

# Stabilität durch systematische Selbstveränderung – STaSeV



Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind mit ihrem teilweise niedrigen Eigenkapital für Belastungen durch Konjunkturschwankungen besonders anfällig. Um besser auf diese Marktschwankungen reagieren zu können, ist es notwendig, innovative Verfahrensweisen und Hilfsmittel zur situationsbezogenen Selbstveränderung in die betrieblichen Abläufe zu integrieren, die das Management sowie die MitarbeiterInnen in die Lage versetzen, jederzeit flexibel zu reagieren und damit das Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu stabilisieren. Die Unternehmen und ihre Netzwerke besitzen in unterschiedlichem Ausmaß spezifische Potentiale und bewährte Strategien für innovative, überlebenssichernde Lösungen von Flexibilität und Stabilität. Diese sind jedoch meist nicht dokumentiert.

## Online-Toolbox Flexikonline

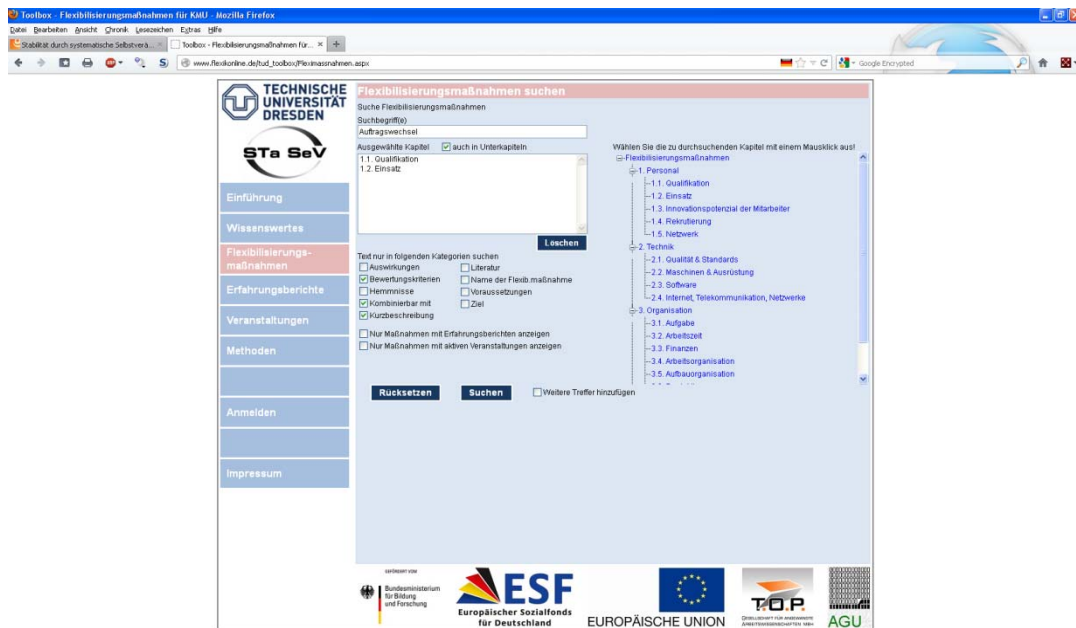
Im Rahmen des Projektes STaSeV wurde mit Unterstützung der AGU Dresden Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH sowie der T.O.P. – Gesellschaft für angewandte Arbeitswissenschaften mbH die Online-Toolbox Flexikonline entwickelt. In der Toolbox werden Informationen über unternehmensinterne und -übergreifende Flexibilisierungsmaßnahmen und -werkzeuge systematisiert dargestellt.

Die Zusammenstellung dieser Maßnahmen beruht auf einer umfassenden Literaturrecherche sowie auf Strategien und Maßnahmen, die im Laufe des Projekts durch die beteiligten KMU entwickelt und erprobt wurden. Die in der Toolbox dargestellten Flexibilisierungsmaßnahmen sind besonders für Geschäftsführer von KMU ausgelegt und ausdrücklich für einen partizipativen Einsatz mit den MitarbeiterInnen zugeschnitten.

Die Toolbox kann verwendet werden, um einen Überblick über Flexibilisierungsmaßnahmen in den Themengebieten Personal, Technik, Organisation und Marketing zu erhalten oder um mit intelligenten Suchalgorithmen gezielt nach Maßnahmen zu recherchieren. Die kurze und übersichtliche Beschreibung der Maßnahmen ist dabei jeweils in die folgenden Kategorien gegliedert:

1. Ziel der Maßnahme,
2. Kurzbeschreibung,
3. notwendige Voraussetzungen, die vor Einführung der Maßnahme geschaffen sein sollten,
4. Hemmnisse, die die Einführung der Maßnahme behindern können,
5. Auswirkungen, die die Maßnahmen nach sich ziehen,
6. Hinweis auf Maßnahmen, die mit der Einführung dieser Maßnahme kombiniert werden können,
7. weiterführende Literatur zu dieser Maßnahme,
8. Evaluationskriterien, anhand derer der Erfolg der Maßnahme gemessen werden kann.

