, flexible Problemlösungsstrategien, Anpassungsfähigkeit, Qualifikation, Erfahrungen in der Selbstständigkeit sowie die eigene psychische Gesundheit eine Rolle. Entscheidend ist jedoch vor allem, dass die Führungsperson über ein tragfähiges Konzept verfügt, um Beschäftigte durch geeignete Maßnahmen aktiv in Anpassungs- und Veränderungsprozesse einzubeziehen.

¹ Brink, S., und Icks, A. (2025). Im Auge des Sturms: Was macht Unternehmerinnen und Unternehmer resilient? Sozialwissenschaftliche Beobachtungen von Krisen: Perspektiven, Instrumente und Erfahrungen, S. 382.

Resiliente Unternehmen entstehen nicht zufällig. Betriebe erwerben diese Widerstandsfähigkeit, indem sie ihre Organisation vorausschauend weiterentwickeln und Personalentwicklung als kontinuierliche Aufgabe verstehen. Solche Unternehmen begreifen stetige Anpassung als festen Teil ihrer Strukturen, Prozesse und Kultur. Sie beobachten Veränderungen aufmerksam und nutzen Frühwarnsysteme. Ändern sich Markt und Wettbewerb, passen sie ihre Strategie rasch an. Führungskräfte und Teams fördern Vertrauen, Transparenz, Offenheit, Eigenverantwortung und Kommunikation sowie einen konstruktiven und angstfreien Umgang mit Fehlern. So finden Mitarbeitende kreativ Lösungen und tragen Veränderungen mit. Ein resilienter Betrieb lernt aus Störungen und kann Prozesse flexibel umsteuern. Nur solche Organisationen schaffen es, in brenzligen Situationen schnell zu reagieren, Schaden zu begrenzen und sich weiterzuentwickeln.



Förderung von INQA-Experimentierräumen

- Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) – vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ins Leben gerufen, sozialpartnerschaftlich getragen – begleitet Unternehmen und Organisationen im Wandel der Arbeitswelt und unterstützt sie dabei, eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur zu entwickeln: mit Praxiswissen, Beratung, Selbstchecks, Vernetzungsangeboten und Projektförderung. So erhalten Betriebe und ihre Beschäftigten Unterstützung: Sie können sich zukunftsfest aufstellen und Fachkräfte finden und binden.
- Im Rahmen von INQA förderte das BMAS Experimentierräume – fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). In diesen INQA-Experimentierräumen entwickelten und erprobten Betriebe modellhaft neue Arbeitsansätze für den Wandel in der Arbeitswelt.
- Was ist das Besondere an den INQA-Experimentierräumen? Es geht darum, Experimentierräume für gemeinsames Ausprobieren zu öffnen und voneinander zu lernen. Dabei gilt die Regel:

Was funktioniert, wird fortgeführt, was nicht klappt, wird verändert oder verworfen. So entstehen Lösungen, die in der Praxis funktionieren und von denen auch andere Betriebe profitieren – innovativ und sozialpartnerschaftlich getragen. Besonders wichtig dabei: die Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Vertretungen.

- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Zentrum: Das Programm förderte Verwaltungen und Betriebe – mit besonderem Fokus auf KMU. Denn gerade in KMU greifen Organisationsentwicklung, Personalplanung und Personalentwicklung oft eng ineinander, ohne dass dafür eigene Strukturen oder spezialisierte Ressourcen zur Verfügung stehen.



**INQA-Experimentierräume
auf einen Blick**



Resilienz-Chatbot

Sie möchten mehr zum Thema Resilienz und den INQA-Experimentierräumen erfahren? Der KI-gestützte Chatbot Gebhart – ein Produkt aus dem INQA-Experimentierraum zu Wissen für Prozesse im Ausbauhandwerk – gibt hilfreiche Auskünfte zum Thema Resilienz und hat auch Antworten für die Herausforderungen in Ihrem Betrieb parat.



Von 2023 bis 2025 wurden zehn INQA-Experimentierräume zum Thema organisationale Resilienz gefördert, in denen Lösungen, Instrumente und Methoden zur Verbesserung der organisationalen Resilienz entwickelt und in Betrieben erprobt wurden.

Die übergeordnete Frage war: Wie können Unternehmen Bedingungen schaffen und Routinen etablieren, die die Widerstandsfähigkeit auf allen Ebenen dauerhaft fördern? Auf der Basis der praktischen Erfahrungen in den INQA-Experimentierräumen zeigt diese Handlungshilfe, wie so ein Vorhaben gelingen kann – Schritt für Schritt, praxisnah, verständlich und mit Blick auf den Alltag kleiner und mittlerer Betriebe.

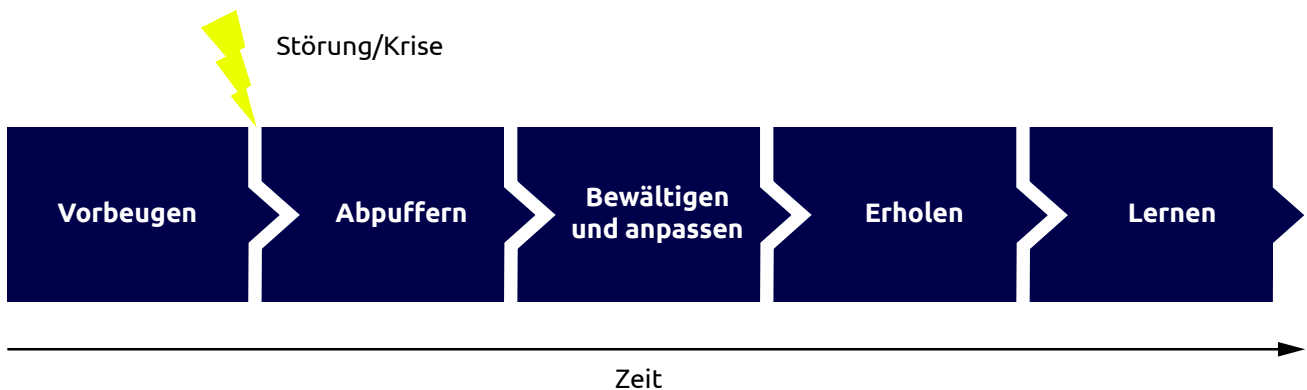
Am Ende der Handlungshilfe finden Sie einen Überblick zu allen Werkzeugen, die im Rahmen der Experimentierräume entwickelt und erprobt wurden.



Fünf Phasen der Resilienz – vom Vorbeugen bis zum Lernen

Resilienz ist kein Schalter, den man einfach umlegt. Sie entwickelt sich schrittweise: durch regelmäßigen Austausch, gemeinsame Reflexion und bewusste Gestaltung. Dabei kommt es auch auf die richtige Maßnahme zum richtigen Zeitpunkt an.

Die Forschung zeigt: Fünf zentrale Phasen helfen Unternehmen, Krisen systematisch zu bewältigen und daraus zu lernen.²



Quelle: in Anlehnung an Hartwig et al. (2016)

1.

Vorbeugen – Störungen frühzeitig erkennen und gegensteuern

Resiliente Organisationen warten nicht, bis etwas schief läuft. Sie beobachten ihr Umfeld, erkennen Veränderungen und Risiken frühzeitig und handeln proaktiv.

Beispiele:

- › regelmäßige Risikoanalysen, z. B. zur Materialverfügbarkeit oder zu saisonalen Auftragsschwankungen
- › Austausch mit Kund*innen und Lieferant*innen über Trends und Engpässe
- › Frühwarnsysteme für Personalengpässe oder Maschinenausfälle

✓ Tipp für KMU:

Richten Sie regelmäßige Was-wäre-wenn-Meetings ein, um mögliche Störungen durchzuspielen. Beziehen Sie dafür die Führungsebene, operative Schlüsselpersonen sowie weitere interne und ggf. externe Betroffene ein, die im Ernstfall beteiligt wären. Schon 30 Minuten können helfen, den Blick zu schärfen. Auch die Analyse von Kennzahlen sowie Befragungen von Mitarbeitenden können wichtige Erkenntnisse liefern.

² Hartwig et al. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Organisationale Resilienz. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Gutes Timing ist alles

Wählen Sie den richtigen Zeitpunkt, wenn Sie eine Veränderung planen. In vielen Branchen sind die Kapazitäten während saisonaler Spitzen knapp, neue Maßnahmen können dann im Alltag untergehen.

Im INQA-Experimentierraum „DigiResHand“ zur Steigerung der Resilienz im Sanitär-Heizung-Klima-Handwerk bei Einführung von digitalen Assistenzsystemen zeigte sich das besonders deutlich: Der Start der Heizperiode – wenn alle Kund*innen

„noch schnell“ ihre Heizung warten lassen möchten – war kein optimaler Zeitpunkt, um neue digitale Assistenzsysteme einzuführen. Stattdessen wurde ein Zeitplan entwickelt, der das Tagesgeschäft berücksichtigt und Veränderungen in ruhigeren Phasen ermöglicht.

So konnten die Neuerungen praxisnah erprobt werden, ohne den laufenden Betrieb zu überlasten.

2.

Abpuffern – Störungen abfedern

Nicht jede Störung lässt sich verhindern. Aber ihre Auswirkungen können begrenzt werden.

Wichtig dabei: Reserven und Alternativen für wichtige potenzielle Störungsbereiche aufzubauen – personell, technisch oder organisatorisch.

Beispiele:

- › Springer*innen-Pools oder Mehrfachqualifikationen im Team
- › Ersatzlieferanten für kritische Materialien
- › Notfallpläne und Backup-Systeme für IT-Ausfälle

✓ Tipp für KMU:

Planen Sie gezielt kleine Reserven ein – bei Zeit, Personal, Material oder Wissen. Puffer sind kein Luxus, sondern Ihr notwendiges Sicherheitsnetz, wenn es eng wird. Systeme ohne Puffer „stolpern“ oder versagen sogar, wenn Störungen auftreten. Und Störungen, das zeigt die Praxis, können jederzeit auftreten.

3.

Bewältigen und anpassen – im Moment der Krise handlungsfähig bleiben

Wenn eine Störung eintritt, zählt Flexibilität. Resiliente Organisationen reagieren schnell, abgestimmt und lösungsorientiert – sie wissen, wer entscheidet und wie Informationen fließen.

Beispiele:

- › klare Verantwortlichkeiten, Rollen, Kommunikationsketten und Entscheidungspfade für Notfälle
- › transparenter, ehrlicher und angstfreier Umgang mit Fehlern und Störungen
- › Bildung interdisziplinärer Krisenstäbe und Teams, die improvisieren können, weil sie ihre Handlungsspielräume kennen

✓ Tipp für KMU:

Fokussieren Sie auf das, was im Moment kontrollierbar ist, verteilen Sie Verantwortlichkeiten und kommunizieren Sie ehrlich und transparent. Holen Sie sich ggf. auch externe Hilfe ein und suchen Sie Kontakt zu Partnerbetrieben, Verbänden oder Netzwerken.

Kurzcheck Resilienz und Werkzeuge für Unternehmen jeder Größe

Welche Alltagshelfer stärken Resilienz in kleinen und kleinsten Unternehmen? Diese Frage stellten sich die FFD-Bedachungs-GmbH und das Autohaus Dubrau im INQA-Experimentierraum „HandWerkZeug für KKU“. Die beiden Lausitzer Betriebe entwickelten und erprobten Werkzeuge zu Organisationskultur, Personal- und Organisationsentwicklung – basierend auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, gemeinsam mit einem Didaktiker und orientiert an der DIN-ISO-Norm 22316 zur organisationalen Resilienz. Das Ergebnis:



- › Der **Resilienz-Kurzcheck** richtet sich an Geschäftsführung und Beschäftigte. Der digitale Kurzcheck wertet automatisch aus und empfiehlt passende Werkzeuge.
- › **21 Werkzeuge** geben konkrete Impulse für Handlungsbedarfe und nächste Schritte: von der Arbeitsplatzbeschreibung bis zum Wertschätzungsleitfaden.
- › Wer sich dem Thema Resilienz spielerisch nähern möchte, kann auch das zugehörige **Brettspiel** nutzen – es ist auch online spielbar.



„Ich habe die Werkzeuge schon weiterempfohlen, weil sie leicht verständlich, strukturiert und schnell auf das eigene Thema umsetzbar sind.“

Mitarbeitende aus dem
INQA-Experimentierraum
„HandWerkZeug für KKU“

4.

