



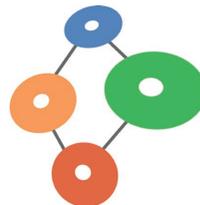
SOFT SKILLS ALS WETTBEWERBSFAKTOR

Ein Leitfaden für kleine und
mittlere Unternehmen

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



DIVINKU
Diversity als Innovationskultur

Impressum

Herausgeber:

IVAM e.V.
Emil-Figge-Straße 76
D-44227 Dortmund

Tel.: +49 (0) 231 9742 168
Fax: +49 (0) 231 9742 150
E-Mail: info@ivam.de
Internet: www.ivam.de

Redaktion:

Dr. Christine Neuy
Iris Lehmann
Josefine Zucker

Erschienen im Selbstverlag, Dortmund, Juli 2007

Layout und Produktion:

Visuell Marketing GmbH
Blankensteiner Straße 244b
D-44797 Bochum
info@visuell-marketing.com
www.visuell-marketing.com

Auflage: 1.000 Exemplare

Das dieser Veröffentlichung zugrunde liegende Vorhaben „DIVINKU – Diversity als Innovationskultur – Kulturwandel in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Spitzentechnik“ wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen FKZ 01HY0313-20 im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ gefördert.

Inhalt

„Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“: Rahmenkonzept des BMBF zur Schaffung einer innovationsfähigen Arbeitsumgebung Dr. Claudio Zettel, Projektträger des BMBF im DLR	5
Das BMBF-Vorhaben „DIVINKU – Diversity als Innovationskultur“ Annegret Köchling, Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung Volkholz und Partner (GfAH)	6
Wertschätzungs-Kultur: Wie Wertschätzung in Unternehmen gelebt wird – praktische und erprobte Ansätze Annegret Köchling, Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung Volkholz und Partner (GfAH)	8
Von der Unternehmenskultur zur Innovationsstrategie: Eine förderpolitische Antwort auf die Herausforderungen und den Wandel der Arbeitswelt Dr. Claudio Zettel, Projektträger des BMBF im DLR	13
„Wertschätzung bedeutet nicht, Konflikten aus dem Weg zu gehen.“ Interview mit Dr. Hans-Herrmann Schreier und Rainer Liebe, NanoFocus AG	18
Wertschöpfung durch Wertschätzung – personelle Vielfalt als Quelle für Innovation: Unternehmenserfahrungen aus dem BMBF-Projekt „DIVINKU – Diversity als Innovationskultur“ Dr. Christine Neuy, IVAM e.V., Dr. Hans-Herrmann Schreier, NanoFocus AG	21
Führungsaufgaben – Last oder Lust? Gerburgis A. Niehaus, p2b management	26
„Komm in mein Haus, du bist willkommen!“: Unternehmenskommunikation am Beispiel eines Veränderungsprojektes Clemens Lücke	31
Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen Dr. Uwe Elsholz, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)	36
Soft Skills als Wettbewerbsfaktor für kleine und mittlere Hightech-Unternehmen Ergebnisse einer Unternehmensbefragung Iris Lehmann, IVAM Research	40

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

warum sollten sich kleine und mittlere Hightech-Unternehmen neben harten technischen und wirtschaftlichen Fakten mit weichen Faktoren wie Unternehmenskultur, Organisations-, Kompetenz- und Personalentwicklung beschäftigen? Werden dadurch nicht nur sowieso schon knappe Ressourcen verschwendet?

Gehen wir einen Schritt zurück: 60 Prozent der Mitglieder des IVAM Fachverbandes für Mikrotechnik beschäftigen laut unserer Umfrage im Februar 2007 weniger als 20 Mitarbeiter. Gleichzeitig haben knapp 45 Prozent der Mitglieder eine Exportquote von über 50 Prozent. Sie agieren vom Tag Null an im globalen Wettbewerb – und das im hochdynamischen und vielschichtigen Bereich der Mikro- und Nanotechnik. Ohne qualifizierte, motivierte Mitarbeiter wäre dieses komplexe Spiel niemals zu beherrschen.

Die Motivation für IVAM, sich am Projekt „DIVINKU – Diversity als Innovationskultur“ als Transferpartner zu beteiligen, lag darin, mehr als nur die teilnehmenden Unternehmen für diesen „weichen“ Bereich zu sensibilisieren. Wir möchten, dass auch andere – speziell kleine und mittlere Firmen – dessen Relevanz für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg erkennen.

Dieser Leitfaden zeigt, wie eine Wertschätzungskultur etabliert, Kompetenzen entwickelt und Mitarbeiter motiviert werden können. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Themen Führung und Kommunikation.

Um auf die Ausgangsfragen einzugehen: Die am DIVINKU-Projekt beteiligten Unternehmen haben verinnerlicht, dass Ressourcen für „weiche“ Themen keinesfalls verschwendet sind, sondern im Gegenteil bewusst eingesetzt werden müssen. Sie fanden individuelle Lösungen, die ihren Unternehmensalltag – auch in Peakzeiten – erleichtern und die Kommunikation verbessern.

Die Firmen haben Hochs und Tiefs erlebt und werden diese sicherlich auch in Zukunft erfahren. Nicht immer entspricht die Wahrnehmung auf Führungsebene der der Mitarbeiter. Dennoch bescheinigen die Firmen einhellig, dass es sich für sie gelohnt hat, sich mit Unternehmenskultur, Organisations-, Kompetenz- und Personalentwicklung zu beschäftigen.

Die Erfahrungen der Unternehmenspartner sollen Ihnen Anregungen für Aktivitäten und Veränderungen in Ihrem eigenen Unternehmen geben. Wir wünschen Ihnen viele Ideen, um sich – auch trotz Hindernissen – diesem spannenden Aufgabenbereich zu widmen.

Viele Grüße



Dr. Christine Neuy
Dortmund im Juli 2007

Rahmenkonzept des BMBF zur Schaffung einer innovationsfähigen Arbeitsumgebung

In Zeiten des „Shareholder Value“ neigen viele Unternehmen dazu, Mittel zur kurzfristigen Kostensenkung langfristigen Erfolgsfaktoren vorzuziehen – eine Strategie, die zwar den Kurs steigen lässt, aber nicht zu einem nachhaltigen, ganzheitlichen Erfolg führt. Hierfür braucht es Konzepte, die die Leistungs- und Innovationsfähigkeit in den Mittelpunkt rücken. In den westlichen Volkswirtschaften ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Globalisierung ein Strategiewechsel vonnöten: Die – vor allem in Deutschland – übliche Praxis, ältere Belegschaftsmitglieder durch vorgezogenen Ruhestand freizusetzen, hat ausgedient; es herrscht ein Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte. Die Aufgabe lautet nun, Produktivität und Innovationsfähigkeit durch (Ein-)Bindung der vorhandenen Belegschaften zu steigern. Das Management muss Strukturen und Prozesse verankern, um Beschäftigte langfristig an ihr Unternehmen binden. Finanzielle Anreize werden dazu nicht ausreichen; immer wichtiger werden eine offene Kommunikation und attraktive Arbeitsbedingungen.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2003 den Förderschwerpunkt „Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und Milieus“ gestartet. Im Rahmen des BMBF-Konzeptes „*Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit*“ wurden 16 Projektverbünde in eine mehrjährige Förderung aufgenommen. Insgesamt standen für den Förderschwerpunkt Mittel des BMBF in Höhe von 15 Millionen Euro zur Verfügung. 2007 wurde das Rahmenkonzept durch das neue BMBF-Programm „*Arbeit – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt*“ abgelöst. Es unterstützt auch weiterhin Projekte zur innovationsförderlichen Unternehmenskultur.

Die BMBF-Förderaktivitäten sollen insbesondere dazu beitragen, dass

- Menschen ihr Können, ihre Kreativität und ihre Motivation in die Arbeitswelt einbringen und ihre Kompetenzen dort auch (weiter-)entwickeln,
- Unternehmen die Voraussetzungen für Kompetenzentwicklung schaffen und diese damit zur Quelle neuer Ideen, erfolgreicher Produkte und neuer Beschäftigung werden,
- Netzwerke und Formen von Zusammenarbeit entstehen, die Marktchancen und Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen.

Arbeitsorientierte Innovationsforschung und die organisatorischen Belange von – insbesondere kleinen und mittleren – Unternehmen stehen daher im Mittelpunkt des Förderprogramms. Es strebt an, Anwender aus Praxis und Wissenschaft zusammenzubringen sowie ganzheitliche und nachhaltige Lösungen für die Unternehmens- und Arbeitsorganisation zu entwickeln. So soll eine Balance zwischen Unternehmenserfolg, menschengerechter Gestaltung von Arbeit und Beschäftigungsentwicklung entstehen.

Dr. Claudio Zettel

Projekträger des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im DLR

Das BMBF-Vorhaben „DIVINKU – Diversity als Innovationskultur“¹

In vier Unternehmen der Mikroelektronik- sowie der Mikro- und Nanotechnikindustrie wurde ein Kulturwandel initiiert. Eine auf gegenseitigem Respekt basierende Wertschätzungs-Kultur wurde gemeinsam mit den Unternehmen entwickelt und erfolgreich implementiert.

Dreh- und Angelpunkt war die hohe personelle Vielfalt (Diversity) in den Unternehmen. Auch zwischen Personengruppen wie Kaufleuten und Technikern, Vorgesetzten und Nicht-Vorgesetzten, Akademikern und Nicht-Akademikern bestanden offene und latente Spannungen mit deutlich erkennbaren negativen Wirkungen auf die Effizienz der Prozesse und die Effektivität bei Innovationen. Auch die Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern waren nicht frei von Spannungen. Trotz hoher Loyalität und Bindung an das Unternehmen sahen die Mitarbeiter einen großen Veränderungsbedarf, an dessen Umsetzung sie sich unter dem Motto „Lust auf Zukunft“ selbst aktiv beteiligen wollten.

Nachdem die vorher in einer von der Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH) durchgeführten Bestandsaufnahme ermittelten „Steine des Anstoßes“ – mangelnde gegenseitige Achtung, Ungleichheit beruflicher Chancen, Defizite bei Gleichstellung, Nichtberücksichtigung besonderer personeller Stärken – weggeräumt waren, konnte mit der Aufbauarbeit begonnen werden.

Die betriebsindividuellen Maßnahmenbündel umfassten ein sehr breites Spektrum und reichten unter anderem von Unternehmens-Kommunikation über Führungsstil und Mitarbeiterbeteiligung bis zum Bildungs- und Entlohnungssystem.

Die gesammelten Ergebnisse fließen in einen Leitfaden für Unternehmen „Wertschöpfung durch Wertschätzung. Unternehmerischer Erfolg durch Nutzung personeller Vielfalt“ ein. Der Leitfaden wird voraussichtlich im November 2007 im GfAH-Selbstverlag (zu beziehen über riedel@gfah-do.de) herausgegeben. Erste Ergebnisse, ergänzt um Beiträge von Experten, stellt diese vom Transferpartner IVAM herausgegebene Broschüre vor.

Ein weiterer Transferpartner – die Innovationsregion Kocher & Jagst – wird ausgewählte DIVINKU-Ergebnisse in ihr e-learning-System „Lebenslange Kompetenzentwicklung“ integrieren. Das System ist gerade im Aufbau. Ansprechpartnerin ist Jana Schmidt-Otieno (info@innovationsregion.de).

Die vier Unternehmenspartner sind

- Bürkert-Werke GmbH & Co. KG, Ingelfingen – www.buerkert.com,
- KSG Leiterplatten GmbH, Gornsdorf – www.ksg.de,
- HL-Planartechnik GmbH, Dortmund – www.hlplanar.de
- und NanoFocus AG, Oberhausen – www.nanofocus.de.

DIVINKU-Zwischenergebnisse aus den Unternehmen wurden von den drei Transferpartnern

- Zentralverband für Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) e.V., Frankfurt am Main – www.zvei.org,
- IVAM Fachverband für Mikrotechnik, Dortmund – www.ivam.de,
- und Innovationsregion Kocher & Jagst e.V., Künzelsau – www.innovationsregion.de

über eigene Workshops und Medien an Mitglieder und weitere Interessierte vermittelt.

Das Verbundvorhaben DIVINKU wurde von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung Volkholz und Partner (GfAH) Dortmund initiiert, koordiniert und wissenschaftlich begleitet – www.diversity-innovation.de – Ansprechpartnerin ist Annegret Köchling (koechling@gfah-do.de).

Dr. Claudio Zettel (claudio.zettel@dlr.de) vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), Projektträger des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) – www.pt-dlr.de; www.arbeiten-lernen-kompetenzen-entwickeln.de – betreute das Projekt.

Annegret Köchling

Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung Volkholz und Partner (GfAH)

Wertschätzungs-Kultur

Wie Wertschätzung in Unternehmen gelebt wird – praktische und erprobte Ansätze

Annegret Köchling

Im vom BMBF geförderten DIVINKU-Vorhaben¹ wurde in vier kleinen und mittleren High-tech-Unternehmen eine Wertschätzungs-Kultur als notwendiges Gegengewicht zu den dort vorherrschenden, vom technisch-naturwissenschaftlichen Denken geprägten, Einstellungen und Verhaltensweisen implementiert. Im nachfolgenden Beitrag wird zunächst erläutert, was unter „Wertschätzung“ zu verstehen und wie sie in den Betriebsalltag integriert worden ist. Anschließend erfolgen Hinweise auf Nutzeffekte, wie sie in den DIVINKU-Unternehmen aufgetreten sind. Zum Abschluss wird über die Entstehung von Wertschätzung berichtet, welche Erscheinungsformen sie annehmen kann und an welcher Stelle sich interessierte Leser später ausführlich informieren können.

Was ist „Wertschätzung“?

Wertschätzung beruht immer auf Gegenseitigkeit. Das gilt für alle Beziehungsebenen im Unternehmen, auf denen ein Austausch durch soziale Kommunikation und Kooperation stattfindet. Dies wird im Folgenden anhand von Beispielen skizziert:

Wertschätzung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern:

Auf Bildungsangebote des Unternehmens mit gleichen Chancen für alle Beschäftigten wird positiv mit erhöhter Bindung an das Unternehmen und verstärkter Arbeitsmotivation reagiert. Ähnliches gilt für die Möglichkeit, dass Mitarbeiter sich bei betrieblichen Veränderungen, die ihre eigenen Arbeitsbedingungen betreffen, aktiv beteiligen können.

Wertschätzung von Führungskräften untereinander – insbesondere zwischen Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen:

Aus Abläufen komplexer Kundenprojekte verschwinden Zeit fressende Warteschleifen, die typisch für überzogenes hierarchisches Denken und Handeln in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sind. Voraussetzung ist, dass das mittlere Management regelmäßige und situative Treffen mit offenem und fairem Wissensaustausch veranstaltet.

Wertschätzung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern:

Ein Führungsstil, der auf grundsätzlichem Misstrauen gegenüber Mitarbeitern basiert, erzeugt psychischen Stress nicht nur beim Einzelnen, sondern bei allen Mitarbeitern in der Gruppe oder dem Bereich. Dieses Unbehagen wirkt sich lähmend auf Leistungsbereitschaft und -fähigkeit aus. Es verunsichert. Ein transparenter und kooperativer Führungsstil kommt ohne unnötige Kontrollen aus. Erste Bedingung ist, dass Verantwortungsbereiche und Aufgaben nach angemessener Einweisung und Einarbeitung an Mitarbeiter delegiert werden. Die zweite Bedingung lautet, dass Fehler von beiden Seiten sachlich ohne vorschnelle persönliche Schuldzuweisung erörtert werden. Beide Seiten blicken dabei nach vorne – und nicht zurück. Im Gegenzug revanchieren sich Mitarbeiter mit Offenheit und Vertrauen, indem sie von ihnen erkannte Risiken bei neuen Aufträgen nach „oben“ kommunizieren. Dadurch wird die konstruktive und vorausschauende Intervention des Vorgesetzten erleichtert. Hiervon profitieren beide Seiten.

¹ Siehe dazu die Kurzbeschreibung des Vorhabens, S. 6 f.

Wertschätzung der Mitarbeiter untereinander – insbesondere zwischen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen:

Eine wechselseitige informelle Weitergabe auftragsspezifischer Informationen hilft, Störungen rechtzeitig zu erkennen und zu beheben. Kollegiale Unterstützungsleistungen erfolgen freiwillig bei Bedarf. Beide Prinzipien fördern die Reibungslosigkeit von Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufen. „Auflaufen lassen“ gilt in einem intakten sozialen Klima als Tabu.

Wertschätzung als Selbstachtung und Selbstbewusstsein des einzelnen Mitarbeiters:

Wer sich seines eigenen Wertes für das Unternehmen bewusst ist, kann vertrauensvoll und offen agieren, ohne ungerechtfertigte Vorwürfe oder Anfeindungen befürchten zu müssen. Er oder sie kann sicher sein, dass das Engagement im täglichen Arbeitsalltag durch freundliches Entgegenkommen honoriert wird.

Wertschätzung bedeutet, dass die persönlichen Stärken und Schwächen des anderen als Potenzial erkannt, gewürdigt und genutzt werden. Dies setzt jedoch ein Betriebsklima voraus, das Vorurteile, Benachteiligungen, Misstrauen, Anfeindungen und Unterstellungen sowohl gegenüber Einzelpersonen als auch gegenüber Mitgliedern so genannter Problemgruppen gar nicht erst aufkommen lässt. Alle Beteiligten unterbinden die ersten Anzeichen direkt oder indirekt von sich aus. Führungskräfte leben Wertschätzung persönlich vor. Mitarbeiter werden wegen ihrer Kompetenzen und Leistungen geachtet und anerkannt – unabhängig davon, ob sie weiblichen oder männlichen Geschlechtes sind oder ob ihre Heimat innerhalb oder außerhalb Deutschlands liegt. Mitarbeiter ohne Bildungsabschluss werden dazu angehalten, ihre beruflichen Chancen durch eine berufsbegleitende Ausbildung zu verbessern. Das gilt auch für Fachkräfte, die ihr Bildungsniveau anheben und sich als Techniker oder Fachwirt berufsbegleitend fortbilden wollen. Das Unternehmen unterstützt Lernerfolge und Lernbestrebungen aller Beschäftigten, unter anderem mit günstigen zeitlichen Regelungen, ohne Berücksichtigung des jeweiligen betrieblichen Status. Besonders in Produktsparten mit beschleunigten Innovationszyklen kommt individuelles Lernen immer dem ganzen Unternehmen zugute.

Eine besondere Form der Wertschätzung ist es, das Anderssein eines Mitarbeiters als Potenzial zu betrachten. Das betrifft einerseits „Querköpfe“, für die eine Beschäftigungsnische gesucht und gefunden wird, in der sie ihre besonderen Stärken voll entfalten können. Andererseits gilt es, sich gegenüber Mitarbeitern anderer Herkunft, Religionszugehörigkeit oder Weltanschauung respektvoll zu verhalten. Wertschätzung bedeutet im persönlichen Umgang nicht nur Duldung, sondern auch Anerkennung und Würdigung.

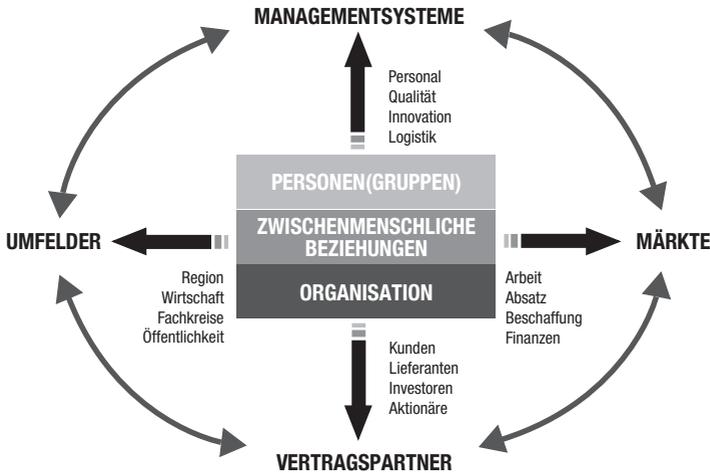
Im DIVINKU-Projekt, das sich an einer funktionierenden betrieblichen Wertschätzungs-Kultur orientiert, werden alle Beschäftigtengruppen eingebunden – und nicht nur diejenigen, die EU-weit ausgewiesen sind und im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)² explizit benannt werden. In eine Wertschätzungs-Kultur werden Schichtarbeiter ebenso integriert wie Angelernte, Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen, ehemalige Langzeitarbeitslose, Zeitarbeiter oder Teilzeitbeschäftigte, Auszubildende und Berufsanfänger. Offene oder latente soziale Spannungen mit negativen Auswirkungen auf Prozess-Effizienz und Innovations-Effektivität treten zum Beispiel auch zwischen Technikern und Kaufleuten oder Akademikern und Nicht-Akademikern auf. Nicht nur die formal korrekte Ansprache in der

² Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vom 18.08.2006 – BGBl.I S.1897. In Abschnitt 1, Allgemeiner Teil, wird als Ziel folgendes dokumentiert: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“

Stellenausschreibung oder die formal korrekte Behandlung beim (auch unternehmens-internen) Bewerbungsgespräch sind ausschlaggebend, sondern die tatsächlich gelebte Wertschätzung. Mit formal korrektem Verhalten können persönliche Beleidigungen erfahrungsge-mäß auf besonders raffinierte Weise übertüncht werden.

Welchen Nutzen hat Wertschätzung für Unternehmen?

Die Nutzeffekte von Wertschätzung sind mehrdimensional (siehe Abbildung) mit fünf, sich teilweise überschneidenden Feldern, die an dieser Stelle nur angerissen werden können.³



Mehrdimensionale Nutzeffekte. Quelle: Köchling/Deimel – BMBF-Vorhaben „DIVINKU“ 2007.

Im Kernbereich erfahren Einzelpersonen und Mitglieder von Personengruppen Chancen zur eigenen Weiterentwicklung – mit positiven Auswirkungen auf zwischenmenschliche Beziehungen und auf gesamtorganisatorische Abläufe. Der Kernbereich strahlt wiederum auf vier Felder positiv aus:

Nutzeffekt der Wertschätzung auf Managementsysteme:

Ist Wertschätzung in betrieblichen Leitbildern von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) integriert und wird dieses explizit als Attraktivität des KMU im Fachkräfte-Marketing zum Ausdruck gebracht, so kann dieser Punkt entscheidend dafür sein, dass sich der Bewerber für dieses KMU entscheidet, auch wenn größere Unternehmen höhere Einkommen versprechen. Das Personalmanagement profitiert davon.

Für das Qualitätsmanagement ist ausschlaggebend, dass Qualitätsprobleme rechtzeitig erkannt und von „unten“ nach „oben“ als Verbesserungsvorschläge weitergeben werden. Ideenlieferan-

³ Die im DIVINKU-Verbund betrieblich entwickelte und erprobte qualitative Nutzeffekte-Bewertung ist angelehnt an folgende Literatur: Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales (Hrsg.): Kosten und Nutzen personeller Vielfalt in Unternehmen. Untersuchung zu den Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit personeller Vielfalt in Unternehmen. Zusammenfassung, Brüssel Oktober 2003; Centre for Strategy & Evaluation Services: Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen. Abschließender Bericht, Brüssel, Oktober 2003. Im Unterschied zur EU-Studie, die sich direkt auf personelle Vielfalt bezieht, wird im DIVINKU- Vorhaben von „Wertschätzung“, also einer konkreten Strategie zur besseren Integration personeller Vielfalt ausgegangen.

ten erwarten jedoch Fairness, Transparenz und Schnelligkeit im Rückmeldesystem zum Ideenmanagement. Im Ideenmanagement müssen diese wertschätzenden Faktoren daher besonders berücksichtigt werden.

