

F2481: Evaluation der betrieblichen Anwendung des INQA- Unternehmenschecks Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin



SCHOOL OF INTERNATIONAL
BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY



AG Strategie

09. November 2023

Prof. Dr. habil. David Rygl

Das Projekt im Überblick



Projekthalte und Ziele

Forschungsfragen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Wirkungen erzeugt der INQA-Unternehmenscheck in den Betrieben? 2. Inwieweit unterscheiden sich die beiden etablierten betrieblichen Anwendungsmuster (ohne/ mit begleitender Beratung) in ihrer Wirkungsweise? 3. Welche Faktoren (z.B. Prozessmerkmale) im betrieblichen Kontext tragen zum Erfolg bzw. Misserfolg auf den drei genannten Wirkebenen bei?
Projektziele	<ul style="list-style-type: none"> – Vergleich der Wirksamkeit der selbstständigen und beraterbegleitenden Anwendung. – Beschreibung erfolgreicher Vorgehensweisen und Identifikation möglicher Erfolgsfaktoren. – Erfassung tatsächlicher Wirkungen des Einsatzes des Checks in KMU (betriebliche Interventionen).

Quantitative Befragung (TS1)

	Gesamt	Anwendungsmuster (AM) ohne Beratung	AM mit Beratung
Stichprobe	174 Unternehmen * ¹ (UN)	71 Unternehmen	103 Unternehmen (Ø ca. 6,9 UN pro Berater)
Abbruchquote	24,7 % (43 von 174 UN)	53,5 % (38 von 71 UN)	4,9 % (5 von 103 UN)
Rücklaufquote	85,6 % (131 von 153 UN)	63,5 % (33 von 52 UN)	97,0 % (98 von 101 UN)
Durchschnittliche Anzahl bearbeiteter Handlungsfelder (HF)	2,7	2,7	2,6
Erreichte Wirkebene (WE)	WE3* ² : 88 UN (50,6%) WE2* ² : 31 UN (17,8%) WE1: 55 UN (31,7%)	WE3* ² : 26 UN WE2* ² : 6 UN WE1: 39 UN	WE3* ² : 62 UN WE2* ² : 25 UN WE1: 16 UN

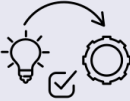


Qualitative Befragung (TS2)

Semi-Strukturierte Leitfadengestützte Interviews per Video-Call. Wörtliche Transkription & fragestellungsorientierte qualitative Interviewauswertung in Rekurs auf Mayring (vgl. Mayring 2000 & Kuckartz 2018).

Interviews mit insg. 6 UN im AM ohne Beratung im Februar und März 2023 und **mit insg. 6 UN im AM mit Beratung** zwischen April und August 2023 (jeweils WE3 mit einer Ausnahme).

*¹ Inklusiv Abbrucher im Projektverlauf.
Jeweils ein Mitarbeiter-Interview pro AM im Februar (AM ohne Beratung) bzw. August (AM mit Beratung).

*² Unternehmen, welche die WE3 resp. die WE2 erreicht haben, haben die jeweils darunter liegende(n) WE(n) ebenfalls erreicht.

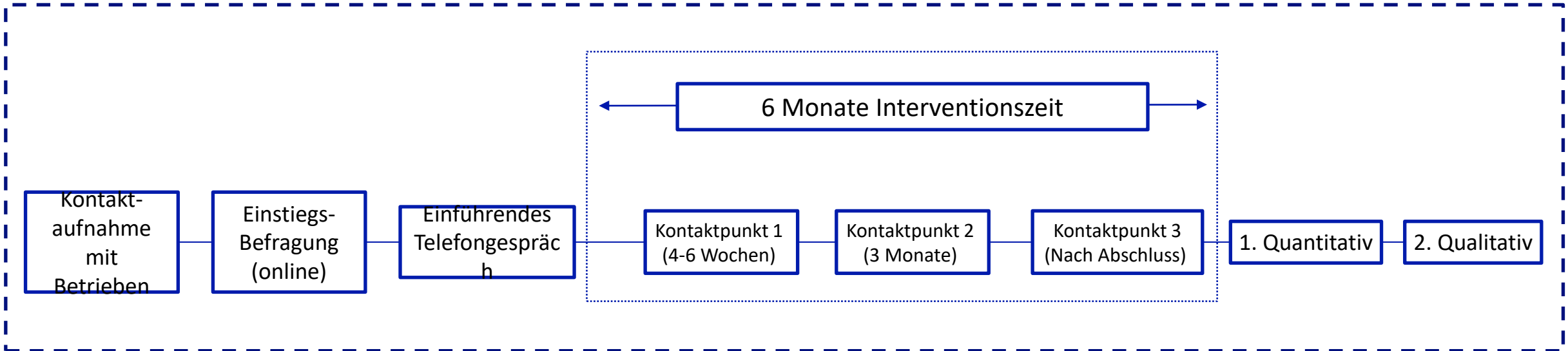
Wirkebenen Modell		
Ebene	Definition	Operationalisierung in Teilstudie 1
Wirkebene 3 	Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen	Fragebogen TS 1 (Handlungsfeld (HF) unabhängig; exemplarisch am HF „Strategie“): Wie weit sind Sie im Themenfeld „Strategie“ gekommen? x Wir haben Maßnahmen abgeleitet. x Wir planen die Umsetzung von Maßnahmen. x Wir haben Maßnahmen umgesetzt.
Wirkebene 2 	Analyse	Fragebogen TS 1 (HF unabhängig; exemplarisch am HF „Strategie“): Beantwortung der Frage: Wo haben Sie im Themenfeld „Strategie“ Handlungsbedarf festgestellt? x Wir planen die Ableitung von Maßnahmen. x Wir haben den Prozess abgebrochen.
Wirkebene 1 	Sensibilisierung	Alle Unternehmen, welche nach Registrierung in der Einstiegsbefragung in die Interventionszeit überführt werden konnten (inkl. Abbrecher im Verlauf der Interventionszeit und bei fehlender Beantwortung des online Fragebogens).

Alle in der Präsentation verwendeten Icons sind in Microsoft integriert oder entstammen [flaticon](https://flaticon.com).