Erholen – zurück zur Handlungsfähigkeit

Nach einer Krise ist es wichtig, schnell wieder in einen neuen Betriebsmodus zu finden – ohne die Fehler zu wiederholen, die zur Störung geführt haben.

Beispiele:

- › Prioritäten sortieren – was muss heute passieren und was kann warten?
- › Erholung von hoher störungs- oder krisenbedingter Arbeitsbelastung für Führungskräfte und Mitarbeitende ermöglichen, z. B. durch Unterstützungsangebote oder Überstundenabbau
- › Strukturen und Routinen wiederherstellen bzw. neu definieren und auf Anpassungsbedarfe prüfen



Tipp für KMU:

Nach einer Krise brauchen Teams Zeit, um sich neu zu sortieren – fachlich, organisatorisch und emotional. Setzen Sie auf klare Prioritäten, offene Kommunikation und kleine Stabilisierungsschritte, bevor Sie neue Projekte starten.

5.

Lernen – Erfahrungen nutzen, um sich weiterzuentwickeln

Hier zeigt sich, ob ein Unternehmen seine Strukturen und Prozesse wirklich konsistent und beharrlich weiterentwickelt – oder nach der Krise wieder in alte Muster zurückfällt.

Beispiele:

- › sorgfältige Nachbereitung (Dokumentation, Festhalten von Ergebnissen und Vereinbarungen etc.) von Projekten oder Krisen in Teamsitzungen
- › Anpassung und Weiterentwicklung von Pandemie-, Notfall- oder Kommunikationsplänen
- › Austausch über gute Lösungen zwischen Abteilungen oder mit Partnerbetrieben

✓ Tipp für KMU:

Führen Sie nach größeren Störungen ein kurzes „Lessons Learned“-Meeting durch. Mit dabei: Verantwortliche, beteiligte Mitarbeitende, interne und externe Schnittstellen – bei Bedarf mit neutraler Moderation. So halten Sie Wissen fest und werten Erfahrungen aus, bevor sie verloren gehen. Ein dialogorientiertes und angstfreies Betriebsklima ist dabei essentiell: Offene und ehrliche Rückmeldungen ermöglichen es, Probleme frühzeitig zu erkennen und proaktiv zu lösen.

Resiliente Unternehmen haben oft eine stabile Lernkultur etabliert – ein Wettbewerbsvorteil. Die vier INQA-Säulen Führung, Diversity, Gesundheit und Kompetenz sind dabei entscheidende Handlungsfelder. Mehr dazu in den folgenden Kapiteln. Wichtig: Den zentralen Hebel bildet Führung. Sie ist Kompass, Halt und Antrieb zugleich – besonders dann, wenn sich Rahmenbedingungen schnell verändern.





Themenfeld

Führung



2

Führung: Brücke zwischen Beschäftigten und Organisation

Führung ist der zentrale Hebel, um Organisationen widerstands- und handlungsfähig zu machen: Führungskräfte übersetzen Strategien in Arbeitsalltag, vermitteln Orientierung und Sinn und geben Sicherheit in Phasen des Wandels.

Ob eine Organisation in herausfordernden Zeiten funktionsfähig bleibt, hängt stark davon ab, wie Führung agiert – auf Managementebene und in der operativen Führung. Ausschlaggebend ist nicht nur, was entschieden wird, sondern wie geführt wird. Wenn sich Marktbedingungen, Prozesse oder Arbeitsweisen verändern, entscheidet die Qualität der Führung darüber, ob ein Unternehmen stabil bleibt oder ins Straucheln gerät. Resilienz entsteht nicht allein durch gute Entscheidungen, sondern vor allem durch wirksames Führungsverhalten – auf Geschäftsleitungs- ebenso wie auf operativer Ebene. Demnach zählt nicht nur, was entschieden wird, sondern wie Führung im täglichen Miteinander gelebt wird.

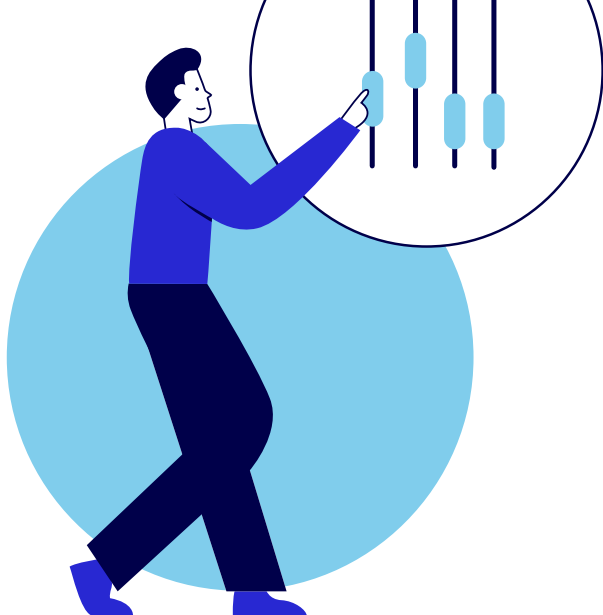
Resilienz beginnt bei der Führung

Ob Teamleitung, Chef*in oder Geschäftsführung: Das Verhalten von Führungskräften prägt die Widerstandsfähigkeit ihres Teams. Wer Menschen respektvoll behandelt, sie beteiligt und Aufgaben klar organisiert, schafft ein Umfeld, in dem Teams sich anpassen und weiterentwickeln können. Gute Führung fördert Sinnhaftigkeit und gibt Klarheit, Orientierung und Unterstützung. Das wirkt sich positiv auf Motivation, Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit, Wohlbefinden und Gesundheit aus.

Umgekehrt schwächen unklare oder verspätete Kommunikation oder als ungerecht empfundene Entscheidungen die Bindung an das Team und Unternehmen. Führungskräfte sind die Schnittstelle zwischen Organisation und Team. Sie sind Vorbilder und legen den Grundstein für die Resilienz in ihren Teams.

Die folgenden Aufgaben verdeutlichen, wie Führung Stabilität und Entwicklung zugleich ermöglicht:

- **Aufgaben klären:** Erwartungen klar benennen und Zuständigkeiten transparent machen
- **Ressourcen steuern:** Zeit, Personal und Material realistisch planen und Prioritäten setzen
- **Informationen vermitteln:** Botschaften und Vorgaben aus der Organisation verständlich übersetzen und Orientierung geben
- **Veränderungen gestalten:** Anpassungen planen, Verantwortung delegieren, Mitarbeitende zu selbstständigem und verantwortungsvollem Handeln befähigen und die Offenheit für Veränderung im Team fördern
- **Teamdynamik pflegen:** Miteinander fördern und einzelne Mitarbeitende gezielt unterstützen
- **Fehlerkultur fördern:** offenen Umgang mit Fehlern ermöglichen und Lernen daraus unterstützen
- **Zusammenarbeit stärken:** Kooperation im Team und mit anderen Bereichen aktiv fördern
- **Vertrauen schaffen:** Ein Klima gestalten, in dem alle ihre Meinung angstfrei äußern können, das stärkt psychologische Sicherheit
- **Arbeitsumfeld gestalten:** Belastungen im Blick behalten und gute Arbeitsbedingungen schaffen



Damit Führung gelingen kann, brauchen Führungskräfte selbst Ressourcen: Weiterbildung, Zeit, Unterstützung und Austausch. Nur so können sie diese anspruchsvolle Rolle zwischen Tagesgeschäft und Veränderungsdruck ausfüllen. Führungskräfte der mittleren Ebene stehen besonders unter Druck: Sie vermitteln zwischen den Bedürfnissen ihrer Teams und den Anforderungen der nächsthöheren Führungsebene. Sie tragen Verantwortung für ihr Team, setzen Entscheidungen der Geschäftsführung um und bewältigen oft zusätzlich operative Aufgaben. Diese Mehrfachrolle verlangt Fingerspitzengefühl, Kommunikationsstärke und Belastbarkeit – und kann zur Überforderung führen, wenn Unterstützung fehlt. Deshalb ist es entscheidend, dass Betriebe ihre mittleren Führungsebenen stärken: durch klare Zuständigkeiten, administrative Entlastung, offene Kommunikationswege und kollegialen Austausch. So entsteht Führung, die auch in herausfordernden Situationen stabil und resilient bleibt.

Mehr als nur Reden: Kommunikation und Beteiligung als Führungsaufgaben

Resilienz lebt vom Miteinander. Führung gelingt, wo Menschen zeitnah und umfassend informiert, einbezogen, gehört und ernst genommen werden. Wer Entscheidungen erklärt, für das Team einordnet und Raum für Rückfragen lässt, schafft Orientierung – und stärkt Motivation und Bindung. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sind diese Aspekte kein Luxus, sondern fundamentale Erfolgsfaktoren: Sie sorgen dafür, dass Veränderungen aktiv mitgetragen statt nur ausgehalten werden.

Praxisbeispiel

Führungskräftecoachings und Supervisionen

Im INQA-Experimentierraum „Mental Health in Clubs“ erhielten Personalleitungen und Geschäftsführende professionelle Beratungen, z. B. Supervisionen und zielgerichtete Coachings – etwa zum Thema Führung in der Nachtarbeit. Ziel war es, Arbeitsprozesse zu reflektieren und Rahmenbedingungen wirksam zu verändern.

Ein zentrales Ergebnis aus der Supervision: Die Berliner Clubs und Veranstaltungsorten brauchen ein Arbeitsklima, in dem sich Mitarbeitende gegenseitig unterstützen und in einem geschützten Rahmen offen über Belastungen sprechen können. Eine solche Peer-Support-Struktur wurde mit Schulungen ausgebaut, um die vielfältigen Bedürfnisse der Belegschaft zu berücksichtigen.



Führungskräftecoachings





„Die Kollegen wissen am besten im Alltag, wo der Schuh drückt. Wenn wir das Wissen der Mitarbeiter früher einbeziehen, vermeiden wir unnötige Probleme und steigern die Akzeptanz. Denn wer mitreden darf, macht auch gerne mit.“

Kilian Schramm,
Hans Schramm GmbH & Co. KG

Resilienzfördernde Führung bedeutet, Entscheidungen gemeinsam mit dem Team vorzubereiten statt sie alleine zu treffen. Wer Beschäftigte einbezieht, stärkt nicht nur die Akzeptanz, sondern auch die Qualität von Entscheidungen. Eine klare, transparente und wertschätzende Kommunikation schafft Vertrauen. Dieses Vertrauen ist die entscheidende Grundlage, um auch in herausfordernden Zeiten handlungsfähig zu bleiben und als Organisation zusammenzuhalten.

Praxisbeispiel

Digitale Resilienz gemeinsam gestalten

Im INQA-Experimentierraum „DigiResHand“ zur Steigerung der Resilienz im SHK-Handwerk (SHK = Sanitär, Heizung, Klima) bei Einführung von digitalen Assistenzsystemen zeigte sich: Veränderungen gelingen, wenn Führung und Mitarbeitende gemeinsam an einem Strang ziehen. Das gemeinsame Ziel: Zettelwirtschaft und Doppelarbeit sollten bald der Vergangenheit angehören und Kund*innenanfragen effizienter beantwortet werden.

Am Anfang stand eine klare digitale Strategie – mit Vision, Fahrplan und Einbindung aller Beschäftigten. Denn nur wenn die Monteur*innen, Meister*innen und Bürokräfte die neuen Tools verstehen und als nützlich wahrnehmen, werden Prozesse wirklich schneller, fehlerärmer und krisenfester. So wurde aus anfänglicher Skepsis echte Mitgestaltung: Mitarbeitende brachten ihr Wissen aktiv ein, Prozesse wurden transparenter, Abläufe standardisiert und Informationen zentral zugänglich gemacht. Immer vorne mit dabei: Kilian Schramm. Der Geschäftsführer nutzte täglich selbst die neuen Tools und machte deren Einführung zur Chefsache.



Die in den Experimentierräumen ermittelten zwölf Erfolgsfaktoren zur digitalen Resilienz bieten einen praxisnahen Orientierungsrahmen für alle, die Digitalisierungsprozesse im Betrieb bewusst, gemeinsam und tragfähig gestalten wollen. Praxisbeispiele, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und mögliche Stolpersteine helfen bei der Umsetzung im eigenen Betrieb.



Broschüre
„Software im Handwerk
erfolgreich einführen“

Zwölf Lernvideos zum Thema zeigen jeweils ein konkretes Handlungsfeld und machen klar, dass es nicht auf Einzelmaßnahmen ankommt, sondern auf das Zusammenspiel zentraler Faktoren – von Strategie und Kommunikation bis zu Ressourcen und Lernkultur.



