

## INFORMATION

zur Pressekonferenz mit

**Dr. Michael STRUGL**

Wirtschafts-Landesrat

**Mag.<sup>a</sup> Gisela FORSTHUBER**

Personalleiterin, Aumayr GmbH, Steyregg

**Maximilian WURM**

Geschäftsführender Gesellschafter, COUNT IT Group, Hagenberg

**Mag.<sup>a</sup> Nina NÖBAUER**

Organisation, Silber Fensterbau GmbH, Mistelbach bei Wels

**DSA Mag.<sup>a</sup> Ernestine BADEGRUBER**

Geschäftsführerin, SOZIALE INITIATIVE Gemeinnützige GmbH, Linz

am 13. Oktober 2014 um 10:00 Uhr  
zum Thema

## **Resilienz – Unternehmen machen sich stark für Krisenzeiten**

Weitere Gesprächsteilnehmer:

DI (FH) Christian Altmann, MBA, Clustermanagement, OÖ. Technologie- und Marketingges.m.b.H.

Mag.<sup>a</sup> Ulrike Würzburger, Regional- und Fachliche Leiterin von B7 Organisationsberatung

Mag. Andreas Geiblinger, Leiter Netzwerk Humanressourcen

[www.strugl.at](http://www.strugl.at) / [www.netzwerk-humanressourcen.at](http://www.netzwerk-humanressourcen.at)

Impressum

Medieninhaber & Herausgeber:  
Amt der Oö. Landesregierung  
Direktion Präsidium  
Abteilung Presse  
Landhausplatz 1 • 4021 Linz

Tel.: (+43 732) 77 20-114 12  
Fax: (+43 732) 77 20-21 15 88  
landeskorrespondenz@ooe.gv.at  
www.land-oberoesterreich.gv.at

DVR: 0069264

**Rückfragen-Kontakt:**

**Michael Herb, Presse LR Strugl, Tel. (+43 732) 77 20-15103, (+43 664) 600 72-15103**

**Mag. Markus Käferböck, TMG Unternehmenskommunikation, Tel. (+43 732) 79810 5168**



### **Resilienz – Auf der Suche nach den Widerstandskräften**

Schnelllebigkeit und ständiger Wandel führen zu neuen Anforderungen an Unternehmen und deren MitarbeiterInnen. Resilienz ist hier gefragt. Darunter versteht man die Widerstandsfähigkeit von Systemen oder Menschen gegenüber Störungen bzw. Krisen.

„Menschen, die mit Veränderungen umgehen können, bringen nachhaltigen Erfolg“, betont Wirtschaftslandesrat Michael Strugl. Das haben auch die Unternehmen Aumayr GmbH, B7 Arbeit und Leben, Count IT Group, DPx Fine Chemicals Austria GmbH & Co KG, Silber Fensterbau GmbH und Soziale Initiative Gemeinnützige GmbH erkannt. Im Rahmen eines Kooperationsprojektes des Netzwerks Humanressourcen (NHR) haben sie erarbeitet, welche Resilienzfaktoren über Erfolg oder Misserfolg in Organisationen entscheiden und welche Konsequenzen daraus für die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen resultieren. Anschließend wurden Maßnahmen zur Umsetzung entwickelt. Die unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen der teilnehmenden Betriebe brachten vielfältige Perspektiven. Die Verbesserung der Resilienz soll langfristig dazu führen, dass die Unternehmen mit „Störungen“ besser umgehen können und aus Krisen (von innen und von außen) gestärkt hervorgehen.

### **Detaillierte Ergebnisse**

Bei den Maßnahmen setzte man auf die Stärkung der wichtigsten Resilienzfaktoren: Führung, Mitarbeiterereinbindung, Wissen, Lösungsorientierung, Beziehungsgestaltung, Selbstregulierung, Verantwortung, Zukunftsgestaltung, Optimismus und Situationsbewusstsein. Konkrete Maßnahmen von Aumayr sind die Installation einer Informations- und Kommunikationsplattform für Verbesserungsvorschläge sowie die Einführung eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms. Auf ähnliche Themen setzt COUNT IT: Die Führungskräfte kommen künftig aus den eigenen Reihen und erhalten ein Führungskräftehandbuch. Die Mitarbeiter werden mehr eingebunden und zu Botschaftern der Unternehmensmarke gemacht. Die SOZIALE INITIATIVE entwickelt ein Führungskräfte-Schulungsprogramm, führt Mitarbeiterbefragungen und Qualitätsentwicklungsgruppen ein. Durch die Überarbeitung des Intranets wird das vorhandene Wissen noch besser verfügbar gemacht.