Das Innovationsmanagement beginnt mit der ersten Kundenanfrage und endet mit der erfolgreichen Auslieferung an den Kunden. Eine gute hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften ist Dreh- und Angelpunkt, ein fairer Führungsstil mit Handlungsspielräumen für Mitarbeiter unverzichtbare Voraussetzung für auftrags-, termin-, kosten- und qualitätsgerechte Abläufe. Das gilt ebenso für das Logistik-Management, unter dem in vielen Unternehmen alle indirekten Prozesse wie zum Beispiel Einkauf und Administration zusammengefasst sind.

Nutzeneffekt der Wertschätzung auf verschiedene Marktbeziehungen:

Wie bereits skizziert, wirkt sich eine Wertschätzungs-Kultur in hohem Maße positiv auf die Personalbeschaffung aus. Wie viel Wertschätzung erweist ein Unternehmen aber seinen Kunden und Lieferanten im persönlichen Umgang? Die Auswirkungen zeigen sich mittel- oder langfristig bei der Höhe des Akquisitionsaufwandes oder im Entgegenkommen bei Lieferbedingungen. Der Absatz- und Beschaffungsmarkt profitieren direkt oder indirekt vom wertschätzenden Verhalten der jeweiligen Sachbearbeiter.

Ein KMU ist zu bestimmten Gelegenheiten immer auf eine aktive Unterstützung durch Banken und Finanzkapital angewiesen. Welchen Stellenwert nehmen Führung und Organisation in deren Rating-Systemen ein? Unter den deutlich erkennbaren Einwirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt als sektorale oder regionale Fachkräfteknappheit wird seitens potenzieller Investoren verstärkt auf den betrieblichen Umgang mit Humanressourcen geachtet.

Nutzeneffekt der Wertschätzung auf verschiedene Vertragspartner, die den oben angeführten Marktbeziehungen zuzuordnen sind:

Die persönliche Ansprache an Kunden und Lieferanten, an potenzielle Investoren und Aktionäre sowie deutliche Hinweise auf den wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern im eigenen Unternehmen können unter bestimmten Bedingungen das Zünglein an der Waage für positive Entscheidungen, zum Beispiel für Kauf- oder Investitionsentscheidungen sein.

Nutzeneffekt der Wertschätzung auf die betrieblichen Umfelder – von der Region über Wirtschafts- und Fachkreise bis zur Fachöffentlichkeit:

Das Image der eigenen Firma spielt eine nicht unwesentliche Rolle bei bewussten oder unbewussten Beurteilungen durch andere. Sitzen Vertreter potenzieller Kunden in führenden ehrenamtlichen Positionen bei Wirtschafts- oder Fachverbänden, so kann dies vorteilhaft für das eigene Unternehmen sein. Das gilt auch für das Ansehen des Betriebes in der regionalen oder bundesweiten Fachöffentlichkeit.

Wie entsteht Wertschätzungs-Kultur im Unternehmen?

Wertschätzungs-Kultur ist die Zusammenfassung aller gemeinsamen Werte, die von allen Beteiligten – von der Spitze bis zur Basis – gelebt werden. Diese gemeinsamen Werte können in Grundsätzen, Leitbildern oder Führungsleitlinien sowie Betriebsvereinbarungen in Text und Bild festgehalten werden. Dies ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung.

Entscheidend sind letztlich die Einstellungen der einzelnen Beteiligten und deren konkrete Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit und wechselseitigen Kommunikation.

In den vier DIVINKU-Unternehmen waren gegen Ende der Projektlaufzeit eine Fülle von erfolgreich realisierten Maßnahmen und eingesetzten Instrumenten erkennbar, die insgesamt dazu beigetragen haben, dass das vorher häufig technisch-naturwissenschaftlich geprägte, auf „hard facts“ basierende soziale Klima zu einer Wertschätzungs-Kultur mit vielfältigen „soft facts“ umgestaltet werden konnte. Jedes Unternehmen hat in Abhängigkeit von seinen betrieblichen Ausgangsbedingungen und künftigen Herausforderungen ein individuelles Maßnahmenbündel entwickelt und realisiert. In einem künftigen Leitfaden für Unternehmen „Wertschöpfung durch Wertschätzung“⁴ werden diese betrieblichen Maßnahmen und Instrumente wie folgt strukturiert:

- nach Unternehmensfunktionen wie zum Beispiel „Unternehmensführung“, „investor relations“ oder „Innovationsmanagement“,
- nach Querschnittsaufgaben wie „Führung“ und „Mitarbeiterbeteiligung“.

Der interessierte Leser kann den Leitfaden als Nachschlagewerk nutzen und nach Anregungen – anstelle von Patentrezepten – für das eigene Unternehmen suchen. Viele der dort aufgeführten Maßnahmen und Instrumente werden dem Leser bekannt vorkommen. Entscheidend ist nicht immer das WAS, sondern das WIE. Das wird im Leitfaden in detaillierter Form veranschaulicht.



Annegret Köchling

Annegret Köchling, Diplom-Soziologin, ist seit über 25 Jahren als Projektleiterin in der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH) Dortmund beschäftigt. Sie initiierte und betreute das DIVINKU-Vorhaben. Aktuelle Themenschwerpunkte ihrer Arbeit sind „Demografischer Wandel“, „Unternehmenskultur“ und „Prävention“.

www.gfah-do.de

Eine förderpolitische Antwort auf die Herausforderungen und den Wandel der Arbeitswelt

Dr. Claudio Zettel

Veränderungsprozesse in der Arbeitsorganisation

Um zu einem erfolgreichen Unternehmen zu werden, bedarf es heute in der Regel mehr als einer soliden Produktion oder Dienstleistung. Die Welt zunehmender Mobilität, wachsender Konkurrenz auf internationalen Arbeits-, Absatz- und Kapitalmärkten und dynamischer technologischer Entwicklung führte einen neuen Faktor ein, an dem sich die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen scheidet: die Fähigkeit zur Innovation. Wenn sich die Innovationszyklen technischer Produkte immer weiter verkürzen, müssen die Zyklen von Produktions- und Dienstleistungsprozessen angepasst werden. Dies schließt in besonderem Maße Prozesse der Arbeitsorganisation, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung sowie Beschäftigungssysteme für Menschen im Arbeitsprozess ein.

Der Wandel stellt Unternehmen vor eine neue Herausforderung: Neben den harten Faktoren der Produktion werden die so genannten „weichen“ Faktoren immer bedeutender. Auf Unternehmensebene werden diese Faktoren unter dem Begriff der „Unternehmenskultur“ zusammengefasst. Vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeitswelt kommt einer innovationsfördernden Unternehmenskultur besondere Bedeutung zu. Die Generation der Innovationskultur hat einen Paradigmenwechsel eingeläutet. Während der Begriff „Wettbewerb“ noch den Blick auf das Unternehmen als Ganzes und seine unternehmerische Performanz lenkte, ist der Begriff der „Innovation“ untrennbar mit Menschen verbunden. Sie sind diejenigen, von denen Innovationen ausgehen.

Zusammenfassend wirken vor allem drei Veränderungsprozesse prägend auf Beschäftigte, Unternehmen und Gesellschaft:

1. Es zeichnen sich tief greifende Veränderungen in der Unternehmensorganisation ab. Neue Produktionskonzepte, Dezentralisierung, Vermarktlichung, Internationalisierung und die zunehmende Bedeutung von Wissensverarbeitung bestimmen immer mehr den Alltag von Betrieben.
2. Neue Arbeitsformen verbreiten sich. Sie ergeben sich aus neuen Unternehmensformen (virtuelle Unternehmen, E-Business, etc.) oder technischen Möglichkeiten (Telearbeit, mobiler Arbeitsplatz, etc.). Zudem werden vermehrt neue, leistungsorientierte Konzepte eingeführt.
3. Arbeit wird flexibler hinsichtlich Arbeitszeit, Qualifikationsanforderungen, Arbeitsort oder Erwerbsbiografie.

Jedes Unternehmen hat eine eigene kulturelle Prägung, die von Personalstruktur, Größe, Produktparte, Markt- und Kundenanforderungen und anderen Faktoren abhängt. In der Vergangenheit waren Unternehmen und Unternehmenskulturen oft nur von den Anforderungen der Kostensenkung, der Produktivitätssteigerung und stetiger Erweiterungsinnovationen an Produkten und Produktionsprozessen geprägt. Vor dem Hintergrund des wirtschaftlich-technischen Umbruchs, des demografischen Wandels und des Übergangs zu einer

globalen, wissensorientierten Dienstleistungs- und Informationswirtschaft sind die Unternehmen heute vor die Aufgabe gestellt, ihre Flexibilität und Innovationsfähigkeit so zu erhalten und zu verbessern, dass sie bei der Erschließung neuer Produkt- und Dienstleistungsbereiche im internationalen Wettbewerb mithalten können.

Antwort der Förderpolitik auf die Veränderungsprozesse

Unternehmen stehen im Veränderungsprozess vor einer doppelten Aufgabe. Sie müssen einerseits Wandlungs- und Lernfähigkeit ermöglichen, andererseits Sicherheit vermitteln. Beschäftigte sollen flexibel und lernfähig sein. Sie benötigen aber neben Lernmöglichkeiten auch ein hinreichend stabiles Umfeld, um ihre Fähigkeiten und Kreativität entfalten zu können. Eine Kultur der Veränderungsfähigkeit, aber auch der neuen Innovationsstrategien und Managementstrukturen war und ist gefragt. Welche Merkmale derartige „Kulturen“ ausmachen, war bis vor kurzem kaum erforscht. Entsprechend waren auch die Instrumente der Gestaltung innovationsförderlicher Kulturen – sofern existent – nicht oder nur unzureichend erprobt. Zusätzlich bestand in diesem Kontext der Bedarf, die bisherige Sichtweise dessen, was eine innovationsförderliche Unternehmenskultur ausmacht, zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) richtete aufgrund dessen einen Förderschwerpunkt ein und startete 2003 die ersten Projekte in diesem Bereich.¹ Im Rahmen des BMBF-Konzeptes „*Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit*“ wurden 16 Projektverbünde in eine mehrjährige Förderung aufgenommen. In allen Projektverbänden erfolgt eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen (zum Beispiel Universitäten, Fraunhofer-Instituten, Forschungsinstituten) und Praxis (zum Beispiel Unternehmen, Unternehmensverbänden, Innovationsregionen).

Adressaten der Fördermaßnahmen waren vorrangig Institutionen aus Forschung und Wirtschaft, die die Bedarfe formulieren, Lösungen vorschlagen, Methoden erarbeiten, erproben und schließlich in übertragbare Konzepte umwandeln sollten. Die vorrangigen Ziele des Förderschwerpunkts zur Unternehmenskultur bestanden darin, Ansatzpunkte für einen betrieblichen Kulturwandel zu erschließen und Veränderungsprozesse anzustoßen. Die Innovationsfähigkeit der Unternehmen sollte ermöglicht und gefördert werden, wobei grundlegende Sicherheiten trotz sich wandelnder Strukturen beibehalten werden sollten.

Effekte der Fördermaßnahmen

Die Unternehmen in den Projektverbänden brachten sich bei der Entwicklung und Erprobung von innovativen Unternehmenskulturen aktiv ein; und Erfolge zeigten sich häufig schon während der Projektlaufzeit auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht. So wurden zum Beispiel steigende Beschäftigtenzahlen, Umsatzzuwachs oder sinkender Krankenstand von beteiligten Unternehmen als Kennzahlen angegeben. Gleichwohl schlugen sich wesentliche Projekterfolge erst in einer schwer messbaren Nachhaltigkeit nieder, zum Beispiel in einer stärkeren Motivation und Identifikation oder einer höheren Effizienz aller Beschäftigten eines Unternehmens. Die Aufgabe, der sich die Unternehmen stellten, war komplex – und sie stellt auch für die Wissenschaft noch immer eine Herausforderung dar. Umso erfreulicher sind die positiven Ergebnisse: Es wurden mehrere Managementinstrumente zum Aufbau und zur Weiter-

¹ Vgl. Bekanntmachung „Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und -milieus“, Bundesanzeiger vom 16.8.2001.

entwicklung von innovationsförderlichen Unternehmenskulturen entwickelt und erfolgreich in Unternehmen umgesetzt. Dies zeigen folgende Beispiele:

Diversität und Wertschätzungskultur

Globalisierung und Migration hinterlassen ihre Spuren auch im sozialen Gefüge von Unternehmen und Belegschaften. Integration und der Umgang mit Vielfalt in Betrieben werden zukünftig eine noch viel größere Rolle im Innovationsprozess spielen als dies heute schon der Fall ist. Neben den Personengruppen, die in den EU-Richtlinien zur Anti-Diskriminierung und im neuen Gleichbehandlungsgesetz ausgewiesen sind und als benachteiligt gelten (zum Beispiel Ältere, Frauen, Behinderte oder Ausländer), prägen auch Gegensätze zwischen Kaufleuten und Technikern, Vorgesetzten und Nicht-Vorgesetzten, Akademikern und Nicht-Akademikern das betriebliche Klima – im positiven wie im negativen Sinn. Daraus resultierende Reibungen und Konflikte beeinträchtigen Innovationsprozesse in hohem Maße. Hier lag es nahe, nach Instrumenten zu suchen, mit denen die vorhandene Diversität im Unternehmen für das Unternehmen genutzt werden kann. Mit einem strukturierten Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung, der Einbindung von interkulturellem Wissen und dem Zusammenbringen von Komplementärwissen von Praktikern und Wissenschaftlern wurden in mehreren Betrieben die Beschäftigten erfolgreich in eine gemeinsam gelebte Unternehmenskultur eingebunden und positive Unternehmenseffekte erzielt. Die neue Form einer Wertschätzungskultur wird demnächst als Leitfaden für Unternehmen verfügbar sein (www.diversity-innovation.de).

Lernkulturen

Mit den immer schneller werdenden Innovationszyklen können Bildungszyklen (zum Beispiel die Zeit bis zur Einführung eines neuen Curriculums an Fachschulen) oder Arbeitszyklen (zum Beispiel die Zeit bis zur Einführung neuer Arbeitsabläufe im Betrieb) immer weniger Schritt halten. Dies bedingt eine Verlagerung und Zunahme von Verantwortlichkeiten. Wissenschaft und Unternehmen haben im Rahmen des Förderschwerpunkts Hand in Hand flexible Personalentwicklungskonzepte entwickelt, mit denen die Betriebe zukünftig in kürzester Zeit auf neue (Lern-)Anforderungen reagieren und die notwendigen Kompetenzen vermitteln können. Entsprechende Anleitungen wurden im Verbund „AGIL“ erarbeitet (www.agil-team.de).

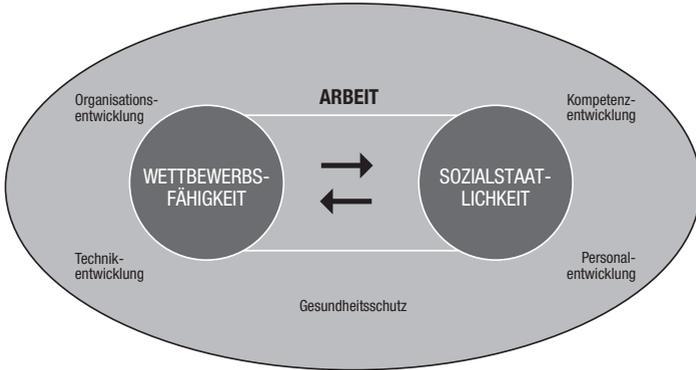
Leitbilder

Globalisierung und die flächendeckende Einführung von Informationstechnologien führen zu einer Virtualisierung vieler ökonomischer Prozesse. Durch die rasante Entwicklung der Kommunikationsmedien werden zusätzlich neue Unternehmens- und Kooperationsformen gefördert, die weg vom Großunternehmen und hin zu kleinen vernetzten Einheiten führen. Beispielsweise bieten sich durch die Gründung von virtuellen Unternehmen gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) neue Chancen der Zusammenarbeit, mit der sie großenbedingte Nachteile ausgleichen können und Wettbewerbsvorteile erzielen. Im Gegensatz zum Großunternehmen mit einer homogenen Betriebsstruktur haben virtuelle Unternehmensverbände eher Projektcharakter und sind zeitlichbefristet. Die Identifikation mit dem Unternehmen und der Aufbau einer gemeinsamen Unternehmenskultur werden dadurch zur Herausforderung: Über eine gemeinsame Leitbildentwicklung wurden hier gemeinsame und innovationsförderliche Unternehmenskulturen in mehreren Betrieben aufgebaut (www.performanz-leitbilder.de).

Was zeichnet eine innovationsförderliche Unternehmenskultur aus?

Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur wird insbesondere durch eine transparente, zielorientierte Unternehmensführung getragen, die auf der Grundlage menschen- und aufga-

bengerechter Leitungs-, Beteiligungs- und Organisationsstrukturen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens verbessert. Sie berücksichtigt zugleich die Forderungen von Beschäftigten nach Stabilität ihres Beschäftigungsverhältnisses, Anerkennung, Beteiligung und Kompetenzförderung. Eine Abstimmung der unterschiedlichen Wertvorstellungen und Verhaltensweisen im Unternehmen, die eine vertrauensvolle Kommunikation und Kooperation aller Akteure und Beschäftigten einschließt, zeichnet eine erfolgreiche Unternehmenskultur aus und ist Voraussetzung und Gewähr für das Erreichen der Unternehmensziele.



Struktur ganzheitlicher Innovationssysteme. Quelle: DLR.

Das Zusammenspiel von transparenter Kommunikation, Wertschätzung und Beteiligungsmöglichkeiten, Motivation und Einsatzbereitschaft fördert betriebliche und persönliche Kompetenzen. Immer wichtiger wird auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine Unternehmenskultur, die diese Faktoren berücksichtigt, setzt auf Nachhaltigkeit.

Die Integration sozialer Verantwortung in die Unternehmensziele und die Fähigkeit, nachhaltige Konzepte für das Zusammenspiel von Unternehmensleitung und Belegschaften zu etablieren, spielen eine zentrale Rolle. Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur wird nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn die betroffene Zielgruppe – die Gesamtheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens – in Veränderungsaktivitäten einbezogen und vor allem dazu motiviert wird. Über den einfachen Wissenstransfer hinaus ist es notwendig, dass die Zielgruppe sich aktiv in den Prozess einbringt, gemeinsam eine Kultur entwickelt und sich auf Dauer mit dieser identifiziert.



Dr. Claudio Zettel

Dr. Claudio Zettel ist gelernter Geograf und Wirtschaftssoziologe und 1997 für das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) tätig. Er war von 2002 bis 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Projektträger des BMBF im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), Abteilung „Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, und ist seit 2007 Leiter der Gruppe „Innovative Arbeitsgestaltung“.

www.pt-dlr.de

„Wertschätzung bedeutet nicht, Konflikten aus dem Weg zu gehen.“

Die regelmäßige Wartung von technischen Anlagen ist für jedes Unternehmen selbstverständlich – gilt hier doch das Motto „Return on Invest“. Dass sich nicht nur Investitionen in Technik, sondern auch in Menschen im wahrsten Sinne des Wortes auszahlen, wird häufig unterschätzt. Die NanoFocus AG aus Oberhausen verankert das Prinzip der gegenseitigen Wertschätzung ausdrücklich in ihrer Unternehmenskultur – und sieht das „weiche“ Personal-Thema als kalkulierten Invest. Den Anstoß hierzu gab das DIVINKU-Projekt. Im Interview erklären der Vorstandsvorsitzende Dr. Hans-Herrmann Schreier und der Leiter Applikation Rainer Liebe, wie sich gegenseitige Wertschätzung für ein Unternehmen auszahlt.

Warum investieren Sie Zeit und Geld in eine Unternehmenskultur, die von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist?

Schreier: Über den besonderen Stellenwert des Begriffs Wertschätzung habe ich mir kaum Gedanken gemacht, bis ich mit dem DIVINKU-Projekt konfrontiert wurde. Meine persönliche Einstellung war immer davon geprägt, anderen Mitmenschen mit wohlwollendem Respekt gegenüberzutreten. Diese Grundeinstellung ist Ausgangspunkt für eine konstruktive Kommunikation und ein erfolgreiches Miteinander in einem Unternehmen.

Innovationen in Form neuer Produkte wie unserer Oberflächenanalysetools im Mikro- und Nanometerbereich, aber auch in Form neuer Verfahren und Organisationsformen sind entscheidende Erfolgsfaktoren bei der NanoFocus AG. Nachhaltige Innovationen sind aber nur durch das effektive und effiziente Zusammenarbeiten einer Vielzahl von internen und externen Mitwirkenden mit unterschiedlichen Erfahrungen, Ausbildungen und Kompetenzen möglich. Um mit dieser Vielfalt zu einem sinnvollen Ergebnis zu kommen, ist eine Zusammenarbeit auf der Grundlage von gegenseitiger Anerkennung und Respekt wichtig. Diese gegenseitige Wertschätzung ist für die Zusammenarbeit wie ein „Schmiermittel“ – und führt zu Wertschöpfung und nachhaltigem Wachstum für das Unternehmen. Die menschlichen Aspekte und die handfesten betriebswirtschaftlichen Auswirkungen haben uns veranlasst, die Wertschätzungskultur in unserem Unternehmen genauer zu betrachten, positive Ergebnisse transparent zu machen und Maßnahmen zur weiteren Verbesserung einzuleiten.

Welche Maßnahmen haben Sie konkret durchgeführt?

Liebe: Ein wesentlicher Faktor zur Steigerung der Wertschätzung im Unternehmen ist die Verbesserung der Kommunikation. Dies konnte bei NanoFocus durch verschiedenste Maßnahmen erzielt werden. Kommunikative „Barrieren“ zwischen den einzelnen Abteilungen wurden durch abteilungsübergreifende informelle Treffen überwunden. Eine Wissensdatenbank, die die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter vorstellt, brachte ebenfalls mehr Transparenz. Als sehr praktisch hat sich die Einführung von Internettelefonie erwiesen. Telefonkonferenzen können jetzt schneller einberufen werden, was zu einer besseren Integration von Mitarbeitern außerhalb des Stammwerks geführt hat. Nicht zuletzt haben wir auch die Führungskräfte der mittleren Ebene angesprochen. Hier wurde unter anderem das Vorgesetztenverhalten gegenüber Mitarbeitern geschult, um beispielsweise auf Konfliktsituationen richtig zu reagieren.

Wie verträgt sich Wertschätzung mit Konfliktsituationen?

Schreier: Wertschätzung bedeutet nicht, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Im Gegenteil: Eine aktive und faire Kommunikation kann die Konfliktbewältigung unterstützen und ist gelebter Bestandteil der Wertschätzungskultur. Diese erstreckt sich auf verschiedene Ebenen: auf einen selbst, das Team, die anderen Abteilungen und auf das gesamte Unternehmen.

Was hat sich für Sie und Ihre Kollegen persönlich durch den Kulturwandel bei NanoFocus verändert?

