

Resilienz: Was zeichnet störungstolerante Unternehmen aus?

ROUNDTABLE: Die Anpassungsfähigkeit an ungeplante Störungen wird ein zunehmender Erfolgsfaktor. Wichtig sind Unternehmenskultur, Standardisierung, offene Kommunikation und Innovationsfähigkeit.



(v.l.n.r.) Bernd Winter (Chefredakteur Verkehr), Gerald Gregori (Vizepräsident der Bundesvereinigung Logistik Österreich bzw. Head of E-Commerce Innovation Management bei der Österr. Post), Karin Zipperer (Geschäftsführerin Hafan Wien), Jürgen Baumgartner (Geschäftsführer B&M Tricon), Markus Gerschberger (Professor für Supply Chain Management an der FH OÖ), Lisa Tomaschek-Habrina (Leiterin des Institutes für Burnout und Stressmanagement – IBOS).

VON BERND WINTER

Verkehr: Wie gehen Unternehmen bzw. Personen aus Ihrer Erfahrung derzeit mit ungeplanten Störungen um?

Markus Gerschberger: Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass vor allem die interne und externe Kommunikation ganz entscheidend sind, um mit ungeplanten Störungen umgehen zu können. Sie haben einen signifikanten Einfluss auf die Dauer und Auswirkungen von Beeinträchtigungen. Wir haben im Rahmen der kommenden Resilienz-Studie auch viele Unternehmen zu ihren Erfahrungen (zum Mengeneinbruch, zum Klima im Unternehmen etc.) in der Zeit nach der allgemeinen Krise (ca. 2008/09) befragt. Für fast alle Firmen war hier neben der Kommunikation die Unternehmenskultur entscheidend,

um die Krisenzeit zu überstehen. Mitarbeiter merken in der Regel, wenn es ihrem Unternehmen schlecht geht. Hier gilt es, das auch von der Unternehmensführung rechtzeitig offiziell gegenüber dem Personal zu verkünden. Darüber hinaus ist den Mitarbeitern bei der Unternehmenskultur wichtig, dass in einer Krisenzeit nicht sofort an der Mitarbeiterschraube gedreht und Personal abgebaut, sondern versucht wird, vorab noch mit anderen Maßnahmen die Situation des Unternehmens wieder zu verbessern. Viele Unternehmen haben trotz geringerer Auslastung vorab ihre Mitarbeiter behalten und in dieser Zeit in Mitarbeiterschulungen, u.a. für das Aufbauen von Backups, investiert. Damit haben viele noch zusätzlich an Flexibilität gewonnen. Viele Unternehmen wissen, dass es in der Regel nach einer Dürre-

periode wieder eine verstärkte Nachfrage gibt, so dass die bisherigen Arbeitszeitmodelle auch an ihre Grenzen kommen können. Aus diesem Grund wurden damals zahlreiche flexible Arbeitszeitmodelle entwickelt und implementiert. So wurde z.B. definiert, wie viele Mengen die Mitarbeiter in einer Woche produzieren müssen. Von der Meisterebene abwärts entscheiden die Mitarbeiter selbstständig, wer in welcher Schicht wie viele Stunden pro Woche jeweils arbeitet. Einen fixen Vorarbeiter gibt es nicht mehr. Alternierend wird diese Position immer wieder von einem anderen Mitarbeiter eingenommen. Mit diesem Modell kann auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter besser eingegangen werden, da die Zeit- und Arbeitsteilung selbstständig erfolgt. Dadurch steigt die Motivation und Arbeitsleistung.

Lisa Tomaschek-Habrina: Wenn jemand schon lange in einem Bereich tätig ist, hat er meist schon mehrere Bewältigungsstrategien auf Abruf bereit. Trotzdem können auch solche Personen in Erschöpfungszustände oder in die Überforderung fallen. Die Highperformer schmeißen sich oft über ihre Grenzen in die Arbeit und sind manchmal gerade zu Beginn ihrer Tätigkeit flexibler in der Anpassung, haben aber oftmals dann auf längere Zeit gesehen, weil sie sich keine Regenerationszeiten gönnen, Probleme. Die Folgen sind oftmals gesundheitliche Schwierigkeiten. Gerade solche Menschen haben von Haus aus große Erwartungshaltungen an sich („Ich muss das durchhalten“, „Ich muss perfekt sein“, „Ich muss es alleine schaffen“ etc.) und sind häufig mehr Einzelkämpfer denn Teamplayer. Teamplayer sind in der Regel besser aufgestellt, da