Zwölf Lernvideos



Führungskräfte als Vorbilder: vorleben statt vorschreiben

Gerade in Transformationsprozessen – ob digital, strukturell oder kulturell – zeigt sich, wie entscheidend das Zusammenspiel von Führung und Mitarbeitenden ist.

Lösungen müssen gemeinsam entwickelt werden, damit sie im Alltag wirklich tragen. Doch Beteiligung allein reicht nicht: Führungskräfte müssen die Veränderung selbst leben, glaubwürdig vertreten und sichtbar machen, dass Lernen und Ausprobieren erwünscht sind.



„Wenn ich als Chef dahinterstehe, wird ein neues digitales Tool von meinen Leuten auch angenommen. Ich muss damit aber anfangen und mich zuerst damit beschäftigen.“

Thomas Puchinger,
Inhaber Puchinger Haustechnik,
Mitwirkender Broschüre DigiResHand

Zwischen Tagesgeschäft und Veränderungsdruck: Resilienz durch Agilität und New-Work-Ansätze

Wer sich mit dem Wandel der Arbeitswelt beschäftigt, ist den Begriffen New Work und agiles Arbeiten vermutlich schon begegnet. Doch was bedeuten sie konkret?

- **New Work** beschreibt einen kulturellen Wandel in der Arbeitswelt, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Es geht dabei vor allem um Selbstbestimmung, Sinnstiftung und Partizipation: Beschäftigte gestalten ihre Arbeit aktiv mit, teilen Wissen und arbeiten auf Augenhöhe zusammen.
- **Agiles Arbeiten** bedeutet, flexibel und anpassungsfähig zu arbeiten. Teams planen und stimmen sich in kurzen Zyklen ab, reflektieren ihre Arbeitsweise regelmäßig und passen Prozesse bei Bedarf an.

Agiles Arbeiten beschränkt sich längst nicht mehr auf IT-Teams oder klassische Büroarbeitsplätze.

Auch dort, wo Schichtdienste, körperliche Arbeit oder hohe Sicherheitsanforderungen den Alltag prägen, können agile Methoden und New-Work-Ansätze echte Wirkung entfalten. Ob in Pflegeeinrichtungen, Feuerwehren oder auf der Baustelle – überall können Teams von besseren Prozessen, gemeinsamer Planung, mehr Transparenz und der aktiven Einbindung der Beschäftigten profitieren. Agilität wird zum praktischen Werkzeug für menschlichere, effizientere und verlässlichere Abläufe.

Gerade in kleinen und mittleren Betrieben sind Führungskräfte häufig „nah dran“ – sie kennen ihre Teams, arbeiten oft operativ mit und erleben Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Teams unmittelbar.

Das ist eine große Chance, aber auch eine Belastung: Entscheidungen müssen schnell fallen, Ressourcen sind knapp, der Druck hoch. Agilität hilft dabei: Sie stärkt die Eigenverantwortung der Teams, macht Prozesse flexibler und sorgt dafür, dass Beschäftigte aktiv eingebunden werden. So entstehen schneller gute Lösungen.



„Führungskräfte sind die Brücke zwischen Veränderung und Alltag. Sie entscheiden, ob New Work wirklich gelebt wird oder eine PowerPoint bleibt.“

Tobias Berens,
NW4KW-Projektleitung

Praxisbeispiel

New Work – ein Handlungsleitfaden

Wie agiles Arbeiten und weitere New-Work-Konzepte auch in systemrelevanten Bereichen wirksam eingeführt werden können, zeigt der Handlungsleitfaden des INQA-Experimentierraums „New Work for Key Workers“. Alten- und Pflegeeinrichtungen, Feuerwehren und weitere Organisationen aus dem Bereich kritischer Infrastruktur dienen als Beispiele. Ihre Praxiserfahrungen zeigen: New Work geht über Homeoffice oder zeitliche Flexibilität hinaus. Entscheidend ist dabei nicht nur die Umsetzung von Konzepten, sondern auch die Kommunikation. Begriffe wie „New Work“ oder „agiles Arbeiten“

waren für viele Beschäftigte nicht direkt greifbar. Klare, verständliche Worte sind deshalb entscheidend, damit Veränderungen erfolgreich angenommen werden.



Broschüre
„New Work für
Systemheld*innen“

Vom Ich zum Wir: organisationale Entwicklung auf allen Ebenen

Resilienz entsteht, wenn individuelle, teambezogene und organisationale Entwicklung in einer Organisation gut miteinander verzahnt sind. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie schaffen die Rahmenbedingungen, unter denen Menschen eigenverantwortlich handeln, Neues ausprobieren und miteinander lernen können. Ziel ist eine Unternehmenskultur, die Neugier, Offenheit und Kooperation fördert.

Resilienz dauerhaft verankern

Resilienz – die Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit von Teams und Organisation – entsteht nicht in Projekten. Sie entwickelt sich kontinuierlich im Arbeitsalltag: Strukturen und Abläufe werden fortlaufend überdacht und an neue Anforderungen angepasst. Klare Rollen, abgestimmte Prozesse und feste Routinen helfen, auch in Belastungssituationen handlungsfähig zu bleiben. Dennoch gehören auch sie in festen Abständen auf den Prüfstand und müssen bei Bedarf angepasst werden. Auch regelmäßige interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Reflexionsrunden, Erfahrungsaustausche und interne Multiplikator*innen tragen dazu bei, dass Resilienz auf der Agenda bleibt.



Praxisbeispiel

Denken in Prozessen auf der Baustelle

Wer kennt das nicht: Sanierungsarbeiten dauern länger als geplant und kosten mehr als vorgesehen – am Ende sind Handwerksbetriebe und Auftraggebende unzufrieden. Das liegt meist nicht am Können der Beteiligten, sondern an fehlender Abstimmung – auch zwischen verschiedenen Gewerken. Im INQA-Experimentierraum Wissen für Prozesse im Ausbauhandwerk (WiPiA) wurde deshalb das Last-Planner-System für kleine und mittlere Handwerksbetriebe weiterentwickelt – eine praxisnahe, teambasierte Ablaufplanung, die auf den Prinzipien des Lean Managements basiert.

Die Idee: Wer die Arbeit operativ ausführt, plant sie auch – gemeinsam, realistisch und verlässlich. Agile Methoden unterstützen dabei.

Die Ziele:

- › bessere Abstimmung und klare Zuständigkeiten
- › weniger Verzögerungen
- › höhere Termintreue
- › mehr Zufriedenheit auf allen Seiten



Ein zentrales Element ist die neu geschaffene Rolle des bzw. der Gebäudesanierungsmanagers bzw. -managerin. Diese Person behält Budget, Termine und Qualität im Blick und organisiert den Austausch zwischen Architekt*innen, Energieberater*innen, Handwerksbetrieben und Behörden. So entsteht Zusammenarbeit statt Konkurrenz, und komplexe Sanierungsprojekte werden planbarer, effizienter und stressfreier.



Resilienz-Mentor*innen-Schulung

Ein wirksames Beispiel, das zeigt, wie sich Resilienz nachhaltig im Betrieb verankern lässt, ist der INQA-Experimentierraum zu Kompetenz und Resilienz für kulturell gemischte Teams im ÖPNV (KompResifÖV). Dort entwickelten Beteiligte eine Resilienz-Mentor*innen-Schulung. Sie richtet sich an die mittlere Führungsebene – das Bindeglied zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung.

Das Konzept:

- › praxisnah, kompakt und ressourcenschonend
- › wissenschaftlich fundiert
- › mit erfahrungsbasiertem Lernen durch Trainingsspiele

Inhalte:

- › **Tag 1:** individuelle Resilienz – persönliche Kompetenzen und Ressourcen reflektieren: Wie bewältige ich herausfordernde Situationen?
- › **Tag 2:** organisationale Resilienz – die Erkenntnisse auf die Unternehmensebene übertragen: Welche strukturellen und kulturellen Faktoren fördern ein widerstandsfähiges Arbeitsumfeld?
- › So werden Führungskräfte zu Multiplikator*innen, die Resilienz nicht nur verstehen, sondern im Alltag sichtbar leben und weitergeben.



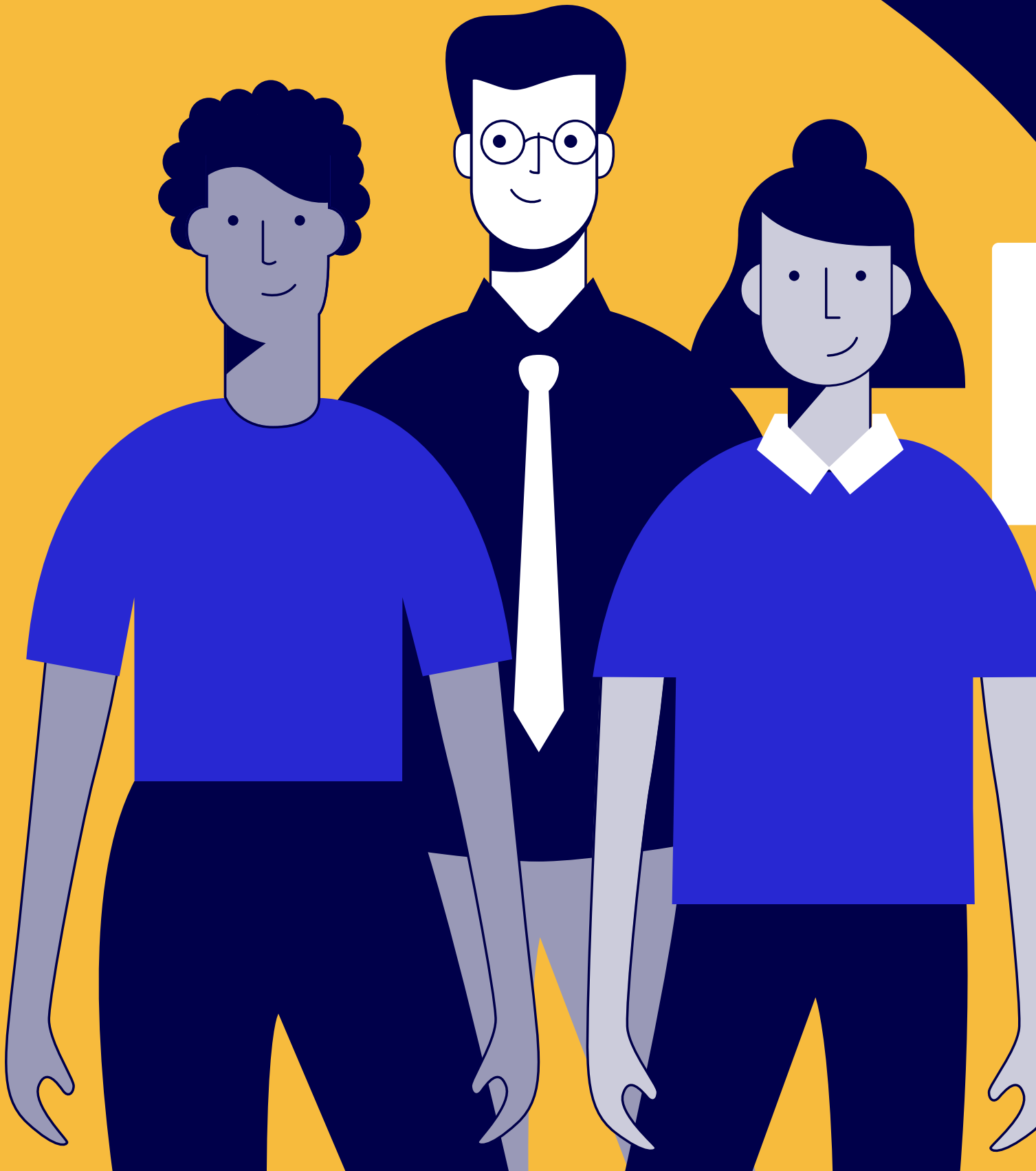
Handlungsleitfaden
„Resilienz-Mentor*innen-
Schulung“





Führung ist das Fundament organisationaler Resilienz. Sie verbindet Menschen, Strukturen und Sinn und entscheidet darüber, ob eine Organisation in der Krise gelähmt oder handlungsfähig bleibt. Wer als Führungskraft Vertrauen aufbaut, Selbstorganisation ermöglicht und Lernen fördert, legt den Grundstein für einen widerstandsfähigen Betrieb. Dabei ist es wichtig, Führungskräfte als zentrale Schlüsselgruppe im Blick zu behalten: ihre Kompetenzen, die Rahmenbedingungen für gutes Führen in der Organisation und auch ihre Belastungsgrenzen. Führungskräfte stehen unter hoher Arbeitsintensität und vielfältigen Rollenanforderungen – gut durchdachte Unterstützung durch die Organisation ist daher entscheidend.





