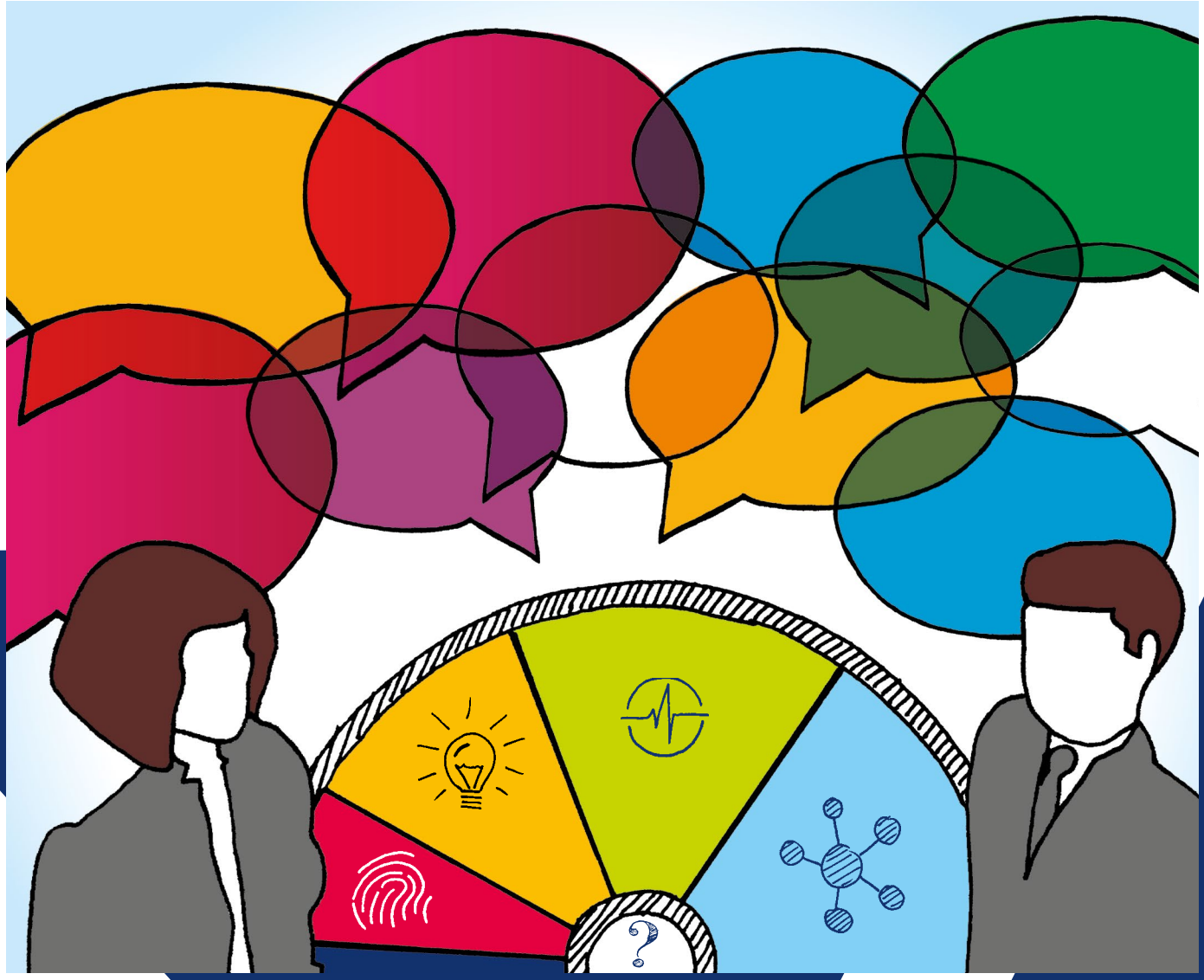
Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

Dienstleistungsgenossenschaft in ländlicher Region

Empfehlungen für den Aufbau und die Arbeit einer Dienstleistungsgenossenschaft

Eine Handlungshilfe für Unternehmer:innen



Dienstleistungsgenossenschaft in ländlicher Region

Empfehlungen für den Aufbau und die Arbeit einer Dienstleistungsgenossenschaft

Eine Handlungshilfe für Unternehmer:innen

IMPRESSUM

Herausgeber:
Projektteam ‚Gesunde Region Eifel'
Agnes Voerste
Am Markt 35
53937 Schleiden
info@dlg-eifel.de
www.dlg-eifel.de/gesunde-region-eifel

Autorinnen:
Janine Christoffers, Erika Sander, Agnes Voerste

Layout:
Mach mal schön – Stefanie Liebing

Titelmotiv:
Mach mal schön - Stefanie Liebing

Stand: März 2021

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Dienstleistungs-Genossenschaft Eifel

GESUNDE REGION

Inhalt

Über diese Handlungshilfe
———Seite 4

Teil A

10 Meilen- und Stolpersteine im Aufbau und Arbeit einer Dienstleistungsgenossenschaft -
——— Seite 6

3 – 2 – 1 – Start!
———Seite 7

1. **Das Fundament:**
Mission, Vision und Leitbild
———Seite 8

2. **Organisationale Struktur einer Dienstleistungsgenossenschaft (DLG)**
———Seite 9

3. **Bedarfsanalyse und Analyse der Motivationslage**
———Seite 11

4. **Mitgliederakquise**
———Seite 14

5.**Themen- und Handlungsfelder**
———Seite 16

6. **Ein Thema lebendig werden lassen – ein Phasenmodell**
———Seite 18

7. **Kommunikation**
———Seite 20

8. **Der Prozesszyklus bei Maßnahmenplanungen**
———Seite 22

9. **Betreuung und Aktivierung der Mitglieder**
———Seite 25

10.**10 Hindernisse und Stolpersteine**
———Seite 27

Teil B

Praxisteil
———Seite 32

Das Projekt ‚Gesunde Region Eifel'
———Seite 33

Modell der Einzelberatung
———Seite 34

Best Practice Beispiel: PE Becker
———Seite 36

Ein Format mit Erfolg: die Schrittzähler-Challenge
———Seite 37

Wachsen in der Krise
———Seite 38

Best Practice Beispiel: REWE-Koch
———Seite 41

Wirkfaktoren zur Stärkung der organisationalen Resilienz
———Seite 42

Teil C

Handlungsleitfaden
———Seite 44

Checklist: Mission, Vision und Leitbild
———Seite 45

Checkliste: Wer macht hier was?
———Seite 46

Wer Ihnen im Prozess begegnen wird (nach E. M. Rogers)
———Seite 47

4 Schritte in der Stakeholder Analyse-
———Seite 48

Beispiel: Feedback-Karte aus dem Projekt ‚Gesunde Region Eifel'
———Seite 51

Beratercafé
———Seite 52

Unternehmerfrühstück
———Seite 54

Dokumentationshilfe
———Seite 56

Eisbergmodell zur Resilienz
———Seite 57

Literatur
———Seite 58

Über diese Handlungshilfe

Die vorliegende Handlungshilfe basiert auf dem Erfahrungsbericht aus dem Projekt ‚Gesunde Region Eifel'. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. Ziel des Projektes ‚Gesunde Region Eifel' war eine Dienstleistungsgenossenschaft in ländlicher Region (DLG Eifel eG) in ihrem Aufbauprozess und ihrer Arbeit zu unterstützen. Dabei lag der Fokus im Projekt auf der INQA Themensäule Gesundheit, die in vielfältiger Form auf individueller, organisationaler und regionaler Ebene den Unternehmen in der Eifel – und insbesondere der Mitgliedsunternehmen der DLG Eifel eG – erfahrbar gemacht werden sollte.

Die Handlungshilfe gibt auf der Basis dieser Erfahrungen konkrete Handlungsanregungen und -empfehlungen für den Aufbau und Arbeit einer Dienstleistungsgenossenschaft in einer ländlichen Region und skizziert, auf welche Meilen- und auch Stolpersteine es aus Sicht des Projektteams zu beachten gilt.

Sie richtet sich dabei sowohl an **einzelne Unternehmer:innen von klein- und mittelständischen Betrieben (KMU)**, die sich mit dem Thema vertraut machen möchten als auch an diejenigen, die bereits konkret den Gedanken oder Entschluss gefasst haben, zukünftig einer Genossenschaft beizutreten oder selbst Initiatoren für eine Gründung zu sein. Darüber hinaus können auch **bereits bestehende Dienstleistungsgenossenschaften** von diesem Format profitieren, insofern als dass sie sich Anregungen holen, sich anhand der Empfehlungen in ihrer Struktur und Wirkweise reflektieren und Konzepte mit der erforderlichen Nachhaltigkeit verankern können.

„Der Geist der freien Genossenschaft ist der Geist der modernen Gesellschaft."
(Hermann Schulze-Delitzsch)

Die Nutzung einer Genossenschaft hat in Deutschland eine jahrhundertelange Tradition. Das besondere einer Dienstleistungsgenossenschaft ist die Branchenvielfalt und die Möglichkeit einer regionalen Verankerung, bei der nicht nur die Interessen der Unternehmer, sondern auch der Menschen in einer Region Bedeutung haben.
Die Mitgliedschaft in einer Dienstleistungsgenossenschaft, gerade in ländlicher Region, kann Unternehmer:innen eine Unterstützung im Umgang mit den Herausforderungen und Auswirkungen unterschiedlicher Transformationsproesse auf die Arbeits- und Lebenswelt bedeuten. KMUs erhalten so die Möglichkeit über z.B. Netzwerkarbeit und Erfahrungsaustausch sowohl ihr Employer Branding als auch das Regional Branding zu stärken.

Bild: Mimadeo/www.istockphoto.com

Wegweiser

Die Handlungshilfe gliedert sich in drei Bereiche.

In **Teil A** finden Sie die Meilen- und Stolpersteine sowie strukturelle Aspekte für den Aufbau und die Arbeit einer Dienstleistungsgenossenschaft. Dabei werden verschiedene Facetten aufgezeigt, bei denen sich die ersten eher auf die Gründungsphase beziehen und die darauffolgenden auf die Arbeit einer Dienstleistungsgenossenschaft an sich.

Im Praxisteil (**Teil B**) erhalten Sie Einblicke aus unseren projektbezogenen Schwerpunkten Gesundheits- und Resilienzförderung. Im Zuge der Corona-Pandemie, die während der Projektzeit ausbrach, konnten organisationale Resilienzfaktoren für ein Wachstum in der Krise evaluiert werden.

Best-Practice Beispiele können Ihnen hierbei Anregungen für den Transfer sowohl ins eigene Unternehmen als auch auf andere Themensäulen bieten.

Teil C stellt einen Handlungsleitfaden dar, in dem Sie konkrete Beschreibungen von Formaten, Checklisten und weiteres nützliches Material für eine konkrete Umsetzung in Ihre unternehmerische Praxis finden.

Wir wünschen Ihnen nützliche Impulse und Anregungen.

Ihr Team ‚Gesunde Region Eifel'

A

10 Meilen- und Stolpersteine

im Aufbau und Arbeit einer Dienstleistungsgenossenschaft

3 – 2 – 1 – Start!

Sie sind an einer Dienstleistungsgenossenschaft interessiert oder möchten sogar eine gründen? Hier drei nützliche Anhaltspunkte, die Ihnen grundlegend ein wenig Orientierung bieten können:

1. Erstens sollte zu Beginn ein Konsens über die möglichen **Ziele bzw. den Nutzen** einer Dienstleistungsgenossenschaft geschaffen werden. Eine solche Art von Zusammenschluss/ Organisation bietet ihren Mitgliedern viele Vorteile. Dazu zählen:

   - Ressourcenpooling
   - Bedarfsbündelung
   - Vernetzung
   - Reduktion von Kosten durch die gemeinsame Nutzung bzw. Buchung von Maßnahmen, Schulungen, Portalen, Beratungen, usw.
   - Interessenvertretung und Präsenz im öffentlichen Raum (sozial-gesellschaftlich-politische Ebene)
   - Werbewirksamkeit
   - Wissenstransfer
   - Erfahrungsaustausch

   Angereichert durch diese Bandbreite an Vorteilen und Nutzen gewinnt die Mitgliedschaft in einer Dienstleistungsgenossenschaft an Attraktivität. Gleichzeitig gewinnt die Region, in der die Dienstleistungsgenossenschaft ansässig ist, durch deren Aktivitäten an Attraktivität („Hier wird etwas getan“). Ein vielversprechendes Unterfangen für alle Beteiligten.

2. Zweitens ist es eine grundlegende Voraussetzung zum Beginn, die Zielgruppe für die Gründung und Ausrichtung einer Dienstleistungsgenossenschaft festzulegen bzw. zu identifizieren, sprich eine **Zielgruppenanalyse** durchzuführen. Die Besonderheiten der Dienstleistungsgenossenschaft besteht in der Tatsache, dass die unterschiedlichsten Unternehmen Mitglied sein, können, sprich KMUs aus allen Branchen, Institutionen und Bereichen (Dienstleister, Produktions- und Handwerksunternehmen, u.a.). Zweck der Dienstleistungsgenossenschaft ist u.a., branchenübergreifende Ziele und Interessen aufzugreifen und den Mitgliedsunternehmen entsprechende Angebote und Dienstleistungen, z.B. in Form von Beratung, Seminaren, etc. anzubieten.

   Nehmen Sie sich etwas Zeit und analysieren Sie, welche Dienstleister befinden sich mit welcher Unternehmensgröße und welcher Branchenspezifizierung in der Region angesiedelt sind. Ziel ist es, eine potenzielle Interessenslage einschätzen zu können.

   Darüber hinaus sollte eine Analyse der bereits vorhanden Vereinigungen und Netzwerke in der Region vorgenommen werden. Die Gründung einer Dienstleistungsgenossenschaft gestaltet sich nur dann als zweckmäßig und gewinnbringend, wenn sie nicht als Konkurrenz zu bereits bestehenden Zusammenschlüssen wahrgenommen wird. Hierbei gilt es darauf zu achten, an welchen Stellen Kooperationen, Allianzen und Synergieeffekte erzeugt werden können, die dann die Attraktivität für potenzielle Mitglieder und die Region an sich weiter stärken.

3. Drittens sollte es bei der Gründung und im Aufbauprozess einer Dienstleistungsgenossenschaft eine **‚treibende Kraft‘** geben. Dies kann eine Person oder auch eine kleine Gruppe von Personen sein. Es sollte sich dabei um eine Person (oder Personengruppe) mit viel Erfahrung handeln, die gleichzeitig in der Region verwurzelt ist bzw. eine bekannte Größe darstellen. Gleichzeitig sollte/n diese Person/en ausreichend zeitlichen Ressourcen sowie die Motivation und Begeisterung für die Idee mitbringen, um andere Unternehmen und Personen überzeugen zu können. Charisma und Bekanntheit sind an dieser Stelle zentrale Eigenschaften, wenn es darum geht, Türen zu öffnen und Begeisterung zu verbreiten.

1. Das Fundament: Mission, Vision und Leitbild

Im Zuge der Gründung einer Dienstleistungsgenossenschaft, aber auch im weiteren Verlauf ist es sinnvoll, sich mit den grundlegenden Werten und Zielen dieses Zusammenschlusses auseinanderzusetzen. Diese bilden die Basis für zukünftiges Handeln und schaffen Klarheit über die Identität und die Grundprinzipien der Organisation. Damit wird von Beginn an ein orientierungs- und motivationsstiftender Prozess eingeleitet. Die Entwicklung von Leitbild, Mission und Vision sollte idealerweise mit einer Selbstreflexion der Akteur:innen, ihrer Rollen und intendierten Handlungen verbunden sein. Nutzen Sie die Chance, eine gemeinsame Basis zu finden.

Die **Mission** beschreibt den Unternehmenszweck, also warum es die Dienstleistungsgenossenschaft gibt und welchen positiven Beitrag sie für Mitglieder, externe Kunden und die Gesellschaft leistet.

Die **Vision** drückt das längerfristige Ziel oder den gewünschten Zustand aus. Dieses sollte nicht weiter als fünf bis zehn Jahre in der Zukunft liegen. Im Verlauf kann die Vision immer wieder angepasst werden, wenn beispielsweise Teilziele erreicht sind.

Das **Leitbild** umfasst Mission, Vision und die zugrunde liegenden Werte.
Es dient als internes und externes Kommunikationsinstrument. Es soll Mitarbeitenden und Mitgliedsunternehmen eine Orientierung geben, sie motivieren und inspirieren, gleichzeitig soll nach Außen verdeutlicht werden, wofür die Dienstleistungsgenossenschaft steht (Image).

Versuchen Sie im Gründungsteam Ihre Vorstellungen und Ziele zu formulieren.
Die aufgeführten Fragen in

Teil C – Checkliste: Mission, Vision und Leitbild

können Ihnen dabei zur Orientierung dienen und zukünftige Wegweiser darstellen.

Reine Absichtserklärungen genügen nicht!

Die Glaubwürdigkeit und damit einhergehende Wirkkraft solcher Grundsätze ist davon abhängig, ob die Dienstleistungsgenossenschaft und ihre Akteur:innen selbst diese auch aktiv nach Außen leben!

Seien Sie authentisch! Seien Sie überzeugend! Gehen Sie mit gutem Beispiel voran!

2. Organisationale Struktur einer Dienstleistungsgenossenschaft (DLG)

Drei Gremien bilden die Stützsäulen einer Dienstleistungsgenossenschaft:

1. Generalversammlung
2. Vorstand
3. Aufsichtsrat

Hierfür braucht es geeignete Vertreter:innen. Darüber hinaus kann es Arbeitskreise, Beauftragte für ein bestimmtes Thema und weitere Organisationseinheiten geben. Dies kann auch bedarfsabhängig weiterentwickelt werden.