Forschungsprozess



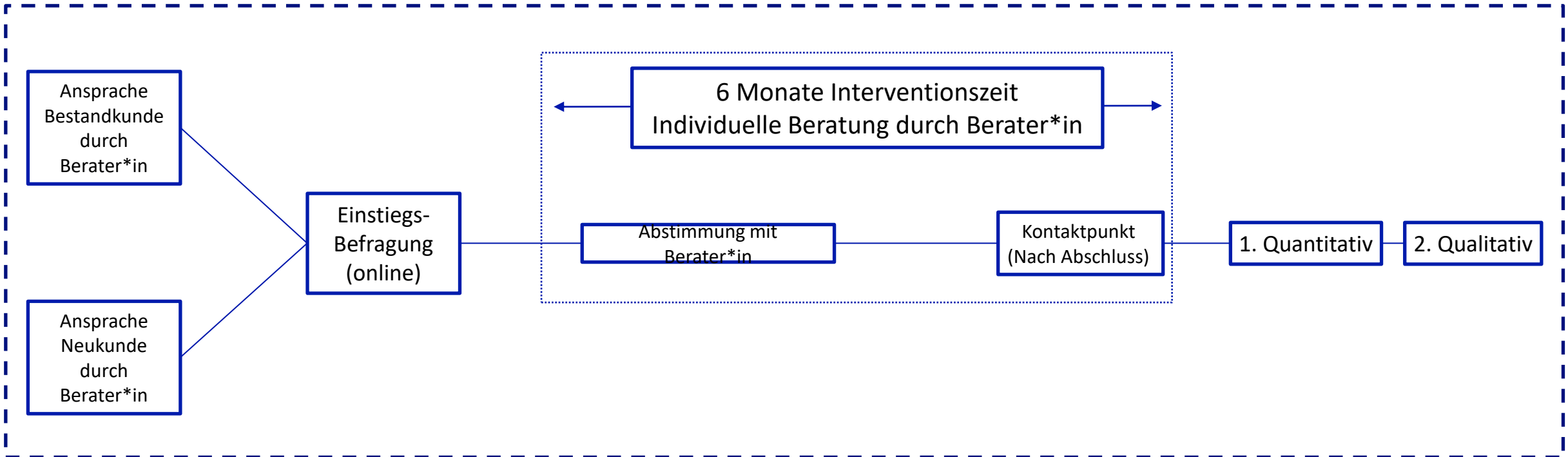
... im Anwendungsmuster ohne Beratung



Forschungsprozess

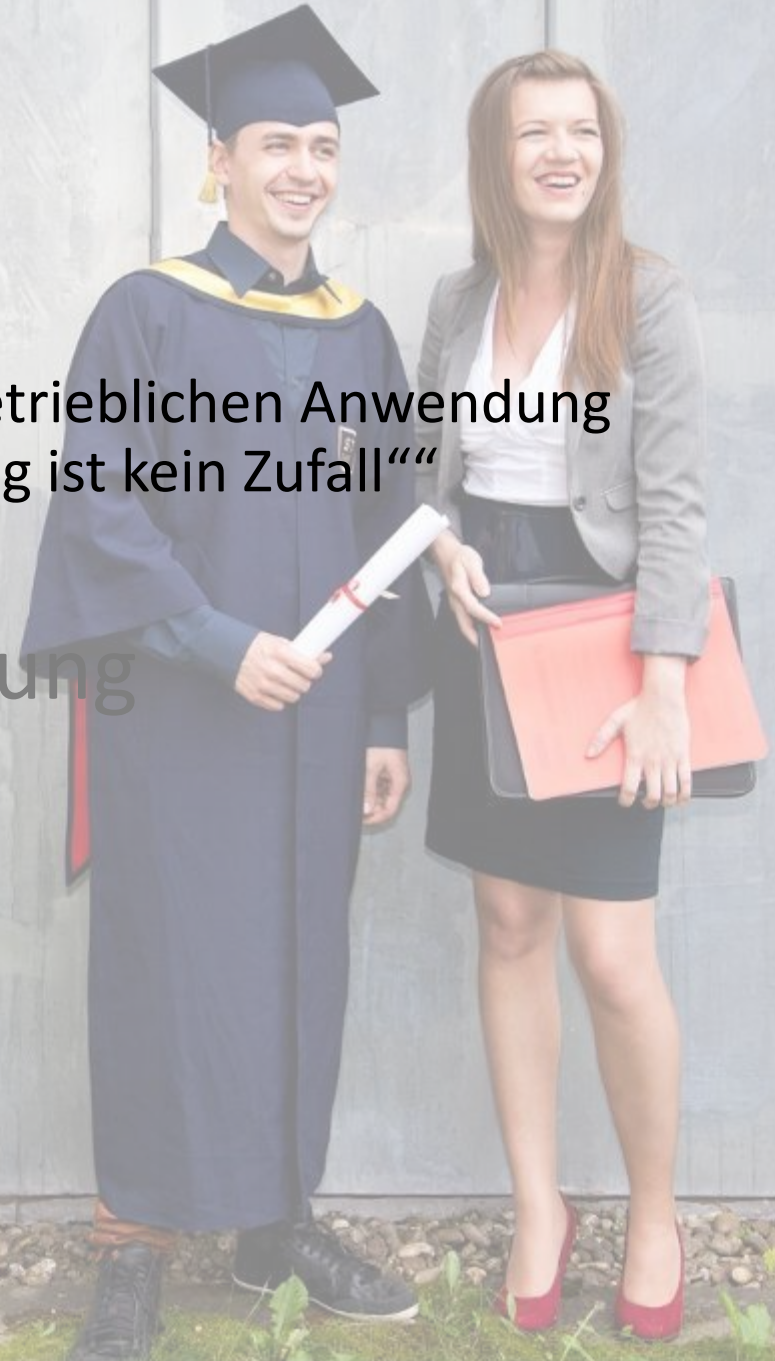


... im Anwendungsmuster mit Berater



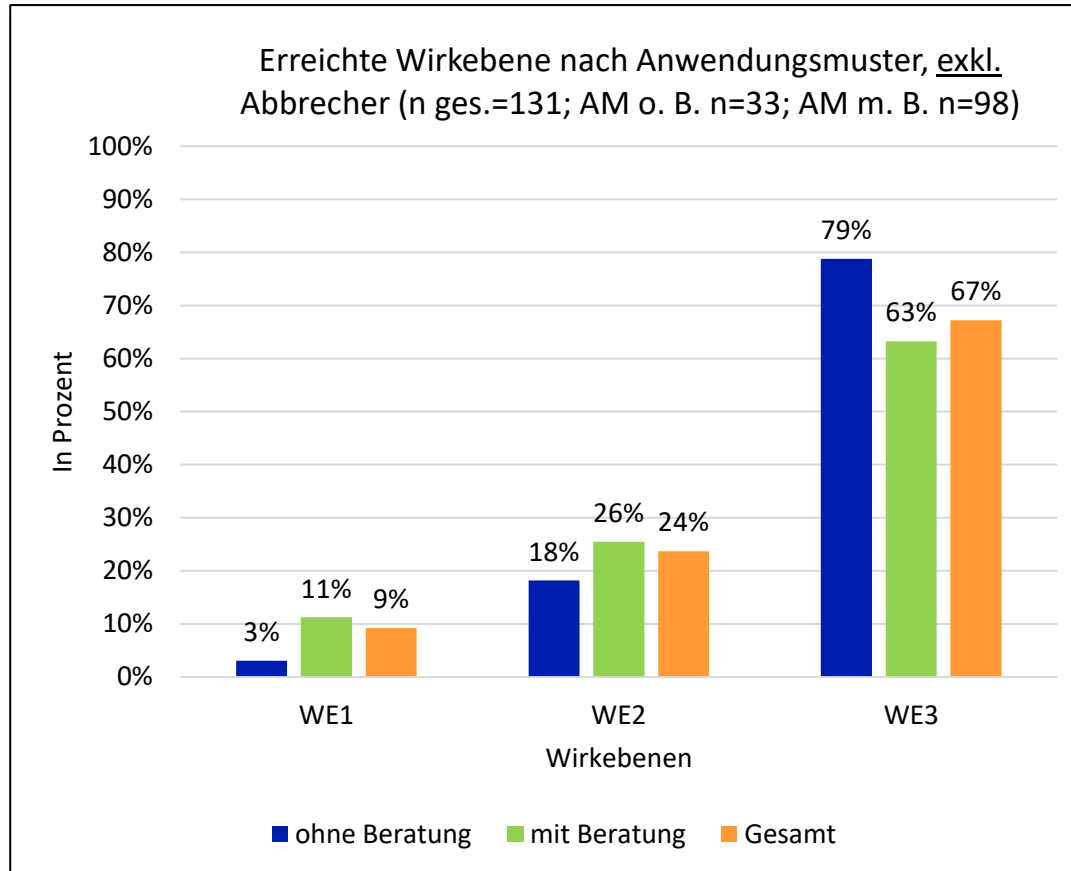
Vorstellung der Ergebnisse des Projekts „Evaluation der betrieblichen Anwendung des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall““