Schreier: Veränderungen setzen voraus, dass man sich der eigenen Situation und der Herausforderung, bessere Ergebnisse zu erzielen, bewusst wird. Eine Unternehmensbefragung durch externe Fachexperten im Rahmen des DIVINKU-Projekts hat ergeben, dass sich unsere Mitarbeiter mit der NanoFocus AG und ihren Produkten identifizieren. Es besteht eine hohe Bereitschaft, Veränderungen mitzugestalten und sich aktiv ins Unternehmen einzubringen. Diese Wertschätzung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen zeigt, dass es dem Management gelungen ist, eine wichtige Führungsaufgabe zu erfüllen. Weiterhin ist ins Bewusstsein gerückt, die Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen des Unternehmens zu verbessern. Dazu wurden die vielen vorgeschlagenen Maßnahmen zur Veränderung gemeinsam mit den Mitarbeitern gesichtet und mit Prioritäten versehen. Die Vorstellung der Mitarbeiter, was sachlich wichtig und zeitlich dringend ist, wurde ernst genommen. Die Maßnahmen wurden bereits mit großer Einsatzbereitschaft aller Beteiligten angepackt und zeigen erste positive Ergebnisse.

Was würden Sie anderen Firmen raten – von welchen Ihrer Erfahrungen können kleine und mittlere Unternehmen profitieren?

Schreier: Man sollte es als Tatsache begreifen, dass Wertschöpfung durch Wertschätzung ein unsichtbarer, aber in seiner Auswirkung handfester betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist. Komplexe Betriebsabläufe sind nur handhabbar, wenn die vielfältigen Kompetenzen aller Beteiligten zielgerichtet eingesetzt werden. Kommunikation und gegenseitige Wertschätzung sind dabei die „Schmiermittel“, um „Sand im Getriebe“ mit den bekannten Verschleißerscheinungen zu vermeiden. Eine unabhängige, von externen Fachexperten durchgeführte Bestandsaufnahme zum Thema Wertschätzung und Kommunikation sollte alle Aspekte der Unternehmensebenen umfassen, durchgeführt als Einzelbefragung oder Kleingruppendiskussion. Die Ergebnisse geben für das Management durchaus unerwartete positive aber auch kritische Resonanz wider. Dies sind wertvolle Ausgangspunkte für eine zielgerichtete Veränderung der Wertschätzungskultur.

Das Interview führte Josefine Zucker.



Dr. Hans-Herrmann Schreier



Rainer Liebe

Dr. Hans-Herrmann Schreier ist Vorstandsvorsitzender, Rainer Liebe Leiter Applikation bei der NanoFocus AG. Der Nanotechnologie-Ausrüster mit Sitz in Oberhausen strebt eine führende Position bei der Entwicklung und Vermarktung von Instrumenten zur optischen 3D-Oberflächenanalyse im Nanometerbereich an.

www.nanofocus.de

Wertschöpfung durch Wertschätzung – personelle Vielfalt als Quelle für Innovation

Unternehmenserfahrungen aus dem BMBF-Projekt „DIVINKU – Diversity als Innovationskultur“

Dr. Christine Neuy
Dr. Hans-Hermann Schreier

Motivation der Unternehmen für eine Beteiligung am Projekt

Die am Projekt DIVINKU beteiligten Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Spitzentechnologien – Mikrotechnik, Mikroelektronik/Halbleitertechnologie und Nanotechnologie. Sie alle sind einem enormen Markt- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt und spielen mit ihren technologischen Entwicklungen in der Champions League der Hightech-Anbieter.

Die Notwendigkeit, nicht nur auf technologischer Seite, sondern auch in nicht-technologischer Hinsicht eine Spitzenposition einzunehmen, wurde von den Unternehmenspartnern NanoFocus AG, HL-Planartechnik GmbH, Bürkert Fluid Control Systems und der KSG Leiterplatten GmbH im Laufe des Projektes erkannt – denn nur eine nach innen funktionierende Organisation kann im Wettbewerb bestehen. Technologie kann unter Umständen kopiert werden; die gut eingespielte Zusammenarbeit von Mitarbeitern hingegen ist in jeder Firma einzigartig.

Bei den stark wachsenden Unternehmenspartnern galt es, Strukturen und Spielregeln zu finden, die ein Wachstum weiter befördern. „30 Mitarbeiter agieren noch eher wie 30 Einzelunternehmer – bei 80 bis 90 Mitarbeitern aber sind klar definierte Strukturen unabdingbar“, meint Johannes Herrnsdorf, Geschäftsführer der HL-Planartechnik GmbH aus Dortmund. Bei HL wurden die Strukturen unter anderem durch die Einführung eines Qualitätsmanagements aufgebaut. Der Kauf durch ein amerikanisches Unternehmen mit französischem Headquarter und Fertigungsstandorten in Asien machte es notwendig, die Kommunikationsstrukturen noch weiter auszubauen.

Margret Gleiniger, kaufmännische Leiterin der KSG Leiterplatten GmbH in Gornsdorf, betont die Notwendigkeit weicher Faktoren bei der Unternehmensstrategie. Dabei hat sie längst akzeptiert, dass „weich“ auch tatsächlich „weich“ ist, dass sich also nicht alle Veränderungen in Euro und Cent berechnen lassen, aber subjektiv ein positiver Effekt klar zu beobachten ist.

Britta Uhl, zuständig für Personalentwicklung bei Bürkert Fluid Control Systems in Ingelfingen, betont hingegen, dass sich ihre Firma von den Aktivitäten im Rahmen des DIVINKU-Projektes Wettbewerbsvorteile verspricht, zum Beispiel auch beim Wettbewerb um gute Mitarbeiter. Eine durchgängige Personalentwicklung sieht sie als deutliches Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Firmen.

Laut Dr. Hans-Hermann Schreier, Vorstandsvorsitzender der NanoFocus AG aus Oberhausen, sind erfolgreiche Innovationen nur durch das effektive und effiziente Zusammenwirken einer Vielzahl an Mitwirkenden mit unterschiedlicher Erfahrung, Ausbildung, Kompetenz und Herkunft sowie unterschiedlichem Alter und Geschlecht möglich. Gerade die komplexen

Aktivitäten eines Hightech-Unternehmens wie NanoFocus mit erklärungsbedürftigen Produkten, anspruchsvollen Kunden, einem Zugang zum öffentlichen Kapitalmarkt und einer weltweiten Präsenz seien nur mit personeller Vielfalt zu stemmen.

Diversity ist die notwendige Voraussetzung, um komplexe wirtschaftliche und technische Prozesse, insbesondere auch Innovationen zu schaffen und zu beherrschen. Um mit dieser Vielfalt zu einem sinnvollen Ergebnis zu gelangen, ist eine Zusammenarbeit auf der Grundlage von gegenseitiger Anerkennung und Respekt wichtig.

Die Herausforderung bei der NanoFocus AG als wachstumsorientiertes Hightech-Unternehmen bestand darin, das teils unkoordinierte Engagement der Mitarbeiter in ein ausgewogenes Verhältnis mit klassischen Strukturen zu bringen, kurzum, aus „Solisten“ ein „Orchester“ zu formen. Die Wertschätzung hilft dabei wie ein „Schmiermittel“ und führt zu Wertschöpfung und nachhaltigem Wachstum.

Wie werden Wertschätzung und personelle Vielfalt glaubwürdig praktiziert?

Wertschätzung und personelle Vielfalt waren bei der Integrationsphase der HL-Planartechnik GmbH in die amerikanische Mutter sehr wichtig. Zahlreiche Spielregeln, die mittels Coaching im Rahmen des Projektes entwickelt wurden, werden heute selbstverständlich im Unternehmen praktiziert. Das Vorhaben, nicht nur in Technologie, sondern auch in Menschen zu investieren, wurde umgesetzt.

Die beteiligten Unternehmen haben inzwischen verinnerlicht, dass die verschiedenen Mitarbeitergruppen individuell angesprochen werden müssen. Mit EBIT oder Excel-Charts kann nicht jeder Mitarbeiter etwas anfangen. Auch die Betriebsvereinbarungen bei KSG wurden auf Verständlichkeit getrimmt; genauso wie die Anweisungen im Qualitätsmanagement. Auf Betriebsversammlungen werden die Mitarbeiter bei ihrem Wissensstand „abgeholt“. KSG, Bürkert und HL-Planartechnik bestätigten, dass das Projekt bei den Mitarbeitern sehr aktiv im Bewusstsein ist und auch immer wieder eingefordert wird. Die gelebte Vielfalt der Mitarbeiter im Unternehmen ist bei Bürkert inzwischen Bestandteil aller strategischen Papiere. Entscheidend sind die Durchgängigkeit von der Geschäftsführung bis zu den Mitarbeitern sowie eine transparente Kommunikation.

NanoFocus beobachtet nun an vielen Stellen eine Wertschätzungskultur. Einige Organisationsschwächen konnten durch „kürzere Wege“ mit Kompetenzabgabe und mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter behoben werden. Durch die Einführung eines monatlichen Newsletters, in dem alle Abteilungen über ihre aktuelle Situation berichten, werden auch Mitarbeiter erreicht, die nicht am Stammsitz tätig sind. Der Ausbau des Intranets, zum Beispiel durch eine Wissensdatenbank, erhöht die Transparenz im Unternehmen. Durch das Prinzip der „offenen Tür“ sowie das „Management by walking“ durch den Vorstandsvorsitzenden werden hierarchische Barrieren überwunden. Um Hürden zwischen den Beziehungsebenen abzubauen, wurden ganz bewusst gemeinsame Freizeitaktivitäten wie Betriebsausflüge und sportliche Aktivitäten intensiviert. Alle Beteiligten erleben in ihren alltäglichen Direktkontakten die Wertschätzung ihres jeweiligen Gegenübers.

Was sind Hürden bei der Umsetzung wertschätzender Handlungsmuster im Unternehmensalltag?

Häufig müssen interne Veränderungen aus zeitlichen oder Prioritätsgründen „externen“ Projekten oder Aufträgen Vorrang geben. Das Tagesgeschäft drängt die Vorhaben zurück. Bei KSG steht nach wie vor die Frage im Raum, wie und wie umfassend einzelne Mitarbeitergruppen informiert werden. Der Informationsaustausch gilt oftmals auch als Maß für die Wertschätzung: Wer wird wann über was informiert? Hier gilt es, das richtige Maß zu finden und auch dafür zu sensibilisieren, dass eben nicht alle Mitarbeiter jederzeit alles wissen können.

Bürkert betont, dass nunmehr jeder neue Mitarbeiter zum einen sehr gut ausgewählt und zum anderen richtig integriert werden muss. Dazu gehört es, die neuen Mitarbeiter von der Unternehmenskultur zu überzeugen und mit der geeigneten Methodik ins Unternehmen einzubinden. „Standesdünkel“ sind hier fehl am Platz. Britta Uhl von Bürkert beobachtet, dass die Beschäftigung mit wertschätzenden Handlungsmustern eine „Lawine“ ausgelöst hat: Immer mehr Folgeprojekte werden initiiert, und es gibt „Baustellen“ en masse. Die Strategie von Bürkert sieht vor, in die Qualifikation der Mitarbeiter zu investieren, auch wenn diese Investition vielleicht erst später abgerufen wird. Dazu ist es unabdingbar, eine Kultur des Vertrauens untereinander aufzubauen und Transparenz zu leben.

Die Einführung eines kooperativen Führungsstils bei NanoFocus erforderte sowohl bei den Führungskräften (durch Kompetenzabgabe) als auch bei den Angestellten (durch mehr Eigenverantwortung) ein Umdenken. Der einsetzende Erfolg konnte jedoch diese Anfangsverluste schnell kompensieren. Veränderungen, teils radikale Umbrüche in der Unternehmensentwicklung wie der Börsengang, Unternehmenswachstum mit zahlreichen neuen Mitarbeitern, die Einführung neuer Produkte sowie Stress durch saisonal hohe Auftragsengänge verdrängten zeitweise die DIVINKU-Aufgaben und -Anforderungen. Dennoch gelang es, das Projekt immer wieder in Erinnerung zu rufen. Gegenseitige Wertschätzung bedeutet aus Sicht von NanoFocus nicht konfliktarmes Verhalten oder falsche Harmonie um jeden Preis. Konflikte sind natürlich und notwendig, treten immer wieder auf und müssen aktiv angegangen werden – allerdings mit gegenseitiger Wertschätzung und an der Sache orientiert.

Welche guten Beispiele gibt es für eine wertschätzende Unternehmenskultur bei personeller Vielfalt?

Bei HL-Planartechnik wird nun verstärkt Wert auf gemischte Teams gelegt, die in Treffen gemeinsam Ziele definieren. Spielregeln für Besprechungen wurden aufgestellt. Die Effizienz der Treffen ist dadurch gestiegen. In Planung sind derzeit noch ein Vorschlagswesen für technische, organisatorische und vertriebliche Verbesserungen sowie ein geregelter Schulungsplan.

Auch KSG betont den Wert der neuen Besprechungskultur. Die Besprechungen kosten nun weniger Kraft. Ein Vorschlagswesen existiert, soll aber vereinfacht werden. Vielfach genutzt wird ein Vordruck für spontane Ideen, und es gibt Paten für die verschiedenen Bereiche. KSG beobachtet einen Anstieg der Verbesserungsvorschläge seit Projektbeginn, die sich auch in Nutzen umrechnen lassen. Die Weiterbildung wurde grundlegend neu organisiert. Mittlerweile ist die Einstellung zur Weiterbildung noch offener geworden. Zusatzangebote, die in der Freizeit stattfinden, werden über ein Bonussystem belohnt und münden in eine Prämie. Die Überarbeitung des Prämiensystems für die Fertigung steht

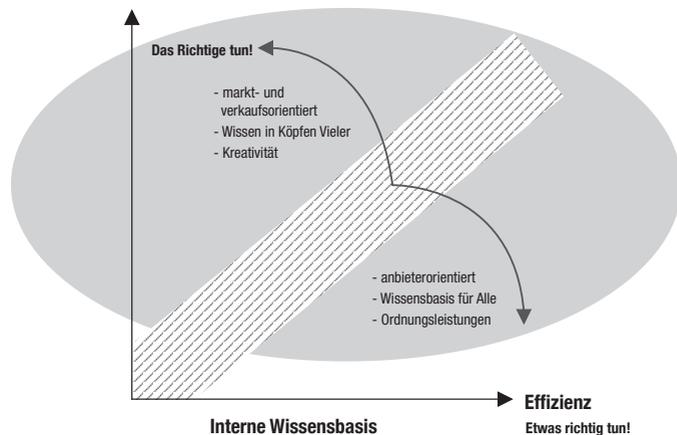


noch bevor. Pauschalformeln sind unangemessen; das System muss über 200 Individuen gerecht werden und soll sich monatlich niederschlagen. Im Bereich der Ausbildung wurde das Anreizsystem sehr gut angenommen und ein positiver Wettbewerb der Auszubildenden induziert.

Die wesentlichen Bausteine bei Bürkert für die wertschätzende Unternehmenskultur sind das Kompetenzmanagement-System, das berufsbegleitende Lernen sowie die Weiterbildung. Im Rahmen des Kompetenzmanagements wurden Rollenprofile für die Mitarbeiter entwickelt, die als Zielvorgabe dienen und innerhalb von drei bis fünf Jahren erreicht werden sollen. Dabei sollen die Mitarbeiter kontinuierlich begleitet und unterstützt werden.

Durch die Einführung eines kooperativen Führungsstils werden die Potenziale jedes einzelnen Mitarbeiters bei NanoFocus besser genutzt. Eine Umfrage bei Bestandskunden durch ein unabhängiges Institut konnte dem Unternehmen außerdem wertvolle Informationen über die Kundenzufriedenheit und Innovationspotenziale geben. Zugleich ist dies eine Wertschätzung dem Kunden gegenüber, da er vom Unternehmen ernst genommen wird. Die Entwicklung und Nutzung des komplexen technischen Wissens in vielen Köpfen konnte erfolgreich mit einer speziellen, lebendigen „Wissensdatenbank“ in Anlehnung an das bekannte Wikipedia realisiert und praktiziert werden. Das Modell des Harmoniepfades dient als strategische Leitlinie für eine ausgewogene Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation. Effektivität und Effizienz gilt es von allen Beteiligten erfolgreich auszubalancieren, insbesondere was neue und verbesserte Produkte, Prozesse und Anwendungen angeht.

Effektivität - Zukunftsmärkte erschließen



Harmoniepfad, Quelle: NanoFocus AG.

Gibt es Belege für die Bedeutung von Wertschätzung und personeller Vielfalt für die Wertschöpfung in Unternehmen?

Harte Faktoren sind schwer festzulegen, da beispielsweise Umsatz oder Gewinn ja mannigfaltigen Einflussgrößen ausgesetzt sind. Aus Verbesserungsvorschlägen kann ein Nutzen berechnet werden. Auch die gestiegenen Weiterbildungstage könnten umgerechnet werden, zum Beispiel wenn bei einem PC-Problem nicht der Service gerufen wird, sondern das Prob-

lem vom Mitarbeiter selbst gelöst werden kann. Auch der sinkende Krankenstand ist ein Wohlfühl-Indikator – und rechnet sich für die Firma. Die Teilnahme an den Mitarbeiterbefragungen bei KSG ist in den letzten Jahren gestiegen, was ein gestiegenes Interesse am Unternehmen zeigt.

Zu bedenken gibt Margret Gleiniger, dass sich die Verantwortlichen auch eingestehen müssen, dass „weiche“ Maßnahmen auch „weiche“ Indikatoren bedingen. Dazu muss man stehen. Es kann nicht alles auf den rechnerischen Nutzen reduziert werden. Besondere Bedeutung misst sie bei ihren Aktivitäten nunmehr dem mittleren Management bei, das in einer „Sandwich-Position“ zwischen Führungsebene und Mitarbeitern wichtige Informations- und Kommunikationsaufgaben wahrnimmt.

Bürkert stellt vor allem eine steigende Motivation und Effektivität fest. Dies zeigt sich unter anderem in einer wachsenden – positiven – Risikobereitschaft. Die Kreativität für eigene Wege ist gestiegen. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, Fehler machen zu dürfen – auch wenn diese selbstverständlich wieder ausgemerzt werden müssen. Fehler führen aber nicht zu einem erhöhten Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren. Die Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft sowie das unternehmerische Denken innerhalb der Belegschaft haben sich positiv verändert.

Die NanoFocus AG hat die gegenseitige Wertschätzung, die Individualität und Vielfalt, insbesondere auch durch den Altersmix, in ihrer Corporate Identity ausdrücklich als grundlegende Unternehmenswerte verankert. Die Produktinnovationen sind insgesamt zielgerichteter und effektiver geworden. Grundlage bildet eine matrixartig festgelegte Innovationsorganisation und die Bewegung und Ausrichtung am und auf dem „Harmoniepfad“. Verbindliche Prioritäten für Weiterentwicklungen von Hard- und Software im Messgerätebereich orientieren sich, wie in anderen Unternehmensbereichen auch, an einer gemeinsam abgestimmten Zielhierarchie.



Dr. Christine Neuy

Dr. Christine Neuy ist Geschäftsführerin des IVAM Fachverbandes für Mikrotechnik. Der internationale Verband mit rund 250 Mitgliedern bringt Anbieter und Anwender aus den Bereichen Mikrotechnik, Nanotechnik und neue Materialien zusammen.

www.ivam.de



Dr. Hans-Hermann Schreier

Dr. Hans-Hermann Schreier ist Vorstandsvorsitzender der NanoFocus AG. Der Nanotechnologie-Ausrüster mit Sitz in Oberhausen strebt eine führende Position bei der Entwicklung und Vermarktung von Instrumenten zur optischen 3D-Oberflächenanalyse im Nanometerbereich an.

www.nanofocus.de

Gerburgis A. Niehaus

Erfolgreiche Führungskräfte haben eines gemeinsam: Sie beherrschen ihre Aufgaben wie das Einmaleins, setzen ihre Fähigkeiten zielführend ein und motivieren ihre Mitarbeiter. Dabei ist es häufig so, dass Führungskräfte vor allem gute Fachkräfte sind und aufgrund dieser Kenntnisse in eine Führungslaufbahn hinein befördert werden. Den Wenigsten sind ihre Führungskompetenzen in die Wiege gelegt; sie haben sie sich im Laufe ihrer Führungstätigkeit on-the-job oder durch Training und Coaching angeeignet.

Führungskompetenzen

Der Organisationspsychologe Lutz von Rosenstiehl hat mal gesagt, dass Führung durch Personen im Wesentlichen Kommunikation sei. Und das trifft zu, denn je klarer die Gespräche sind, desto klarer wissen Mitarbeiter, was ihre Vorgesetzten von ihnen erwarten und an ihnen schätzen. Doch gerade eine klare Gesprächsführung kostet die meisten Führungskräfte größte Überwindung. Sie wollen ihre Mitarbeiter motivieren und scheuen sich, kritische Punkte deutlich anzusprechen. Eine Vorbereitung findet selten statt, stattdessen wird mal so eben zwischen „Tür und Angel“ das Wichtigste besprochen, und damit scheint die Pflicht erfüllt zu sein. Unklare Äußerungen geben keine wirkliche Information über die Leistung eines Mitarbeiters.

Das zeigt das Beispiel einer Führungskraft, die neu im Unternehmen angefangen hatte und nach kurzer Zeit von ihrem Vorgesetzten zum Gespräch gebeten wurde. „Man ist unzufrieden mit Ihnen“ und „was ist denn da vorgefallen“ waren wesentlicher Gesprächsinhalt – damit konnte der neue Manager jedoch wenig anfangen. Auf seine Nachfrage, wer denn „man“ sei, und was konkret „unzufrieden“ bedeute, konnte oder wollte ihm sein Chef keine klare Antwort geben. Seiner wiederholten Bitte um Konkretisierung der Kritik kam die Geschäftsführung nicht nach; das Ergebnis war, dass dieser motivierte und fähige Manager nach kurzer Zeit das Unternehmen wieder verließ. Wie dieses Beispiel zeigt, können Mitarbeiter – auch Führungskräfte – in den seltensten Fällen mit ungenauen Aussagen etwas anfangen. Im Gegenteil, häufig rufen diese Äußerungen, gerade auch pauschales Lob, Unzufriedenheit hervor, weil der Mitarbeiter gar nicht genau weiß, was damit gemeint ist, oder sich zu Unrecht gelobt oder kritisiert fühlt.

Ein echter Austausch findet so nicht statt. Dabei ist eine klare Gesprächsführung ein wichtiges Motivationsinstrument für erfolgreiche Führung – für Mitarbeiter *und* Führungskraft – und nicht so schwierig, wie es auf den ersten Blick scheint. Wer fragt, der führt, und wer richtig zuhört, erfährt mehr, als das, was gesagt wird. Die meisten Führungskräfte haben einen hohen Redeanteil in Mitarbeitergesprächen, sie reden und reden und der Mitarbeiter hat kaum eine Chance, seine eigene Position darzustellen oder Vorschläge zu machen. Gerade das ist aber wichtig, für einen gegenseitigen Austausch und Motivation, vor allem wenn es um kritische Punkte geht. Offene Fragen fördern den Dialog, bringen Informationen, zeigen Interesse und verbessern den Umgang miteinander. Aktives Zuhören heißt, sich ganz auf den Gesprächspartner zu konzentrieren, die nonverbalen Signale des anderen wahrzunehmen und bei Unklarheiten noch mal genauer nachzufragen, ob beide das gleiche meinen. Diese Konzentration auf das Gespräch erfordert natürlich Zeit. Doch die aktive Gesprächsführung verhindert Missverständ-

nisse, falsch ausgeführte Aufgaben, führt zu einer besseren Zusammenarbeit und motiviert sowohl die Führungskraft als auch den Mitarbeiter, denn sie gibt dem Mitarbeiter die wichtigste Motivation: die ungeteilte Aufmerksamkeit der Führungskraft. Die dafür eingesetzte Zeit ist eine Investition, die sich in jedem Fall auszahlt.

