

**Personal- und  
Organisationsentwicklung in KMU  
innovativ denken und gestalten**

GEFÖRDERT DURCH



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Europäische Union  
Europäischer Sozialfonds

## Impressum

Die Broschüre „Personal- und Organisationsentwicklung in KMU innovativ denken und gestalten“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ und wurde von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung in Auftrag gegeben und begleitet. Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Autoren: Gaby Breidenbach, Dr. Dagmar Israel, Jeannette Knetsch, Ulrich Otto, Irene Pawellek, Thomas Reppe, Astrid Stahlberg-Kirschke, Katrin Stranz, Andreas Thun, Eberhard Wagner

Betreuung der Broschüre: Dr. Ursula Reuther

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management  
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Manuskriptdruck, Februar 2006

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers.

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
1 PE/OE in innovativen mittelständischen Unternehmen	6
2 Beispiele betrieblicher Praxis: Institutionalisierung der Personalentwicklung	30
3 Beispiele betrieblicher Praxis: Adaptierte Lernformen in der Praxis	58
4 Beispiele betrieblicher Praxis: Von der Fach- zur Führungskraft	101
5 Zusammenfassende Schlussfolgerungen	122
Literatur	129
Anhang	131



# Einleitung

Personal- und Organisationsentwicklung in innovativen mittelständischen Unternehmen nahm im Rahmen des Programmbereiches „Lernen im Prozess der Arbeit“ in den letzten vier Jahren einen wesentlichen Stellenwert mit je einer Projektgruppe in insgesamt elf Unternehmen in den alten und neuen Bundesländern ein.

Die notwendigen strukturellen Veränderungen in der Volkswirtschaft, aber auch die mit der Globalisierung einhergehenden Veränderungen können nur dadurch erreicht werden, dass Unternehmen innovative und erfolgsversprechende Geschäftsfelder definieren, einnehmen und gestalten. Die raschen Entwicklungsfortschritte im Know-how der Zukunftsbranchen wie auch die für ihre Produkte schnell wachsenden Märkte schaffen Rahmenbedingungen für diese Unternehmen, die traditionellen Unternehmen fremd sind. Gerade die Harmonisierung von Personal- und Organisationsentwicklung entscheidet hier über Erfolg oder Misserfolg.

Die ausgewählten Unternehmen (vgl. Anlage 1) aus unterschiedlichen Technologiebereichen haben in diesem Entwicklungsprozess differenzierte Herangehensweisen und spezifische Strategien erarbeitet, die besonders unter den Bedingungen kleiner und mittlerer Unternehmen Erfahrungen und Erkenntnisse erbrachten, die es gilt, an weitere Unternehmen zu übertragen. Die Vermittlung der erfolgreich erprobten Konzepte und Lösungen im Bereich der Personalentwicklung, die bei den Geschäftsführern, Führungskräften und Mitarbeitern teilweise weitreichende individuelle Kompetenzentwicklungen in Verbindung mit organisationalen Veränderungen ausgelöst haben, sind Ziel dieser Publikation.

Mit der Handlungsanleitung für die Praxis werden zwei Ziele verfolgt: Mit der Gesamtdarstellung der Ergebnisse aus den Unternehmen im ersten Kapitel werden vor allem die strategischen Orientierungen und Entscheidungen von kleinen und mittleren Unternehmen in den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung vermittelt. Diese Ergebnisse sollen anderen Unternehmen als Diskussionshilfe dienen. Die in Kapitel 2 bis 4 dargestellten betrieblichen Fallbeispiele bilden Anregungen für weitere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und sollen deren Gestaltungs- und Sensibilisierungsprozess für das Lernen in der Arbeit mit den Mitarbeitern positiv beeinflussen.

# 1 PE/OE in innovativen mittelständischen Unternehmen

*Dagmar Israel, Irene Pawellek*

## 1.1 Betriebliche Ausgangssituation im Bereich der innovativen Techniken und Hochtechnologien

Die Ausgangssituation in den KMU im Bereich der innovativen Techniken und Hochtechnologien lässt sich wie folgt beschreiben:

- Die Technologieentwicklungen in den Unternehmen führten zu Wissensvorsprüngen ohne Rückwirkung auf betriebliche und überbetriebliche Weiterbildungssysteme. Diese Dynamiklücke zwischen Unternehmen und Weiterbildung galt es, durch betriebspezifische Konzepte zu verringern.
- Die Entwicklung und Anwendung von Hochtechnologien erfordert aufgabenbezogene Qualifikationen und Lernformen, die sich auf wenige Spezialisten eines Unternehmens, einer Branche und einer Region konzentrieren. Eine hohe Spezifizierung der Lerninhalte im Arbeitsprozess ist gefordert.
- Traditionelle Wege der Personal- und Organisationsentwicklung werden im Bereich der Hochtechnologien als nicht effektiv betrachtet. Gründe hierfür sind die starke Differenzierung der eher geringen Anzahl weiterzubildender Personen. Dies gilt auch für die dynamischen Wissensbestandteile im Tätigkeits- und Handlungsfeld sowie die Halbwertszeit des aktuellen Wissens. Ein auf die spezifische Unternehmensentwicklung orientiertes und begleitendes Lernen musste realisiert werden.
- Die Anforderungen an die organisatorische Gestaltung der Weiterbildung sind aufgrund geringer zeitlicher und personeller Ressourcen in KMU durch einen hohen Grad an Flexibilität und Dynamik geprägt.
- Die in der Weiterbildung vermittelten Inhalte müssen direkt im Arbeitsprozess anwendbar und verwertbar sein.
- Als qualitativer Aspekt der Lernkultur in den Zukunftsbranchen wird ein von Entwicklern, Anwendern und Weiterzubildenden praktiziertes Prozesslernen erkennbar, das Wissenserzeugung ebenso kennzeichnet wie Wissensnutzung, -vermittlung und -bewertung.

Bei Einführung und Anwendung neuer Technologien in Unternehmen ist die Akzeptanz der Mitarbeiter und deren qualifikatorische Befähigung, die weit über das erforderliche Maß an Grundausbildung hinausgeht, ein entscheidender Faktor für die künftige Marktfähigkeit und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Bei weiterer expansiver Entwicklung ergibt sich die dringende Notwendigkeit, den erkennbar werdenden Veränderungen in Prozessen des Lern- und Wissensmanagements durch innovative Konzepte und Modelle der Kompetenzentwicklung in selbstorganisierten dynamischen Lernprozessen Rechnung zu tragen.