Teilstudie 1: quantitative online-Befragung

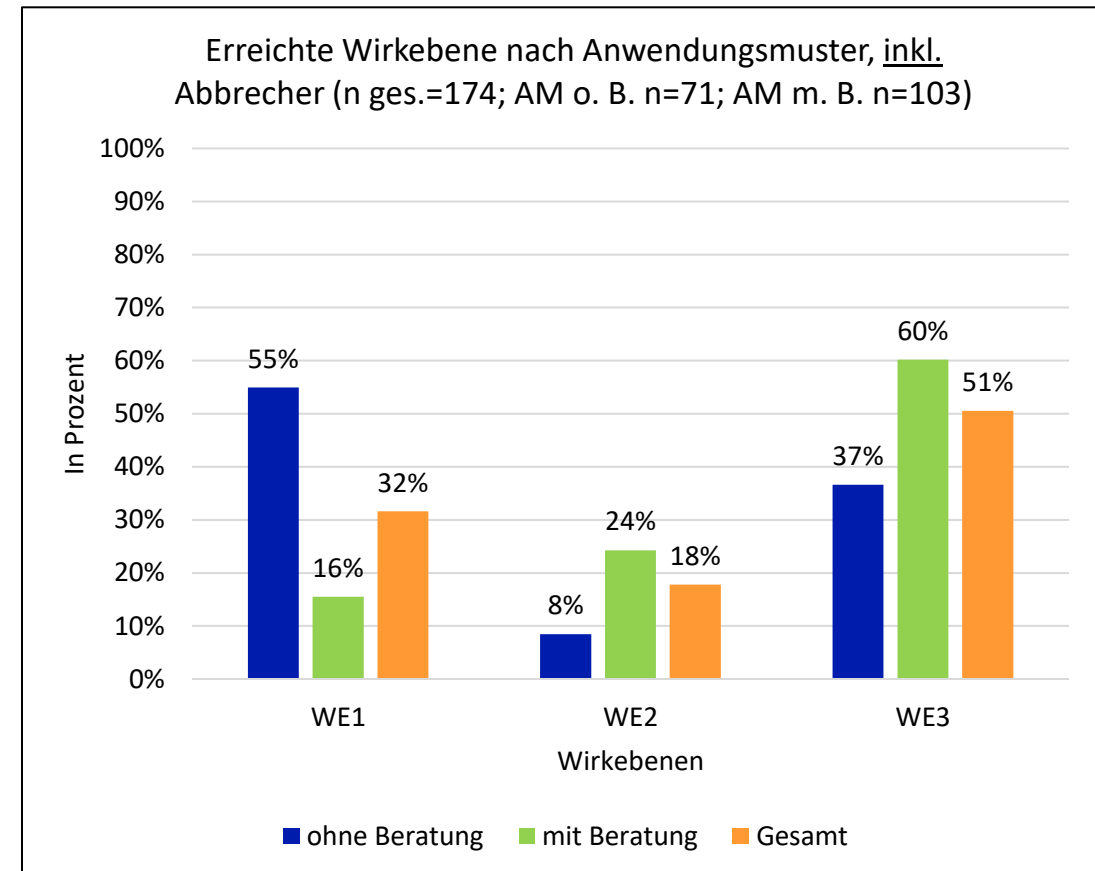


Finale Wirkebenen Erreichung (nach AM)*1 *2

Projektabbruch im AM mit Beratung deutlich seltener



p(Chi²) n.s.



p(Chi²) < 0.001

- Verteilung exkl. Abbrecher: Unterschiede in Bezug auf die Verteilung auf die WE nach AM sind *nicht* signifikant.
- Verteilung inkl. Abbrecher: Unterschiede in Bezug auf die Verteilung auf die WE nach AM signifikant (Chi²=13,17, df=2, p<0,001).

Wirkung im Unternehmen: Personen (1/2)



Verantwortlichkeiten für die Checkumsetzung und interpersonelle Abstimmung

Verantwortliche Personen für die Umsetzung der Maßnahmen, und interpersonelle Abstimmung mit*1... (n ges.=131)				
Verantwortliche Personen für die Maßnahmenumsetzung**	Maßnahmen wurden abgestimmt mit		*	
	N	In %	N	In %
Geschäftsführer (GF)	91	69,47	97	74,05
Andere Führungskräfte	44	33,59	47	35,88
Beschäftigte	26	19,85	39	29,77
Berater	23	17,56	34	25,95
Sonstige	3	2,29	2	1,53

*** Item-Wortlaut: Wer war für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich?

Wichtigkeit des Einbezug von Mitarbeitern nach Anwendungsmuster**, T-test			
Gruppe	N	Arithmetisches	
		Mittel	SD
AM ohne Beratung	32	4,09	0,78
AM mit Beratung	87	3,30	1,52
Gesamt	119	3,51	1,40
p (Chi ²)=0.006			
** Item-Wortlaut: Wie wichtig war es Ihnen Ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einzubeziehen?			

→ Verantwortlichkeiten liegen primär auf Managementebene (GF, andere Führungskräfte).

→ Der Einbezug von Mitarbeitern in die Abstimmung von Veränderungsprozessen ist ausbaufähig.

*1 Beide Anwendungsmuster zusammengenommen.

Wirkung im Unternehmen: Veränderungen



Im AM ohne Beratung werden sämtliche mitarbeiterbezogenen Veränderungen häufiger

Durchgeführte Veränderungen im Betrieb

Wortlaut Item (Mehrfachantwort mögl.): *Durch die Bearbeitung des Unternehmenschecks haben wir im Betrieb folgende Veränderungen vorgenommen*
(n ges.=131)

	Gesamt (beide AM zusammen, alle WE)		WE 3 (beide AM zusammen)		WE 2 (beide AM zusammen)		AM ohne Beratung		AM mit Beratung	
	N	In %	N	In %	N	In %	N	In %	N	In %
Klare Festlegung der Aufgabenbeschreibung	42	32,84	37	42,05*	5	16,13*	15	45,45	27	27,55
Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter	42	32,06	35	39,77*	5	16,13*	16	48,48*	24	24,49*
Vertretungsregelungen	40	30,53	20	22,73*	1	3,23*	7	21,21	14	14,29
Betriebliches Verbesserungswesen	21	16,03	21	23,86	4	12,90	9	27,27	16	16,33
Fehlermanagement	25	19,08	25	28,41*	4	12,90*	12	36,36*	17	17,35*
Unternehmenskultur der Wertschätzung	29	22,14	27	30,68*	2	6,45*	13	39,39*	16	16,33*
Angebote zur Gesundheitsförderung	29	22,14	12	13,64*	0	0,00*	4	12,12	8	8,16
Unterstützung im Falle privater oder familiärer Probleme	12	9,16	19	21,59*	0	0,00*	7	21,21	12	12,24
Unterstützung bei der Wiedereingliederung	19	14,50	9	10,23*	0	0,00*	4	12,12	5	5,10
Keine der Genannten	38	29,01	19	21,59*	19	61,29*	4	12,12*	34	34,69*