Die Tabelle zeigt, welche Zuständigkeiten und Aufgabenfelder den jeweiligen Gremien zugeordnet werden:

Generalversammlung	Vorstand	Aufsichtsrat
• besteht aus allen Mitgliedern • wählt aus ihrer Mitte den Vorstand • bestimmt die Zusammensetzung des Aufsichtsrats • gemeinsame Willensbildung in Mitgliederangelegenheiten der DLG • Beschluss über die Satzung und Verwendung des Jahresergebnisses	• besteht mind. aus zwei natürlichen Personen • wird vom Aufsichtsrat bestellt • vertritt die DLG gesetzlich und muss jedem neuen Mitgliedsbeitritt zustimmen • eigenverantwortliche Leitung der DLG • führen der Geschäfte entsprechend der genossenschaftlichen Zielsetzung • berichtet gegenüber dem Aufsichtsrat • ordnungsgemäßes Rechnungswesen und Aufstellung des Jahresabschlusses	• besteht mindestens aus drei natürlichen Personen • wird aus der Generalversammlung gewählt • ist das Überwachungsorgans in der DLG und vertritt die Interessen der DLG ggü. dem Vorstand • berichtet an die Generalversammlung • Prüfung des Jahresabschlüsse • Information über die Angelegenheiten der DLG

Klärung von Verantwortlichkeiten/Aufgabenverteilung

Es empfiehlt sich zu Beginn (oder wenn notwendig auch im laufenden Prozess) klare Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche zu definieren, um im späteren Verlauf Unklarheiten und Verantwortungsdiffusion* zu vermeiden. Aus der Projekterfahrung zeigt sich, dass es sinnvoll ist, nicht nur Personengruppen zu benennen (z.B. den Vorstand), sondern innerhalb einer solchen Gruppe konkrete Personen mit bestimmten Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche zu beauftragen.

> *Verantwortungsdiffusion bezeichnet das Phänomen,
> dass mit zunehmender Personenzahl in Gruppen das Verantwortungsgefühl sinkt und
> Aufgaben nicht erledigt werden,
> in der Hoffnung eine andere Person würde sie übernehmen.

Eine Übersicht mit Aufgabenbereichen, die ver- bzw. zugeteilt werden sollten, finden Sie in

Teil C – Checkliste: Wer macht hier eigentlich was?

Sie unterscheidet zwischen Bereichen, die in jedem Fall durch den Vorstand abgedeckt werden müssen und weiteren Tätigkeiten, die auch von dienstleistungsgenossenschaftsnahen Personen übernommen werden können.

Bild: turk_stock_photographer/www.istockphoto.com

3. Bedarfsanalyse und Analyse der Motivationslage

Vor der Gründung einer Dienstleistungsgenossenschaft können folgende Analysen zur Erfassung einer Ist-Situation eine Orientierungshilfe darstellen:

» **Ist-Analyse** – was und wen gibt es in der Region? Wie ist die Lobbysituation von KMUs? Welche Branchen sind in der Region vertreten? Welche Dienstleister sind gut vertreten oder vernetzt, welche weniger? Wie sind die geographischen Begebenheiten? Gibt es Besonderheiten in der Region? Gibt es Initiativen, Kooperationen?

→ Die Antworten geben Ihnen eine allgemeine Orientierung über die Situation und das Vorhandensein von Dienstleistern in ihrer Region sowie über Besonderheiten der Region.

» **Bedarfsanalyse** – was braucht es in der Region? Welche Bedarfe haben Dienstleister in der Region? Welche Unterstützung könnten Dienstleister gebrauchen? Welche Handlungsbedarfe und -felder tun sich auf? Wo sehen Sie Entwicklungspotentiale? Wo findet sich ein Verbesserungsbedarf?

→ Um diese Fragen beantworten zu können, braucht es ein Instrument zur Erfassung der Bedarfe. Dieses Instrumente könnten sein:

- Interviews mit betroffenen Personen
- Fragebögen/Mitarbeiterbefragungen
- Workshops
- Beobachtungen auf Präsenzveranstaltungen (Messen, Feste, etc.)

→ Anhand der Bedarfsanalyse können Sie:

- Personen- bzw. Unternehmensgruppen bilden und spezifische Merkmale und Bedarfe bündeln
- Interessen, Erwartungen und Motive in Bezug auf eine DLG Mitgliedschaft oder Angebote einer DLG formulieren

» **Ressourcenanalyse** – welche Ressourcen könnten einzelne Unternehmen der Dienstleistungsgenossenschaft zur Verfügung stellen? Welche regionalen Ressourcen sind gut zugänglich und nutzbar? Was könnte zu einer Ressourcenstärkung beitragen?

» **Motivationsanalyse/Analyse der Motivationslage** (s.u.) – was könnte Unternehmer:innen an der Mitgliedschaft in einer Dienstleistungsgenossenschaft interessieren? Welche Motivation könnte zu einer aktiven Beteiligung führen?

» **Soll-Analyse** – was könnte erwünscht sein? Welche Hinweise haben Sie erhalten? Was ist hierzu bekannt?

Diese Analysen spielen in der Gründungs- und Aufbauphase eine Bedeutung und können den Gründer:innen einer Dienstleistungsgenossenschaft helfen, sich konzeptionell und regional so zu positionieren, wie es möglich, aber auch wünschenswert ist.

Im Verlauf der Etablierung einer Dienstleistungsgenossenschaft wird es hilfreich und notwendig sein, wiederkehrend diese Analysen durchzuführen, um auf Basis der gewonnen Erkenntnisse Prozesse anzupassen. Im Prozess gilt es, den aktuellen Status quo zu ermitteln und die Bereiche mit Entwicklungspotenzial zu identifizieren.

Bild: phototechno/www.istockphoto.com

Darüber hinaus steht eine Dienstleistungsgenossenschaft in ihrer Funktion einer Vielzahl von Einflüssen und Interessensgruppen gegenüber. Diese zu kennen und sich mit den verschiedenen Meinungen und Einflussmöglichkeiten auseinanderzusetzen, hat insbesondere in der Gründungsphase viele Vorteile, indem sie einen guten Überblick über die Wirkkräfte und Interessenslagen im Umfeld der Organisation ermöglicht.

In **Teil C – Stakeholderanalyse**

finden Sie eine Anleitung, wie eine solche Analyse systematisch und gewinnbringend genutzt werden kann.

Motivationslage

Aus den Projekterfahrungen und Feedbackgesprächen zeichnen sich verschiedene Motive für Unternehmer:innen ab, in einer Dienstleistungsgenossenschaft Mitglied werden zu wollen oder zu bleiben:

Kostenmotiv
Trotz geringer Beitragssätze mit Hilfe von Ressourcenbündelung gute Weiterbildungsmöglichkeiten an erreichbaren Orten; zu mitbestimmten Zeiten, Informationsbündelung, Wissenstransfer und erweiterter Ressourcennutzung, z.B.: Nutzung von Räumlichkeiten

Vernetzung
Mit anderen Unternehmen in der Region und ggf. darüber hinaus. Dadurch entsteht ein hoher Informationsfluss und Kenntnisgewinn; gute Vernetzung trägt zu Professionalität und Qualitätssicherung bei.

Verbundenheit
Durch Austausch mit anderen und gemeinsames Auftreten in der Öffentlichkeit wird das Unternehmen und dessen Eingebundensein (und Bekanntheit) in einer Region gestärkt. Inanspruchnahme und Angebot von Unterstützung.

Employer Branding
Gute Netzwerk- und Kooperationspartner stärken das eigene Ansehen und tragen positiv zum Employer Branding bei. Das kann zu besserer Bindung vorhandener Mitarbeitender und Gewinnung neuer Mitarbeitender (v.a. Fachkräften) beitragen.

Wettbewerb
In einer attraktiven Region wollen Menschen leben und arbeiten. Eine Dienstleistungsgenossenschaft hat immer auch einen regionalen Auftrag und trägt damit zu einer steigenden Attraktivität der Region und ihrer Unternehmen bei. Anpassung an sich verändernde Arbeitsdynamik und Transformationsprozesse (digitale, demographische, ökonomische, klimabedingte etc.) gelingt besser mit Unterstützung einer Dienstleistungsgenossenschaft denn als einzelnes Unternehmen.

4. Mitgliederakquise

Die Akquise sollte systematisch geplant und mit dem Ziel der langfristigen Mitgliederbindung verfolgt werden. Dafür muss die Dienstleistungsgenossenschaft erst einmal überhaupt auf sich bzw. die Gründungsidee und die sich ergebenden Vorteile für die ermittelte Zielgruppe aufmerksam machen. In der Kommunikation/ Öffentlichkeitsarbeit sollten folgende Botschaften transportiert werden:

» Das sind wir und das tun wir bzw. wollen wir tun

„Wer sich selbst versteht, kann besser kommunizieren." (Schulz von Thun)

Bevor es also in die Akquise geht, sollte sich die Dienstleistungsgenossenschaft mit ihrem Fundament (Mission, Vision und Leitbild) auseinandergesetzt und Einigkeit gefunden haben, um ein kohärentes und vertrauenswürdiges Bild nach außen zu erzeugen.
Im Hintergrund stellt sich, neben einer allgemeinen Zielgruppenanalyse, die Frage nach einer quantitativ oder qualitativ orientierten Akquisestrategie. Geht es also primär darum, möglichst viele Unternehmen zu werben oder liegt der Fokus auf bestimmten Unternehmen, deren Ressourcen und Aktivitäten besonders nützlich für die Dienstleistungsgenossenschaft sein könnten. Diese Ausrichtung beeinflusst im weiteren Verlauf die Kommunikation und deren Mittel.

» Das hast du davon

Hier wird den potenziellen Mitgliedsunternehmen anschaulich dargestellt, welche Nutzen und Vorteile ein Beitritt in die DLG für sie bedeuten kann. Dafür sollte die Motivlage der Unternehmen erkannt und die Argumentation entsprechend darauf ausgerichtet werden. Im Idealfall können verschiedene Strategien in der Kommunikation erarbeitet und angewandt werden.

Besonders motivierend wirken dabei bereits konkret geplante Angebote und Teilnahmemöglichkeiten. Gleichzeitig tritt hier eine „Huhn-und-Ei"-Problematik auf. Denn ohne ausreichend Mitglieder und deren Beträge können nur schwer Angebote realisiert werden, ohne konkrete Angebote ist die Bereitschaft zur Mitgliedschaft aber i.d.R. zögerlicher. Hier empfiehlt es sich zu Beginn kleinere und kostengünstige Formate zu entwickeln und zu präsentieren, um die Wahrnehmung von Aktivitäten und damit die Attraktivität einer Mitgliedschaft zu fördern.

» Das wird von dir erwartet

Im Zuge der Akquise sollte dabei gleichzeitig transparent kommuniziert werden, dass es sich um eine „Mitmachidee" handelt bzw. Hilfe zur Selbsthilfe über Vernetzung, Austausch und Ressourcenpooling angestrebt wird. So sollte zu Beginn die Erwartungshaltung der potenziellen Mitglieder angepasst und eine Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung angesprochen werden.

„How-to": Beispiele für Maßnahmen/Instrumente, um die Zielgruppe über die Existenz und die Vorteilen einer Mitgliedschaft zu informieren:

- Persönliche Firmenbesuche,
- Printwerbung,
- Telefonanrufe,
- E-Mail,
- Informationsstände bei Veranstaltungen, Messen, Festen,
- Netzwerktreffen und Stammtische (falls bereits vorhanden),
- Vorträge und Workshops,
- etc

Bild: MicroStockHub/www.istockphoto.com

In dem Aufbauprozess und in der Mitgliederakquise werden Ihnen unterschiedliche „Typen“ an Menschen begegnen, die sich in ihrer Offenheit neuen Ideen und Projekten unterschieden.

In **Teil C – wer Ihnen im Prozess begegnen wird**

finden Sie eine anschauliche Darstellung dieser Persönlichkeitstypen, die Ihnen eine Einordnung und Entwicklung realistischer Erwartungen ermöglicht.

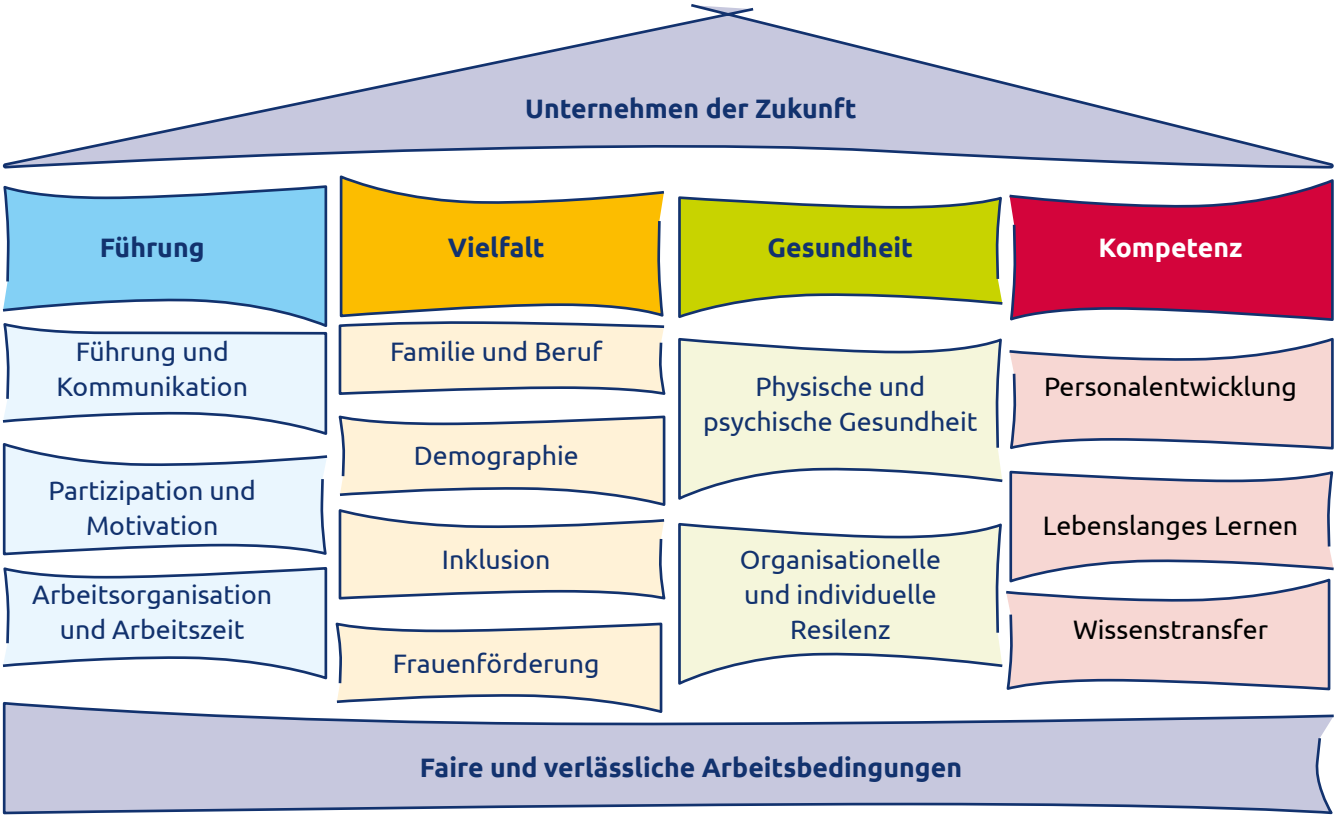
5. Themen- und Handlungsfelder

Die Auswahl der thematischen Schwerpunkte und die darauf ausgerichtete Konzipierung und Bereitstellung von Angeboten ist von großer Relevanz. Sie sollte unbedingt auf die zuvor ermittelten Bedarfe und Anliegen abgestimmt werden, um eine hohe Motivation und damit auch Teilnahme und aktive Mitgestaltung der Unternehmen zu erreichen. Nur wer sich inhaltlich abgeholt fühlt und eine Übereinstimmung/Passung zwischen den ausgewählten Themen und Handlungsfeldern und den eigenen unternehmerischen Bedarfen erkennen kann, wird Interesse zeigen und darauf aufbauend im Idealfall eine aktive und motivierte Teilnahme zeigen.

Da es sich bei einer Dienstleistungsgenossenschaft nicht um eine branchenspezifische Vereinigung handelt, sind die möglichen Themengebiete weit gefasst. Eine gute Orientierung bietet die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) der relevanten Akteure der Arbeitswelt und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Unter dem Motto „INQA macht Arbeit besser!“ begleitet die Initiative Unternehmen, Verwaltungen und ihre Beschäftigten im Wandel der Arbeitswelt. Sie fördert eine gesunde, sichere wie erfolgreiche Arbeitskultur, von der Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen profitieren. Sie unterstützt Unternehmen im Veränderungsprozess, basierend auf den vier Säulen: Personalführung, Chancengleichheit & Diversität, Gesundheit und Wissen und Kompetenz.

Die Säulen bieten eine gute Orientierung und Ansatzpunkte für eine Dienstleistungsgenossenschaft, um regional relevante Handlungsfelder zu identifizieren und einen Überblick über die dazugehörigen Unterthemen zu erhalten. Näheres dazu kann auf der INQA Interseite in Erfahrung gebracht werden *(www.inqa.de)*. Darüber hinaus können weitere Themenfelder aufgrund von regionalen Besonderheiten ergänzt werden (z.B. entwickelte die DLG Eifel eG das Thema Digitalisierung als 5. Säule).