Was kennzeichnet die Unternehmen? Als charakteristische Merkmale der Unternehmen sind identifizierbar:

- Sie vertreten Branchen mit großem Wachstumspotenzial und hoher Entwicklungsdynamik.
- Es sind technologieorientierte Unternehmen der Hoch- und Zukunftstechnologien.
- Die (jungen) Firmen weisen geringe Hierarchien und eine geringe Arbeitsteilung auf.
- Die strategische Entwicklung der Unternehmen folgte der Priorität Technologie – Markt – Produkt – Personal.
- Ein Agieren und Reagieren in unscharfen Entwicklungsräumen (dies betrifft sowohl die Markt- als auch die Produktentwicklung) bestimmt das strategische Geschäft.
- Es besteht in der Regel keine institutionalisierte Personalentwicklung – die Anbindung der Personalaufgaben erfolgt überwiegend bei der Geschäftsführung bzw. dem Management.
- In den Unternehmen existieren zentrale Strukturen zur Ausführung klassischer Aufgaben der Personalverwaltung, aber konkrete Personalentwicklung findet oft dezentral in den einzelnen Abteilungen statt.

Die Unternehmen sind gekennzeichnet durch permanente Innovationen und neueste Technologien, teilweise mit Alleinstellungsmerkmal. „Innovation setzt Kompetenzen voraus, neue Verfahren, Technologien und Dienstleistungen zu entwickeln.“ (Meyer-Dohm auf dem 4. Zukunftsforum, Berlin 2005) Dabei reicht der Prozess von der Technologieentwicklung bis zur marktreifen Umsetzung.

Trotz unterschiedlicher Branchen lassen sich im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung über alle Unternehmen ähnliche und gleichgerichtete Entwicklungstendenzen erkennen, die zugleich die in Kapitel 1.4 dargestellten Erfolgsmomente abbilden:

- stärkerer Einfluss der Marktentwicklung in unternehmerische Entscheidungen und Handlungen (als differenzierendes Kriterium gegenüber größeren Unternehmen),
- Verstärkung der gezielten Nutzung des Produktivfaktors Wissen,
- Verstärkung der unmittelbaren Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung in den innovativen Unternehmen,
- zunehmende Einbeziehung des Führungsteams und der Führungskräfte in relevante Entscheidungen,
- Erhöhung des Anteils überfachlicher Aufgaben in den Arbeitsaufgaben (besonders der Führungskräfte),
- Etablierung erweiterter Formen der Kommunikation zwischen Personen, Teams und Bereichen im Unternehmen,
- Bereitschaft zu Veränderungen der Lernkultur in den Unternehmen,
- aktive Gestaltung der Unternehmenskultur.

Als das Gestaltungsfeld mit hohem Innovationsanspruch in kleinen und mittleren Unternehmen zeigt sich das Management von Veränderungsprozessen, die nicht zuletzt den heutigen Wettbewerbsansprüchen genügen müssen. Veränderungen anzustreben setzt voraus, dass die Beteiligten überhaupt in der Lage sind, notwendige und erfolgte Veränderungen wahrzunehmen und daraus resultierend auf einen Bedarf an Neuausrichtung zu schließen. Notwendig hierfür ist zunehmend organisationales Lernen (vgl. Morris 1993, S. 179-197; Argyris 1999; Sattelberger 1996) also die Fähigkeit, im Unternehmen Wissen zu generieren, neue Einsichten zu gewinnen und demgemäß das Verhalten zu ändern (Jenner 1999, S. 22-29 ff.; Senge 1996; Kluge 1999).

Gefordert sind dabei sowohl Geschäftsführung als auch Führungskräfte und Mitarbeiter. Die gemeinsame Reflexion und Ausgestaltung von Synergien bilden somit ein zentrales Element bei der Gestaltung von förderlichen Arbeits- und Lernumgebungen. Die spezifischen Bedingungen der kleinen und mittleren Unternehmen sind dabei folgendermaßen gekennzeichnet (vgl. dazu auch Risch/Thiel 2004, IHK Südwestsachsen 1998):

- Es existiert eine geringe Arbeitsteilung bei der Erledigung betrieblicher Aufgaben, d. h. meist ist nur ein verantwortlicher Bearbeiter für eine konkrete Problemstellung vorhanden. Die Komplexität der individuellen Tätigkeiten nimmt in der Tendenz zu; verschiedene, bisher getrennte Tätigkeiten fließen an einem Arbeitsplatz zusammen.
- Die Wissensbasis für die Arbeitstätigkeit wird damit umfangreicher: Einfach ausführbare Aufgaben und Wissensbestandteile werden als

- Routinevorgänge an Informationssysteme übertragen und neue, komplexe, den traditionellen Beruf übergreifende Kenntnisse treten hinzu.
- Es sind wechselnde Arbeitssituationen zu bewältigen, wobei der Anteil standardisierter Aufgaben tendenziell in seiner Bedeutung für das angestrebte Arbeitsergebnis abnimmt und der Anteil an Problemlösungen sich erhöht.
  - Komplexere Tätigkeiten erzwingen Flexibilität im Handeln und erweitern dezentrale Planungs- und Entscheidungsräume – sie sind unverträglich mit starren Hierarchien und routinemäßiger Aufgabenabarbeitung.
  - Kooperative Handlungsvollzüge bestimmen den Arbeitsalltag mit z. T. wachsenden Anteilen an Selbstorganisation von und Selbstverantwortung für Arbeitsprozesse der Individuen und innerhalb von Gruppen.
  - Traditionelle Berufsgrenzen werden durch die Ausführung komplexer Arbeitsaufgaben und den flexiblen Einsatz in verschiedenen Arbeitstätigkeiten für viele Arbeitnehmer überschritten.

Hinzu kommen die zu beachtenden Rahmenbedingungen in KMU: Die Unternehmen sind aufgrund begrenzter Ressourcen in der Regel nicht in der Lage, Mitarbeiter für zeitintensive und wenig praxisrelevante Weiterbildungsmaßnahmen aus dem Arbeitsprozess zu lösen. Für die Sicherung des Lernerfolgs müssen geeignete Lernumgebungen als wichtiger Aspekt in die Entwicklung der Lernkonzepte eingebunden werden. Sie sollten ermöglichen, dass

- ein Ausführen komplexer Handlungen und Aufgaben aus dem realen Arbeitsalltag im Lernprozess erfolgen kann („Simulation realer Anwendungssituationen im Arbeitsprozess“),
- sich eine optimale Kooperation zwischen Lerner und Lehrenden entwickelt, so dass der sich vollziehende Wandel von der „Lehrkraft“ zum „Lernberater“ die Lernprozesse unterstützt und die Lernenden mit geeigneten Methoden und Medien motiviert.

## **1.2 Warum überhaupt (jetzt verstärkt) Personal- und Organisationsentwicklung?**

Die beteiligten Unternehmen sind beispielgebend für die ca. 3,3 Millionen kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland (Institut für Mittelstandsforschung 2004), die in den letzten Jahren sowohl rasante Wachstumsschübe als auch gravierende Einschnitte aufgrund der Markt-

Veränderungen und des technologischen Fortschritts erleben mussten. Das entwickelte Reaktionsvermögen stieß seitens der technischen Orientierung der Unternehmen schnell an Grenzen. Als veränderbares und teilweise einzig zu variierendes Moment und zugleich wichtigsten Faktor stellten sich die Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften heraus, um als Unternehmen weiter zu bestehen.