Wirkung im UN: Verbesserungen (1/2)

Sofern Verbesserungen in Folge der Maßnahmenumsetzung im Personalbereich eingetreten sind, wurde insb. eine verbesserte Kommunikation und ein verbessertes Betriebsklima erzielt

Verbesserungen im Bereich Personal Wortlaut Item (Mehrfachantwort mögl.): <i>Nach der Umsetzung der Maßnahmen haben wir nach ein paar Wochen im Betrieb folgende Veränderungen festgestellt.</i> (n ges.=119)										
	WE 2 & WE 3 (beide AM zusammen)		WE 3 (beide AM zusammen)		WE 2 (beide AM zusammen)		AM ohne Beratung		AM mit Beratung	
	N	In %	N	In %	N	In %	N	In %	N	In %
Verbesserte Fachkräftesituation	11	8,40	10	11,36	1	3,23	4	12,12	7	7,14
Verringerte Fehlzeiten	14	10,69	13	14,77*	1	3,23*	6	18,18	8	8,16
Verringerte Fluktuation	11	8,40	11	12,50*	0	0,00*	6	18,18*	5	5,10*
Verbessertes Betriebsklima	33	25,19	30	34,09*	3	9,68*	11	33,33	22	22,45
Positives Mitarbeiterfeedback	18	13,74	16	18,18	2	6,45	5	15,15	13	13,27
Verbesserte Kommunikation	52	39,69	48	54,55*	4	12,90*	20	60,61*	32	32,65*
Keine	49	37,40	28	31,82	21	67,74	7	21,21*	42	42,86*

*p < 0.05

Wirkung im UN: Verbesserungen (2/2)

Im Bereich Kundenzufriedenheit & Wettbewerbssituation sind v.a. Verbesserungen im Bereich der Marktsituation*¹ eingetreten, sofern Verbesserungen eingetreten sind

Verbesserungen im Bereich Kundenzufriedenheit und Wettbewerbssituation

Wortlaut Item (Mehrfachantwort mögl.): Nach der Umsetzung der Maßnahmen haben wir nach ein paar Wochen im Betrieb folgende Veränderungen festgestellt.
(n ges.=119)

	Gesamt (beide AM, alle WE)		WE 3 (beide AM zusammen)		WE 2 (beide AM zusammen)		AM ohne Beratung		AM mit Beratung	
	N	In %	N	In %	N	In %	N	In %	N	In %
Abnahme von Reklamationen	23	17,56	19	21,59	4	12,90	9	27,27	14	14,29
Stabilisierung Liquidität	15	11,45	13	14,77	2	6,45	4	12,12	11	11,22
Stabilisierung Kapitalbeschaffung	7	5,34	6	6,82	1	3,23	4	12,12*	3	3,06*
Ermöglichung von Innovation	21	16,03	19	21,59*	2	6,45*	6	18,18	15	15,31
Bessere Marktsituation	35	26,72	32	36,36*	3	9,68*	11	33,33	24	24,49
Keine	52	39,69	32	36,36	20	64,52	12	36,36	40	40,82

*1 Annahme: die Verbesserung der Marktsituation könnte der endemischen Post-Covid Zeit zuzuschreiben sein, für die nicht kontrolliert werden kann.

*p< 0.05

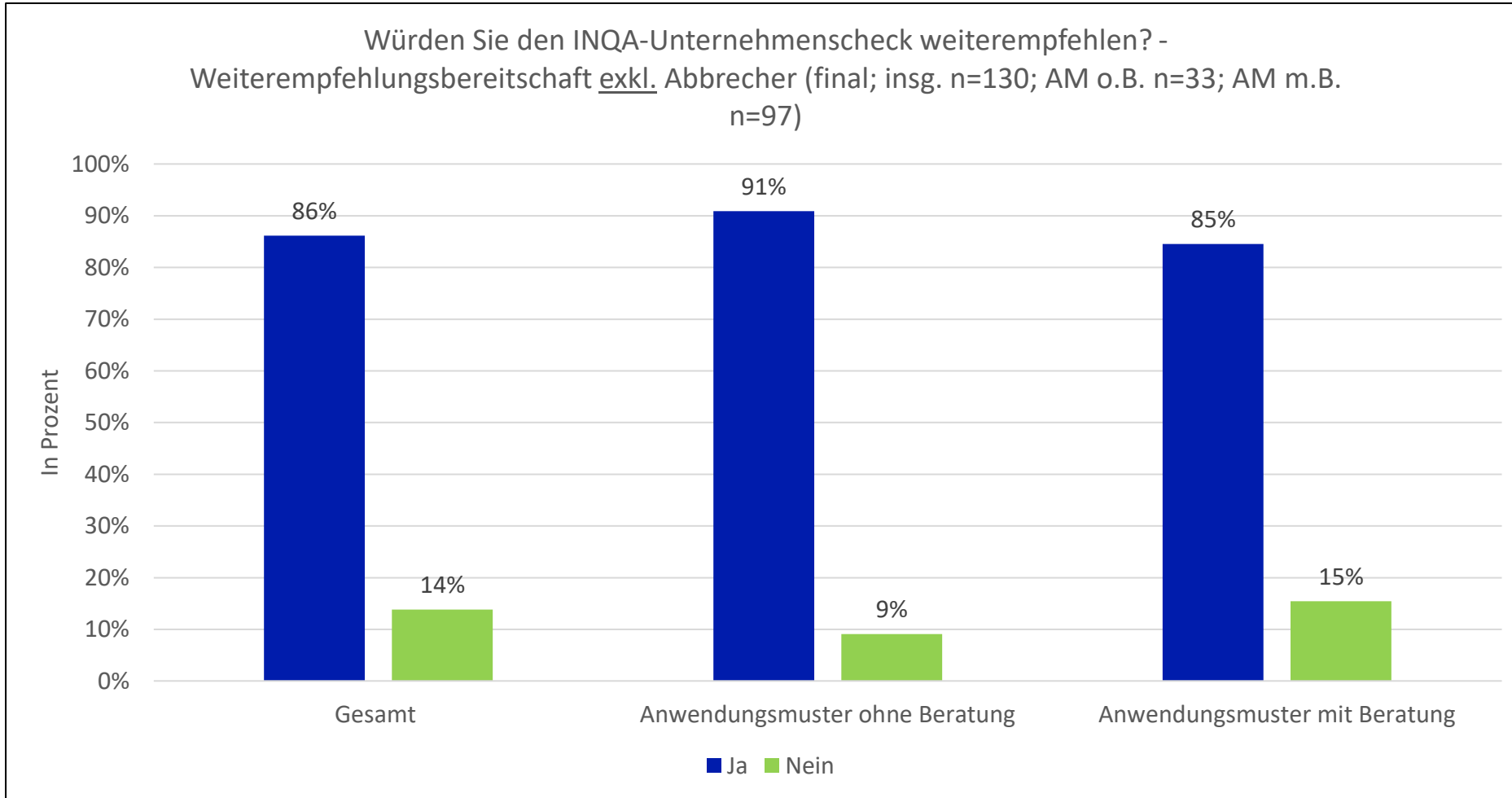
Explorative Analyse zu Erfolgsfaktoren

Motivation & Mitarbeitereinbezug korrelieren signifikant mit der Erreichung von Wirkebene 3