Die INQA-Themenfelder:



Daraus ergeben sich mögliche Themenfelder und Fragestellungen, die in verschiedenen Formaten und Aktivitäten einer Dienstleistungsgenossenschaft fokussiert und bedient werden können:

- Gestaltung von Führung über alle Hierarchieebenen, gesundes Führen, mitarbeiterorientierte Führung und Kommunikation
- Offene Kommunikation nach innen und außen
- Flexible Arbeitsformen, Arbeitszeitmodelle, Vertrauensarbeitszeit
- Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, unternehmensinterne Resilienzförderung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Lebensphasenorientierte Personalpolitik
- Vielfalt und individuelle Bedürfnisse, Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Personalentwicklungskonzepte zur Frauenförderung
- Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung
- Wissenssicherung, Mentoren-Konzepte zum Wissenstransfer
- Generationenwandel
- Talentförderung, Personalentwicklung und Innovation
- Vernetzung zukunftsorientiert agierender Unternehmen
- Digitalisierung
- Diversität und Chancengleichheit
- u.a.

Zudem bietet die Initiative ein erprobtes Instrumentarium für die betriebliche Praxis. Einerseits stellt sich öfter für Unternehmen und Verwaltungen das Problem festzustellen, wo der konkrete Handlungsbedarf eigentlich besteht. Muss ich etwas verändern und was soll ich prioritär angehen? Dieser Befund war Anlass, die INQA-Checks[1] zu entwickeln. Andererseits weiß jeder Praktiker, wie schwer Veränderungsprozesse zu gestalten sind. Hierfür wurde das Beratungsprogramm unternehmenswert: Mensch[2] entwickelt: Für Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeiter:innen können die Kosten für Beratung bis zu 80% übernommen werden. Eine besondere Herausforderung ist es, die Unternehmenskultur in den Blick zu nehmen. Wer in dieser Hinsicht von den Erfahrungen anderer Unternehmen oder Verwaltungen und von der Expertise kundiger Begleiter:innen partizipieren möchte, kann den INQA Prozess Kulturwandel[3] starten.

[1] https://inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/uebersicht.html

[2] https://inqa.de/DE/handeln/inqa-beratung/uebersicht.html

[3] https://inqa.de/DE/handeln/inqa-kulturwandel/uebersicht.html

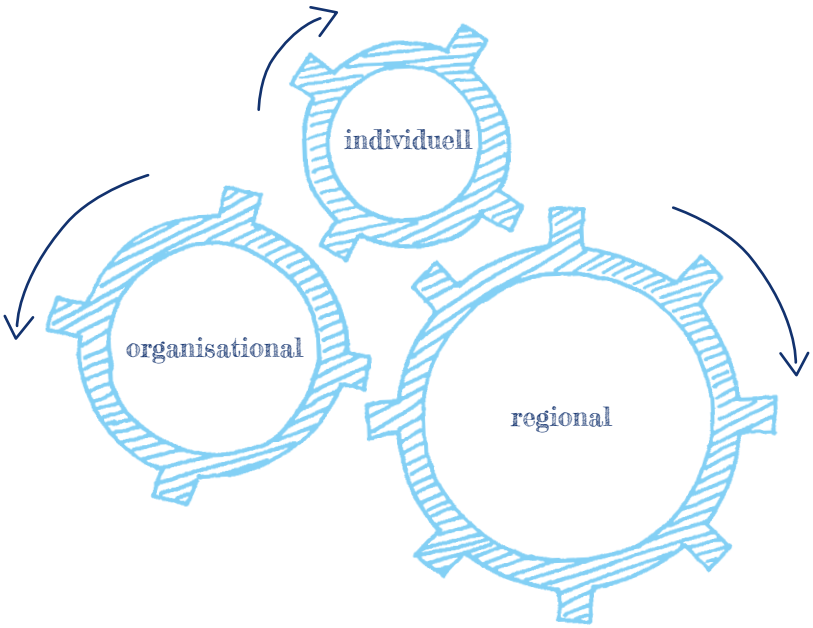
6. Ein Thema lebendig werden lassen – ein Phasenmodell

Der Implementierungsprozess einer Thematik von der Auswahl eines Handlungsfeldes bis hin zur nachhaltigen Verankerung in den regionalen Strukturen bezeichnet das Kernstück einer dienstleistungsgenossenschaftlichen Funktion und Tätigkeit, und ist Grundlage jeder Aktivität. Im Zuge der Projektarbeit wurde dieser Prozess exemplarisch an dem Thema Gesundheitsförderung erarbeitet. Er bildet dabei einen allgemeinen, thematisch unabhängigen Verlauf ab, der auf die anderen INQA Säulen übertragbar ist und als grundlegende Orientierung dienen kann.

Die Phasen im Einzelnen:

1. Bedarfsanalyse und Themenauswahl

Ausgehend von einer sorgfältig ermittelten Bedarfssituation wird ein Handlungsauftrag oder Thema identifiziert und ausgewählt, das entweder auf individueller, organisationaler (bezogen auf die Mitgliedsunternehmen oder auch auf die Dienstleistungsgenossenschaft an sich) oder regionaler Dimension umgesetzt werden soll. Diese Handlungsaufträge können dabei sowohl themenspezifischer als auch struktureller Natur sein. Ziel ist die Förderung einer aktiven Haltung der Mitglieder, die Verdeutlichung des inhaltlichen Nutzens sowie die Möglichkeit der Einflussnahme und Mitgestaltung.
Dieser Schritt ist sowohl Beginn des Prozesses als auch Prozesselement selbst, da über die Evaluation der Bedarfssituation eine stetige Rückkopplung und Anpassung erfolgen sollte.



2. Verbreitung und Ressourcenidentifikation

Nachdem eine Auswahl erfolgt ist, geht es im zweiten Schritt um die Kommunikation dieses Themas/ Handlungsauftrags. Es soll Interesse bei den (potenziellen) Mitgliedsunternehmen geweckt und Akteur:innen gewonnen werden. In diesem Zusammenhang werden die verfügbaren Ressourcen analysiert, die dabei nützlich sein können, das Thema praxisnah umzusetzen bzw. Möglichkeiten bieten, das Know-How und die Vernetzung der in der Region ansässigen Personen zu nutzen. Es findet ein offenes Brainstorming zur Gestaltung und Umsetzung statt.

3. Konkretisierung

Im nächsten Schritt erfolgt die Strukturierung und Konkretisierung in der Umsetzung des Handlungsauftrag: was bieten wir wo, in welcher Form und mit wem an?
Es werden Formate oder Strukturen entwickelt oder bereits vorhandene themenspezifisch ausgestaltet, externe (Dienst-)Leistungen wie Beratung, Schulungen, etc. eingekauft und Möglichkeiten zum Austausch geschaffen.

4. Implementierung

Über das Aufgreifen einer für die Mitglieder relevanten Thematik, einer umfassenden und transparenten Kommunikation und der Bereitstellungen von Angeboten und Formaten, fängt das Thema nun an in den Unternehmen zu leben. In dieser Phase sollte eine Initiierung bzw. Unterstützung bei der Gründung von Arbeitskreisen oder Steuergruppen in den Unternehmen erfolgen, das Interesse über weitere Informationen und Best-Practice-Beispielen gefördert und weiterhin Austauschmöglichkeiten geboten werden. Ab diesem Zeitpunkt werden die Unternehmen dabei unterstützt, sich sowohl mit dem Thema an sich als auch der Integration in die eigene Organisationsstruktur auseinanderzusetzen.

5. Herstellung von Nachhaltigkeit

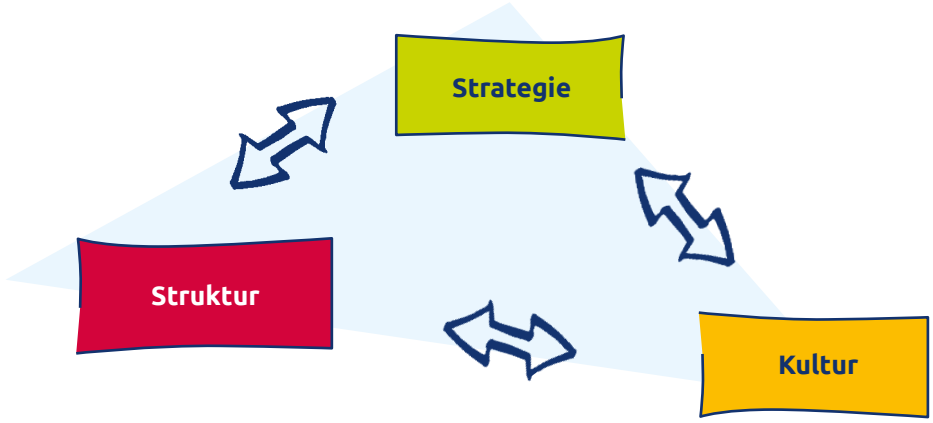
Aufbauend auf den vorherigen Phasen etablieren sich nun Strukturen in den Organisationen und nachhaltige Entwicklungs- bzw. Transformationsprozesse werden angestoßen. Über die Reflexion mit den Mitgliedsunternehmen (Evaluationsschleifen und Bedarfsanpassungen) findet eine zunehmend bewusstere und nachhaltigere Integration sowie eine Professionalisierung in Bezug auf die Thematik statt. Gleichzeitig kann ein Auf- oder Ausbau von Netzwerken erfolgen und das neu gewonnene Know-How und die Strukturen im Employer Branding der Unternehmen genutzt werden.

Employer Branding – was ist das?
„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.
Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie“
(Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA), 2006)

7. Kommunikation

„Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg."
(Sprichwort)

Sehr viel Wahres steckt in diesem gängigen Sprichwort und zeigt sich auch in dem Kontext der Arbeit einer Dienstleistungsgenossenschaft von großer Relevanz. Die Kommunikation in Organisationen ist komplex und facettenreich, bildet aber in jedem Fall die Basis für einen längerfristigen Erfolg. Basierend auf dem ‚magischen Dreieck' können auch in der Kommunikation eine strukturelle, eine kulturstiftende und eine strategische Dimension identifiziert werden. Diese drei Dimensionen können dabei helfen, Orientierung und Transparenz (nach innen und außen) zu schaffen, das eigene Vorhaben zu fokussieren und strukturieren sowie ressourcenoptimiert zu handeln. Gleichzeitig bieten sie einen guten Überblick zur Reflektion und stetigen Anpassung.



Strategie ist die (langfristige) Ausrichtung der Kommunikation zur Erreichung von langfristigen Zielen. Sie geht z.B. den Fragen nach, in welcher Form kommuniziert wird, dass es die Dienstleistungsgenossenschaft gibt, wofür sie steht und was sie tut (Mission, Vision und Leitbild) oder wie und über welche kommunikativen Mittel Werbung (Akquise), Identitätsstiftung und Wissenstransfer ermöglicht werden kann. Genutzt werden können dabei verschiedenen Wege, z.B.

- Lokale Presse (mediale Präsenz)
- Soziale Medien
- Newsletter
- Mitgliederbereiche auf den Webseiten (mit Möglichkeit der aktiven Teilnahme/Beiträge)
- Regelmäßige Angebote (z.B. Stammtische)

Struktur umfasst die Organisation der Kommunikation innerhalb der Dienstleistungsgenossenschaft vis à vis zu den Mitgliedern und Stakeholdern. Die Struktur zeigt Kommunikationswege auf (z.B. per Mail, Telefon, Visasvis, Protokolle, etc.), wie diese koordiniert werden und welche Regeln hier eine Rolle spielen. Hierarchien, Reihenfolgen/ Pfade in der Weiterleitung, Entscheidungswege und Zuständigkeiten sollten klar definiert sein, um ein allgemeines Verständnis darüber herzustellen. Dies bildet die Basis für eine effiziente Kommunikation und das reibungslose Funktionieren einer Dienstleistungsgenossenschaft.

Kultur ist das System gemeinsamer Werte und Normvorstellungen. Die Grundidee eines genossenschaftlichen Prinzips wird besonders über die Dimension Kultur transportiert. Sie gibt Antworten auf die Fragen, wie der Umgang untereinander aussehen sollte und welches Verhalten als wertvoll erachtet und gefördert werden soll. Im Rahmen einer Dienstleistungsgenossenschaft geht es in diesem Aspekt auch darum, wie man die zugrundliegenden Werte kommuniziert und eine Kultur schaffen kann, in der die Menschen gerne eigenständig miteinander sprechen und sich austauschen. Hier geht es als um Aspekte wie:

- Umgangsformen („Du" oder „Sie") und Sprache
- Niederschwellige Partizipationsmöglichkeiten bieten und darstellen
- Austausch unter den Mitgliedsunternehmen fördern
- Wertschätzung und Verwendung von Beiträgen und Ideen
- Botschaften über Symbole senden
- Beziehungen pflegen
- Willkommenskultur bei neuen Mitgliedern und Akteuren

„Culture eats strategy for breakfast" – Peter Drucker

Vor allem die erlebte (Unternehmens-)Kultur ist entscheidend,
wenn es um das erfolgreiche Umsetzen struktureller oder strategischer Aspekte geht.
Die beste Strategie wird nichts nutzen, wenn dahinter keine gute Kultur steht.

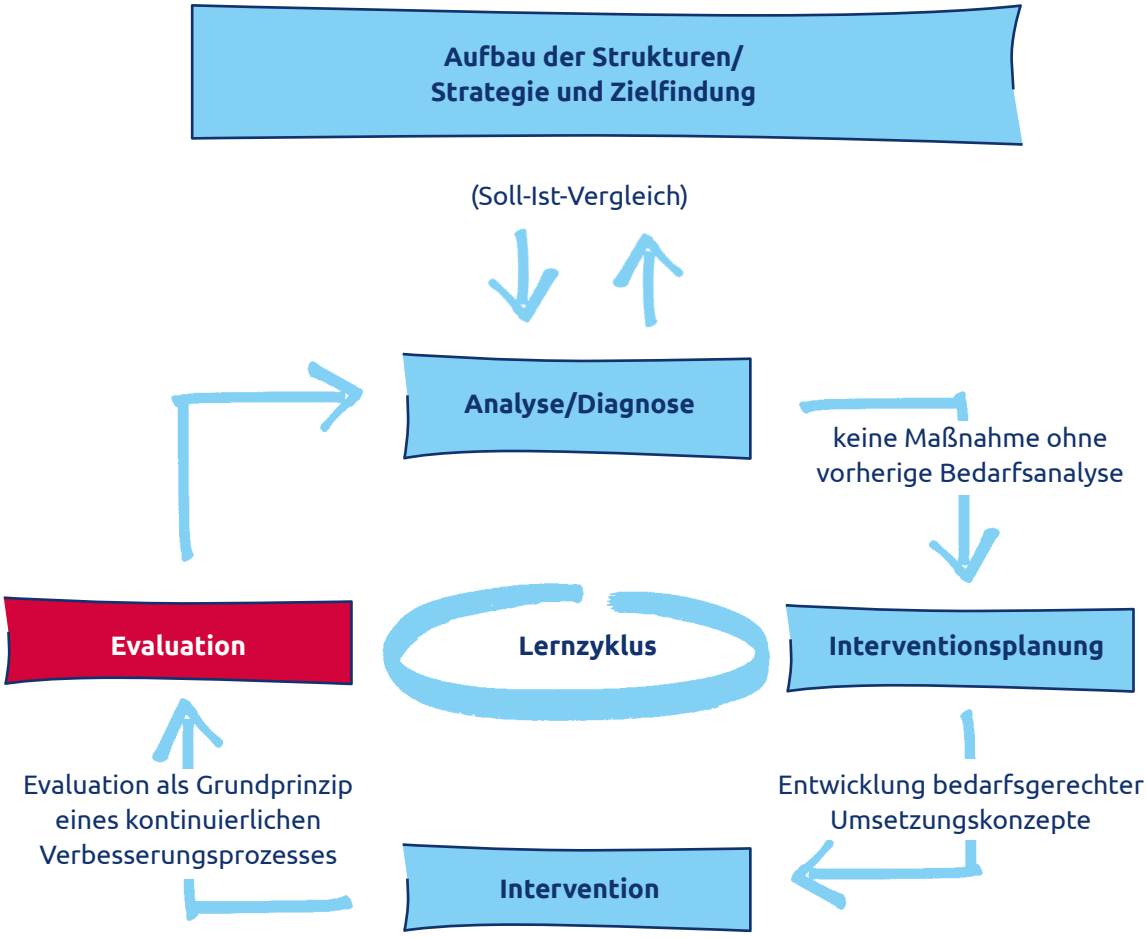
Feedbackschleifen sind sinnvoll und notwendig, um das Bewusstsein über den dynamischen Prozess zwischen diesen Dimensionen zu fördern und Entwicklungen zu verfolgen. Fragen zur Reflexion könnten sein:

- Sind unsere Strategien noch die richtigen?
- Kommen unsere Botschaft und unsere Angebote bei den richten Personen an?
- Wissen die neuen Mitgliedern und Akteur:innen über die Struktur und Kommunikationsregeln und -wege Bescheid? (Willkommenskultur)
- Wie und wo wird unsere Kultur sichtbar gelebt? (z.B. wird wertschätzend und offen auf neue Ideen reagiert?)

8. Der Prozesszyklus bei Maßnahmenplanungen

Um eine Dienstleistungsgenossenschaft am Leben zu halten, braucht es Aktivitäten, bestimmte Vorhaben und kleinere Projekte. Unabhängig davon, ob Sie ein Format anbieten und planen möchten (z.B. ein Beratercafé, s. Formate) oder sich vornehmen, mehr Akquise zu betreiben oder mit Netzwerkpartnern ins Gespräch kommen möchten (…), hat sich für die Vorgehensweise ein Modell nach Badura bewährt.

Der abgebildete Lernzyklus bildet die Phasen eines Umsetzungsprozesses ab - von der anfänglichen Bedarfsanalyse über die Maßnahmenplanung und Umsetzung hin zur Evaluation. Ursprünglich analysierte Badura (1999) diese Kernprozesse in der Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Aus den Erfahrungen der Projektarbeit eignet sich dieses Modell als Prozesszyklus für eine Maßnahmenplanung unabhängig des Themenfeldes.



