

Nr. 38/2026

Magdeburg, 07.05.2026

Wissenschaftlicher Kontakt:

Prof. Michael Dick
Bereich für Berufs- und
Betriebspädagogik
0391 67-56627
michael.dick@ovgu.de

Kontakt in der Pressestelle:

Lisa Baaske
Redakteurin
0391 67-52377
lisa.baaske@ovgu.de

FORSCHUNG FÜR EINEN KRISENFESTEN MITTELSTAND

Berufsbildungsforscher untersuchen, wie KMU das Erfahrungswissen ihrer Beschäftigten und ihre Unternehmenskultur für mehr Resilienz nutzen können

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) kommen besser durch Krisen, wenn Beschäftigte wissen, wofür sie arbeiten, was sie gemeinsam leisten und wohin sich ihr Betrieb entwickelt. Das ist der zentrale Ansatz von Berufsbildungsforschenden der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Im Rahmen des soeben gestarteten Forschungsverbundprojekts „Sinn als Ressource: Sensemaking-Methoden zur Resilienzsteigerung in Unternehmen“ (SENSILIENZ) erarbeiten sie gemeinsam mit vier KMUs aus Sachsen-Anhalt und Niedersachsen Methoden der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, die Sinn im Arbeitsalltag als Ressource für widerstandsfähige Unternehmen nutzbar machen sollen.

Das Forschungsteam um den Arbeitspsychologen Prof. Dr. Michael Dick untersucht darin, wie kleine und mittlere Unternehmen besser mit Krisen, Umbrüchen, Fachkräftemangel und wachsendem ökonomischen Druck umgehen können, wenn sie neben Technik, Prozessoptimierung oder Weiterbildungen auf das setzen, was in den KMU längst vorhanden ist: langjährige Erfahrung, eingespielte Routinen, gemeinsame Werte und das Wissen aus dem Arbeitsalltag.

Die Forschenden wollen in den kommenden Monaten nicht nur erklären, warum manche Betriebe in Krisen widerstandsfähig sind. Sie wollen zeigen, wie Unternehmen innere Stärke aufbauen können, Orientierungsvermögen entwickeln und Lernfähigkeit aufbauen, um auch unter Druck gemeinsam handlungsfähig zu bleiben.

An dem Projekt beteiligt sind neben der Universität Magdeburg die Universität Osnabrück (Prof. Dana Bergmann) sowie vier Unternehmen aus Pflege, Medizintechnik, IT und Maschinenbau aus Sachsen-Anhalt und Niedersachsen: die HUMANAS Pflege GmbH & Co. KG, die implantcast

GmbH, die NetCo Professional Services GmbH und die Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH. Der branchenübergreifende Ansatz soll sicherstellen, dass die entwickelten Methoden nicht nur in einzelnen Betrieben funktionieren, sondern auch für viele weitere kleine und mittlere Unternehmen nutzbar werden.

Im Kern gehe es um eine einfache, aber weitreichende Frage, erläutert Projektleiter Prof. Michael Dick: *„Was hält Menschen und Unternehmen in schwierigen Zeiten handlungsfähig?“* Seine Antwort: *„Wenn Märkte kippen, Fachkräfte fehlen oder vertraute Abläufe nicht mehr tragen, entscheidet in kleinen und mittleren Unternehmen oft nicht zuerst die Technik über die Zukunft eines Betriebs, sondern das, was Beschäftigte wissen, spüren und unausgesprochen miteinander teilen. Gemeinsam mit den Unternehmen wollen wir Strategien entwickeln, mit denen sie aus den Erfahrungen im Arbeitsalltag schneller Orientierung gewinnen, klüger entscheiden und in Krisen handlungsfähig bleiben.“*

Der Ansatz sei für viele kleine und mittlere Unternehmen neu, so Dick. *„Wir nutzen, was bereits im Betrieb vorhanden ist: eingespielte Routinen, informelles Wissen, gemeinsame Werte und die Fähigkeit von Teams, schwierige Situationen gemeinsam zu deuten. Unser Ziel ist es, diese Ressourcen systematisch nutzbar zu machen und durch methodische Interventionen gezielt zu unterstützen.“* In der Forschung heißt dieser Ansatz *„Sensemaking“* und gemeint sind Verfahren, mit denen Beschäftigte, Teams und Führungskräfte komplexe oder belastende Situationen gemeinsam einordnen, Erfahrungen auswerten und daraus neue Handlungsmöglichkeiten entwickeln.

Anders als klassische Trainings greifen die gemeinsam im Projekt entwickelten Strategien direkt im Arbeitsalltag: In Workshops, Interviews und Weiterbildungsformaten reflektieren Beschäftigte ihre Erfahrungen, erkennen Muster und entwickeln gemeinsam neue Wege, mit Unsicherheit, Zeitdruck oder personellen Engpässen umzugehen. Ziel ist es, Belastungen nicht nur zu beschreiben, sondern praktische Werkzeuge zu entwickeln, die Unternehmen auch dann entscheidungsfähig halten, wenn vertraute Abläufe nicht mehr ausreichen.

Ein weiterer Baustein des Projekts ist die Frage, wie KI-gestützte Dialogsysteme dabei helfen können, Erfahrungswissen systematischer auszuwerten und für Teams zugänglich zu machen. In diesem Zusammenhang wird auch untersucht, wie Large Language Models den Ansatz unterstützen können. Dafür entwickeln die Forschenden einen Prototypen und vergleichen dessen Ergebnisse mit manuell erarbeiteten Ergebnissen, um zu prüfen, ob und an welchen Stellen KI im Prozess sinnvoll

eingesetzt werden kann. Ziel ist ein praxistauglicher Maßnahmenkatalog, der für KMU auch in anderen Branchen umsetzbar ist und der später über Schulungen, Publikationen und digitale Lernangebote verbreitet werden soll.

Wie konkret dieser Ansatz sein kann, zeige ein Praxisbeispiel aus der Pflege, so Prof. Dick. *„Bei der HUMANAS Pflege GmbH & Co. KG erproben wir, wie Beschäftigte in einem besonders anspruchsvollen Arbeitsumfeld gezielt gestärkt werden können. Denn gerade in der Pflege verdichten sich viele der Herausforderungen, auf die wir Antworten suchen: hoher emotionaler und körperlicher Druck, knappe Personalressourcen und ein Alltag, in dem schnell und verantwortungsvoll entschieden werden muss. Wenn Pflegekräfte schwierige Situationen gemeinsam besser einordnen, Erfahrungen aus belastenden Arbeitstagen auswerten und daraus verlässliche Handlungsroutinen entwickeln, kann das nicht nur entlasten, sondern auch die Bindung an den Beruf stärken.“*

Kleine und mittlere Unternehmen bildeten das Rückgrat des deutschen Mittelstands, so Prof. Dick. *„Bleiben sie in Krisen stabil, stärkt das nicht nur einzelne Betriebe, sondern auch Beschäftigung, regionale Wertschöpfung und Innovationskraft. Zugleich verschärfen Fachkräfteengpässe in zahlreichen Berufen den Druck auf Unternehmen. Das Projekt will Wege aufzeigen, wie Betriebe das Wissen ihrer Beschäftigten besser nutzen können, um auch in Umbruchphasen belastbar und zukunftsfähig zu bleiben.“*

Das Verbundprojekt „Sinn als Ressource: Sensemaking-Methoden zur Resilienzsteigerung in Unternehmen“ (SENSILIENZ) läuft vom 1. Januar 2026 bis 31. Dezember 2028. Gefördert wird es im Programm „Zukunft der Arbeit“ im Rahmen von „Zukunft der Wertschöpfung“ durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt sowie die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus mit rund 1,86 Mio. Euro.

Mehr Informationen unter <https://link.ovgu.de/sensilienz>