Logistische Regression, abhängige Variable: Erreichen von Wirkebene 3 (n ges.= 120)			
	OR	SE	p-Wert
AM mit Berater <i>(Referenz: AM ohne Beratung)</i>	0,83	0,52	0,773
Ich habe kontinuierlich auf den Erfolg des Prozesses hingearbeitet <i>(Referenz: Nicht gewählt)</i>	3,51	2,01	0,028
Ich habe versucht mich über den Prozess am Laufenden zu halten <i>(Referenz: Nicht gewählt)</i>	1,53	0,96	0,500
Einbezug von Mitarbeitern (1=gar nicht wichtig, 5=sehr wichtig)	1,93	0,35	0,000
Auftragslage (1=sehr gut, 4=schlecht)	0,84	0,26	0,585
Konstante	0,267	0,32	0,320
N	120		
p-Wert	0,001		
<i>Legende:</i> Logistische Regression, OR= Odds Ratios, SE= Standard Error, ORs und SEs auf die zweite, p-Werte auf die dritte Nachkommastelle gerundet			

Check-Bewertung: Empfehlung & Nutzen

Eine deutliche Mehrheit empfiehlt den Check weiter oder würde ihn weiterempfehlen



Pearson $\chi^2(1) = 0.8384$ Pr = 0.360

Check-Bewertung: Potentiale

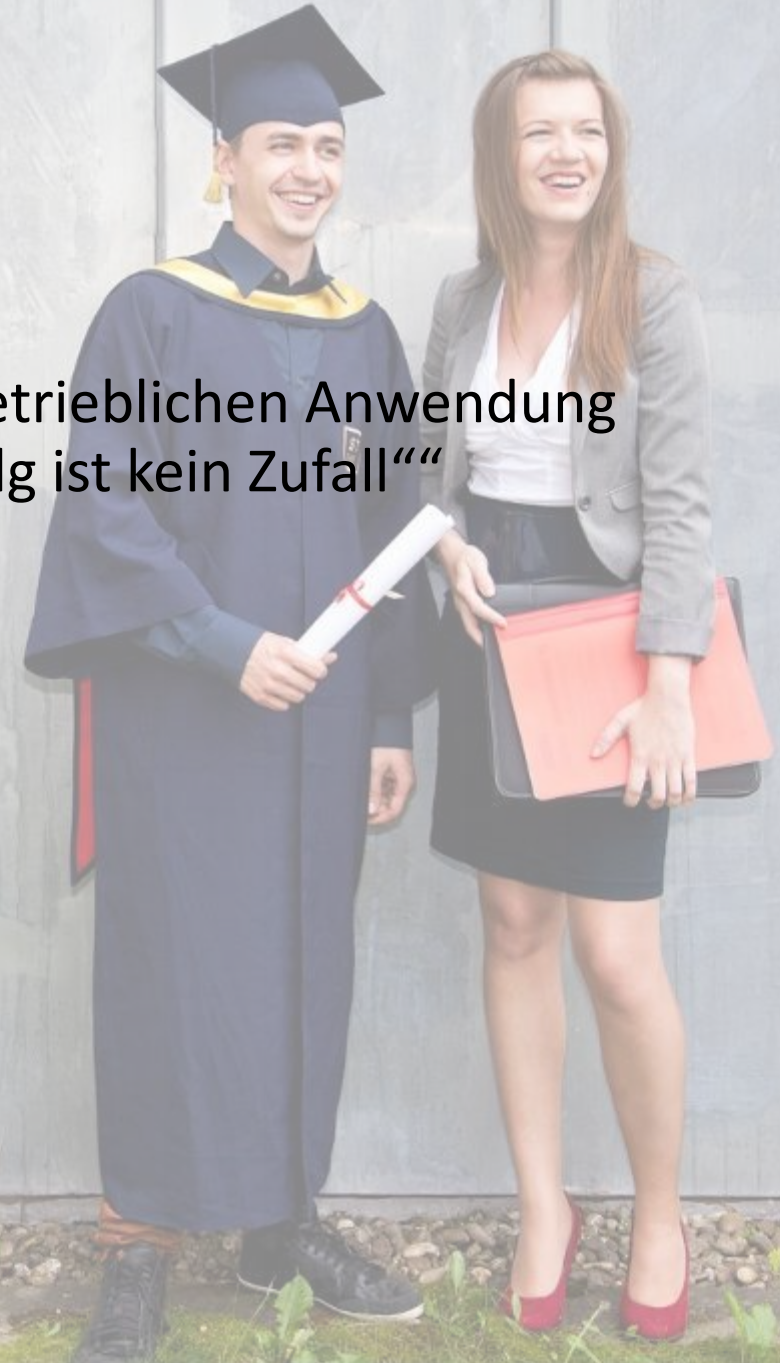


Verbesserungspotentiale werden v.a. im Praxisbezug und der Praxis-Anleitung gesehen

Verbesserungspotenziale am INQA-Unternehmenscheck (beide AM zusammengefasst) (n ges.=131)		
	N	In %
Anzahl der Themenfelder reduzieren	13	9,92
Nur betriebswirtschaftliche Themen aufnehmen	3	2,29
Nur arbeitswissenschaftliche Themen aufnehmen	4	3,05
Anregungen aus der Praxis konkretisieren	69	52,67
Betriebsbeispiele einfügen	59	45,04
Aktuelle Themen aufnehmen	36	27,48
Weitere	26	19,85
<i>Legende: Frage nach Verbesserungsvorschlägen, Mehrfachnennungen möglich, Prozentwertangaben gerundet</i>		

Vorstellung der Ergebnisse des Projekts „Evaluation der betrieblichen Anwendung des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall““