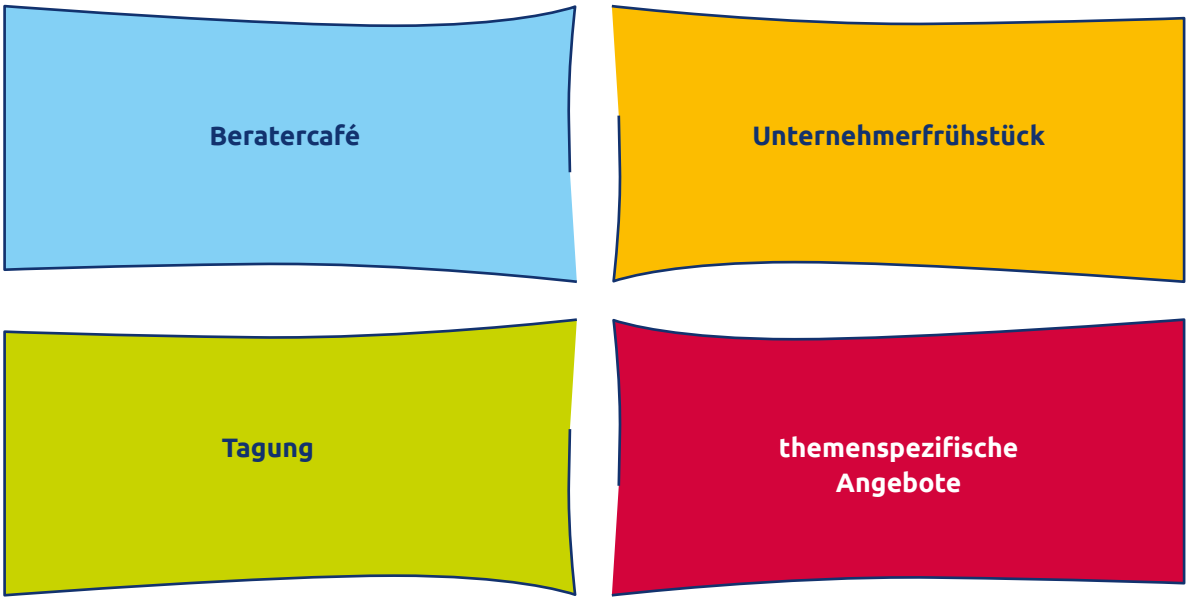
Bevor die Planung einer Intervention startet, sollte zu Beginn ein Soll-/Ist-Vergleich bzw. Analyse durchgeführt werden, um eine systematische Erfassung der vorliegenden Bedingungen und Handlungsbedarfen zu ermöglichen. Über dieses Vorgehen wird bei Bedarf gleichzeitig die Grundlage zur Festlegung messbarer Zielparameter für die nachfolgenden Interventionen und eine Basis für die spätere Erfolgsbewertung geschaffen.

In Abhängigkeit von der „Diagnose“ und unter Berücksichtigung der allgemeinen Unternehmensziele sowie finanziellen und zeitlichen Ressourcen sind Ziele zu definieren und Maßnahmen zu planen und im Anschluss konkret und stringent durchzuführen. Im Anschluss oder auch im Verlauf der Umsetzung der Intervention erfolgt die Evaluation als Grundprinzip eines kontinuierlichen Anpassungs- und Verbesserungsprozesses. Anhand der Evaluation kann die Überprüfung der Ergebnisqualität und ggs. Einhaltung von Standards erfolgen.

So folgt der Implementierungsprozess einem Lernzyklus, der Erfahrungen erfasst und kontinuierliche Verbesserungen ermöglicht.

Angebote/Formate

In der Projektarbeit hat sich eine wiederkehrende Bedarfsanalyse bewährt, auf deren Grundlage Maßnahmen z.B. in Form von Formaten entwickelt und erprobt wurden.
Unabhängig vom jeweiligen relevanten Themenfeld verfolgen diese Formate das Ziel, Begegnungsräume für den Austausch und die Vernetzung zwischen den Mitgliedern zu schaffen sowie Wissenszuwachs zu fördern.



Eine genauere Beschreibung der Formate Beratercafé und Unternehmerfrühstück und deren Ablauf bzw. Organisation befindet sich als Steckbriefe in

Teil C – Handlungsleitfaden.

Anregungen zur Evaluation und Feedback:

Im Rahmen der Maßnahmenplanung dient die Evaluation zur Erfassung des Effekts einer umgesetzten Maßnahme und spielt eine entscheidenden Rolle in der weiteren Planung von Maßnahmen. Es gibt dabei verschiedene Möglichkeiten und Formen, wie ein solches Feedback eingeholt und für die Evaluation genutzt werden kann. Beispiel:

- Erfassung von Daten über kurze schriftliche Rückmeldungen im Anschluss an die Formaten (z.B. Auslegungen von Feedbackkarten,

- Integrierte Feedbackrunden in den Formaten (z.B. bei Tagungen, in Beratercafés, etc.)
- Evaluation durch Telefonbefragungen oder Mailanfragen, um die Meinungen zu einer bestimmten Fragestellung zu ermitteln
- Evaluation über Einzelgespräche mit Vertreter:innen der Dienstleistungsgenossenschaft oder in der Einzelberatung (Prinzip des persönlichen Beraters/der persönlichen Beraterin)
- Befragung der Mitarbeiter:innen
- Kleine/ kurze Fragebögen digital verschicken
- Abschlussgespräche nach bestimmten Projekten/Projektabschnitten (z.B. Veranstaltungen, Aktionen, Maßnahmen)
- Auswertung der Aktivitäten im Mitgliederbereich auf der Homepage, eingebaute Abstimmungsmöglichkeiten
- Evaluation über die Medial Präsenz (Presse, Reaktionen auf der Homepage, in den sozialen Medien, etc.)

Jede dieser Form der Evaluation bietet Gelegenheiten, den Kontakt zu den Mitgliedern herzustellen, Interesse an ihrer Meinung zu signalisieren und die Möglichkeit von Partizipation und Einbindung zu fördern.
Somit stellt die Evaluation (und entsprechende Anpassungen infolge der Rückmeldungen) einen wichtigen Faktor in der Aktivierung der Mitglieder dar, was wiederum das Kernziel einer Dienstleistungsgenossenschaft abbildet.

9. Betreuung und Aktivierung der Mitglieder

Einer der wichtigsten Faktoren in dem erfolgreichen und gewinnbringenden Handeln einer Dienstleistungsgenossenschaft besteht in einer engagierten Betreuung der Mitglieder und darauf aufbauend in der Förderung der aktiven Mitgestaltung, Nutzung sowie eigenständigen Weiterentwicklung und Vernetzung der gewonnenen Unternehmen.
Eine enge und wertschätzende Kommunikation ist der Türöffner und verankert die Dienstleistungsgenossenschaft als aktiver Verbund und Partner im Bewusstsein der Mitglieder, niederschwellige und regelmäßige Angebote erhalten das Interesse und motivieren, Teil der Organisation zu werden. Ziel sollte es dabei immer sein, so viele Mitglieder wie möglich in den aktiven Austausch zu bringen, Partizipationsmöglichkeiten aufzeigen und kontinuierlich Einladungen zu diesen aussprechen.

Eine Dienstleistungsgenossenschaft ist so patent und attraktiv,
wie die einzelnen Mitglieder kompetent, zufrieden und identifiziert sind!

» Der Dienstleistungsgenossenschaft ein Gesicht geben – das sind wir!

Verbindung, Vertrauen und Identifikation kann man nur zu einem Gegenüber aufbauen, das man auch gut greifen kann und bei dem deutlich ist, mit wem man es zu tun hat. Entsprechend wichtig ist es, der Dienstleistungsgenossenschaft ein Gesicht zu geben. Präsentieren Sie sich und wer Sie sind. Werden Sie zu realen und nahbaren Personen hinter der etwas sperrigen Bezeichnung ‚Dienstleistungsgenossenschaft'!
Über die transparente Kommunikation über Zuständigkeiten nach Außen, sinkt die Hemmschwelle, sich als Mitgliedsunternehmen in verschiedenen Belangen an Sie zu wenden, sich einzubringen oder Ihre Einschätzung einzuholen.
Präsentieren Sie sich mit Namen und Fotos und werden Sie so zu persönlich greifbaren und erreichbaren Interaktionspartner:innen!

» Räumliche Nähe und niederschwellige Angebote

Um den Kerngedanken der Dienstleistungsgenossenschaft als „Mitmachgesellschaft" möglichst in der Realität umzusetzen, sollten alle Hemmnisse zur Beteiligung/Einbringung der Mitgliedsunternehmen und Einzelakteur:innen möglichst klein halten werden. Konkret bedeutet dies, niederschwellige und inhaltlich greifbare Angebote zu machen. Fachkundig klingende Titel für Formate und Angebote oder die Verwendung des Begriffs „Expert:innen" für Referent:innen schafft mit Sicherheit Respekt, aber nicht unbedingt aktive Beteiligung. Um einer gewissen Zurückhaltung und Zweifeln an den eigenen Beitragsqualitäten zu reduzieren, begegnen Sie Vorschlägen wertschätzend und greifen Sie die Aspekte in der weiteren Kommunikation noch einmal auf, um ernsthaftes Interesse an der Beteiligung zu vermitteln.

Darüber hinaus sollte Angebote und Formate in räumlicher Nähe für die Mitglieder angeboten werden, um weite Anfahrtswege zu vermeiden und nach Möglichkeit Uhrzeiten gewählt werden, die für viele Personen realisierbar sind. Und dann nicht zu vergessen: ausreichenden Werbung und Vermittlung aktueller Informationen über Angebote!

Machen Sie Angebote, die auch für die Mitarbeitenden Ihrer Mitgliedsunternehmen ansprechend und nutzbar sind.
Das fördert Partizipation und Identifikation!

» Persönliche/r Berater/in

Das Prinzip des/der persönlichen Berater/in wurde in dem Projekt ‚Gesunde Region Eifel' angewandt und hat sich als nützlich erwiesen. Über eine verbindliche Ansprechperson entsteht eine Kontinuität und damit einhergehende eine stärkere Vertrauensbasis und Verbundenheit (Bindung). Darüber kann eine Identifikation mit der Dienstleistungsgenossenschaft gestärkt werden, die wiederum zu einem höheren Engagement und Beteiligung führt.
Der/die persönliche Berater/in bekommt unternehmensinterne Einblicke und kann Bedarfe so besser erkennen und darauf aufbauend Maßnahmen erstellen und Unterstützung bieten.
Falls es die personellen und finanziellen Mittel der Dienstleistungsgenossenschaft zulassen, empfiehlt sich das Prinzip der persönlichen Beratung in jedem Fall.

» Netzwerkarbeit – die Fühler ausstrecken

Eine Dienstleistungsgenossenschaft lebt von der Vernetzung und dem Austausch - sich gegenseitig unterstützen, voneinander lernen und profitieren ist die Devise! Um dieses Prinzip möglichst umfänglich zu nutzen, ist Netzwerkarbeit ein wesentlicher Bestandteil. Dabei hilft es, den Blick offen und auch über den regionalen Tellerrand zu richten. Welche Interessensgruppen, Verbände, Allianzen und Kooperationen bestehen im näheren und weiteren Umfeld, mit denen Synergieeffekte erzielt werden können? Und wie können darüber hinaus auch politische Gremien genutzt werden? Seien Sie offen für neue Kontakte und Kooperationsmöglichkeiten und initiieren Sie solche aktiv durch Anfragen, Veranstaltungen oder machen Sie z.B. über Werbemittel auf sich aufmerksam.
Je besser eine Dienstleistungsgenossenschaft auf den verschiedensten Ebenen vernetzt ist, desto stärkere Effekte lassen sich für die Region erzielen und desto stärker ist auch die politische Einflussnahme. Eine gute Vernetzung und regionale und politische Einflussmöglichkeit stellt wiederrum eine attraktives Argument für den Beitritt in die Dienstleistungsgenossenschaft für potenzielle Interessent:innen dar, sodass ein Wachstum der Dienstleistungsgenossenschaft unterstützt und
anstoßen wird.

10. 10 Hindernisse und Stolpersteine

Bild: LoveTheWind/www.istockphoto.com

1. Beteiligung erwünscht!

Eine Dienstleistungsgenossenschaft entfaltet ihre Nutzen durch die aktive Beteiligung ihrer Mitgliedsunternehmen. Nur dann können die angestrebten Effekte und Nutzen dieses Verbrunds zum Tragen kommen. Daher sollte es von höchster Priorität sein, das Interesse der Mitglieder hochzuhalten, sie mit einzubeziehen, in den Austausch zu bringen und ihre Beteiligung zu fördern und zu fordern. Hier wird Kreativität verlangt! Wünschenswert ist darüber hinaus, wenn der Austausch und die Aktivität nicht immer zwischen denselben Unternehmen(svertreter:innen) stattfindet, sondern sich verschiedene und wechselnde Akteur:innen in ihrer Diversität und Vielfalt begegnen und sich darüber neue Möglichkeiten und Chancen entwickeln.

Mini-Checkliste:

- Notieren Sie, wen Sie besonders häufig auf Veranstaltungen antreffen und mit wem Sie sich darüber hinaus gerne mal austauschen würden. Welche Altersgruppen, Positionen und Geschlechter sind besonders häufig vertreten?
- Wie kann man die „Stillen“ in die Kommunikation einladen? Worin könnte die Zurückhaltung begründet sein?

Sollte sich dieser Prozess zäh gestalten, könnte es dran liegen, dass die Unternehmer:innen nicht ausreichend aktiv in den Aufbauprozess miteinbezogen wurden und/oder bei der Mitgliederakquise das Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ und eine entsprechende Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung nicht klar kommuniziert wurde. Dies kann und sollte dann nachgeholt werden.

2. Das Ehrenamt

Traditionell ist die Tätigkeit in einer Dienstleistungsgenossenschaft ehrenamtliches Engagement, was bedeutet, dass alle Akteur:innen i.d.R. noch anderen beruflichen Verpflichtungen nachkommen müssen. In der Konsequenz bleiben für Aktivitäten bzgl. der genossenschaftlichen Belange nur begrenzte Zeit- und Kraftressourcen. Insbesondere in der Gründungs- und Konsolidierungsphase wird ein gewisser Einsatz und entsprechende Kontinuität gefordert, die in der Realität oft nicht umgesetzt werden können. Deswegen empfiehlt es sich, frühzeitig kritische Reflexionen darüber vorzunehmen, was von einzelnen Personen im Ehrenamt erwartet werden kann und um dann ggfs. bei Engpässen nach Lösungen zu suchen. Beispielweise könnte überlegt werden, ob es außerhalb der Ämter personelle Ressourcen in der Dienstleistungsgenossenschaft gibt, die man zur Unterstützung hinzuziehen kann oder ob es sinnvoll ist, für die stabile Umsetzung und das Controlling notwendiger Maßnahmen eine/n professionelle/n Projektmanager/in zu engagieren.

Generell sollten die Akteur:innen, um das operative Geschäft gut lenken zu können, ein grundlegendes Interesse an einer gesellschafts-, arbeits- und verbandspolitischen Arbeit haben.

3. Die „treibende Kraft“

Jede Idee braucht eine treibende Kraft, damit sie in die Tat umgesetzt wird. Im Rahmen der Dienstleistungsgenossenschaft braucht es ebenfalls solche, bestenfalls erfahrene und vernetzte Initiator:innen, um andere Unternehmen von der Idee zu überzeugen und als Dienstleistungsgenossenschaft Botschafter:innen den Verbund nach Außen ein sympathisches Gesicht zu geben. Es braucht Begeisterungsfähigkeit, Charisma, Freude an dem Vorhaben und den Inhalten und die Fähigkeit, die Überzeugung und die Sinnhaftigkeit zu transportieren. Darüber hinaus braucht es Gleichgesinnte in den Unternehmen, sprich Multiplikator:innen, die die Themen intern vorantreiben und eigeninitiativ Projekte, Maßnahmen oder den Austausch voranzutreiben.
Problematisch wird es dann, wenn diese „treibende Kraft“ die Dienstleistungsgenossenschaft verlässt und ein Vakuum hinterlässt. Es ist also ratsam, bedacht darauf zu achten, wer diese Rolle übernimmt, welche anderen personellen Ressourcen zur Verfügung stehen (s. Stakeholderanalyse) und wie frühzeitig relevante Akteur:innen in den Unternehmen gewonnen werde können. Dadurch wird über die aktive Haltung einzelner (besonders bei wichtigen Funktionsträgern) die Mission und Vision weiter nach außer transportiert.

4. (Nicht) Immer der Nase nach

Ein weiterer Stolperstein kann eine fehlende Einigkeit oder Unklarheit über genau die Mission, Vision und des Leitbilds der Dienstleistungsgenossenschaft sein. Wenn diese zu Beginn nicht sorgfältig durchdacht, festge-

legt und kommuniziert werden, kann das im Zweifelsfalls dazu führen, dass jeder ein leicht anderes Verständnis darüber entwickelt oder Handlungen an persönlichen Werten und Zielen ausgerichtet werden, die nicht immer unbedingt mit denen der Organisation deckungsgleich sein müssen.
Darüber hinaus bietet die Formulierung klare Ziele und Priorisierungen von Themen allen Beteiligten Orientierung und Struktur und ermöglicht darüber die effektive Koordination von Aktivitäten und nachhaltige Entwicklung von Produkten.