sie auch Arbeiten abgeben können. Ich erlebe viele Menschen, die mir sagen, dass sie eigentlich gar nicht mehr wegen des Arbeitsinhalts im Unternehmen sind, sondern dass sie die Zusammenarbeit mit den Menschen vor Ort in der Firma hält. Softfacts sind somit nicht zu unterschätzen. Viele der auftretenden Probleme haben mit der Unternehmenskultur zu tun. Oftmals vergehen Jahre, bis sich jemand eingestehet, dass er ein Problem hat. Bei Burnout sind es meist ein bis zwei Jahre – manchmal etwas länger. Selbst Führungskräfte entdecken Probleme bei den Mitarbeitern oftmals erst nach einem Jahr. Hier wird häufig gute Miene zum bösen Spiel gemacht. Dann ist aber oftmals schon ein Schaden passiert, da hier Produktivitätseinbußen von 25 bis 50 Prozent möglich sind.

► FORTSETZUNG AUF SEITE 2

Was zeichnet störungstolerante Unternehmen aus?

► FORTSETZUNG VON SEITE 1

Jürgen Baumgartner: BÖM hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Wir haben im Konzern viel Energie u.a. in Präventivmaßnahmen (z.B. Burnoutpräventionseminare- und Gespräche) investiert. Führungskräfte müssen Überlastungen bei ihren Mitarbeitern früh erkennen können. Zusätzlich musste ich zu Beginn meiner Geschäftsführungstätigkeit 2013 einiges im Unternehmen umstrukturieren. Von 45 Mitarbeitern wurde vorab auf 25 reduziert und 2014 auf 52 wieder aufgestockt. Diesen Mitarbeiterzuwachs kann man mit Umsatzsteigerungen allein nicht aufholen; das heißt, wir haben viel investiert und uns bereits auf

Führungsrolle haben kann bzw. auch dafür geeignet ist. Wir differenzieren hier in eigene Managementprogramme sowohl für Experten als auch für Führungskräfte. Damit können Mitarbeiter gefördert werden und somit auch das Know-how dem Unternehmen erhalten bleiben. Prinzipiell planen auch wir unsere Personalentwicklung langfristig und stimmen das immer wieder auch mit unseren Entwicklungen in den einzelnen Sparten ab. Auch schnelle und vorab nicht geplante Umsatzzwankungen können zu einer Art „Störung“ führen, da dann die eigenen Kapazitäten teilweise nicht zeitgerecht darauf abgestimmt werden können. Gerade hier gilt es, sich immer wieder auch dieser



Karin Zipperer: „Nicht jeder Experte ist auch als Führungskraft geeignet.“

mer wieder zu Verschränkungen und Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche des Wiener Hafens. Grundlage dafür ist, ein jeweiliges Verständnis für das andere Arbeitsgebiet aufzubauen und in die Kommunikation zu treten. Wir wollen auch, dass die Mitarbeiter, bevor sie seitenlange E-Mail-Korrespondenzen führen, sich persönlich austauschen.

Gibt es klassische Ursachen bzw. Themenfelder, wo Resilienz gefragt ist?

Gerschberger: Wir haben jetzt



Gerald Gregori: „In Unternehmen wird oft zu kurzfristig gedacht.“

das Binden der Führungskräfte an das Unternehmen. Ich glaube, dass es diesen Mix aus kurz- und längerfristigen Zielen braucht. So kritisch auch ich teilweise das fortlaufende Schielen auf kurzfristige Kennzahlen sehe, auf der anderen Seite braucht man Profitabilität, um aktuell sein Unternehmen zu führen, und gleichzeitig auf der anderen Seite gilt es, trotzdem längerfristig zu denken und zu handeln. Generell hat man den Eindruck, dass die Macht der CFO in den letzten Jahren gestiegen ist. Der Finanzbereich hat deutlich an Einfluss gewonnen. Fehlentwicklungen können dadurch oftmals früher erkannt werden, aber gleichzeitig wird dabei auch gerne nur auf eine begrenzte Anzahl an Kennzahlen zugegriffen, die in Summe nur eine bedingte vollständige Aussagekraft über den Zustand des Unternehmens abbilden. Durch Analysten getrieben, wird dann oftmals mehr kurz- als langfristig in den Unternehmen gedacht und agiert. Im Sinne einer Resilienz ist es aber sinnvoll, auf Längerfristigkeit zu setzen.