Teilstudie 2: qualitative Fallstudien



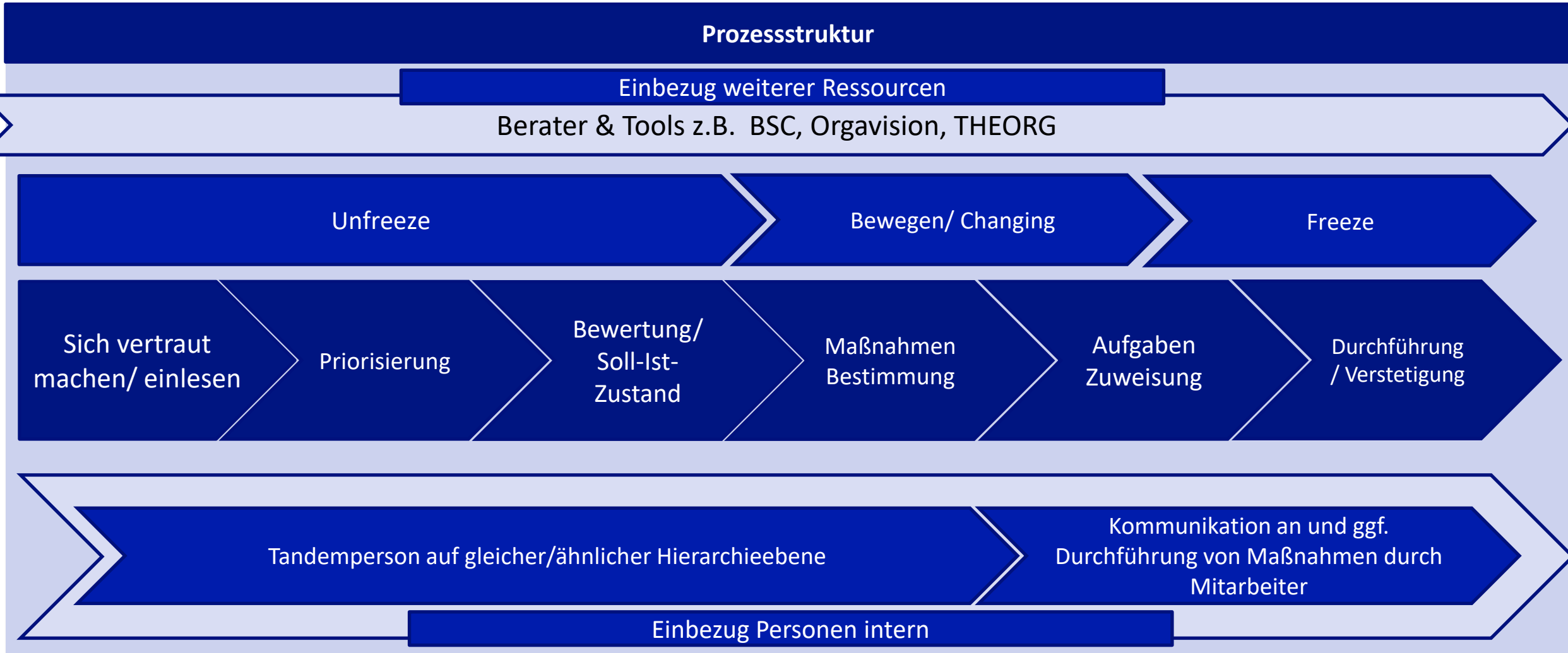
Wirkung: Veränderungsprozesse

UN mit Vorerfahrung/Beratung setzen anspruchsvollere Prozesse in Gang

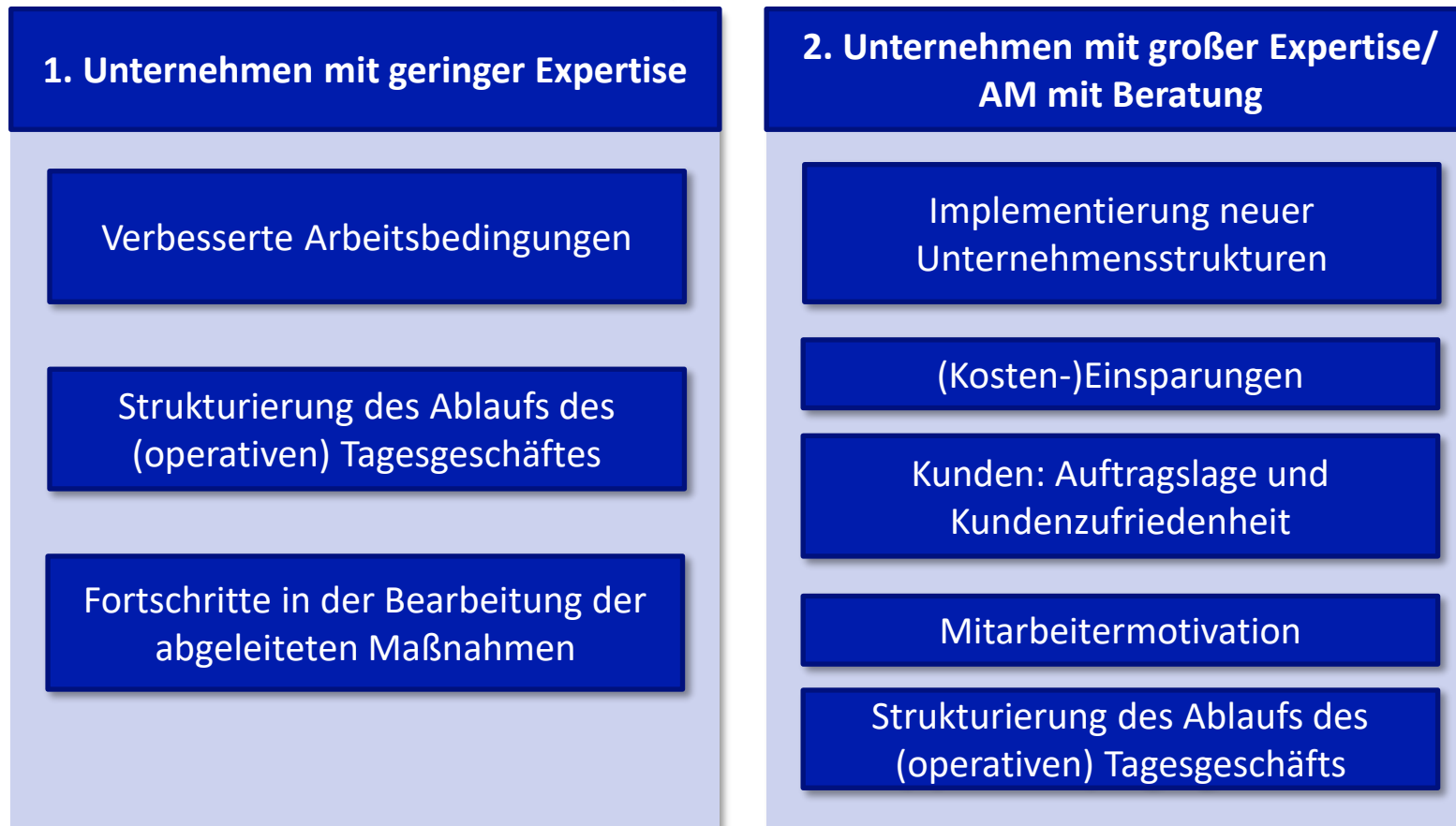


Wirkung: Prozessstruktur und Personen

Mitarbeiter werden in unterschiedliche Prozessschritte eingebunden



Wirkung: Erreichte Ziele und Outcomes*1



*1 Erreichte Ziele und Outcomes sind nicht ausschließlich auf die Nutzung des INQA-Checks zurückzuführen. Partiiell wurden parallel andere Tools verwendet und/oder Check unabhängig Software implementiert, welche ebenso zur Zielerreichung beigetragen haben könnten.