5. Rollen(verständnisse)?

Unter diesem Punkt lassen sich gleich mehrere Aspekte zusammenfassen:

Zum einen hängt die Glaubwürdigkeit der gelebten Werte und Leitgedanken einer Dienstleistungsgenossenschaft davon ab, wie authentisch die Akteur:innen in ihren jeweiligen Rollen auftreten und diese vorleben. Sich seines Auftretens und Handeln aus der Rolle heraus und dessen Wirkung bewusst zu sein, ist auschlaggebend. Es dient als Modell für andere Mitglieder und lässt Prinzipien wie Solidarität, Gemeinschaft und Wertschätzung nicht wie Worthülsen erscheinen.
Zum anderen entstehen und zeigen Rollen ihre Wirkung in unterschiedlichen, gewachsenen Beziehungsstrukturen. So stellt sich die Frage, ob ein Unternehmen von der bekannten „Kunden-„ oder „Dienstleisterrolle“ Abstand nehmen kann und souverän auf Augenhöhe ein Austausch stattfinden kann. Gerade im ländlichen Bereich, in dem sich viele Menschen über Vereine, Schule, usw. kennen, kann dieser Effekt noch durch bestehende Bekanntschaften und private Erfahrungen verstärkt werden. Ist jemand nicht schon immer der Streber, Loser, Haudegen, etc. gewesen und traut man ihm oder ihr trotzdem nun anderes zu? Solche Dynamiken können nicht verhindert, aber zumindest aufmerksam wahrgenommen und begegnet werden.
Darüber hinaus zählt zum Rollenverständnis natürlich auch die Rolle der Frau. Insbesondere in einer ländlich geprägten Region mit Familienbetrieben, bei denen häufig eine eher patriarchalische Kultur vorliegt, stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit Männer und Frauen dieselben Chancen zur Teilnahme und Einflussnahme haben und welche wertvollen Ressourcen möglicherweise ungenutzt bleiben.

Grundsätzlich ist es aus systemischer Sicht hilfreich, die mit den Rollen verbundenen Funktionen/Aufträge transparent für alle Beteiligten zu definieren und mögliche Rollenkonflikte zu thematisieren.

6. Führungskultur – Entscheidungen treffen

Anknüpfend an den Aspekt der Authentizität in der Rollengestaltung als Mitglied der Dienstleistungsgenossenschaft hat auch der vorherrschende Führungsstil innerhalb dieser Effekte auf die Glaubhaftigkeit und Wahrnehmung von Einfluss- und Gestaltmöglichkeiten. Es stellt sich dabei z.B. die Frage, wie Entscheidungsprozess gestaltet werden und wie sehr das Prinzip „Mitmachgesellschaft“ in diesem Punkt in die Tat umgesetzt wird. Konkret: werden Beschlüsse und Entscheidungen vom Vorstand oder gemeinschaftlich/ im Austausch mit den Mitglieder getroffen? Wie werden Mitglieder in Entscheidungsprozesse mit einbezogen? An welchen Stellen ist dies sinnvoll und liegt dies überhaupt im Interesse der Mitglieder? Sind die Entscheidungsträger:innen es gewohnt, ihre Ansichten und Einstellungen mit anderen zu diskutieren? Werden Entscheidungen nach alten Denkmustern gefällt oder findet ein kreativer und offener Prozess statt? All diese Fragen geben Aufschluss darüber, welche Führungskultur innerhalb der Dienstleistungsgenossenschaft gelebt wird und ob diese Werte und dem Leitbild entsprechen.

7. Offenheit für Neues

Viele Unternehmen im ländlichen Bereich sind traditionelle Familienunternehmen, mit einer Führungskultur, die sich aus dem familiären Verständnis heraus entwickelt und stabile Bindungen und Identifikation der Beschäftigten an das Unternehmen schafft. Gleichzeitig kann eine sehr traditionelle Unternehmenskultur hinderlich sein, wenn diese eher von Geschlossen bzw. Verschlossenheit und Monokultur geprägt ist. Das kann dann im Kontrast zur Vernetzungs- und Austauschidee der Dienstleistungsgenossenschaft stehen. Es gilt also, solche Dynamiken zu erkennen und Interesse, Neugier und Offenheit zu fördern. Die Perspektive, von Diversität und Einflüssen von außen profitieren und als Entwicklungschance sehen zu können, braucht Zeit und Erfahrung. Deswegen sollte der Gewinn immer wieder an verschiedenen Situationen verdeutlicht und kleine Veränderungsschritte gewertschätzt werden.
Denn nur mit einem gewissen Maß an Offenheit und Vertrauen, kann z.B. die Idee des Ressourcenpoolings genutzt werden. Wenn die Mitgliedsunternehmen nicht bereit sind, über Herausforderungen und interne Strategien im Umgang damit zu berichten und eher unternehmensinterne Veranstaltungen bevorzugt werden, kann der Leitgedanke einer Dienstleistungsgenossenschaft nicht funktionieren. Erfahrungsgemäß kann dieser Dynamik begegnet werden, indem einzelne Unternehmensvertreter:innen das „Eis brechen“ und sich „verletzlich“ zeigen. Darüber wird dann i.d.R. auch die Offenheit der restlichen Mitglieder positiv beeinflusst.

8. Jeder anders - Vielfalt in einer DLG

Eine Dienstleistungsgenossenschaft profitiert von ihrer Vielfalt und der Möglichkeit, dass viele von vielen lernen und gemeinsam etwas bewegt werden soll. Aber wie viel Vielfalt führt auch zum Erfolg? Die ausgeprägte Branchevielfalt und unterschiedliche Größe der Unternehmen einer Dienstleistungsgenossenschaft könnten einer Interessengemeinschaft im Wege stehen und lässt die Frage entstehen, worüber Integrationsarbeit geleistet oder gefördert werden kann.
Darüber hinaus kann eine größere räumliche Distanz auch einem hemmenden Faktor in Bezug auf einen Identifikationsprozess und das Erleben als Gemeinschaft darstellen.
Sorgfältige Bedarfsanalysen und ein Training im Umgang mit Diversität sind hilfreiche Schritte um diesem Aspekt zu begegnen, einen gemeinsamen Nenner zu finden und den übergeordneten Nutzen nicht aus den Augen zu verlieren.

9. Dienstleistungsgenossenschaften und Förderprojekte

Förderprojekte sind eine gute Sache, denn sie bieten professionelle Unterstützung bei der Umsetzung bestimmter Vorhaben. Dabei sollte jedoch stets im Auge behalten werden, dass diese (finanzielle) Unterstützung i.d.R. an gewisse Gegenleistungen gebunden ist, die von den Empfänger:innen erbracht werden müssen. Eine Projektbeteiligung geht mit der Investition von zeitlichen und personellen Ressourcen- u.U. auch Eigenmittelleistungen - einher, die u.U. im Zuge der ehrenamtlichen Tätigkeiten nicht ohne Weiteres zur Verfügung gestellt werden können.
Darüber hinaus sollte, aus organisatorischer Sicht, eine Nachbearbeitungsphase von ca. 3 Monaten nach Projektende eingeplant werden, um abschießende Formalitäten und Nachweise in geforderter Ausführung fertigzustellen.

10. Erwartungen vs. Realität

Das Vorhaben eine Dienstleistungsgenossenschaft zu gründen ist ein sehr komplexes. Viele verschiedene Prozesse, Akteur:innen, sozial-politische Wirkfaktoren und Wechselwirkungen müssen berücksichtigt werden. Die ehrenamtliche Tätigkeit, die oft konservative Haltung in ländlichen Regionen, vorangegangene Erfahrungen und Gewohnheit des Tagesgeschäfts sind Aspekte, die erschwerend hinzukommen. Die Begeisterung und Motivation können vor allem in der Anfangsphase hohe Erwartungen generieren, die jedoch nicht unbedingt realistisch sein müssen. Es handelt sich um Prozesse, die Zeit brauchen, um sich zu entwickeln, zu wachsen und als feste Strukturen zu verankern. Um diese Anlaufphase erfolgreich zu überstehen, braucht es ein Bewusstsein über die damit verbundenen Mühen, einen langen Atem und eine gesunde Portion Realismus!

B

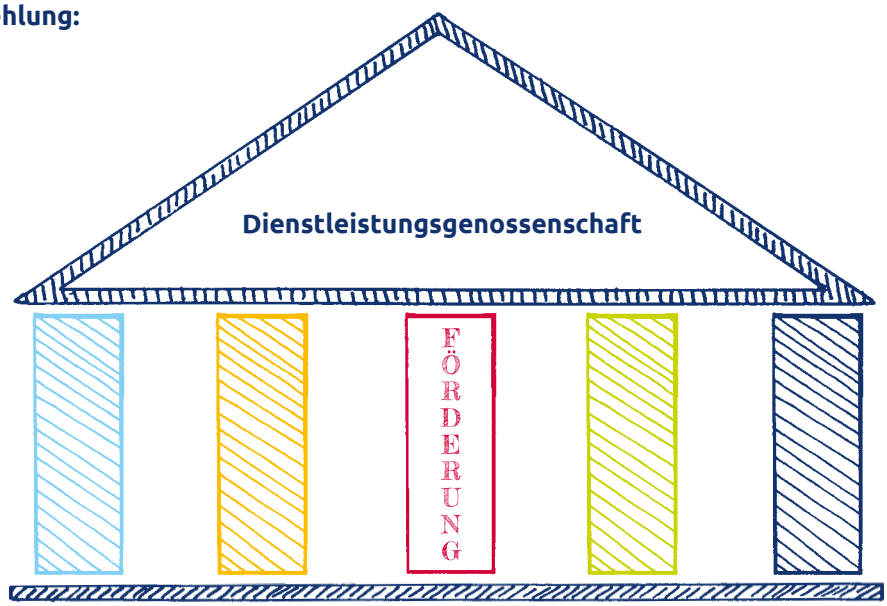
Bild: www.fotogestoeber.de/www.istockphoto.com

Praxisteil

Das Projekt ‚Gesunde Region Eifel'

Das Projekt ‚Gesunde Region Eifel' hatte den Auftrag, die Dienstleistungsgenossenschaft Eifel eG in ihrem Aufbau und bei der Implementierung von Formaten zu unterstützen. Im Projekt wurde die INQA-Säule Gesundheit genutzt, um für Mitgliedsunternehmen und die Region Nordeifel das genossenschaftliche Prinzip erfahrbar und nutzbar zu machen. Die Entwicklung von Formaten sollte die Möglichkeit bieten, unabhängig einer bestimmten INQA Themensäule Mitgliedern und interessierten KMUs einen Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zu ermöglichen. Dabei wurden die Vorteile des Ressourcenpooling genutzt. Fokus der Projektarbeit war die Förderung von individueller, organisationaler und regionaler Resilienz sowie die Stärkung eines Employer und Regional Branding.

Empfehlung:

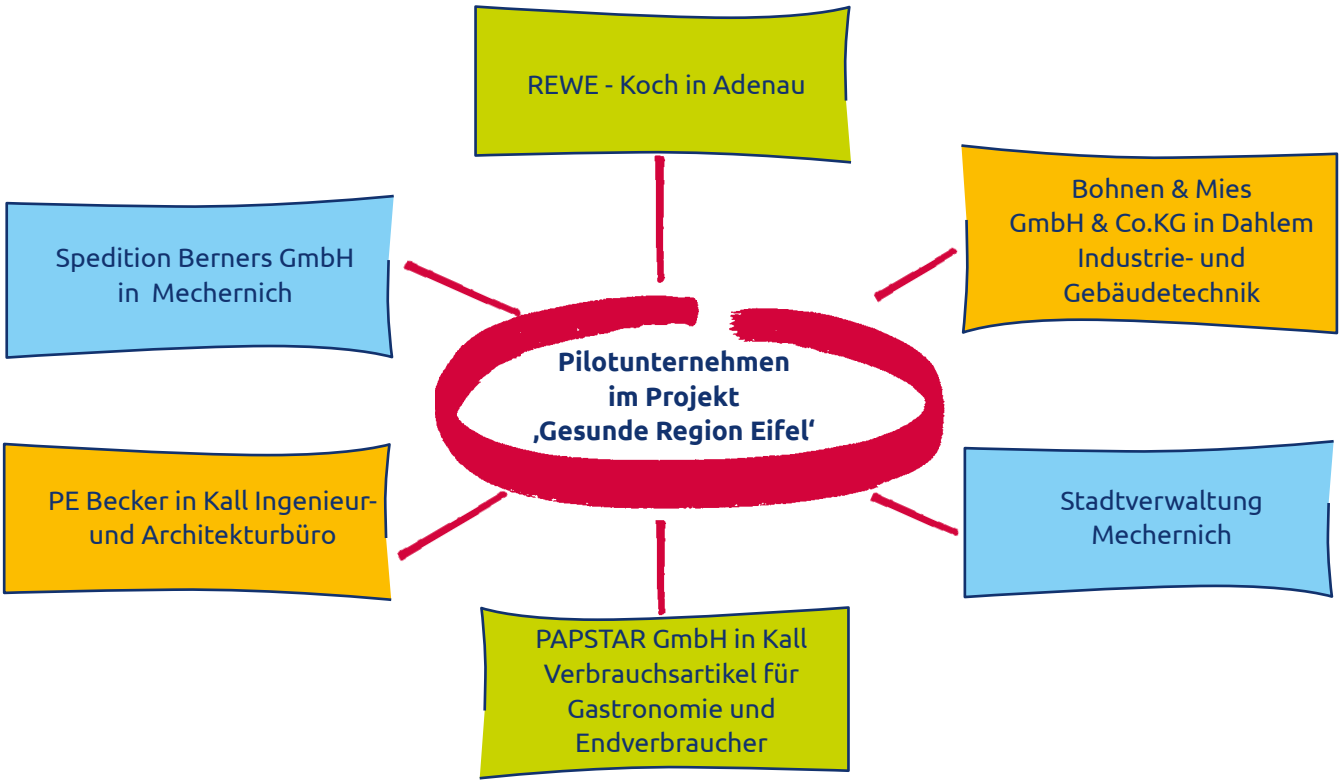


Nutzen Sie im Rahmen der Gründung einer Dienstleistungsgenossenschaft oder um deren Etablierung zu unterstützen ein **Förderprojekt**. So können Sie mit Hilfe professioneller Hilfe einzelne Stützsäulen, auf denen Ihre Genossenschaft gestellt ist, stärken und ausbauen. Dies wird gleichzeitig positive Effekte auf weitere Stützsäulen ihrer Dienstleistungsgenossenschaft haben.

Modell der Einzelberatung

Im Projekt ‚Gesunde Region Eifel' konnten sechs Pilotunternehmen eine Einzelberatung für die dreijährige Projektlaufzeit erhalten. Dadurch konnte der Effekt von Interventionen erprobt und evaluiert werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden übrigen Mitgliedsunternehmen kommuniziert. So konnten alle partizipieren und profitieren.

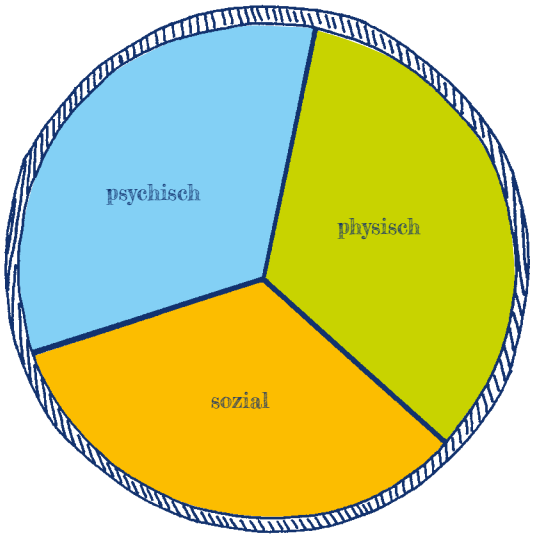
Die Branchen-Vielfalt einer Dienstleistungsgenossenschaft spiegelte sich in der Auswahl der Pilotunternehmen:



Mit dem Ziel, das Employer Branding eines jeden Unternehmens zu stärken wurde gleichzeitig angestrebt, betriebliche Gesundheitsförderung in seiner Komplexität konzeptionell in einer Weise zu entwickeln, dass darüber nachhaltige Strukturen und Veränderungsprozesse in Gang gebracht werden konnten. So sollte eine Voraussetzung geschaffen werden, Impulse für eine Personal- und Organisationsentwicklung zu setzen, die für das jeweilige Mitgliedsunternehmen selbst, aber auch für die DLG als solche nützlich sein können sollten.

Dem Beratungsansatz wurde ein ganzheitliches Gesundheitsverständnis zugrunde gelegt:

Dimensionen der Gesundheit

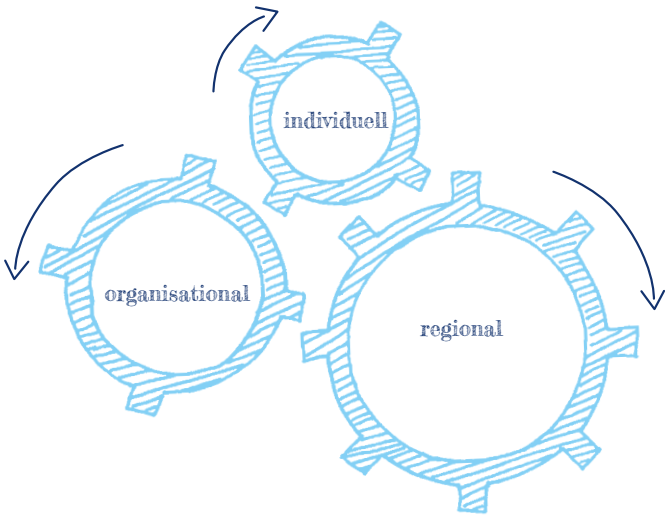


*„**Gesundheit** ist der Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur des Freiseins von Krankheit und Gebrechen. Sich des bestmöglichen Gesundheitszustandes zu erfreuen, ist eines der Grundrechte jedes Menschen, ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion, der politischen Überzeugung, der wirtschaftlichen oder sozialen Stellung."*
(Weltgesundheitsorganisation, 1946)

Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind aufgrund allgemein steigender Arbeitsunfähigkeitstage und damit einhergehender Produktivitätseinschränkungen ein betriebswirtschaftlich relevantes Thema. Zufriedene und gesunde Mitarbeitende stärken die Produktivität und sind gleichzeitig eine überzeugende Werbung für ein Unternehmen. In Form von Mitarbeiterbefragungen wurden Handlungsbedarfe ermittelt. Daraufhin wurden Steuerkreise eingerichtet und so Schritt für Schritt ein Konzept entwickelt und durchgeführt. Evaluationen ermöglichten Anpassungsleistungen und gleichzeitig Erkenntnisse, von denen die Mitgliedsunternehmen als Ganzes profitierten.