Themenfeld

Diversity



3

Diversity-Management: Vielfalt stärkt Resilienz

Der demografische Wandel stellt Arbeitswelt und Gesellschaft vor tiefgreifende Umbrüche. In vielen Betrieben stehen zunehmend weniger Fachkräfte zur Verfügung. Zugleich werden die Belegschaften nicht nur älter, sondern auch vielfältiger z. B. hinsichtlich Qualifikation, Erfahrung, Herkunft oder Lebenssituationen. Für Unternehmen ergibt sich daraus nicht nur eine Herausforderung, sondern auch ein erhebliches Potenzial. Vielfalt wirkt jedoch nicht automatisch positiv, sondern muss bewusst gestaltet werden. Um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden, sind maßgeschneiderte Konzepte und attraktive Arbeitsbedingungen erforderlich, die unterschiedliche Lebensphasen, Kompetenzen und Bedürfnissen gerecht

werden. Wer die aus Vielfalt entstehenden Stärken systematisch erschließt und für alle erlebbar macht und Vielfalt nicht nur akzeptiert, sondern aktiv einsetzt, um Unternehmensziele zu erreichen, stärkt die Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit von Teams. Verschiedene Blickwinkel, Erfahrungen, Fähigkeiten und Hintergründe fördern innovative Lösungsansätze, fundierte Entscheidungen und bessere Ergebnisse. Werden unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Fähigkeiten bewusst in Entscheidungs- und Arbeitsprozesse eingebunden, entstehen innovativere Lösungen, fundiertere Entscheidungen und bessere Ergebnisse. Gerade in komplexen und dynamischen Zeiten erweist sich Vielfalt als klarer Wettbewerbsvorteil.



Verschiedene Blickwinkel, bessere Lösungen

Resilienz bedeutet Anpassungsfähigkeit – und Vielfalt schafft dafür die notwendigen Voraussetzungen. Unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe in Teams steigern deren Problemlösungsfähigkeit, da die verschiedenen Teammitglieder eine große Bandbreite von Anstößen und Ideen einbringen können. Heterogene Teams müssen sich permanent mit verschiedenen Sichtweisen auseinandersetzen – das fordert heraus, regt zum Hinterfragen von Annahmen an und bereitet Unternehmen besser auf unerwartete Widrigkeiten vor. Gleichzeitig fördern vielfältige Teams Offenheit und damit den Austausch über Abteilungs- und Fachgrenzen hinweg. Wenn Beschäftigte aus unterschiedlichen Disziplinen oder kulturellen Kontexten regelmäßig Wissen teilen, entstehen fundierte Konzepte und damit robuste Frühwarnsysteme: Risiken und Chancen werden früher erkannt, bevor sie sich kritisch auswirken. Das macht Organisationen lernfähiger, kreativer und stabiler – gerade in Krisenzeiten.

Im Idealfall stärkt gelebte Vielfalt auf der Basis von Vertrauen und Inklusion auch die Unternehmenskultur – etwa durch mehr Akzeptanz, stärkeren Zusammenhalt und eine intensivere Identifikation mit dem Arbeitgeber. Unternehmen, die Vielfalt als festen Bestandteil ihrer Personalstrategie verankern, schaffen ein Arbeitsumfeld, das unterschiedlichste Talente anzieht, motiviert und langfristig bindet. Gerade in einer globalisierten Wirtschaft, in der Kooperation über nationale und kulturelle Grenzen hinweg selbstverständlich ist, sind durchdachte Diversity-Konzepte Voraussetzung für Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit.



Praxisbeispiel

Vielfalt in der Clubszene gestalten

Die Berliner Clubs gelten als Ort des Feierns und der scheinbar grenzenlosen Freiheit der Besucher*innen. Gleichzeitig sind sie der Arbeitsplatz für eine Vielzahl von Menschen mit verschiedenen Herkünften, Identitäten, Ressourcen und Bedürfnissen, die Clubnächte vor und hinter den Kulissen ermöglichen: Barkeeper*innen, Türsteher*innen, Sicherheitsleute, Künstler*innen, Reinigungsfachkräfte, Nightmanager*innen, Clubbetreiber*innen und mehr. Damit diese Vielfalt zu einer Stärke wird, braucht es Strukturen, die Offenheit und gegenseitigen Respekt fördern.

Im INQA-Experimentierraum „Mental Health in Clubs“ bearbeiteten Fokusgruppen, Befragungen und clubübergreifende Roundtables Belastungssituationen und Problemfelder. Das Projekt entwickelte und erprobte neue Formate, um das Miteinander zu stärken: regelmäßige Get-togethers, Saisonauftakt-Veranstaltungen und Awareness-Schulungen. Sie sensibilisierten Beschäftigte und ermöglichten Austausch jenseits des hektischen Clubbetriebs.

Learning

Eine zentrale Erkenntnis des Projekts: Nur in einem Arbeitsumfeld, in dem Fehler zugegeben, Kritik offen ausgesprochen und Ideen frei geteilt werden dürfen, entsteht psychologische Sicherheit – die Basis für Vertrauen, Motivation und Kreativität.



Das **begleitende Handbuch** des Projekts bietet nützliche Hinweise, wie Clubs (und andere Organisationen) ein Leitbild entwickeln können, das Vielfalt nicht nur anerkennt, sondern aktiv stärkt.



Vielfalt als Schlüssel zur Fachkräftesicherung

Der anhaltende Fachkräfteengpass in bestimmten Bereichen stellt viele kleine und mittlere Unternehmen vor große Herausforderungen. Vielfalt wird damit zu einem wichtigen Baustein der Fachkräftesicherung. Unternehmen, die offen für unterschiedliche Lebensläufe, Erfahrungen, Altersgruppen oder kulturelle Hintergründe sind, erweitern ihren Bewerbendenpool deutlich.

Gleichzeitig trägt gelebte Vielfalt dazu bei, Mitarbeitende langfristig zu binden. Beschäftigte bleiben dort, wo sie sich wertgeschätzt fühlen, ihre Fähigkeiten einbringen und sich weiterentwickeln können – unabhängig von ihrer Biografie oder ihren persönlichen Voraussetzungen. Unternehmen, die Vielfalt aktiv fördern, senden damit ein wichtiges Signal: Jeder Beitrag zählt, jede Perspektive wird gebraucht. Das stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen und erhöht die Loyalität.

Praxisbeispiel

Vielfalt als Stärke im öffentlichen Nahverkehr

Im INQA-Experimentierraum zu Kompetenz und Resilienz für kulturell gemischte Teams im ÖPNV (KompResifÖV) wurde erprobt, wie kommunale Verkehrsunternehmen ihre organisationale Resilienz stärken und gleichzeitig Fachkräfteengpässen begegnen können. Die Ausgangslage: Digitalisierung, demografischer Wandel und steigender Wettbewerbsdruck verändern die Arbeitswelt im öffentlichen Nahverkehr tiefgreifend. Fahrpersonal ist schwer zu finden – und noch schwerer zu halten.

Um weiterhin handlungsfähig zu bleiben, setzen viele Unternehmen zunehmend auf Mitarbeitende mit unterschiedlichen sprachlichen und kulturellen Hintergründen. Diese Vielfalt ist eine große Chance – damit das Vorhaben gelingt, braucht es aber klare Strategien für Verständigung, Zusammenarbeit und gemeinsame Lernprozesse.

„KompResifÖV“ hat deshalb gezielt an der sprachlichen Verständigung im Arbeitsalltag gearbeitet. Neben Sprachkursen wurden Ausbildungsmaterialien in einfacher Sprache entwickelt, die komplexe Inhalte klar und praxisnah vermitteln. So können neue Mitarbeitende, unabhängig von ihrem Sprachniveau, sicher in ihre Aufgaben hineinwachsen. Ein

weiterer Baustein waren Funkkarten zur Standardisierung der Kommunikation zwischen Fahrpersonal und Leitstelle. Sie sorgen für klare Abläufe, reduzieren Missverständnisse und stärken das Vertrauen in kritischen Situationen.



Das Ergebnis: mehr Sicherheit, mehr Miteinander – und ein Arbeitsumfeld, das Vielfalt nicht als Hürde, sondern als Stärke versteht. Wie sich Unternehmen auf einen ähnlichen Lernpfad begeben können, erläutert der Leitfaden „Digitale Lernpfade – Vielfalt als Stärke im öffentlichen Nahverkehr“. Er bietet praxisnahe Unterstützung für Unternehmen, die Vielfalt aktiv fördern und gleichzeitig ihre Resilienz stärken möchten. Er enthält multimediale Inhalte, interaktive Übungen und reale Fallbeispiele – ideal, um Teams im Wandel zu begleiten.



Broschüre
„Digitale Lernpfade – Vielfalt als
Stärke im öffentlichen Nahverkehr“



„Das Thema Arbeitszeitgestaltung als Hebel zur Personalgewinnung ist definitiv in der Praxis angekommen.“

Dr. Lena Marie Wirth,
Projekt Pflege:Zeit



Praxisbeispiel

Orts- und zeitflexible Arbeit in der stationären Langzeitpflege

Pflegeeinrichtungen stehen unter Druck: Fachkräfte sind schwer zu finden; wer Dienstpläne erstellt, muss oft betriebliche Anforderungen und private Bedürfnisse balancieren. Im INQA-Experimentier-raum „Pflege:Zeit“ wurden in der stationären Langzeitpflege neue Wege erprobt, um Arbeitszeiten flexibler, fairer und alltagstauglicher zu gestalten und zugleich die Versorgungsqualität und Betriebswirtschaftlichkeit zu sichern. Ziel war es, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern – und gleichzeitig die betriebliche Organisation resilienter gegenüber Ausfällen und Fachkräftengpässen zu machen. Dabei wurden drei Handlungsfelder in den Blick genommen:

- › Dienstplanung im Team: Teams wurden befähigt, Dienstpläne selbst zu entwickeln und dabei die Wünsche der Mitarbeitenden selbstständig einzubeziehen.
- › digitales Ausfallmanagement: Eine App soll künftig die Ausschreibung offener Dienste unterstützen und so spontane Lösungen erleichtern.
- › mobile Arbeit: Bestimmte planerische oder dokumentierende Aufgaben können zeitweise von zuhause aus erledigt werden.

Diese Ansätze zeigen: Vertrauen, Mitgestaltung und Flexibilität ermöglichen eine Arbeitszeitgestaltung, die den Bedürfnissen von Beschäftigten und Organisation gleichermaßen gerecht wird.



Die **Publikation „Zwischen Souveränität und Solidarität: Arbeitszeitgestaltung in der stationären Altenpflege“** fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen – mit Erfahrungsberichten, Praxistipps und Checklisten zur Gestaltung passender Betriebsvereinbarungen.



Unterschiedliche Bedürfnisse im Blick

Vielfältige Belegschaften bringen unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Lebensrealitäten in ihre Arbeit ein – und damit auch unterschiedliche Bedürfnisse an Integration, Unterstützung, Führung und Zusammenarbeit. Wer diese Unterschiede (an)erkennt und ernst nimmt, gewinnt doppelt: Beschäftigte fühlen sich wertgeschätzt und eingebunden, und Betriebe gewinnen an Stabilität, Kreativität und Bindungskraft.

Learning

Vielfalt ist nicht nur eine Frage der Haltung, sondern auch der konkreten Gestaltung: Arbeitszeitmodelle, Kommunikationsstrukturen und Qualifizierungsangebote müssen an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst werden.

Gerade in Branchen mit ausgeprägten Personalengpässen zeigt sich, wie entscheidend es ist, auf individuelle Bedarfe einzugehen, um Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu halten.





Vielfalt zeigt sich in vielen Dimensionen – unter anderem in Geschlecht, Alter, Sprache, kulturellem Hintergrund, Lebensphasen, Familienmodellen, Gesundheit und individuellen Erfahrungen.

Führungskräfte sind gefordert, diese Vielfalt bewusst wahrzunehmen und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich alle einbringen können. Dazu gehört, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, Zusammenarbeit aktiv zu gestalten und ein Arbeitsumfeld zu fördern, das von Respekt und Offenheit geprägt ist.

Organisationen, die Vielfalt als Stärke begreifen und bei Maßnahmen und Kulturentwicklung berücksichtigen, schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem sich alle einbringen können und mitgenommen fühlen.