Begrifflichkeiten zum Themengebiet werden in der Rubrik Wissenswertes erläutert. Des Weiteren werden bei einer Vielzahl der aufgeführten Maßnahmen Erfahrungsberichte aus den Partnerunternehmen aufgeführt. Veranstaltungshinweise ermöglichen eine schnelle Übersicht zu relevanten aktuellen Kongressen, Tagungen oder Workshops. Darüber hinaus ist es möglich, nach der Anmeldung im System, eigene themen-bezogene Erfahrungsberichte zu hinterlegen und damit einen Erfahrungsaustausch anzuregen.



Auf [www.flexikonline.de](http://www.flexikonline.de) wird das gesammelte Wissen für Flexibilisierungsmaßnahmen in Unternehmen bereitgestellt.

## Umsetzung

In den vier KMU-Partnerunternehmen wurden in Abhängigkeit der spezifischen Ausgangslagen jeweils im Rahmen von innerbetrieblichen, partizipativen Workshops Gestaltungsnotwendigkeiten identifiziert und mit Hilfe der Toolbox in Maßnahmen umgesetzt. Diese Maßnahmen bezogen sich u.a. auf die Flexibilisierung zu folgenden Inhalten:

- betriebliche Regelung zum Umgang mit Fehlern und Ausschussrückmeldung
- Erarbeitung einer Vision/Mission und Zielen
- Weiterbildungsverbund mit Netzwerkpartnern
- Checklisten für innerbetriebliche Qualifizierung: Einführung neuer MitarbeiterInnen und Einarbeitung in neue Werkstücke
- Anpassung des Produktionsplanungssystems
- Optimierung der Werkzeugverwaltung
- Aufgabenerweiterung
- Optimierung der Arbeitsorganisation in der Arbeitsvorbereitung
- Projektarbeit
- systematischer Auftragswechsel nach Kompetenzaspekten
- Optimierung von Materialflüssen und Arbeitsräumen
- Verantwortungsübertragung/Delegation
- Leistungsbeurteilung
- Einführung Jahresarbeitszeitkonto

## Kooperationen

Im Laufe des Projektes wurden regelmäßig Ergebnisse über Flexibilisierungsstrategien mit den Projektteams der Fokusgruppe „Vertrauen in Innovationsprozessen“ (balance.arbeit, Verred, HELD, VEIN und WertFlex) ausgetauscht und veröffentlicht. Ein weiterer Austausch und Transfer fand mit den Projekten AGZ-flex und KMUflex statt.

Im Rahmen der STaSeV-Abschlussveranstaltung wurden Ergebnisse u.a. den Unternehmensverbänden „Interessenverband Metall- und Präzisionstechnik Osterzgebirge (IMPRO e.V.)“ und „Die Familienunternehmer (ASU)“ sowie weiteren regionalen KMU präsentiert. Außerdem wurde die Nutzung der erarbeiteten Flexibilisierungsinstrumente für die Kooperation mit dem „Enterprise Europe Network“ und dem „Netzwerk Lausitzer Leinen“ angebahnt.

### Forschungsbedarf

Das Ziel des Projekts STaSeV war es, Flexibilisierungsmaßnahmen unter Anleitung in den Unternehmen einzuführen. Die Unternehmen sollten Kompetenzen entwickeln, die sie dazu befähigen, diese Maßnahmen proaktiv einzusetzen. In der letzten Phase des Projektes wird deshalb untersucht, ob sich im Unternehmen ein Selbstveränderungspotential entwickelt hat, das es den MitarbeiterInnen erlaubt, Veränderungsprozesse selbstständig zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren.

### Ausgewählte Veröffentlichungen

Debitz, U., Jürgens, H. & Pietrzyk, U. (2012). Vertrauensförderung im Rahmen der systematischen Selbstveränderung. Praeview, Vertrauen in Unternehmen – eine permanente Baustelle. Instrumente, Methoden, Konzepte, Erfahrungen, 2, 18 – 19.

Debitz, U., Pietrzyk, U. & Hacker, W. (2012). Partizipative Gruppenarbeit als Basismethode zur Umsetzung von Flexibilisierungsstrategien. In R. Reinhardt (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg (S. 133-141). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Pietrzyk, U., Debitz, U., Hacker, W. & Albrecht, M. (2012). Alternsgerechte Arbeitsgestaltung und Personalarbeit. In R. Riemann (Hrsg.), Supplement to Psychological Test and Assessment Modeling. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Roitzsch, K., Hacker, W., Pietrzyk, U. & Debitz, U. (2012). How do German SMEs cope with the increasing need for flexibility? Advances in Decision Sciences, vol. 2012, Article ID 569076, 13 pages, 2012.

### Verbundpartner:



GF: Michael Falk



GF: Michael Bledau



GF: Ursula Sauer

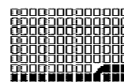


GF: Andreas Brand

### Dienstleister:



GF: Dr. Harald Jürgens



GF: Dr. Detlef Prussak

### Valuepartner:



IMPRO e.V. Glashütte



Verband ASU e.V

**Kontakt:**

Technische Universität Dresden  
AG „Wissen-Denken-Handeln“  
01062 Dresden

**Ansprechpartner:**

Prof. (em.) Dr. Winfried Hacker  
hacker@psychologie.tu-dresden.de

Dr. rer. nat. Uwe Debitz  
Uwe.Debitz@tu-dresden.de

Dr. rer. nat. Ulrike Pietrzyk  
Ulrike.Pietrzyk@tu-dresden.de