Dazu gehört auch, dass das (neue) Wissen und spezielle Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiter nicht in eng strukturierten, vorgegebenen Unterweisungsabläufen erzeugt werden können:

- Problemlösungskompetenz kann nicht durch Abarbeiten routinierter Abläufe entstehen,
- Entscheidungskompetenz nicht dort, wo es keine Entscheidungsmöglichkeiten gibt,
- Kontrollkompetenz nicht, wenn (Fremd-)Kontrolle von Vorgesetzten und außen kommt.

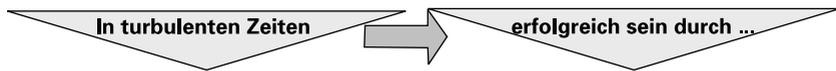
Vielmehr müssen lernförderliche Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine Anwendung und Weiterentwicklung der Lerninhalte im Arbeitsprozess sichern können. In Unternehmen praktizierte Strategien der Veränderung zeigt beispielhaft Abbildung 1.

Die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen, Handlungskompetenz und Persönlichkeitsbildung muss sich auf die Person des Lernenden und deren jeweils spezifische individuelle Entwicklungsmöglichkeiten im Arbeitsumfeld richten. Denn Selbstständigkeit, Sozialkompetenz und ähnliche Fähigkeiten können den Lernenden weder übergestülpt noch eingeschliffen werden (vgl. auch <http://www.neue-lernkultur.de>). Sie bedürfen einer eigenständigen Entwicklung durch den Lernenden – in Anknüpfung an eigene Erfahrungen, vorhandene Einstellungen und Denkstrukturen.

Ausgangspunkt für betriebliche Veränderungen stellen daher Formen des Lernens in der Arbeit dar, die eine hohe Synergie zwischen Anforderungen im Arbeitsprozess und Anforderungen im Lernprozess gewährleisten.

## Abbildung 1

Kompetenzentwicklung in innovativen KMU – Umgang mit Veränderungen



Konjunkturerinbruch – Notwendigkeit zur personellen und räumlichen Anpassung	Aufgaben(re)delegation Stärkere Zusammenarbeit mit Netzwerken und Kooperationspartnern Neue Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen
Umsatzrückgang, Auftragsverschiebungen	Strukturveränderungen und teilweise Neuverteilung von Aufgaben Realisierung von arbeitsbegleitenden Formen des Lernens
(vollständiger) Wechsel der Geschäftsführung	Einrichtung einer Stelle für Human Resources Management „Einkauf“ von erfahrenen Geschäftsführern
Internationalisierung	Umstrukturierung und Prozessoptimierung für die internationalen Aufgaben Erweiterung der Unternehmensführung Erweiterung der Unternehmensstrukturen als Entlastung der Geschäftsführung von administrativen Aufgaben Dezentralisierung der Personalarbeit Qualifizierung der Mitarbeiter mit zielgruppenadäquaten Formaten
Zum Teil extreme Schwankungen in den Mitarbeiterzahlen	Anpassung der Organisationsstruktur an die veränderte Belegschaftssituation Anpassung der Organisationsstruktur an erwartete Auftragssteigerung Kooperation mit externen Partnern bei bestimmten Aufgaben
Eingliederung eines Unternehmens in einen Firmenverbund	Schneller Aufbau neuer Unternehmensstrukturen Identifizierung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden im Firmenverbund für den Aufbau als Basis für die Neupositionierung
Mergers & Acquisitions (Fusion & Kauf)	Entwicklung von Integrationsstrategien Neuzuschneidung der Aufgaben- und Arbeitsteilung Entwicklung von Lernformaten für eine schnellere Integration der Mitarbeiter

### Was ist das Besondere an den ausgewählten Firmenbeispielen?

Erkennbar ist, dass die generellen Ansätze im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, zu denen u. a. Prozesse der Einarbeitung, des betrieblichen Lernens, der Führungskräfteentwicklung und der Perso-

nalbeurteilung gehören, denen größerer Unternehmen gleichen. In der Betrachtung der von den KMU verfolgten Strategien und praktizierten Maßnahmen werden bei der *Ausgestaltung* der innovativen Personal- und Organisationsentwicklung die in Abbildung 2 dargestellten unmittelbaren Zusammenhänge deutlich.

## Abbildung 2

*Entwicklungsbereiche der innovativen Personal- und Organisationsentwicklung in KMU*



Wichtigstes Erfolgsmoment ist jedoch die Modifikation bereits erprobter Lösungsansätze auf die eigenen betrieblichen Rahmenbedingungen. Hierzu zählt auch die Fähigkeit, diese vorher an Realisierungsmöglichkeiten des Unternehmens sowie der eigenen strategischen Entwicklung in der Branche zu spiegeln. Die damit entwickelte Fähigkeit der reflexiven Anpassung der Methoden und Verfahren, die notwendigen Umfänge der Maßnahmen sowie des Integrationsvermögens stark traditionell geprägter Verfahren in den Arbeitsprozess charakterisieren die innovativen Lösungen der Unternehmen in innovativen Branchen. Die Reflexion der eigenen Handlungsroutinen wird dabei zu einem wesentlichen Baustein arbeitsintegrierter Lernprozesse.

Die spezifischen Erfordernisse und Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung sind zudem in anderen Ausprägungsformen der Lernkultur im Unternehmen sichtbar: In bedeutend höherem Maße sind kooperative Formen des Lernens über Aufgaben-, Bereichs- und Verantwortlichkeitsgrenzen hinweg, bei einer stärkeren Verflechtung von fachlichen und sozialen Verantwortungsbereichen sowie begrenzteren Ressourcen als Basis der individuellen, aber auch organisationalen Kompetenzentwicklung vorzufinden. Kaum ausgeprägtes Hierarchiedenken und -handeln sichert zudem schnelle Umsetzungsprozedere nach Entscheidungsprozessen. So entsteht in den Unternehmen eine flexible Dynamik der Wandlung von Strukturen, Prozessen und Aufgaben, die nur durch motivierende und kompetenzförderliche Rahmenbedingungen dauerhaft gesichert werden können. Zu diesen Bedingungen zählt in allen Unternehmen die Förderung der Information und Kommunikation sowie deren gezielte Verbesserung in allen Sozialbereichen: zwischen Individuen, zwischen Hierarchien und zwischen Gruppen. Das Management sogenannter harter und weicher Faktoren bildet zunehmend eine Einheit, die wesentlich durch ein höher ausgeprägtes Gemeinschaftsdenken und -handeln in den innovativen Unternehmen geprägt ist.

