

01.07.2023 – 30.06.2025

# HandWerkZeug für Klein- und Kleinunternehmen



ein INQA-Experimentierraum

# Worum geht's in unserem Projekt?

**Förderschwerpunkt:**

**Organisationale Resilienz in Zeiten des beschleunigten Wandels**

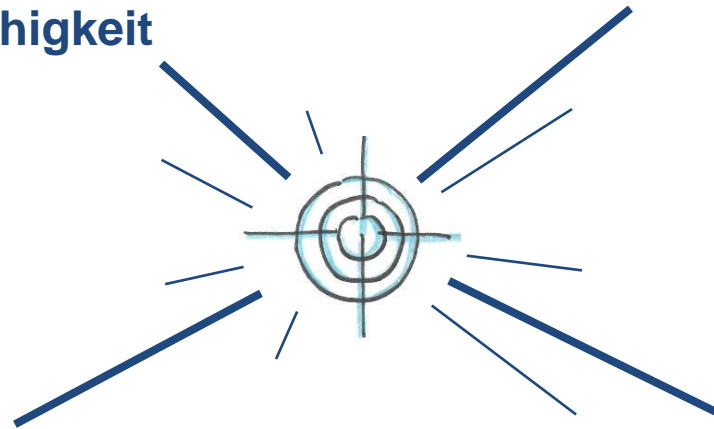


**Wie kann Resilienz in kleinen und kleinsten Unternehmen gefördert werden und wie können Führungskräfte und Mitarbeitende dazu beitragen?**

# Ziele des Projekts

**Stärkung der Klein- und  
Kleinstunternehmen und  
Erhöhung ihrer  
Wettbewerbsfähigkeit**

**Stärkung der Fähigkeit,  
sich als KKV besser in  
einem sich ständig  
wandelnden Umfeld zu  
positionieren**



**Erhalt regionaler  
Wirtschaftsstrukturen, u.a. durch  
die Erhaltung und Schaffung von  
Arbeitsplätzen**

**Entwicklung von praxisnahen  
Werkzeugen zur Verbesserung  
der Kommunikation und der  
Unternehmenskultur in KKV**

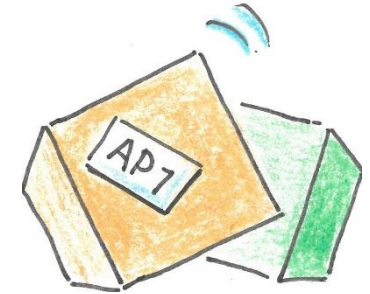
# Was haben wir vor?

**Gemeinsam mit Unternehmen**

**Bedarfe ermitteln**



**Werkzeuge und Hilfsmittel  
erarbeiten und erproben**



**Zwei Pilotbetriebe sind in allen**

**Phasen der Projektarbeit**

**eingebunden**



**Fokus liegt auf den Themen  
Führung, Kommunikation und  
Unternehmenskultur**

**Erkenntnisse aus der Arbeit mit den  
Pilotbetrieben werden auf andere  
Unternehmen ausgeweitet**

# Was haben wir vor?

- **Bedeutung von Resilienz und wie kann man sie „messen“?**
- **Erarbeitung eines Kurzchecks für Unternehmen**
- **Entwicklung von praxisorientierten Werkzeugen (23-25)**
- **Entwicklung eines (Brett)spiels für Mitarbeitende und Führungskräfte**
- **Erprobung und Validierung der Produkte in Pilotunternehmen**
- **Transfer der Werkzeuge in weitere Unternehmen**



# Projektpartner



Sandy Morgen



Janet Jonas



Stefan Feige



Dr. Evelyn Schmidt-Meergans



Julia Rauh



Hans-Jürgen Dorr



Jennifer Vöpel

# Wer ist noch beteiligt?

## Pilotbetriebe:

- Dubrau Automobile Calau



- FFD Bedachungs-GmbH Peitz

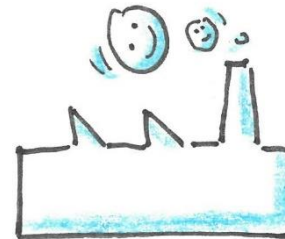


## Stakeholder



## Weitere Klein- und Kleinstunternehmen

- 10 Transferunternehmen
- Weitere Unternehmen in Brandenburg und Deutschlandweit



# Projektverlauf

**Juli 2023 – Januar 2024**

Erarbeitung eines digitalen Kurzchecks „Resilienz in Handwerks-KKU“



**Oktober 2023 – Juni 2024**

Entwicklung von (digitalen) Lernformaten zur Kompetenzentwicklung (Werkzeuge, Brettspiel)



**Mai 2024 – Februar 2025**

Erprobung und Validierung der Projektergebnisse in 2 Pilot- und 10 Transferunternehmen



**Januar – Juni 2025**

Aufbereitung von Best Practice Beispielen

Transfer der Projektergebnisse



# Handlungsfelder

Die Stärkung der Organisationalen Resilienz bedeutet, sich zunächst mit der betrieblichen Situation auseinander zu setzen.

Der Kurzcheck enthält deshalb für die Handlungsfelder Organisationskultur sowie Organisations- und Personalentwicklung insgesamt 12 Frageblöcke.

Die Auswahl der Resilienzfaktoren erfolgte in Anlehnung an die ISO 22316, den internationalen Standard für Resilienz.



# Kurzchecks zur Erfassung der organisationalen Resilienz

Versionen Stand: Oktober 2024

---

### Kurzcheck zur Erfassung der organisationalen Resilienz

#### - Geschäftsführung -

Erster und letzter Buchstabe  
des Vornamens  
Ihrer Mutter  
(z. B. Anne = AE)

Erster und letzter Buchstabe  
des Geburtsnamens  
Ihrer Mutter  
(z. B. Müller = MR)

Tag des Geburtsdatums  
Ihrer Mutter  
(z. B. 07. Juli = 07)

\_\_\_\_\_

(Datum)

---

Gefördert durch:

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

Fachlich begleitet durch:

Seite 1 von 7

---

### Kurzcheck zur Erfassung der organisationalen Resilienz

#### - Beschäftigte -

Erster und letzter Buchstabe  
des Vornamens  
Ihrer Mutter  
(z. B. Anne = AE)

Erster und letzter Buchstabe  
des Geburtsnamens  
Ihrer Mutter  
(z. B. Müller = MR)

Tag des Geburtsdatums  
Ihrer Mutter  
(z. B. 07. Juli = 07)

\_\_\_\_\_

(Datum)

---

Gefördert durch:

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

Fachlich begleitet durch:

Seite 1 von 7

# Kurzchecks zur Erfassung der organisationalen Resilienz

## Version: Geschäftsführung

## Version: Mitarbeitende

Organisationsentwicklung					
Anpassungsfähigkeit		Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher nicht zu	
1.	Wir können schnell auf Veränderungen im Markt reagieren.				
2.	Unsere Arbeitsabläufe und Prozesse können schnell umgestellt werden.				
3.	Wir können nach Bedarf neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln und einführen.				

Organisationsentwicklung					
Anpassungsfähigkeit		Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher nicht zu	Keine Angabe möglich
1.	Unser Unternehmen kann schnell auf Veränderungen im Markt reagieren.				
2.	Die Arbeitsabläufe und Prozesse können schnell umgestellt werden.				
3.	Wir können gut und schnell neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln und einführen.				

Risikomanagement					
		Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher nicht zu	
4.	Wir führen regelmäßig Gespräche und Analysen durch, um potenzielle Risiken für das Unternehmen zu identifizieren.				
5.	Wir ergreifen regelmäßig Maßnahmen, um Risiken zu minimieren oder ihnen entgegenzuwirken.				
6.	Wir sind gut auf unvorhergesehene Ereignisse oder Krisen vorbereitet.				

Risikomanagement					
		Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher nicht zu	Keine Angabe möglich
4.	Es werden regelmäßig Gespräche und Analysen durchgeführt, um potenzielle Risiken zu identifizieren.				
5.	Es werden regelmäßig Maßnahmen ergriffen, um Risiken zu minimieren oder ihnen entgegenzuwirken.				
6.	Wir sind gut auf kritische Situationen vorbereitet.				

# Kurzchecks zur Erfassung der organisationalen Resilienz - Bearbeitet

Organisationsentwicklung			
Anpassungsfähigkeit	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher nicht zu
1. Wir können schnell auf Veränderungen im Markt reagieren.			
2. Unsere Arbeitsabläufe und Prozesse können schnell umgestellt werden.			
3. Wir können nach Bedarf neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln und einführen.			

Risikomanagement			
	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher nicht zu
4. Wir führen regelmäßig Gespräche und Analysen durch, um potenzielle Risiken für das Unternehmen zu identifizieren.			
5. Wir ergreifen regelmäßig Maßnahmen, um Risiken zu minimieren oder ihnen entgegenzuwirken.			
6. Wir sind gut auf unvorhergesehene Ereignisse oder Krisen vorbereitet.			

# Kurzchecks zur Erfassung der organisationalen Resilienz - Auswertung

**Übertragung der Punkte** (grün=1 Punkt, gelb=2 Punkte, rot= 3 Punkte) aus analog ausgefüllten Kurzchecks in vorprogrammierte Excel-Tabelle

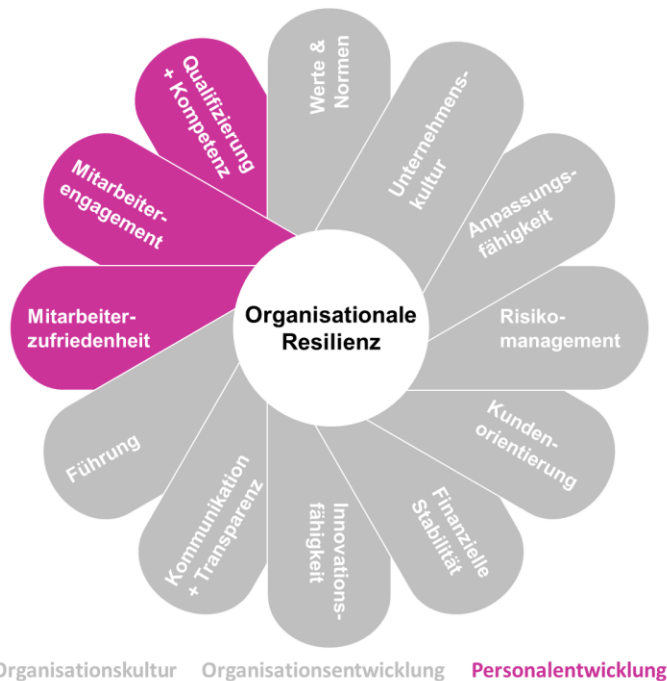
Auswertung Kurzcheck Geschäftsführung & Mitarbeitende																					
ORGANISATIONSENTWICKLUNG																					
	Anpassungsfähigkeit			Risikomanagement			Kundenorientierung			Finanzielle Stabilität			Innovationsfähigkeit			Kommunikation & Transparenz			Führung		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
GF	1,0	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	1,0
MA	1,9	1,9	1,9	2,9	2,6	2,7	1,8	1,6	2,1	1,9	1,7	1,8	1,5	2,1	2,2	2,5	2,5	2,8	1,9	2,4	1,9
PERSONALENTWICKLUNG										ORGANISATIONSKULTUR											
	Mitarbeiterzufriedenheit			Mitarbeiterengagement			Qualifizierung & Kompetenz			Werte & Normen			Unternehmenskultur								
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36						
GF	1,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0						
MA	2,0	2,0	2,1	2,1	2,3	2,1	2,2	2,0	1,8	3,0	2,9	1,9	2,0	2,1	2,1						

# Übersicht Werkzeuge



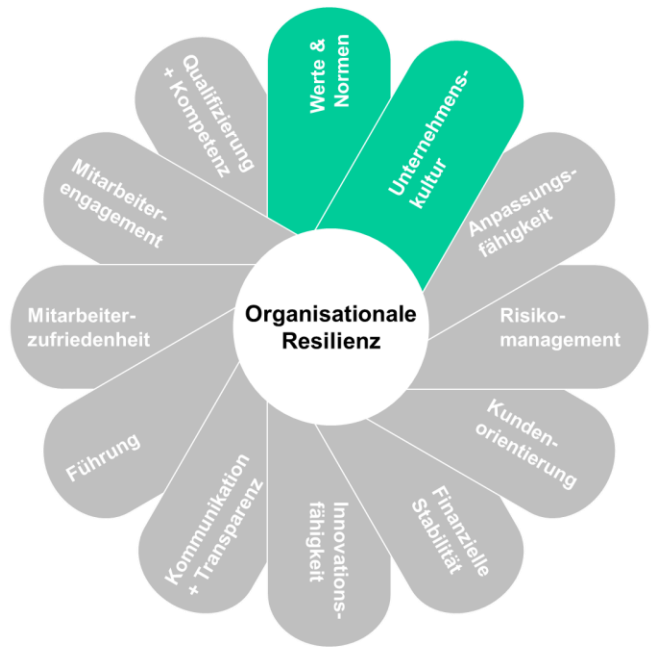
- Risikomanagement
- Sensibilisierung zur Gefährdungs- und Belastungsanalyse
- Vertriebsleitfaden
- Kennzahlenmanagement
- Finanz-Cockpit
- Verborgene Fähigkeiten der Mitarbeitenden: Interne Innovation fördern durch Erkunden verborgener Fähigkeiten
- TrendWerkzeug - Trends für Innovationen im Unternehmen im Blick behalten
- Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung
- Lernerfolge sicherstellen - Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden
- Mitarbeitergespräche - effiziente Planung und Durchführung
- Stress-Check - Belastungen erkennen

# Übersicht Werkzeuge



- Büroarbeitsplätze belastungsarm gestalten - Checkliste zur Selbsteinschätzung
- Verbesserungs-Werkstatt - Gemeinsam aus Fehlern lernen
- Arbeitssitzungen - strukturiert planen und effizient durchführen
- Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen
- Arbeitsplatzbeschreibung (Jobprofil)
- Kompetenzfeststellung (Kompetenzmatrix & Kompetenzradar)

# Übersicht Werkzeuge



- WerteWerkstatt - Unternehmenswerte gemeinsam entwickeln
- Wertschätzungsleitfaden: Kleine Gesten, große Wirkung – Mitarbeitende motivieren und binden durch Wertschätzung
- Mitarbeiterbefragung -Förderung des Engagements der Belegschaft
- Onboarding - Neue Beschäftigte fit machen für den Einstieg

Organisationskultur   Organisationsentwicklung   Personalentwicklung



# Werkzeugauswahl - Stand Oktober 2024

# Werkzeug: Mitarbeitergespräche - effiziente Planung und Durchführung

## Ziel und Nutzen

Die Fähigkeit einer Organisation, sich an Veränderungen anzupassen und gestärkt durch Krisen zu "gehen", setzt eine gute Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitenden ebenso wie eine permanente und zielgerichtete Motivierung der Beschäftigten voraus,

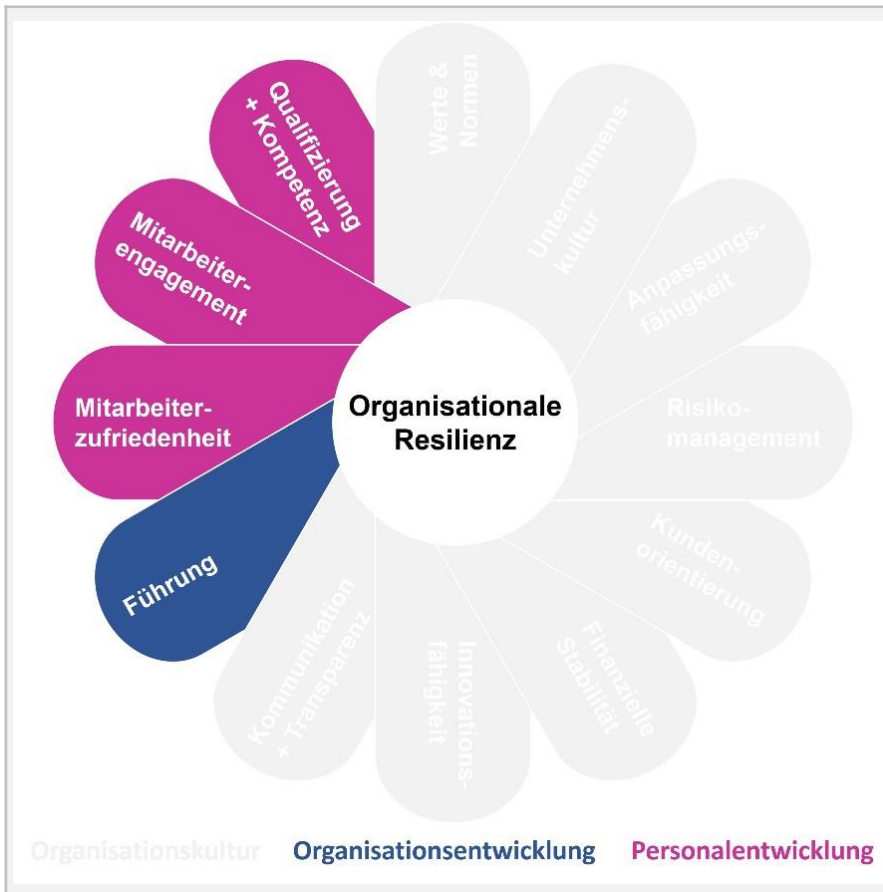
Ziele von Mitarbeitergesprächen können folgende sein:

- Erfassung der **Kompetenzen** der Beschäftigten und Festlegung von **Fortbildungsbedarfen** im Sinne der Personalentwicklung
- **Information** der Beschäftigten über Aufträge, Projekte, aktuelle Herausforderungen
- Einholung von **Ideen** der Mitarbeitenden zur Optimierung von Prozessen und Abläufen



# Werkzeug: Mitarbeitergespräche - effiziente Planung und Durchführung

## Einsatzfelder des Werkzeuges



## Das Werkzeug anwenden

**Schritt 1:** Vorbereitung und Planung



**Schritt 2:** Die Durchführung des Mitarbeitergespräche

- Themen und Ablauf
- Formular zum Festhalten der Ergebnisse



**Schritt 3:** Auswertung und Planung weiterer Schritte

# Werkzeug: Mitarbeitergespräche - effiziente Planung und Durchführung – Vorläufige Version

*Vorläufige Version*

---

**Werkzeug:**  
**Mitarbeitergespräche – effiziente Planung und Durchführung**

Getüßelt durch:

in/grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

Für/lich begleitet durch:

Seite 1 von 18

---

**Inhalt**

Ziel und Nutzen .....	2
Durchführung und Dauer .....	3
Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden .....	4
Das Werkzeug anwenden .....	4
Schritt 1 – Vorbereitung und Planung .....	5
Schritt 2 - Durchführung des Mitarbeitergesprächs.....	7
Schritt 3 - Auswertung und Planung weiterer Schritte.....	16
Entwicklung.....	18
Projektbeteiligte .....	18

**Ziel und Nutzen**

Die Fähigkeit einer Organisation, sich an Veränderungen anzupassen und gestärkt durch Krisen zu "gehen", setzt eine gute Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitenden ebenso wie eine permanente und zielgerichtete Motivierung der Beschäftigten voraus, die dann zu einem höheren Engagement der Belegschaft führen sollte. Von hoher Bedeutung sind in diesem Zusammenhang regelmäßige Gespräche zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden, die dabei helfen können, bestehende Defizite aber auch vorhandene Potenziale aufzudecken.