Sich abzeichnende Erfolgsfaktoren



Unternehmen mit Vorerfahrung und/oder Beratung sind weiter fortgeschritten

- Auswahlkriterium der Teilnehmer für TS2 aus der TS1 Stichprobe: Erreichung der WE 3
→ Alle TS2 Teilnehmer waren „zwangsläufig“ erfolgreich in der Checkbearbeitung

Unterschiede in Bezug auf :

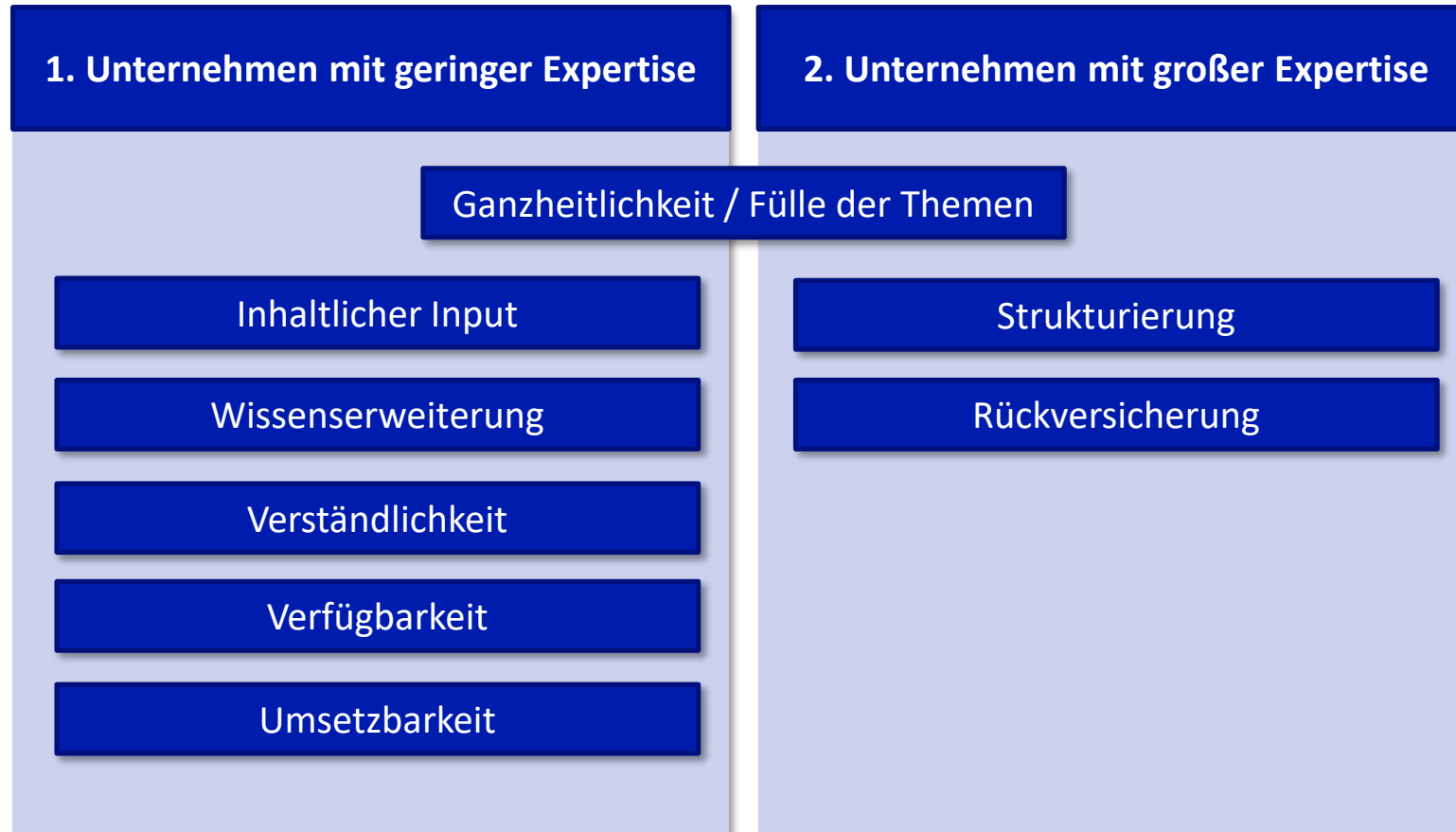
- Die Qualität umgesetzter Maßnahmen
- Den Prozessfortschritt
- Die Zielerreichung

Erfolgsfaktoren aus Teilstudie 2 abgeleitet:

- Die vorhandene Vorerfahrung
- Begleitung bei der Maßnahmenumsetzung
- Strukturierung (bereits) laufender Prozesse
- Das Vorhandensein weiterer Ressourcen (u.a. Personal, Zeit, finanzielle Mittel)

Rating des INQA-Checks: Positive Aspekte

Insbesondere die Ganzheitlichkeit wird von den meisten Teilnehmern positiv gewertschätzt



Rating des INQA-Checks: Verbesserungspotenziale

Potenziale insbesondere in Verständlichkeit und Umsetzungsunterstützung

UN4 Vorerfahrung: niedrig;
Größe: < 50 MA;
fokussiertes HF:
Risikobewertung

1. Unternehmen mit geringer Vorerfahrung

2. Unternehmen mit großer Vorerfahrung

UN1 Vorerfahrung: hoch;
Größe: Mittel
(ges. Holding > 1.000 MA);
fokussiertes HF:
Beschaffung

Unterstützung in konkreter Umsetzung

Komplexität/ Verständlichkeit

Branchenspezifischer Zuschnitt

Möglichkeit direkter Nachfragen (z.B. interaktive Chatfunktion)

„Das wir eben bestimmte Punkte nicht bearbeitet haben, weil die für uns einfach nicht relevant waren. Oder in der Umsetzung einfach zu kompliziert. Oder weil sie für unser Unternehmen einfach nicht geeignet waren. Ne.“
(UN4, Position 132)

„Was wäre jetzt der ideale nächste Schritt. Vielleicht, dass man das irgendwie verankert mit einer Roadmap, einer Terminierung, einer ... die einem auch dann vielleicht im Kalender Termine setzt, um gewisse Aktivitäten abzuwickeln...“
(UN1, Position 138)