Deshalb wurden im Projekt ‚Gesunde Region Eifel' Führungskräfteseminare in ‚gesunder Führung' für die Pilot- sowie allen Mitgliedsunternehmen angeboten. Besondere Berücksichtigung fanden hierbei arbeits- und organisationspsychologische Ansätze.

Um die Dimensionalität von Gesundheitsförderung erfahrbar werden und um entsprechend des genossenschaftlichen Prinzips die Gemeinschaft daran teilhaben zu lassen, wurden Aktivitäten und Transfers zwischen diesen Ebenen hergestellt:



Aktivitäten auf unterschiedlichen Ebenen ermöglichten Erkenntnisgewinn, Wissenszuwachs, Erfahrungsaustausch und die Partizipation an Prozessen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse konnten somit der Dienstleistungsgenossenschaft mit ihren Mitgliedern zu Gute kommen. Zusätzlich konnte sich die Dienstleistungsgenossenschaft in der Region präsentieren und damit ihren Bekanntheitsgrad stärken.
(Regional Branding)

BEST PRACTICE

Best Practice Beispiel: PE Becker

PE Becker (Ingenieur – und Architekturbüro in Kall/ Pilotunternehmen) nutzte die Möglichkeit der Projektteilnahme, um sich einer Thematik (Gesundheitsförderung) zuzuwenden, die bis dahin kein bewusster Fokus in der Unternehmensführung gewesen war.

Als traditionsreiches Familienunternehmen gehörte bei PE Becker schon längst ein mitarbeiterorientierter Führungsstil zur Unternehmenskultur. In drei Jahren entwickelte PE Becker ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Konzept, stets bemüht aufmerksam und kritisch zu bleiben, um Anpassungsbedarfe an eine sich konstant wandelnde Arbeitswelt leisten zu können. Ihr (vorläufiges) Konzept spiegelt die Komplexität von Gesundheitsförderung im Betrieb und ist ein Beispiel dafür, dass es einen Platz in der Personal- und Organisationsentwicklung gefunden hat. Mitarbeitende wurden aktiv in Entscheidungs- und Problemlöseprozesse eingebunden, es wurde dabei auf ein ressourcen- und lösungsorientiertes Vorgehen geachtet. Die Fähigkeit zu Selbstregulation, Regulation von Prozessen in Teams sowie der Organisation wurden gestärkt. Anpassungsprozesse wurden dadurch erleichtert, die Rollensouveränität als Führungskraft und Mitarbeitende gefördert.

» **Stärkung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden**, durch zum Beispiel:
- Förderung und Bewusstmachung des Zusammenhangs zwischen der psychischen, physischen und sozialen Gesundheit der Mitarbeitenden, der positiven Zusammenarbeit und der Arbeitszufriedenheit.
- Förderung eine mitarbeiterfreundlichen und gesundheitsbewussten Atmosphäre und Ausstattung.

» **Entwicklung einer gemeinsam gestalteten Unternehmenskultur,** durch zum Beispiel:
- Förderung einer starken Identifikation mit dem Unternehmen
- Stärkung der Resilienzfähigkeit der Mitarbeitenden
- Stärkung der organisationalen Resilienz
- Unterstützung dieser Prozesse durch Workshops, Schulungen, gemeinsame Aktivitäten

PE Becker – Pilotunternehmen
Erkenntnisse aus dem gewonnen Entwicklungsprozess wurden entsprechen des genossenschaftlichen Prinzips den DLG Mitgliedsunternehmen zugänglich und nutzbar gemacht.

» **Förderung ‚immaterieller' Kapitalanlagen,**
durch zum Beispiel
- Inspirationen geben,
- Wissenszuwachs ermöglichen,
- Kreativität zu fördern

→ die in dieser Branche einen Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilität geben.

» **Gesundheitsförderung als Teil der Personalentwicklung**
- Entwicklung eines Employer Branding
- Nützlich für die Gewinnung neuer Fachkräfte
- Wirksam in der Mitarbeiterbindung

» **Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse**
Daraus resultierende Effekte:
- Stärkung der Selbstwirksamkeits- und kollektiven Wirksamkeitserfahrung
- Bewusstmachung von Handlungsspielräumen
- Aktive Mitsprache
- Stärkung von Commitment und Ownership
- Transparenz, Partizipation an Wertschöpfung
- Authentizität

BEST PRACTICE

Ein Format mit Erfolg: die Schrittzähler-Challenge

Neben den regelmäßigen Formaten Beratercafé und Unternehmerfrühstück, initiierte das Projektteam auch verschiedene gesundheitsbezogene Formate, so z.B. eine Schrittzähler-Challenge.

Die **DLG Eifel-Schrittzähler-Challenge** wurde vom Projekt ‚Gesunde Region Eifel' in Zusammenarbeit mit dem Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) der AOK den DLG Eifel eG Mitgliedsunternehmen angeboten. Ziel einer solchen Challenge ist es, mehr Bewegung in den Alltag von Personen zu integrieren und über spielerische Elemente Anreize dafür zu schaffen.
Neben dem vordergründigen Ziel der Gesundheitsförderung wurde die Schrittzähler-Challenge gleichzeitig dazu konzipiert, eine erneute Form von Vernetzung und Austausch zu schaffen - in diesem Kontext durch einen spielerischen Wettbewerbsgedanken. Die Teilnahme an einem gemeinsamen Ereignis, gepaart mit sportlichem Wettkampf und Teamgeist, zielte außerdem darauf ab, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und ein Erleben als „Einheit DLG Eifel" zu ermöglichen.

Die Mitarbeitenden der teilnehmenden Unternehmen fanden sich hierfür in Fünferteams zusammen, um gemeinsam die Aufgabe „Virtuell von der Eifel bis nach Rom (1.400 km)" zu bewältigen. Auf der Internetseite des Wettbewerbs-Partners www.schritt4fit.de zeigten „Fähnchen" auf der Landkarte, wo jedes Team im Wettbewerb stand. Ein zusätzlicher positiver Signalcharakter und Authentizität erlangte die Challenge durch Bettina Wiegmann, Fußballweltmeisterin von 2003, die die Schirmherrschaft der Aktion übernahm. Die Siegerehrung erfolgte auf einer Tagung des Projektes ‚Gesunde Region Eifel' und der DLG Eifel eG in Gemünd.

Von den verschiedenen Formaten des Projekts ‚Gesunde Region Eifel' wurde die Schrittzähler-Challenge von den Mitgliedsunternehmen am besten angenommen. Neben der hohen Teilnehmerzahl war vor allem die allgemeine Motivation der Mitarbeitenden über den gesamten Verlauf der Challenge deutlich spürbar.
Zurückzuführen ist dieser Erfolg auf die Tatsache, dass sich bei diesem Format alle Mitarbeitenden eines Unternehmens angesprochen fühlten und nicht nur die Führungsebenen. Dadurch entstand unter den Mitarbeitenden eine positive Eigendynamik, sich an der Challenge zu beteiligen und untereinander zu werben. So konnte sowohl der Austausch innerhalb eines Unternehmens über die Hierarchieebenen hinweg als auch der Austausch zwischen den Unternehmen gefördert werden. Das Event war zudem wichtig, um Faktoren wie Teamgedanken und -building, Zusammenhalt, Stärkung der Kommunikation, Steigerung der Produktivität etc. bei den Mitarbeitenden in den Fokus zu rücken. Darüber hinaus sorgte die Challenge zusätzlich für standort- und branchenübergreifende gemeinsame Unternehmungen, die auch nach Ablauf der Challenge unter den Mitarbeitenden fortgeführt wurden.

Das Format Schrittzähler-Challenge ist damit ein gutes Beispiel dafür,
wie in der Kooperation mit anderen Dienstleistern
(hier einer Krankenkassen)
eine für die Dienstleistungsgenossenschaft gewinnbringende Aktivität
ins Leben gerufen werden kann.

Wachsen in der Krise

Die Corona-Pandemie hatte den Projektverlauf beeinträchtigt und ermöglichte gleichsam in Anbetracht einer echten Krise und Herausforderung die individuelle und organisationale Resilienz in den Unternehmen in den Fokus zu nehmen.
Zur Unterstützung der Unternehmer:innen und Mitarbeitenden wurden Podcasts zu den Themen Stressmanagement, Resilienzförderung und Krisenbewältigung entwickelt, sowie Artikel verfasst, Interviews geführt, die Teilhabe an Studien ermöglicht und eine Sprechstunde eingerichtet. Unternehmer:innen und Mitarbeitende der DLG Eifel eG konnten kostenlos an Web-Seminaren zum Thema ‚Wachsen in der Krise' vom Eichenberg Institut nutzen.

Bild: ipopba/www.istockphoto.com

Resilienz – ein inzwischen inflationär gebrauchter Begriff – was bedeutet er?

*„Unter **Resilienz** kann man die Fähigkeit verstehen,*
zerrüttenden Herausforderungen des Lebens standzuhalten
und aus diesen Erfahrungen gestärkt und bereichert hervorzugehen.
Mit Resilienz sind nicht nur allgemeine Stärken gemeint,
sondern auch dynamische Prozesse, die unter signifikant u
ngünstigen Umstände die Anpassung an
eine gegebene Situation begünstigen."
(Walsh, 2006, in Siegrist, 2010).

Resilienz ist ein Begriff der ursprünglich aus der Physik kommt und beschreibt eine elastische, in hohem Maß anpassungsfähige und in diesem Sinne widerstandsfähige psychische Beschaffenheit. Ein Mensch, wie auch ein System (z.B. eine Organisation) können hinsichtlich eines (Lebens)bereichs (oder in Bezug auf Abteilungen, Teams oder Standorte) als resilient erlebt werden, ohne dies allumfassend in anderen auch zu sein. Resilienz kann erworben, trainiert und erarbeitet werden. Resilienz wird inzwischen als mehrdimensional betrachtet:

*„**Resilienz** ist ein multidimensionales Konstrukt,*
dass die Fähigkeiten von Individuen, Familien, Gemeinden, Systemen
und Institutionen erfasst, katastrophale Ereignisse und oder Erfahrungen
zu antizipieren, diesen standzuhalten, sich in vernünftigem Maße
zu engagieren und Notsituation aktiv einen Sinn zu geben,
mit dem Ziel der Aufrechterhaltung normaler Funktionen und
Erhalt der Identität"
(Alemdom, 2008 in Franke, 2010).

Resilienz entfaltet in einem prozesshaften Verlauf die Wirksamkeit. Dabei spielt das Zusammen- und Wechselspiel verschiedener Wirkfaktoren für eine positive Krisenbewältigung eine Rolle. Dazu gehören z.B. Umgebungsfaktoren, eine innere Haltung und eine Verfügbarkeit von (persönlichen und arbeitsbezogenen) Ressourcen.

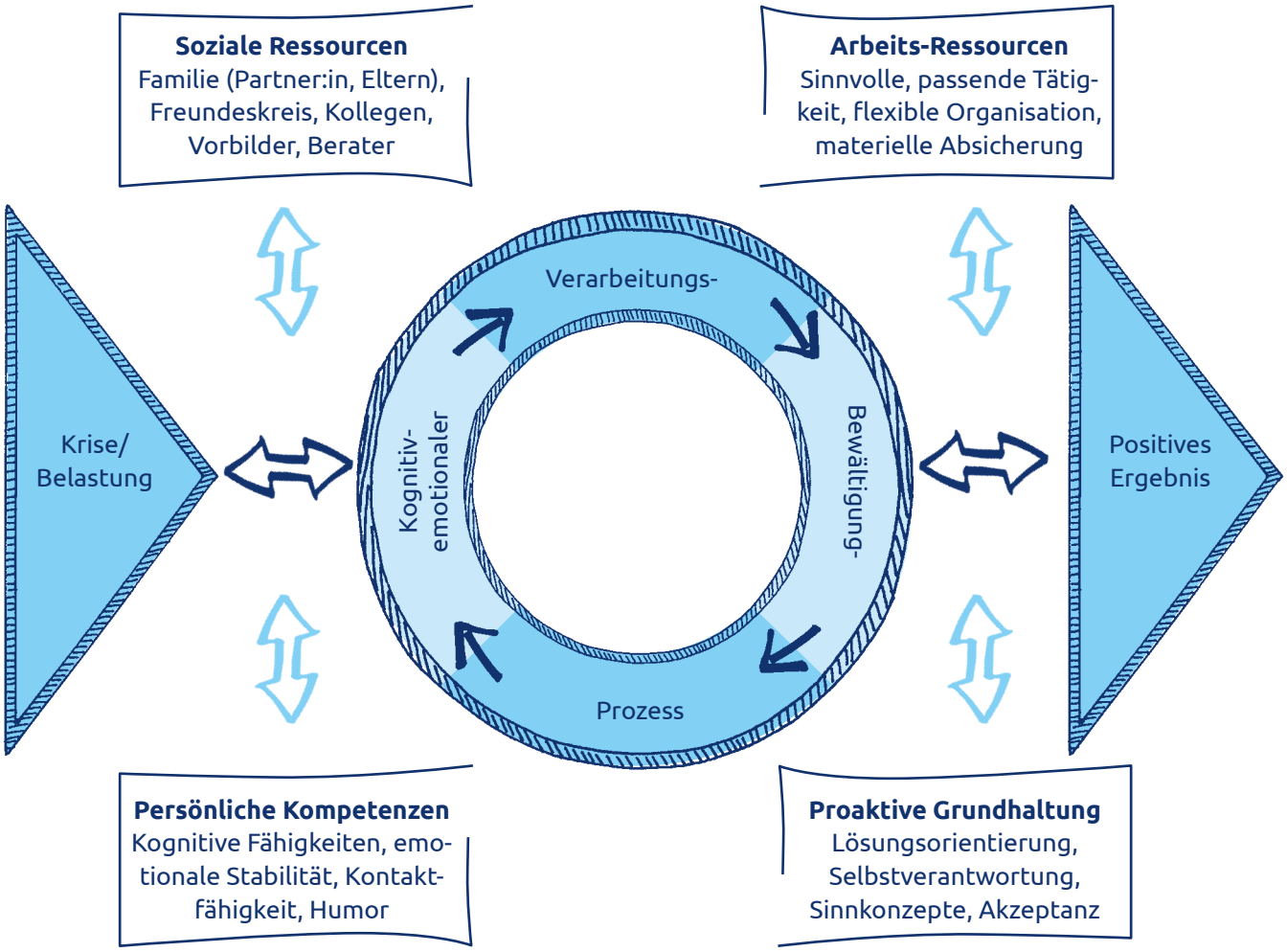


Abb.: Siegrist, U. & Luitjen, M., Resilienzmodell, 2011

Eine Großschadenslage, wie durch die Corona-Pandemie verursacht, geht immer mit einer psychosozialen Krise einher. Eine Metaanalyse durchgeführt von einem Forschungsteam unter der Leitung von S.E. Hobfoll (2007) konnte fünf allumfassende Wirkfaktoren zur Stärkung der Resilienz und Stressresistenz feststellen. Diese wurden für Unternehmer:innen auf den organisationalen Kontext transformiert. Die Auswirkungen der Pandemie auf die gesellschaftliche Ebene zeigen, welch hoher Stellenwert der sozialen Gesundheit und damit den psycho-sozialen Aspekten des Miteinanders zukommen.

Best Practice Beispiel: REWE-Koch

Melanie Koch, Inhaberin von REWE (Adenau) hatte im Zuge der Teilnahme an vorangegangenen INQA-Projekten ihren Führungsstil konsequent mitarbeiterorientiert ausgerichtet. Um sowohl der Partizipationsmöglichkeit an Entscheidungsprozessen wie auch der gelebten Toleranz gegenüber anderen Rechnung tragen zu können, hatte sie das ‚All-Generation-Team' gegründet. In diesem Team war jede Gruppe im Unternehmen vertreten. Ob z.B. fachlich orientiert, ob soziale Aspekte berücksichtigend, ob aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe. In diesem wöchentlich stattfindenden Team werden alle anliegenden Probleme besprochen und gemeinsam Entscheidungen getroffen. Dadurch entstand mit der Zeit ein hohes Verantwortungsgefühl, aber auch ein starkes Gemeinschaftsempfinden aufseiten der Mitarbeitenden.
Als dann die Pandemie Deutschland traf, erlebte REWE (wie andere Lebensmittelmärkte), was es heißt ‚Systemrelevant' zu sein. In dieser Situation konnte Melanie Koch mit ihren Mitarbeitenden auf ein starkes, solidarisches Team zurückgreifen. Es wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden und deren Familien besprochen, wer in dieser besonderen Situation arbeitsfähig war. Diejenigen, die sich für das Weiterarbeiten entschieden erhielten eine ungewöhnlich intensive Unterstützung durch Frau Koch und ihrem Leitungsteam. Es wurden täglich stützende Gespräche angeboten, es wurde einzelnen Stressregulationsübungen angeboten, es wurde ein Ruhe – und Rückzugsraum eingerichtet. Wertschätzung erfuhren die Mitarbeitenden nicht nur durch die Vorgesetzten, sondern auch durch die Kund:innen.
In gemeinsamen Gesprächen und Teambesprechungen wurde die proaktive Haltung einzelner und deren persönlichen Kompetenzen gestärkt, die sozialen wie auch arbeitsbezogenen Ressourcen wurden gestärkt und aktiv genutzt, es wurde gemeinsam in lösungsorientierter Weise an Problemlösungen gearbeitet. (s. Modell Siegrist). Die Projektbezogene Abschlussbefragung der Mitarbeitenden ergab einen erstaunlich hohen Wert bezgl. eines Wachstums in der Krise.