Mit dem Werkzeug: „Mitarbeitergespräche – effiziente Planung und Durchführung“ bekommen kleine Unternehmen und Betriebe einen praktischen Leitfaden in die Hand, wie solche Gespräche strukturiert zu führen und zu dokumentieren sind.

Ziele von Mitarbeitergesprächen können folgende sein:

1. Erfassung der **Kompetenzen** der Beschäftigten und Festlegung von **Fortbildungsbedarfen** im Sinne der Personalentwicklung
2. **Information** der Beschäftigten über Aufträge, Projekte, aktuelle Herausforderungen
3. Einholung von **Ideen** der Mitarbeitenden zur Optimierung von Prozessen und Abläufen

Seite 2 von 18

# Werkzeug: Mitarbeitergespräche - effiziente Planung und Durchführung – Vorläufige Version

*Vorläufige Version*

Regelmäßig durchgeführte, strukturierte Mitarbeitergespräche unterstützen maßgeblich dabei, die Widerstandsfähigkeit der Organisationen als Ganzes zu stärken, Engagement und Motivation zu erhöhen und Beschäftigte an das Unternehmen zu binden.

Bitte beachten Sie, dass Mitarbeitergespräche immer zwischen dem Beschäftigten und der jeweiligen Führungskraft zu führen sind. Da es in kleinen Unternehmen in der Regel eine sehr flache Hierarchie gibt, gehen wir davon aus, dass die Gespräche zwischen Geschäftsführung und dem Mitarbeitenden stattfinden.

## Durchführung und Dauer

Ein Mitarbeitergespräch sollte **maximal 1,5 Stunden** dauern und einmal im Jahr durchgeführt werden. Wir empfehlen die Durchführung des Gesprächs in 3 Schritten:

- Schritt 1:** Vorbereitung und Planung
- Schritt 2:** Durchführung des Mitarbeitergespräches
- Schritt 3:** Auswertung und Planung weiterer Schritte

HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen

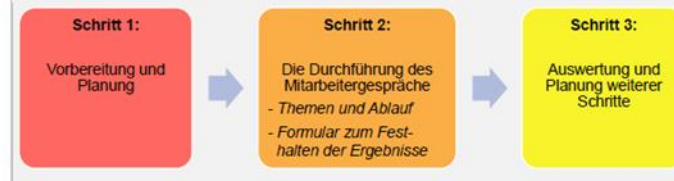
INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

## Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



## Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Mitarbeitergespräche“ in den 3 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:



# Werkzeug: Mitarbeitergespräche - effiziente Planung und Durchführung – Vorläufige Version

*Vorläufige Version*

## Schritt 1 – Vorbereitung und Planung

Die in Schritt 1 genannten Aspekte sind allesamt von großer Bedeutung für erfolgreiche und motivierende Gespräche. Nur wenn Sie als Geschäftsführung die genannten Punkte berücksichtigen, werden die Gespräche dazu beitragen, die Widerstandskraft ihres Betriebes zu erhöhen bei gleichzeitig hohem Engagement der Beschäftigten.

### Voraussetzungen für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

1. Informieren Sie die Teilnehmenden des Mitarbeitergesprächs mindestens 14 Tage vor dem Gespräch.
2. Wählen Sie den Ort für das Gespräch so, dass Sie ungestört reden können.
3. Die Geschäftsführung erstellt bereits im Vorfeld eine Übersicht der Themen, die in dem Gespräch behandelt werden und macht diese bekannt, so dass alle Beteiligten sich darauf vorbereiten können.
4. Stellen Sie sicher, dass das Gespräch in ruhiger und entspannter Atmosphäre, offen und vertrauensvoll, ohne Zeitdruck und ohne Unterbrechungen geführt werden kann. Schaffen Sie eine offene und ehrliche Gesprächsatmosphäre.
5. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter\*innen über die geplanten Themenbereiche und den Ablauf des vorgesehenen Mitarbeitergesprächs. Auf dieser Basis können sie sich Stichworte oder Fragen überlegen, die sie ins Gespräch einbringen wollen.
6. Die Geschäftsführung leitet das Gespräch, d.h. sie begrüßt, klärt noch einmal den Zeitrahmen und fordert den Mitarbeitenden auf, die eigene Sicht auf das jeweils vereinbarte Thema zu erläutern.
7. Sollten Sie als Geschäftsführung direkt in einen Konflikt involviert sein, so sollten Sie bitte die Moderation abgeben.
8. Die Gesprächsanteile sollen ausgeglichen (50:50) sein. Das Gespräch soll mehr durch Anerkennung als durch Kritik geprägt sein.
9. Die in dem Gespräch getroffenen Vereinbarungen sind während des Gesprächs schriftlich zu dokumentieren und im Anschluss von beiden Seiten zu unterzeichnen. Die Niederschrift ist streng vertraulich zu behandeln und verbleibt bei den jeweiligen Gesprächsbeteiligten.

Seite 5 von 18

10. Gesondert hiervon wird festgehalten, zu welchem Zeitpunkt das Mitarbeitergespräch stattgefunden hat und welche Maßnahmen (z.B. Fortbildungsbedarf) sich aus der Sicht des Mitarbeitenden und der Geschäftsführung ableiten lassen.
11. Nachdem Sie Gespräche mit allen Mitarbeitenden geführt haben, werten Sie die Dokumentationen aus. Lassen sich wenig genutzte Kompetenzen oder Interessen, Fortbildungsbedarfe, Defizite in den Arbeitsabläufen, Konflikte etc. erkennen?
12. Wenn Sie Handlungsbedarf feststellen, planen Sie entsprechende Maßnahmen. Achten Sie darauf, dass aus den Mitarbeitergesprächen konkrete Veränderungen entstehen - auch wenn es kleine Schritte sind. Wenn die Mitarbeitenden erfahren, dass sie tatsächlich etwas bewegen können, kann überdurchschnittliches Engagement entstehen.
13. Mitarbeitergespräche sollten regelmäßig (z.B. jedes Jahr) durchgeführt werden.

Seite 6 von 18

# Werkzeug: Mitarbeitergespräche - effiziente Planung und Durchführung – Vorläufige Version

*Vorläufige Version*

## Schritt 2 - Durchführung des Mitarbeitergespräches

Innerhalb dieses 2. Schrittes geht es um die Themenschwerpunkte und die Inhalte des geplanten Gespräches. Ebenso erfahren Sie, in welcher Reihenfolge die Themen zu bearbeiten sind. Überlegen Sie schon im Vorfeld, welche Fragen Sie im Detail stellen wollen.

Wichtig: die genannten Fragen müssen – bei Bedarf – auf die jeweilige spezifische Situation der Organisation/des Betriebes angepasst werden. Nur wenn Sie alle Themenbereiche „behandeln“, ist das geführte Mitarbeitergespräch ein weiterer Baustein ihrer betrieblichen Resilienz.

### Das Gespräch im Detail – Themenbereiche und Ablauf des Gespräches

1. Bitte erfassen Sie folgende <b>Daten</b> zu Beginn:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datum des Gesprächs</li> <li>Name des Mitarbeitenden</li> <li>Tätigkeit des Mitarbeitenden bei Eintritt in das Unternehmen</li> <li>Tätigkeit des Mitarbeitenden heute</li> <li>Eintrittsdatum in das Unternehmen</li> <li>Zusätzliche Qualifikationen</li> <li>Anlass des Gespräches (Jahresgespräch, Arbeitsplatzwechsel, Wunsch des Mitarbeitenden, Sonstiges)</li> </ul>
2. Besprechung der <b>allgemeinen Unternehmenssituation</b> (Bericht der Geschäftsführung):	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftliche Lage, Auftragslage</li> <li>Organisatorische Veränderungen im letzten Jahr</li> <li>Aktuelle Ziele des Unternehmens</li> <li>Betriebsklima aus Sicht der Geschäftsführung</li> </ul>
3. <b>Werdegang</b> des Mitarbeitenden bei dem Unternehmen (Bericht der Geschäftsführung):	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einstieg als ...</li> <li>Karriereverlauf</li> <li>Qualifizierungen</li> <li>Besonderheiten</li> </ul>
4. <b>Leistungen des Unternehmens</b> für die Mitarbeitenden (hier berichtet die Geschäftsführung):	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allgemein</li> <li>Dem jeweiligen Mitarbeitenden gegenüber</li> </ul>
5. Erörterung der <b>aktuellen Aufgaben</b> des Mitarbeitenden:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicht des Mitarbeitenden</li> <li>Sicht der Geschäftsführung</li> </ul>
6. <b>Selbsteinschätzung</b> der Mitarbeitenden – Folgende Aspekte sind Inhalt dieser Einschätzung:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was gefällt mir an meiner Arbeit am besten?</li> <li>Was gefällt mir am wenigsten?</li> <li>Was möchte ich gerne in der Zukunft verstärken tun?</li> <li>Was ist das Wichtigste bei meiner Arbeit?</li> </ul>

Seite 7 von 18

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderliche und hinderliche Arbeitsbedingungen</li> <li>Förderliche und hinderliche Aspekte der Unternehmenskultur/ vorherrschende Werte und Einstellungen im Unternehmen</li> <li>Erforderliche Qualifizierungen und ggf. ungenutzte Kompetenzen</li> <li>Physische und psychische Gesundheit</li> </ul>
7. <b>Bewertung</b> der derzeitigen Arbeit der Mitarbeitenden (Einschätzung und Formulierung von Verbesserungswünschen der Geschäftsführung):	<p>Es geht um eine kritische (positiv wie negativ) Bewertung der Arbeit der Mitarbeitenden im letzten Jahr. Hier macht es Sinn, sich nochmals mit den Zielen, die im letzten Mitarbeitergespräch vereinbart wurden, zu beschäftigen. Bewertung der aktuellen Arbeit des Mitarbeitenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einschätzung der Geschäftsführung zur Zielerreichung</li> <li>Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden zu den erreichten Zielen</li> </ul>
8. Inhalte der <b>Zielvereinbarung</b> sind folgende:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datum des Gesprächs</li> <li>Namen der beteiligten Gesprächspartner*innen</li> <li>Konkrete Vereinbarungen und Ziele</li> <li>Zeithorizont und Messkriterien: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bis wann ist das Ziel erreicht?</li> <li>Anhand welcher Messgröße lässt es sich überprüfen?</li> <li>Welche Priorität hat welches Ziel?</li> <li>Konkrete Maßnahmen zur Förderung/ Entwicklung des Mitarbeitenden (z.B.: Weiterbildung, Lehrgänge, Aufgabenerweiterungen)</li> </ul> </li> <li>Abschließende Stellungnahme und Anmerkungen von Mitarbeitenden und Geschäftsführung</li> <li>Unterschriften von Mitarbeitenden und Geschäftsführung</li> </ul> <p>Die gemeinsam besprochenen Ziele/ Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten. Diese Zielvereinbarung ist in der Personalakte des Mitarbeitenden aufzubewahren.</p>

Seite 8 von 18





# Werkzeug: Mitarbeitergespräche - effiziente Planung und Durchführung – Vorläufige Version

*Vorläufige Version*

INITIATIVE  
NEUE QUALITÄT  
DER ARBEIT

---

**5. Aktuelle Aufgaben des Mitarbeitenden**

Sicht des Mitarbeitenden	Sicht der Geschäftsführung

Abweichungen?

---

Seite 11 von 18

INITIATIVE  
NEUE QUALITÄT  
DER ARBEIT

---

**6. Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden**

Was gefällt mir an meiner Arbeit am besten?

Was gefällt mir am wenigsten?

---

Seite 12 von 18

# Werkzeug: Mitarbeitergespräche - effiziente Planung und Durchführung – Vorläufige Version

*Vorläufige Version*

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

---

Was möchte ich gerne in der Zukunft tun?

---

Was ist das Wichtigste bei meiner Arbeit?

---

IHK Institut für Handels- und Gewerbeberatung | **ibbf** | **d-ialogo** | Seite 13 von 18

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

---

Wie steht es um die Arbeitsbedingungen?

- Förderliche und hinderliche Arbeitsbedingungen
- Förderliche und hinderliche Aspekte der Unternehmenskultur/ vorherrschenden Werte und Einstellungen im Unternehmen
- Erforderliche Qualifizierungen und ggf. ungenutzte Kompetenzen
- Physische und psychische Gesundheit

---

**7. Bewertung der derzeitigen Arbeit der Mitarbeitenden**

- Bewertung der aktuellen Arbeit des bzw. der Mitarbeitenden
- Einschätzung der Geschäftsführung zur Zielerreichung
- Selbsteinschätzung des bzw. der Mitarbeitenden zu den erreichten Zielen

---

IHK Institut für Handels- und Gewerbeberatung | **ibbf** | **d-ialogo** | Seite 14 von 18



# Werkzeug: Mitarbeitergespräche - effiziente Planung und Durchführung – Vorläufige Version

*Vorläufige Version*



## Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung



## Entwicklung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Das Projekt wird durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Das Werkzeug „Mitarbeitergespräche – effiziente Planung und Durchführung“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- „AKKu – Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten“ Projekt der Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH) in Düsseldorf, des Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, dem Beratungsunternehmen d-ialogo in Wuppertal und dem Institut für Sicherheitstechnik (IST) der Bergischen Universität Wuppertal
- „Innovationsfähigkeit von KMU in einer alternden Gesellschaft stärken – InKas\_mark“ Projekt der agentur mark in Hagen und des Institut Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen
- Praxisprojekten von d-ialogo, Wuppertal

## Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:

IHK-Projektgesellschaft mbH  
Ostbrandenburg:

Sandy Morgen  
[morgen@ihk-projekt.de](mailto:morgen@ihk-projekt.de)

IBBF

Vereinigung für Betriebliche  
Bildungsforschung e.V.:  
Dr. Evelyn Schmidt-Meergans  
[evelyn.schmidt@ibbf.berlin](mailto:evelyn.schmidt@ibbf.berlin)

d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr  
[dorr@d-ialogo.de](mailto:dorr@d-ialogo.de)

Weiterführende Informationen unter:



# Werkzeug: Arbeitssitzungen - strukturiert planen und effizient durchführen

## Ziel und Nutzen

- Veränderungsprozesse sind in der Regel immer nur dann erfolgreich, wenn die Beschäftigten in den Veränderungsprozess eingebunden sind, d.h. wenn die „Mannschaft“ von Beginn an die Veränderungen mitgetragen hat.
- Einbindung der Beschäftigten bedeutet regelmäßige Gespräche mit den Beschäftigten führen zur Information, Klärung von Vorgehensweisen, Herausarbeiten von Ursachen bei auftretenden Problemen und nicht zuletzt im Kontext von Ideenentwicklungen
- Mit dem Werkzeug „Arbeitssitzungen gut und effizient gestalten“ bekommen die Beschäftigten und die Geschäftsführung kleiner Unternehmen und Betriebe einen Leitfaden an die Hand, wie Arbeitssitzungen zielgerichtet und effizient durchgeführt werden sollten.