Themenfeld

Gesundheit

A large, white, stylized number '4' is positioned on the right side of the page. The number is composed of thick, clean lines. To the left of the number, there is a large, lime-green circular shape that is partially cut off by the left edge of the frame. Within this green shape, there is a small white circle and a small blue shape at the top left corner.

Gesundheit: gesunde Mitarbeitende, resiliente Organisationen

Gesundheit ist kein Zusatz, sondern Voraussetzung dafür, dass Betriebe unter Druck handlungsfähig bleiben. Sie ist die Grundlage für organisationale Resilienz: Nur wenn Mitarbeitende gesund sind, bleiben sie leistungsfähig, kreativ und engagiert. Besonders entscheidend ist dabei das Zusammenwirken verhaltenspräventiver (d. h. individueller, persönlicher) und verhältnispräventiver (d. h. struktureller, organisatorischer) Maßnahmen. Nur wenn beides zusammenspielt, entsteht ein nachhaltiges, gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld. Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein: Sie gestalten Arbeitsbedingungen, steuern Ressourcen und sind Vorbild durch ihr eigenes Gesundheitsverhalten.

Verhaltens- und Verhältnisprävention verbinden

Für Gesundheitsförderung reicht es nicht aus, Mitarbeitenden Tipps zur Stressbewältigung zu geben oder kostenlose Obstkörbe aufzustellen. Entscheidend ist vielmehr, die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass dauerhafte Überlastungen vermieden werden.

- › Verhaltensprävention stärkt individuelle Kompetenzen, Ressourcen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden – etwa durch Trainings zu gesunder Ernährung, Fitness, Achtsamkeit, Stressmanagement oder Selbstreflexion.
- › Verhältnisprävention verändert Strukturen, Abläufe und Rahmenbedingungen – zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten, transparente und verlässliche Kommunikation sowie eine gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement als Rahmen

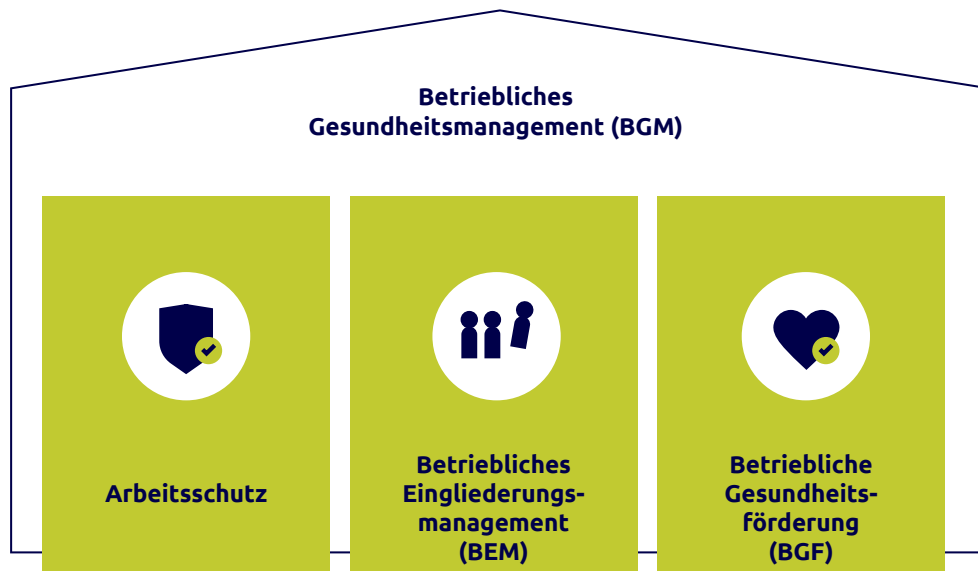
Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bündelt als ganzheitlicher und integrierter Ansatz alle Strategien und Maßnahmen, mit denen Unternehmen die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden fördern und langfristig erhalten. Es beruht auf drei zentralen Säulen:

- › **Arbeitsschutz:** ist gesetzlich vorgeschrieben und zielt darauf ab, Unfälle und gesundheitliche Risiken am Arbeitsplatz zu vermeiden sowie sichere Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Ein zentraler Baustein ist dabei die Gefährdungsbeurteilung: Belastungen werden systematisch erfasst, Gefährdungen identifiziert, Maßnahmen abgeleitet und deren Umsetzung begleitet.
- › **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF):** umfasst freiwillige, präventive Maßnahmen wie Bewegungs- und Ernährungsangebote oder Programme zur Stressbewältigung, die das Wohlbefinden der Beschäftigten aktiv stärken.
- › **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM):** ist gesetzlich vorgeschrieben und unterstützt Mitarbeitende nach längerer Erkrankung dabei, schrittweise und nachhaltig in den Arbeitsalltag zurückzukehren.



Richtig umgesetzt, greifen diese drei Säulen ineinander und schaffen die Grundlage für eine gesundheitsförderliche Organisationskultur, in der

Prävention, Sicherheit und Wohlbefinden als zentrale Prozesse strategisch einbezogen und zusammen gedacht werden.



Praxisbeispiel

Stress-Mindmaps: versteckte Belastungen erkennen – Lösungen finden

Mitunter ebnen vermeintlich unscheinbare Maßnahmen den Weg zu weitreichenden Veränderungen. In den teilnehmenden Experimentierraum-Unternehmen des INQA-Experimentierraums zum Darmstädter Ansatz zur Entwicklung von Resilienz und Neugier (DA_RuN) wurden systematisch alle Faktoren erfasst, die das Team stressen, und ihre Ursachen analysiert. Dabei halfen Stress-Mindmaps. Zunächst war die Methode für die Beteiligten ungewohnt und herausfordernd. Doch schon bald zeigte sich der Nutzen: Der teaminterne Austausch gewann an Dynamik, Probleme wurden klar benannt und Lösungen gemeinsam entwickelt und erprobt. Stress wurde durch diese Methode greifbar – von einer individuellen Empfindung wurde er zu lösungsorientierten Handlungsschritten auf Team- und Organisationsebene. Das schuf die Basis für notwendige strukturelle Veränderungen.



Der **lernOS-Leitfaden „Neugier und Resilienz als Zukunftskompetenzen von Organisationen in Zeiten der Transformation“** erklärt auf einem Lernpfad mit 13 Übungseinheiten die Methode der Stress-Mindmaps als Anstoß für präventive Maßnahmen. Der Leitfaden behandelt auch weitere wichtige Themen: Krisenfestigkeit von Strukturen und Prozessen, Fehlerkultur und Stärkung der Resilienz durch Job-Rotation. Die Übungen sind niedrigschwellig erklärt und lassen sich leicht ausprobieren – allein oder in der Gruppe.



„Es war gut, im Team den Raum zu haben, um über die Stressoren zu sprechen, und auch die unterschiedlichen Sichtweisen zu kennen.“

Bericht eines Teilnehmenden an der Stress-Mindmap



Praxisbeispiel

Mentale Gesundheit für Menschen, die im Nachtleben arbeiten

Wer im Nachtleben arbeitet – in Clubs, Bars und der Gastronomie –, ist mit hohen Belastungen konfrontiert. Irreguläre Arbeitszeiten, der ständige Kontakt mit Gästen und die Notwendigkeit, auch unter Druck freundlich zu bleiben, sowie Substanzmissbrauch sind an der Tagesordnung. Das Ineinandergreifen von Arbeit und Privatleben, mangelnde Kommunikation und hohe Personalfuktuation verstärken den Stress. Auf der anderen Seite können der besondere Arbeitsort, der Kontakt mit Menschen, die vielfältigen Teams Mitarbeitenden auch Freude bereiten und Energie zurückgeben.

Wie passt das zusammen? Wie lässt sich hier ein gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld schaffen, das Mitarbeiter*innen besser vor dem Druck und den psychischen Belastungen schützt? Im INQA-Experimentierraum „Mental Health in Clubs“ wurden verhaltenspräventive (also individuelle, persönliche) und verhältnispräventive Maßnahmen (also das Team oder die Organisation betreffend) stark miteinander verzahnt. Regelmäßige Schulungen zu

Achtsamkeit, Deeskalation und Stressbewältigung wurden flankiert durch strukturelle Änderungen: Anpassungen von Schichtplänen, Schaffung von Rückzugsorten und konsumfreien Bereichen.

Entscheidend ist: Betriebliches Gesundheitsmanagement fest verankern und sich externe Unterstützung holen – so sorgen Betriebe dafür, dass Maßnahmen nicht versanden.



Im **Handbuch zum Thema „Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz“** werden die verwendeten Ansätze und Tools geschildert, um Impulse auch für Gastronomie, Sicherheitspersonal und Hotellerie zu geben.



Praxisbeispiel

Resilienz braucht Gesundheit

Die Arbeitswelt wird digitaler, schneller und vernetzter – doch agiles Arbeiten oder New-Work-Ansätze funktionieren nur, wenn die Gesundheit der Beschäftigten aktiv gestärkt wird. Genau hier setzt der INQA-Experimentierraum „New Work for Key Workers“ an. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden von Glasfaser Ruhr wurde ein Programm entwickelt, das Stress abbaut, mentale Gesundheit fördert und New-Work-Praktiken gesundheitsgerecht verankert.

Im Mittelpunkt standen drei Hebel: Belastungen regelmäßig reflektieren, um Überlastungen frühzeitig zu erkennen; Meetingkultur verbessern, damit Besprechungen kürzer, klarer und wirksamer werden; und Gesundheitsförderung fest verankern, sodass sie nicht als Zusatz, sondern als strategischer Bestandteil des Unternehmens gelebt wird.

Die Agenda – sechs kompakte, alltagstaugliche Einheiten:

1. Kick-off: Belastungen sichtbar machen

Methoden: Stimmungs- und Belastungsbarometer
Ziel: Belastungsspitzen früh erkennen und gemeinsam Lösungen finden.

2. Kurzinput: Mikro-Feedback

Methoden: WWW-Methode (Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch)
Ziel: konstruktives, schnelles Feedback als Normalfall im Alltag etablieren.

3. Kurzinput: Wertschätzung und Anerkennung

Methoden: 5-Minuten-Formel, Prinzipien guten Lobens
Ziel: eine Kultur schaffen, in der Anerkennung selbstverständlich ist.

4. Kurzinput: Mental-Health-Routinen

Methoden: einfache Tools und Übungen für zwischendurch
Ziel: mentale Gesundheit aktiv im Arbeitsalltag stärken, nicht erst im Nachhinein.

5. Kurzinput: agile Meetings

Methoden: Retrospektiven, Lean Coffee, Stand-ups, Digital Hacks
Ziel: Meetings, die Energie geben statt nehmen.

6. Abschluss: Verstetigung und Transfer

Methoden: Reflexionsfragen, Mini-Workshop
Ziel: Gesundheitsförderung dauerhaft in Strategie und Struktur verankern.

Learning

Zentrales Learning: Bei Glasfaser Ruhr zeigt sich, dass New Work nur gelingt, wenn Gesundheit mitgedacht wird. Kleine Routinen, regelmäßige Reflexion und echte Beteiligung machen Teams nicht nur leistungsfähiger, sondern nachhaltig resilient und attraktiv für neue Mitarbeiter*innen.



„Als junger Berufseinsteiger finde ich es gut und wichtig zu wissen, dass sich mein Arbeitgeber aktiv mit Angeboten zu Mental Health auseinandersetzt. Gerade in der frühen Berufsphase hilft ein offener Umgang mit mentaler Gesundheit, langfristig leistungsfähig und ausgeglichen zu bleiben.“

Andreas Overmann,
Netzplanung Glasfaser Ruhr

Belastungen im Blick – für alle im Betrieb

Resilienz entsteht dort, wo die Belastungs- und Beanspruchungssituationen aller Beschäftigten ernst genommen werden – vom Team bis zur Führungsebene. Mitarbeitende erleben im Alltag oft hohen Zeitdruck, steigende Arbeitsverdichtung, wechselnde Anforderungen, emotionale Belastungen oder hohe Arbeitslast durch Personalknappheit. Auch Führungskräfte, die sich im Spannungsfeld von Mitarbeitenden und der eigenen Führungskraft befinden, stehen unter besonderem Druck: Sie sollen unterstützen, Lösungen entwickeln, Aufgaben klar definieren, entscheiden, moderieren und Veränderungen begleiten – während sie selbst hohen Belastungen ausgesetzt sind.