Wirkfaktoren zur Stärkung der organisationalen Resilienz

Eine Großschadenslage, wie durch die Corona-Pandemie verursacht, geht immer mit einer psychosozialen Krise einher. Eine Metaanalyse durchgeführt von einem Forschungsteam unter der Leitung von S.E. Hobfoll (2007) konnte fünf allumfassende psychosoziale Wirkfaktoren zur Stärkung der Resilienz und Stressresistenz feststellen. Diese wurden für Unternehmer:innen auf den organisationalen Kontext vom Projektteam ‚Gesunde Region Eifel' transformiert. Die Auswirkungen der Pandemie auf die gesellschaftliche Ebene zeigen, welch hoher Stellenwert der sozialen Gesundheit und damit den psycho-sozialen Aspekten des Miteinanders zukommen. Im Anschluss an die erste Corona-Welle wurden Interviews mit Unternehmer:innen der Dienstleistungsgenossenschaft Eifel eG sowie externen Netzwerkpartnern durchgeführt. Daraus ergaben sich weitere organisationale Resilienzfaktoren.

Aufstellung der organisationalen Resilienzfaktoren:

s. Eisbergmodell in Teil C des Handlungsleitfadens: farblich unterteilt in die Hobfoll Wirkfaktoren und diejenigen, die von Unternehmer:innen benannt wurden

Faktor	Wirkmechanismus/Intervention
Herstellung (relativer) Sicherheit	• **Transparenz** bzgl. Der Weitergabe von Informationen (z.B. zu der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens) • **Einzelgespräche** (hohe Investition von Zeit in die Klärung, Lösung und Unterstützung von Beschäftigten – Sorgen und Nöte anhören, Lösungen entwickeln, Einzelmaßnahmen ermöglichen) • **Aktualisierte und regelmäßige Informationen zu Hygieneschutz und Schutzmaßnahmen**

Anbindung & Kommunikation	• **Mitarbeiterorientierte Entscheidungsprozesse zu Modifikation der Arbeitsorganisation** (z.B. Homeoffice)
	• **Kommunikation** war regelmäßig, intensiv und transparent
	• **Vertrauensbildend wirkte/Glaubwürdigkeit erhöhte sich durch:**
	  • Zuversicht
	  • Positive Einstellung
	  • Transparenz
	  • Realitätsbewusstsein
	  • kritische Wahrnehmung
	  • Authentizität
	• **Eine gute, bereits etablierte Kommunikationskultur** hat sich bewährt
	• **Vermehrt Nutzung digitaler Formate** (Web-basierte Teambesprechungen, Intranet, Web-Seminare)
	• **Einführung von Ritualen** (Morgengruß per Mail, tägliche Telefonate, tägliche Zusammenkünfte)

Faktor	Wirkmechanismus/Intervention
Selbstwirksamkeit & kollektive Wirksamkeit	• Mitarbeitende können sich einbringen und an Entscheidungs-prozessen teilhaben • Erleben erweiterte Handlungsspielräume
Zuversicht/Hoffnung	• Verkörperung einer authentischen zuversichtlichen und optimistischen Haltung
Hohe Anpassungs-fähigkeit & Flexibilität	• hohe Bereitschaft und Fähigkeit, gemeinsam und schnell bedeutsame Veränderungsmaßnahmen zu initiieren und umzusetzen.
Mitsprache & Partizipation	• Mitarbeiterorientierter Führungsstil • Leichte Verflachung der Hierarchie • Stärkung der Verbundenheit und des Selbstwertempfinden der Mitarbeitenden
Psychosoziale Unterstützung & Solidarität	• Mitarbeitende fühlten sich ernstgenommen durch wiederkehrende unterstützende Gesprächen • Führungskräften erlebten sich selbst in neuer Form der Verantwortung • Aktiv gelebte Fürsorge • Hohes Engagement füreinander • Einbezug von Familienangehörigen der Beschäftigten • Sorgsamer Umgang mit Mitarbeitenden, die einer Risikogruppe angehörten oder/und eine erhöhte Vulnerabilität aufzeigten
‚Systemrelevanz' & Wertschätzung	• Sich wertvoll fühlen in Folge von Systemrelevanz • Erhöhtes Sinnerleben • Dankbarkeit von Kunden / anderen erfahren • Gesellschaftliche Dimension

C

Bild: Rost-9D/www.istockphoto.com

Handlungsleitfaden

Checklist: Mission, Vision und Leitbild

Mission:

- [ ] Was bieten wir unseren Mitglieder und warum ist es vorteilhaft als Unternehmen, sich der DLG anzuschließen (Nutzen)?
- [ ] Was wollen wir gemeinsam im Hier und Jetzt erreichen und wie wollen wir unserem Ziel näher kommen?
- [ ] Woran könnten Mitglieder/ interessierte KMUs, die Öffentlichkeit (…) merken, dass die DLG erfolgreich arbeitet/ihre Ziele verfolgt?

Vision:

- [ ] Welche Idealform strebt die DLG an?
- [ ] Was sind langfristige Ziele?
- [ ] Welche Bedeutung und gesellschaftliche Position soll zukünftig erreicht werden?

Leitbild:

- [ ] Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten?
- [ ] Auf welchem Fundament sind unsere Entscheidungsprozesse gegründet?
- [ ] Was ist uns im Miteinander und als Unternehmenskultur wichtig?

Checkliste: Wer macht hier was?

Durch den Vorstand zu erfüllende Aufgabenbereich:

Wer innerhalb des Vorstands…

- [ ] ist verantwortlich für den Bereich Finanzen (inklusive Buchführung und Rechnungswesen)?
- [ ] ist die Ansprechperson für die rechtlichen Grundlagen und Einhaltung rechtlicher Vorgaben (z.B. 1x/Jahr Generalversammlung)?
- [ ] kümmert sich um die Verwaltung der Mitglieder?
- [ ] berichtet kontinuierlich an den Aufsichtsrat?
- [ ] erstellt den Jahresabschlussbericht?
- [ ] Repräsentiert die Dienstleistungsgenossenschaft im öffentlichen Raum?

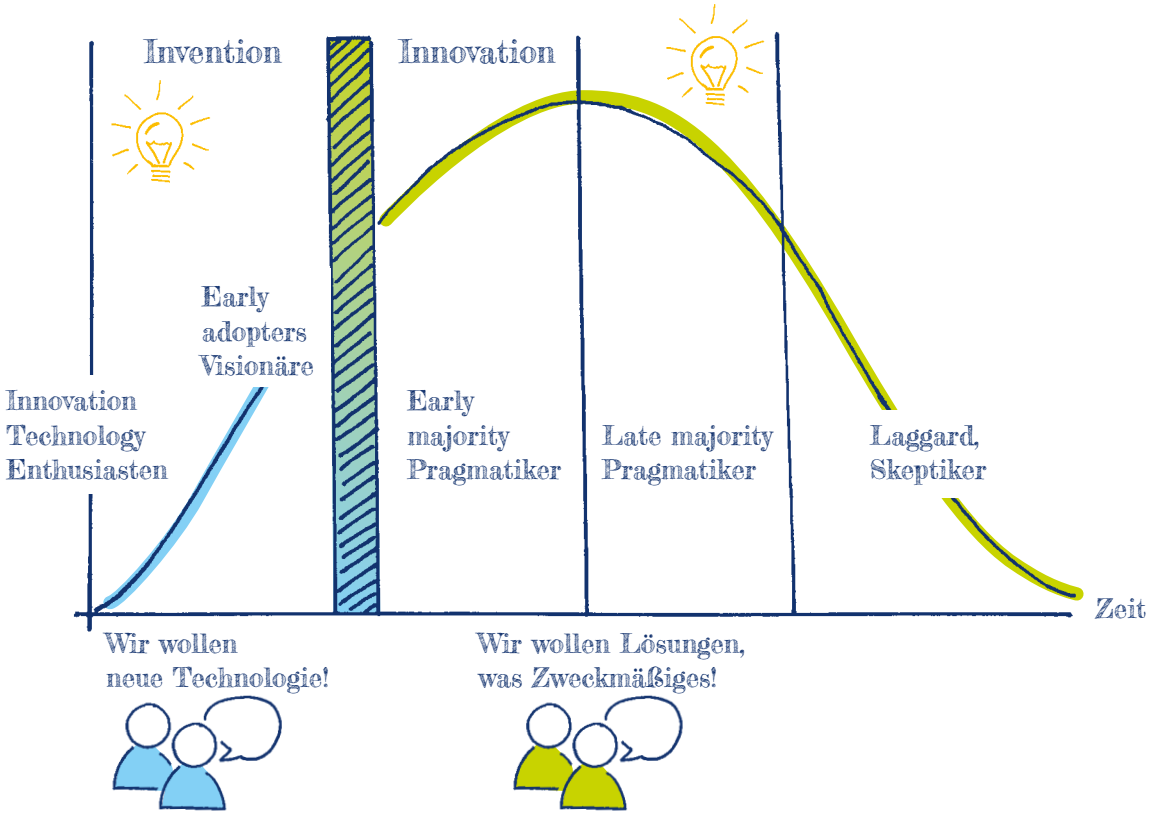
Die folgenden Aufgabenbereiche können sowohl von Verstandsmitglieder als auch anderen Personen, die in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand tätig sind, erfüllt werden:

Wer innerhalb der DLG…

- [ ] ist zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit (also Pflege der Website, Presse, etc.)?
- [ ] ist vorrangig betraut mit der (operativen) Mitgliederbetreuung und ist somit Ansprechpartner für Anliegen der Mitglieder, Interessenten, etc.?
- [ ] ermittelt Bedarfe und ist für die Mitgliederakquise zuständig?
- [ ] behält den Überblick und übernimmt die Koordination der (geplanten) Aktivitäten in der DLG (matchen und bündeln von Bedarfen)? (= interne Netzwerkarbeit)
- [ ] treibt federführend die externe Netzwerkarbeit (Verbände, Kooperationen, Allianzen, politische Gremien) voran?

Wer Ihnen im Prozess begegnen wird (nach E. M. Rogers)

The Innovation Gap



Die „Typen" an Menschen werden Ihnen vermutlich in dem Prozess der Gründung, der Akquise und im Alltagsgeschäft begegnen:

1. **Innovative:** Sind gespannt und wollen gerne Neues ausprobieren, haben eine hohe Risikobereitschaft und Neigung zum Abenteuer; springen sofort auf die neue Idee auf

2. **Visionäre:** Sind respektierte Personen und Meinungsführer, die etwas vorsichtiger sind, aber dennoch offen für Neues. Zeigen ähnliches Verhalten wie die Innovatoren, allerdings leicht verzögert; sie sind Vorbild für andere Kunden/Unternehmen

3. **Pragmatische:** Sind bedachtsamer und orientieren sich an der Meinung und am Verhalten der Visionäre; zeigen keine große Risikobereitschaft, aber immer noch eine überdurchschnittlich hohe Bereitschaft zur Innovation

4. **Konservative:** Sind eher skeptisch und zurückhaltend bei neuen Produkten, halten am Bewährten und Bekannten fest, wechseln erst zu neuen Produkten, wenn der soziale Druck steigt oder das Neue zum Standard geworden ist

5. **Skeptische:** Haben einen langen Entscheidungsprozess bzw. halten bis zum Schluss an alten Gewohnheiten fest, äußern Kritik oder bekämpfen eine Veränderung sogar aktiv. Sie nutzen das neue Produkt/Format erst, wenn es nicht mehr anders geht, weil das alte z.B. nicht mehr verfügbar ist.

4 Schritte in der Stakeholder Analyse

Eine Stakeholderanalyse meint die systematische Ermittlung der Interessensträger (engl. = stakeholder) und deren Einfluss auf Entscheidungen und Entwicklungen. Als Stakeholder gelten alle betroffenen Personen sowie gesellschaftliche Gruppen oder Institutionen zusammengefasst.

Typische Stakeholder einer DLG:

Mitgliedsunternehmen, Geschäftsführer:innen, Investor:innen, Gewerkschaften, Verbände, bereits vorhandene Netzwerke, politische Einflussgrößen, Kooperationspartner:innen, Mitarbeitende, Förderprojekte, Kommunen, etc.

4 Schritte

1. Wer sind meine Stakeholder?

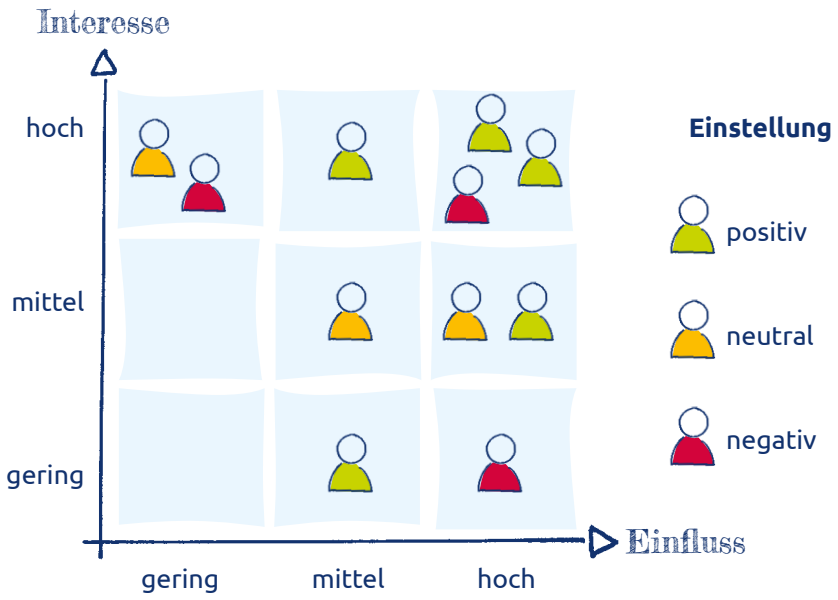
Im ersten Schritt geht es um die Ermittlung der verschiedenen Stakeholder im nahen und weiteren Organisationsumfeld. Dabei können die folgenden Fragen helfen, alle Beteiligten in den Blick zu nehmen.

Fragen-Check:

- ☐ Wessen Unterstützung brauchen wir, damit das Projekt erfolgreich sein kann?
- ☐ Wer hat einen Einfluss (politisch, Netzwerk, etc.), den wir nutzen können?
- ☐ Was oder wer könnte den Erfolg des Projekts blockieren? Welche Einflussgröße kann darüber entscheiden?
- ☐ Wer hat ein Interesse, dass das Projekt ein Erfolg wird?
- ☐ Wer wird von dem Projekt insgesamt positiv oder negativ betroffen sein?
- ☐ Welche Einflussgrößen könnten darüber hinaus (im Hintergrund) wirken?
- ☐ Wer hat Interesse daran, sich in der DLG zu engagieren?
- ☐ Welche Ressourcen bringen eine Person, ein Unternehmen oder eine Organisation mit?

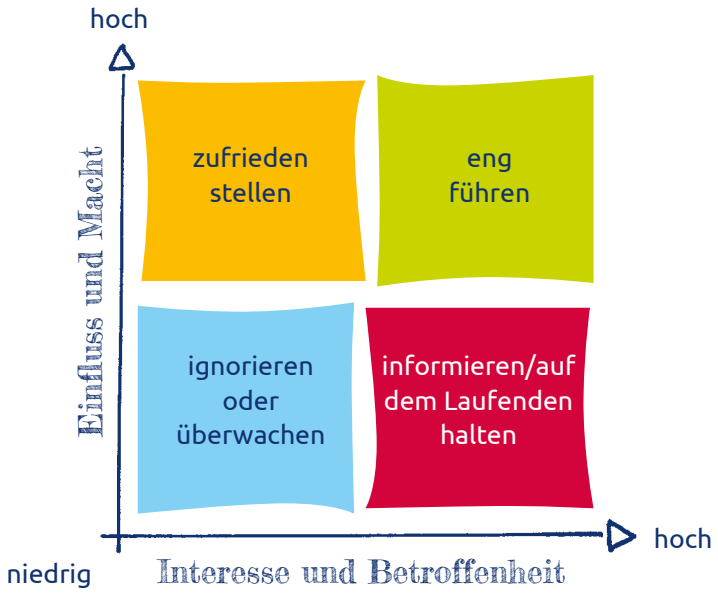
2. Wo stehen diese Stakeholder?

Im zweiten Schritt werden die Standpunkte, Interessenslagen und Wünsche der Stakeholder analysieren. Es wird überlegt, wie sie zu dem Projekt stehen, was sie erwarten oder ggf. auch befürchten, inwiefern sie von dem Projekt überhaupt betroffen ist, was die Person abtreibt oder welchen Zwängen sie unterworfen ist. Ebenfalls mit zu berücksichtigen gilt der jeweilige Einfluss dieser Stakeholder. Darüber hinaus ergeben sich in einem solchen Prozess Idee und Inspiration, welcher Stakeholder zu welchem Zeitpunkt unter welchem Aspekt hilfreich und unterstützend wirken kann, sodass die zur Verfügung stehende (personellen) Ressourcen bestmöglich genutzt werden können.