# Werkzeug: Arbeitssitzungen - strukturiert planen und effizient durchführen

## Einsatzfelder des Werkzeuges



## Das Werkzeug anwenden

**Schritt 1:** Inhaltliche Planung der Sitzung



**Schritt 2:** Organisatorische Planung der Sitzung



**Schritt 3:** Durchführung der Sitzung



**Schritt 4:** Nacharbeit/ Planung und Umsetzung der Ergebnisse

# Werkzeug: Arbeitssitzungen - strukturiert planen und effizient durchführen

*Vorläufige Version*

## Werkzeug: Arbeitssitzungen – strukturiert planen und effizient durchführen



### Inhalt

Ziel und Nutzen .....	2
Durchführung und Dauer .....	3
Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden .....	4
Das Werkzeug anwenden .....	4
Schritt 1 – Inhaltliche Planung der Arbeitssitzung .....	5
Schritt 2 – Organisatorische Planung der Arbeitssitzung .....	7
Schritt 3 - Durchführung der Arbeitssitzung .....	8
Schritt 4 – Nachbearbeitung/ Planung mit Umsetzung der Ergebnisse .....	11
Entwicklung .....	13
Projektbeteiligte .....	13

### Ziel und Nutzen

Die Stabilität der Widerstandskraft einer Organisation kann sehr häufig erst dann erreicht werden, wenn innerhalb des Betriebes oder der Organisation Veränderungsprozesse erfolgreich durchgeführt worden sind. Veränderungsprozesse sind in der Regel immer nur dann erfolgreich, wenn die Beschäftigten in den Veränderungsprozess eingebunden sind, d.h. wenn die „Mannschaft“ von Beginn an die Veränderungen mitgetragen hat.

Einbindung der Beschäftigten bedeutet regelmäßige Gespräche mit den Beschäftigten führen zur Information, Klärung von Vorgehensweisen, Herausarbeiten von Ursachen bei auftretenden Problemen und nicht zuletzt im Kontext von Ideenentwicklungen, die häufig die Basis für Veränderungen sind. Natürlich sind Arbeitssitzungen immer Bestandteil von guter Führung – bei Veränderungsprozessen stehen sie wirklich im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Mit dem Werkzeug „Arbeitssitzungen gut und effizient gestalten“ bekommen die Beschäftigten und die Geschäftsführung kleiner Unternehmen und Betriebe einen Leitfaden an die Hand, wie Arbeitssitzungen zielgerichtet und effizient durchgeführt werden sollten.

Akzeptieren Sie mögliche Unsicherheiten bei den Beschäftigten, wenn Sie dieses Werkzeug erstmals anwenden. Es benötigt eventuell Zeit sich gemeinsam mit Kolleg\*innen und Geschäftsführung herausfordernden Themen zu widmen.

# Werkzeug: Arbeitssitzungen - strukturiert planen und effizient durchführen

*Vorläufige Version*



Gute und effiziente Arbeitssitzungen unterstützen jede Organisation dabei, die organisationale Resilienz zu verstärken und somit auch notwendige Veränderungen umzusetzen.

## Durchführung und Dauer

Die Dauer der Arbeitssitzungen sollten – abhängig von Themen, Anzahl der mitwirkenden Personen, Dringlichkeit der Sitzung – zwischen **1 und 2 Stunden** liegen.

Wir empfehlen eher kurze Sitzungen, die meistens effizienter sind, eine höhere Konzentration bei den Beteiligten bedeuten und die oft einfacher in den organisatorischen Ablauf passen.

Wir empfehlen die Arbeitsschritte in 4 Schritten durchzuführen:

**Schritt 1:** Inhaltliche Planung der Arbeitssitzung

**Schritt 2:** Organisatorische Planung der Arbeitssitzung

**Schritt 3:** Durchführung der Arbeitssitzung

**Schritt 4:** Nacharbeit/ Planung und Umsetzung der Ergebnisse

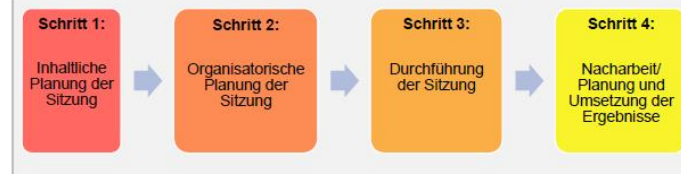


Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



## Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Arbeitssitzungen gut und effizient gestalten“ in den 4 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:





# Werkzeug: Arbeitssitzungen - strukturiert planen und effizient durchführen

*Vorläufige Version*



## Schritt 1 – Inhaltliche Planung der Arbeitssitzung

Arbeitssitzungen sollten regelmäßig durchgeführt werden. In einem ersten Schritt sollten sich Geschäftsführung und Mitarbeitende Gedanken machen über Themen, die innerhalb der Arbeitssitzung bearbeitet werden sollten, sowie über die generelle Zielsetzung der nächsten Sitzung.

Hier kann die folgende Tabelle sicher sehr unterstützend wirken:

Arbeitssitzung - SINNVOLL	
<b>Klärung von Aufgaben und Zielen:</b>	Arbeitssitzungen sind sinnvoll, um Aufgaben und Ziele zu klären und sicherzustellen, dass alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis haben.
<b>Problemlösung und Entscheidungsfindung:</b>	Arbeitssitzungen bieten einen Rahmen, um gemeinsam Probleme zu besprechen, Lösungen zu erarbeiten und Entscheidungen zu treffen.
<b>Kommunikation und Informationsaustausch:</b>	Arbeitssitzungen dienen dazu, wichtige Informationen zu teilen, Updates zu geben und den Austausch innerhalb des Teams zu fördern.
<b>Feedback und Entwicklung:</b>	Arbeitssitzungen können genutzt werden, um Feedback zu geben und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen, um die Leistung und das Wachstum der Mitarbeitenden zu fördern.
<b>Teamarbeit und Zusammenarbeit:</b>	Arbeitssitzungen bieten Gelegenheit für Teamarbeit und Zusammenarbeit, um Projekte voranzutreiben und die Zusammenarbeit im Team zu stärken.
<b>Konfliktlösung:</b>	Arbeitssitzungen können genutzt werden, um Konflikte anzusprechen und Lösungen zu finden, um ein harmonisches Arbeitsumfeld zu schaffen.

## Arbeitssitzung - EHER NICHT SINNVOLL

<b>Es keine klaren Ziele oder Agenda gibt:</b>	Wenn die Sitzung keinen klaren Zweck hat oder keine klaren Ziele definiert sind, kann sie Zeitverschwendung sein.
<b>Es keine relevante Beteiligung oder Informationen gibt:</b>	Wenn die Mitarbeitenden nicht direkt von der Sitzung betroffen sind oder keine relevanten Informationen zu teilen oder diskutieren gibt, kann die Sitzung überflüssig sein.
<b>Es bereits effektive Kommunikationskanäle gibt:</b>	Wenn es bereits effektive alternative Kommunikationskanäle gibt, wie z. B. E-Mails oder regelmäßige Teammeetings, kann eine zusätzliche Arbeitssitzung unnötig sein.
<b>Es keine aktive Beteiligung oder Interaktion gibt:</b>	Wenn die Mitarbeitenden passiv oder desinteressiert sind und keine aktive Beteiligung oder Interaktion stattfindet, kann die Sitzung wenig Mehrwert bieten.
<b>Es betrifft nur einen Mitarbeitenden:</b>	Wenn die Thematik nur für einen Mitarbeitenden wichtig ist, sollte ein bilaterales Gespräch geführt werden.
<b>Es keine klare Struktur oder Zeitplan gibt:</b>	Wenn die Sitzung keine klare Struktur oder Zeitplan hat und ineffizient abläuft, kann sie unproduktiv sein.



## Festgelegtes Thema und Ziel:

1. Welches Ziel verfolgen wir mit der Arbeitssitzung?

2. Welche(s) Themen stehen auf der Tagesordnung?

# Werkzeug: Arbeitssitzungen - strukturiert planen und effizient durchführen

*Vorläufige Version*



## Schritt 2 – Organisatorische Planung der Arbeitssitzung

Die Durchführung von Arbeitssitzungen – wenn sie denn effektiv, nachhaltig und wirkungsvoll sein sollen – bedeutet auch die Sitzungen gut vorzubereiten und zu planen.

Im Vorfeld der Arbeitssitzung sollten folgende Punkte geklärt werden:

**Teilnehmende Personen:** \_\_\_\_\_

**Zeitpunkt, Zeitrahmen:** \_\_\_\_\_

**Ort und Räumlichkeiten:** \_\_\_\_\_

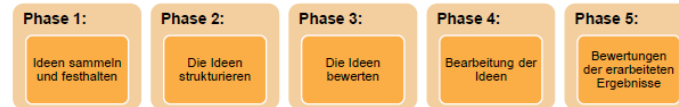
**Benötigte Medien:** \_\_\_\_\_  
 (z.B. Stellwand, Stifte, Moderationskarten, Whiteboard, Laptop, Beamer)



## Schritt 3 - Durchführung der Arbeitssitzung

Die reine Arbeitssitzung sollte in den folgenden 6 Phasen durchgeführt werden.

Übersicht:



Im Detail:

### Phase 1: Ideen sammeln und festhalten

- Der/die Moderator\*in (in der Regel wird die Sitzung von der Geschäftsführung moderiert und geleitet) stellt eine Arbeitsfrage (abhängig von der Zielsetzung und dem ausgewählten Thema), die am besten für alle sichtbar aufgeschrieben werden sollte. Bei der Arbeitsfrage kann es sich auch um eine Problemfrage handeln (z.B. „Welche Probleme sehen Sie bei...?“). Die Arbeitsfrage muss eindeutig und für alle verständlich formuliert sein.
- Die Mitarbeitenden beantworten diese Frage, indem sie ihre Gedanken dazu auf Karten oder Zetteln notieren. Die Kartenanzahl sollte nach Möglichkeit nicht begrenzt werden, um die Mitarbeitenden nicht zu beschränken. Natürlich gibt es auch die Möglichkeit die Themen erst einmal in Ruhe zu diskutieren. Für die weitere Bearbeitung empfehlen wir aber eine visuelle Darstellung.
- Die Mitarbeitenden sollten die Karten so beschriften, dass diese für alle lesbar sind, wenn sie an der Stellwand hängen. Pro Karte sollte nur ein Gedanke notiert werden.
- Wenn die Mitarbeitenden ihre Ideen aufgeschrieben haben, sammelt der/die Moderator\*in alle Karten ein, liest sie vor und hängt sie an die Stellwand.

### Phase 2: Die Ideen strukturieren

- Der nächste Schritt ist das Ordnen der Karten, das Gruppieren der Karten zu „Sinneinheiten“, das sogenannte Clustern.
- Die Karten werden so an der (Stell-)Wand befestigt, dass erkennbar ist, welche Karten zusammengehören. Zu den Einheiten werden anschließend passende Oberbegriffe bzw. Überschriften gefunden.



# Werkzeug: Arbeitssitzungen - strukturiert planen und effizient durchführen

Vorläufige Version



## Phase 3: Die Ideen bewerten

- Um zu entscheiden, mit welcher Idee bzw. mit welchem Thema die Gruppe im Anschluss weiterarbeitet, kann eine Punktebewertung vorgenommen werden.
  - Alle Mitarbeitenden erhalten hierzu eine bestimmte Anzahl Punkte (z.B. 3 Punkte), die sie für die einzelnen Themen vergeben dürfen. Dabei dürfen Sie auch einem Thema, das sie für sehr wichtig halten, 3 Punkte geben. Die Punktevergabe erfolgt möglichst anonym - jeder vergibt die Punkte für sich. Statt Punkte zu kleben kann auch jeder eine entsprechende Anzahl Kreuze machen.
  - Es ist wichtig, dass für die Punktebewertung eine eindeutige Frage formuliert wird, z.B.: Über welches Thema sollte am dringendsten diskutiert werden? Welches Thema ist für euch das Wichtigste? Für welches Problem sollte am dringendsten eine Lösung gefunden werden?
- Wichtig: Erkenntnisse, Meinungen, Ergebnisse müssen immer sichtbar sein – für alle und zu jeder Zeit.

Themenspeicher

Welches Thema soll heute bearbeitet werden?

Thema	Punkte	Rang
Verbesserung der Kommunikation im Team	2	2
Einarbeitung neuer Mitarbeitenden	9	1
Weiterbildungsangebot anbieten	5	3
Erweiterung neuer Kundenschaft	3	4
Verbesserung des Images unseres Unternehmens	3	5

## Phase 4: Bearbeitung der Ideen

- Ziel der gemeinsamen Arbeit ist es, Meinungen auszutauschen und konkrete Ideen zu sammeln.
- Werden mehrere Themen ausgewählt, dann werden diese nacheinander bearbeitet. Für jedes Thema sollte es eine Zeitvorgabe geben (ca. 20-30 min.), damit alle Themen besprochen werden können.
- Folgende Fragen können bei der Bearbeitung der Themen hilfreich sein:
  - Welche Ursachen gibt es für das Problem? Wie könnten diese verändert werden?
  - Welche Einflussfaktoren gibt es?
  - Welche organisatorischen Möglichkeiten gibt es, um etwas zu verändern?
  - Wie wurde ein vergleichbares Problem gelöst?

## Phase 6: Bewertungen der erarbeiteten Ergebnisse



- Die vorgestellten Lösungen werden nun bewertet: Welche sollen umgesetzt werden? Welche lieber nicht?
- Hierbei sollte das gesamte Team die Entscheidungen treffen, nicht der/die Moderator\*in bzw. die Geschäftsführung. Nur so kann ein Konsens unter den Mitarbeitenden erzielt werden und die geplanten Maßnahmen finden eine hohe Akzeptanz.

# Werkzeug: Arbeitssitzungen - strukturiert planen und effizient durchführen

*Vorläufige Version*



## Schritt 4 – Nachbearbeitung/ Planung mit Umsetzung der Ergebnisse

In diesem Schritt geht es darum, strukturiert festzuhalten und zu planen, wie die erarbeiteten konkreten Inhalte/ Maßnahmen umgesetzt werden. Wir empfehlen den angehängten Maßnahmenplan zu nutzen und eine exakte Vorplanung der Umsetzung zu machen.

### Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung



## Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung

# Werkzeug: Arbeitssitzungen - strukturiert planen und effizient durchführen

*Vorläufige Version*



## Entwicklung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Das Werkzeug „Arbeitssitzungen gut und effizient gestalten“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- „AKKu – Arbeitsfähigkeit in Kleinen Unternehmen erhalten“ Projekt der Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH) in Düsseldorf, des Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, dem Beratungsunternehmen d-ialogo in Wuppertal und dem Institut für Sicherheitstechnik (IST) der Bergischen Universität Wuppertal

## Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:

IHK-Projektgesellschaft mbH  
Ostbrandenburg:

Sandy Morgen  
[morgen@ihk-projekt.de](mailto:morgen@ihk-projekt.de)

IBBF

Vereinigung für Betriebliche  
Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans  
[evelyn.schmidt@ibbf.berlin](mailto:evelyn.schmidt@ibbf.berlin)

d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr  
[dorr@d-ialogo.de](mailto:dorr@d-ialogo.de)

Weiterführende Informationen unter:



# Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen

## Ziel und Nutzen

- Die Arbeitswelt hat sich gravierend verändert und traditionelle Arbeitszeitmodelle sind mitunter nicht mehr zeitgemäß. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen es den Mitarbeitenden, ihre Arbeitszeit an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen, was zu einer besseren Work-Life-Balance führen kann..
- Dies wiederum kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern, ihre Motivation erhöhen und die Mitarbeiterbindung stärken.
- Zudem kann eine zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung die Arbeitskultur eines Unternehmens positiv beeinflussen, indem sie Vertrauen und Eigenverantwortung fördert.
- Beschäftigte, die die Freiheit haben, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten, fühlen sich oft wertgeschätzt und sind motivierter, ihr Bestes zu geben. Dies kann zu einer positiven Unternehmenskultur beitragen und das Betriebsklima verbessern.
- Insgesamt ist es also wichtig, sich mit dem Thema: Chancen von Arbeitszeitgestaltung zu beschäftigen, um den sich verändernden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden, die Zufriedenheit und Produktivität der Beschäftigten zu steigern, die Mitarbeiterbindung zu stärken und letztendlich den Unternehmenserfolg zu fördern. Das wiederum beinhaltet eine Stärkung der Widerstandskraft.



# Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen

## Einsatzfelder des Werkzeuges



## Das Werkzeug anwenden

**Schritt 1:** Workshop: Sensibilisierung und Zielsetzung



**Schritt 2:** Workshop: Kennenlernen der wichtigsten Arbeitszeitmodelle im Überblick



**Schritt 3:** Workshop: Auswahl und Überlegungen zur Umsetzung





# Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen

*Vorläufige Version*



Insgesamt ist es also wichtig, sich mit dem Thema: Chancen von Arbeitszeitgestaltung zu beschäftigen, um den sich verändernden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden, die Zufriedenheit und Produktivität der Beschäftigten zu steigern, die Mitarbeiterbindung zu stärken und letztendlich den Unternehmenserfolg zu fördern. Das wiederum beinhaltet eine Stärkung der Widerstandskraft.

Die Planungen für eine zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung, die effizient, wirtschaftlich und gleichzeitig motivierend für die Beschäftigten ist benötigen eine Einbindung der Mitarbeitenden bzw. zusätzlich, wenn vorhanden, auch des Betrieb-/ Personalrates von Beginn an.

Und: neben der Flexibilität der Arbeitszeit muss natürlich auch die Länge bzw. die Lage der Arbeitszeit berücksichtigt werden.