die zukünftige Entwicklung ausgerichtet. Hier gilt es, in der Kapazitätsplanung immer einen Mittelweg zu gehen. Auf Umsatzzwankungen muss man sich einstellen. Kommunikation ist alles! Teamplayer sind in einem Unternehmen dabei ganz wichtig. Sie steigern die Produktivität. Man kann nur gemeinsam gewinnen oder verlieren. Die Berücksichtigung von Softfacts ist für die Motivation der Mitarbeiter ebenfalls entscheidend. Wir wollen vor allem mit einem positiven Arbeitsklima und angenehmen Kollegen punkten. Zum Abfedern von Störungen ist es dabei ganz wichtig, dass die Mitarbeiter auch selbstständig denken und entscheiden dürfen. Dafür planen wir möglichst langfristig in unserer Personalentwicklung über die kommenden fünf bis sieben Jahre hinaus. Die Überlastung von Führungskräften, wenn wieder neue Mitarbeiter aufgebaut werden müssen, darf man auch nicht unterschätzen. Hier gilt es, auch klar zu kommunizieren, dass das, was ich heute investiere, mir morgen wieder zugute kommt.

Herausforderung der Über- bzw. Unterkapazität als Unternehmen zu stellen. Vor einigen Jahren hatten wir z.B. noch kein Schichtmodell am Wiener Hafen. Damals hatten wir bei zu großem Kundenandrang Probleme mit den Arbeitszeitregelungen.

Gerald Gregori: Resilienz in der Logistik bezieht sich primär sowohl auf Mengenschwankungen

Tomaschek-Habrina: Hier haben gerade Familienunternehmen in der Regel einen langfris-



Lisa Tomaschek-Habrina: „Mitarbeiter brauchen Sicherheit und Routine.“

Karin Zipperer: Bei der Überlastung von Führungskräften muss man erkennen, dass nicht jeder Experte im Unternehmen automatisch einen Anspruch auf eine

als auch auf Fehler bzw. kurzfristige Störungen. Bei den kurzfristigen Zielen ist mir noch folgender Punkt wichtig: Hier ist vor allem die Incentivierung des Managements entscheidend, die bei vielen Betrieben dreistufig aufgebaut ist – ein Fixum, MBO-Ziele und ein Langzeitprogramm für

tigen Ansatz in ihrer Managementphilosophie. Sie lassen eher Schwankungen in der Unternehmensentwicklung zu. Leider sind wir aber gerade diesbezüglich in Europa, in Deutschland und Österreich im Speziellen mit den arbeitszeitrechtlichen Rahmenbedingungen

Bei Resilienz geht es neben der Lernbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter vor allem auch um die Lernbereitschaft des Unternehmens generell.
Karin Zipperer
Hafen Wien

Wenn man ständig am Limit fährt, fehlt einem die Möglichkeit, resilient auf Störungen reagieren zu können. Hier hilft die 80:20-Regel. Unternehmen, die zu 80 Prozent ausgelastet sind, sind am produktivsten.
Gerald Gregori
BVL-Österreich,
Österr. Post

Die High-performerer schmeißen sich oft über ihre Grenzen in die Arbeit und sind zu Beginn ihrer Tätigkeit flexibler in der Anpassung, haben aber oftmals dann auf längere Zeit gesehen Probleme, weil sie sich keine Regenerationszeiten gönnen.
Lisa Tomaschek-Habrina
IBOS

eingeeht. Sie schränken die Flexibilität ein.

Baumgartner: Ich sehe auch, dass der Finanzbereich in den letzten Jahren überall an Bedeutung gewonnen hat. Ich sehe hier vor allem Probleme in den Einkaufsabteilungen. Vernetztes Denken ist dort oftmals nur schwer zu finden, da nur die Ergebnisse der eigenen Kostenstelle, nicht aber vom Gesamtunternehmen im Fokus liegen. In diesem Punkt ist das Top-Management gefragt, darauf zu achten, immer die Gesamtheit im Auge zu behalten.