Führungsaufgaben

Natürlich ist Kommunikationskompetenz nicht das einzige, was erfolgreiche Führungskräfte haben müssen, sie ist jedoch die entscheidende Grundlage für erfolgreiche Führung und für andere Soft Skills wie Problemlösungskompetenz, Teamfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit. Und damit entscheidend für die Bewältigung der Führungsaufgaben, die im Folgenden näher erläutert werden.



Kreislauf Führungsaufgaben. Quelle: p2b/gan/2005.

Die Führungsaufgaben verstehen sich wie in einem Kreislauf. Nach der Klärung und Vereinbarung der Ziele werden die einzelnen Schritte auf dem Weg zum Ziel geplant. Nächster Schritt ist die Delegation der entsprechenden Aufgaben und Verantwortung. Hier endet sehr häufig die Führung im Unternehmen. Die wichtige Aufgabe der Kontrolle der delegierten Aufgaben in vereinbarten Zeitabständen ist vielen Führungskräften unangenehm und findet daher nicht in dem Maße statt, wie es für eine erfolgreiche Führung notwendig wäre. Anhand der kontrollierten Ergebnisse kann das Feedback an den Mitarbeiter gegeben werden. Aus diesem Feedback können die nächsten Ziele abgeleitet werden, nach Klärung der weiteren Unternehmens- oder Abteilungsziele. So entsteht der Kreislauf der Führungsaufgaben, der nur dann reibungslos und erfolgreich funktioniert, wenn alle Stationen auch wirklich durchlaufen werden.

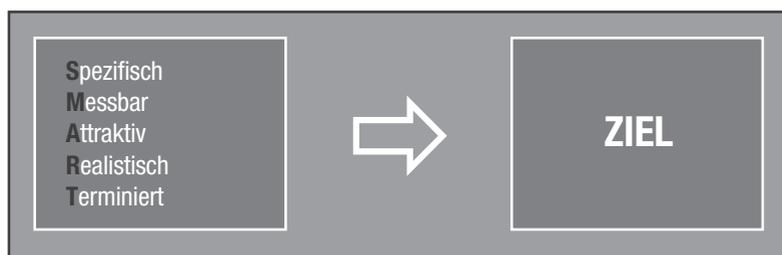
Dieser Aufgabenkreislauf kann für die verschiedensten Führungsaufgaben Einsatz finden. In einem mittelständischen Unternehmen im Einzelhandel arbeiten die Führungskräfte seit einiger Zeit sehr erfolgreich mit diesem Kreislauf. Alle anstehenden Aufgaben werden in die fünf Schritte eingeteilt und aus den Ergebnissen resultieren die neuen Ziele. Die Anwendung hat zu einer deutlichen Klarheit im Aufgabenverständnis sowohl der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte geführt. Dabei sind vor allem die Schritte Kontrolle und Feedback

entscheidend für den Führungserfolg. Ohne Kontrolle kann keine Rückmeldung stattfinden. Und ohne Kontrolle kann auch kein differenziertes Feedback – kritisch oder positiv – stattfinden. Das jedoch ist neben der Aufmerksamkeit ein entscheidender Motivationsfaktor für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Ziele setzen und vereinbaren

„Sie sind ein toller Mitarbeiter“ hört der Abteilungsleiter eines mittelständischen Industrieunternehmens in regelmäßigen Abständen von seinem Vorgesetzten. Und zwar meistens dann, wenn es um zusätzliche Arbeit, zum Beispiel am Wochenende geht. Warum der Vorgesetzte das so sieht, ist dem Abteilungsleiter nicht klar, denn konkrete Ziele sind mit ihm noch nicht vereinbart worden. Auch auf seine Frage nach dem „Warum“ hat er nur ähnlich pauschale Antworten erhalten: „Sie haben sich gut entwickelt“, „Ihre Abteilung ist besser geworden“ sind nur zwei Beispiele. Eine klare Zielvereinbarung kennt er nicht, daher kann er seine eigene Leistung auch kaum selbst einschätzen und das allgemeine Lob demotiviert ihn mehr und mehr.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass Zielformulierungen ganz bestimmte Kriterien erfüllen müssen, damit sie ihren Zweck erreichen: weitere Entwicklung des Unternehmens und Motivation der Menschen, die dort arbeiten. Sehr gut eignen sich die folgenden SMART-Kriterien:



SMART-Kriterien. *Quelle: unbekannt, Darstellung p2b.*

Ein Ziel muss spezifisch und konkret sein, damit Mitarbeiter etwas damit anfangen können. Um die Entwicklung feststellen zu können, müssen Kriterien festgelegt werden, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann. Damit die Mitarbeiter das Ziel auch wirklich erreichen wollen, muss es für sie attraktiv und beeinflussbar sein. Ein weiteres Kriterium für das Ziel ist die Realisierbarkeit, es darf nicht utopisch, sondern sollte auch tatsächlich möglich zu erreichen sein. Last, but not least ist es wichtig, einen Zeitpunkt oder Zeitraum festzulegen, bis wann das Ziel erreicht werden soll.

Planung

Den Weg zum Ziel in einzelne Schritte zu gliedern ist die nächste Führungsaufgabe. Es muss ein Maßnahmenkatalog entwickelt, die Zuständigkeiten geklärt und der Zeitplan erstellt werden. Das ist notwendig, denn umfassende Ziele müssen in Teilziele gegliedert werden, um die Aufgaben entsprechend zuzuordnen. Darüber hinaus kann so jederzeit kontrolliert werden, wie weit die Zielerreichung fortgeschritten ist. Das ist wie bei einem Navigationssystem im Auto: Man gibt das Ziel ein, die komplette Strecke wird ermittelt, und jeweils die nächsten Zielpunkte werden mitgeteilt. Und jederzeit hat der Fahrer die Möglichkeit zu sehen, wie

viele Kilometer er schon gefahren ist, wo er sich in diesem Augenblick befindet und wann er voraussichtlich das Ziel erreicht.

Delegieren

Führungskräfte können nicht alles selbst machen – obwohl gerade Fach-Führungskräfte das allzu häufig meinen. Sie müssen Aufgaben und Verantwortlichkeiten an ihre Mitarbeiter abgeben. Beim Delegieren ist die Frage zu stellen, was sie an wen abgeben können. Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeiter wissen, welchen Sinn die Aufgabe hat, und wie und bis wann sie erledigt werden soll. Diese einfachen Fragen sind wie eine Checkliste. Sie schaffen Transparenz und Arbeitserleichterung, vor allem hinsichtlich der Frage, welchen Sinn die Aufgabe hat. So kann auf einfache Weise immer wieder überprüft werden, ob die Aufgaben wirklich notwendig sind, oder einfach aus Routine immer noch gemacht werden. Das steigert nachhaltig die Effizienz, denn so können überflüssige Arbeiten entdeckt und eliminiert werden.

Kontrolle

Die Kontrolle ist mit die wichtigste Führungsaufgabe! Lenin hat mal gesagt: „Vertrauen ist gut – aber kontrolliere auch.“ Doch gerade die Kontrolle wird häufig bei Führungskräften missverstanden. „Ich vertraue doch meinen Mitarbeitern“ ist ein häufiges Zitat, was letztendlich nur dazu dient, die Verantwortung für die Führungsaufgabe wegzudelegieren. Das ist an dieser Stelle jedoch falsch verstandene Rücksicht. Wer nicht weiß, wo die Mitarbeiter stehen, kann kein Feedback geben. Punkt. Wer nicht kontrolliert, kann seine Mitarbeiter mit ihren Leistungen nicht adäquat wahrnehmen.

Dabei geht es auf keinen Fall um die Einengung der Mitarbeiter bis hin zur Unselbstständigkeit. Mit Kontrolle als Führungsaufgabe ist die regelmäßige Standortbestimmung gemeint – wie in dem Beispiel des Navigationssystems. Immer wieder überprüfen, ob man auf dem richtigen Weg ist, ob es Hindernisse gibt, welche anderen Wege oder Strategien gewählt werden müssen, damit das Ziel auch termingerecht erreicht wird. Der klassische Fall ist der, dass ein Mitarbeiter eine Projektaufgabe bekommt, möglicherweise noch mit den Worten „Sie machen das schon, ich vertraue Ihnen ganz“ und dann einfach allein gelassen wird. Wenn dann am Ende das Ziel nicht erreicht wurde, liegt es am unfähigen Mitarbeiter. Das ist nicht korrekt, denn eine Führungskraft hat die Aufgabe, den Weg bis zum Ziel zu begleiten und frühzeitig auf mögliche Stolpersteine aufmerksam zu machen. Der Mitarbeiter, der ganz tief in der Aufgabe und den Details steckt, kann das nicht leisten – die Führungskraft mit der Außenperspektive sehr wohl! Und ohne Kontrolle kein Feedback.

Feedback

Das Feedback ist das Ende des Kreislaufes und gleichzeitig wieder der Anfang. Als Basis dienen die Kontrollergebnisse; ohne diese ist eine adäquate Rückmeldung nicht möglich. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter mit ihren Stärken, Schwächen, Potenzialen und Leistungen richtig wahrnehmen, können ein differenziertes Feedback geben und auf dieser Grundlage neue Ziele vereinbaren. Diese Wahrnehmung ist neben der Aufmerksamkeit und der Zeit eine wichtige Motivationsbasis. Wer seinen Mitarbeitern ganz konkret sagen kann, was sie gut und was sie weniger gut machen, wird es schaffen, auch kritische Sachverhalte zu besprechen und trotzdem die Motivation – oder gerade deswegen – zu erhalten oder sogar zu steigern.



Denn dann wird nicht der Mensch kritisiert, sondern die Aufgabe. Die Wertschätzung für den Menschen bleibt bestehen.

Erfolgreiche Führung ist häufig das Resultat ständiger Arbeit an sich selbst. Selten haben Menschen die Begabung zu führen; in der Regel ist das ein Prozess, der sich langsam entwickelt und im Idealfall nicht mehr aufhört. Die Anwendung der geschilderten Kompetenzen und Führungsaufgaben sind der Schlüssel für erfolgreiche Führungskräfte, motivierte Mitarbeiter und Unternehmen, die sich im Wettbewerb sicher behaupten können.



Gerburgis A. Niehaus

Gerburgis A. Niehaus ist Gründerin von p2b management in Laer bei Münster. Als Coach begleitet sie Unternehmen und Unternehmer, Führungskräfte und Manager auf dem Weg zu einem erfolgreichen (Berufs-)Leben.

www.p2b-management.de

www.retail-coaching.com

„Komm in mein Haus, du bist willkommen!“

Unternehmenskommunikation am Beispiel eines Veränderungsprojektes

Clemens Lücke

Ich wurde von der mittelständischen Firma index-kg (Kunstname) gebeten, ein Veränderungsprojekt zu begleiten und zu moderieren. Aus Erfahrung weiß ich, dass sich der Einzelne bei größeren Veränderungen gerne auf das, was er kennt, zurückzieht. Er verstärkt die Mauern seines „Hauses“. Dem kann die Organisation nur entgegen wirken, wenn sie die Möglichkeiten und die Qualität der Kommunikation und Information verstärkt. Kommunikation meint nicht nur miteinander sprechen, sondern in Beziehung zueinander treten. Bei der Konzeptionierung und im weiteren Verlauf ließ ich mich von folgenden Thesen leiten.

Thesen:

1. Das Machtmittel des kleinen Mannes sind Informationen, die er zurückhält, teilweise oder falsch weitergibt.
2. Kreativität ist das Schmiermittel für das Wachstum und die Entwicklung eines Unternehmens. Der kreative Mitarbeiter ist der Inhaber seiner Ideen. Er teilt sie mit oder auch nicht.
3. Teams verhalten sich ähnlich wie der einzelne Mitarbeiter.
4. Veränderung erzeugt Unsicherheit, Unsicherheit treibt die Mitarbeiter und Teams hinter die eigenen Grenzen.

Betrachtung 1: Wenn es im Unternehmen gut aussieht:

Informationen stehen allen zur Verfügung. Der einzelne Mitarbeiter oder die Teams sind auf ein Ziel ausgerichtet. Dieses Ziel ist nicht nur verkündet worden, sondern die Mitarbeiter haben sich in einem Zielvereinbarungsprozess mit dem Ziel identifiziert. Also: von der Information (über das Ziel) zur Integration zur Identifikation. Das individuelle Ziel der Mitarbeiter oder auch der Teams ist das persönliche Wohlfühl. Dies kann in Form von Geld, Anerkennung, Bestätigung oder auch guter Zukunftsaussichten erzeugt werden. Die Mitarbeiter oder die Teams brauchen das Gefühl, gebraucht zu werden, wichtig zu sein, etwas Sinnvolles zu tun. Wenn diese Gefühle hergestellt werden können, wird ein weiteres Gefühl befriedigt, nämlich das „sich zugehörig fühlen“: Ich bin Teil von etwas Größerem, ich gehöre zu einer Firma, zu einem Team, in der/dem etwas Nachvollziehbares und Sinnvolles erzeugt wird und geschieht.

Was folgt aus Betrachtung 1:

Wenn dieser Zustand erreicht ist, werden die Mitarbeiter und Teams mit ihren Informationen freigiebig und freiwillig in Richtung des gemeinsamen Ziels umgehen. Wir haben es dann mit einer offenen und transparenten inneren Kommunikation zu tun. In diesem Klima finden wir eine hohe Produktivität und insbesondere auch eine hohe Kreativität. Man ist motiviert, kreative Ideen zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen. Das Klima ist offen, die Mitarbeiter und Teams sind auf „wir“ eingestellt. Die eigenen Grenzen sind durchlässig. Es herrscht ein einladender Charakter vor: „Komm in mein Haus, du bist willkommen!“



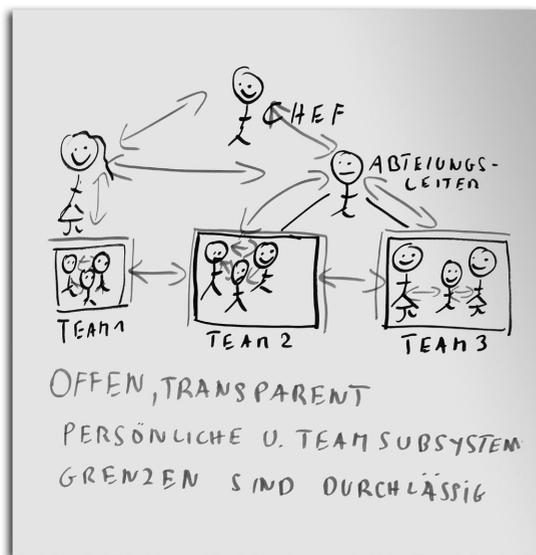


Bild 1: Offene Kommunikation. © C. Lücke

Betrachtung 2: Wenn es im Unternehmen nicht gut aussieht:

Die Mitarbeiter und Teams wurden entweder über die Ziele erst gar nicht informiert oder es wurde kein Zielvereinbarungsprozess durchgeführt. Sie haben also die Ziele weder integriert, noch haben sie sich mit den Zielen identifiziert. Die Mitarbeiter und Teams optimieren ihre eigenen Arbeitsbereiche und verfolgen ihre eigenen Ziele unabhängig davon, ob sie mit denen des Unternehmens vereinbar sind (Suboptimierung).

Was folgt aus Betrachtung 2:

Die interne Kommunikation wird intransparent und mühevoll. Informationen werden nicht mehr oder falsch weitergegeben. Der vertikale Informationsfluss kommt mehr und mehr zum Erliegen. Die Mitarbeiter und Teams sind auf „ich“ eingestellt. Die Subsystemgrenzen sind geschlossen und werden betont. Es gibt keinen einladenden Charakter.

Konkrete Situation:

Ich werde von der Geschäftsführung eines Betriebes, ich nenne diesen Betrieb hier index-kg, gebeten, sie in einem massiven Veränderungsprozess zu beraten. Die index-kg soll von einem ausländischen Unternehmen übernommen werden. Die letzten Jahre der vor zwölf Jahren gegründeten Firma waren nicht mehr so positiv. Geschäftsführer und Gesellschafter sind der Überzeugung, dass mit der Übernahme die Chancen größer sind als die Risiken.

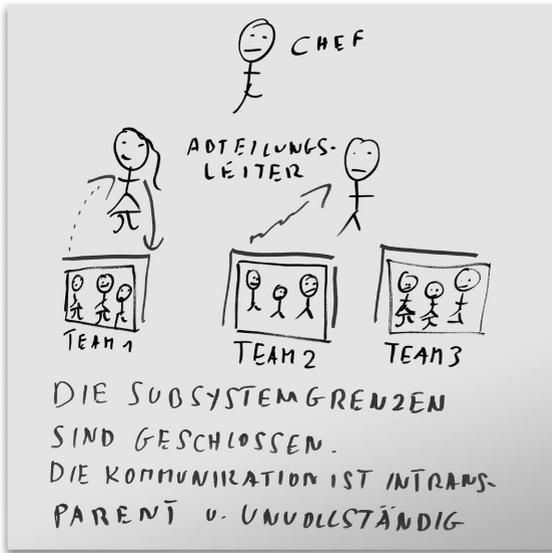


Bild 2: Geschlossene Kommunikation. © C. Lücke

Wir haben es in dieser Situation mit einem massiven Veränderungsprozess zu tun. Generell bedeuten Veränderungen, dass die Grenzen der Teams und Mitarbeiter stärker geschlossen werden. Veränderungen bedeuten Unsicherheit, und Unsicherheit erzeugt den Rückzug ins „eigene Haus“. Dies hatten die Geschäftsführer schon bemerkt und wurden durch die DIVIN-KU-Befragung in ihren Hypothesen gestützt. Dort wurde besonders die mangelnde Transparenz in der vertikalen Kommunikation angemahnt. In meinen Gesprächen mit der Geschäftsführung wurde schnell klar, dass in der kommenden Zeit viel Kraft gebraucht würde.

Es ergaben sich folgende Themen:

1. Überprüfung der Kommunikationsstrukturen
2. Vorbereitung der Übernahme
3. Internationalisierung der index-kg durch die Übernahme
4. Neue Anforderungen an Geschäftsleitung, Führungscrew und Mitarbeiter
5. Beteiligung der Mitarbeiter durch Transparenz der Ziele und einen entsprechenden Vereinbarungsprozess

Es würde hier zu weit führen, den Prozess in allen Einzelheiten zu beschreiben. Ich möchte aber einige Punkte aufzeigen, die sich besonders auf das oben beschriebene Thema der Information und der Kommunikation beziehen: Die Geschäftsführung hatte zum Zeitpunkt meines Eintretens in die Firma bereits strukturell auf die neuen Bedingungen reagiert. So gibt es unterhalb der Geschäftsführung eine erweiterte Geschäftsführung, in der die Führungskräfte der einzelnen Linien/Gruppen integriert sind. Diese Struktur halte ich bei der Größe der Firma mit circa 160 Mitarbeitern für sinnvoll.

Die erste Aufgabe bestand darin, diese erweiterte Führungsrunde mit dem Thema Ziele und Zielvereinbarungen vertraut zu machen. An den Stellen, an denen es ratsam erschien, wurde in das Thema Projektmanagement eingeführt. Schon in diesem Prozess wurde deutlich, wie

schwierig es ist, ein gemeinsames Verständnis bezogen auf die Ziele und erst Recht bezogen auf die Präferenzierung der Ziele zu erzeugen. Ein Beispiel: Es gibt so viele konkurrierende Projekte, dass eine Reihenfolge nach Wichtigkeit kaum herzustellen ist. Dementsprechend ist die Aufteilung der Ressourcen problematisch. Erst nach einer langen und schwierigen Auseinandersetzung gelang es, die Reihenfolge der Projekte aufzustellen. Auch die Unterscheidung in Projekte und Tagesarbeit war eine eigene Aufgabe. Es bedurfte viel Klärung in der Runde, bis dies gelungen war.

In der Organisation war zuerst nicht klar, ob sich der zeitliche Aufwand für diesen Prozess lohnen würde. Es war für die Führungskräfte neu, Einigung unter den Kollegen und der Geschäftsführung zu suchen. Auch das Drängen des Moderators auf ein gemeinsames Verständnis war zunächst irritierend. Heute ist klar, dass mit diesem Vorgehen die Voraussetzung dafür geschaffen wurde, dass die index-kg auch nach der Übernahme ein eigenständiges Profil hat. In der Runde (2 Geschäftsführer + 7 Führungskräfte) herrschte Einigkeit darüber, dass dieser Prozess nun weiter heruntergebrochen werden muss, bis jeder Mitarbeiter beteiligt ist. Erst dann werden „die Häuser wieder offen sein“, erst dann „ist wieder jeder willkommen.“

Methodisch setzte ich in der index-kg zum Wissensaufbau Seminare und Workshops ein. In den letzteren werden Methoden zur Zielformulierung, zum Vereinbarungsprozess und zu weiteren Techniken für die „Beteiligung der Mitarbeiter“ eingeübt. Die Führungskräfte und die Geschäftsführung wurden von mir zu individuell bestimmten Themen gecoach. Eine besondere Methode ist das Lifecoaching: Hierbei beobachte ich die zu coachende Person oder das Team in seiner normalen Tätigkeit vor Ort und gebe immer wieder Feedback. Dies ist die intensivste Form des Lernens.

Der Veränderungsprozess in der index-kg ist noch nicht abgeschlossen. Alle Überraschungen treten auf, die denkbar oder auch nicht denkbar sind. Die Kommunikation im Sinne von Beziehungen eingehen hat sich schon gebessert, und alle sind sich einig: Wenn die Grenzen geschlossen wären, die Häuser verschlossen – wenn nicht miteinander gesprochen und gestritten würde – dann gäbe es die index-kg als eigenes Unternehmen nicht mehr.



Clemens Lücke

Clemens Lücke, geboren 1953, ist in den Feldern Beratung, Entwicklung und Coaching tätig. Der gelernte Familien- und Psychotherapeut schult heute hauptsächlich Teams und Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen.

www.clemens-luecke.de

Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen

Dr. Uwe Elsholz

Seit einigen Jahren dreht sich alles um Kompetenzen. PISA war dabei nur ein letzter Auslöser und hat bereits bestehende Entwicklungen stärker ins Blickfeld der Öffentlichkeit gerückt. Je nach Bezugsort, zum Beispiel Kindergarten, Schule oder Betrieb, und nach wissenschaftlicher Perspektive wird etwas anderes unter „Kompetenzen“ verstanden – so ist die Lesekompetenz eines Kindes anders zu beschreiben als die berufliche Handlungskompetenz oder die Kernkompetenzen eines Unternehmens.

Kompetenz und Qualifikation

In der beruflichen Bildung gibt es bereits eine längere Historie des Kompetenz-Begriffs, der vor allem von dem der Qualifikation unterschieden wird. Schon 1974 hat der so genannte Deutsche Bildungsrat die beiden Begriffe voneinander abgegrenzt. Qualifikationen sind danach Fertigkeiten, Kenntnisse und Wissensbestände, die im Hinblick auf ihre Verwertbarkeit bestimmt werden. Qualifikationen sind also primär an aktuellen Anforderungen oder einer prognostizierten Nachfrage orientiert. Wie problematisch eine starke Orientierung an Prognosen über den Qualifikationsbedarf ist, zeigt sich aktuell etwa am Fachkräftemangel in vielen Branchen und am schnellen Wechsel zwischen Lehrermangel und Lehrerschwemme.

Kompetenzen hingegen betrachten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse aus der Perspektive des Subjekts, das heißt, sie stellen die Befähigung des lernenden Menschen in den Mittelpunkt. Der Kompetenzbegriff bezieht sich auf den einzelnen Lernenden und seine Befähigung zum Handeln in beruflichen und privaten Situationen. Er ist weiter gefasst als der Qualifikationsbegriff und nimmt auch Elemente der Persönlichkeitsentwicklung auf. In Anlehnung an die Positionen des Deutschen Bildungsrates hat sich in der beruflichen Erstausbildung in den 1980er Jahren der Begriff Handlungskompetenz durchgesetzt. Der Erwerb umfassender beruflicher Handlungskompetenz wurde Leitziel der Berufsausbildung. Ein Meilenstein dabei war die Neuordnung der Metall- und Elektroberufe 1986/87, die auf eine berufliche Handlungskompetenz im Sinne des selbstständigen Planens, Durchführens und Kontrollierens zielt und damit einer engen Qualifizierung entgegen steht (vgl. Elsholz 2002).

Die Kultusministerkonferenz versteht berufliche Handlungskompetenz als die Einheit von Fach-, Sozial- und Humankompetenz.

- Fachkompetenz meint dabei die Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgabenstellungen selbstständig, zielorientiert und sachgerecht zu bearbeiten und das Ergebnis zu beurteilen;
- Sozialkompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, mit anderen zusammen zu arbeiten, sich mit ihnen rational und verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und zu verständigen. Die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität ist hier einzubeziehen;
- Humankompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, als Individuum Entwicklungschancen und Zumutungen in Beruf, Familie und öffentlichem Leben zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln (vgl. Kultusministerkonferenz 1999, S. 9).



Nach dieser Kompetenzdefinition werden andere Kompetenzen wie die Methodenkompetenz, Lernkompetenz und kommunikative Kompetenz, die gelegentlich aufgeführt werden, nicht als weitere Kompetenzen aufgefasst, sondern als Bestandteile der Fach-, Sozial- und Personalkompetenz angesehen. Wie oben angemerkt, gibt es allerdings eine Vielzahl von konkurrierenden Kompetenzbegriffen und -definitionen.

Kompetenzentwicklung

In einem engen Verhältnis zum Begriff der Kompetenz steht auch die Kompetenzentwicklung. Dem gegenüber der Qualifizierung umfassenderen Verständnis folgend bezieht sich Kompetenzentwicklung auf die Arbeits- und die Lebenswelt. Kompetenzentwicklung als die Entwicklung von Fähigkeiten, Methoden, Wissen, Einstellungen und Werten bezieht sich auf deren Erwerb und Verwendung in der gesamten Lebenszeit eines Menschen (vgl. Dehnbostel 2001). Kompetenzentwicklung ist ein aktiver Prozess, der von Individuen weitgehend selbst gestaltet wird und in dem neue Erfahrungen verarbeitet werden. Kompetenzen sind damit zwar erlernbar, jedoch nicht in klassischer Form lehrbar. Die Förderung von Kompetenzen ist aber von Rahmenbedingungen abhängig, die gestaltet werden müssen.

Wie kann man Kompetenzentwicklung fördern?

Weiterbildung wird in der Wissensgesellschaft sowohl betriebs- als auch volkswirtschaftlich eine absolute Notwendigkeit. Der Einzelne muss seine Beschäftigungsfähigkeit und das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit durch die gezielte Entwicklung von Kompetenzen erhalten und ausbauen. Neben der klassischen Weiterbildung in Form von Seminaren und Kursen gewinnen in den letzten Jahren zunehmend Formen des Lernens in der Arbeit an Bedeutung. Damit steigt auch die Chance für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), mit überschaubarem Ressourceneinsatz Weiterbildung zu ermöglichen. Lernen in der Arbeit benötigt aber einen Gestaltungsrahmen. Ohne Gestaltung und Strukturierung findet zwar auch Kompetenzentwicklung statt, das Lernen bleibt aber situativ und zufällig.

Moderne Formen der Weiterbildung müssen die Verknüpfung von Erfahrungslernen in der Arbeit und organisiertem Lernen leisten. Kompetenzentwicklung ohne organisierte Anteile bleibt dagegen Zufälligkeiten überlassen und beschränkt sich auf „learning-by-doing“ – eine schlechte Voraussetzung, um strategisch notwendige Kompetenzen der Beschäftigten und des Unternehmens zu entwickeln.

Lernen in der Arbeit kann in unterschiedlichen Formen organisiert werden. Es findet oft zwischen Kollegen, über betriebliche Experten oder durch Vorgesetzte statt. Die Themen und Lerninhalte sollten am besten von den Beschäftigten selbst erarbeitet werden. Häufig geht es bei solchen arbeitsintegrierten Lernformen um den Erwerb von Hintergrundwissen für und über die eigene Tätigkeit. Einige Beispiele verdeutlichen die Bandbreite möglicher arbeitsintegrierter Lernformen.

Tag des offenen Labors

In einem vereinbarten Zeitraum – zum Beispiel ein Nachmittag – besteht die Möglichkeit, sich über die Aufgaben und Arbeitsweisen der Mitarbeiter in einem Labor zu informieren, mit denen normalerweise wenig Kontakt besteht, deren Arbeit sich aber auch auf die eigenen

Tätigkeiten auswirkt. Die dort Beschäftigten gehen weiter ihrer Arbeit nach, nehmen sich aber die Zeit, die eigene Tätigkeit und typische Probleme zu erläutern. Das Ziel ist es hierbei, durch Gespräche, gegebenenfalls aber auch Präsentationen, einen Lerneffekt bei den Mitarbeitern hervorzurufen, sei es hinsichtlich der fachlichen Aspekte der Tätigkeit oder auch der Kooperationsnotwendigkeiten über Abteilungsgrenzen hinweg. Dadurch wird innerbetrieblich Transparenz geschaffen und das Verständnis für die Arbeitsabläufe des anderen gestärkt. Dieser Tag des offenen Labors bietet auch die Möglichkeit, den Kollegen Kenntnisse über die eigene Arbeit strukturiert zu vermitteln (Stichwort: „Lernen durch Lehren“). Die beteiligten Mitarbeiter können sich Präsentationsmöglichkeiten erarbeiten und reflektieren in der Vorbereitung ihre eigene Tätigkeit.

Expertensprechstunde

Viele Lernbedürfnisse der Mitarbeiter in einem Unternehmen beziehen sich auf ihre unmittelbaren Arbeitszusammenhänge. Oft sind es Fragen, auf die eine Kollegin oder ein Kollege genau die richtige – das bedeutet angemessene – Antwort parat hat. Indem dieses Expertenwissen für kleine Lernschritte genutzt wird, können aufwändige Seminare vermieden werden, die möglicherweise an den eigentlichen Fragen vorbei zielen, weil sie für eine größere Teilnehmerzahl konzipiert wurden und damit den einzelnen Lernbedürfnissen nicht gerecht werden können. Im betrieblichen Alltag finden solche Expertengespräche häufig statt, allerdings ist es oft vom Zufall abhängig, ob der geeignete Experte gerade verfügbar und der Fragende über dessen Expertise überhaupt informiert ist. Auch für den Experten selbst bedeutet es einen zusätzlichen Aufwand, die Fragen der Kollegen zu beantworten, manchmal werden auch die eigenen Arbeitsprozesse dadurch behindert. Eine geregelte Sprechstunde schafft eine Struktur, die den gezielten Wissenstransfer ohne die erwähnten Nachteile ermöglicht. Denkbar sind Einzelgespräche, aber auch der Austausch in Lerngruppen, die sich mit einem betrieblichen Experten treffen. Weitere Angebote, zum Beispiel schriftliche Erläuterungen und Erfahrungsberichte im Intranet des Unternehmens, können diese Formen des Lernens ergänzen.

Exkursion ins Klärwerk

In der chemischen Industrie können Störfälle, aber auch kleinere Abweichungen im Produktionsbetrieb, an anderer Stelle der Prozesskette schädliche Folgen haben, ohne dass dies den Bedienmannschaften unmittelbar bewusst wird. Ein solches Beispiel ist die Belastung von Abwasser mit Schadstoffen und die damit zusammenhängenden Probleme, die im Klärwerk auftreten können. Eine Exkursion kann dazu beitragen, dass die Produktionsmitarbeiter ein größeres Verständnis für die Auswirkungen ihres Arbeitshandelns entwickeln. Die Exkursion, die aus einem betrieblichen Anlass (oder Problem) entstanden ist, bietet die Möglichkeit, konkrete Verabredungen für zukünftige problematische Situationen zu treffen. Der Fachexperte des Klärwerks erläutert dann, welche Verunreinigungen des Abwassers welche Folgen für eine Klärung besitzen und wann besondere Maßnahmen ergriffen werden müssen. Im Fall der Abwasserbelastung könnte beispielsweise eine zügige Information des Klärwerks vereinbart werden, sofern bestimmte Färbungen des Abwassers auf besondere Belastungen hindeuten.

Arbeitsintegrierte Lernformen sind – darauf deuten viele Gespräche mit Geschäftsführern und Personalverantwortlichen hin – in vielen Betrieben verbreitet; allerdings erfolgen sie in der Regel unsystematisch und zufällig. Die Herausforderung in den Betrieben besteht daher darin, in strukturierter Form geeignete Lernformen zu finden und die identifizierten Lernformen



dann auch durchzuführen, wenn das Alltagsgeschäft überhand zu nehmen droht. Dabei gibt es keinen One-Best-Way, sehr wohl aber Beispiele guter Praxis und einige Handlungsanleitungen, die nachfolgend in der Literaturliste aufgenommen sind. Arbeitsintegrierte Lernformen können Seminare und Kurse nicht gänzlich ersetzen, sie stellen aber eine Möglichkeit zur Kompetenzentwicklung dar, die KMU darin unterstützt, mit überschaubarem Aufwand innerbetriebliche Weiterbildung zu organisieren.

Literatur

Dehnbostel, P. (2001): Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: AG QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001: Tätigsein – Lernen – Innovation. Münster, S. 53-93

Deutscher Bildungsrat (1974): Zur Neuordnung der Sekundarstufe II. Konzept für eine Verbindung von allgemeinem und beruflichem Lernen. Bonn

Elsholz, U. (2002): Kompetenzentwicklung zur reflexiven Handlungsfähigkeit. In: Dehnbostel, P./Elsholz, U./Meyer-Menk, J./Meister, J. (Hrsg.): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin, S. 31-43

Elsholz, U. (2007): Zur arbeitsbezogenen Erschließung und Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsprozesse. In: Dehnbostel, P.; Lindemann, H.-J.; Ludwig, C. (Hrsg.): Lernen im Prozess der Arbeit in Schule und Betrieb. Münster u.a., S. 261-274

Geldermann, R., Bescherer, S., Hörwick, E. (2007) Gestaltung von Lerninfrastrukturen für selbstgesteuertes Lernen im Betrieb. Leitfaden für die Bildungspraxis 14. Bielefeld

http://www.filip-toolbox.de/c.php/filip/toolbox/toolbox_start.rsys

Jäckel, L.; Kerlen, C.; Pfeiffer, I.; Wessels, J. (2006): Lernformen für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen. Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. Berlin (=Handlungsanleitung für die Praxis, 10). Online: <http://www.abwf.de/main/publik/content/main/publik/handreichungen/lipa/90hand-10.pdf>



Dr. Uwe Elsholz

Dr. Uwe Elsholz hat langjährige Erfahrung in der betrieblichen und beruflichen Bildung. Er beschäftigt sich am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) mit Fragen der Kompetenzentwicklung und -analyse, dem Thema Lernen im Prozess der Arbeit und dem demografischen Wandel.

www.f-bb.de

Soft Skills als Wettbewerbsfaktor für kleine und mittlere Hightech-Unternehmen

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Iris Lehmann

1. Motivation und Zielsetzung

Entwicklungen wie die fortschreitende Globalisierung oder kürzer werdende Produktzyklen stellen Hightech-Unternehmen heutzutage vor Herausforderungen jenseits technischer Fragestellungen. Produktionsprozesse wandeln sich immer schneller und erfordern eine ständige Anpassung der damit verbundenen Organisationsprozesse. Deshalb reicht technisches Know-how allein nicht aus, um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu gewährleisten. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit der im Unternehmen Beschäftigten, sich flexibel auf sich stetig verändernde Bedingungen einzustellen. Dabei spielen die Soft Skills – die soziale Kompetenz, die über die fachliche Qualifikation hinausgeht – eine wichtige Rolle.

Die Erkenntnis, dass die Beschäftigung mit Themen wie Unternehmenskultur, Kompetenzentwicklung, interne Kommunikation oder Mitarbeiterführung wichtig ist, hat sich in vielen Großunternehmen bereits durchgesetzt. Sie haben erkannt, dass die gezielte Förderung von Soft Skills nicht nur zu Vorteilen bei der Gewinnung und Bindung von Personal führt, sondern auch zu mehr Motivation und Effektivität, mehr Kreativität und folglich mehr Innovation und verbesserter Wettbewerbsfähigkeit. Motivierte Mitarbeiter reflektieren zudem ein positives Unternehmensbild nach außen und tragen damit wesentlich zur Kundenbindung bei.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen dagegen ist die gezielte Beschäftigung mit Soft Skills eher eine Ausnahme. Häufig werden dafür Gründe genannt wie „unser Unternehmen ist zu jung“, „wir haben nicht genügend Ressourcen, um jemanden mit dieser Aufgabe zu beauftragen“ oder „die Geschäftsführung ist zu stark mit dem Tagesgeschäft ausgelastet“. Probleme treten erfahrungsgemäß spätestens dann auf, wenn das Unternehmen wächst, Zweigniederlassungen eröffnet oder ins Auslandsgeschäft einsteigt. Sobald sich neue Konstellationen und Hierarchien ergeben, helfen Soft Skills Führungskräften und Mitarbeitern, mit der veränderten Situation umzugehen.

Um zu erfahren, in welchem Umfang sich technologieorientierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit dem Thema beschäftigen und welche Erfahrungen sie dabei gemacht haben, hat IVAM im Frühjahr 2007 eine Unternehmensbefragung durchgeführt. In der Befragung wurden kleine und mittlere Hightech-Unternehmen – in der Regel deren Geschäftsführung – mit den Erfahrungen der am BMBF-Projekt „DIVINKU – Diversity als Innovationskultur“¹ beteiligten Unternehmen konfrontiert. Ziel der Befragung war zum einen, herauszufinden, in welchem Maß das Bewusstsein für Soft Skills in diesen Firmen vorhanden ist, und zum anderen, an welchen Stellen Defizite bei der Umsetzung in konkrete Maßnahmen bestehen. Zusammen mit den Ergebnissen der Projektarbeit sollen die im Folgenden vorgestellten Angaben der Befragungsteilnehmer anderen Unternehmern helfen, ihr Bewusstsein für die Problematik zu schärfen und Lernprozesse abkürzen.

2. Methodik

Auswahl der Themen

In der Befragung wurde der Schwerpunkt auf vier Themengebiete gelegt: Kommunikation, Führung, Kompetenzentwicklung und Unternehmenskultur.² Zu jedem der vier Bereiche wurden Aussagen formuliert, die von den Befragungsteilnehmern in zweifacher Hinsicht bewertet werden sollten: Zum einen konnten die Unternehmen angeben, für wie wichtig sie die jeweilige Einstellung oder Maßnahme generell halten³, zum anderen sollten sie angeben, zu welchem Grad sie in ihrem Unternehmen umgesetzt wird.⁴

Definition der Zielgruppe

Die Befragung richtete sich an kleine und mittlere Hightech-Unternehmen (KMU).⁵ Befragt wurden Unternehmen, die im MST-Atlas Deutschland von IVAM Research enthalten sind. Dies sind KMU, die in den Bereichen Mikrotechnik, Nanotechnologie und Neue Materialien tätig sind.⁶ Der MST-Atlas Deutschland schließt die deutschen Mitgliedsunternehmen des IVAM Fachverbandes für Mikrotechnik ein. Erweitert wurde die Zielgruppe durch die KMU, die Mitglied des DIVINKU-Projektpartners Innovationsregion Kocher & Jagst e.V. sind. Angesprochen wurden Geschäftsführer in den Unternehmen.

Durchführung

Die Befragung wurde anonym und onlinebasiert mit Unterstützung der Firma Evaluelab in Hamburg durchgeführt. Die Unternehmen erhielten per E-Mail eine Aufforderung zur Teilnahme und einen Link zum Fragebogen im Internet.

Rücklauf

Der Link zum Fragebogen wurde 948 Unternehmen zugestellt. 50 Personen nahmen an der Befragung teil. Dies entspricht einer Beteiligungsquote von 5,3 %. Damit wurde ein Rücklauf oberhalb der statistisch verlässlichen Quote von 3 % erreicht. Die Angaben von neun Unternehmen, die nicht der KMU-Definition entsprachen, flossen nicht in die Auswertung ein. Nach Abzug dieser Teilnehmer bleiben 41 ausgewertete Rückläufer, was einer Rücklaufquote von 4,3 % entspricht.

3. Strukturdaten

Zu Beginn der Befragung wurden die Unternehmen gebeten, Angaben zu Unternehmensalter, -größe, Umsatzentwicklung und Firmensitz zu machen.

In Bezug auf das Unternehmensalter ergibt sich eine homogene Verteilung: Mit 35 % stellen junge Unternehmen, die nicht älter als 5 Jahre sind, einen sehr hohen Anteil. Weitere 15 % sind zwischen 6 und 10 Jahre alt, womit der Gesamtanteil der Unternehmen mit einem Alter von maximal zehn Jahren bei genau 50 % liegt. Ebenfalls 35 % der befragten Unterneh-

² Zusätzlich wurde nach Hemmnissen bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen und nach Erfolgsindikatoren gefragt, wobei die Angaben in diesen Bereichen oft nicht eindeutig oder aussagekräftig waren und deshalb nicht in die vorliegende Auswertung aufgenommen wurden.

³ Fragestellung: „Für wie wichtig halten Sie diesen Punkt generell?“ Antwortmöglichkeiten: „sehr wichtig“ – „wichtig“ – „teils, teils“ – „eher unwichtig“ – „sehr unwichtig“ – keine Angabe.

⁴ Fragestellung: „Wie hoch ist der Umsetzungsgrad in Ihrem Unternehmen?“ Antwortmöglichkeiten: „hoch“ – „eher hoch“ – „teils, teils“ – „eher niedrig“ – „niedrig“ – „ist für unser Unternehmen nicht relevant“ – „keine Angabe“.

⁵ KMU sind laut offizieller Definition der Europäischen Union Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Umsatz bis 50 Millionen Euro bzw. einer Bilanzsumme bis 43 Millionen Euro.

⁶ Der MST-Atlas Deutschland analysiert und vergleicht Mikro- und Nanotechnik-Cluster in Deutschland. Dies sind Standorte mit einer hohen regionalen Dichte an kleinen und mittleren Unternehmen. Grundlage ist eine Datenbank, die laufend aktualisiert wird. Ergebnisse wurden in einer Studie veröffentlicht: MST-Atlas Deutschland 2005. Mikrosystemtechnik-Cluster in Deutschland. IVAM Research, Dortmund 2005.

men sind zwischen 11 und 20 Jahre alt. Die übrigen 15 % sind älter als 20 Jahre. Das Durchschnittsalter der teilnehmenden Unternehmen beträgt 15 Jahre.

Bei den beteiligten Unternehmen handelt es sich überwiegend um kleine Unternehmen. Gebeten, sich entsprechend der KMU-Definition der Europäischen Union⁷ einzuordnen, bezeichneten sich jeweils 42,5 % der Befragten als Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter) oder kleines Unternehmen (bis 49 Mitarbeiter). 15 % geben an, ein mittleres Unternehmen (bis 249 Mitarbeiter) zu sein (Abb. 1). Befragt nach der Zahl der Mitarbeiter gaben mehr als die Hälfte (55 %) der KMU an, nicht mehr als 10 Mitarbeiter zu beschäftigen.

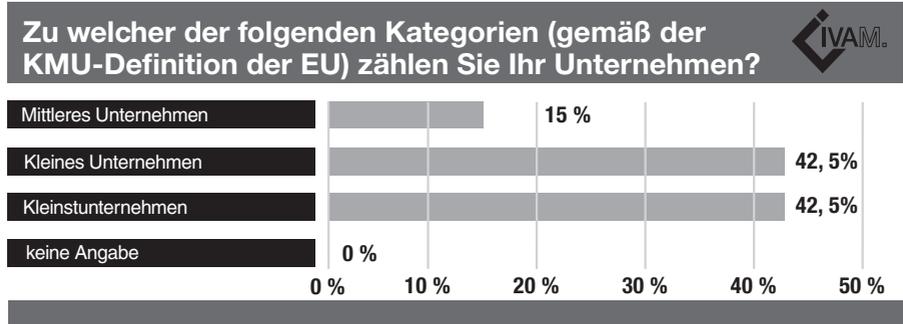


Abbildung 1: Zu welcher der folgenden Kategorien (gemäß der KMU-Definition der EU) zählt Ihr Unternehmen? © IVAM Research 2007

Das geringe Alter und die geringe Größe der Unternehmen legen den Schluss nahe, dass das Thema Soft Skills für Unternehmen in der frühen Unternehmens- und Wachstumsphase besonders interessant ist. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass diese gegenwärtig stärker als etablierte oder mittlere Unternehmen in Veränderungsprozesse eingebunden sind: Das Unternehmen wächst, die Zahl und Vielfalt der Mitarbeiter nimmt zu, Beziehungen zu Kunden befinden sich im Aufbau. In dieser Phase werden viele Jungunternehmer mit Problemen nicht-technischer Art konfrontiert, die bei der Unternehmensgründung nicht abzusehen waren.

Die geringere Teilnahme von etablierten und mittleren Unternehmen kann verschiedene Ursachen haben: Entweder wurde der Umgang mit Soft Skills bereits in die Unternehmenskultur integriert, oder die Angesprochenen haben kein Interesse an der Thematik.⁸

Die Faktoren „Größe“ und „Alter“ sollten bei der Deutung der Befragungsergebnisse nicht außer Acht gelassen werden. Gibt es in sehr kleinen oder sehr jungen Unternehmen Probleme bei der Umsetzung von Maßnahmen, so liegt es womöglich häufiger an fehlenden Ressourcen als an fehlendem Interesse. Wo es für die Interpretation der Ergebnisse relevant erschien, wurden die Angaben zusätzlich getrennt nach Alter oder Unternehmenskategorie ausgewertet. Dadurch wird deutlich, wie unterschiedlich junge oder kleine Unternehmen bestimmte Themen im Vergleich zu etablierten oder größeren Unternehmen bewerten.

⁷ KMU-Definition der EU, gültig seit dem 1. Januar 2005: Mittleres Unternehmen: Beschäftigte bis 249, Umsatz bis 50 Mio. Euro oder Bilanzsumme bis 43 Mio. Euro; Kleines Unternehmen: Beschäftigte bis 49, Umsatz bis 10 Mio. Euro oder Bilanzsumme bis 10 Mio. Euro; Kleinstunternehmen: Beschäftigte bis 9, Umsatz oder Bilanzsumme bis 2 Mio. Euro. Für alle KMU gilt außerdem das Verbundunternehmenskriterium, demzufolge sie nicht zu 25% oder mehr des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz von einem oder mehreren Unternehmen gemeinsam stehen dürfen, welche die Definition der KMU nicht erfüllen.

⁸ Hier ist zu beachten, dass in der Grundmenge aller angesprochenen Unternehmen der Anteil der jüngeren und kleinen Unternehmen ebenfalls recht hoch ist und der Rücklauf möglicherweise das tatsächliche Verhältnis zwischen Kleinst-, kleinen und mittleren, bzw. jüngeren und etablierten Unternehmen in der gesamten Zielgruppe wiedergibt. Dieses Verhältnis ist jedoch statistisch nicht auswertbar, da Mitarbeiterzahlen und Firmenalter vieler der angesprochenen Unternehmen nicht bekannt sind.

In Bezug auf die Umsätze entwickeln sich die meisten der befragten KMU positiv. 42,5 % konnten im Jahr 2006 „sehr stark“ steigende Umsätze (+11 % oder mehr) gegenüber 2005 verzeichnen, 30 % etwas geringfügiger „steigende“ Umsätze (bis +10 %). Mit 42,5 % rechnet ein gleich hoher Anteil der Befragten auch in den kommenden drei bis fünf Jahren mit einem „sehr starken“ Umsatzwachstum, 40 % erwarten in diesem Zeitraum um bis zu 10 % steigende Umsätze.⁹ Damit fallen die mittelfristigen Umsatzprognosen positiver aus als die tatsächliche Entwicklung im Vorjahr. 2006 mussten insgesamt 12,5 % der KMU einen Umsatzrückgang hinnehmen, aber nur 5 % erwarten einen Rückgang in den kommenden drei bis fünf Jahren. Die positive Umsatzentwicklung der meisten Unternehmen zeigt, dass sich diese in einer Wachstumsphase befinden und möglicherweise Umbrüchen ausgesetzt sind, die die Beschäftigung mit Soft Skills sinnvoll machen.

Die Verteilung der Befragungsteilnehmer auf die Bundesländer steht im Verhältnis zur Verteilung der Unternehmenssitze aller Befragten. 24,4 % der Befragungsteilnehmer haben ihren Unternehmenssitz in Nordrhein-Westfalen – circa 21 % aller Adressaten stammen aus diesem Bundesland. Am zweithöchsten war die Beteiligung von KMU aus Bayern (17,1 %) gefolgt von Hessen (14,6 %), Baden-Württemberg (12,2 %) und Rheinland-Pfalz (7,3 %). Unverhältnismäßig gering war die Beteiligung in den neuen Bundesländern. So stammen 9,2 % aller Adressaten, aber nur 2,4 % der Teilnehmer aus Sachsen; 7,2 % aller Adressaten, aber nur 4,9 % der Teilnehmer haben den Unternehmenssitz in Thüringen. Mit 2,4 % war auch die Beteiligung von Berliner Unternehmen gering (4,4 % der Adressaten). Unternehmen aus Sachsen-Anhalt, Brandenburg oder Mecklenburg-Vorpommern nahmen nicht an der Befragung teil.

4. Inhaltliche Fragen

Bei den inhaltlichen Fragen lässt sich ein genereller Trend erkennen: Das Bewusstsein der Befragungsteilnehmer für die Bedeutung von Soft Skills ist recht gut ausgeprägt. Ein Großteil der aufgestellten Thesen wird von vielen Teilnehmern als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ eingestuft. Die Angaben zum Grad der Umsetzung fallen in der Regel schlechter aus. Da die Befragung sehr umfangreich war und die detaillierte Interpretation ein komplettes Buch füllen würde, legt die folgende Auswertung den Schwerpunkt auf Beispiele, bei denen entweder eine besonders hohe oder besonders geringe Gewichtung und/oder Umsetzung angegeben wurden, eine auffallend hohe Diskrepanz zwischen Gewichtung und Umsetzung besteht, oder aber, im Gegensatz dazu, ein auffallend hoher Umsetzungsgrad erreicht wird.

Vergleicht man die Antworten innerhalb der vier Themenbereiche, so lässt sich eine Rangfolge bei den übergeordneten Themen feststellen:

Am meisten Zustimmung finden die Aussagen zum übergeordneten Thema „Unternehmenskultur“, das die Bereiche „Kommunikation“, „Führung“ und „Kompetenzentwicklung“ einschließt. Hier sind sowohl Gewichtung als auch Umsetzung im Durchschnitt am höchsten. In diesem Bereich werden mehrere Thesen von über 90 % der Teilnehmer als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ eingestuft. „Kommunikation“ erweist sich als Thema mit der zweithöchsten Zustimmungs- und Umsetzungsquote. Das Thema „Führung“ folgt an dritter Stelle. Am

⁹ Das starke Umsatzwachstum sagt nichts über die absoluten Umsätze der Unternehmen aus. Es steht vermutlich im Zusammenhang mit dem geringen durchschnittlichen Alter. In den Aufbaujahren ist es leichter, starke prozentuale Umsatzsteigerungen zu erzielen als in späteren Phasen, wenn das Unternehmen am Markt etabliert und eine gewisse Marktsättigung erreicht ist.

wenigsten Zustimmung finden die Aussagen zum Thema „Kompetenzentwicklung“. In diesem Bereich werden viele Aussagen von einem hohen Anteil der Teilnehmer als „sehr unwichtig“ oder „eher unwichtig“ eingestuft und zu einem geringen Grad umgesetzt.

Auch innerhalb der vier Themenbereiche erzielen die allgemeinen, das übergeordnete Thema betreffenden Aussagen in der Regel eine höhere Zustimmung und Umsetzung als konkrete Maßnahmen. Ein Beispiel: Die Aussage „kontinuierliches Lernen gehört zur Tagesordnung“ findet bei fast allen Befragten Zustimmung, „persönliche Fort- und Weiterbildungskonzepte für jeden Mitarbeiter“ gibt es aber in den wenigsten Unternehmen (s. Kap. 4.4). Durch die vergleichende Gegenüberstellung von „Werte“ und „Maßnahmen“ betreffenden Aussagen wird an einigen Stellen deutlich, dass die Bereitschaft, Soft Skills im Unternehmen umzusetzen, hoch sein mag, aber nicht jede Maßnahme generell als geeignet angesehen wird, um das gewünschte Ziel zu erreichen.

Zu beachten ist bei der Deutung der Ergebnisse die Tatsache, dass der Fragebogen von Führungskräften ausgefüllt wurde. Die Position im Unternehmen wirkt sich auf die Beurteilung interner Abläufe aus. Ein Beispiel: Nur ein Viertel der Befragten hält es für „sehr wichtig“, dass Führungskräfte regelmäßig geschult werden sollten, um optimale Randbedingungen für das Unternehmen zu schaffen (s. Kap. 4.3). Die Führungskräfte sehen also wenig Fortbildungsbedarf für sich selbst. Würde man den Mitarbeitern derselben Unternehmen dieselbe Frage stellen, würde man vermutlich einen höheren Schulungsbedarf für die Führungskräfte ermitteln.

4.1 Unternehmenskultur

Ausgangsthese:

Eine gelebte Unternehmenskultur fördert die Identifikation des Einzelnen mit dem Unternehmen und stärkt die Motivation. Vertrauen ist ein wichtiger Baustein der Unternehmenskultur. Eine klar definierte Unternehmenskultur trägt dazu bei, die am besten geeigneten Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden und dadurch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Die Unternehmenskultur¹⁰ hat in den meisten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Von insgesamt sechs Aussagen in diesem Bereich erhielten nur zwei Aussagen von jeweils einem Befragten eine Bewertung als „eher/sehr unwichtig“. Bei ebenfalls nur zwei der sechs Aussagen kam bei der Umsetzung die Bewertung „niedrig“ oder „eher niedrig“ vor. Die Teilnehmer sind sich offenbar bewusst, dass die Unternehmenskultur die Motivation der Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens fördert.

„Wir achten in unserem Unternehmen auf eine Kultur, die auf Vertrauen baut.“

76,5 % der Unternehmen halten eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen baut, für „sehr wichtig“, 17,6 % für „eher wichtig“. Damit erreicht die Zustimmung zu dieser Aussage insgesamt 94,1 %. Die Umsetzung ist bei 58,8 % der Unternehmen „sehr hoch“ und bei 23,5 % „eher hoch“ und erreicht damit einen der höchsten Werte in der Befragung (Abb. 2).

¹⁰ „Unternehmenskultur: Die von den Mitgliedern eines Unternehmens hinsichtlich dessen Zweck gemeinsam getragenen Grundüberzeugungen, Werte und Einstellungen. Unternehmenskultur drückt z.B. aus, welche Wertvorstellungen das Management hat, die Art und Weise ihres Umgangs miteinander, mit ihren Mitarbeitern. Die Gestaltung der Unternehmenskultur muss vor allem die drei Hauptströmungen im modernen Unternehmen in Einklang bringen: Unternehmensziele, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung - je besser diese aufeinander abgestimmt sind, desto besser kann sich das Unternehmen am Markt behaupten.“ Quelle: Das Lexikon der Wirtschaft. Grundlegendes Wissen von A bis Z. 2. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus 2004. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2004.

Auch wenn eine Kultur des Vertrauens generell förderlich ist, hängt die Wirkung davon ab, in welchen Situationen und in welchem Maß sie praktiziert wird. Wenn Mitarbeiter kein Feedback für ihre Leistung bekommen, weil der Vorgesetzte sie nicht kontrollieren will, kann sich zuviel Vertrauen negativ auf die Motivation auswirken.¹¹ Hier muss das richtige Maß gefunden werden.

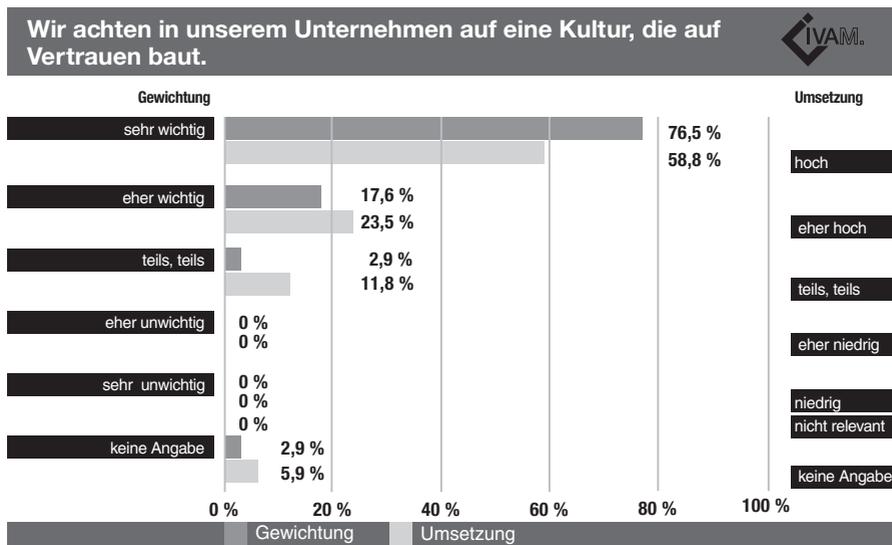


Abbildung 2: Wir achten in unserem Unternehmen auf eine Kultur, die auf Vertrauen baut.
© IVAM Research 2007

Bei den Unternehmen, die 5 Jahre oder jünger sind, sind Gewichtung und Umsetzung besonders hoch und stimmen zudem überein: 84,6 % der 0 bis 5 Jahre alten Unternehmen halten eine Vertrauenskultur für „sehr wichtig“ und 84,6 % setzen sie auch zu einem „hohen“ Grad um (Abb. 3). Eine annähernd hohe und übereinstimmende Gewichtung und Umsetzung gibt es erst wieder bei Unternehmen, die über 20 Jahre alt sind: Jeweils 60 % halten die Vertrauenskultur für „sehr wichtig“ und setzen sie auch zu einem „hohen“ Grad um. Bei den Unternehmen, die 6 bis 10 oder 11 bis 20 Jahre alt sind, fallen Gewichtung und Zustimmung geringer aus und ist der Anteil der Unternehmen, die Vertrauenskultur zu einem „hohen“ Grad umsetzen, jeweils nur halb so hoch, wie der Anteil der Unternehmen, die die Vertrauenskultur für „sehr wichtig“ halten.

¹¹ s. Niehaus, S. 28.

Wir achten in unserem Unternehmen auf eine Kultur, die auf Vertrauen baut. Umsetzungsgrad im Verhältnis zum Unternehmensalter.

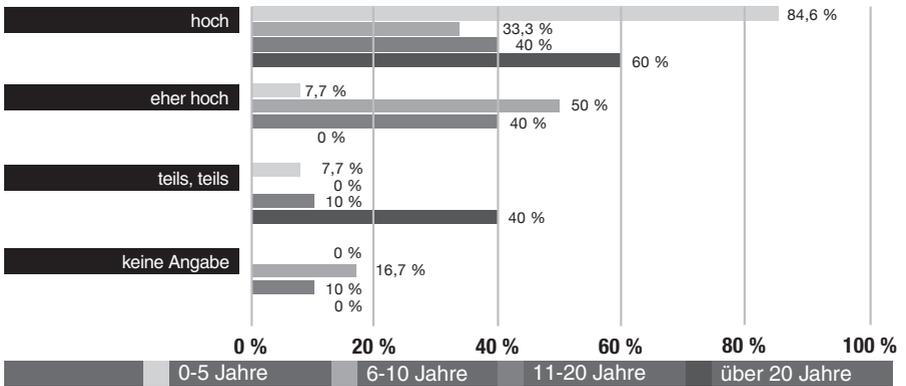


Abbildung 3: Wir achten in unserem Unternehmen auf eine Kultur, die auf Vertrauen baut. Umsetzungsgrad im Verhältnis zum Unternehmensalter. © IVAM Research 2007

Beim Aufbau und „Leben“ der Vertrauenskultur scheinen die Unternehmen also einen Lernprozess zu durchlaufen. Warum haben Unternehmen in den „mittleren“ Jahren Schwierigkeiten mit der Umsetzung? Die Entwicklung eines Hightech-Unternehmens anhand eines Fallbeispiels könnte dafür eine Erklärung geben: Das Unternehmen wird von Absolventen gegründet, die gemeinsam an einer technischen Universität promoviert haben. Zwischen den Gründern besteht ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen (0 – 5 Jahre). Sobald neue Mitarbeiter eingestellt werden, muss Vertrauen neu aufgebaut werden. Dies erfordert Zeit und Übung (6 – 20 Jahre). Hat sich das Unternehmen etabliert, laufen Vertrauensbildungsprozesse mit mehr Routine ab, sodass ein höherer Umsetzungsgrad erzielt werden kann (über 20 Jahre).

„In unserem Unternehmen ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur von Mitarbeitern und Führungskräften gelebt wird.“

70,6 % der Befragten halten eine gelebte Unternehmenskultur für „sehr wichtig“, 20,6 % für „eher wichtig“ (Abb. 4). Auch hier liegt die Zustimmung bei insgesamt über 90 %. Eine Unternehmenskultur tatsächlich zu „leben“, scheint indes problematisch zu sein. Bei nur 38,2 % ist die Umsetzung „hoch“. Das heißt, nur gut die Hälfte derjenigen, die gelebte Unternehmenskultur für „sehr wichtig“ halten, setzen sie auch zu einem „hohen“ Grad um. Mit 17,6 % ist der Anteil der Befragten, die die gelebte Unternehmenskultur „teils, teils“ umsetzen, sehr hoch. Schwierigkeiten bestehen hier auf mehreren Ebenen: Erstens ist es schwer zu definieren, welche Merkmale eine Unternehmenskultur im Allgemeinen ausmachen.¹² Zweitens ist der Aufbau einer individuellen Unternehmenskultur ein langwieriger Prozess. Da die Unternehmenskultur praktisch alle Bereiche der Organisation umfasst,¹³ ist es drittens schwierig, alle Bestandteile konsequent vor Augen zu haben und umzusetzen.

¹² S. Zettel, S. 14.

¹³ S. Definition „Unternehmenskultur, Fußnote 10, S. 42.

In unserem Unternehmen ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur von Mitarbeitern und Führungskräften gelebt wird.

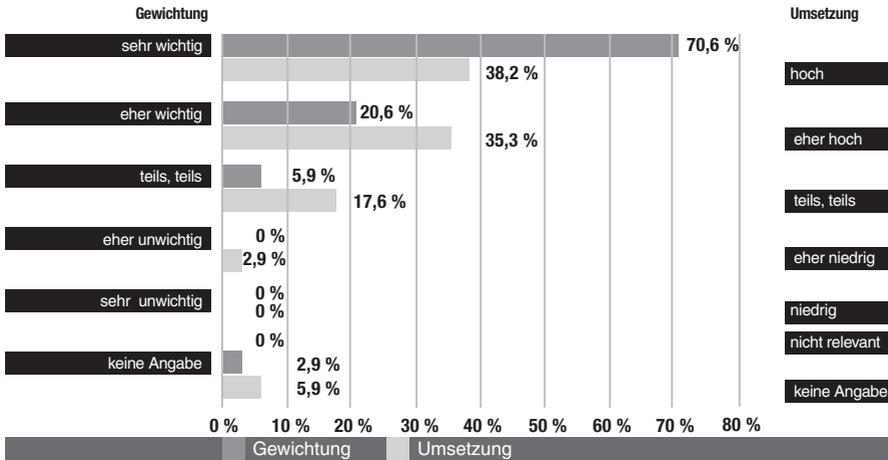


Abbildung 4: In unserem Unternehmen ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur von Mitarbeitern und Führungskräften gelebt wird. © IVAM Research 2007

Am wenigsten Schwierigkeiten mit der Umsetzung haben die älteren Unternehmen. Bei 60 % der Unternehmen, die 20 Jahre und älter sind, ist die Umsetzung „hoch“. Am zweithöchsten mit 46,2 % ist der Anteil an Unternehmen mit einem „hohen“ Umsetzungsgrad in der Gruppe der ganz jungen Unternehmen, die bis zu 5 Jahre alt sind. Auch hier sieht es so aus, als würden die Unternehmen, ähnlich wie bei der Vertrauenskultur, einen Lernprozess durchlaufen. Während die Firmengründer eine Vorstellung von ihrer Unternehmenskultur haben mögen, muss diese den neuen Mitarbeitern erst vermittelt werden. Für diesen Prozess geeignete Wege zu finden, dürfte häufig eine Weile dauern. Unternehmenskultur wächst, deshalb überrascht es nicht, dass sie in etablierten Unternehmen am besten umgesetzt wird.

Sowohl die Vertrauenskultur als auch die von allen Beteiligten gelebte Unternehmenskultur betreffen allgemeine, übergeordnete Werte und Ziele. Wie fällt die Wertung der Befragungsteilnehmer aus, wenn es um konkrete Maßnahmen geht?

„Wir achten bei der Einstellung von Mitarbeitern auf die unterschiedlichen Kompetenzfelder: Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und personale Kompetenz.“

Die Unternehmens- und Vertrauenskultur ist den Unternehmen wesentlich wichtiger als eine Ausgewogenheit bei den Kompetenzen der Mitarbeiter. Mit 47,1 % findet es ein vergleichsweise geringer Anteil „sehr wichtig“, dass neue Mitarbeiter neben der Fachkompetenz auch soziale oder Methodenkompetenz mitbringen. Zu einem hohen Grad umgesetzt wird die Nachfrage nach Kompetenzvielfalt sogar in nur 14,7 % der Unternehmen. Offensichtlich werden die meisten Personalentscheidungen in der Zielgruppe nach wie vor anhand der fachlichen Qualifikation getroffen und die soziale Kompetenz als zweitrangig betrachtet. Dies ist aus Sicht der Geschäftsführung zu einem gewissen Grad nachvollziehbar, da es sich bei den Befragten überwiegend um spezialisierte Hightech-Unternehmen handelt, die spezialisierte

Fachkräfte brauchen. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass Spezialisten keine Einzelkämpfer, sondern in Teams und in die Gesamtorganisation eingebunden sind. Für die reibungslose Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten sind Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und personale Kompetenz genauso erforderlich wie Fachwissen.

„Unsere Unternehmenskultur verschafft uns Vorteile bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.“

Vorteile bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter durch ihre Unternehmenskultur versprechen sich nur wenige der Befragten. Zwar halten 32,4 % der Unternehmen diesen Punkt für „sehr wichtig“, aber nur 17,6 % glauben, dass er zu einem „hohen“ Grad zutrifft. In 8,8 % der Fälle ist der Umsetzungsgrad sogar „niedrig“. 11,8 % der Befragten haben zur Umsetzung keine Angabe gemacht. Offenbar ist vielen Befragten nicht bewusst, ob und in welchem Maß sich die Unternehmenskultur auf die Entscheidung von Bewerbern auswirkt. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels gewinnt dieses Thema jedoch an Relevanz. In den kommenden Jahren werden technologieorientierte KMU bei der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter in einen verschärften Wettbewerb treten. Es wird also wichtiger werden, Interessenten bereits beim ersten Treffen einen Einblick in die Unternehmenskultur zu gewähren. Erfahrungen mit Bewerbungsgesprächen zeigen, dass der Eindruck, der im ersten Gespräch von dem Unternehmen vermittelt wird, einen großen Einfluss auf das Interesse und letztendlich die Zusage von Bewerbern hat.

4.2 Kommunikation

Ausgangsthese:

Nur wenn alle an einem Innovationsprozess Beteiligten umfassend über die Ziele informiert sind, können diese auch erreicht werden. Deshalb sind eine lückenlose interne Kommunikation sowie verständliche Vereinbarungen und Anweisungen unabdingbar für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationsprozessen.

Eine transparente Kommunikation, verständliche Anweisungen, geregelte Mitarbeiterbesprechungen und die Einbindung aller Beteiligten in den Kommunikationsprozess: Dies sind Aspekte, die mehr als die Hälfte, sogar bis zu zwei Drittel der Befragten für „sehr wichtig“ halten. Im Bereich Kommunikation ist jedoch die Kluft zwischen Gewichtung und Umsetzung vielfach überraschend groß. So gibt es schon bei der „durchgängigen und transparenten Kommunikation“, die selbstverständlich sein sollte und zudem notwendig ist, um die Unternehmensziele zu erreichen, ein deutliches Umsetzungsdefizit.

„Wir legen Wert auf eine durchgängige und transparente Kommunikation, nicht nur von den Vorgesetzten zu den Mitarbeitern, sondern auch von den Mitarbeitern zu den Vorgesetzten.“

„Sehr wichtig“ sei eine durchgängige und transparente Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, und zwar in beide Richtungen, finden zwei Drittel der Unternehmen (Abb. 5). Fast ein weiteres Drittel hält diesen Punkt für „eher wichtig“. Zu einem „sehr hohen“ Grad, also konsequent umgesetzt wird die wechselseitige Kommunikation jedoch nur in einem knappen Fünftel der Unternehmen (19,4 %). Hier scheinen vielen Unternehmen trotz guter Absichten geeignete Instrumente zu fehlen oder diese nicht konsequent eingesetzt zu werden. Möglicherweise besteht das Problem auch häufig darin, aus der Vielzahl der



möglichen Maßnahmen – die vom schwarzen Brett über Intranet bis hin zu Teambesprechungen und Mitarbeitergesprächen reichen – die für das Unternehmen am besten geeigneten auszuwählen.

Die Schwierigkeiten bei der Umsetzung können von den Führungskräften oder von den Mitarbeitern ausgehen. Wenn man die Tatsache betrachtet, dass die Aussage von Führungskräften bewertet wurde, drückt die geringe Umsetzungsquote entweder deren Unzufriedenheit mit dem eigenen Kommunikationsverhalten aus, mit höherer Wahrscheinlichkeit aber Kritik am Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter.

Wie kann eine durchgängige und transparente Kommunikation auf allen und zwischen allen Ebenen im Unternehmen erreicht werden? Funktionierende Kommunikationsstrukturen erfordern klare Absprachen: Wer muss welche Informationen an wen weitergeben (beziehungsweise von wem einfordern)? Zu welchem Zeitpunkt werden Informationen ausgetauscht? In welchem Rahmen findet der Informationsaustausch statt? Formalisierte Besprechungen, in denen Informationen strukturiert vermittelt werden, sind sicherlich effektiver als sporadische Flurgespräche oder vereinzelt E-Mail-Notizen.

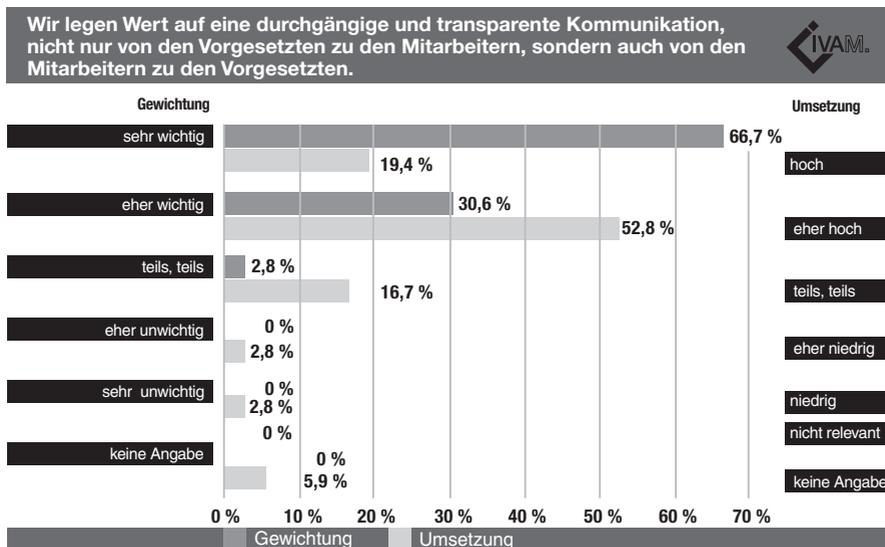


Abbildung 5: Wir legen Wert auf eine durchgängige und transparente Kommunikation, nicht nur von den Vorgesetzten zu den Mitarbeitern, sondern auch von den Mitarbeitern zu den Vorgesetzten. © IVAM Research 2007

Man könnte annehmen, dass es mit zunehmender Unternehmensgröße schwieriger wird, durchgängig klare Kommunikationsstrukturen aufrecht zu erhalten. Interessanterweise erweist sich bei der Auswertung im Verhältnis zur Unternehmensgröße genau das Gegenteil als richtig. Am besten zu funktionieren scheint die Kommunikation in den mittleren Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern. In dieser Gruppe geben 60 % einen „hohen“ Umsetzungsgrad an. Bei den kleinen und Kleinstunternehmen sind es nur 11,8 % bzw. 14 %. In einigen Kleinstunternehmen ist die Umsetzung sogar „niedrig“. Eine mögliche Erklärung sind wachstumsbedingte Veränderungen in den kleineren Unternehmen. Sie können die Kommunikation

erschweren, weil neue Hierarchien und Teamstrukturen entstehen. In den mittleren Unternehmen sind die Strukturen häufig gefestigt und Kommunikationsabläufe – gerade aufgrund der höheren Mitarbeiterzahl – formalisiert. Vermutlich beschäftigen die Unternehmen auch erst ab einer gewissen Größe einen Mitarbeiter, der sich gezielt mit interner Kommunikation befasst.¹⁴

Die interne Kommunikation im Allgemeinen hat, trotz einiger Umsetzungsprobleme, bei den Unternehmen eine hohe Gewichtung. Konkrete Maßnahmen, die bestimmte Situationen und Abläufe betreffen, werden oftmals kritischer bewertet, manchmal aber sogar besser umgesetzt.

„Bei unseren Anweisungen im Qualitätsmanagement und bei Betriebsvereinbarungen achten wir auf Verständlichkeit.“

Ebenso wie eine klare, wechselseitige Kommunikation halten fast alle der Befragten verständliche Anweisungen im Qualitätsmanagement und in Betriebsvereinbarungen für wichtig. 61,1 % gaben hier „sehr wichtig“ an, 36,1 % „eher wichtig“. Eine „sehr hohe“ Umsetzung wird in etwas mehr als einem Fünftel (22,2 %) der Unternehmen erreicht. Damit ist der Anteil an „hoher“ Umsetzung bei dieser konkreten Maßnahme höher als bei der allgemeinen transparenten Kommunikation (19,4 %, Abb. 5). Relativ hoch ist hier jedoch der Anteil der Unternehmen, in denen verständliche Anweisungen nur „teils, teils“ umgesetzt werden: Er liegt bei fast einem Drittel (30,6 %). In 8,3 % der Unternehmen wird Verständlichkeit bei Anweisungen im Qualitätsmanagement und bei Betriebsvereinbarungen nur zu einem „eher niedrigen“ Grad erreicht. Hier besteht also ein deutliches Defizit bei der Umsetzung.

Ein Grund hierfür könnte die Vielfalt der in einem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter sein. Verschiedene Personengruppen brauchen eine unterschiedliche Ansprache. Was ein Mitarbeiter mit technischem Hintergrund als verständlich empfindet, mag für einen Kaufmann nicht ohne weiteres nachvollziehbar sein – und umgekehrt. Nicht jeder Akademiker kann die Denkweise von Nicht-Akademikern nachvollziehen – und umgekehrt. Ein Produktionsmitarbeiter hat ein anderes Verständnis als ein Entwicklungsingenieur. „Verständlichkeit“ ist also eine Frage der Perspektive und nur durch auf die jeweiligen Personengruppen angepasste Anweisungen zu erreichen.

„Wir haben „Spielregeln“ für unsere Besprechungen entwickelt, um möglichst effizient und zielgerichtet zu tagen.“

Eine nicht ganz so hohe Gewichtung wie Verständlichkeit und Transparenz in der Kommunikation erhalten die Spielregeln für Besprechungen. Nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten (35,1 %) halten sie für „sehr wichtig“ (Abb. 6). Entsprechend werden Regeln für Besprechungen auch nur in 10,8 % der Unternehmen zu einem „hohen“ Grad umgesetzt. Auffallend hoch ist bei dieser Aussage der Anteil der Befragten, die auf die Frage nach der Umsetzung mit „teils, teils“ geantwortet haben (37,8 %). Hier liegt die Vermutung nahe, dass häufig zwar Regeln aufgestellt, diese aber nicht konsequent befolgt werden.

¹⁴ Möglicherweise ist die Umsetzung in den mittleren Unternehmen nur in der subjektiven Wahrnehmung der Geschäftsführung so hoch. Der größere Abstand zu den Mitarbeitern könnte dazu führen, dass Führungskräfte Kommunikationsprobleme nicht in vollem Umfang wahrnehmen.

Wir haben "Spielregeln" für unsere Besprechungen entwickelt, um möglichst effizient und zielgerichtet tagen zu können.

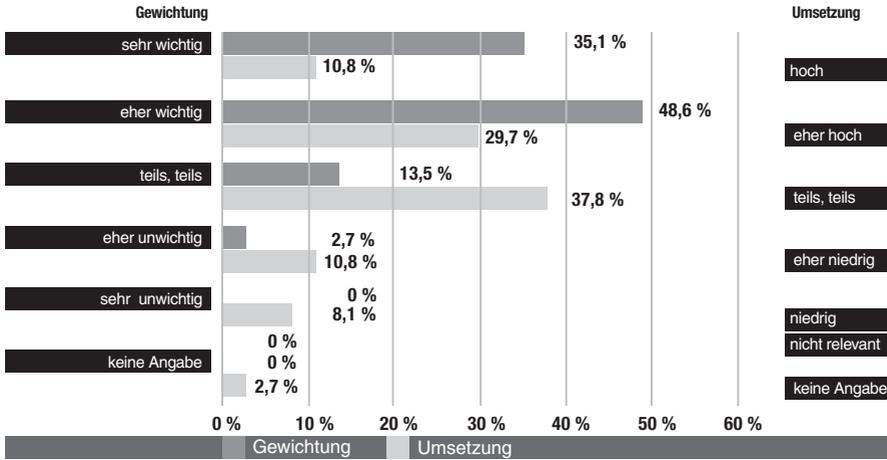


Abbildung 6: Wir haben „Spielregeln“ für unsere Besprechungen entwickelt, um möglichst effizient und zielgerichtet zu tagen. © IVAM Research 2007

4.3 Führung

Ausgangsthese:

Mitsprache anstelle hierarchischer Strukturen führt zu stärkerem Engagement und stärkerer Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Eigeninitiative fördert das unternehmerische Denken und die Risikobereitschaft der Mitarbeiter und somit die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Mitarbeiterführung erfordert von Führungskräften besonderen Einsatz und spezielle Fähigkeiten.

Beim Thema Führung fällt sowohl die Gewichtung als auch die Umsetzung der Aussagen sehr unterschiedlich aus. Während die allgemeine Aussage zur „Eigeninitiative der Mitarbeiter“ noch eine hohe Zustimmung und Umsetzung erzielt, fällt die Bewertung von konkreten Maßnahmen wie Mitarbeitergesprächen oder der Schulung von Führungskräften erschreckend schlecht aus. Nicht alle Führungsmethoden werden – von den Führungskräften – als geeignet betrachtet, um das Unternehmen voranzubringen.

„Gegenwärtig gehen hierarchische Führungsstile zurück, die Freiwilligkeit und die Eigeninitiative der Mitarbeiter haben in unserem Unternehmen an Bedeutung gewonnen.“

Den Mitarbeitern freie Hand zu lassen, hält die Hälfte der Befragten für „sehr wichtig“. Ein weiteres Drittel findet es „wichtig“, auf Freiwilligkeit und Eigeninitiative anstelle von Hierarchien zu setzen; die übrigen 16,7 % halten es nur für „teils, teils“ wichtig (Abb. 7). Keiner der Befragten widerspricht dieser Aussage. In einem Drittel der Unternehmen wird der Verzicht auf hierarchische Führung zwar zu einem „sehr hohen“ Grad umgesetzt, aber in Summe geben auch über 10 % der Befragten einen „niedrigen“ bzw. „sehr niedrigen“ Umsetzungsgrad an. In einem Zehntel der Unternehmen wird die hierarchische Führungsform entweder konsequent durchgehalten – oder es gibt keine Hierarchien, die abgebaut werden könnten.

Anders verhält es sich in den Unternehmen, in denen der Verzicht auf hierarchische Führung „teils, teils“ umgesetzt wird, (13,9 %) oder „teils, teils“ für wichtig gehalten wird. Hier gelten offenbar für unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedliche Regeln. Ruft man sich noch einmal vor Augen, dass die Antworten die Einschätzung von Führungskräften wiedergeben, gibt es für die inkonsequente Umsetzung zwei mögliche Erklärungen: Entweder entwickeln nicht alle Mitarbeiter das gewünschte Maß an Eigeninitiative und Freiwilligkeit oder die befragten Führungskräfte gestehen nicht allen Mitarbeitern eigene Entscheidungen zu. Ob ein Mitarbeiter selbst entscheiden will oder darf, dürfte unter anderem von seiner Position und Aufgabe abhängen. So ist von einem Entwicklungsingenieur sicherlich grundsätzlich mehr Eigeninitiative gefragt als von einem Produktionsmitarbeiter.

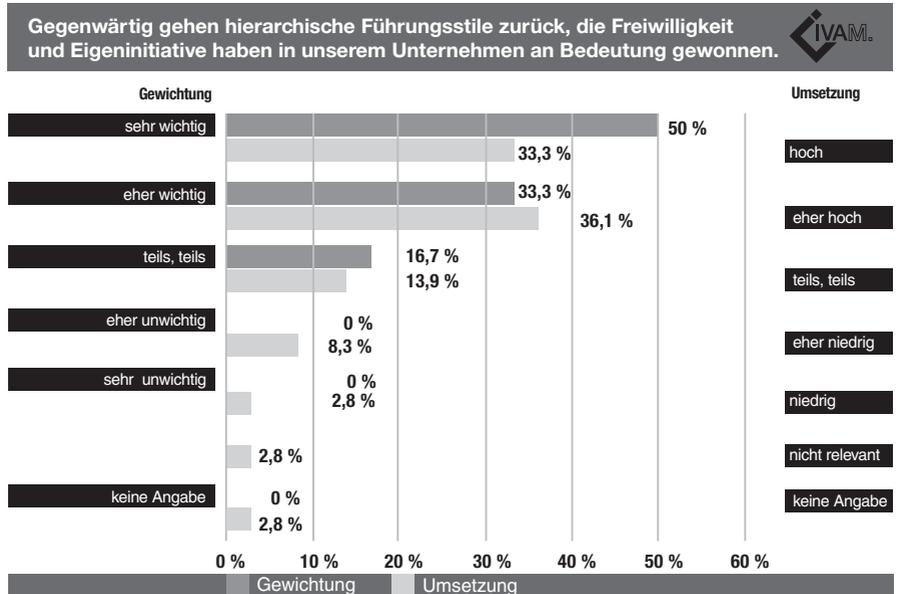


Abbildung 7: Gegenwärtig gehen hierarchische Führungsstile zurück, die Freiwilligkeit und die Eigeninitiative der Mitarbeiter haben in unserem Unternehmen an Bedeutung gewonnen. © IVAM Research 2007

„Unsere Führungskräfte führen regelmäßige Mitarbeitergespräche (mindestens einmal jährlich) durch und vereinbaren darin konkrete Ziele.“

Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen haben derzeit in nur rund der Hälfte der Unternehmen einen hohen Stellenwert. Sie werden in 25 % der Unternehmen zu einem „hohen“, in 27,8 % der Unternehmen zu einem „eher hohen“ Grad umgesetzt. Etwas höher ist der Anteil der Unternehmen, die regelmäßige Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen für „sehr wichtig“ (38,9 %) bzw. „wichtig“ (27,8 %) halten. Für 11,1 % sind solche Gespräche „eher unwichtig“. Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen als Mittel der Mitarbeiterführung ist demnach nicht allen Führungskräften klar.

Fast ein Fünftel der Unternehmen ist bei der Umsetzung inkonsequent („teils, teils“: 19,4 %). In jeweils 5,6 % der Unternehmen ist die Umsetzung „eher niedrig“, oder „niedrig“ oder werden Mitarbeitergespräche als „nicht relevant“ betrachtet. Dass mit 11,1 % überdurch-

schnittlich viele Teilnehmer keine Angaben zur Umsetzung gemacht haben – sie also offenbar Schwierigkeiten hatten, sich einer der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zuzuordnen –, könnte darauf hindeuten, dass sie zwar Mitarbeitergespräche führen, aber nicht, wie in der Aussage formuliert, in einem regelmäßigen Rhythmus oder mit konkreten Vereinbarungen.

Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, umso notwendiger werden formalisierte Abläufe, um jedem Einzelnen Mitsprachemöglichkeiten und Feedback zu seiner Leistung geben zu können. Daher ist es nicht überraschend, dass sowohl Gewichtung als auch Umsetzung der Mitarbeitergespräche mit der Größe der Unternehmen zunehmen. Die Umsetzung ist in den mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern mit Abstand am höchsten: nämlich „hoch“ in 80 % und „eher hoch“ in den restlichen 20 % der Fälle (Abb. 8). Am geringsten fällt die Umsetzung bei den Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern aus: 14,3 % der Kleinstunternehmen halten Mitarbeitergespräche für „nicht relevant“, 21,4 % machen keine Angaben. Ein Grund für die geringe Umsetzung in Kleinstunternehmen könnte der überdurchschnittlich hohe Anteil an Führungskräften sein. Bei flachen oder fehlenden Hierarchien – etwa in einem Dreieinhalbpersonen-Betrieb mit zwei technisch-akademischen Firmengründern, einem kaufmännisch-akademischen Geschäftsführer und einer Halbtagskraft für die Büroorganisation – sind instrumentalisierte Mitarbeitergespräche anscheinend unnötig.

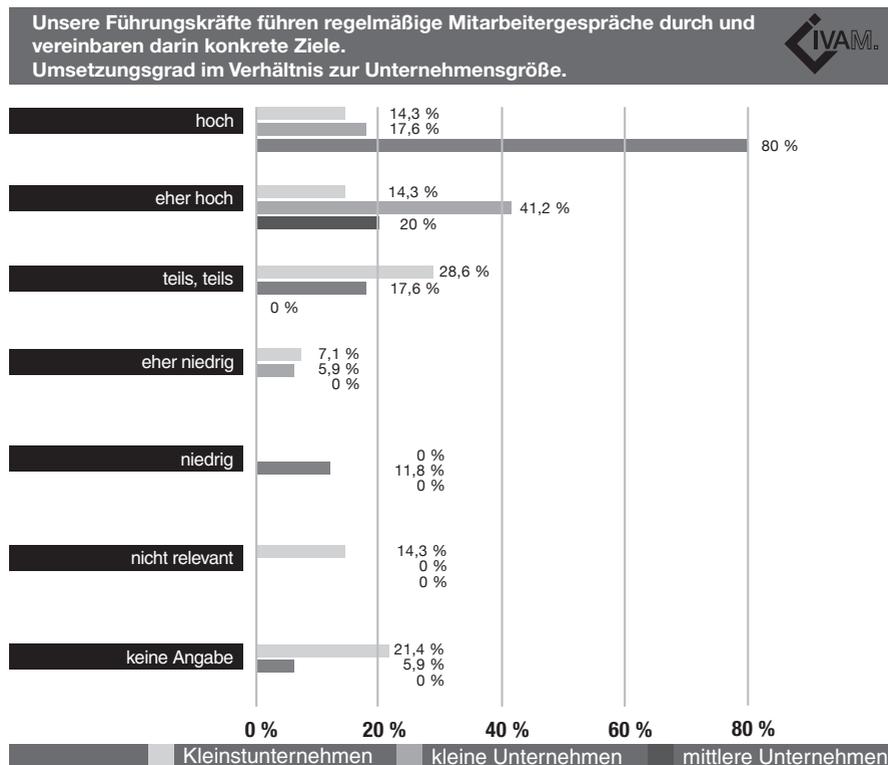


Abbildung 8: Unsere Führungskräfte führen regelmäßige Mitarbeitergespräche (mindestens einmal jährlich) durch und vereinbaren darin konkrete Ziele. Umsetzungsgrad im Verhältnis zur Unternehmensgröße. © IVAM Research 2007

Betrachtet man die Angaben zum Mitarbeitergespräch im Verhältnis zum Unternehmensalter, ergibt sich ein ähnliches Bild: Die Gewichtung nimmt von den 0 bis 5 Jahre alten Unternehmen (21,4 % „sehr wichtig“) über die 6 bis 10 Jahre alten Unternehmen (33,3 % „sehr wichtig“) bis zu den 11 bis 20 Jahre alten Unternehmen (63,6 % „sehr wichtig“) zu. Der Anteil der Unternehmen mit „hohem“ Umsetzungsgrad steigt mit dem Firmenalter – kurioserweise mit Ausnahme der 6 bis 10 Jahre alten Unternehmen, wo die Mitarbeitergespräche in keinem Fall (0 %) zu einem „hohen“ Grad umgesetzt werden. Möglicherweise konzentrieren sich Unternehmen dieses Alters häufig auf andere Dinge wie Produktentwicklung, Geschäftsaufbau und Wachstum.

„Um optimale Rahmenbedingungen für das Unternehmen zu schaffen, werden unsere Führungskräfte regelmäßig geschult.“

Als überwiegend „eher wichtig“ eingeschätzt und überwiegend zu einem „eher hohen“ Grad oder „teils, teils“ umgesetzt werden regelmäßige Schulungen der Führungskräfte. Sie werden in der Kategorie „Führung“ für am wenigsten wichtig erachtet und am wenigsten umgesetzt, wobei zwischen Gewichtung und Umsetzung eine hohe Diskrepanz besteht (Abb. 9). So halten 25,7 % der Befragten die Fortbildung von Führungskräften für „sehr wichtig“, aber in nur 5,7 % der Unternehmen wird sie auch konsequent durchgeführt. Regelmäßige Schulungen finden in jeweils 14,3 % der Unternehmen nur zu einem „eher niedrigen“ oder „niedrigen“ Grad statt.

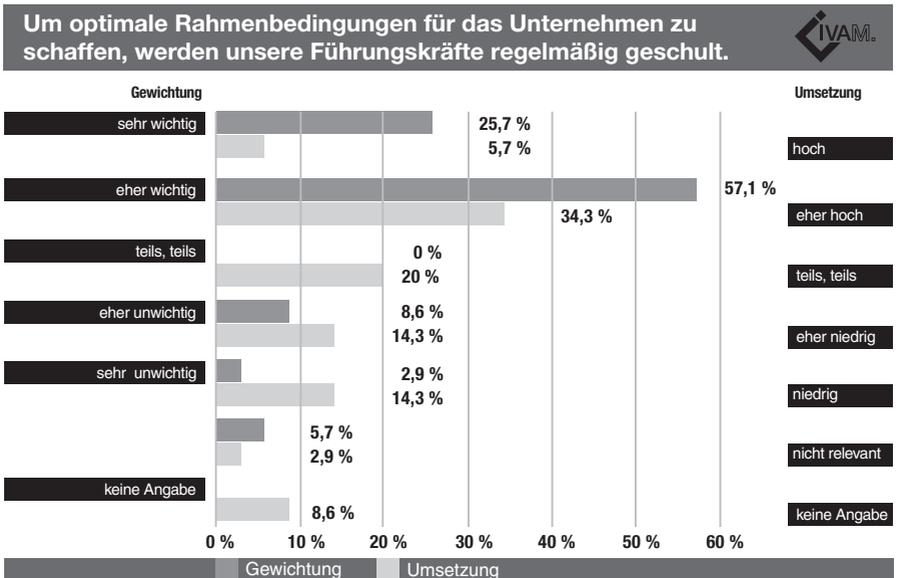


Abbildung 9: Um optimale Rahmenbedingungen für das Unternehmen zu schaffen, werden unsere Führungskräfte regelmäßig geschult. © IVAM Research 2007

Mitverantwortlich für die geringe Umsetzung der Schulungen könnten – neben einem Mangel an Zeit oder Geld – flache oder fehlende Hierarchien sein. Tatsächlich erweisen sich die Kleinstunternehmen als diejenige Gruppe, in der die Schulung von Führungskräften am geringsten umgesetzt wird: In keinem (0 %) der Kleinstunternehmen ist die Umsetzung „hoch“. 31,1 % der Kleinstunternehmen geben einen „niedrigen“ Umsetzungsgrad an, für 7,7 % ist das Thema nicht relevant und 15,4 % machen dazu keine Angaben. Zum Ver-

gleich: Mittlere Unternehmen geben bei der Schulung der Führungskräfte in 20 % der Fälle eine „hohe“ und in keinem Fall (0 %) eine „niedrige“ Umsetzung an. In den Kleinstunternehmen sind die befragten Personen identisch mit den Führungskräften, die diese Maßnahme betrafe – sie sehen also wenig Notwendigkeit, sich systematisch fortzubilden. Firmengründer, die das Unternehmen im Alleingang führen, lernen ohnehin stetig Neues, indem sie sich etwa mit Buchführung oder Marketing beschäftigen. Sie haben eine hohe Motivation, aus dem Unternehmen das Beste herauszuholen. Wenn die Anzahl der Mitarbeiter in Führungspositionen steigt, werden systematische Schulungen wichtiger.