Für Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit ist Selbstfürsorge aller Beteiligten entscheidend. Das bedeutet konkret:

- › echte Erholungsphasen einplanen, statt durchzuarbeiten
- › Aufgaben realistisch priorisieren, statt alles gleichzeitig zu stemmen
- › regelmäßig im Austausch Belastungen früh ansprechen und gemeinsam Lösungen finden



Praxisbeispiel

Selbstfürsorge als Führungsaufgabe

Im INQA-Experimentierraum „Pflege:Zeit“ wurde deutlich: Führung gelingt nur, wenn Führungskräfte auch auf sich selbst achten. In speziellen Workshops reflektierten Einrichtungs- und Wohnbereichsleitungen ihre Belastungen – körperlich wie mental – und entwickelten individuelle Strategien zur Stärkung ihrer persönlichen Resilienz.

Die Teilnehmenden formulierten dazu ein konkretes, realistisches Gesundheitsziel, das sie in den kommenden zwei Monaten umsetzen wollten. Für Verbindlichkeit sorgte ein symbolischer Schritt: Die Ziele wurden in einem verschlossenen Umschlag an Kolleg*innen übergeben, die nach zwei Monaten daran erinnern sollten.

Im zweiten Teil der Workshops stand die Frage im Mittelpunkt: Wie beeinflusst Führung Gesundheit und Belastung im Team? Dazu gehört, die eigene

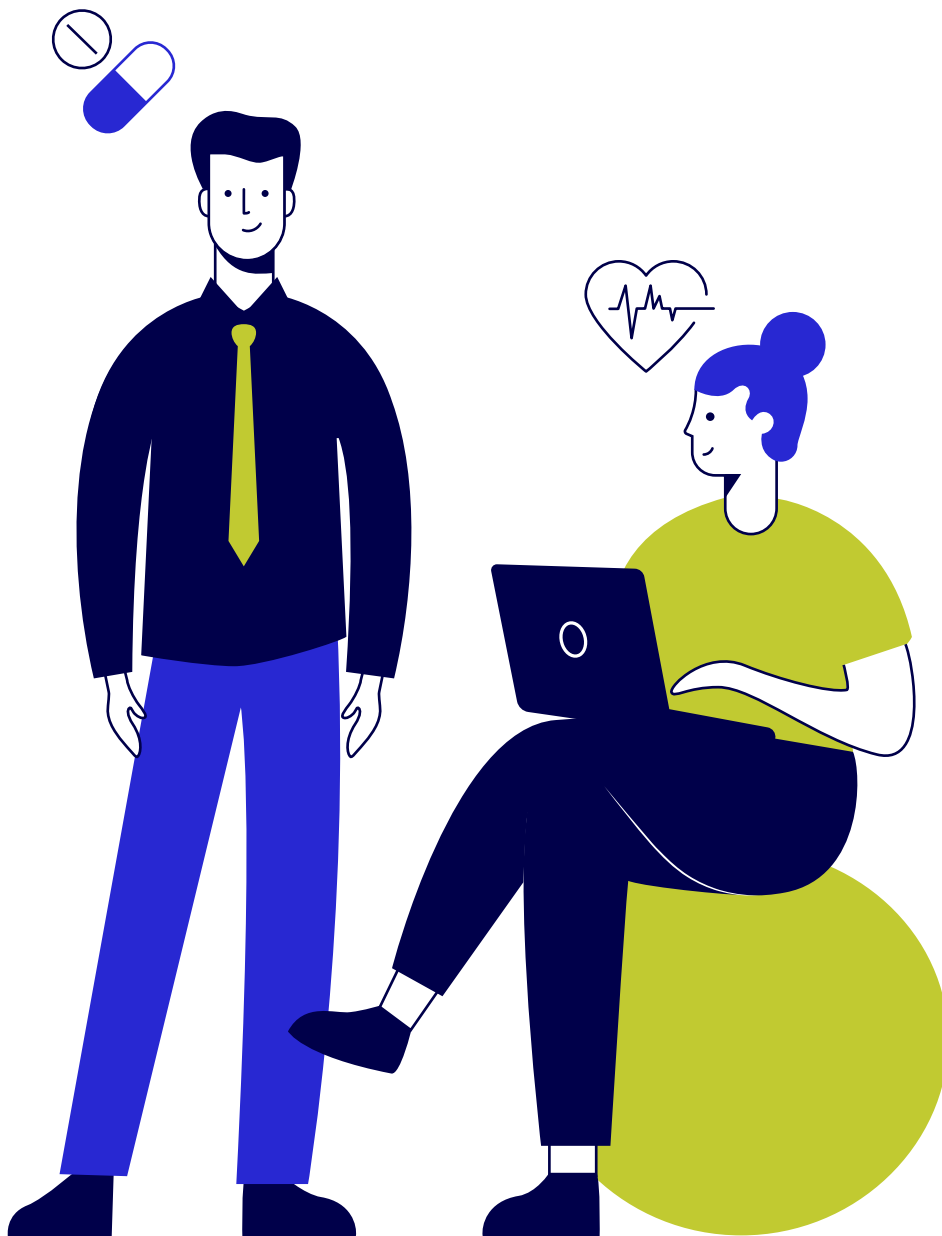
Vorbildrolle bewusst wahrzunehmen – etwa indem Belastungen offen angesprochen, Grenzen sichtbar gemacht und gesunde Arbeitsweisen vorgelebt werden. Ebenso wichtig ist ein positives Organisationsklima, das durch transparente Kommunikation, regelmäßige Gespräche und eine klare Haltung zu Belastungen aktiv gestaltet werden kann.

Learning

Abschließend wurde mithilfe eines „Resilienz-Barometers“ die organisationale Widerstandsfähigkeit eingeschätzt. Die Diskussion zeigte klar: Experimentierräume, in denen geschützt Neues ausprobiert und reflektiert werden kann, stärken nicht nur Mitarbeitende und Führungskräfte – sondern die gesamte Organisation.



Organisationen, die für gute und sichere Arbeitsbedingungen sorgen und gleichzeitig die individuellen Ressourcen ihrer Mitarbeitenden stärken, schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen dauerhaft leistungsbereit und leistungsfähig bleiben können. Wo gesundheitsgerechte Strukturen und starke individuelle Ressourcen zusammenkommen, können Teams Veränderungen aktiv gestalten und bleiben handlungsfähig, auch unter Druck.





Themenfeld

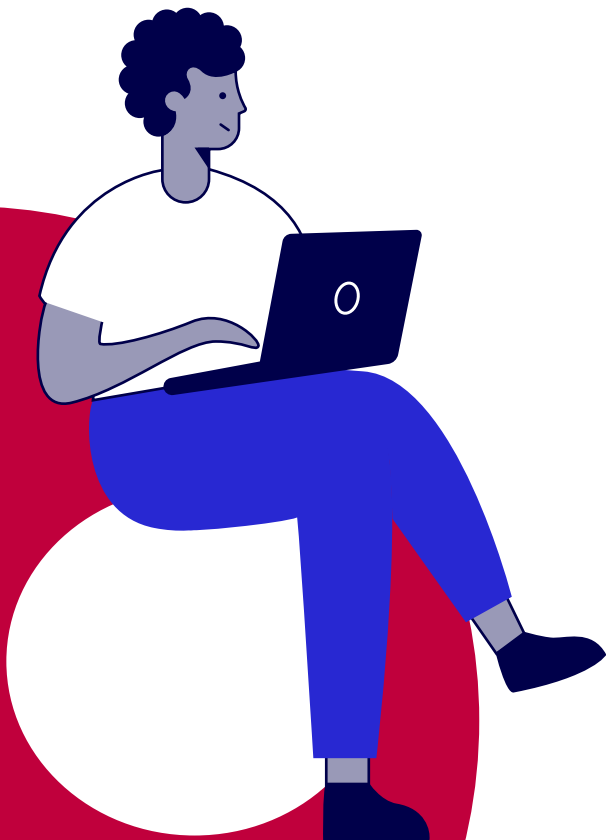
Kompetenz

A large, bold white number '5' is centered on the right side of the page. On the left side, there is a large, semi-circular graphic element in red, with a small portion of a blue circle visible at the bottom left corner.

5

Kompetenz: Lernen als Motor der Resilienz

Mitarbeitende, die Neues lernen, halten den Betrieb beweglich. Betriebe, die Lernen im Alltag ermöglichen, bleiben auch unter Druck handlungsfähig. Deshalb ist Kompetenzentwicklung ein zentraler Baustein organisationaler Resilienz – gerade für kleine und mittlere Betriebe. Sie entsteht dort, wo das Lernen ein selbstverständlicher Teil der Arbeit ist. Gerade in Zeiten des fortschreitenden Wandels der Arbeitswelt – z. B. durch die Digitalisierung, die Automatisierung oder aufgrund von Nachhaltigkeitsbestrebungen – gewinnt kontinuierliches Lernen an Bedeutung.



Drei Kompetenzfelder sind dabei besonders wichtig:

1. **Veränderungskompetenz:** die Fähigkeit, sich flexibel auf neue Anforderungen einzustellen und dies gewinnbringend für die eigene Entwicklung zu nutzen – sozial, organisatorisch und fachlich.
2. **Gestaltungskompetenz:** die Fähigkeit, aktiv auf das Umfeld einzuwirken, Veränderungsprozesse mitzugestalten und eigene Ideen im Team umzusetzen.
3. **Lernkompetenz:** alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Strategien, um sich neues Wissen anzueignen – von Lerntechniken über sprachliche und strategische Fertigkeiten bis hin zu Gedächtnisleistung und Aufmerksamkeitssteuerung

Kompetente Führungskräfte und Mitarbeitende erkennen früh, welche Fähigkeiten für künftige Herausforderungen fehlen und treiben eigenständig Qualifizierung voran. Damit Lernkompetenz wachsen kann, brauchen Mitarbeitende niederschwellige alltagsnahe Lerngelegenheiten – direkt integriert in den Arbeitsprozess („lernförderliche Arbeitsgestaltung“).

Gut gestaltete Lernstrukturen stärken das gesamte Unternehmen, z. B. durch Schulungen, Coaching, Mentoring, Communities of Practice oder Job Rotation. Mitarbeitende erweitern ihren Horizont und profitieren vom Austausch mit Expert*innen aus verschiedenen Bereichen. Durch diese Vernetzung – mit Personen aus dem eigenen Team oder darüber hinaus – stärken und unterstützen sie sich gegenseitig.

Praxisbeispiel

DA_RuN – Neugierde und lebenslanges Lernen

In einer Arbeitswelt, die sich immer schneller verändert, wird Lernen zur zentralen Ressource. Der INQA-Experimentierraum zum Darmstädter Ansatz zur Entwicklung von Resilienz und Neugier (DA_RuN) zeigt, wie Führungskräfte und Teams offen und neugierig bleiben – und kontinuierlich weiterlernen.



Ein zentrales Werkzeug dabei: lernOS – ein offenes System für selbstorganisiertes, lebenslanges Lernen. Statt auf klassische Trainings setzt lernOS auf Leitfäden, Lernzirkel und kurze Lernschleifen, mit denen Einzelne, Teams und ganze Organisationen neue Fähigkeiten entwickeln können – etwa im Umgang mit KI, digitalen Tools oder neuen Arbeitsformen. „lernOS“ stammt übrigens aus dem Esperanto (eine Plansprache, die internationale Verständigung erleichtern und stärken soll) und bedeutet „wir werden lernen“ – genau die Haltung, die moderne Arbeit braucht.

Diese Idee wurde dazu benutzt, die Kompetenzen von Führungskräften zu stärken:

Wie schafft man Klarheit im Team? Wie bleibt man in einer VUCA-Welt (VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) handlungsfähig? Und wie organisiert man das eigene Lernen so, dass man Veränderungen aktiv gestaltet, statt nur darauf zu reagieren?



Der entwickelte **Lernleitfaden** unterstützt Führungskräfte dabei, Resilienz, Selbstorganisation und Veränderungsfähigkeit aufzubauen – Schritt für Schritt, praxisnah und im individuellen Tempo. So wird Lernen zum festen Bestandteil des Führungsalltags und zur Grundlage für eine widerstandsfähige Organisation.



Kompetenzen für die Zukunft entwickeln

Die Arbeitswelt wandelt sich auch im Finanzsektor. Routineaufgaben werden zunehmend durch KI, Software oder automatisierte Prozesse ersetzt. Gleichzeitig machen vereinfachte Abläufe viele Arbeitsschritte leichter, sodass spezielles Fachwissen oft weniger wichtig ist als früher. Der Arbeitsalltag stellt damit neue Anforderungen: stärkere Kund*innenorientierung, mehr Beratungskompetenz und ein sicherer, flexibler Umgang mit digitalen Tools.