### **1.3 Welche spezifischen Veränderungsprozesse sind erkennbar?**

Eine sehr differenzierte Entwicklung der Unternehmen in den innovativen Branchen ist in *Abhängigkeit der Marktentwicklung* und der unternehmerischen Reaktionsfähigkeit sowohl in Wachstumsprozessen mit un-

terschiedlicher Intensität und Ausprägung, als auch in Stagnations- und Rückgangsprozessen bei den Mitarbeiter- oder Umsatzzahlen erkennbar. Zugleich zeigen sich direkte Einflüsse der Kundenanforderungen als Lernanforderungen in den Unternehmen. Die erkennbaren Einflüsse des Marktes auf Prozesse der Kompetenzentwicklung im Unternehmen werden durch die geringe Anzahl der für diese Aufgaben verantwortlichen Personen und aufgrund der durch geringe Arbeitsteilung bestehenden Dichte und Komplexität der Arbeitsaufgaben bei den Mitarbeitern ausgelöst. Damit unterscheiden sich die untersuchten KMU wesentlich von größeren Unternehmen.

Erfolgs- und kompetenzentwicklungsfördernde Zusammenhänge zwischen strategischen Entwicklungsrichtungen der Unternehmen und Entwicklungsrichtungen der Personal- und Organisationsentwicklung werden u. a. vor allem deutlich durch:

- gesteigerte Beachtung des Faktors Wissen und dessen Weiterentwicklung in unternehmensspezifischen Maßnahmen als wesentlicher Erfolgsfaktor,
- direkte Einbindung der Personalentwicklung bei dynamischen Veränderungen als auch in unmittelbaren Wirkungen auf Lernprozesse im Arbeitsprozess, z. B. bei der Entscheidung zur Internationalisierung der Geschäftsfelder und Marktausrichtung,
- Ausprägung der Lernformen in stärker prozessbegleitenden Formen, die eine unmittelbare Verbindung von strategischer Ausrichtung und Erwerb individueller Handlungskompetenzen verfolgen,
- Veränderungen in organisatorischen Strukturen als notwendige Antwort zur Sicherung der unternehmerischen Reaktionsfähigkeit, die teilweise in kurzen Zeiträumen erfolgen,
- Entscheidungsprozesse einer zentralisierten, dezentralisierten oder kombinierten Einbindung von Personalverantwortung im Unternehmen,
- unmittelbare Stringenz von Maßnahmen der auf die Individuen ausgerichteten Personalentwicklung in Mitarbeitergesprächen und deren Umsetzung in den Veränderungen der Aufgaben, Strukturen, Abläufen
- Entwicklung der notwendigen Maßnahmen zur Erreichung der Flexibilität in der Marktausrichtung,
- Aufbau flexibler Beschäftigungsstrukturen, die z. B. durch die Bildung von Personalpools mit externen Mitarbeitern oder verstärktem Einsatz neuer Mitarbeiter mit modifizierten Einarbeitungsformen zum Ausdruck kommen,

- Fähigkeit und Bereitschaft des Managements, Führungskräfte und Mitarbeiter in strategische Wandlungsprozesse durch partizipative Formen der Entscheidungsfindung und Aufgabenausführung sowie bereichsübergreifende Lernformen einzubeziehen.

Der Einfluss sich verändernder Unternehmensgrößen auf die strategischen Entscheidungen zeigt sich über alle „Lebensphasen“ des Personaleinsatzes: von der Auswahl des Personals, der stärkeren Beachtung individueller Persönlichkeitsfaktoren bis hin zum Aufbau flexibler Steuerungsmechanismen der Wissenssicherung.

## **1.4 Erfolgsmomente und Wirkmechanismen einer erfolgreichen und innovativen Personal- und Organisationsentwicklung**

Eine Betonung der unmittelbaren *Verbindung und Wechselwirkung von Personal- und Organisationsentwicklung* in den untersuchten Unternehmen zeigt sich in der Veränderung von Aufgabenstrukturen und Abläufen in unmittelbarer Kopplung mit Maßnahmen der Personalentwicklung im Rahmen der Aufgabenveränderungen.

Von den Unternehmen verfolgte Strategien und Formen in der Wechselwirkung von Personal- und Organisationsentwicklung konzentrieren sich auf:

- die Sicherung der Ersetzbarkeit des qualifizierten Personals bei gleichzeitiger struktureller Anpassung der unternehmensbezogenen „Arbeitsfähigkeit“ und Flexibilität,
- die flexible Reaktionsfähigkeit der Unternehmen, die positive Wirkungen durch die Anpassung der Unternehmensabläufe und des Unternehmensaufbaus in Zusammenhang mit personellen Anpassungen durch Anzahl der Mitarbeiter und deren Qualifikation aufzeigt,
- erweiterte und neue Entscheidungs- und Handlungsspielräume für die Aufgabenbewältigung, die in der Optimierung der Arbeitsabläufe, der Planung und Koordination der Arbeitsaufgaben und der Förderung des Informationsaustausches zu erkennen sind,
- die Verankerung von „Routinen“ zur Verbindung der individuellen Kompetenzentwicklung mit Entwicklungsperspektiven („horizontale Karrieren“).

- re“) bei der Veränderung von Arbeitsaufgaben und Verantwortungsumfängen; die Etablierung von Personalentwicklungsgesprächen, ziel- und ergebnisbezogenen Entwicklungsvereinbarungen und der Einbindung von Ideen und Aktivitäten der Mitarbeiter sind fester Bestandteil bei der Umgestaltung der Unternehmensstrukturen (Übergang individueller zu organisationaler Kompetenzentwicklung),
- die gezielte Nutzung und Erweiterung vorhandener Kompetenzen der Mitarbeiter durch Erfassung und Bewertung (z. B. Kompetenzbilanzen), die dann die Basis für die Übernahme neuer Aufgaben bilden.
  - eine Gestaltung wissensausgleichender Einarbeitungsprozesse, in denen gezielt das Erfahrungswissen der Mitarbeiter an neue Mitarbeiter weitergegeben wird (Kombination „Hol- und Bringprinzip“ des Wissens) in Kombination individueller aber auch teambezogener Umsetzungsformen,
  - die Erweiterung der in den Unternehmen zu Beginn des Projekts vorrangig ausgeprägten alleinigen Entscheidungsbasis durch die Geschäftsführer durch zunehmende Einbeziehung von Führungskräften und Mitarbeitern in partizipativen Arbeits- und Lernformen, die zugleich zur Erweiterung der Kompetenzen vor allem im Bereich der Sozialkompetenz, Teamführung und Managementkompetenz führten.

Als wesentliches Erfolgsmoment zur Sicherung einer nachhaltigen innovativen Personal- und Kompetenzentwicklung erwies sich die gewählte und *praktizierte Form der Institutionalisierung der Personalarbeit* in den Unternehmen.