Zipperer: Wir bieten unsere vielen unterschiedlichen Dienstleistungen als Gesamtheit am Markt an. Hier kommt es auch intern im-

einmal für Österreich die möglichen Ursachen für Störungen identifiziert. 34 Prozent der Unternehmen gaben an, dass eine interne Störung (u.a. Probleme in der Kommunikation, Produktionsstillstände, Materialprobleme) der Grund für eine Störung war. 33 Prozent waren auf der Lieferantenseite (u.a. Qualitätsprobleme, Maschinenstillstand, Kapazitätsprobleme und dgl.) zu finden. Kundenseitig (u.a. Mengenschwankungen, Kundenmix) sind es 21 Prozent. Nur 12 Prozent der Unternehmen haben angegeben, dass eine externe Störung (wie Naturkatastrophen, Streiks, politische Probleme etc.) die Ursache für die Störung war. Interessant ist, dass damit die Unternehmen über rund 65 Prozent der Stö-

rungen (intern und lieferanten-seitig) selber mehr oder weniger direkten Einfluss darauf haben. Aufgrund dieser Ergebnisse arbeiten wir am Thema Best- bzw. Billiganbieter weiter. Häufig zeigt es sich, dass der vorab billigste Anbieter (z. B. aus dem asiatischen Raum) dann doch durch u. a. Kosten für die Nacharbeit, Reisen, rechtliche Probleme nicht der günstigste war. Für Resilienz ist wieder wichtig, dass, wenn sie z. B. kurzfristig von diesem Lieferanten Material für den Prototypenbau benötigen, das so leicht nicht möglich sein wird. Wenn der Lieferant allerdings in Europa sitzt, ist die Problemlösung in diesem Be-

allem auch von der jeweiligen Geschichte des Unternehmens – dem Professionalisierungsgrad – abhängig. Gerade in kleineren jungen Unternehmen sind zu Beginn viele Prozesse noch nicht definiert. Je größer der Professionalisierungsgrad ist, desto mehr ist standardisiert und dokumentiert. Wenn eine Person ausfällt, muss ein weiterer Betrieb möglich sein. Hier ist auch die Vernetzung der Mitarbeiter gefragt. Wenn jeder nur in und für seine Abteilung denkt und arbeitet, wird es schwierig, auf Störungen richtig reagieren zu können. Umstrukturierungen sind mittlerweile in jedem Unternehmen gang und gäbe. Mitarbeiter brau-



Jürgen Baumgartner: „Teampayer sind für ein Unternehmen ganz wichtig.“

noch die Entscheidungskompetenz – dürfen die Mitarbeiter vorab nach bestem Wissen und Gewissen selber entscheiden? Es hat sich in unseren Untersuchungen gezeigt, dass Unternehmen, die die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter fördern, schneller in der Behebung von Problemen sind. Auch die Botschaft, dass „jeder einmal Fehler macht“, trägt zur Motivation bei. Ebenso hat sich gezeigt, dass eine offene Kommunikation nach außen (zu Kunden, Lieferanten etc.) ein Erfolgsfaktor beim Umgang mit ungeplanten Störungen ist. Dazu gibt es auch eine Reihe von Studien. So haben etwa Unternehmen, die auf Partnerschaft und Kooperationen setzen, die Finanzkrise 2007/08 besser überstanden. Das ist ein wichtiges Zeichen – offen mit den Kunden und Lieferanten auf einer partnerschaftlichen Ebene zu kommunizieren. Intern helfen u. a. Prozesstransparenz und Back-ups (Sicherung von Know-how, auch wenn Mitarbeiter nicht anwesend sind). Gerade sie erhöhen zudem die Flexibilität. Mitarbeiter in unterschiedlichen Bereichen einzusetzen. Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Erhöhung der Resilienz ist die Innovationsfähigkeit – Umgang mit neuen Geschäftsmodellen, Ideen etc. Dazu zählt auch der Begriff „Servicedesign“. Dabei wird der Schwerpunkt auf das Anbieten einer Komplettleistung (inklusive Service) gelegt – das reine Verkaufsprodukt ist dabei nur mehr ein Teil davon. Wenn Unternehmen diese angeführten Aspekte berücksichtigen, kann besser mit Störungen umgegangen werden. Die Auswirkungen auf Prozesseffizienz und Liefertreue sind dann geringer. Die Wiederherstellung des Normalzustands kann damit minimiert werden.