Expert\*innen der Kammern und Fachverbänden unterstützen ihren Betrieb dabei das ausgewählte Arbeitszeitmodell so einzuführen, dass es den gesetzlichen Vorschriften entspricht und korrekt umgesetzt wird.

Die vorgesehenen 3 Workshops (Schritt 1-3) garantieren eine zielgerichtete Beschäftigung mit dem Thema und führen so mittelfristig ebenso zu einer Optimierung der Widerstandsfähigkeit der Organisation durch eine höhere Motivation der Belegschaft.

## Durchführung und Dauer

In der Gestaltung flexibler, demografierobuster Arbeitszeitmodelle liegen große Potenziale, sowohl für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen als auch für die Gesundheit, die Zufriedenheit und die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten.

Die Entwicklung und Einführung eines zukunftsorientierten Arbeitszeitmodells ist aufgrund der zahlreichen Gestaltungsparameter, der großen Modellvielfalt und der teilweise gegensätzlichen Zielsetzungen der Beteiligten sehr anspruchsvoll.

Wir empfehlen eine praxisorientierte Vorgehensweise für „Laien“ auf diesem Gebiet nach folgenden Schritten:

**Schritt 1:** Workshop: Sensibilisierung und Zielsetzung

**Schritt 2:** Workshop: Kennenlernen der wichtigsten Arbeitszeitmodelle im Überblick

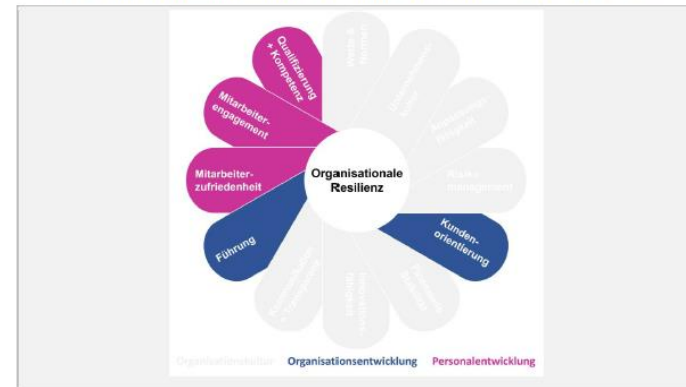
**Schritt 3:** Workshop: Auswahl und Überlegungen zur Umsetzung

Pro Workshop sollten Sie ca. **2-3 Stunden** einkalkulieren.

Die Umsetzung von ausgewählten Modellen erfordert eventuell auch die Einbindung von externen Expert\*innen und ist abhängig von Unternehmensgröße und Unternehmenssituation.

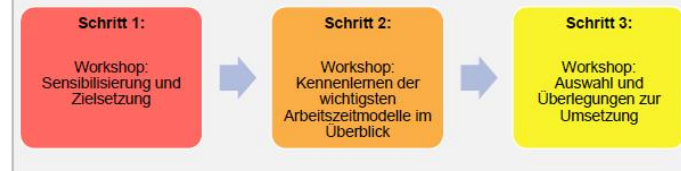


## Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



## Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „flexible Arbeitszeitgestaltung“ in den 3 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:



# Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen

*Vorläufige Version*



## Schritt 1 – Workshop: Sensibilisierung und Zielsetzung

Planen Sie den Workshop in Hinblick auf: Inhalt, Ort, Zeit, Teilnehmende – dies gilt für Workshop 1-2.

Inhaltlich geht es im Workshop 1 darum, Klarheit zu bekommen über die aktuelle Situation zur Arbeitszeitgestaltung sowie über Wünsche, Ziele, Vorstellungen über eine zukünftige Arbeitszeitgestaltung aus Sicht von Geschäftsführung und Mitarbeitenden.

### Folgende Aspekte sollten in diesem Workshop konkret bearbeitet werden:

- Wie sieht das Arbeitszeitmodell aktuell aus?
- Trifft es auf alle Arbeitsplätze/Mitarbeiter zu?
- Ist das aktuelle Modell ausreichend dafür, dass
  - Produktionsschwankungen ausgeglichen werden können?
  - Kundenzufriedenheit durch termingerechte Auftragsbefreiung erhöht werden kann?
  - Mitarbeiterzufriedenheit durch Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse bei der Arbeitszeitplanung gefördert werden kann?
- Was wünschen wir uns als Organisation für die Zukunft?
- Welche Elemente müsste ein neues Arbeitszeitmodell beinhalten?
- Erste Ideen für ein neues Modell?

Informieren Sie darüber, dass innerhalb von Schritt 2 verschiedene Arbeitszeitmodelle vorgestellt werden und erst in Schritt 3 eine finale Auswahl erfolgt.

## Schritt 2 – Workshop: Kennenlernen der wichtigsten Arbeitszeitmodelle im Überblick

Innerhalb des 2. Workshops empfehlen wir, sich intensiv mit den gängigen Arbeitszeitgestaltungsansätzen zu beschäftigen. Im Folgenden finden Sie hier nähere Informationen zu:

- A. Arbeitszeitkonten
- B. Jahresarbeitszeit
- C. Vertrauensarbeitszeit
- D. Funktionszeiten
- E. Langzeitkonten
- F. Gleitzeit

Im Workshop stellt die Geschäftsführung die unterschiedlichen Ansätze vor, beantwortet Fragen und erfragt eine erste kurze Rückmeldung zu den unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen.



## A. Arbeitszeitkonten

### Was versteht man unter Arbeitszeitkonten?

Arbeitszeitkonten sind eine Möglichkeit die Arbeitszeit flexibler zu gestalten. Dabei werden Überstunden oder Minusstunden auf einem Zeit- oder Geldkonto erfasst und miteinander verrechnet. So kann die Arbeitszeit kurzfristig von der vertraglich vereinbarten Höhe abweichen (nach oben/ nach unten). Das ermöglicht eine schnelle betriebliche Reaktion auf Auftragschwankungen. Es ist wichtig, die Arbeitszeiten nachvollziehbar aufzuschreiben, sodass sie als Arbeitszeitznachweis dienen können. Ca. 60% der Beschäftigten in Deutschland führen ein Arbeitszeitkonto.

### Welche Formen der Arbeitszeitkonten gibt es?

Es wird zwischen Kurzzeit- und Langzeitkonten unterschieden. Zu den Langzeitkonten gehören beispielsweise Lebensarbeitszeitkonten und Wertguthaben.

Wir konzentrieren uns hier auf die Kurzzeitkonten wie: Ampelkonten, Überstundenkonten, Zeitbudgetkonten und Jahresarbeitszeitkonten.

### Wie können Arbeitszeitkonten angewendet werden?

Basierend auf der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (z.B. Wochenarbeitszeit) wird die Stundenzahl ermittelt, die die Beschäftigten im Durchschnitt erbringen müssen. Durch Auftragschwankungen oder persönliche Bedürfnisse der Beschäftigten kann es zu mehr oder weniger Arbeitsstunden kommen. Dies wird schließlich im Arbeitszeitkonto festgehalten. Dabei wird darauf geachtet, dass die durchschnittliche Stundenzahl innerhalb eines festgelegten Zeitraums (sog. Ausgleichszeitraum) wieder ausgeglichen wird.

### Ampelkonto:

Das Ampelkonto ist eine Möglichkeit, den Stand des Arbeitszeitkontos visuell darzustellen und Handlungsbedarfe bei zu vielen Plus- oder Minusstunden anzuzeigen. Die Farben helfen beim intuitiven Verständnis des Kontostandes.

Beispiel:

Ampelfarbe	Bedeutung	Handlungsbedarf
Grün	+/- <25h	Es besteht kein Handlungsanlass.
Gelb	+/- 25h bis +/- 50h	Es sollte ein Zeitausgleich angestrebt werden.
Rot	+/- >50h	Es muss im Personalgespräch geklärt werden, wie die Überstunden oder das Stundendefizit ausgeglichen wird.

# Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen

Vorläufige Version



## Welche Vorteile/ Nachteile hat ein Arbeitszeitkonto?

### Vorteile für den Betrieb:

- Höhere Flexibilität entsprechend der Auftragslage.
- Solange Arbeitszeiten im Kurzzeitkonto angesammelt werden, entfallen Überstunden-Zuschläge.
- Verringerung von Fehlzeiten der Mitarbeitende, weil sich kurze private Termine in den Arbeitsalltag integrieren lassen.
- Leerlaufzeiten können durch Freizeit vermieden werden.
- Die Gehaltszahlungen bleiben konstant, während eine monatliche Anpassung der Gehaltszahlungen und Sozialabgaben entfällt.
- Vermeidung von Kurzarbeit, so lange Arbeitszeitguthaben abgebaut werden kann.

### Nachteile für den Betrieb:

- Die Bewegungen auf den Konten müssen dokumentiert werden.
- Für Plusstunden müssen Rücklagen gebildet werden.
- Bei der Einführung von Kurzarbeit müssen die positiven Kontensalden zunächst zurückgefahren werden.
- Es besteht die Gefahr, dass Arbeitszeiten angesammelt werden, die betriebswirtschaftlich nicht unbedingt nötig sind (Jäger-und-Sammler-Syndrom).

### Vorteile für Beschäftigte:

- Höhere Zeitsouveränität.
- Arbeitsvorgänge können nach inhaltlicher Logik statt nach vorgegebener Arbeitszeit abgeschlossen werden.
- Das Ansparen von Zeit erleichtert das Freinehmen für private Verpflichtungen. Oft (nicht immer) ist damit eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und privaten Anforderungen gegeben.
- Abbau von Überstunden durch Freizeit möglich.

### Nachteile für Beschäftigte:

- Keine Überstundenzuschläge ab der ersten Überstunde.
- Bei über-/unterdurchschnittlicher Auftragslage müssen die Beschäftigten Überstunden oder Arbeitszeitausfall im Rahmen des Kurzzeitkontos akzeptieren.
- Die Beschäftigten gehen bei Plusstunden mit ihrer Arbeit in Vorleistung, ohne eine direkte Gegenleistung zu erhalten.
- Konflikte zwischen Arbeitgeber- und Beschäftigteninteressen beim Auf- und Abbau von Stunden.



## Was ist bei der Einführung zu beachten?

- Die Regeln sollten schriftlich und für alle verbindlich festgehalten werden. Dazu gehören u.a. der Zweck des Kontos, die Höchstgrenze/Untergrenze des Kontos, die Nutzung des Kontos durch Arbeitgeber\*in und Beschäftigten, der Ausgleichszeitraum, der Abbau von Stunden und der Ausgleich des Kontos.
- Es gelten die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG), insbesondere zur täglichen Höchstarbeitszeit (§3), zu den Pausen (§4) und Ruhezeiten zwischen zwei Arbeitstagen (§5), sowie zur Aufzeichnung der Arbeitszeit (§ 16 (2)).
- Bei Jugendlichen, Schwangeren und Stillenden muss die tägliche Höchstarbeitszeit beachtet werden (§8 JArbSchG, §8 MuSchG).
- Die Grenzen des Appellkontos sollten in etwa die üblichen Schwankungen in der Auftragslage abbilden. Wer nur geringe Schwankungen hat, sollte niedrige Grenzen vereinbaren. Wer große Schwankungen hat, sollte hingegen auch höhere Grenzen festlegen.
- Kurzzeitkonten sollten immer wieder im Jahresverlauf abgebaut werden. Ist dies nicht möglich, sollten die Arbeitsprozesse und die Personalplanung überprüft werden.
- Gesundheitliche Risiken können entstehen, wenn in kurzer Zeit zu viele Überstunden aufgebaut werden.

## B. Jahresarbeitszeit

### Was versteht man unter Jahresarbeitszeit?

Bei der Jahresarbeitszeit wird ein festes Arbeitszeitbudget über eine besonders lange Planperiode – ein Jahr – verteilt. So ergibt sich die Möglichkeit, die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit bei hoher Auslastung zu erhöhen und bei geringer Auslastung zu senken. Auf diese Weise können saisonale und vorhersehbare Schwankungen über das Jahr berücksichtigt werden. Die Beschäftigten führen ein Arbeitszeitkonto, das zum Ende des Jahres ausgeglichen sein muss. Grundlage für das Arbeitszeitbudget ist die sogenannte Nettojahresarbeitszeit, die sich aus der Hochrechnung der Wochenstundenzahl abzüglich der Feiertage, Urlaubstage und sonstigen Fehlitage auf das gesamte Jahr ergibt.

Das Entgelt wird kontinuierlich gezahlt, da Überstunden in Zeiten geringerer Auslastung ausgeglichen werden können. Ein wesentliches Element dieses Arbeitszeitmodells ist die Verlängerung des Ausgleichszeitraums für geleistete Mehrarbeit auf ein Jahr (unter Beachtung der Regelungen des Arbeitszeitgesetzes [ArbZG]).

### Für wen ist die Jahresarbeitszeit geeignet?

- Das Modell eignet sich sowohl für Vollzeit- als auch für Teilzeitkräfte.

# Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen

*Vorläufige Version*

Bei Teilleistungen kann dieses Arbeitszeitmodell im gesamten Unternehmen oder auch nur in einzelnen Abteilungen mit schwankendem Arbeitsanfall eingeführt werden.

- Insbesondere für Unternehmen mit vorhersehbarer schwankender Auftragslage kann das Einführen der Jahresarbeitszeit sinnvoll sein.

## Welche Vorteile/Nachteile hat die Jahresarbeitszeit?

### Vorteile für den Betrieb:

- Personalkapazitäten können flexibel an eine schwankende Auftragslage angepasst werden.
- Indem Leerläufe oder Überkapazitäten sowie der Rückgang von Überstunden vermieden werden, können Arbeitgeber Personalkosten einsparen.
- Durch das schnelle Erledigen der Kundenanforderungen zu Spitzenzeiten wird die Kundenzufriedenheit erhöht.

### Nachteile für den Betrieb:

- Es kann in bestimmten Fällen zu Vorauszahlungen von Arbeitsentgelt kommen, was einem Aufbau von Minusstunden gleichkommt. In diesem Fall muss der/die Arbeitgeber\*in frühzeitig dafür sorgen, dass die Beschäftigten ihre Stundendefizite ausgleichen kann.
- Eine erhöhte Abstimmung zur Planung der Arbeitszeit ist notwendig.

### Vorteile für Beschäftigte:

- Beschäftigte profitieren von einer höheren Flexibilität und Rücksichtnahme auf familiäre Verpflichtungen bei der Arbeitszeitplanung.
- Außerdem erlangen sie eine höhere Arbeitszeitsouveränität.
- Längere zusammenhängende Freizeitphasen sind möglich.
- Das Modell ermöglicht vor allem Teilleistenden eine flexible Arbeitszeit aufgrund der hohen Schwankungsbreite.

### Nachteile für Beschäftigte:

- Arbeitgeber\*innen erwarten häufig höhere Flexibilität.
- Das Modell stellt einen hohen Anspruch an die Teamarbeitsfähigkeit, da Zeiten besser koordiniert werden müssen.

## Was ist bei der Einführung zu beachten?

- Arbeitszeitgesetz (ArbZG) (Höchstgrenzen Arbeitszeit, Ausgleichszeitraum)
- Regeln zur Jahresarbeitszeit sollten schriftlich festgehalten werden.
- Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung/des Betriebsrats
- Nur vorhersehbare Schwankungen können eingeplant werden.

## C. Vertrauensarbeitszeit

### Was versteht man unter Vertrauensarbeitszeit?

Die vertraglich geschuldete Arbeitsleistung wird ohne Kontrolle der Arbeitszeit erbracht. Die wesentlichen Merkmale der Vertrauensarbeitszeit sind in der Übertragung der Zeiterfassung auf die Beschäftigten und in der damit verbundenen ergebnisorientierten Arbeitsweise zu sehen. Die Beschäftigten werden zum/zur „Manager\*in“ ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit und gleichen Abweichungen eigenverantwortlich aus. Auf diese Weise soll sowohl eine Vertrauenskultur im Unternehmen geschaffen als auch die organisatorische Denkweise der Beschäftigten gefördert werden.

### Für wen ist die Vertrauensarbeitszeit geeignet?

Vertrauensarbeitszeit ist kein Universalmodell, das einfach überall eingesetzt werden kann. Sie passt nur dort, wo die Mitarbeitenden zumindest eine gewisse Zeitsouveränität genießen.

### Welche Vorteile/Nachteile hat die Vertrauensarbeitszeit?

#### Vorteile für den Betrieb:

- Förderung von Eigenverantwortung der Beschäftigten
- eine verbesserte Kundenorientierung
- Verzicht auf aufwendige Zeiterfassungsanlagen

#### Nachteile für den Betrieb:

- auf Erfassung und Kontrolle der Arbeitszeit wird verzichtet

#### Vorteile für Beschäftigte:

- Arbeitnehmer\*innen können in einem festgelegten Rahmen die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit selber bestimmen.

#### Nachteile für Beschäftigte:

- tatsächliche Arbeitszeiten und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung, Belastung, Gesundheit sowie auf Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienpflichten sind kaum nachvollziehbar

### Was ist zu beachten?

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen und ein Verzeichnis der Arbeitnehmer zu führen, die in eine Verlängerung der Arbeitszeit gemäß § 7 Abs. 7 eingewilligt haben. Die Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.

Der betriebsseitige Verzicht auf Arbeitszeiterfassung entbindet nicht von der Verpflichtung des/der Arbeitgeber\*in, die gesetzlich gebotenen Aufzeichnungen zu führen.

# Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen

*Vorläufige Version*



## D. Funktionszeiten

### Was versteht man unter Funktionszeiten?

Im Funktionszeitenmodell werden für einzelne Unternehmensbereiche Zeiten festgelegt, in denen diese funktionstüchtig sein müssen. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange können die Beschäftigten in diesen Bereichen über ihre Arbeitszeit selbst bestimmen und – in Absprache mit dem Team – diese auch selbst „verteilen“.

Die Anfangs- und Endzeiten der Arbeit sind variabel; die interne und externe Ansprechbarkeit der Arbeitsbereiche muss dabei aber gewährleistet sein. Die Funktionszeit ist eine Variation der Gleitzeit ohne Kernzeiten, bei der die Beschäftigten die Anwesenheit in den Funktionszeiten (also Geschäftszeiten) selbstständig organisieren. Entsprechend wichtig ist die Absprache bezüglich dauerhafter Funktionsfähigkeit eines Arbeitsbereiches.

### Für wen sind Funktionszeiten geeignet?

Funktionszeiten eignen sich für Unternehmen, in denen sich Menschen gegenseitig in ihren Aufgaben vertreten können. Funktionszeiten werden häufig im Servicebereich, in der Verwaltung, kleinen Werkstätten mit Schnittstelle zum/zur Kund\*in und generell in Bereichen, in denen Teams die Arbeit gut unter sich aufteilen können, eingesetzt.

### Welche Vorteile/Nachteile haben Funktionszeiten?

#### Vorteile für den Betrieb:

- 🌱 Die Vorgesetz\*innen werden von der Arbeitszeitplanung entlastet.
- 🌱 Durch die zielorientierte Arbeitsweise wird das unternehmerische Denken gestärkt und die Motivation erhöht.
- 🌱 Die flexiblere Arbeitsgestaltung führt zu weniger Fehlzeiten und erhöht die Work-Life-Balance.

#### Vorteile für Beschäftigte:

- 🌱 Arbeitszeiten können selbstständig und flexibel dem Bedarf entsprechend abgesprochen werden.
- 🌱 Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird ermöglicht.

#### Nachteile für den Betrieb:

- 🌱 Es sind verbindliche (schriftliche) Regelungen notwendig.
- 🌱 Der Betriebsrat muss eingebunden werden (Mitbestimmung).
- 🌱 Es kann eventuell zu Unzufriedenheit bei nicht beteiligten Abteilungen kommen.
- 🌱 Auch Spannungen im Team aufgrund der Vergabe der Arbeitszeiten sind möglich.

#### Nachteile für Beschäftigte:

- 🌱 Es ist fortlaufend eine Absprache notwendig, die gerade bei Konflikten schwierig sein kann.
- 🌱 Es können Hierarchien und Koalitionen zwischen den Beschäftigten entstehen.



## E. Langzeitkonten

### Was versteht man unter Langzeitkonten?

Langzeitkonten sind insolvenzgesicherte Arbeitszeitkonten, die die Umsetzung langfristiger Arbeitszeitplanung und individueller Lebensarbeitszeitregelungen ermöglichen. Langzeitkonten müssen in Geld geführt werden und werden daher auch Wertguthaben genannt. Diese Konten können für Sabbaticals, für Weiterbildung sowie für Familien- und Pflegeaufgaben etc. oder für den Eintritt in einen gleitenden, vorzeitigen Ruhestand genutzt werden. Je nach gewähltem Modell kann damit auch flexibel auf langzyklische Auftragschwankungen reagiert werden. Dabei werden die Konten über einen längeren Zeitraum (mindestens ein Jahr) angespart und mittel- bis langfristig wieder ausgeglichen. Das Arbeitsentgelt bleibt dabei kontinuierlich gleich.

### Ansparphase

In der Ansparphase können Beschäftigte in das Konto „ein zahlen“. Hierzu können z. B. Teile des Lohns, Überstunden, Freizeitausgleich, Stundenguthaben aus Kurzzeitkonten, Resturlaub oder Boni genutzt werden. Welche Bestandteile in welcher Höhe eingezahlt werden, dürfen die Beschäftigten selbst entscheiden. Überstunden und Resturlaube werden dabei auf Grundlage der Lohnkosten in Geldwerte umgerechnet und eingezahlt. Da auf eingezahlte Guthaben keine Steuern und Sozialabgaben fällig werden, müssen diese mit in das Konto eingezahlt werden. Zusätzlich muss gewährleistet sein, dass das Konto gegen Insolvenz abgesichert ist.

### Entnahmephase

In der Entnahmephase wird das Geld ausgezahlt. Die Beschäftigten können dabei selbst wählen, wie hoch die Auszahlungen sind (mindestens 30 Prozent und maximal 130 Prozent des letzten Lohns). Bei der Auszahlung werden Steuern und Sozialabgaben fällig, dafür bleibt die Sozialversicherung bestehen. Mit Renteneintritt muss das Wertguthaben aufgebraucht sein, eine Auszahlung nach Beginn der gesetzlichen Rente ist nicht möglich. Die Auszahlungsphase kann

# Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen

*Vorläufige Version*



z.B. genutzt werden, um Sabbaticals, Eltern- oder Pflegezeiten zu realisieren oder eine Altersteilzeit zu finanzieren.

## Für wen sind Langzeitkonten geeignet?

Langzeitkonten eignen sich für Beschäftigte, die langfristig eine Auszeit (Sabbatical) oder eine Reduzierung der Arbeitszeit planen. In Zeiten der Reduzierung bzw. in Pflege- oder Auszeiten wird der Lohn dann aus dem angesparten Guthaben bezahlt. Allerdings ist ein entsprechender Verzicht auf Lohn für die Einzahlungen in der Ansparphase notwendig.

## Welche Vorteile/Nachteile hat ein Langzeitkonto?

### Vorteile für den Betrieb:

- 👉 Betriebliche Flexibilität
- 👉 Bessere Rekrutierung und Bindung von Fachkräften
- 👉 Überbrückung von konjunkturellen Schwächephasen ohne kostenintensive Einstellungen und Entlassungen
- 👉 Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für Beschäftigte

### Nachteile für den Betrieb:

- 👎 Notwendigkeit einer Insolvenzversicherung
- 👎 Langfristige Bedarfsplanung notwendig
- 👎 Beschäftigte müssen in der Ansparphase auf Teile des Lohns verzichten, weshalb neue Anreize geschaffen werden sollten

### Vorteile für Beschäftigte:

- 👉 Möglichkeit zur Freistellung für Auszeiten, Familie oder Fortbildung
- 👉 Sozialversicherungsschutz bleibt in der Auszahlphase bestehen

### Nachteile für Beschäftigte:

- 👎 Verzicht auf Teile des Lohns in der Ansparphase
- 👎 Eventuell Verluste durch Lohnentwicklung (Steigerung) in der Auszahlphase

## Was ist zu beachten?

Klare Regeln fürs Ansparen und die Entnahme müssen vereinbart und festgehalten werden. Eine strikte Trennung vom Zeitkonto (z. B. Jahresarbeitszeitkonto/Ampelkonto) ist wichtig. Es muss klar geregelt werden welche Zeiten und Gehaltsanteile eingezahlt werden können (gut geeignet sind Boni und Teile des Monatsgehalts; vermieden werden sollten Überstunden und Urlaub).

Außerdem ist eine Insolvenzversicherung der Wertguthaben notwendig. Wir empfehlen die Einbeziehung einer Arbeitszeitfachkraft.



## F. Gleitzeit

### Was versteht man unter Gleitzeit?

Gleitzeit ist eine typische Form der Flexibilisierung von Arbeitszeit und stellt die Minimalversion von flexibilisierter Arbeitszeit dar. Die Gleitzeit bietet bei Voll- und Teilzeitstellen die Möglichkeit, den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende den persönlichen Bedürfnissen anzupassen. Dies kommt besonders Menschen mit Betreuungspflichten entgegen, denn damit ist eine Anpassung der täglichen Arbeitszeit an betriebliche Erfordernisse sowie an persönliche Wünsche möglich. Zudem können Plus bzw. Minus-Stunden aufgebaut und zu einem späteren Zeitpunkt wieder abgebaut werden. Zur Dokumentation der Plus- und Minus-Stunden wird die Gleitzeit zumeist zusammen mit Arbeitszeitkonten eingesetzt. Der Flexibilitätsgrad bei Gleitzeitarbeit ist groß genug, um gewisse Spielräume für den Beschäftigte zu eröffnen, andererseits ist er aber klein genug, um neben dem erhöhten Abspracheerfordernis zwischen Kolleg\*innen keine gravierenden Nachteile aufzuwerfen.

### Welche Formen der Gleitzeit gibt es?

- Gleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit: Gleitzeitmodell, bei dem von den Beschäftigten im Rahmen einer festgelegten täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit die Lage der Arbeitszeit flexibel geplant werden kann.
- Ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit: Gleitzeitmodell, bei dem eine Kernarbeitszeit (Anwesenheitspflicht) einzuhalten ist.
- Täglich variable Arbeitszeit: Die variable Gleitzeit ohne Kernzeiten.

### Für wen ist Gleitzeit geeignet?

Grundsätzlich für jeden Betrieb, in dem festgeschriebene Anwesenheitszeiten für die Beschäftigten nicht zwingend notwendig sind.

### Welche Vorteile/ Nachteile hat ein Arbeitszeitkonto?

#### Vorteile für den Betrieb:

- 👉 Mitarbeitenden können ihre Arbeitszeit besser an Termine anpassen.
- 👉 Bindung von Personal - insbesondere in der Elternzeit.
- 👉 Öffnungs- und Ansprechzeiten können ausgedehnt werden.
- 👉 Der zeitliche Aufwand, um die Gleitzeitregelungen einzuführen, ist in der Regel äußerst gering.

#### Nachteile für den Betrieb:

- 👎 Probleme bei Vertretung und Einarbeitung.
- 👎 Nicht jeder Beschäftigte ist zu den gleichen Zeiten im Betrieb.

# Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen

Vorläufige Version

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

---

Vorteile für Beschäftigte:	Nachteile für Beschäftigte:
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Die familiären und anderen privaten Verpflichtungen können besser eingeplant werden.</li> <li>➤ Wenn es zu Verzögerungen auf dem Weg zur Arbeit kommt, können diese einfach und unbürokratisch ausgeglichen werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dauer des Arbeitstages ist schlechter vorhersehbar, da je nach Auftragslage längere Arbeitszeiten möglich sind. Das kann zu Terminkonflikten führen.</li> </ul>

Was ist zu beachten?

Für die Einführung der Gleitzeit ist keine kollektivvertragliche Regelung notwendig, sie kann in ihren Rahmenbedingungen relativ frei gestaltet werden. Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) verlangt allerdings einige Mindestanforderungen:

Die gleitende Arbeitszeit muss durch eine schriftliche Betriebsvereinbarung oder in Betrieben ohne Betriebsrat mittels Einzelvereinbarung geregelt werden. Diese schriftliche Vereinbarung hat zumindest folgende Bestimmungen zu enthalten:

- Die Dauer der Gleitzeitperiode,
- den Gleitzeitrahmen,
- das Höchstmaß der Übertragungsmöglichkeit von Zeitguthaben und Zeitschulden in die nächste Gleitzeitperiode,
- die Dauer und Lage der fiktiven Normalarbeitszeit (Dauer und Lage der Arbeitszeit, wenn es keine Gleitzeitregelung gäbe, beispielsweise bei einer 40 Wochenstunden von 8:00 Uhr bis 17:00 Uhr täglich mit einer Stunde Pause von 12:00 Uhr bis 13:00 Uhr).

Bei bestimmten Personengruppen sind die eingeschränkten täglichen Höchstarbeitszeiten zu beachten (z.B. Schwangere und Jugendliche).

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

---

Schritt 3 – Workshop: Auswahl und Überlegungen zur Umsetzung

Nach Kennenlernen der unterschiedlichsten Arbeitszeitmodelle geht es im dritten Workshop jetzt darum, ein Modell auszuwählen, die Umsetzung zu planen sowie grundlegende Verfahren für die Zukunft festzuschreiben.

Folgende Aspekte sollten in Workshop 3 konkret bearbeitet werden:

- Reflexion über die vorgestellten Modelle
- Gemeinsame (möglichst einstimmige) Entscheidung über das geeignetste Modell
- Festhalten der nächsten Arbeitsschritte (siehe Handlungsplan)
- Wichtige Aspekte für die zukünftige Arbeitszeitgestaltung („Regeln“) festlegen und planen
  - Arbeitsthematik regelmäßig in Arbeitssitzungen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitende besprechen
  - Arbeitszeitgestaltung im Leitbild festschreiben
  - Berücksichtigung bei Stellenausschreibungen
  - In der Unternehmensbeschreibung (Artikel, Homepage) auflisten und berücksichtigen

Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung

# Werkzeug: Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen

*Vorläufige Version*

Handlungsplan				
Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung

## Entwicklung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Das Werkzeug „Flexible Arbeitszeitgestaltung – Chancen erkennen und nutzen“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- „Arbeitszeitbox – Praxishilfen für die Arbeitszeitgestaltung“ Projekt des Lehrstuhls und Institut für Arbeitswissenschaften (IAW) der RWTH Aachen und d-ialogo e.K.
- „Potenzialanalyse Arbeitszeit - Praxisvereinbarung und Selbstbewertung für Unternehmen“ entwickelt durch: Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) RWTH Aachen und d-ialogo e. K. und herausgegeben durch: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland.

## Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:

IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:  Sandy Morgen <a href="mailto:morgen@ihk-projekt.de">morgen@ihk-projekt.de</a>	IBBF Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:  Dr. Evelyn Schmidt-Meergans <a href="mailto:evelyn.schmidt@ibbf.berlin">evelyn.schmidt@ibbf.berlin</a>	d-ialogo e.K.:  Hans-Jürgen Dorr <a href="mailto:dorr@d-ialogo.de">dorr@d-ialogo.de</a>
--	--	--

Weiterführende Informationen unter:



# Werkzeug: Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung

## Ziel und Nutzen

- Die interne Kommunikation ist gerade in den kleinen und kleinsten Unternehmen von hoher Bedeutung.
- Eine effektive interne Kommunikation ermöglicht den Mitarbeitenden den Austausch von wichtigen Informationen, Ideen und Feedback. Dadurch können Missverständnisse vermieden und die Zusammenarbeit verbessert werden.
- Ebenso fühlen sich die Beschäftigten wertgeschätzt und ernst genommen. Dies führt dann in einem weiteren Schritt auch zu einer höheren Motivation und einem höheren Engagement der Beschäftigten.



# Werkzeug: Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung

## Einsatzfelder des Werkzeuges



## Das Werkzeug anwenden

**Schritt 1:** Festlegung der Kommunikationsziele



**Schritt 2:** Gemeinsame Erarbeitung der Kommunikationsstrategie



**Schritt 3:** Festlegung Handlungsplan

# Werkzeug: Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung

Vorläufige Version

**Werkzeug:  
Interne Kommunikation – Ansätze zur Optimierung**

Organisatorische Struktur    Organisationsentwicklung    Personalmanagement

Geleitet durch:

Im Rahmen der Initiative:

Publisch begleitet durch:

Seite 1 von 15

**Inhalt**

- Ziel und Nutzen..... 2
- Durchführung und Dauer ..... 3
- Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden ..... 3
- Das Werkzeug anwenden ..... 4
  - Schritt 1 – Festlegung der Kommunikationsziele..... 4
  - Schritt 2 – Gemeinsame Erarbeitung der Kommunikationsstrategie..... 7
    - Muster: GANTT-Chart..... 12
  - Schritt 3 – Festlegung Handlungsplan ..... 13
- Entwicklung ..... 15
- Projektbeteiligte ..... 15

**Ziel und Nutzen**

Die interne Kommunikation ist gerade in den kleinen und kleinsten Unternehmen von hoher Bedeutung. Eine effektive interne Kommunikation ermöglicht den Mitarbeitenden den Austausch von wichtigen Informationen, Ideen und Feedback. Dadurch können Missverständnisse vermieden und die Zusammenarbeit verbessert werden.

Ebenso fühlen sich die Beschäftigten wertgeschätzt und ernst genommen. Dies führt dann in einem weiteren Schritt auch zu einer höheren Motivation und einem höheren Engagement der Beschäftigten.

Die Stärkung der organisationalen Resilienz wird durch eine effektive interne Kommunikation unterstützt, da sie dazu beiträgt, dass das Unternehmen schnell auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren kann. Mitarbeitende sind gut informiert, arbeiten zusammen und können gemeinsam Herausforderungen meistern. Dies erhöht die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber Krisen und trägt dazu bei, dass es langfristig erfolgreich bleibt.

Die systematische, strukturierte und nachhaltige Bearbeitung des Themas: „Verbesserung der internen Kommunikation“ ist Garant für eine erfolgreiche Umsetzung der Kommunikationsstrategie und damit gleichzeitig Voraussetzung für die Verbesserung von Resilienz.

Seite 2 von 15

# Werkzeug: Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung

*Vorläufige Version*



## Durchführung und Dauer

Wir empfehlen das Thema: Interne Kommunikation sehr strukturiert „anzugehen“ und sich an folgenden Schritten zu orientieren. Sollten Sie bereits einzelne Maßnahmen umsetzen, so versuchen sie diese, jetzt in ihr Konzept: Interne Kommunikation zu integrieren.

**Schritt 1:** Festlegung der Kommunikationsziele – Was wollen Sie mit einer verbesserten internen Kommunikation erreichen?