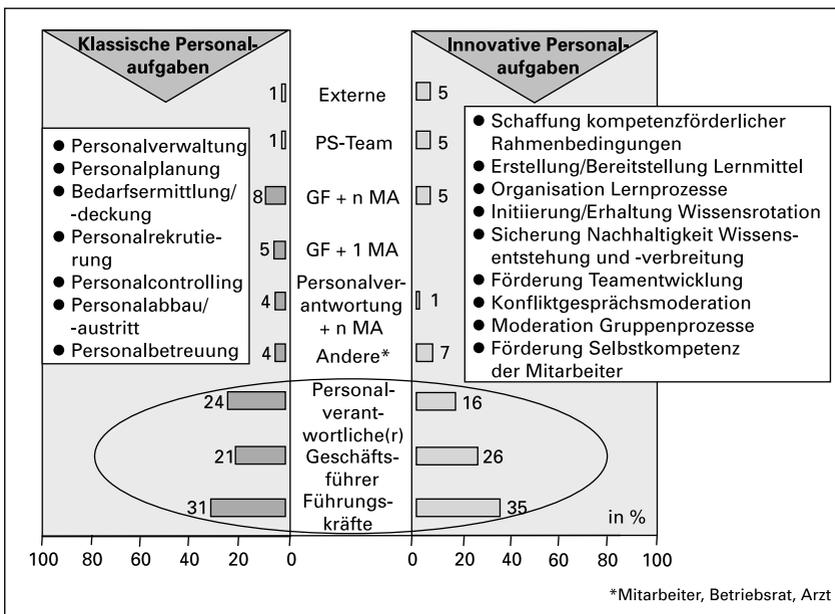
Bei der Betrachtung der betrieblichen Strategien und Aktivitäten zur Zielerreichung zeigen sich Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Kompetenzentwicklung im unmittelbaren Zusammenhang mit den angewandten Formen der Institutionalisierung der Personalarbeit. Generell deutlich wird in allen beteiligten Unternehmen ein Wandel im Verständnis von Personalentwicklung als bisher situative Weiterbildung zu einem mehr und mehr strategisch orientierten Human Resource Management unter Einbeziehung selbstorganisatorischer Prozesse. Voraussetzung und Erfolgsfaktor hierfür ist der Wille der Unternehmensleitung, betriebliche Personalentwicklung als strategisch orientiertes und integriertes Instrument der Unternehmensentwicklung zu erkennen und zu etablieren (Mühlemeyer/Flenner 2002). So wird im Ergebnis eine stärkere Sensibilisierung des Managements für Prozesse der Personalentwicklung im Kontext organisationaler Veränderungen sichtbar.



Personalaufgaben zunehmende Dezentralisierungstendenzen, wobei die Wahrnehmungsformen der Verantwortung in den einzelnen Firmen sehr differieren (Abbildung 4). So verteilen sich die innovativen Aufgaben auf einer breiteren Basis bis hin zur Einbeziehung der Mitarbeiterebene in den Unternehmen, in denen keine personalverantwortliche Person existiert. Darüber hinaus verstärkt sich in diesen Unternehmen die Einbindung externer Berater tendenziell im Bereich innovativer Personalaufgaben. Die Konzentration liegt dabei auf der Ausgestaltung von Wissens- und Lernprozessen im Rahmen der Teamentwicklung und Konfliktbewältigung.

### Abbildung 4

Formen der Institutionalisierung der Personalentwicklung im Vergleich 2003 zu 2004 (Ergebnisse aus dem Sample der neuen Bundesländer)

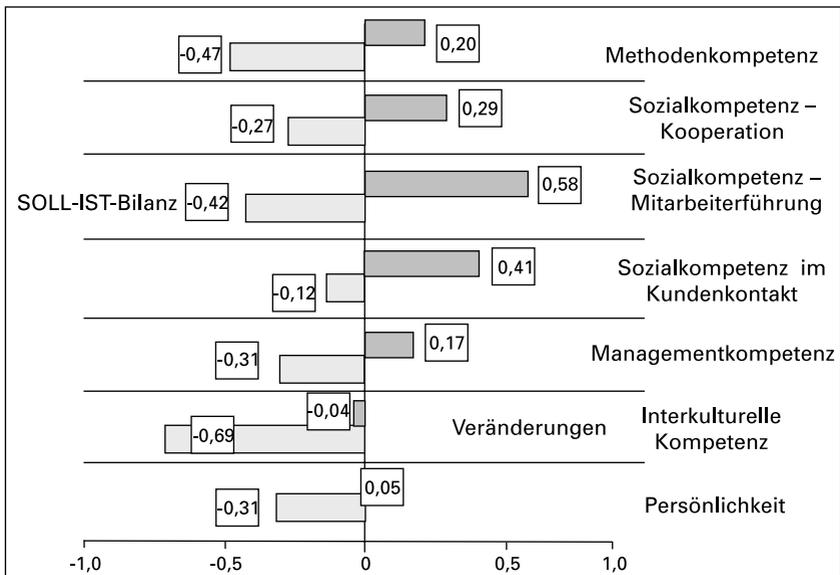


Indessen werden besonders in den Unternehmen, die eine verantwortliche Stelle für Personalentwicklung etablierten, positive Effekte im Sinne einer hohen Ergebnisorientierung erkennbar. Die Konzentration von Aufgaben und Verantwortung auf eine Person sichert eine konsequente und gezielte Verfolgung und Umsetzung der vom Unternehmen anvisierten Ziele von Personal- und Kompetenzentwicklung in Einheit mit der Organisationsentwicklung.

Eine Zunahme der Einbeziehung des Führungsteams und der Führungskräfte zeigt sich vor allem in der Verlagerung von Aufgaben des Managements und der Unternehmensführung in weitere Hierarchieebenen und in technischen und kaufmännischen Leitungsfragen sowie in der erweiterten Betrachtung des Gesamtprozesses auf die unmittelbar nachgeordneten Führungskräfte. Eine stärkere Einbeziehung strategisch notwendiger Themen als Inhalt der Personal- und Kompetenzentwicklungsprozesse der Führungskräfte sowie deren eigenständige Umsetzung in operative Handlungserfordernisse prägen in zunehmendem Maße die Lernprozesse der Führungskräfte. Motivationsaspekte werden vor allem durch eine Erhöhung der individuellen Entwicklungsperspektiven mit denen der Unternehmensentwicklung einbezogen. Instrumente und Methoden (z. B. Gesprächsleitfaden, Erfassungsbögen, Auswertungsformulare für Personalentwicklungsgespräche) unterstützen diese Prozesse.