### **Ein Kooperationsprojekt des Netzwerks Humanressourcen**

Das Netzwerk Humanressourcen als branchenübergreifende Informations- und Kommunikationsplattform der Oö. Technologie- und Marketinges.m.b.H. unterstützt seit seiner Gründung 2004 oö. Unternehmen bei der Professionalisierung ihrer Personalarbeit und initiiert und begleitet Kooperationsprojekte. Zurzeit vernetzt das NHR 150 Partnerbetriebe, von denen bereits 85 Unternehmen in 18 Projekten erfolgreich zusammengearbeitet haben. Detaillierte Ergebnisse zum Resilienz-Projekt gibt es im Rahmen eines Best-Practice-Forums am 23.10.2014 in Linz.

Wirtschafts-Landesrat Dr. Michael STRUGL

## **Belastbarkeit von Mensch und Organisation stärken**

Rund ein Viertel der Industrieproduktion und der Exporte Österreichs kommt aus Oberösterreich. Eine überaus erfolgreiche Region – in Zahlen betrachtet. Die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen hängt jedoch nicht allein von der Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen ab. De facto machen erst die Menschen dahinter ein Unternehmen erfolgreich. Betriebe, die bestens qualifizierte MitarbeiterInnen beschäftigen, deren Arbeitsfähigkeit und auch Wissen bis zur Pensionierung gut erhalten, werden im Wettbewerb die Nase vorne haben. Im Strategischen Programm „Innovatives OÖ 2020“ legen wir deshalb neben den Kernstrategien auch im Bereich „Gesundheit | Alternde Gesellschaft“ einen zusätzlichen Schwerpunkt.

### **Das große Ganze**

Vor dem Hintergrund des ständigen Wandels auf dem Markt gepaart mit hoher Dynamik, hoher Komplexität und teils radikalen Umbrüchen, ist die organisationale Resilienz heute eine Schlüsselkompetenz für eine langfristige Überlebensfähigkeit. „Unternehmen brauchen Führungskräfte, die mit Turbulenzen umgehen können, Veränderungen frühzeitig erkennen und rechtzeitig handeln“, so Strugl. Allein der Einzelne macht jedoch das gesamte Unternehmen noch nicht resilient, die Organisation als Ganzes muss Fähigkeiten zur Resilienz entwickeln.

### **Praxistaugliche Maßnahmen**

Im Kooperationsprojekt „Kernkompetenz Resilienz“ wurde genau daran gearbeitet: Zwei Jahre lang haben sich die Kooperationspartner, in Begleitung des Netzwerks Humanressourcen, in über 17 Erfahrungsaustauschrunden auf die Suche nach Einflussfaktoren auf Resilienz gemacht und Methoden zur Stärkung eben dieser analysiert und diskutiert. Ziel war es, einen Maßnahmenplan zu erarbeiten, der Resilienz erstmals für die Praxis zugänglich macht. Langfristig sollen die Unternehmen lernen, mit Turbulenzen besser umzugehen und aus Krisen (von innen oder außen) gestärkt hervor zu gehen.

Mag.<sup>a</sup> Gisela Forsthuber, Aumayr GmbH

## Input für die Praxis

Luftleitungssysteme und maßgeschneiderte Individuallösungen in der Metalltechnik sind das Spezialgebiet des mittelständischen Familienunternehmens Aumayr GmbH. Für die 200 MitarbeiterInnen am Hauptstandort in Steyregg waren bereits zu Beginn des Projektes Einzelmaßnahmen im Bereich Betrieblicher Gesundheitsförderung sowie die Initiierung eines Führungskräfteentwicklungsprogramms eingeleitet worden.

### Unternehmerischer Nutzen

Im Laufe des Projektes sollten nun einerseits Unterstützungsmaßnahmen für die Führungskräfte entwickelt, andererseits im Personalwesen Erfahrungswissen über ein Organisationsentwicklungsprojekt dieser Größenordnung erworben werden.

Eine konkrete Maßnahmenumsetzung ist die Installation einer Informations- und Kommunikationsplattform. Hiermit soll durch die Generierung von Verbesserungsvorschlägen und die Klärung von Fragestellungen, ein systematischer Umgang mit dem Faktor „Wissen“ geschaffen werden.

Darüber hinaus werden im Rahmen des Führungskräfte-Entwicklungsprogrammes regelmäßig stattfindende Erfahrungsaustausch-Runden abgehalten. Hier sollen Führungskräfte dabei unterstützt werden, wie man strategische Themen bzw. Problemstellungen bearbeitet.