Der INQA-Experimentierraum „Skilling@Banken“ machte durch klare Aufgabenprofile, Job-Familien und kompetenzbasierte Stellenportfolios sichtbar, welche Fähigkeiten in Zukunft tatsächlich gebraucht werden – und wo Qualifizierung ansetzen muss. Besonders im mittleren Qualifikationsbereich eröffnen passgenaue Re- und Upskilling-Strategien neue Chancen, um Mitarbeitende für veränderte Rollen fit zu machen.

Damit Personalverantwortliche und Führungskräfte den Überblick behalten, wurde das SYBIL-Tool – speziell für den Bankenbereich – entwickelt: ein Excel-basiertes Planungsinstrument, das Kompetenzentwicklung sichtbar macht, steuert und an die Unternehmensstrategie anbindet.

Zudem bietet der webbasierte Quick Check Future Skills einen einfachen und branchenübergreifenden Überblick darüber, welche Kompetenzen in naher Zukunft besonders wichtig werden – für Teams und auf individueller Ebene. Mit wenigen Klicks können Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden ermitteln, wo der größte Bedarf an Kompetenzentwicklung besteht.



Wissen, was morgen zählt: Kompetenzbedarfe strategisch ermitteln

Ob Handwerksbetrieb, Pflegeeinrichtung oder Hightech-Unternehmen – strategische Personalplanung und strategisches Kompetenzmanagement bereiten Unternehmen frühzeitig auf künftige Anforderungen vor. Die zentrale Frage lautet: Welche Kompetenzen brauchen wir, um auf Veränderungen zu reagieren und langfristig leistungsfähig zu bleiben?

Dazu gehört:

- › bestehende Aufgaben, Rollen und Arbeitsabläufe analysieren – als Ausgangspunkt für die Planung (Ist-Analyse)
- › absehbare Veränderungen einbeziehen – etwa Digitalisierung, neue Regulierungen, veränderte Kundenerwartungen oder demografischer Wandel
- › gemeinsam prüfen: Welche Fähigkeiten werden künftig wichtiger?
- › daraus zukünftige Kompetenzanforderungen und Soll-Profil ableiten (ideale Kompetenzprofile für Stellen)
- › Ist-Kompetenzen mit Soll-Kompetenzen abgleichen, um Qualifikationslücken frühzeitig zu erkennen
- › gezielte Maßnahmen ableiten: kompetenzbasierte Rekrutierung (Einstellung nach Fähigkeiten) und passgenaue Qualifizierungsangebote
- › vorhandene Stärken ausbauen, Zukunftskompetenzen priorisieren, personelle Risiken mitdenken (z. B. Fluktuation, Renteneintritt)



„Wenn Unternehmen und Institutionen fit für die Zukunft sein möchten, dann ist besonders wichtig zu wissen, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden in Zukunft benötigen.“

Marc Brandt,
Projekt Skilling@Banken

Kompetenzen gemeinsam entwickeln – nicht top-down

Kompetenzentwicklung funktioniert am besten, wenn Beschäftigte als Expert*innen ihrer eigenen Arbeit aktiv einbezogen werden und strategischer Weitblick und Praxiswissen zusammenwirken. Beteiligung schafft Relevanz und macht Kompetenzentwicklung zu einem lebendigen, gemeinsam getragenen Prozess. So entsteht ein realistisches Bild zukünftiger Anforderungen und ein Kompetenzsystem, das strategisch ausgerichtet und zugleich praxisfest ist.



Praxisbeispiel

Zukunftskompetenzen gemeinsam gestalten

Wie erkennen Unternehmen, welche Fähigkeiten morgen entscheidend sind? Um diese Frage zu beantworten, hat die IAV Ingenieurgesellschaft im INQA-Experimentierraum zu organisationaler Resilienz im „Mitmachunternehmen“ (REMI) einen Prozess entwickelt – gemeinsam mit Betriebsrat und Geschäftsführung; wissenschaftlich fundiert, praxisnah gestaltet.

In Workshops, Interviews und Dialogformaten identifizierten Beschäftigte und Führungskräfte gemeinsam sogenannte Future Skills, also Fähigkeiten, die für ihre Arbeit in Zukunft relevant werden. Die Grundlage war eine breite Analyse von Studien und Trendberichten: Über 180 Kompetenzen wurden zu fünf übersichtlichen Kompetenzclustern zusammengefasst.

Das Ergebnis: klare Kompetenzprofile, die exakt zur strategischen Ausrichtung von IAV passen und als Orientierung für Recruiting, Weiterbildung und Personalentwicklung dienen. Besonders wirksam war der partizipative Ansatz: Mitarbeitende wurden als Expert*innen ihrer Arbeit eingebunden, Führungskräfte übernahmen die Rolle von Lernbegleiter*innen, und organisationale Lernfähigkeit wurde als zentraler Erfolgsfaktor verankert.

Learning

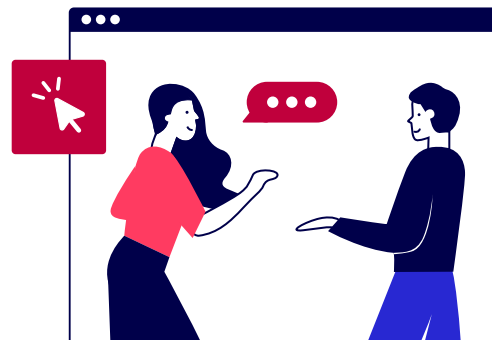
Die Kernbotschaft: Zukunftskompetenzen lassen sich nicht verordnen – sie müssen gemeinsam erarbeitet werden. Genau das schafft Akzeptanz, Relevanz und eine Basis für nachhaltige Entwicklung.

Digitale Kompetenz – Technik verstehen, nutzen und mitgestalten

Digitale Technologien prägen heute die Arbeit in nahezu jeder Branche: von Assistenzsystemen im Handwerk bis zu mobilen Endgeräten und Dokumentationslösungen in der Pflege. Neue Tools verändern Abläufe grundlegend – und bringen nur dann ihren Nutzen, wenn Beschäftigte sie akzeptieren und sicher anwenden können. Digitale Kompetenz bedeutet dabei weit mehr, als Geräte zu bedienen oder bestimmte Tools zu nutzen: Sie umfasst das Verständnis für digitale Prozesse, die Fähigkeit, neue Anwendungen schnell zu erlernen, und den Mut, Veränderungen aktiv mitzugestalten.

Damit dies gelingt, braucht es kontinuierliche Qualifizierung. Mitarbeiter*innenschulungen – niedrigschwellig und eng am Arbeitsalltag orientiert – verringern Unsicherheiten und stärken das Vertrauen in neue digitale Lösungen. Wenn Beschäftigte erleben, dass Technik ihre Arbeit erleichtert, wächst nicht nur Effizienz, sondern auch Resilienz: Teams können flexibler reagieren, Wissen wird besser geteilt und Abläufe bleiben auch bei Ausfällen stabil.

Digitale Kompetenz entsteht nicht in einer einmaligen Schulung. Sie wächst dort, wo Veränderung Teil des Arbeitsalltags wird. Durch Erfahrungsaustausch, gemeinsames Problemlösen und das Weitertragen von Ideen. Digitale Verbesserungen sind ein fortlaufender Prozess.



Praxisbeispiel

Wenn alles läuft – geht es erst richtig los

Was passiert, wenn eine Software erfolgreich eingeführt ist? Wenn ein Digitalisierungsprojekt beendet, ein Leitbild im Unternehmen mit Leben erfüllt ist, eine Fehlerkultur gelebt wird? Im INQA-Experimentierraum zur Steigerung der Resilienz im Sanitär-Heizung-Klima-Handwerk bei Einführung von digitalen Assistenzsystemen (DigiResHand) zeigte sich, dass genau dann der entscheidende Moment kommt: Denn digitale Veränderungen wirken nur, wenn sie kontinuierlich begleitet und im Alltag weiterentwickelt werden.

Die Effekte der partizipativen Softwareeinführung wurden genau ausgewertet: Zeitersparnis, niedrigere Fehlerquote, höhere Mitarbeiterzufriedenheit. Das Ergebnis war gut – aber der Betrieb wollte mehr. Statt „Projekt zu Ende – Haken dran“ nutzte er die Aufbruchsstimmung und etablierte einen kontinuierlichen Verbesserungszyklus:

- › ein permanentes Austausch- und Verbesserungsforum (WhatsApp-Gruppe)
- › quartalsweise Digitalisierungstreffen
- › kurze Team-Reviews in festen Abständen
- › ein digitales Ideen-Board für regelmäßige Impulse

Das Ergebnis: Die Veränderungsbereitschaft blieb lebendig, digitale Abläufe wurden nachjustiert – auch Monate nach der Einführung – und der Betrieb stärkte dauerhaft seine Widerstandsfähigkeit. Aus einer erfolgreichen Softwareeinführung wurde so ein langfristiger Lernprozess, der die Organisation insgesamt resilienter machte.



Soziale, sprachliche und interkulturelle Kompetenzen – Zusammenarbeit stärken

In vielfältigen Teams treffen unterschiedliche Werte, Haltungen, Perspektiven, Hintergründe und Erfahrungen aufeinander. Diese Vielfalt ist eine wichtige Ressource – entfaltet ihre Wirkung aber nur, wenn Verständigung untereinander gelingt und Zusammenarbeit aktiv gestaltet wird. Unterschiedlichkeit führt nicht automatisch zu besseren Ergebnissen. Sie erfordert den bewussten Umgang mit verschiedenen Sichtweisen, Spannungen und unterschiedlichen Erwartungen. Zentrale Voraussetzung dafür: Führungskräfte und Mitarbeitende brauchen Kompetenzen, die soziale, sprachliche und interkulturelle Aspekte verbinden:

- › **soziale Kompetenz:** Konflikte ansprechen, Feedback geben, gemeinsam Lösungen finden – das schafft Sicherheit in unsicheren Zeiten.
- › **interkulturelle Kompetenz:** Offenheit für unterschiedliche kulturelle Hintergründe sowie Sensibilität für Missverständnisse, Werte und Kommunikationsstile.
- › **sprachliche Kompetenz:** gerade in Branchen mit vielen Quereinsteiger*innen oder Zugewanderten entscheidend für Sicherheit und Servicequalität.

Kompetenzentwicklung für Menschen, die uns bewegen

In vielfältigen Teams ist es entscheidend, dass Mitarbeitende die richtigen Fähigkeiten haben, um sicher, souverän und respektvoll miteinander sowie mit Kund*innen zu arbeiten. Der INQA-Experimentierraum zu Kompetenz und Resilienz für kulturell gemischte Teams im ÖPNV (KompResifÖV) zeigt, wie gezielte Kompetenzentwicklung im öffentlichen Nahverkehr (ÖPNV) gelingt – praxisnah, wirksam und wertschätzend.

Sprachkompetenz stärken

Bei der HEAG mobilo GmbH wurden im Rahmen von „KompResifÖV“ individuelle Deutschkurse für das Fahrpersonal angeboten, um die Kommunikation im Arbeitsalltag zu verbessern und den Umgang mit Fahrgästen zu erleichtern. So wurden Sprachbarrieren abgebaut und Mitarbeitende fit für die täglichen Herausforderungen gemacht.

Deeskalationstrainings und Vertrauenspersonen

Bei den Stadtwerken Münster erhielten Mitarbeitende im Fahrdienst Seminare zur professionellen Konfliktbewältigung – sowohl im Umgang mit Fahrgästen als auch im Team. Die Trainings stärkten Selbstsicherheit, förderten Teamzusammenhalt und stießen auf außerordentlich positive Resonanz.

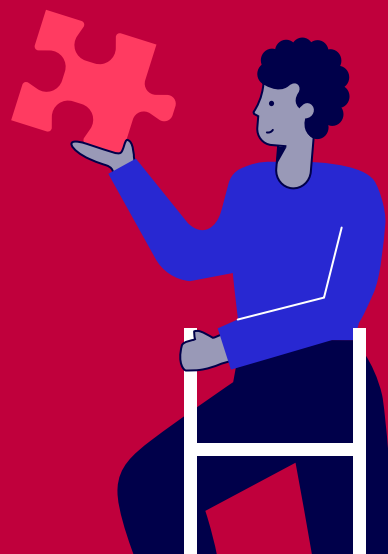
Zusätzlich wurden Vertrauenspersonen ausgebildet, um ihre Kolleg*innen bei schwierigen Situationen zu unterstützen und Konflikte frühzeitig zu deeskalieren. Hierfür wurden sie in drei Modulen geschult: die eigene Rolle verstehen, Gesprächsführung und interkulturelle Kompetenz sowie Vermittlung an interne und externe Beratungsstellen. Dass sich das Erlernte auch auf private Konflikte anwenden lässt, wurde von den Teilnehmenden besonders geschätzt.