### Abbildung 5

Ausprägung der Führungskompetenzen: SOLL-IST-Bilanz und Veränderungen gesamt (Ergebnisse aus dem Sample der neuen Bundesländer)



In unmittelbarem Zusammenhang damit steht die erkennbar hohe Entwicklungserfordernis von Führungskompetenzen in unterschiedlichsten Lernformen. Schwerpunkte der Führungskompetenzentwicklung lagen

und liegen dabei auf der Ausprägung von Sozialkompetenz in Bezug auf Mitarbeiterführung und Kundenkontakt. Künftige Ziele der Führungskompetenzentwicklung erfordern die verstärkte Ausprägung von Methodenkompetenz bei der gleichzeitigen Beibehaltung des hohen Stellenwertes der Sozialkompetenz in der Mitarbeiterführung. Durch zunehmende Internationalisierung der Märkte und Geschäftsbeziehungen kommt interkulturellen Kompetenzen zukünftig eine größere Bedeutung zu (Abbildung 5)

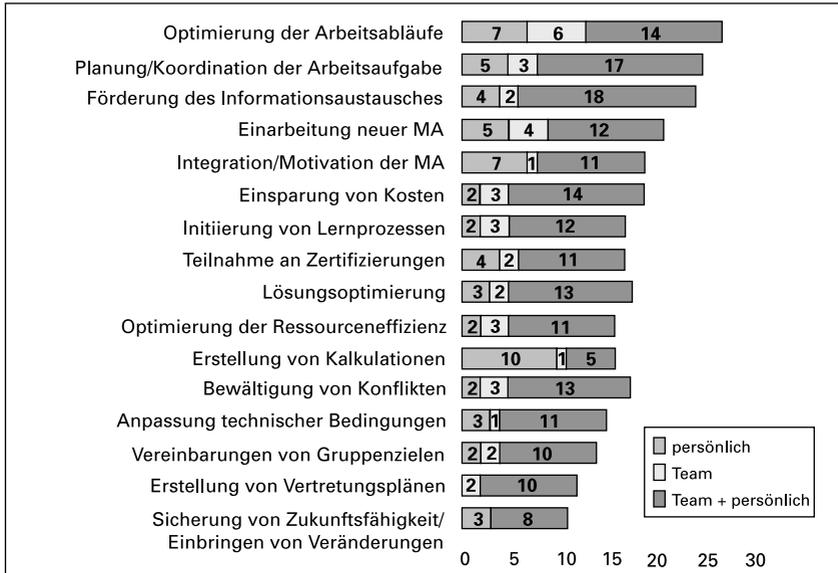
Der *gestiegene Anteil überfachlicher Aufgaben* in den Arbeitsaufgaben – besonders bei den Führungskräften – zeigt sich in den definierten Erwartungen des Managements an die Erweiterung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Damit verbunden ist zugleich eine größere Transparenz bei den Aufgabeninhalten der Einzelnen innerhalb der Arbeitsteams und -bereiche sowie eine Erhöhung der Lernhaltigkeit der Arbeitsaufgaben. Die Übernahme von erweiterten Verantwortungs- und Entscheidungsspielräumen erzeugt einen steigenden Anteil von bisher unbekanntem Anforderungen in den zunehmend ganzheitlich gestalteten Arbeitsaufgaben.

Veränderungen in den Entscheidungs- und Handlungsspielräumen zeigen, dass besonders die für die persönliche Aufgabenausführung im Team notwendigen Spielräume wesentlich erweitert wurden. Schwerpunkte stellen dabei die Optimierung der Arbeitsabläufe, die Planung und Koordinierung der Arbeitsaufgaben aber auch in hohem Maße die Förderung des Informationsaustausches im Prozess der Aufgabenausführung dar (Abbildung 6).

Die *Etablierung erweiterter Formen der Kommunikation* zwischen Personen und Bereichen im Unternehmen zeigt sich sowohl in der Verstärkung der methodisch-organisatorischen als auch in der Einführung neuer technisch-technologischer Unterstützungsformen in den Unternehmen. Einerseits liegen die Schwerpunkte auf der Bildung unterschiedlichster Formen der Teamarbeit zur Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation – wie durch die Bildung von Projektgruppen, Arbeitsgruppen, temporär arbeitenden Problemlösungsteams, Management- und Führungskreisen u.a. Andererseits werden parallel technische Systeme zum breiten Informationszugang und kontinuierlichen Austauschprozess installiert, z. B. durch Intranets, Firmennetzwerke und weitere technische Kommunikationsmittel (z. B. Handhelds). Bereichsübergreifendes Arbeiten in interdisziplinären Teams prägt das Bild der inhaltlichen Orientierung im organisationalen Kompetenzentwicklungsprozess.

## Abbildung 6

Veränderungen der Entscheidungs- und Handlungsspielräume für die Aufgabenbewältigung (Ergebnisse aus dem Sample der neuen Bundesländer)



Zugleich zeigt sich eine verstärkte Bewusstheit in den Unternehmen hinsichtlich der Wirkung der Kommunikationsmittel und -möglichkeiten auf die Motivation der Mitarbeiter. Unmittelbar erlebbare Effekte erhöhter Veränderungsbereitschaft, Verantwortungsübernahme und aktiver Mitwirkung im Veränderungsprozess bestätigen die positive Wirkung der transparenteren Information und Kommunikation.

Veränderungen der Arbeitsimmanenz des Lernens (Abbildung 7) und der Vielfalt angebotener Lernformen (Abbildung 9) verdeutlichen den gestiegenen Anspruch der begleiteten Unternehmen in der Arbeitsverbundenheit des Lernens. Bei der Betrachtung der genutzten Lernformen wird deutlich, dass die Mitarbeiter den betrieblichen Möglichkeiten zur persönlichen Kompetenzentwicklung einen hohen Stellenwert einräumen.

In den begleiteten Unternehmen kann nach folgenden Formen des Lernens in der Arbeit unterschieden werden (vgl. Dehnbostel 2001):

– *arbeitsimmanantes Lernen*:

Lernen im Arbeitshandeln, beim Problemlösen in gegenständlichen oder sozial-interaktiven Handlungsvollzügen, auch in gezielten Arrangements (z. B. Job-Rotation)

– *arbeitsgebundenes Lernen*:

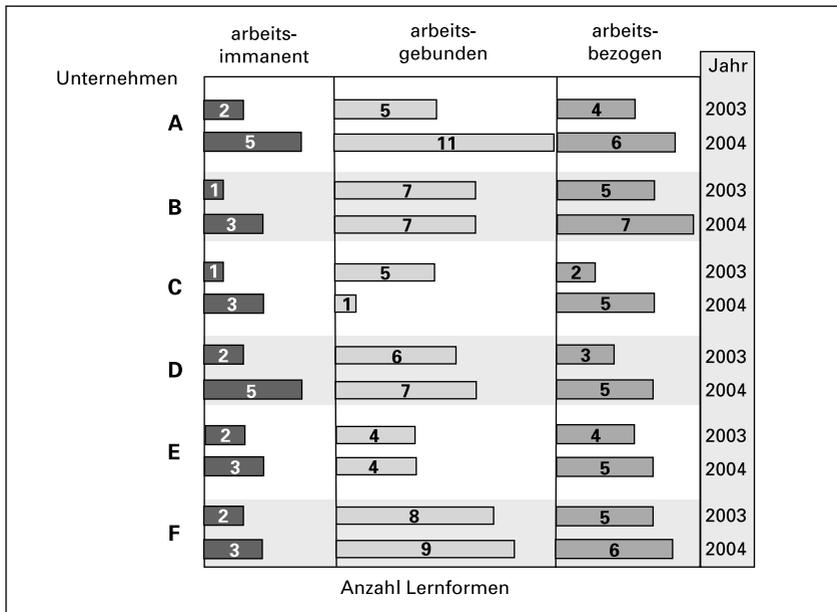
Lernen in traditionellen und modernen Formen (z. B. Instruktion, Coaching, cognitive apprenticeship)

– *arbeitsbezogenes Lernen*:

Aneignung von Wissen und Können in expliziten Lernumgebungen jenseits des unmittelbaren Arbeitsvollzugs, aber mit direktem Bezug auf die konkreten Problemstellungen und Erfahrungen in der Arbeit (z. B. externe Seminare, Herstellerschulungen)

### Abbildung 7

*Genutzte Formen des Lernens im Arbeitsprozess im Vergleich 2003–2004 (Ergebnisse aus dem Sample der neuen Bundesländer)*



Es bestehen keine starren Grenzen zwischen den drei Formen: Die Übergänge sind fließend. Als Anforderung in zu gestaltenden Lernprozessen ist jedoch zu beachten, dass die reflexive und kommunikative Verarbeitung von Arbeits- und Lernerfahrungen vom arbeitsimmanenten bis zum arbeitsbezogenen Lernen an Bedeutung zunimmt.

In den Unternehmen kamen folgende Formen des Lernens in der Arbeit zur Anwendung:

– *arbeitsimmanente Lernformen:*

Learning by Doing, Arbeit im Team, Jobrotation, Arbeits-/Projektbesprechungen, zeitweilige Delegation von Mitarbeitern in andere Werke des Unternehmens

– *arbeitsgebundene Lernformen:*

interne Schulungen durch Mitarbeiter, Coaching der Mitarbeiter durch Führungskräfte, Coaching der Führungskräfte, Train-the-Trainer, Tutoren/Mentoren für Mitarbeiter, Workshops im Bereich/Abteilung/Team, Arbeitskreise, bereichsübergreifende Projektgruppen (Schnittstellengespräche u. a.), Qualifizierungsmaßnahmen im Hause mit eigenen Ausbildern, Qualifizierungsmaßnahmen in der eigenen Firma durch externe Bildungsfirmen, Schaffung von Zeiträumen für Erfahrungsaustausche und gemeinsames Lernen

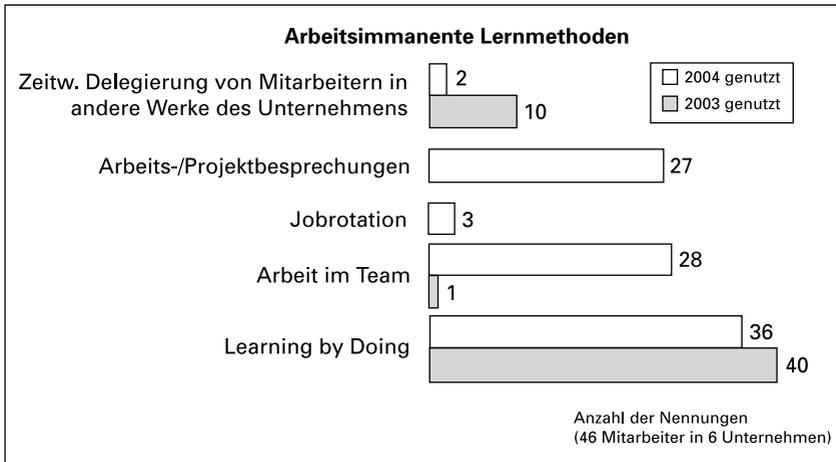
– *arbeitsbezogene Lernformen:*

externe Schulungen, Entsendung von Mitarbeitern zu Umschulungen, Lehrgängen, Seminaren u. a., Teilnahme an Fachvorträgen/Vorlesungen, Besuch von Messen/Kongressen/Ausstellungen, Teilnahme an außerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen (berufsbegleitend), Teilnahme an überbetrieblichen Qualifizierungsverbänden, Einbindung/Mitarbeit im Projekt LiPA.

Ergebnisse aus den Unternehmen zeigen, dass gerade Formen des arbeitsimmanenten Lernens in den Unternehmen im letzten Jahr eine hohe Priorisierung erfahren haben. Arbeitsbezogene und arbeitsgebundene Lernmethoden finden demgegenüber in ausgewogenem Maße Anwendung (Abbildung 8). Ein hohes Eigenaktivierungspotenzial der Unternehmen im Bereich der Weiterbildung – auch und gerade durch die Spezifik der arbeitsbezogenen Lerninhalte – ist zu erkennen.

### Abbildung 8

Veränderungen in Lernprozessen in innovativen mittelständischen Unternehmen, n= 46 Mitarbeiter (Ergebnisse aus dem Sample der neuen Bundesländer)



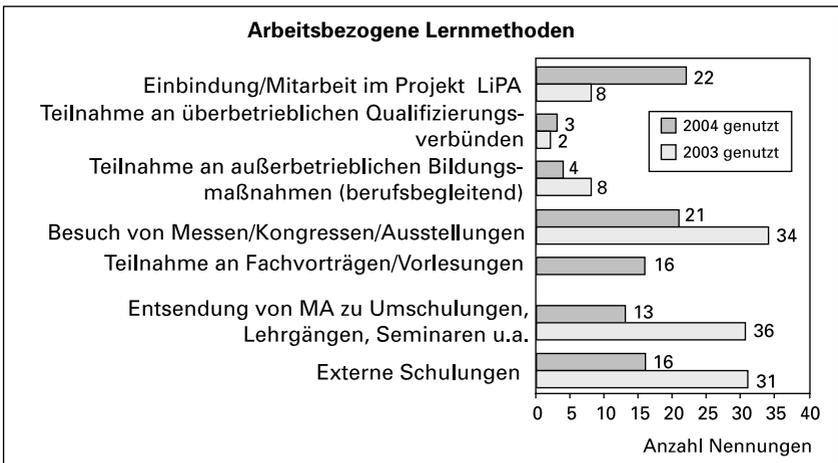
Die Verstärkung von Lernprozessen innerhalb der Arbeitstätigkeit zeigt sich durchgängig in allen Unternehmen. Gegenüber der dargestellten generellen Zunahme internen Lernens wird deutlich, dass sich die Vielfalt externer Formen des Wissenserwerbes um die Teilnahme an Fachvorlesungen und Vorträgen im Vergleich zum Jahr 2003 erweitert, der Umfang der Nutzung arbeitsbezogener Lernformen sich jedoch generell verringert hat (Abbildung 9).