Tomaschek-Habrina: Resiliente Menschen haben eine lebenslange Lernbereitschaft. Es geht hier vor allem auch um die Haltung, wie man mit Herausforderungen, und nicht mit Problemen, umgeht. Sie können auch in den größten Schwierigkeiten meist noch einen positiven Aspekt entdecken.

Unternehmen brauchen also vor allem kompetentere, eigen-

Tomaschek-Habrina: Hier hilft auf jeden Fall, wenn man eine gewisse Form der Selbstwirksamkeit – d. h.: „Ich kann selber gestalten und Entscheidungen treffen“ – erlebt hat. Dazu braucht der Mensch natürlich auch die Rahmenbedingungen, die das zulassen. Des Weiteren haben resiliente Persönlichkeiten eine gewisse Selbstverantwortung in ihrer Selbstgestaltung, d. h., sie müssen dann auch die Konsequenzen ziehen und die Verantwortung für ihre Entscheidungen auch tragen können. Dazu braucht es wieder eine Unternehmenskultur, die das zulässt. Soziale Kompetenz ist ebenfalls eine wichtige Ressource im Umgang mit Störungen. Eine resiliente Haltung muss einem nicht in die Wiege gelegt werden – man kann sie auch bis zu einem gewissen Maß erlernen. Hier hilft einem unter anderem ein Coaching immer wieder sehr gut.

► FORTSETZUNG AUF SEITE 4



Markus Gerschberger: „Jeder muss seine Rolle kennen, das schafft Stabilität.“

ANZEIGE

IHR ERFOLG MIT INTELLIGENTEN LÖSUNGEN

Güterumschlag • Lager-Logistik • Auto-Logistik
WienCont/Containerterminal • Zoll/Transport • Immobilien
Marina Wien/Personenschiffahrt

LOGISTIK IM FLUSS
www.hafenwien.com

HAFEN WIEN
Ein Unternehmen der **intermodal**

Roundtable

Die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander ist ein ganz wichtiger resilienter Erfolgsfaktor! Es gilt, sich regelmäßig auszutauschen. Führungskräfte müssen dabei eine Vorbildwirkung haben.

Jürgen Baumgartner
B&M Tricon

Eine positive Unternehmenskultur fördert Resilienz. Selbstständige Mitarbeiter können Probleme schneller beheben!

Markus Gerschberger
FH Oberösterreich

in Transport Logistik

reich wieder besser. Die Betrachtung von Total Cost of Ownership ist hier wesentlich.

Gregori: Beim Thema Resilienz spielt auch die möglichst hohe Standardisierung eine Rolle. Damit können Teile, Prozesse und auch Mitarbeiter leichter ausgetauscht werden. Gerade jetzt beim Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs bei der Österreichischen Post war es wichtig, gleich zu Beginn eine definierte Aufbau- und Ablauforganisation zu haben. Jeder muss seine Rolle, das big picture und die Schnittstellen zu anderen Bereichen kennen. Dadurch gewinnt man an Stabilität und Flexibilität.

Tomaschek-Habrina: Strukturen, Prozessgestaltung etc. sind vor

chen aber auch Sicherheit und Routine. Hier gilt es, den richtigen Spagat zwischen der notwendigen Flexibilisierung einerseits und einer Anpassung andererseits zu finden.

Was zeichnet resiliente Unternehmen bzw. Menschen aus? Gibt es so etwas wie einen Leitfaden, wie man sich auf ungeplante Störungen bestmöglich vorbereiten kann?

Gerschberger: Einen Leitfaden haben wir derzeit leider noch nicht. Resiliente Unternehmen zeichnen sich u. a. durch eine positive Unternehmenskultur aus. Hier ist vor allem entscheidend, wie mit Fehlern von Mitarbeitern umgegangen wird. Was passiert, wenn etwas passiert? Wie sieht die Fehlerkultur aus? In diesen Bereich fällt auch

Was zeichnet störungstolerante Unternehmen aus?