Interkulturelle Sensibilisierung

Ein in dem Projekt entwickeltes und erprobtes Online-Training zu interkultureller Sensibilisierung in einfacher Sprache (3× 20 Minuten) vermittelt zugewanderten Mitarbeitenden und Teams mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen praxisnahes Wissen über verschiedene kulturelle Perspektiven und Arbeitsweisen und fördert die Zusammenarbeit. So wird Vielfalt zur Stärke im Arbeitsalltag.

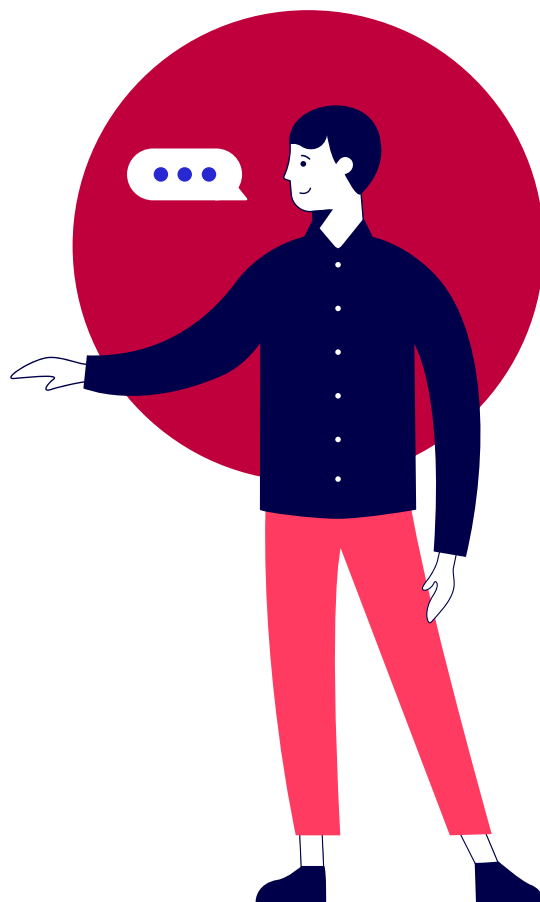
Learning

„KompResifÖV“ zeigt: Kompetenzentwicklung kann weit mehr sein als klassische Schulungen. Sie bewegt, verbindet Teams, stärkt Resilienz und macht Mitarbeitende fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt.



Arbeitsgestaltungskompetenz für Schlüsselpersonen

Prozesse, Aufgaben und Teamstrukturen so zu gestalten, dass Belastungen reduziert, Abläufe effizient organisiert und Mitarbeitende motiviert werden, erfordert gezielte Arbeitsgestaltungskompetenz. Sie ist eine zentrale Voraussetzung für gesunde, leistungsfähige und anpassungsfähige Organisationen. Sie ist besonders wichtig für Schlüsselpersonen im Betrieb, wie etwa Führungskräfte. In kleinen Betrieben ist das oft besonders herausfordernd: Firmeninhaber*innen und Unternehmer*innen übernehmen viele Aufgaben selbst, haben wenig Zeit für strategische Gestaltung und müssen gleichzeitig den Überblick in Bezug auf die Geschäftsprozesse behalten. Umso wichtiger ist es, geeignete Instrumente und Werkzeuge zu nutzen, die Orientierung bieten, Arbeitsprozesse transparent machen und eine strukturierte Selbstorganisation unterstützen. So kann Arbeitsgestaltung gezielt und nachhaltig im betrieblichen Alltag verankert werden.





Praxisbeispiel

Praktische Werkzeuge für den Alltag

Nicht immer braucht es große Innovationen, um Arbeitsorganisation resilient zu machen. Manchmal genügen gezielte, nutzerfreundliche Werkzeuge für den Arbeitsalltag. Genau solche entwickelten Klein- und Kleinstunternehmen im INQA-Experimentierraum „HandWerkZeug für KKU“. Neben Kurzchecks entstanden im Projekt 21 Werkzeuge – von der Arbeitsplatzbeschreibung bis zum Wertschätzungsleitfaden. Sie helfen Schlüsselpersonen im Betrieb, Aufgaben zu strukturieren, Prozesse zu verbessern und Mitarbeitende gezielt einzubinden. Der niedrigschwellige Zugang macht es leicht, einzusteigen. Die Kurzchecks helfen,

Betriebsblindheit aufzubrechen und das Team für Verbesserungsmöglichkeiten zu sensibilisieren. Ein Beispiel: Bei Problemen mit Mitarbeiterbindung oder Mitarbeiterengagement verweist der Check auf die Werkzeugliste „Mitarbeiterzufriedenheit“. Sie enthält neben der „Verbesserungswerkstatt“ und dem Werkzeug zur flexiblen Arbeitsplatzgestaltung weitere Tools mit Basiswissen zum Thema.





Kompetenzentwicklung ist ein zentraler Faktor für die Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit eines Betriebs – kein „Nice-to-have“, sondern eine grundlegende Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Kompetenzentwicklung stärkt die Lernfähigkeit und unterstützt Mitarbeitende im Umgang mit Veränderungen. Sie stärkt die Handlungsfähigkeit von Teams und unterstützt Unternehmen dabei, flexibel auf Krisen und neue Anforderungen zu reagieren. Erfolgreiche Organisationen schaffen dafür Strukturen, die Beteiligung fördern, Lernen im Arbeitsalltag ermöglichen und langfristig wirken. Wo Lernen Teil der Arbeit ist, bleiben Betriebe auch unter Druck handlungsfähig.



Fazit

Resiliente Betriebe warten nicht auf die nächste Krise. Sie schaffen heute die Voraussetzungen, um morgen handlungsfähig zu bleiben.

Organisationale Resilienz ist machbar – auch für kleine und mittlere Betriebe. Und zwar genau dort, wo Unternehmen handeln: in der Führung, beim Umgang mit Vielfalt, bei der Gesundheitsförderung und in der Kompetenzentwicklung.

Was die Praxisbeispiele lehren: Resilienz entsteht nicht durch einen Masterplan oder ein einzelnes Projekt. Sie entwickelt sich Schritt für Schritt – durch kleine Anpassungen, kluge Entscheidungen und die Bereitschaft, Neues auszuprobieren. Jeder Betrieb findet seinen eigenen Weg. Manchmal mit Umwegen, manchmal mit Herausforderungen. Entscheidend ist: dranbleiben, lernen, anpassen.

Vier Handlungsfelder, die Resilienz stärken:

1. **Führung:** Gute Führung gibt Orientierung, schafft Vertrauen und bindet Mitarbeitende ein. Sie ist die Brücke zwischen Strategie und Alltag – und entscheidet darüber, ob Veränderungen gelingen.
2. **Vielfalt:** Unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Hintergründe machen Teams kreativer und anpassungsfähiger. Wer Vielfalt aktiv gestaltet, gewinnt Fachkräfte – und hält sie.
3. **Gesundheit:** Gesunde Mitarbeitende sind die Basis für einen handlungsfähigen Betrieb. Wer Verhalten und Arbeitsbedingungen gleichermaßen in den Blick nimmt, schafft gute Voraussetzungen, um auch unter Druck funktionsfähig zu bleiben.
4. **Kompetenz:** Lernen muss Teil der Arbeit sein – nicht die Ausnahme. Betriebe, die Wissen teilen, Austausch fördern und Mitarbeitende qualifizieren, bleiben beweglich.

Wie Sie jetzt resilienter werden können:

Sie müssen nicht alles auf einmal angehen. Starten Sie dort, wo der Druck am größten oder das Potenzial am deutlichsten ist. Nutzen Sie die Werkzeuge, Checklisten und Leitfäden aus den Experimentierräumen. Binden Sie Ihre Mitarbeitenden ein – sie wissen am besten, was im Alltag funktioniert. Und holen Sie sich Unterstützung: durch Beratung, Coaching oder den Austausch mit anderen Betrieben.

Resilienz ist kein Zustand, den man erreicht – sie ist eine Haltung, die man lebt. Eine Haltung, die Veränderungen als Teil des Alltags begreift. Die Fehler als Lernchance sieht. Die Mitarbeitende aktiv einbezieht. Und die heute dafür sorgt, dass Ihr Betrieb morgen noch handlungsfähig ist.

Die Beispiele aus der Praxis zeigen: Es lohnt sich. Nicht nur, um Krisen besser zu überstehen. Sondern um als Unternehmen stärker, beweglicher und zukunftsfähiger zu werden.



Weitere INQA-Angebote

INQA-Coaching – professionelle Begleitung im digitalen Wandel

Digitalisierung, Fachkräfteengpässe, veränderte Arbeitsabläufe – viele kleine und mittlere Unternehmen stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Das Beratungsprogramm INQA-Coaching des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unterstützt KMU dabei, den Wandel aktiv zu gestalten.

Ein autorisierter Coach arbeitet bis zu sieben Monate gemeinsam mit Ihnen und Ihren Beschäftigten an konkreten Lösungen – von digitalen Tools über neue Arbeitsprozesse bis zur Fachkräftesicherung. 80 % der Kosten für bis zu zwölf Coaching-Tage werden gefördert (ESF Plus und BMAS).

Die Praxis zeigt: Es funktioniert. Das Jugendhilfe-Unternehmen Plan B nutzte INQA-Coaching, um chaotische Teamsitzungen zu strukturieren und das Onboarding zu verbessern. Das Team entwickelte gemeinsam neue Regeln mit festen

Zeitfenstern und ein Patensystem für neue Mitarbeitende. „Die Mitarbeitenden an der Basis haben die besten Ideen“, so Geschäftsführerin Vivien Erfurth-Heinz.



Praxisbeispiel Plan B

Jetzt starten: Nach einer kostenlosen Erstberatung bei Ihrer regionalen INQA-Beratungsstelle erhalten Sie einen Coaching-Scheck und können direkt loslegen.

Mehr Informationen:



INQA-Praxisbeispiele – Inspiration für Ihre Arbeitswelt von morgen

Entdecken Sie, wie Innovation in der Unternehmenspraxis gelebt wird! INQA präsentiert Ihnen inspirierende Praxisbeispiele, die zeigen, wie Unternehmen den Wandel der Arbeitswelt erfolgreich meistern. Von moderner Personalführung über innovative Gesundheitskonzepte bis hin zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz – unsere Beispiele bieten wertvolle Impulse für Ihre eigene Transformationsreise. Lassen Sie sich inspirieren und finden Sie die passenden Lösungen für Ihre Herausforderungen!

Mehr Informationen:



INQA-Checks – Erkennen Sie, wo Ihr Betrieb steht

Wer Veränderungen im Betrieb anstoßen will, sollte zunächst ermitteln, wo Handlungsbedarf besteht. Wie steht es zum Beispiel um das Thema Gesundheit im Unternehmen? Oder wie wird das Personal geführt? Um das zu prüfen, helfen Ihnen die INQA-Checks. Das sind Checklisten und Fragebögen, mit denen Sie Ihre Stärken und Schwächen erkennen können.

Mehr Informationen:



Impressum

Herausgeber

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin
info@inqa.de
www.inqa.de

Stand: April 2026

Autor*innen:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
(BAuA), Koordination Fachgruppe 1.3 „Strukturelle
Veränderungen und Arbeitsorganisation; Projekt-
koordination INQA“

Gestaltung und Illustrationen:

Scholz & Friends
Litfaß-Platz 1
D-10178 Berlin

Wenn Sie dieses Produkt bestellen möchten:

Best.-Nr.: INQA 125

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: www.bmas.de

Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Fax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon: www.gebaerdentelefon.de/bmas

Druck:

Hausdruckerei BMAS, Bonn

Fotos

U1: Maskot via Getty Images,
U2: Westend61 via Getty Images,
S. 6: 10'000 Hours via Getty Images,
S. 9: alvarez via Getty Images,
S. 22: Luis Alvarez via Getty Images,
S. 26: Luis Alvarez via Getty Images,
S. 30: Willie B. Thomas via Getty Images,
S. 36: CentralITAlliance via Getty Images,
S. 43: Westend61 via Getty Images,
S. 47: Maskot via Getty Images,
S. 49: SDI Productions via Getty Images

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger
Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