**Schritt 2:** Gemeinsame Erarbeitung der Kommunikationsstrategie inkl. Festlegung von Maßnahmen und unter Einbeziehung der beschäftigten.

**Schritt 3:** Festlegung des Handlungsplans

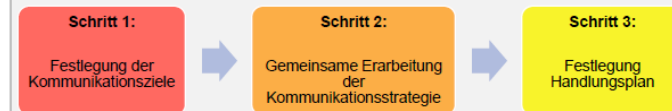
Ist Schritt 1 noch in einem eher kurzen Workshop (**max. 1 Tag**) zu bearbeiten, so empfehlen wir Ihnen für Schritt 2 einen oder zwei Workshops, in denen Sie alle relevanten Punkte bearbeiten. Die Eintragung in den Handlungsplan und die Umsetzung im jeweiligen Betrieb ist firmenspezifisch und schlecht im Vorfeld planbar.

## Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



## Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Interne Kommunikation“ in den 3 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:



## Schritt 1 – Festlegung der Kommunikationsziele

Im Rahmen eines Workshops erarbeiten Sie die Ziele der internen Kommunikation – gemeinsam im Team mit Geschäftsführung und Belegschaft.

Vor Start des Workshops legen Sie fest, welche Mitarbeitenden sie gerne dabei hätten und die gleichzeitig aber auch wichtig sind, um Ziele zu definieren und nachhaltig interne Kommunikation zu verbessern.

Bitte beachten Sie, dass alle Ergebnisse festgehalten werden und dass – im Sinne einer guten internen Kommunikation – alle Beschäftigte Kenntnis von den Ergebnissen bekommen und auch die Möglichkeit erhalten, Wünsche für eine Verbesserung einzubringen.

# Werkzeug: Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung

*Vorläufige Version*

Zu Beginn des Workshops beschreiben sie die aktuelle Situation

<b>Was läuft heute gut?</b>	<b>Was läuft nicht gut?</b>

**2. Welche der aktuell genutzten Werkzeuge der Kommunikation erfüllen ihren Zweck? Welche nicht?**

<b><u>Sinnvolle Instrumente</u></b>	<b><u>Weniger sinnvolle Instrumente</u></b>

Seite 5 von 15

**3. Welche Ziele möchten Sie mit der internen Kommunikation erreichen bzw. unterstützen?**

**4. Diskutieren Sie gemeinsam, welche Grundsätze zur Kommunikation sich daraus ableiten lassen. Beispiele wären:**

a. **Zugänglichkeit:** Alle Beschäftigten sollten unabhängig von Ihrem Arbeitsplatz leichten Zugang zur internen Kommunikation haben.

b. **Zielgruppenansprache:** Die Werkzeuge der internen Kommunikation sollten für alle Beschäftigten im Betrieb passend und verständlich sein.

Seite 6 von 15

# Werkzeug: Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung

Vorläufige Version



Beide: Bei mehreren Empfänger\*innen sollten die Informationen möglichst gleichzeitig und einheitlich kommuniziert werden.

**Schritt 2 – Gemeinsame Erarbeitung der Kommunikationsstrategie**

Wir empfehlen die Erarbeitung der Strategie in zwei weiteren Workshops durchzuführen:

<p><b>Workshop 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Auflistung von Werkzeugen der internen Kommunikation – generell</li> <li>B. Überprüfung, welche Werkzeuge bereits genutzt werden?</li> <li>C. Finale Auswahl der zukünftigen Werkzeuge</li> </ul>	<p><b>Workshop 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Festlegung, wie und in welcher Intensität mit den Werkzeugen gearbeitet werden soll</li> <li>B. Überprüfung, welche Ressourcen zur Nutzung vorhanden sind bzw. sein sollten</li> </ul>
---	--



## Workshop 1

### A. Auflistung von Werkzeugen der internen Kommunikation – generell

- Persönliche Werkzeuge
- Elektronische Werkzeuge
- Gedruckte Werkzeuge

### Persönliche Instrumente

- **Regelkommunikation:** Eine Regelkommunikation, oder auch Jour fixe, ist eine geplante, regelmäßig wiederkehrende Kommunikation. Diese kann zum Beispiel monatlich, wöchentlich oder sogar täglich stattfinden. Wichtig ist, dass hierbei eine immer wiederkehrende Agenda genutzt wird.
- **Personalgespräch:** Das Personalgespräch nimmt in vielen Unternehmen eine sehr zentrale Rolle ein. Transparentes Feedback und Wertschätzung für die Arbeit tragen erheblich zur Mitarbeiterzufriedenheit bei und deshalb sollte diese Kommunikation nicht unterschätzt werden.
- **Teamsitzungen:** Teamsitzungen beziehen sich auf eine bestimmte Gruppe von Personen, zum Beispiel einer Abteilung oder einer Projektgruppe. Diese können anlassbezogen oder auch regelmäßig abgehalten werden. Auch hier ist wichtig, dass bestimmte Kommunikationsregeln (z. B. zur Moderation und Protokollierung) geklärt werden und Besprechungspunkte aufgestellt werden, um den Erfolg einer Sitzung zu ermöglichen.

### Elektronische Instrumente

- **E-Mail-Dienste:** E-Mails sind eines der am häufigsten genutzten Kommunikationsmitteln in Betrieben. Diese briefähnlichen Nachrichten können sowohl zu Informations- aber auch zu Interaktionszwecken genutzt werden. Der Vorteil liegt in der einfachen Handhabbarkeit und der breiten Nutzungsmöglichkeiten. Nachteilig ist die Zugänglichkeit, da der E-Mail-Verkehr von einer Verbindung zum Internet abhängig ist. Die Form der „E-Mail-Kultur“ kann sich sehr unterscheiden zwischen den Unternehmen: In einigen Betrieben existiert eine regelrechte In-cc-Setzen-Regelung (beteiligte Personen erhalten automatisch eine Kopie der Nachricht), in anderen Betrieben erfolgt die E-Mail-Kommunikation ohne Ansprache und nur zu Informationszwecken. Die Reflexion der E-Mail-Nutzung im Betrieb kann verdeutlichen, ob dieses Instrument die interne Kommunikation unterstützt oder hemmt. Das Aufstellen weniger, aber effektiver Regeln kann die E-Mail-Kommunikation in jedem Betrieb erfolgreich machen. Dazu gehören:
  - Betreffzeile immer nutzen, um Thema zu klären und darzulegen, ob Antwort erforderlich oder nicht;

# Werkzeug: Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung

Vorläufige Version



- o in Betreffzeile ein Datum angeben, bis wann eine Antwort erforderlich ist (z. B. u. A. w. g bis xx.xx.2024);
  - o die E-Mail so kurz wie möglich abfassen, gut strukturieren, klar gliedern;
  - o eine cc-Setzen-Regelung festlegen, um die Informationsflut zu begrenzen, den Adressatenkreis festlegen.
- **Intranet:** Ein Intranet ist ein in sich geschlossenes Rechnernetz, welches nur Personen einer bestimmten Organisation zugänglich ist. Hier können wichtige Dokumente, wie zum Beispiel Formulare oder Checklisten, hinterlegt werden, welche hierdurch allen Personen zur Verfügung stehen (gilt auch für kleine und kleinste Betriebe, wenn z.B. mit google drive gearbeitet wird).
  - **Chat- bzw. Instant-Messaging-Tools:** Chats oder Instant Messaging dienen dazu, dass sich Mitarbeitende per Kurznachrichten direkt austauschen können. Diese Nachrichten können niederschwellig an einzelne Personen oder ganze Gruppen versendet werden. Der Nachteil besteht darin, dass die Kommunikation oft nicht abgespeichert werden kann. Für die informelle Kommunikation und vor allem für Arbeitsplätze, die sehr abspracheintensiv sind, kann sich die Anschaffung eines solchen Programms aber lohnen.
  - **Social Media:** Genauso können Social-Media-Kanäle, zumindest teilweise, zur internen Kommunikation genutzt werden. So kann ein Unternehmen beispielsweise geschlossene Facebook- oder LinkedIn-Gruppen erstellen und seinen Beschäftigten für die Kommunikation zur Verfügung stellen. Diese Art der Kommunikation bietet sich allerdings nur in Betrieben an, die diese Kanäle bereits nutzen und in der die Mitarbeitenden offen eingestellt gegenüber dieser Art der Kommunikation sind. Auch muss bedacht werden, dass nicht alle Beschäftigten zwangsläufig über eigene Social-Media-Zugänge verfügen.
  - **Tools für Mitarbeiterfeedback:** Für das Einholen von Mitarbeiterfeedback können ergänzende Werkzeuge in Erwägung gezogen werden. Das kann ein Briefkasten sein, der zentral aufgestellt wird und mit schriftlichen Anregungen gefüllt werden kann. Auch Online-Umfragen bieten die Möglichkeit, Mitarbeitende außerhalb von persönlichen Gesprächen anonym zu Wort kommen zu lassen. So können einerseits mögliche Quellen der Unzufriedenheit aufgedeckt, aber auch positive Entwicklungen gefördert werden.

## Gedruckte Instrumente

- **Aushänge:** Neben den offiziellen Aushängen, gemäß der betrieblichen Aushangspflicht (zum Beispiel das Arbeitszeitgesetz oder Arbeitsschutzvorschriften), besteht die Möglichkeit, Aushänge auch zu weiteren Zwecken zu nutzen. Dafür sollte analysiert werden, wo im Betrieb Aushänge gelesen werden. Das kann zum Beispiel am „schwarzen Brett“ im Pausenraum, aber auch an der Eingangspforte sein. Aushänge sind eine niederschwellige Möglichkeit, um Mitarbeitende zu erreichen, die täglich an ihrem



Arbeitsplatz sind. Für Mitarbeitende, die mobil oder im Außendienst arbeiten, ist diese Kommunikationsform nicht geeignet. Der Inhalt eines Aushangs kann von der Bekanntmachung einer Betriebsversammlung hin zu Regeln für den gemeinsamen Umgang miteinander reichen. Der Aushang kann auch eine gute Ergänzung zu weiteren Kommunikationsinstrumenten, wie dem E-Mail-Versand, darstellen.

- **Flyer und Broschüren:** Üblicherweise werden Flyer oder Broschüren für die externe Kommunikation genutzt. Für eine wichtige Veranstaltung oder für eine neue Richtlinie kann es sich aber auch lohnen, den Mitarbeitenden etwas Schriftliches in Form einer kleinen Informationsbroschüre oder eines Flyers an die Hand zu geben. Der Vorteil hierbei ist, dass auch Mitarbeitende, die keinen Arbeitsplatz mit Internetzugang besitzen, einfach erreicht werden können.

## B. Überprüfung welche Werkzeuge bereit genutzt werden?

Überprüfen Sie im nächsten Schritt, welche Werkzeuge Sie bereits nutzen und treffen dann ihre finale Auswahl. Beachten Sie bitte in diesem Kontext, ob die Werkzeuge zu ihrer Unternehmenskultur passen.

Einer Überfrachtung der Mitarbeitenden durch die Nutzung von mehr als zwei bis drei Kommunikationswerkzeuge sollte vorbeugt werden. Die Auswahl eines neuen Kommunikationswerkzeuge ist deshalb unbedingt mit der Unternehmenskultur abzustimmen.

In Betrieben, in denen beispielsweise mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden nicht mit elektronischen Medien arbeitet, ist eine ausschließliche Kommunikation via E-Mail ungeeignet. Die Einführung von neuen Werkzeugen sollte zudem evaluiert werden, um zu überprüfen, ob die Annahmen zur Passung mit der Unternehmenskultur richtig waren – das heißt, dass die Nutzung durch alle Beteiligten funktioniert.

Auch sollte auf das Kompetenzniveau der Mitarbeitenden Rücksicht genommen werden – während sich die jüngere Generation mit der Kommunikation über Social Media tendenziell mehr beschäftigt, erwartet die ältere Generation oft persönliche Absprachen. Falls neue Werkzeuge implementiert werden sollen, muss der Vorteil der Nutzung deshalb allen Beschäftigten verdeutlicht werden. Genauso ist klarzustellen, wieso diese oder jene Werkzeuge gut zur Unternehmenskultur passen könnten. Das anschließende Vorleben der Nutzung durch Geschäftsführung und Team- oder Abteilungsleitung ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Es sollte zu jedem Zeitpunkt sichergestellt werden, dass alle Beschäftigte eine Einweisung in die Nutzung erhalten haben, um zu vermeiden, dass Berührungspunkte mit den neuen Kanälen entstehen.

Klar sollte nach der Einführung sein, welche Informationen über welche Instrumente bzw. Kanäle kommuniziert werden. Dies vereinfacht den Beschäftigten die Suche nach relevanten Informationen.

# Werkzeug: Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung

*Vorläufige Version*



Auch die Kommunikationsmittel müssen „gepflegt“ werden. Prüfen Sie spätestens in 3 bis 5 Jahren, ob diese noch Ihren Anforderungen genügen. Steuern Sie, wie im Betrieb mit den Kommunikationsmitteln umgegangen wird. Wo werden E-Mails abgelegt und welche sind zu löschen. Stimmt die Struktur der Intranetseite noch oder gab es organisatorische Änderungen, die noch gar nicht abgebildet sind.

Evtl. bietet es sich an, einen IT-Verantwortlichen zu benennen, der Ihnen u.U. bei der Ermittlung der verborgenen Fähigkeiten aufgefallen ist und zusätzlich entsprechende Schulungen erhält.

### C. Finale Auswahl

Treffen Sie jetzt die finale Auswahl. Oder:

Über welche Instrumente wollen Sie in Zukunft gerne intern kommunizieren?

### Workshop 2

**A. Auflistung von Werkzeugen der internen Kommunikation – festlegen, wie und in welcher Intensität mit den Werkzeugen gearbeitet werden soll**

Sie haben jetzt Ihre Auswahl getroffen.

Entscheiden Sie nun, wann, wie häufig die einzelnen Werkzeuge genutzt werden sollen.

Hier empfehlen wir die Nutzung eines GANTT-Chart, um den internen Kommunikationsprozess besser planen zu können.



### Muster: GANTT-Chart

Was	01/25	02/25	03/25	04/25	05/25	06/25	07/25	08/25	09/25	10/25	11/25	12/25
<b>Persönlich</b>												
Jour Fixe in den Teams	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat	1. MO im Monat
Personalgespräche									1x jährlich			
Teamsitzungen		2. Di im Monat		2. Di im Monat		2. Di im Monat		2. Di im Monat		2. Di im Monat		2. Di im Monat
<b>Elektronisch</b>												
E-Mail (laufend)												
Intranet (laufend)												
Social Media (bei besonderen Anlässen)			15.03.25					07.08.25			10.11.25	
<b>Gedruckt</b>												
Aushang (zu aktuellen Themen)	1. im Monat	1. im Monat	1. im Monat	1. im Monat	1. im Monat	1. im Monat	1. im Monat	1. im Monat	1. im Monat	1. im Monat	1. im Monat	1. im Monat
Flyer												
Sonstiges												

### B. Überprüfung, welche Ressourcen zur Nutzung vorhanden sind bzw. sein sollten

Zum Abschluss überprüfen Sie noch einmal, ob die nötigen Ressourcen vorhanden sind oder kurzfristig aufgebaut werden müssen (personelle Ressourcen, technische Ressourcen etc.).

Legen Sie fest, wie die Führungskräfte und Mitarbeitenden entsprechend geschult werden müssen.

Organisieren Sie ein betriebliches Unterstützungsmanagement. Mitarbeitende, die die neue Technik beherrschen sollten Ansprechpartner für Kolleg\*innen sein, die die Technik neu anwenden. Das verringert Reibungsverluste und sorgt dafür, dass die neue Technik genutzt wird.



# Werkzeug: Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung

*Vorläufige Version*

**Schritt 3 – Festlegung Handlungsplan**

Zum Abschluss der Optimierung des internen Kommunikationsprozesses geht es darum, die anstehenden Aktivitäten zu planen und umzusetzen. Hier ist beispielhaft zu erwähnen:

- Bis wann wird von wem das GANTT-Chart erarbeitet?
- Wann werden die Beschäftigten über die neue interne Kommunikation informiert?
- Wann gibt es ein erstes Feedbackgespräch zur neuen internen Kommunikationsstrategie etc.

Fördern Sie eine offene und transparente Kommunikationskultur, in der Mitarbeitende ihre Meinungen äußern können und Informationen frei ausgetauscht werden. Dies schafft Vertrauen und verbessert das Arbeitsklima. Binden Sie die Mitarbeitenden aktiv in die interne Kommunikation ein, z. B. durch Mitarbeiterbefragungen, Feedback-Sessions oder Diskussionsrunden. Dies zeigt den Mitarbeitenden, dass ihre Meinungen und Ideen geschätzt werden. Bieten Sie Schulungen zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeitenden an. Dies kann dazu beitragen, Missverständnisse zu vermeiden und die Effektivität der internen Kommunikation zu steigern.