► FORTSETZUNG VON SEITE 3

Es geht vor allem darum, dass den Betroffenen geholfen wird, selber eine Lösung zu entwickeln. Es hat sich gezeigt, dass oftmals rein von außen rasch implementierte Lösungsvorschläge keinen nachhaltigen Erfolg erzielen. Hier nehmen sich Unternehmen oftmals zu wenig Zeit, um die notwendigen Antworten selber zu erarbeiten. Ich arbeite mit Unternehmen seit einiger Zeit am liebsten in Form von rund halbtägigen Impulsseminaren zusammen. Die Auf-

derungen, die auch schon einmal kurzfristig auftreten können, meist sehr gut umgegangen werden.

Gregori: Ich wende u. a. für Resilienz sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld die 80:20-Regel an – d. h. sich max. 80 Prozent auszulasten. Es gibt darüber auch Studien, dass produzierende Unternehmen, die zu 80 Prozent ausgelastet sind, am produktivsten sind. Ich habe auch schon Lager gesehen, die eine Auslastung von 100 Prozent hatten und nicht mehr be-

man längerfristige Aspekte, wie u. a. Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein miteinander verbinden.

Tomaschek-Habrina: An dieser Stelle möchte ich noch Folgendes anschließen. Es gibt für diesen Bereich auch einige Studien zum Thema Führung und Produktivität. Dazwischen steht die Gesundheit der Mitarbeiter. Führungskräfte haben somit sowohl auf die Produktivität als auch auf die Gesundheit der Mitarbeiter einen großen Einfluss. Studien zeigen, dass dort, wo die

und zu lernen, aber auch Unterstützung, etwa in Form von Coaching oder dergleichen. Hier haben viele noch die Scheu, Hilfe von außen anzunehmen.

Bei welchen Themen wird zukünftig verstärkt Resilienz gefragt sein?

Gerschberger: Den Unternehmen muss klar sein, dass nicht jeder Mitarbeiter alle Wissensgebiete abdecken kann. Beispielsweise kümmern sich einige Maschinenbauunternehmen noch immer um Verzollung oder geeignete Lagerplätze für ihre Pro-

– sowohl bei den Einzelpersonen als auch vom Markt.

Zipperer: Wir sind in der sehr schnell und auch weiterhin ständig wachsenden Stadt Wien als Güterumschlagzentrum angesiedelt. Auf welche Veränderungen müssen wir uns einstellen? Die Gütermengen, die in die bzw. aus der Stadt transportiert werden, steigen weiter an. Um dies bewältigen zu können, setzen wir als trimodaler Standort vor allem auf Kooperationen und Vernetzungen mit anderen Logistikunternehmen. Zusätzlich ist uns die



Das Thema Resilienz hat viele Facetten, aber dass wertgeschätzte Mitarbeiter eine wichtige Ressource bilden, wenn Unternehmen von unerwarteten Ereignissen herausgefordert werden, darüber herrschte unter den Diskutanten Einigkeit

nahmefähigkeit der Teilnehmer und die Planbarkeit sind besser und einfacher. Für mehrtägige Seminare nehmen sich viele nicht mehr die Zeit bzw. ist die Nachhaltigkeit häufig nur relativ bescheiden. Ein weiterer Aspekt ist, wie Unternehmen mit Mitarbeitern umgehen, die länger ausgefallen sind und nun wieder in den Betrieb integriert werden müssen. Bei einem positiven Unternehmenszugang zu längeren Mitarbeiterausfällen trauen sich dann auch Mitarbeiter leichter, frühzeitig auf die eigene Arbeitsüberlastung etc. hinzuweisen. So können dann schon rechtzeitig die richtigen Maßnahmen eingeleitet werden.

Zipperer: Ich denke, es geht neben der Lernbereitschaft der Einzelperson bei Resilienz vor allem auch um die Lernbereitschaft des Unternehmens generell. Wir teilen beim Wiener Hafen die kurz- bis langfristigen Schwerpunktthemen auf mehrere Personen auf. Dabei ist es wichtig, dass alle die Ziele des Unternehmens kennen. Eine regelmäßige Kommunikation ist dabei eines der Schlüsselemente. Damit kann mit Verän-

dienbar waren. Die 80:20-Regel gilt somit sowohl für Menschen als auch für Unternehmen. Wenn man ständig am Limit fährt, fehlt einem die Möglichkeit, resilient auf Störungen zu reagieren.