### Persönlicher Nutzen

Personalleiterin Gisela Forsthuber zieht auch persönlich einen großen Nutzen aus dem Projekt und nimmt sich viel für ihre Arbeit in der Praxis mit. Sie hat gelernt, das Unternehmen aus der Personalperspektive in seiner ganzen Komplexität wahrzunehmen und auch gestalten zu können. „Darüber hinaus habe ich auch ein schärferes Bewusstsein für das Unternehmensumfeld entwickelt – beispielsweise die Anforderungen von Kunden und Bewerbern – und kann Veränderungen weitaus differenzierter wahrnehmen“, betont Forsthuber.

[www.aumayr.com](http://www.aumayr.com)

**Best-Practice-  
Forum  
KERNKOMPETENZ  
RESILLENZ**  
Input und  
Austausch mit  
allen sechs  
Projektpartnern

Termin:  
23.10.

2014  
09.00

– 13.00 Uhr

Ort:  
Bergsc  
hlössl Linz

**Nähere Infos  
unter**  
[www.netzwerk-  
humanressourcen.at](http://www.netzwerk-humanressourcen.at)

Maximilian Wurm, COUNT IT Group

## Resilienz als Kernkompetenz

Die Verbindung von Know-how aus Rechnungswesen und IT macht die COUNT IT Group mit ihren 100 MitarbeiterInnen zu einem der führenden Unternehmensdienstleister Österreichs. Für das Hagenberger Unternehmen war die Gelegenheit zum Austausch mit anderen Organisationen einer der Hauptgründe zur Teilnahme am Kooperationsprojekt.

### Nutzen durch Austausch

Obwohl praktisch Neuland konnte die COUNT IT Group erfahren, dass Resilienz schon längst eine der Kernkompetenzen im Unternehmen ist. Anhand von zehn gemeinsam im Projektteam definierten Resilienzfaktoren (*siehe Anhang Spinnennetzmodell*) wurde durch Selbstdiagnose und Fremdeinschätzung ein umfangreiches Bild erarbeitet, wie resilient das Unternehmen bereits ist und wo Handlungsbedarf besteht. „Die regelmäßigen Treffen zum Erfahrungsaustausch mit den Projektpartnern lieferten uns wertvolle Erkenntnisse auf dem Weg zu einer noch besseren individuellen und unternehmerischen Resilienz“, betont Geschäftsführer Maximilian Wurm.

### Umsetzung läuft

Dass der Vorgesetzte „Führungskraft“ und nicht „Leiter“ heißt, scheint eine kleine Maßnahme zu sein. Doch in der Sprache liegt Gewicht: die Führungs-„Kraft“ macht uns robust. Diese wird bei der COUNT IT Group künftig aus den eigenen Reihen kommen, ein Führungskräftehandbuch erhalten und mehr Verantwortung übernehmen. Der neu erworbene Blickwinkel auf die Art der Mitarbeiterereinbindung erlaubt es, antizipierend zu agieren. Darum soll vor allem bei den Lehrlingsausbildnern in die Breite gegangen werden, von oben eine hohe Informationsbereitschaft gelebt, ein Vorschlagswesen eingeführt und durch das digitale Nachschlagewerk DUDEN noch mehr Transparenz gewährleistet werden. Weiters hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, seine CSR Verantwortung zu steigern und die MitarbeiterInnen zu Botschaftern der Unternehmensmarke zu machen. „Dieses Kooperationsprojekt hat den Anstoß zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der Marke COUNT IT Group und ihren Botschaftern gegeben“, so Wurm. [www.countit.at](http://www.countit.at)

Mag.<sup>a</sup> Nina Nöbauer, Silber Fensterbau GmbH

## Verbesserungspotenziale erkennen

Das Familienunternehmen Silber Fensterbau GmbH beschäftigt in Mistelbach ca. 40 MitarbeiterInnen und fertigt Fenster nach individuellen Bedürfnissen der Kunden. Der Wunsch nach mehr Wissen über interne Resilienzfaktoren und eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema waren Gründe zur Teilnahme am Projekt. „Resilienz ist eine wichtige Eigenschaft in Unternehmen. Wir wollen hierfür mehr Bewusstsein schaffen und dies als Wettbewerbsvorteil in einer dynamischen Marktsituation nutzen“, sagt Nina Nöbauer.