Handlungsplan				
Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung

Seite 13 von 15

**Handlungsplan**

Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung

Seite 14 von 15

# Werkzeug: Interner Kommunikation - Ansätze zur Optimierung

*Vorläufige Version*



## Entwicklung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Das Werkzeug „Interne Kommunikation – Ansätze zur Optimierung“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- „Resilienz-Kompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen“ entwickelt im Rahmen des Projektes „STÄRKE – starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Resilienz“ durch ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD), Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW) und der Hochschule Fresenius Düsseldorf

## Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:

IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:	IBBF Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:	d-ialogo e.K.:
Sandy Morgen <a href="mailto:morgen@ihk-projekt.de">morgen@ihk-projekt.de</a>	Dr. Evelyn Schmidt-Meergans <a href="mailto:evelyn.schmidt@ibbf.berlin">evelyn.schmidt@ibbf.berlin</a>	Hans-Jürgen Dorr <a href="mailto:dorr@d-ialogo.de">dorr@d-ialogo.de</a>

Weiterführende Informationen unter:



# Werkzeug: Lernerfolge sicherstellen – Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden

## Ziel und Nutzen

- Systematische Personalentwicklung und lebenslanges Lernen sind für einen resilienten Betrieb „lebensnotwendig“, um das Wissen der Mitarbeitenden kontinuierlich auf dem neuesten Stand zu halten und so die Flexibilität der Mitarbeitenden zu erhöhen, um neue Herausforderungen gut zu meistern.
- Lernen erfolgt neben praxisorientiertem Lernen am Arbeitsplatz häufig durch den Besuch von Seminaren
- Gerade bei dem Besuch von externen Weiterbildungsmaßnahmen ist es wichtig, schon im Vorfeld genau zu planen, wo und bei welcher Organisation und mit welcher Zielsetzung Seminare besucht werden.
- Ebenso muss darauf geachtet werden, wie es gelingt, das Gelernte auf den Arbeitsalltag zu übertragen und auch anzuwenden.
- Und: auch die übrigen Beschäftigten sollten davon profitieren, wenn Einzelne etwas Neues im Seminar gelernt haben.

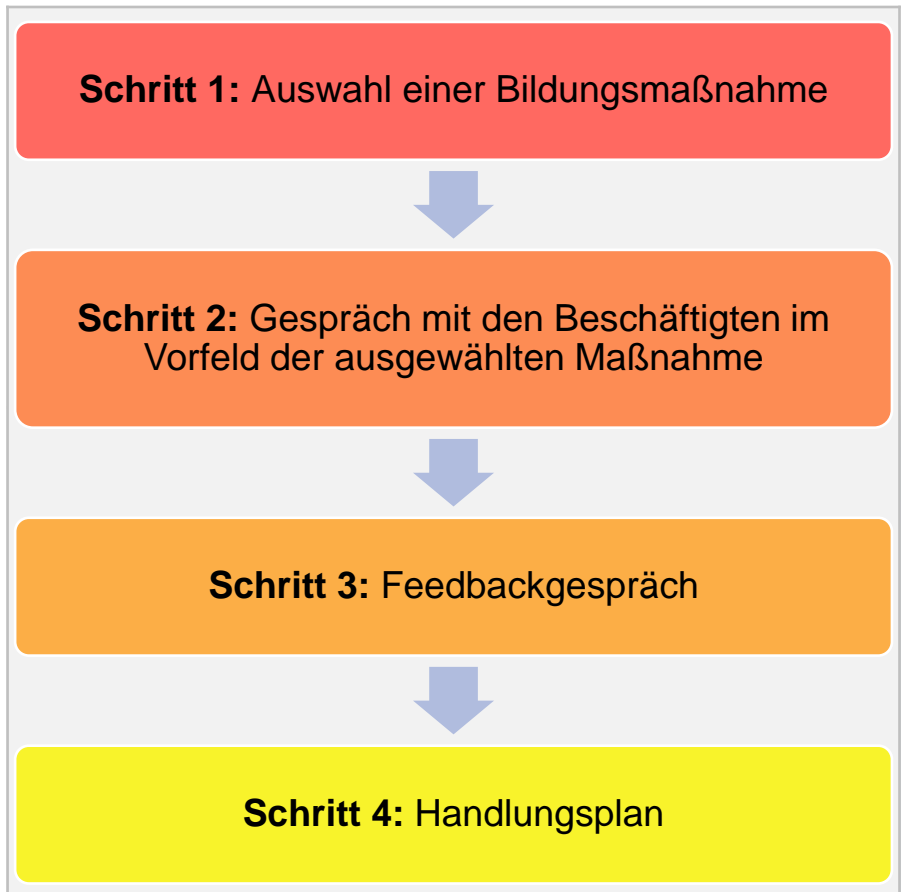


# Werkzeug: Lernerfolge sicherstellen – Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden

## Einsatzfelder des Werkzeuges



## Das Werkzeug anwenden





# Werkzeug: Lernerfolge sicherstellen – Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden

*Vorläufige Version*



## Durchführung und Dauer

**Schritt 1:** Auswahl einer Bildungsmaßnahme (30 Minuten)

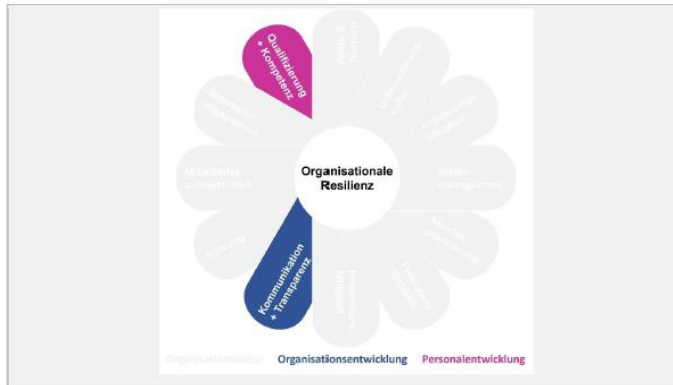
**Schritt 2:** Gespräch mit den Beschäftigten im Vorfeld der ausgewählten Maßnahme (30 Minuten)

**Schritt 3:** Feedbackgespräch (30 Minuten)

**Schritt 4:** Handlungsplan

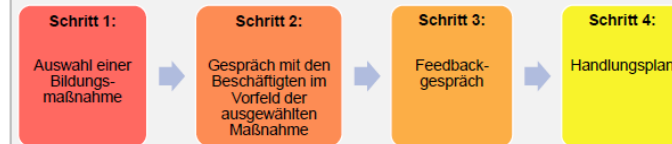
Wir empfehlen dieses Werkzeug einzusetzen vor und nach: externen Seminaren und Trainings, internen Weiterbildungsprogrammen und Coachingaktivitäten für einzelne Beschäftigten.

## Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



## Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Lernerfolge sicherstellen“ in den 4 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:



### Schritt 1 – Auswahl einer Bildungsmaßnahme

Die richtige Auswahl eines Seminars ist wichtig, um sicherzustellen, dass die relevanten und nützlichen Kenntnisse und Fähigkeiten erworben werden, die den eigenen beruflichen Zielen entsprechen und gleichzeitig von Bedeutung für das Unternehmen sind.

#### Generelle Aspekte

1. Führen Sie ein **Vorgespräch** mit den betroffenen Mitarbeitenden
2. Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeitenden **während der Weiterbildungsmaßnahme** vom Alltagsgeschäft befreit sind und nach Möglichkeit nicht gestört werden.
3. Führen Sie ein **Feedbackgespräch** mit den Mitarbeitenden, die an der Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben (siehe Schritt 3).
4. Der oder die Mitarbeitende sollten nach der Maßnahme den Kollegen\*innen und/oder der Geschäftsführung von der Weiterbildungsmaßnahme berichten.

#### Ziele und Inhalte der Weiterbildungsmaßnahme

5. Welche Ziele sollen durch den Besuch der Maßnahme erreicht werden?

# Werkzeug: Lernerfolge sicherstellen – Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden

*Vorläufige Version*

Welche Inhalte werden im Detail in der Weiterbildungsmaßnahme vermittelt?<sup>1</sup>

7. Mit welchen Methoden wird gearbeitet, um die Inhalte zu vermitteln?

- Klassisches externes Seminar mit Präsentationen, Fallarbeiten, Gruppenarbeiten
- Online-Seminar
- Während der Maßnahmen ist ausreichend Gelegenheit, die Umsetzung am eigenen Arbeitsplatz zu besprechen
- Betriebsinterne Weiterbildung, die arbeitsplatznahes Lernen beinhaltet
- Prüfen Sie das Angebot des Bildungsanbieters
- Sonstiges:

**Auswahl des Bildungsanbieters**

8. Die Auswahl des richtigen und kompetenten Bildungsanbieters ist von großer Bedeutung für die Qualität der Maßnahmen.

Wir empfehlen zunächst den Kontakt aufzusuchen mit:

- IHK-Organisationen
- Handwerkskammern
- Innungen
- Bedeutenden Lieferanten und Händler
- Regionale und vor Ort ansässigen Bildungsträgern
- Denken Sie bitte auch daran den/die Ansprechpartner\*in Ihres Branchenverbandes anzusprechen.

<sup>1</sup> Die konkreten Inhalte können eventuell auch mit unseren Werkzeugen: Mitarbeitergespräche und/ oder Kompetenzfeststellung ermittelt werden.

**Schritt 2 – Gespräch mit den Beschäftigten im Vorfeld der ausgewählten Maßnahme**

Überlegen Sie, für welche Mitarbeitenden diese Maßnahme relevant ist und vereinbaren Sie mit diesen Mitarbeitenden einen Termin für ein Vorbereitungsgespräch. Falls mehrere Personen an der Maßnahme teilnehmen, kann auch ein Gruppengespräch geführt werden.

**Ziele und Inhalte**

1. Welche Ziele sollen mit dieser Weiterbildungsmaßnahme für den/der Teilnehmer\*in erreicht werden?

2. Welche Ziele sollen für das Unternehmen erreicht werden?

# Werkzeug: Lernerfolge sicherstellen – Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden

*Vorläufige Version*

3. Stimmen die Ziele überein?

Ja

Nein, folgende Abweichungen bestehen:

4. Ist der bzw. die Mitarbeitende über die Inhalte und Methoden der Weiterbildungsmaßnahme informiert?

Ja

Nein, folgende Informationen fehlen noch:

**Rahmenbedingungen**

5. Wer übernimmt die Stellvertretung in der Seminarzeit?

6. Wer übernimmt welche anfallenden Arbeiten?	
7. Wer bezahlt die Qualifizierungsmaßnahme?	
8. Gibt es eine Überstundenregelung oder wie werden durch die Maßnahme angefallene Mehrstunden vergütet?	
9. Sind Störungen während der Maßnahme erlaubt?	



# Werkzeug: Lernerfolge sicherstellen – Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden

*Vorläufige Version*

<p>Wissen die Beschäftigten aus dem Bereich Bescheid?</p>	
<p>11. Was ist nach der Rückkehr zu tun (z.B. Bericht, Präsentation vor Arbeitskolleg*innen, gemeinsame Umsetzungsbesprechung)?</p>	
<p>12. Vereinbaren Sie ein Feedbackgespräch! Termin:</p>	



## Schritt 3 – Feedbackgespräch

Führen Sie nach Beendigung der Maßnahme und nach spätestens 14 Tage das Feedbackgespräch.

### Feedbackgespräch

1. Was wurde gelernt?

2. Entsprachen Inhalte und Lernformen dem, was vorher vereinbart wurde?

3. Gibt es Kritikpunkte? Wenn ja, welche?

# Werkzeug: Lernerfolge sicherstellen – Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden

*Vorläufige Version*



4. Sollen auch andere diese Maßnahme besuchen?

5. Sollte dieser/diese Trainer\*in wieder eingesetzt werden (bei internen Weiterbildungsmaßnahmen)?

6. Was waren die wichtigsten Erkenntnisse?



7. Welche offenen Fragen sind geblieben oder neu aufgetaucht?

8. Wie werden die anderen Mitarbeitenden über die gelesenen Inhalte informiert?

9. Was sollte im Unternehmen davon umgesetzt, eingeführt werden? (Wie kann das geschehen? Welche Unterstützung wird seitens der Vorgesetzten bzw. Kolleg\*innen erwartet?)

# Werkzeug: Lernerfolge sicherstellen – Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden

*Vorläufige Version*

## Schritt 4 – Handlungsplan

Planen Sie im Detail die nächsten Schritte, lernen Sie aus den gemachten Erfahrungen und tragen Sie alle Maßnahmen im Handlungsplan ein.

Handlungsplan				
Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung

## Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung

# Werkzeug: Lernerfolge sicherstellen – Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden

*Vorläufige Version*



## Entwicklung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) fachlich begleitet. Das Werkzeug „Lernerfolge sicherstellen – Seminarerfahrungen auf den Alltag übertragen und anwenden“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- „AKKu – Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten“ Projekt der Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH) in Düsseldorf, des Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, dem Beratungsunternehmen d-ialogo in Wuppertal und dem Institut für Sicherheitstechnik (IST) der Bergischen Universität Wuppertal
- „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen“ ein Projekt von Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer, Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz.

## Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:

IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:  Sandy Morgen <a href="mailto:morgen@ihk-projekt.de">morgen@ihk-projekt.de</a>	IBBF Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.: Dr. Evelyn Schmidt-Meergans <a href="mailto:evelyn.schmidt@ibbf.berlin">evelyn.schmidt@ibbf.berlin</a>	d-ialogo e.K.:  Hans-Jürgen Dorr <a href="mailto:dorr@d-ialogo.de">dorr@d-ialogo.de</a>
--	--	--

Weiterführende Informationen unter:



# Werkzeug: Verbesserungs-Werkstatt - Gemeinsam aus Fehlern lernen

## Ziel und Nutzen

- Verbesserungs-Werkstätten sind gerade auch in kleinen und kleinsten Unternehmen wichtig, um regelmäßig gemeinsam mit den Mitarbeitenden Arbeitsbereiche, Abläufe und Vorgehensweisen im Betrieb zu durchleuchten und kontinuierlich zu verbessern. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, effizienter zu arbeiten, Fehler zu reduzieren, die Qualität zu verbessern und insgesamt wettbewerbsfähiger zu sein.
- Verbesserungs-Werkstätten bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, aktiv an Verbesserungsprozessen teilzunehmen.
- Indem sie ihre Ideen, Vorschläge und Erfahrungen einbringen können, fühlen sie sich stärker in den Betrieb eingebunden und sind mehr engagiert.
- Die Werkstätten dienen aber auch dazu, Probleme und Engpässe im Betrieb zu identifizieren und Lösungen zu finden.
- Durch den offenen Austausch von Informationen und die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden können Hindernisse erkannt und effektive Lösungsansätze entwickelt werden.
- Durch die regelmäßige Durchführung wird ein Umfeld geschaffen, das die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden fördert.
- Verbesserungs-Werkstätten fördern die Teamarbeit und den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden.

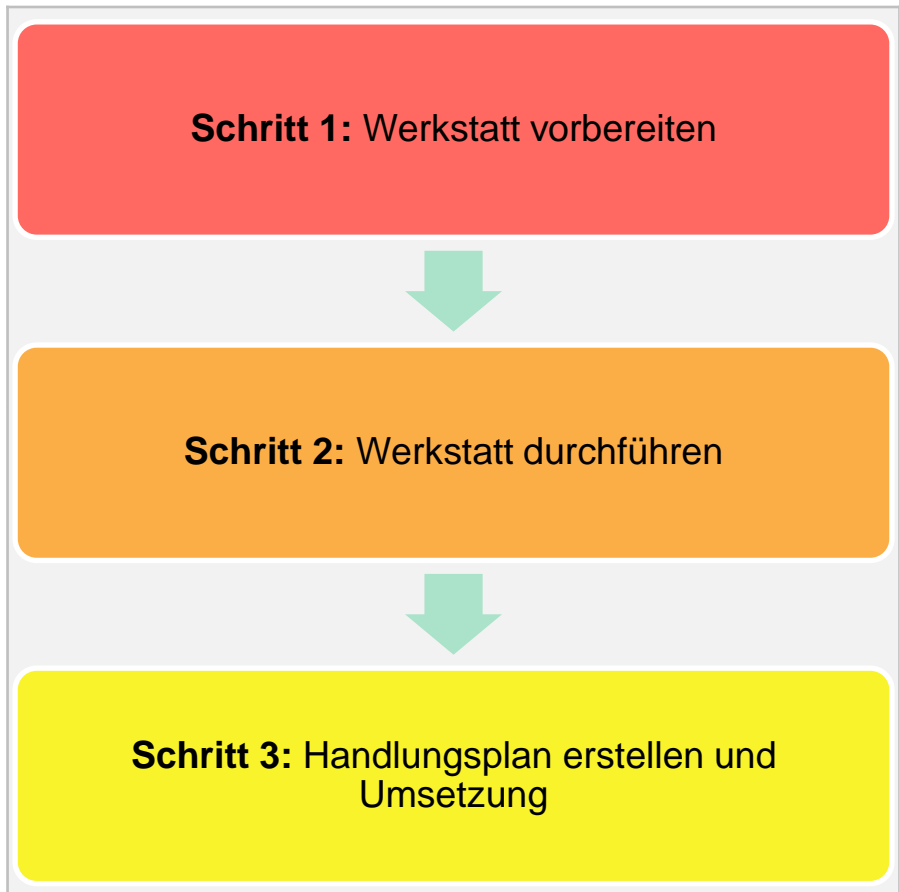


# Werkzeug: Verbesserungs-Werkstatt - Gemeinsam aus Fehlern lernen

## Einsatzfelder des Werkzeuges



## Das Werkzeug anwenden



# Werkzeug: Verbesserungs-Werkstatt - Gemeinsam aus Fehlern lernen

Vorläufige Version

**Werkzeug:  
Verbesserungs-Werkstatt – Gemeinsam aus Fehlern lernen**

**Organisatorische Resilienz**

**Mitarbeiter-zufriedenheit**

**Engagementförderung**   **Engagemententwicklung**   **Personalentwicklung**

Gefördert durch:  
  
 im Rahmen der Initiative:  
  
 Öffentlich begleitet durch:

auf Grund eines Beschlusses der Deutschen Bundesregierung

Seite 1 von 14

**Inhalt**

<b>Ziel und Nutzen</b> .....	2
<b>Durchführung und Dauer</b> .....	3
<b>Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden</b> .....	4
<b>Das Werkzeug anwenden</b> .....	4
Schritt 1 – Vorbereitung planen .....	5
Schritt 2 – Werkstatt durchführen .....	7
Schritt 3 – Handlungsplan erstellen und Umsetzung .....	12
<b>Entwicklung</b> .....	14
<b>Projektbeteiligte</b> .....	14

**Ziel und Nutzen**

Verbesserungs-Werkstätten sind gerade auch in kleinen und kleinsten Unternehmen wichtig, um regelmäßig gemeinsam mit den Mitarbeitenden Arbeitsbereiche, Abläufe und Vorgehensweisen im Betrieb zu durchleuchten und kontinuierlich zu verbessern. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, effizienter zu arbeiten, Fehler zu reduzieren, die Qualität zu verbessern und insgesamt wettbewerbsfähiger zu sein.