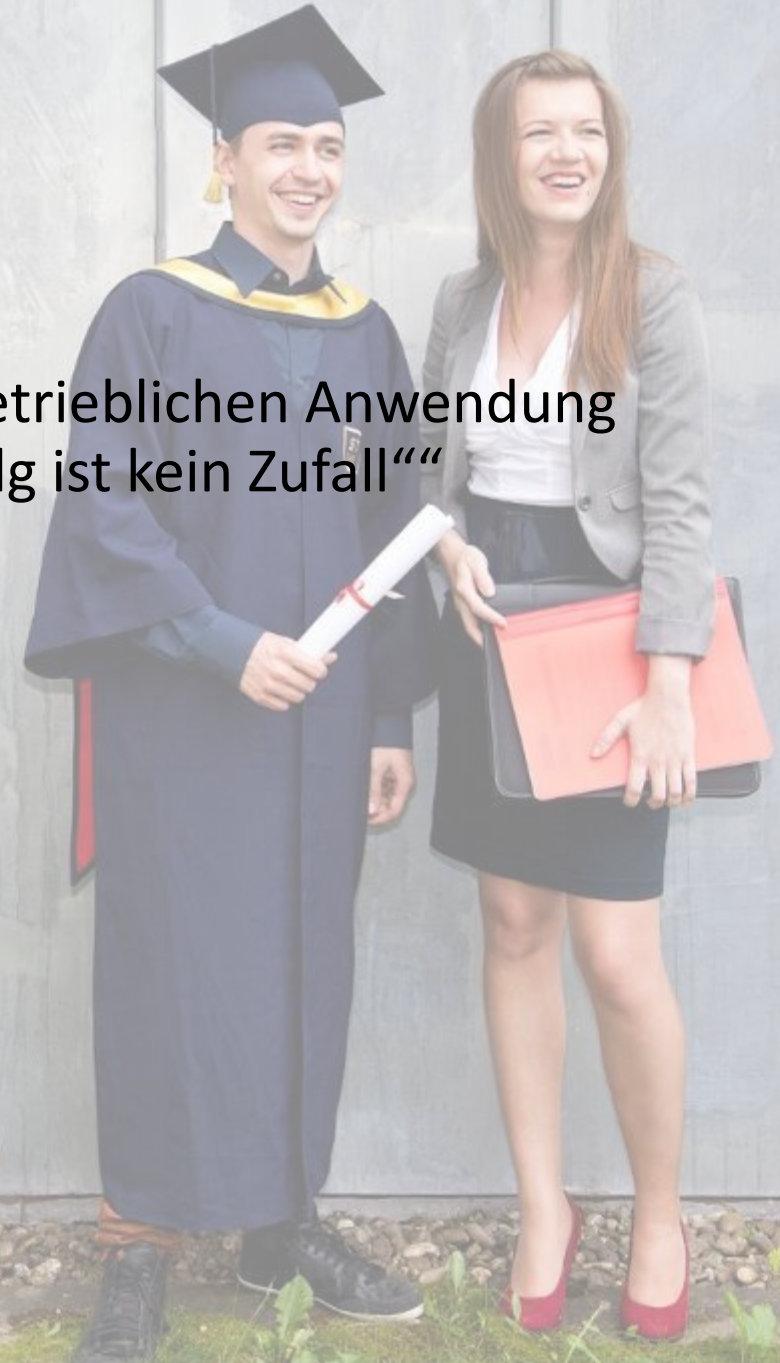
„Ja. Und zwar würde ich, glaube ich, bei bestimmten Sachen, vielleicht nicht ganz so viele Fremdwörter reinnehmen. Es waren ein paar Sachen dabei, wo man selber erst einmal nachschauen musste, was bedeutet das...“
(UN4, Position 265)

„Sondern da sind ja durchaus auch sehr komplexe Sachen dabei und ich könnte mir vorstellen, dass jemand, jemand der das wirklich, der zum Beispiel sehr viel Handlungsbedarf identifiziert hat, der denkt nachher: „oh mein Gott, jetzt muss ich hier ohne Ende lesen.“
(UN2, Position 34)

UN2 Vorerfahrung:
hoch;
Größe: ca. 1000 MA;
fokussiertes HF:

Vorstellung der Ergebnisse des Projekts „Evaluation der betrieblichen Anwendung des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall““

Beantwortung der Forschungsfragen



Der INQA-Unternehmenscheck fördert die Prozessstrukturierung sowie (im Falle „unerfahrener“ UN bzw. für UN im AM ohne Beratung) die Wissenserweiterung und die Prozessinitiierung

1. Welche Wirkungen erzeugt der INQA-Unternehmenscheck in den Betrieben?

- Erreichen von WE3 durch insg. 51% aller Betriebe. Weitere 18% der Betriebe erreichen zudem WE2
- Bereitstellung von Anregungen
- Initiation von innerbetrieblichen Prozessen (v.a. im AM ohne Beratung und für „unerfahrene“ UN) und partielle Unterstützung bei der Prozessumsetzung
- Einsatz erfolgt hauptsächlich auf Führungsebene (Aber: bereits zielgruppenspezifische Ansprache im Rahmen der Akquise)
- Strukturierungshilfe für die Systematisierung laufender Prozesse (auch für Berater und Beratungsprozesse)
- Wissenserweiterung für unerfahrene Unternehmer (v.a. im AM ohne Beratung)



Bildquelle: [RiskNET](#).

Der INQA-Unternehmenscheck fördert die Prozessstrukturierung sowie (im Falle „unerfahrener“ UN bzw. für UN im AM ohne Beratung) die Wissenserweiterung und die Prozessinitiierung

2. Inwieweit unterscheiden sich die beiden etablierten betrieblichen Anwendungsmuster (ohne/mit begleitender Beratung) in ihrer Wirkungsweise?

- Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis im Anwendungsmuster mit Beratung leichter
- Abbruchquote*¹ im AM mit Beratung deutlich geringer als im AM ohne Beratung – WE3 im AM mit Beratung: 60% und AM ohne Beratung: 37%
- In der Art der angestoßenen und durchgeführten Veränderungsprozesse (und dem Mitarbeiterinbezug)
- In der Qualität der umgesetzten Maßnahmen, der „Flughöhe“ der Maßnahmen und der damit einhergehenden Zielerreichung

Bildquelle: [HolzpelettsEXPERTEN](#).

*1 Beachte Incentivierung der Berater.

Der INQA-Unternehmenscheck fördert die Prozessstrukturierung sowie (im Falle „unerfahrener“ UN bzw. für UN im AM ohne Beratung) die Wissenserweiterung und die Prozessinitiierung



3) Welche Faktoren (z.B. Prozessmerkmale) im betrieblichen Kontext tragen zum Erfolg bzw. Misserfolg auf den drei genannten Wirkebenen bei?

- Ressourcenverfügbarkeit (v.a. im Kontext der Auslastung im operativen Tagesgeschäft, Personalverfügbarkeit)
- Engagement des für die Checkbearbeitung zuständigen Unternehmensvertreters
- Einbindung der Mitarbeiter in die Abstimmung der Veränderungsprozesse
- Begleitende Beratung

Bildquelle: [Wamda](#).

Resümee

- Der INQA-Unternehmenscheck eignet sich als Tool, um Prozesse zu strukturieren und als ideengebendes Tool. Vor allem für Unternehmen im AM ohne Beratung oder unerfahrene Betriebe fördert er zudem partiell die Prozessinitiierung.
- Der INQA-Unternehmenscheck eignet sich für erfahrene/größere Unternehmen als Tool zur Prozessoptimierung und Strukturierung.
- Die beiden AM kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen in ihrer Wirkweise.

Check bezogene Empfehlungen

- Komplexitätsreduktion und Stärkung des Praxisbezugs. Aufnahme aktueller Themen (z.B. Nachhaltigkeit)
- Marketing: Breitere Platzierung des Checks zur Förderung der Zielgruppendurchdringung.
- Vernetzung der Berater untereinander sowie der Unternehmen zum Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Empfehlungen für Anschlussforschung

- Weitere Evaluation & Forschung: „Natürliche Stichprobe“, größere Stichprobe.
- Design: Das Mixed-Methods-Design erwies sich für die Ergebnisanreicherung als sinnvoll.

Empfehlungen für KMU

- Bedarfsorientierte Einbindung von Beratern, um den Praxistransfer der Checkinhalte zu meistern.
- Zyklische Checkbearbeitung für einen kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich (z.B. im Abstand von 2 Jahren).
- Einbezug von Mitarbeitern in Veränderungsprozesse (,u.a. damit diese bereit sind den Wandel zu tragen).

Empfehlungen für die Politik

- Lösungen zur operativen Entlastung von KMU (z.B. bürokratische Entlastung).
- Förderung von Innovationsnetzwerken und -clustern, um den Austausch von Wissen und Ressourcen für KMU zu erleichtern.
- Schaffung von Anreizen für KMU, in F&E zu investieren (z.B. Steuervergünstigungen).
- Schaffung von Partnerschaften, um den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in KMU zu decken.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: INQA@steinbeis-sibe.de