### Viele Meinungen sind gefragt

Mittels eines standardisierten Fragebogens konnte die Sicht eines jeden Mitarbeiters auf sieben zentrale Prozesse im Unternehmen erhoben werden. Die Befragungsergebnisse verdeutlichen in welchen Prozessen die MitarbeiterInnen akuten Handlungsbedarf sehen. Zusätzlich bietet die Bewertung der Resilienzfaktoren durch die anderen Projektteilnehmer, durch die Verschmelzung von externer und interner Sicht, die Grundlage für alle weiteren Anstrengungen zur Verbesserung der Resilienz.

### Fit für die Zukunft

Das KMU möchte mit dem Projekt auch die Unternehmenswerte – Innovation, Individualität, Präzision – in einem sich ständig verändernden Umfeld leben und transportieren können und die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen bis zur Pensionierung gut erhalten. Langfristig sollen MitarbeiterInnen länger gesund im Unternehmen gehalten werden und ihr Wissen länger verwertbar bleiben. Die Organisation soll mit niedrigen Krankenständen und Fluktuationen krisenresistenter sein und eine erfolgreiche Nachfolgeregelung von „Alt auf Jung“ soll forciert werden.

Leider konnten die Maßnahmen nicht mehr während der Projektlaufzeit umgesetzt werden, da zwischenzeitlich die Firma Silber Fensterbau GmbH in den Zustand der Insolvenz getreten ist. Da die Insolvenzgefahr mittlerweile durch ein erfolgreich abgeschlossenes Sanierungsverfahren abgewendet werden konnte, wird die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Resilienz aber in naher Zukunft erfolgen. [www.silberfenster.com](http://www.silberfenster.com)

DAS Mag.<sup>a</sup> Ernestine Badegruber, SOZIALE INITIATIVE Gemeinnützige GmbH

## Schlüsselrolle der Führungskräfte

Die Soziale Initiative hat sich in den knapp 20 Jahren ihres Bestehens, mit 24 Standorten im Großraum Linz, zu einem festen Bestandteil der Kinder- und Jugendhilfe in Oberösterreich entwickelt. In den nächsten zwei Jahren werden die Gründer die operative Geschäftsführung an den bereits designierten Nachfolger übergeben. Es geht darum, den Bestand der Firma während und nach dem Generationswechsel bestmöglich zu sichern und sie für Krisen zu wappnen.

### Vorhandenes nutzen

„Der Schlüssel für ein resilientes Unternehmen sind die Führungskräfte“, ist Badegruber überzeugt. „Sie sind es, die die in der Theorie erkannten Resilienzfaktoren in der Praxis zum Leben bringen müssen.“ Die Projektarbeit hat bestätigt, dass viele bereits vorhandene Strukturen und Abläufe, auch unter dem Blickwinkel von Resilienz, sehr sinnvoll sind.

### Neues gestalten

Die Erkenntnisse aus dem Projekt führten zu einer bewussten Entscheidung für und gezielten Investitionen in Führungskräfteentwicklung. Auf Basis einer Bedarfserhebung wird derzeit ein Führungskräfte-Schulungsprogramm ausgearbeitet. Ebenso wird künftig jährlich eine Befragung stattfinden, die den MitarbeiterInnen Gelegenheit gibt, ihre Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Organisation zu äußern und Wünsche und Vorschläge einzubringen. Unter dem Stichwort Mitarbeiterereinbindung tragen Qualitätsentwicklungsgruppen dazu bei, das Leistungsangebot ständig auf geänderte Verhältnisse anzupassen. Durch die Überarbeitung des internen Servicebereiches (Intranet) wird das vorhandene Wissen noch besser aufbereitet und verfügbar gemacht.

„Ich bin überzeugt, dass durch die Erkenntnisse aus dem Projekt und die eingeleiteten Umsetzungsmaßnahmen das Unternehmen bestmöglich auf den anstehenden Führungswechsel und die Zeit danach vorbereitet wird“, zeigt sich Badegruber zufrieden mit dem Projekterfolg. [www.soziale-initiative.at](http://www.soziale-initiative.at)

**ANHANG:****Selbst- und Fremdeinschätzung**

Nachdem jedes Unternehmen die 10 gemeinsam im Projekt festgelegten Resilienzfaktoren für sich selbst bewertet hat, brachten die anderen ProjektpartnerInnen ihre Perspektive und Einschätzung dem jeweiligen Unternehmen – mit Hilfe einer Skalabewertung von 1-10 – näher. Die Ergebnisse der Beurteilungen wurden in „**Spinnennetzmodellen**“ visualisiert, welche es ermöglichen die gesamte Komplexität einer Organisation auf wesentliche Grundsäulen zu reduzieren.

Fiktives Beispiel einer Ausprägung der 10 festgelegten Resilienzfaktoren:

