



## Institut für Arbeit und Technik

Das Institut ist eine sozialwissenschaftlich orientierte Einrichtung (gegründet 1982 in Hamburg) in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins.

Das **ifac** erbringt Dienstleistungen für Unternehmen, Institutionen, öffentliche Einrichtungen und Organisationen in Form praxisorientierter Beratung und interdisziplinärer, angewandter Forschung.

Die Kernkompetenzen richten sich auf die

- Gestaltung effizienter Arbeitsprozesse und menschengerechter sowie umweltverträglicher Produktionsbedingungen,
- Begleitung und Konzeption betrieblicher/behördlicher Veränderungsprozesse,
- Qualifizierung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Führungspersonal, besonders von kleinen und mittleren Unternehmen,
- Mitwirkung von Betroffenen bei zukunftsgerichteten Prozessen.

Dem als gemeinnützig anerkannten Verein gehören Unternehmensberater, Hochschullehrer, Wissenschaftler, Firmen, Gewerkschafter und Förderer an.

Vorstandsvors.: Dipl. Ing./Dipl. Volksw. Alfred Frosch

Stellvertreter: Dipl. Soz. Alfred Boldt

Kontakt: Postfach 30 61 19 • 20327 Hamburg  
Tegetthoffstraße 7 • 20259 Hamburg

Tel. +49 40 - 32 68 63

Fax +49 40 - 32 68 65

info@ifac-hamburg.de

www.ifac-hamburg.de



Institut für Arbeit und Technik

## Arbeit gestalten

Menschengerechte Arbeitsbedingungen und eine gesunde Arbeitsumgebung sind nicht nur bedeutende Grundlagen für individuelles Wohlbefinden und Zufriedenheit, sondern auch entscheidende Erfolgsfaktoren für Unternehmen und Verwaltungen zur Bewältigung der Herausforderungen in der Wettbewerbswirtschaft.

- Arbeitsgestaltung bedeutet für uns, die Leistungsfähigkeit der arbeitenden Menschen zu fördern, ohne dass sie körperlich überfordert, psychisch geschädigt und geistig unterfordert werden.
- Bei der Gestaltung von Arbeitssystemen berücksichtigen wir eine möglichst umfangreiche Palette sozialer, organisatorischer, technischer, ökologischer, demographischer und ökonomischer Faktoren.
- Wir analysieren und bewerten Arbeitsstrukturen, physische und psychische Belastungen und Beanspruchungen, Arbeitszufriedenheit, Führungs- und Kommunikationsverhältnisse, Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur, Mitarbeiterbeteiligung, Qualifizierungsbedingungen.
- Methodisch arbeiten wir mit qualitativen und quantitativen Befragungen, teilnehmender Beobachtung, physiologischen Messungen, subjektiver Arbeitsanalyse, analytischer und summarischer Stellenbewertung, Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitszirkeln, Engpassanalysen.
- Mit unserem Gestaltungsansatz helfen wir die Zufriedenheit und Kreativität der arbeitenden Menschen zu erhöhen, konzipieren gesundheitsschonende und altersgerechte Arbeitsbedingungen, erweitern Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten und fördern Persönlichkeitsentwicklung und Selbstorganisation.
- Wir aktivieren mit unseren Auftraggebern das innovative Potenzial ihrer Beschäftigten, unterstützen bei deren Motivierung und wirken mit, dass humane Arbeitssysteme sowohl effizient als auch wirtschaftlich erfolversprechend sind.

## Organisation entwickeln

Der Umgang mit Veränderungen im Unternehmen und in seinem Umfeld stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Die eigene Zukunft zu gestalten und sich immer wieder mit den veränderten Marktbedingungen auseinanderzusetzen, ist daher eine besondere Herausforderung für die in ihr tätigen Menschen.