4.4 Kompetenzentwicklung

Ausgangsthese:

Innovationen werden von Menschen gemacht. Nur wer kontinuierlich dazulernt, kann Neues entdecken und im Wettbewerb bestehen. Das Wissen ist das Kapital des Unternehmens und muss durch Wissensmanagement erhalten und vermehrt werden. Auch die zielgerichtete Fortbildung jedes Mitarbeiters kommt dem Unternehmen zugute. Kompetenzentwicklung vermittelt dem Einzelnen das Gefühl, einen individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Beim Thema Kompetenzentwicklung werden viele der Aussagen von einem relativ hohen Anteil der Teilnehmer als „eher unwichtig“ oder „sehr unwichtig“ eingestuft. Die Umsetzung ist entsprechend niedriger als in den anderen Bereichen. Dies betrifft insbesondere das Kompetenzmanagement und die individuelle Fortbildung. In welchem Maß gezielte Förderung ihrer Kompetenzen die Mitarbeiter motiviert, ist vielen Führungskräften offenbar nicht bewusst.

„Durch Wissensmanagement werden die Weichen für die Sicherung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in unserem Unternehmen gestellt.“

Wissensmanagement wird von den Befragungsteilnehmern gering geschätzt und kaum umgesetzt. Nur 28,6 % der Befragten halten das Thema für „sehr wichtig“, und in sogar nur 5,7 % der Unternehmen ist die Umsetzung „hoch“. 31,4 % halten Wissensmanagement für „eher wichtig“, zu einem „eher hohen“ Grad umgesetzt wird es jedoch nur in 8,6 % der Unternehmen. 17,1 % halten das Wissensmanagement für „nicht relevant“. Hier ist überraschenderweise der Anteil der mittleren Unternehmen und etablierten, über 20 Jahre alten Unternehmen mit jeweils 40 % am höchsten. Obwohl in diesen Unternehmen mehr Mitarbeiter in den Arbeitsprozess eingebunden sind und sich über die Jahre viel Wissen angesammelt haben müsste, wird die Relevanz von Wissensmanagement in diesen Gruppen am häufigsten nicht erkannt.

In einem sehr hohen Anteil der Unternehmen (37,1 %) wird Wissensmanagement „teils, teils“ umgesetzt. Vermutlich verfolgen diese Unternehmen Ansätze, haben aber keine Methode gefunden, das vorhandene Wissen systematisch zu dokumentieren und bei Bedarf abzurufen. Der Kern des Problems könnte – wie im Fall der Unternehmenskultur – bereits in der Begriffsdefinition liegen. Was ist Wissensmanagement? Wie funktioniert es? Welche Instrumente gibt es? Aus der Vielzahl möglicher Systeme das für das Unternehmen geeignete auszuwählen, dürfte für viele Unternehmen ein Problem sein. Der Einsatz von Wissensmanagement erfordert Zeit und die Bereitschaft zu experimentieren. Unter Umständen sind eine clevere Idee und ein engagierter zuständiger Mitarbeiter effektiver als spezielle (und kostspielige) Software, um Wissen zu verwalten und zugänglich zu machen.¹⁵

¹⁵ Eines der am DIVINKU-Projekt beteiligten Unternehmen nutzt zum Beispiel eine kostenlose Wiki-Software für ein Intranet-basiertes Wissensmanagementsystem nach dem Vorbild der Internet-Enzyklopädie Wikipedia, s. Neuy/Schreier, S.23.

„Wir nähern uns in rasanten Schritten der Wissensgesellschaft, sodass in heutigen Unternehmen kontinuierliches Lernen zur Tagesordnung gehört.“

„Für jeden Mitarbeiter haben wir ein persönliches Fort- und Weiterbildungskonzept entwickelt.“

Kontinuierliches Lernen ist in der heutigen Arbeitswelt selbstverständlich – zumindest halten fast alle Befragten es für „sehr wichtig“ (54,3 %) oder „eher wichtig“ (40 %). Ein „sehr hoher“ Umsetzungsgrad wird aber nur in 17,1 % der Unternehmen erreicht, ein „hoher“ Umsetzungsgrad in 45,7 % der Unternehmen. „Teil, teils“ umgesetzt wird das kontinuierliche Lernen in einem Fünftel der Unternehmen (Abb. 10).

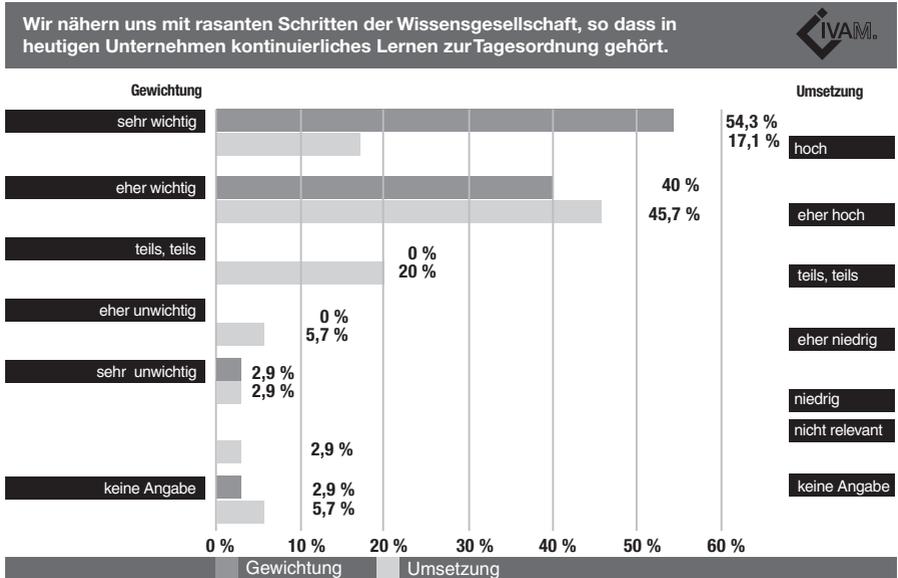


Abbildung 10: Wir nähern uns in rasanten Schritten der Wissensgesellschaft, sodass in heutigen Unternehmen kontinuierliches Lernen zur Tagesordnung gehört. © IVAM Research 2007

Sowohl Gewichtung als auch Umsetzung sind bei der allgemeinen Aussage über das kontinuierliche Lernen höher als bei der zweiten Aussage, die sich auf eine konkrete Maßnahmen, nämlich individuelle Fort- und Weiterbildungskonzepte, bezieht (Abb. 11). Die zweite Aussage erhält mit nur 17,1 % einen geringen Anteil an Bewertungen als „sehr wichtig“. Nur 20 % halten persönliche Fortbildungskonzepte für jeden Mitarbeiter für „wichtig“. Mit 14,3 % bewerten recht viele der Befragten diese Aussage als „eher unwichtig“. Zu einem „hohen“ Grad umgesetzt werden individuelle Fortbildungskonzepte sogar nur in 5,7 % der Unternehmen. „Eher niedrig“ und „sehr niedrig“ ist die Umsetzung in jeweils 14,3 % der Unternehmen; 17,1 % halten diesen Punkt für nicht relevant.

Für jeden Mitarbeiter haben wir ein persönliches Fortbildungskonzept entwickelt.

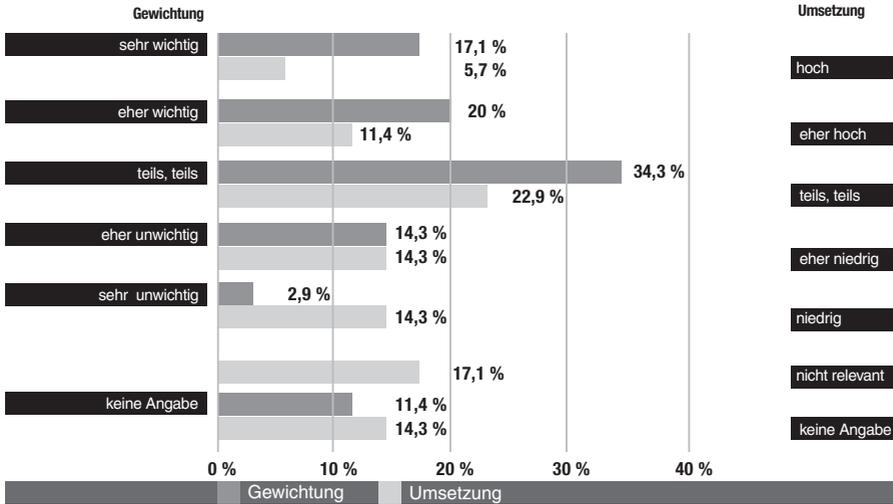


Abbildung II: Für jeden Mitarbeiter haben wir ein persönliches Fort- und Weiterbildungskonzept entwickelt. © IVAM Research 2007

Kontinuierliches Lernen wird befürwortet, gezielte Weiterbildung findet jedoch nur in be-
 grenztem Umfang statt. Das Lernen wird also dem Zufall überlassen oder ist eine Begleit-
 erscheinung der täglichen Arbeit. Diese Einstellung ist teilweise nachvollziehbar, wenn man
 das selbstorganisierte Lernen als Phänomen der modernen Arbeitswelt betrachtet. Die Ar-
 beitsabläufe in vielen Berufen sind auf ständiges und selbstständiges Lernen angelegt. Viele
 der befragten Unternehmen entwickeln Innovationen oder bieten technische Dienstleistungen
 oder Problemlösungen an – hier ist das „learning by doing“ sozusagen integraler Bestandteil
 der Unternehmensaktivität. Das zufällige Lernen bringt jedoch weder den Einzelnen noch das
 Unternehmen als Ganzes voran, wenn nicht zugleich strategisch notwendige Kompetenzen
 gezielt gefördert werden.¹⁶ Sicherlich ist es sinnvoll, wenn ein Vertriebsmitarbeiter mit tech-
 nischem Hintergrund Zusatzqualifikationen im Marketing erwirbt. Die Fortbildung liegt aber
 offenbar in vielen Unternehmen in der Verantwortung der Mitarbeiter. Darauf deuten auch die
 Bewertungen einer weiteren Aussage über Fortbildungen in der Freizeit hin: Diese werden
 von fast zwei Dritteln der Befragten – zumindest in der Theorie – befürwortet.¹⁷

Persönliche Fortbildungskonzepte für jeden Mitarbeiter werden von den Befragten in der Re-
 gel erst dann für sinnvoll erachtet oder umgesetzt, wenn das Unternehmen eine gewisse Größe
 und ein gewisses Alter erreicht hat. Eine Auswertung im Verhältnis zu Unternehmensgröße
 und Unternehmensalter liefert differenzierte Ergebnisse:

Persönliche Fortbildungskonzepte werden in keinem einzigen Kleinunternehmen (0 %) für
 „sehr wichtig“ gehalten oder zu einem „hohen“ Grad umgesetzt. In 15,4 % der Kleinunter-
 nehmen werden sie zu einem „niedrigen“ Grad umgesetzt, für 23,1 % sind sie „nicht re-

¹⁶ S. Elsholz, S. 35.

¹⁷ „Fortbildungen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrer Freizeit durchführen, werden von uns belohnt.“ Für 28,6 % ist dieser Punkt „sehr wichtig“, für 34,3 % „eher wichtig“.

levant“. Gewichtung und Umsetzung steigen mit der Unternehmensgröße an. Auch in den Altersgruppen 0 bis 5 und 6 bis 10 Jahre werden persönliche Fortbildungskonzepte in keinem Unternehmen (0 %) zu einem „hohen“ Grad umgesetzt (Abb. 12). Fast ein Drittel (30,8 %) der 0 bis 5 Jahre alten Unternehmen setzten sie zu einem „niedrigen“ Grad um. Für 21,1 % dieser Altersgruppe sind sie nicht relevant. Bei den 6 bis 10 Jahre alten Unternehmen ist das Thema für ein Drittel der Unternehmen (33,3 %) nicht relevant.

Obwohl in den jungen und Kleinstunternehmen Führungskräfte oft mehrere Funktionen gleichzeitig ausfüllen, für die sie sicherlich nicht in gleichem Maß ausgebildet sind, könnte gerade die Zusammensetzung des Teams in diesen Unternehmen eine Erklärung für das geringe Interesse an persönlichen Fortbildungskonzepten sein. Hier ist der Anteil an spezialisierten Kräften recht hoch, die zunächst keinen Bedarf an Weiterbildung für sich sehen mögen. Weitest das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit aus, kann es sein, dass bestehende Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben bekommen, für die sie sich weiterbilden müssen. Je mehr Mitarbeiter das Unternehmen beschäftigt, umso mehr differenzieren sich die Aufgaben und umso genauer müssen die Mitarbeiter für ihre jeweilige Funktion qualifiziert werden. Oft haben die Unternehmen erst ab einer gewissen Größe genügend Ressourcen, um einen Personalmanager zu beschäftigen oder einen Mitarbeiter mit der Erstellung von Fortbildungskonzepten zu betrauen.

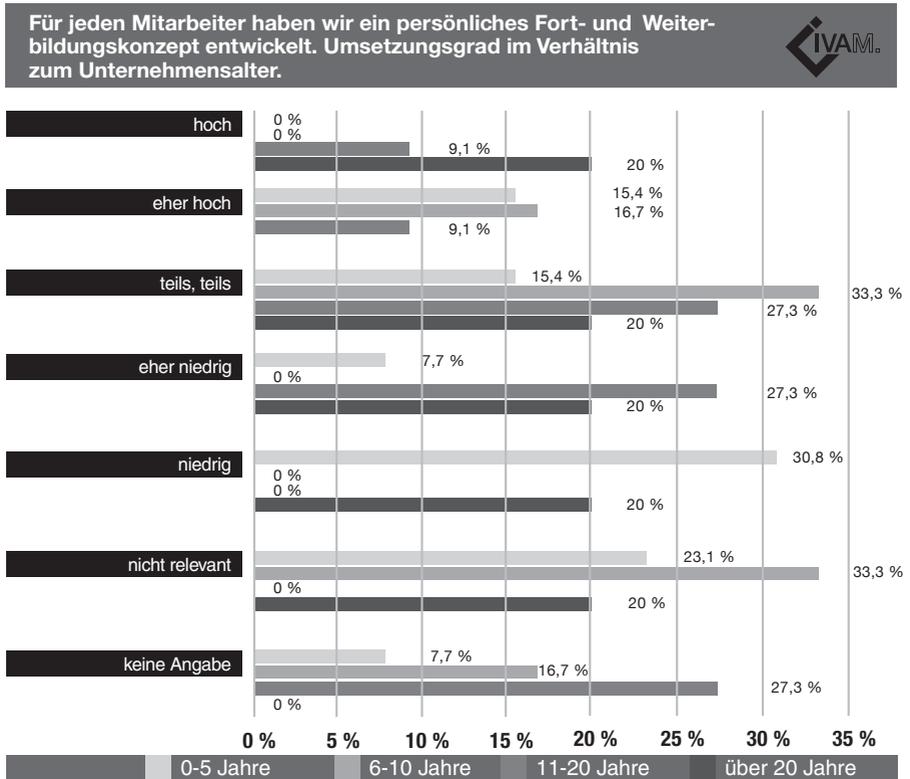


Abbildung 12: Für jeden Mitarbeiter haben wir ein persönliches Fort- und Weiterbildungskonzept entwickelt. Umsetzungsgrad im Verhältnis zum Unternehmensalter.
 © IVAM Research 2007

„Wir nutzen ein Kompetenzmanagement-System, um unsere Mitarbeiter für ihre Aufgaben weiter zu entwickeln.“

Ein Kompetenzmanagement-System¹⁸ halten nur 17,1 % der Befragten für „sehr wichtig“, 25,7 % für „eher wichtig“ – zusammengenommen geben hier weniger als die Hälfte der Befragten ihre Zustimmung. Die Umsetzung ist bei dieser Aussage wesentlich niedriger als im Durchschnitt: In nur einem Unternehmen wird das Kompetenzmanagement-System zu einem „hohen“ Grad umgesetzt, in jeweils 14,3 % der Unternehmen zu einem „eher niedrigen“ oder „niedrigen“ Grad. Der Anteil der Unternehmen, die das Kompetenzmanagement-System „teils, teils“ umsetzen (22,9 %) für „nicht relevant“ halten (17,1 %) oder dazu „keine Angaben“ machen (ebenfalls 17,1 %) ist jeweils sehr hoch. Dies ist ein Indikator für Unentschlossenheit oder Unsicherheit bei den Unternehmen. Die Befragten haben sich entweder noch nicht mit Kompetenzmanagement-Systemen auseinandergesetzt oder sich keine abschließende Meinung gebildet. Möglicherweise ist der Begriff für viele Befragte zu abstrakt für eine eindeutige Bewertung. Was hat man sich unter einem Kompetenzmanagement-System vorzustellen? Hier besteht ein besonders hoher Bedarf an Information und Hilfestellung.

„Wir haben einen Personalverantwortlichen für den Bereich Kompetenzentwicklung.“

Noch weniger Zuspruch als das Kompetenzmanagement-System findet der Personalverantwortliche für den Bereich Kompetenzentwicklung. Für „sehr wichtig“ halten ihn nur zwei der Befragten, eingesetzt wird er in nur jeweils einem Unternehmen zu einem „hohen“ oder „eher hohen“ Grad. Insgesamt halten etwa ein Drittel (34,3 %) den Personalverantwortlichen für „eher unwichtig“ oder „sehr unwichtig“, und beinahe die Hälfte (45,7 %) für „nicht relevant“ für das eigene Unternehmen.

Zieht man die durchschnittliche Größe der befragten Unternehmen und den hohen Anteil an Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern in Betracht, liegt der Schluss nahe, dass viele Unternehmen zu klein sind, um Mitarbeiter für derart spezialisierte Aufgaben zu beschäftigen. Überraschenderweise ist genau das Gegenteil der Fall: Die Auswertung im Verhältnis zur Unternehmensgröße zeigt, dass es ausschließlich Kleinstunternehmen sind, in denen der Personalverantwortliche für Kompetenzentwicklung zu einem „hohen“ Grad etabliert ist. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass in Kleinstunternehmen viele Kompetenzen in wenigen Personen vereint sind. Häufig ist der Geschäftsführer gleichzeitig als „Kompetenzentwicklungsmanager“ und in weiteren Funktionen tätig. Außerdem gibt es in Kleinstunternehmen eine übersichtliche Anzahl Mitarbeiter, deren Kompetenzen entwickelt werden müssen, was das Kompetenzmanagement vereinfacht.

¹⁸ „Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen.“ Quelle: North, Klaus und Reinhardt, Kai: Kompetenzmanagement in der Praxis 2005. Für das Kompetenzmanagement steht eine Fülle von Methoden und Werkzeugen zur Verfügung. Unter „Kompetenzmanagementsystemen“ versteht man in der Regel recht komplexe und kostspielige softwaregestützte Analyse- und Steuerungsinstrumente.

5. Fazit

Betrachtet man die Ergebnisse der Befragung aus einer rein statistischen Perspektive, könnte man zu dem Schluss kommen, es bestünde kaum Handlungsbedarf: Die Bedeutung von Soft Skills im Unternehmen scheint den Teilnehmern bewusst zu sein. Sie haben sich mit dem Thema beschäftigt und halten viele Aspekte für wichtig. Besonders in den Bereichen Unternehmenskultur und Kommunikation werden Soft Skills – zumindest in Ansätzen – schon häufig umgesetzt.

Was bei der Beurteilung der Befragungsergebnisse jedoch nicht außer Acht gelassen werden darf, ist die Tatsache, dass die Antworten aus der Perspektive der Geschäftsführung gegeben wurden und deshalb womöglich durch die „rosa Brille“ betrachtet und ein wenig schöngefärbt sind. Eine Führungskraft mag der Meinung sein, sie hätte klare Kommunikationsstrukturen geschaffen und den hierarchischen Führungsstil abgeschafft. Wie aber „verstehen“ die Mitarbeiter diesen Vorgesetzten, und sind sie selbst der Meinung, genügend Entscheidungsfreiheit und Mitspracherechte zu haben? Die Antworten von angestellten Mitarbeitern auf dieselben Fragen dürften in vielen Fällen ein anderes Bild der Lage zeichnen. Probleme, die aus Sicht der Geschäftsführung gelöst erscheinen, können in der Wahrnehmung der Mitarbeiter weiter bestehen.

Die Annahme, es bestünde kaum Handlungsbedarf, wird spätestens dann hinfällig, wenn man die Beteiligungsquote betrachtet. Wie der geringe Rücklauf zeigt, waren fast 95 % der Angesprochenen nicht daran interessiert, sich mit den Fragen zu beschäftigen. In vielen Fällen dürfte fehlende Zeit eine Rolle gespielt haben, oder – wie einige der angesprochenen Unternehmer im Nachhinein angaben – die Fülle der Fragebögen, die den Unternehmen zugestellt werden. Wenn großes Interesse an den Themen bestünde, sollte aber die Bereitschaft, einen Fragebogen auszufüllen, hoch sein. Deshalb war das „abwegige“ Thema der Befragung sicherlich mitverantwortlich für den geringen Rücklauf.

Angesichts des insgesamt geringen Interesses ist es besonders wichtig, das Bewusstsein von Führungskräften in kleinen und mittleren Hightech-Unternehmen für die Bedeutung von Soft Skills zu stärken. In kleinen und jungen Hightech-Unternehmen mögen interne Abläufe scheinbar von selbst funktionieren. Relevant werden Soft Skills aber spätestens dann, wenn das Unternehmen sich am Markt etabliert hat. In Unternehmen, die sich im Aufschwung befinden und Umsatzsteigerungen „müheles“ erzielen, besteht vielleicht keine unmittelbare Notwendigkeit, sich mit Soft Skills zu befassen. Wenn Wachstum nicht mehr selbstverständlich ist, weil eine Marktsättigung erreicht ist, bieten Soft Skills eine Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte, der Mitarbeiter und damit des gesamten Unternehmens zu optimieren. Spätestens in dieser Phase werden Soft Skills zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Nicht zuletzt zeigt die oft sehr hohe Diskrepanz zwischen der Gewichtung der Aussagen und der tatsächlichen Umsetzung, dass selbst Unternehmen, die sich mit dem Thema beschäftigen und Soft Skills prinzipiell für wichtig erachten, Hilfestellung bei der Umsetzung in konkrete Maßnahmen brauchen. Dies gilt für alle in der Befragung angesprochenen Themenbereiche in mehr oder weniger hohem Maße, insbesondere aber für schwer zu definierende Methoden und Systeme wie Wissensmanagement oder Kompetenzmanagement.





Iris Lehmann

Iris Lehmann ist Projektleiterin für Wirtschaftsdaten bei IVAM Research, dem Geschäftsbereich Wirtschaftsforschung der IVAM GmbH. In dieser Funktion hat sie verschiedene Studien erstellt, unter anderem den MST-Atlas Deutschland (2005) und den Gründungsmonitor Mikro-/Nanotechnik (2006).

www.ivam.de



UNTERNEHMENSPARTNER:



TRANSFERPARTNER:



KOORDINATION:



FÖRDERUNG:



IVAM e.V.
Emil-Figge-Straße 76
D-44227 Dortmund

Tel.: +49 (0) 231 9742 168
Fax: +49 (0) 231 9742 150
E-Mail: info@ivam.de
Internet: www.ivam.de

Schutzgebühr: 25,00 Euro zzgl. ges. MwSt.