Verbesserungs-Werkstätten bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, aktiv an Verbesserungsprozessen teilzunehmen. Indem sie ihre Ideen, Vorschläge und Erfahrungen einbringen können, fühlen sie sich stärker in den Betrieb eingebunden und sind mehr engagiert. Dies trägt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei und fördert das Engagement der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen. Der Betrieb wird dadurch insgesamt widerstandsfähiger.

Die Werkstätten dienen aber auch dazu, Probleme und Engpässe im Betrieb zu identifizieren und Lösungen zu finden. Durch den offenen Austausch von Informationen und die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden können Hindernisse erkannt und effektive Lösungsansätze entwickelt werden. Dies trägt dazu bei, dass Probleme frühzeitig angegangen und behoben werden, bevor sie sich negativ auf die Produktivität und Leistung des Betriebs auswirken.

Durch die regelmäßige Durchführung wird ein Umfeld geschaffen, das die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden fördert. Indem sie ihre Ideen und Vorschläge einbringen

Seite 2 von 14

# Werkzeug: Verbesserungs-Werkstatt - Gemeinsam aus Fehlern lernen

*Vorläufige Version*



können, werden innovative Lösungen und neue Ansätze gefördert. Dies trägt dazu bei, dass der Betrieb wettbewerbsfähig bleibt und sich kontinuierlich weiterentwickelt.

Verbesserungs-Werkstätten fördern die Teamarbeit und den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden. Durch den gemeinsamen Fokus auf Verbesserungen und die Zusammenarbeit bei der Lösungsfindung entsteht ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und des gemeinsamen Ziels. Dies stärkt das Teamgefühl und kann zu einer positiven Arbeitskultur beitragen.

Insgesamt tragen somit regelmäßige durchgeführte Verbesserungs-Werkstätten dazu bei, dass kleine Betriebe kontinuierlich wachsen, sich verbessern und sich den wandelnden Anforderungen des Marktes anpassen können. Sie fördern das Engagement der Mitarbeitenden, die Entwicklung von Lösungen, die Förderung von Innovationen und die Stärkung des Teamgeistes. Sie unterstützen maßgeblich bei der positiven Unternehmensentwicklung – gekennzeichnet durch eine hohe Widerstandskraft.

## Durchführung und Dauer

Die Identifizierung und Lösungsfindung im Rahmen der Verbesserungs-Werkstatt erfolgt nach einem 3 Stufen Plan. Im Folgenden sind die notwendigen Schritte kurz aufgeführt:

**Schritt 1: Werkstatt vorbereiten** – Planen Sie ca. **1-2 Stunden** Zeit ein, um diese Aufgabe durchzuführen.

**Schritt 2: Werkstatt durchführen** – Jede Verbesserungs-Werkstatt sollte **nicht länger als 2 Stunden** dauern.

**Schritt 3: Handlungsplan erstellen und Umsetzung** – Die Umsetzung erfolgt dann im **betrieblichen Alltag**.

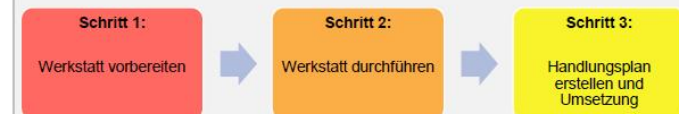


Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



## Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Verbesserungs-Werkstatt“ in den 3 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:





# Werkzeug: Verbesserungs-Werkstatt - Gemeinsam aus Fehlern lernen

*Vorläufige Version*

## Schritt 1 – Vorbereitung planen

Eine gute Vorbereitung ist wichtig für eine erfolgreiche Durchführung. Legen Sie die Teilnehmenden fest, beschreiben Sie das Ziel der Werkstatt und informieren Sie die Beteiligten.

**Ziel für die Verbesserungs-Werkstatt festlegen** z.B. Verbesserung der Kundenfreundlichkeit, Informationsfluss zwischen Leitung und Mitarbeitenden verbessern oder die Verbesserung des Pausenraums für die Beschäftigten etc.

Unser Ziel:

## Kreis der teilnehmenden Mitarbeitenden festlegen

Teilnehmende:

1	5
2	6
3	7
4	8

Eine Verbesserungs-Werkstatt kann sowohl mit 3 Beschäftigten, aber auch mit 8-10 Beschäftigten stattfinden.

Wichtig: Es sollten immer die Mitarbeitenden eingebunden werden, die:

- sich inhaltlich für das Thema einbringen können,
- die in dem jeweiligen Bereich arbeiten,
- die engagiert und motiviert sind für eine Optimierung von Prozessen,
- die Freude an Verbesserung haben.

## Mitarbeitende über Ziele, Termin und Dauer der Verbesserungsworkstatt informieren

Termin der nächsten Verbesserungs-Werkstatt:

Ort: \_\_\_\_\_

Dauer: \_\_\_\_\_

Wie: \_\_\_\_\_  
(z.B. per Mail, Aushang etc.)

# Werkzeug: Verbesserungs-Werkstatt - Gemeinsam aus Fehlern lernen

*Vorläufige Version*



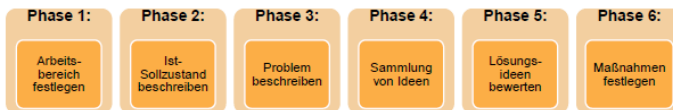
## Schritt 2 – Werkstatt durchführen

Im Rahmen der Verbesserungs-Werkstatt erarbeiten Sie konkrete Lösungen für vorhandene Problemfälle.

Erfolgreich sind Verbesserungs-Werkstätten, wenn die Durchführung klar strukturiert und gut moderiert wird. Der/die Moderator\*in ist in der Regel der/die Inhaber\*in/ Geschäftsführer\*in etc. Es spricht allerdings nichts dagegen, wenn – nach Einarbeitung/ Schulung – auch einzelne Beschäftigte die Moderation übernehmen.

Die Durchführung der Verbesserungs-Werkstatt sollte immer folgende Phasen beinhalten:

### Überblick:



### Im Detail:

#### Phase 1:

Konkretisieren Sie den Arbeitsbereich und legen Sie gemeinsam fest, was in welchem Bereich verbessert werden soll

Arbeitsbereich:



## Phase 2:

Beschreiben Sie den Ist- und den Sollzustand anhand konkreter Ausprägungen

<u>IST</u>	<u>SOLL</u>
Wie sieht es heute aus? Woran machen wir das fest?	Wie soll es in Zukunft aussehen? Woran machen wir das fest?

# Werkzeug: Verbesserungs-Werkstatt - Gemeinsam aus Fehlern lernen

*Vorläufige Version*

**Phase 3:**  
Das Problem konkret beschreiben und bewerten

Wie häufig tritt es auf?	
Wieviel Zeit/ Geld geht dadurch verloren?	
Verursacht das Problem Stress (welchen?) bei den Beschäftigten und der Geschäftsführung?	
Was sind die Ursachen dafür?	
Welche „Nebenwirkungen“ entstehen zusätzlich?	

**Phase 4:**  
Sammlung von Ideen, um die Ursache zu bekämpfen

Gemeinsame Sammlung von Ideen z.B. in einer ganz offenen Atmosphäre, in der Beteiligte Ihre Ideen einbringen können (Brainstorming).

**Ideen:**

**Phase 5:**  
Lösungsideen bewerten

Überprüfen Sie alle Ideen und entscheiden gemeinsam, welche Lösungen hilfreich sind und schnell umgesetzt werden können.

**Ausgewählte Lösung:**

# Werkzeug: Verbesserungs-Werkstatt - Gemeinsam aus Fehlern lernen

*Vorläufige Version*

**Phase 6:**  
Maßnahmen festlegen

Basierend auf den Lösungsvorschlägen erarbeiten Sie jetzt konkrete Maßnahmen im Team.

**Maßnahmen:**

---



---



---



---



---

**Schritt 3 – Handlungsplan erstellen und Umsetzung**

Basierend auf den erarbeiteten Maßnahmen erstellen Sie einen Handlungsplan, in dem klar geregelt ist, wann, durch wen, wie, mit wem diese Maßnahmen umgesetzt werden. Bitte beachten Sie, dass der Handlungsplan auch eine Spalte: Maßnahmen umgesetzt enthält.

Handlungsplan						
Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Kosten-schätzung	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung	Maßnahme umgesetzt
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:

# Werkzeug: Verbesserungs-Werkstatt - Gemeinsam aus Fehlern lernen

*Vorläufige Version*



## Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie (Vorgehen)?	Kosten-schätzung	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung	Maßnahme umgesetzt
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:
		<input type="checkbox"/> Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig				am: durch:



## Entwicklung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Das Werkzeug „Verbesserungs-Werkstatt: Gemeinsam aus Fehlern lernen“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- AKKu – Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten“ Projekt der Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH) in Düsseldorf, des Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, dem Beratungsunternehmen d-ialogo in Wuppertal und dem Institut für Sicherheitstechnik (IST) der Bergischen Universität Wuppertal

## Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:

IHK-Projektgesellschaft mbH  
Ostbrandenburg:

Sandy Morgen  
[morgen@ihk-projekt.de](mailto:morgen@ihk-projekt.de)

IBBF

Vereinigung für Betriebliche  
Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans  
[evelyn.schmidt@ibbf.berlin](mailto:evelyn.schmidt@ibbf.berlin)

d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr  
[dorr@d-ialogo.de](mailto:dorr@d-ialogo.de)

Weiterführende Informationen unter:



# Das Brettspiel - Entwurf

d-ialogo IHK ibbf

## Spielanleitung:

Das Spiel sollte in kleinen Teams gespielt werden. Jede/r soll die Chance erhalten ohne Scheu ehrlich auf die Fragen zu antworten.  
Das Spiel eignet sich für max. 12 Personen.

### unter 4 Spielende:

hier wäre es günstig als 1 Team zu spielen um so das Spiel besser auf sich wirken zu lassen

### was wird benötigt:

- 1 Würfel
- 3 Spielfiguren
- 3 Kartenstapel (nach Farbe sortiert)

### ab 6 Spielende

bilden sie kleine Teams, 2-3 Mitspieler, bewerten sie die "Gegner"

### mehr als 8 Spielende

bilden sie mind. 3 Teams mit max. 4 Personen und bewerten sie die Gegner

viel Spaß

Gefördert durch: Im Rahmen der Initiative: Fachlich begleitet durch:

Das INQA-Experimentierraum-Projekt "HandWerkZeug für KKKU" wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) fachlich begleitet.

## Resilienz-Team-Spiel

Das Spiel sollte in kleinen Teams gespielt werden. Es eignet sich für 2-4 Mitspielende pro Team, also max. 12 Personen.

### Resilienzfragen:

das gegnerische linksitzende Team liest die Frage vor und schaut auf die Antworten:

- \*richtig 2 Felder vor
- \*falsch, 1 Runde aussetzen

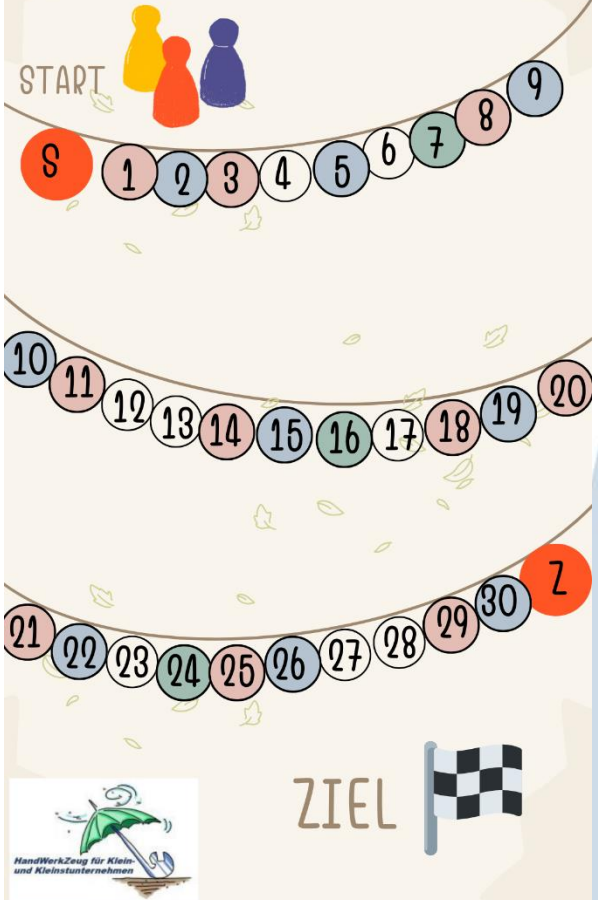
### stimmt oder stimmt nicht Fragen:

freie Meinungsäußerung / Diskussionsgrundlage

### Teamfragen:

gefällt dem anderen Team die Erklärung, darf das jeweilige Team nochmal würfeln

## Das Spiel



## Das Brettspiel - Entwurf

### Werkzeug: Mitarbeitergespräche – effiziente Planung und Durchführung

Welche Voraussetzungen gibt es für  
erfolgreiche Mitarbeitergespräche?  
(2 Antworten, Lösung "grün")

1. Der Gesprächspartner wird  
mindestens 14 Tage vorher informiert
2. Das Gespräch findet mündlich statt  
– Ergebnisse werden nicht festgehalten
3. Die Gesprächsanteile sollten  
ausgewogen sein

Logo auf Rückseite & Farbe des jeweiligen Fragetools



### Teamfragen:

Wenn ich etwas aus  
meinem Arbeitsleben  
streichen dürfte, wäre das...

Logo auf Rückseite & Farbe des jeweiligen Fragetools



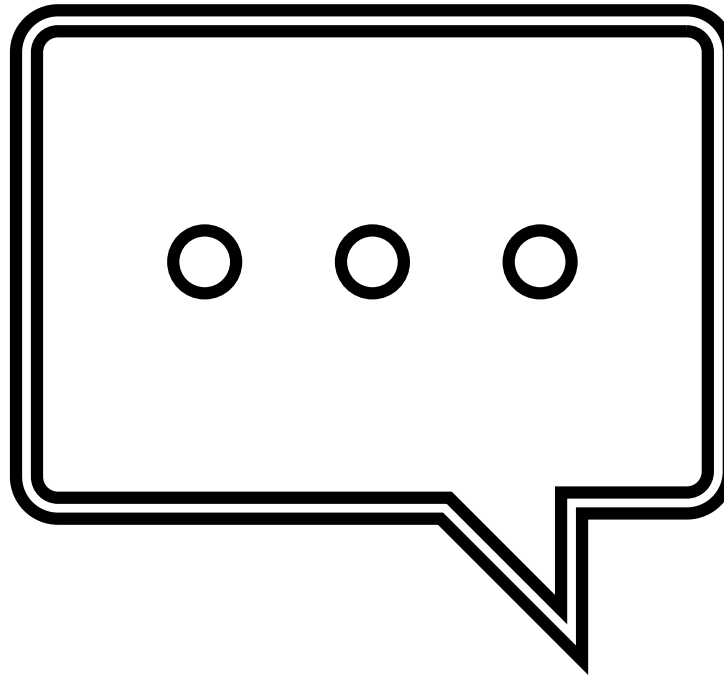
### Stimmt oder Stimmt-Nicht Fragen

Manchmal sehne ich mich nach den  
„vor-digitalen“ Zeiten zurück.

Logo auf Rückseite & Farbe des jeweiligen Fragetools



# Zeit für Fragen und Anmerkungen





# Kontakt



IHK-Projektgesellschaft  
mbH Ostbrandenburg



Sandy Morgen

✉ [morgen@ihk-projekt.de](mailto:morgen@ihk-projekt.de)



Vereinigung für Betriebliche  
Bildungsforschung e.V.



Dr. Evelyn Schmidt-Meergans

✉ [evelyn.schmidt@ibbf.berlin](mailto:evelyn.schmidt@ibbf.berlin)



d-ialogo e.K.



Hans-Jürgen Dorr

✉ [dorr@d-ialogo.de](mailto:dorr@d-ialogo.de)

# Impressum

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Das Projekt wird durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