3. Den richtigen Zugang finden

Daraus lassen sich entsprechende Strategien in der Kommunikation und Einbindung der jeweiligen Akteur:innen in den Prozess ableiten (Abb.) Der Fokus liegt auf der Gewinnung wichtiger Handlungsträger:innen und der Erstellung eines Plans für die systematische Arbeit mit ihnen im Prozess.



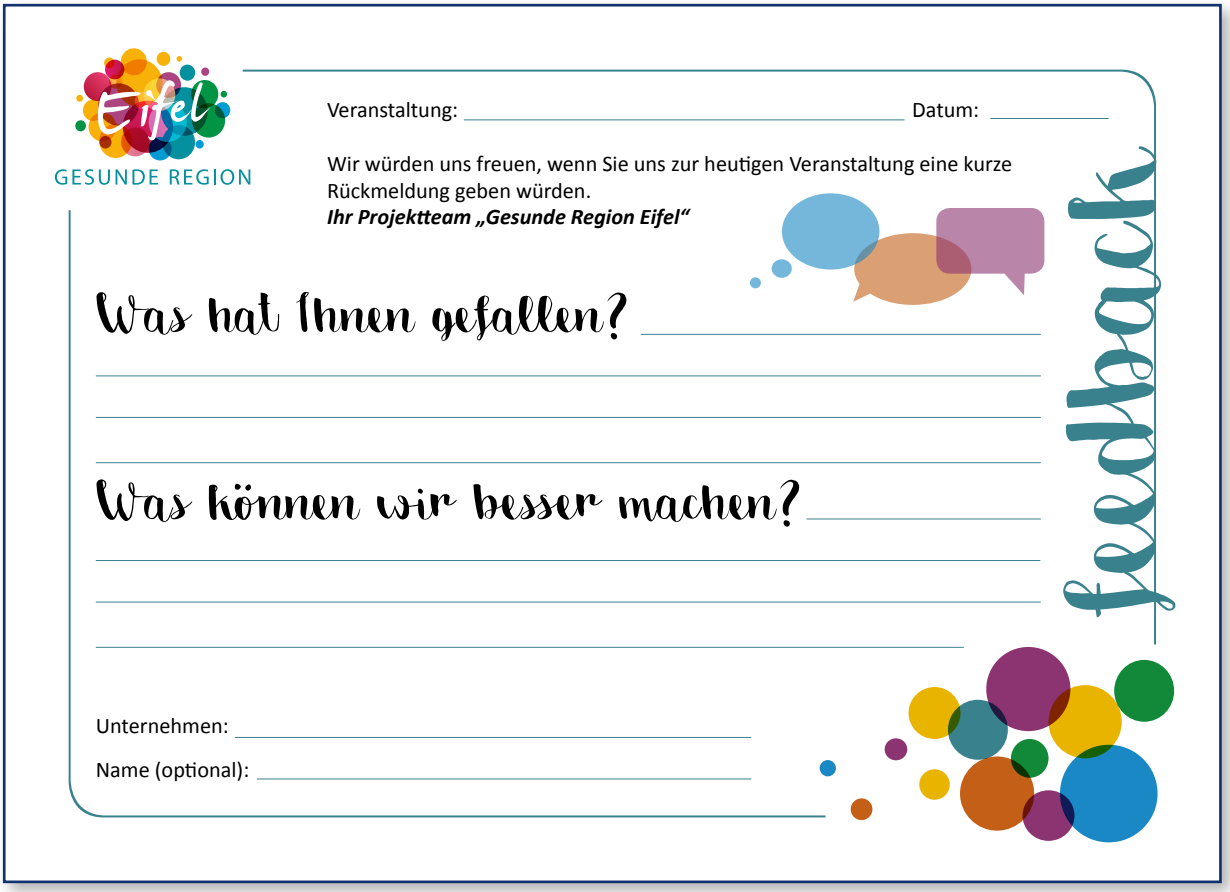
4. Den richtigen Zugang nutzen

Neben aller Arbeit und Analyse im Vorfeld, muss der Plan auch in die Tat umgesetzt und konsequent in der geplanten Form kommuniziert und aufgetreten werden. Besonders wichtig ist es dabei, in Beziehung zu den Stakeholdern zu gehen und Vertrauen über persönlichen Kontakt und guten Informationsfluss aufzubauen. Wer dafür zuständig ist, sollte vorab intern festgelegt werden. Gleichzeitig sollte die Stakeholder im Idealfall nicht nur informiert, sondern auch so früh wie möglich involviert werden. Eine aktive Gestaltungsmöglichkeit und Einflussnahme reduziert Widerstände und ermöglicht frühzeitige Synergieeffekte.

Für diesen Prozess und dessen ständige Evaluation sollte ausreichend viel Ziel und Raum in Anspruch nehmen, denn:

→ Der Erfolg eines Projekts hängt immer von den daran beteiligten Menschen ab!

Beispiel: Feedback-Karte aus dem Projekt, Gesunde Region Eifel‘



Eifel
GESUNDE REGION

Veranstaltung: _____ Datum: _____

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns zur heutigen Veranstaltung eine kurze Rückmeldung geben würden.
Ihr Projektteam „Gesunde Region Eifel“

feedback

Was hat Ihnen gefallen? _____

Was können wir besser machen? _____

Unternehmen: _____

Name (optional): _____

Beratercafé

Formatbeschreibung:

Die Beratercafés dienen den Mitarbeitenden der Mitgliedsunternehmen von Genossenschaften/Verbänden/Vereinen/Netzwerken zum Austausch zu verschiedenen Schwerpunktthemen rund um die Arbeitswelt.

Moderiert durch einen qualifizierten Berater finden sich regelmäßig betriebsinterne Akteur:innen der regionalen Unternehmen und Institutionen mit internen oder externen Impulsgeber:innen zusammen, gehen in den Austausch, nehmen Anregungen für die eigene Unternehmenspraxis mit und bauen darüber hinaus nützliche Netzwerkaktivitäten weiter aus.

Besondere Merkmale dieses Formats sind:

- Moderierter und strukturierter Expert:innen- und Erfahrungsaustausch
- Fachlicher Input und aufbauendes Lernen durch praktische Unternehmensbeispiel
- Poolingformat: Teilnehmende aus verschiedenen Unternehmen in Betriebsnachbarschaft (Beschäftigte, Führungskräfte und Personalverantwortliche)
- Themenspezifische Impulsgeber:in aus unterschiedlichsten Funktionen/Perspektiven
- Kurzweiliger Rahmen und angenehme Atmosphäre
- Vorteil: geringer organisatorischer Aufwand

Rahmenbedingungen:

- Teilnehmerzahl: 15 – 20 Personen für einen guten und lebhaften Austausch
- Dauer: ca. 2 Stunden
- Ort: „vor Ort“ - räumliche Nähe zu den Unternehmen und Teilnehmenden

Beispielhafte Themen für Beratercafés:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Social Days und deren Nutzung für eine Corporate Identity
- Arbeitssicherheit
- Employer Branding
- Personal
- INQA Säulen
- Digital
- Demografie

Gefördert durch:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages
Im Rahmen der Initiative:
Fachlich begleitet durch:
baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Empfehlungen für Ablauf und Organisation

Im Vorfeld:

- Auswahl spannender Themen
  - Orientierungspunkte sind die Bedarfslage und die zu bewältigenden Herausforderungen der Unternehmen

- Auswahl der Gastgeber:innen = Veranstaltungsort
  - Verschiedene Unternehmen in der Experten- u. Gastgeberrolle

- langfristige Terminplanung, frühzeitige und ausführliche Ankündigung
  - gibt den TN die Möglichkeit sich thematisch vorzubereiten (Fragen und Beratungsbedarfe zu formulieren)

- Briefing/Absprache mit Gastgeber:in, Impulsgeber:in u. Moderator:in/Berater:in

Die Auswahl aktueller und relevanter Themen bildet die Basis für eine rege Teilnahme und qualitative Outputs.

Der Veranstaltungsort und damit die Rolle als Gastgeber:in ist von besondere Bedeutung, da es die Proaktivität und Eigenverantwortlichkeit der Unternehmen fördert und die Klarheit in der Entwicklung von Konzepten unterstützt. Darüber hinaus ermöglicht es das Kennenlernen des Unternehmens und vermittelt einen alltagnahen Eindruck. Beide Faktoren sind wichtig für das Ziel einer vertrauensvollen, transparenten und sich unterstützenden Mitgliedschaft.

Ablauf

- **themenspezifischer Einstieg**
  - Austausch über Beweggründe zur Teilnahme
  - Ausgangslage der TN

- **Fachimpuls**, ca. 30 min
  - Erfahrungsbericht oder Informationsimpuls
  - Instrument der Vernetzung und des Erkenntniszuwachs

- **Diskussion im Plenum oder persönlicher Austausch**
  - Teilen der Eindrücke und Erfahrungen, Reflektion eigener unternehmensinterner Prozesse, Mitnahme von Anregungen
  - ggf. Bereitstellung relevanter Arbeitsmaterialien für den praktischen Transfer (Checklisten, Handlungshilfen, etc.)

- **Fazit/Abschluss**
  - Evaluation (bzgl. des Nutzen der Teilnahme)
  - Sammlung weitere Themen von Interesse

Es empfiehlt sich ein fester Ablauf in Bezug auf den Aufbau und zeitlichen Rahmen für Impulse, Austausch und Beratung. Dies bietet zum einen Orientierung für die Teilnehmenden und Referent:innen, zum anderen ermöglicht es eine bessere Ergebnisfokussierung.

Moderation durch eine feste Person, die Fragestellung lenkt und den Themenbezug sicherstellt .

Visualisierung von Gesprächserkenntnissen an Flipchart und Pinnwand

Im Nachgang

- Zusammenfassung und Dokumentation der Inhalte

- Bereitstellung in Form eines Protokoll

So können Lerneffekte erhöht und die Diskussion nachhaltig gesichert werden.

Unternehmerfrühstück

Formatbeschreibung:

Früh aufstehen, bei einem leckeren Kaffee und Brötchen Netzwerken und Kontakte pflegen, danach sein Tageswerk bearbeiten – das ist die Idee von einem Unternehmerfrühstück in der Region.

Beim Unternehmerfrühstück richtet ein DLG Eifel eG Mitgliedsunternehmen ein etwa zweistündiges gemeinsames Frühstück aus. Während einer Tasse Kaffee wird dabei ein Impulsvortrag zu einem aktuellen Thema gegeben. Im Anschluss tauschen sich die Teilnehmenden – ähnlich wie in einem Beratercafé – mit ihren eigenen Erfahrungen zu dem Gehörten oder aber zu den tagesaktuellen Themen aus den Unternehmen aus. Für Interessierte wird der Vormittag mit einer Betriebsbesichtigung und Einblicken in das gastgebende Unternehmen abgeschlossen.

Diese Veranstaltung richtet sich in erster Linie an Geschäftsführer:innen und Entscheidungsträger:innen der Mitgliedsunternehmen, kann aber auch gut dazu genutzt werden, Vertreter:in aus Nicht-Mitgliedsunternehmen einzuladen, um auf die bestehende Genossenschaft aufmerksam zu machen und für einen Beitritt zu werben.

Besondere Merkmale dieses Formats sind:

- interessantes Netzwerkangebot für Vertreter:innen der Geschäftsführungs- und Entscheidungsebenen
- Poolingformat: Teilnehmende aus Unternehmen in Betriebsnachbarschaft und interessierte V ertreter:innen aus Nicht-Mitgliedsunternehmen
- jede:r Teilnehmende kann Intensität seiner Netzwerkaktivität individuell gestalten
- regelmäßige Angebote von Unternehmerfrühstücken unterstützen den Austausch und die Netzwerkaktivitäten zwischen Unternehmen = persönlicher Austausch, Wiedererkennung, Vertrauensbildung
- ein kurzer Impulsvortrag zu einem aktuellen Thema kann die Motivation der Teilnahme steigern

Rahmenbedingungen:

- Teilnehmerzahl: ca. 45 Personen (abhängig von den Räumlichkeiten)
- Dauer: 2 Stunden
- Ort: Format findet in den Räumlichkeiten des ausrichtenden Unternehmens statt

Empfehlungen für Ablauf und Organisation

Im Vorfeld:

- Wahl des Gastgebenden (= Mitgliedsunternehmen)
  - Wechselnde Gelegenheit der Unternehmen sich zu präsentieren
- langfristige Terminplanung, frühzeitige und ausführliche Ankündigung
  - um möglichst viele Unternehmen/Teilnehmende zu erreichen
- Auswahl der Themen in Abstimmung mit dem Gastgebenden und dem Vorstand

Der Gastgebende entscheidet über die Vorbereitungen und Ausgestaltung des Frühstücks in Bezug auf Räumlichkeiten, Teilnehmeranzahl, Catering und Durchführung der Betriebsbesichtigung.

Ablauf

- **Einstieg**
  - Begrüßung und Vorstellung des einladenden Unternehmens
  - Kurze Vorstellung aktueller Themen der DLG Eifel eG durch eine/n Vertreter/in des Aufsichtsrats
- **Impulsvortrag zu einem unternehmensrelevanten Thema**

Das Unternehmerfrühstück lebt vom Austausch zwischen den Teilnehmenden. Dabei ist eine offene Haltung der Unternehmer:innen und die Bereitschaft ‚Interner' kund zu tun vorteilhaft.

- **Diskussion**
  - im Plenum oder im persönlichen Austausch
  - Teilen der Eindrücke und Erfahrungen, Reflektion eigener unternehmensinterner Prozesse, Mitnahme von Anregungen
- **Abschließendes Fazit**
- **Optional: Firmenbesichtigung im Anschluss**

Sowohl zu Beginn als auch nach Beendigung des offiziellen Programmes haben die Teilnehmenden Gelegenheit sich untereinander besser kennenzulernen, auszutauschen und zu vernetzen.

Im Nachgang

- Kurzer Bericht mit Foto als Erinnerung über Rundmails

Dokumentationshilfe

Als Beispiel für eine fortlaufende Dokumentation und Evaluation der Themen und Bedarfe sowie den umgesetzten Maßnahmen und deren Ergebnisse (Prozessbegleitung). Sie liefert einen guten und schnellen Überblick (insbesondere auch für neue Teammitglieder) und fördert die kontinuierliche Evaluation und darüber Nachhaltigkeit der Aktivitäten.

Bedarf/Thema	Maßnahme/Angebot	Nutzung	Effekt
Beispiel: Aktivierung und Stärkung des innerbetrieblichen Zusammenhalts	Schrittzähler-Challenge	Sehr rege Beteiligung, hohe Teilnehmerzahlen	Verbundenheit im Betrieb und in der DLG wurden gestärkt; Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg gefördert

Eisbergmodell zur Resilienz

Bild: Eichenberg Institut Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung GmbH

Literatur

Ant, M. (2018): Effizientes strategisches Management. Springer Verlag, Wiesbaden.

Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis. E. Sigma, Berlin.

Becker, E., Krause, C. & Siegmund, B. (2014): Betriebliches Gesundheitsmanagement nach DIN SPEC 91020. Herausgeber DIN. DOI https://dx.doi.org/1031030/1896666

Blome-Drees, J. (2012a): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): WISO direkt. Analysen und Konzepte zur Wirtschafts-und Sozialpolitik, Bonn.

Burghardt, M. (2018): Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten. 10. Auflage. Publicis Publishing, Erlangen.

Deutsche Employer Branding Akademie (2006): Definition Employer Branding. http://www.employerbranding.org/employerbranding.php. (Zugriff: 14.11.2020)

Franke, A. (2010): Modelle von Gesundheit und Krankheit. 2. Auflage. Hogrefe Verlag Bern.

Hobfoll, S.E., Watson, P., Bell, C.C., Bryant, R.A., Brymer, M.J., Friedmann, M.J., et al. (2007): Five Essential Elements of Immediate and Mid-Term Mass Trauma Interventions: Empirical Evidence. Psychiatry, 70(4), 283-315.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2019): Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen – Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Berlin.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2019): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. 2. Auflage. Berlin

Klaußer, S. (2016): Partizipative Leitbildentwicklung- Grundlagen, Prozesse und Methoden. 1. Auflage, Springer Verlag.

Kock, A. (2008): Die Genossenschaftsidee heute. Eine institutionenökonomische Analyse der Auswirkungen aktueller Megatrends auf die genossenschaftliche Organisationsform. Aachen.

Melde, A. & Benz, M. (2014): Employer Branding in Wissenschaft und Praxis – Wie mittelständische Unternehmen ihre Arbeitgeberpositionierung international erfolgreich gestalten können. Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa (Moez), Juli 2014 https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Employer%20Branding_8.pdf

Rogers, E. M. (1995): Diffusion of innovations. 4. Auflage. Free Press, New York NY.

Sander, E. (2020): Wirkfaktoren zur Stärkung der Stressresistenz und Resilienz in Krisenzeiten. Projekt ‚Gesunde Region Eifel'. April 2020. https://www.dlg-eifel.de/gesunde-region/das-projekt/das-finde-ich- stark-das-macht-mich-star

Sander, E., Christoffers J. & Voerste, A. (2021): Erfahrungsbericht aus dem Projekt ‚Gesunde Region Eifel'. Schleiden (nicht veröffentlicht).

Siegrist, U. (2010): Der Resilienzprozess. Ein Model zur Bewältigung von Krankheitsfolgen im Arbeitsleben. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Siegrist, U. & Luitjens, M. (2011): 30 Minuten Resilienz. GABAL Verlag, Offenbach.

Werth, L. & Mayer, J. (2008): Sozialpsychologie. Spektrum Verlag, Heidelberg.