Schaffen Sie die 80-Prozent-Regel?

Baumgartner: Auch dazu haben wir im Konzern Regeln. Wir beobachten u. a. laufend die Anwesenheitsstunden. Sollten diese ein gewisses Maß übersteigen, analysieren wir gemeinsam mit dem Mitarbeiter seine Situation. Für Resilienz ist aus meiner Erfahrung ganz wichtig, auf eine wertschätzende Unternehmenskultur zu achten. Vertrauen ist dabei entscheidend. Hier müssen die Führungskräfte eine Vorbildwirkung haben. Zusätzlich sehe ich auch in der Kommunikation der Mitarbeiter untereinander einen wichtigen Erfolgsfaktor für Resilienz. Ich fördere daher den regelmäßigen internen Austausch der Kollegen. Ich halte auch nichts davon, wenn nur Bonuszahlungen an Mitarbeiter für kurzfristige Kosteneinsparungen geleistet werden. Hier sollte

Unternehmenskultur positiv ist, die Produktivität größer und die Mitarbeiter gesünder sind. Das Gallup-Institut hat u. a. eine Studie über die Motivationsfaktoren

» WENN MAN STÄNDIG AM LIMIT FÄHRT, FEHLT DIE MÖGLICHKEIT, RESILIENT AUF STÖRUNGEN ZU REAGIEREN.

am Arbeitsplatz durchgeführt. Demnach wollen Mitarbeiter im Unternehmen mit den dafür notwendigen Arbeitsmitteln das tun, was sie können, und wollen von ihrer Führungskraft als Mensch wahrgenommen werden. Leider sieht die Realität in vielen Unternehmen derzeit noch anders aus.

Zipperer: Auch Führungskräfte brauchen immer wieder Möglichkeiten, um zu reflektieren

und zu lernen. Entscheidend ist, dass sie sich auf ihre Kernkompetenz besinnen und alle anderen Tätigkeiten auslagern – das schafft Klarheit und verringert den Stressfaktor. Zusätzlich wird das Teilen von Ressourcen (von Mitarbeitern bis Maschinen und Infrastruktur) zukünftig an Bedeutung gewinnen. Hier setzt in Europa schon ein gewisses Umdenken ein, was im asiatischen Raum (China etc.) noch nicht so erkennbar ist. Darüber hinaus hilft eine Standardisierung und Modularisierung der Prozesse zur Vereinfachung und um bessere Möglichkeiten zu haben, auf Veränderungen einzugehen zu können.

Tomaschek-Habrina: Der Erhalt der psychischen und körperlichen Gesundheit wird auch bei den Einzelpersonen zukünftig im Fokus stehen. Die Unternehmen sollten dabei vor allem auf die Arbeitsbelastung, die Gestaltungsmöglichkeit und Anerkennung der Mitarbeit, die Gemeinschaft, Fairness und Werte achten. Beachtet man diese Punkte nicht, wird Resilienz nicht möglich sein. Warnsignale müssen auch rechtzeitig erkannt werden

Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ganz wichtig, um die zukünftigen Herausforderungen meistern zu können.

Gregori: Es braucht in Zukunft auch immer wieder den Mut, Dinge wegzulassen und die 80:20-Regel zu beachten. Der Begriff „reduced to the Maximum“ gefällt mir in diesem Zusammenhang sehr gut. Übersicht und Klarheit ist wichtig. Auf jeden von uns strömen laufend eine Unzahl an Informationen ein (über E-Mail, Handy, Internet etc.). Was braucht man davon wirklich täglich? Das gilt es, sowohl privat als auch beruflich für sich zu klären.

Baumgartner: Wir bieten jetzt schon shared Leistungen an. Den Kunden interessiert immer weniger, welche Hardware verwendet wird – er will eine Lösung für sein Problem und sich wieder auf sein Kern-Know-how konzentrieren. Zusätzlich wird die Datenanalyse und deren Interpretation, um auf Störungen rechtzeitig schon vorab reagieren zu können, immer wichtiger.

Danke für das Gespräch!