Dauerhafte Verbesserungen in der Organisation gelingen, wenn alle Betroffenen durch direkte und umfassende Mitwirkung verantwortlich dazu beitragen. Sie sind in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen gleichsam Sachverständige, ihre Beteiligung fördert die Akzeptanz und vermeidet unnötige Ängste.

- Wir entwickeln praxisbezogene Instrumente und Werkzeuge um partizipative Veränderungsprozesse zu ermöglichen. Dabei setzen wir auf die Wissensbasis der Beschäftigten, das eigentliche Entwicklungspotenzial der Organisation. Soziale Strukturen und informelle Abläufe sowie das wirtschaftliche und soziale Umfeld und die unterschiedlichsten Sichtweisen werden in diesen Prozessen mit einbezogen.
- Organisationsentwicklung erfordert die Ziele der Organisation und die Ziele der Arbeitenden mit einander zu harmonisieren. Das Ergebnis sind optimierte Abläufe im Prozess der Leistungserstellung und gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit infolge veränderter Führungs- und Arbeitsverhältnisse.
- Beteiligungsorientierte Organisationsentwicklung ist in der Planungs- und Startphase ein eher langsamer Prozess. Sind jedoch alle in die gemeinsame Entwicklung eingebunden, wie auch bei der Vereinbarung des Leitbildes, kommen Umsetzung und langfristige Stabilität der Prozesse insgesamt schneller zum Ziel.
- Wir leisten beratende Unterstützung mit dem Ziel, dass sich sowohl der einzelnen Mensch als auch die Organisation als Ganzes weiterentwickeln kann. Hierfür analysieren wir die Ausgangssituation, qualifizieren Multiplikatoren, begleiten Veränderungsprozesse, konzipieren Projekttransfers, evaluieren Zielerreichung.

## Kompetenzen fördern

Erst durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren Veränderungen ihre Stabilität. Im Veränderungsprozess besteht zwischen dem Verändern und Lernen eine permanente Wechselbeziehung. Im Verbessern von Arbeitsorganisation und anderen Strukturen werden auch Wissen, Werturteile und Haltungen des Einzelnen und der Organisation durch neue Erfahrungen verändert. Der Lernprozess ist somit ein bedeutender Teil der Personalförderung.

- Personalförderung stellt für uns einen organisierten Prozess des Lernens dar, der die Handlungskompetenz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von Führungskräften erweitert.
- Im Lernprozess verfolgen wir das Ziel der Bewusstseinsänderung, der Verhaltensänderung, des eigenverantwortlichen Gestaltens und Umgestaltens von Ablauf- und Aufbauorganisation und des Gewinns an Selbststeuerungskompetenz.
- Wir wollen die Akteure bei ihrer Persönlichkeitsentfaltung durch gesteigerte soziale Kompetenzen, optimales Selbst- und Zeitmanagement, verstärkte Teamfähigkeit, etc. unterstützen. Dies hat positiven Einfluss auf das Betriebsklima und auf die Organisationskultur.
- In der Regel beansprucht die Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale längere Zeiträume. Aus diesem Grunde entwickeln wir mit unseren Auftraggebern entsprechende Konzepte und Strategien und erarbeiten spezifische, aufgabenbezogene und begleitende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.

## Führung unterstützen

Für den Erfolg der Organisationsentwicklung und Personalförderung ist das Verhalten der Führungskräfte entscheidend. Von ihnen wird ein verändertes Selbstverständnis der eigenen Rolle und daraus resultierend höhere Anforderungen an das Verhalten gefordert. Ihr persönliches Engagement, ihr Zeiteinsatz, ihre Prioritäten und Signale markieren die Bedeutung, die sie der gesamten Veränderung beimessen.

Der Übergang von einem anweisenden/dirigierenden zu einem partnerschaftlichen/kooperativen Führungsverständnis braucht jedoch Zeit und Geduld, denn es müssen sich Verhaltensweisen ändern.

- Für den zielgerichteten und beteiligungsorientierten Prozess der Organisationsentwicklung ist das Führungs- und Steuerungssystem „Führen mit Zielen“ am besten geeignet.
- Wir unterstützen Führungsverantwortliche beim Einsatz oder bei der Adaption dieses Systems auf ihre persönliche Situation. Führungsverantwortliche sollen in die Lage versetzt werden, Prozesse zu initiieren, globale Unternehmensziele aufzugreifen und diese gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Handlungsziele zu übersetzen. Diese Ziele nebst dafür erforderlicher Bedingungen zu ihrer Realisierung sind Inhalt von Zielvereinbarungen. Die Führungskraft wird dabei zum Coach und Förderer der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Gemeinsam mit Führungskräften entwickeln wir angepasste Qualifizierungsprogramme, zum Beispiel zur Steigerung ihrer methodischen und sozialen Kompetenzen.

## Zukunftsfähigkeit stärken

Angesichts der Fülle von Herausforderungen und externen Einflüssen, mit denen heute Unternehmen und Organisationen konfrontiert sind (verschärfte internationale Konkurrenz, rascher technologischer Wandel, Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise, Klimawandel, Bevölkerungsrückgang), ergeben sich notwendige strategische Veränderungen, die Innovationen in unterschiedlichen Bereichen erfordern.

Eine dauerhafte Entwicklung von Unternehmen und Organisationen kann sich nicht nur an kurzfristigen Überlegungen und Prognosen orientieren, sie benötigt zukunftsweisende ökologie- und sozialorientierte Konzepte.

- Das ifat hat hierfür Anfang der 90er Jahre die Szenarienwerkstatt<sup>®</sup> entwickelt. Sie ist eine Kombination von herkömmlicher Szenarientechnik und Visionsarbeit.
- Die Szenarienwerkstatt
  - trägt zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, der Organisation bei und unterstützt bei langfristiger Strategieentwicklung. Chancen und Risiken können frühzeitig erkannt sowie störende Ereignisse im dynamischen (Markt)-Umfeld antizipiert werden.
  - ist besonders für Change-Management und zielgerichtete Entwicklungsprozesse vorteilhaft.
  - ist ein flexibler Baustein für Organisations- und Leitbildentwicklung.
  - ermöglicht gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mittels Szenarien die Zukunft des Unternehmens, der Organisation zu entwerfen und daran orientiert mit ihnen betriebliche Veränderungsprozesse und Innovationen zu realisieren.
  - erschließt das Potenzial der Corporate Social Responsibility und öffnet den Blick für neue, nachhaltig profitable Geschäftsfelder.
- Wir unterstützen Unternehmen und Organisationen bei der Konzeption der Szenarienwerkstatt und begleiten den Umsetzungsprozess.

Weitere Informationen siehe: [www.szenarienwerkstatt.de](http://www.szenarienwerkstatt.de)

## Leitsätze

- Wir verstehen uns als Partner unserer Auftraggeber. Wir entwickeln gemeinsam mit ihnen Konzepte, Zukunftsstrategien und Projekte und begleiten sie bei deren Umsetzung.
- Unsere Beratung orientiert sich an einem partizipativen Ansatz, der an die jeweiligen betrieblichen, behördlichen und soziokulturellen Rahmenbedingungen adaptiert wird.
- Wir verstehen uns als Prozessberater, um Hilfe zur Selbsthilfe - als Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung - zu geben. Hierbei setzen wir besonders auf das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und unterstützen offene Kommunikationsprozesse mit dem Ziel der Selbststeuerung.
- Wir machen keine Gestaltungsvorgaben oder bieten Patentrezepte, sondern initiieren und begleiten zielgerichtete Veränderungsprozesse.
- Den arbeitenden Menschen betrachten wir als fühlendes, handelndes, kreatives und konsumierendes Individuum und nicht nur als belastetes und beanspruchtes Objekt.
- Mit Technikgestaltung verbinden wir die Überwindung der Fixierung auf ausschließlich technologische Sachzwänge und kurzfristige einzelwirtschaftliche Rentabilitätskalküle. Beim Einsatz vor allem arbeitsplatzbezogener Techniken unterstützen und beraten wir in fachlichen, sozialen und organisatorischen Fragen und entwickeln mit unseren Kunden angepasste Problemlösungen.
- Für die Nachhaltigkeit von Veränderungen setzen wir auf Zukunftsorientierung statt auf Problemnachbearbeitung. Wir favorisieren die evolutionäre Gestaltung von Strukturen und Abläufen vor Ort. Veränderungen ausschließlich gutachterlich basierter Entscheidungen führen nicht zu dauerhaftem Erfolg.

## Unsere Arbeitsweise

- Zur Bearbeitung der uns erteilten Aufträge werden problemorientierte, interdisziplinäre Teams gebildet.
- Die ifat-Mitarbeiter verfügen über langjährige Erfahrungen in der Arbeit mit Unternehmen, Öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Unsere Schwerpunkte sind Realisierung von Projekten und Veränderungsprozessen im Bereich Organisationsentwicklung, Leitbildentwicklung, Innovations- und Qualitätsmanagement, Führungsverhalten sowie Personalentwicklung.
- Unsere wissenschaftlichen Erfahrungen basieren auf der Verknüpfung empirischer Forschung und betrieblicher Praxis, besonders im Bereich der Arbeitsgestaltung und szenariengestützten Entwicklung.
- Unsere Beratungsteams arbeiten auftragsbezogen in einem Netzwerk mit unseren Kooperationspartnern. Es stehen uns langjährig aktive Manager mit Erfahrungen aus großen Beratungsunternehmen und Praktiker aus Öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen sowie Kommunikationstrainer zur Verfügung.
- Um betriebliche oder behördliche Entwicklungen nachhaltig zu gestalten, qualifizieren wir geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu internen Beratern und Trainern. Sie ermöglichen einen gezielten Know-how-Transfer in die Organisation, sind Multiplikatoren für einen flächendeckenden Verbesserungsprozess und bilden die Basis für eine lernende Organisation.
- Für unsere Auftraggeber erarbeiten wir anwendungsbezogene und zukunftsweisende Erkenntnisse, die zur optimalen Gestaltung betrieblicher Prozesse beitragen, ebenso organisieren wir den Wissenstransfer in die betriebliche Praxis.

## Unsere Auftraggeber (In alphabetischer Reihenfolge)

Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen (AÖGW) Düsseldorf  
Angestelltenkammer Bremen  
Arbeit und Leben e.V. - Schleswig-Holstein  
Berliner Wasserbetriebe AG  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
Bundesminister für Forschung und Bildung  
Bundesminister für Technologie und Forschung  
Econet - Dienstleistungen im Netzwerk GmbH Hamburg  
Fachhochschule Magdeburg, Fb. Sozial- und Gesundheitswesen  
Freie und Hansestadt Hamburg - Baubehörde  
Gewerkschaft ver.di (Gewerkschaft ÖTV)  
Hans-Böckler-Stiftung  
Hansestadt Rostock (Amt für Wirtschaftsförderung)  
Hessische Landesverwaltung für Vermessung und Katasterwesen  
Industriegewerkschaft Metall (IGM)  
Landesbetrieb Hamburger Stadtreinigung  
Leopold Kostal GmbH & Co.KG , Lüdenscheid  
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW  
Ministerium für Frauen, Bildung, Weiterbildung des Landes S-H  
Ministerium für Frauen, Arbeit und Sozialordnung des Landes Hessen  
Niedersächsisches Landesamt für Zentrale Soziale Aufgaben  
Personalvertretungen in Kommunal- und Landeseinrichtungen  
Senatskommission für das Personalwesen der Freien Hansestadt Bremen  
Stiftung Mitarbeit  
Universitätsklinikum Kiel  
Volksfürsorge-Akademie Hamburg  
Volkshochschule Hamburg  
Volkshochschule Köln