Erkennbar (Ergebnisse der Untersuchung der Ausprägung der Qualität des Know-how-Transfers im Kompetenzentwicklungsprozess: Böhm/Israel/Pawellek 2002) wird eine betriebliche Umorientierung von der „Lehr-Orientierung“ traditioneller Weiterbildung hin zu neuen Lernkonzepten, die die Unterstützung von selbstorganisierten Lernprozessen im unmittelbaren Praxisbezug ins Zentrum stellen (vgl. Arnold 1995). Indirekte Möglichkeiten der betrieblichen Einflussnahme werden in der Untersuchung „lernförderlicher Rahmenbedingungen“, z. B. durch eine „lernförderliche Arbeitsgestaltung“ (Frieling 1995), an konkreten Ausprägungsfaktoren erkennbar und begründbar. Es hat sich gezeigt, dass klassische Muster von Unternehmens- und Kompetenzentwicklungsstrategien weitgehend überholt sind. Die Entwicklung und Umsetzung von Kompetenzentwicklungsstrategien stellt sich als ein iterativer Prozess dar, in dem verschied-

dene Hierarchieebenen, Interessengruppen und Akteure eingebunden sind und in dem dem Transfer von Know-how ein besonderer Stellenwert zukommt.

### Abbildung 9

*Genutzte arbeitsbezogene Lernmethoden (Ergebnisse aus dem Sample der neuen Bundesländer)*



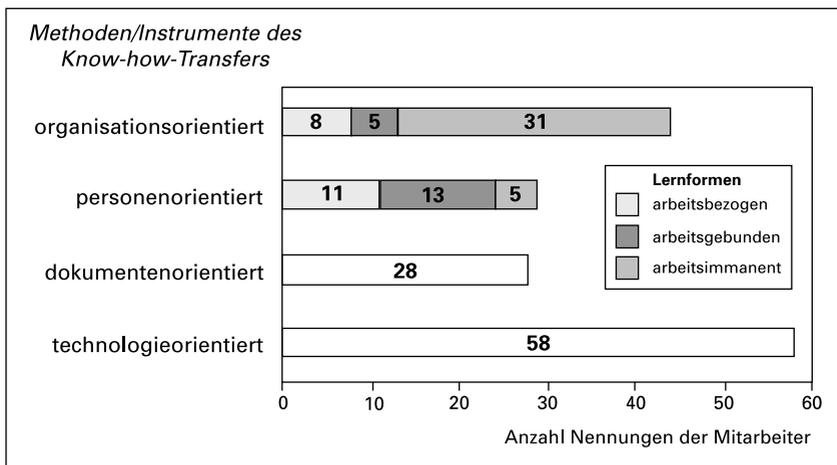
Wir beobachten, dass sich in den Unternehmen neue Lernstrategien und erweiterte Formen der Nutzung von Human Resources durchsetzen. Diese basieren verstärkt auf arbeitsintegrierten und selbstorganisierten Lernprozessen, die den Rahmen klassischer betrieblicher Weiterbildungsorganisation sprengen. Lernen ist in Unternehmen vordergründig ein Instrument zur Lösung von betrieblichen Entwicklungsproblemen. Dass der Arbeitsprozess und die Arbeitsaufgaben selbst als wichtigstes Lernfeld wirken, belegen u. a. die erfassten internen Quellen der Wissensgenerierung als auch die Darstellung der gewichteten Auswahl der von den Befragten benannten Methoden und Instrumente im Arbeitsprozess (Abbildung 10).

Die Ergebnisse unterstreichen die Relevanz arbeitsprozessnaher Lernprozesse vor allem für innovative kleine und mittlere Unternehmen, auch im Zusammenhang mit der Einschätzung individueller Kompetenzentwicklung aufgrund der veränderten Anforderungen in der Ausführung der Arbeitsaufgaben. Mit der Erhöhung der Menge und Vielfalt der Aufgaben so-

wie der Handlungs- und Entscheidungsspielräume im Laufe des Projekts vollzog sich das Lernen der Mitarbeiter und Führungskräfte in erster Linie in der realen Arbeitssituation, wobei arbeitsgebundene und -bezogene Weiterbildungsformen unterstützend auf den Prozess der Kompetenzentwicklung wirkten. Leitgedanke dabei ist, die Lernhaftigkeit der Arbeitsprozesse selbst für die Bildung zu nutzen, d. h. Bildung muss prozessfähig sein (Risch 2004).

### Abbildung 10

*Gegenüberstellung der Strukturierung gewählter Methoden und Instrumente des Know-how-Transfers in Abhängigkeit arbeitsimmanenter Lernformen (summierte Darstellung der Aussagen der Mitarbeiter in den fünf Unternehmen des Samples)*



Die Spezifik arbeitsprozessorientierter Weiterbildung in KMU zeichnet sich durch drei wesentliche Merkmale aus:

- Weiterbildungsziele und Inhalte werden aufgaben- und tätigkeitsspezifisch aus systematisierten Arbeitsprozessen abgeleitet.
- Weiterbildung findet als Teil des Arbeitsprozesses unmittelbar am Arbeitsplatz bzw. in Arbeitsplatznähe statt.
- Weiterbildung findet im Team statt und erfährt Spezialisierung in individuellen Aufgabenanforderungen durch (interne) Lernbetreuer und (externe) Fachexperten.

Erkennbar wird: Neue und alte Lernkonzepte verbinden sich.

Veränderungen der Lernkultur in den Unternehmen sind besonders durch eine Verlagerung der Lernprozesse in den Arbeitsprozessen sowie eine stärkere Erfahrungsorientierung in den Wissensanforderungen an die Mitarbeiter geprägt. Arbeitsprozessbezogenes Wissen, das unternehmensbezogen und bereichsübergreifend in stärker partizipativ und kommunikativ methodischen Formen des Lernens vermittelt wird, prägt die Anforderungen an Lernprozesse und deren erforderliche kulturelle Voraussetzungen. Hauptzielsetzung dieser Lernkultur liegt in der Erhöhung der internen Reaktionsfähigkeit auf externe Einflüsse wie Technologien, Konkurrenz, Preisdruck, Internationalisierung u. a. In unmittelbarem Zusammenhang stehen eine enge Verbindung der Ergebnisse der praktizierten Lernprozesse mit vorhandenen bzw. veränderbaren Formen der Organisation, der Zusammenarbeit, der Strukturen und Abläufe bis hin zu Lern- und Arbeitsmitteln als kompetenzförderliche Rahmenbedingungen.

Die Lernkultur ist zum elementaren Bestandteil der Arbeitskultur geworden. Die Ad-hoc-Bildung von temporären, teilweise bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen zur Lösung von Problemen im Arbeitsprozess sowie die Entwicklung neuer Lösungen mit einem hohen Bereitschaftspotenzial zur Erprobung und Modifizierung im Arbeitsprozess sind dafür wesentliche Kennzeichen.

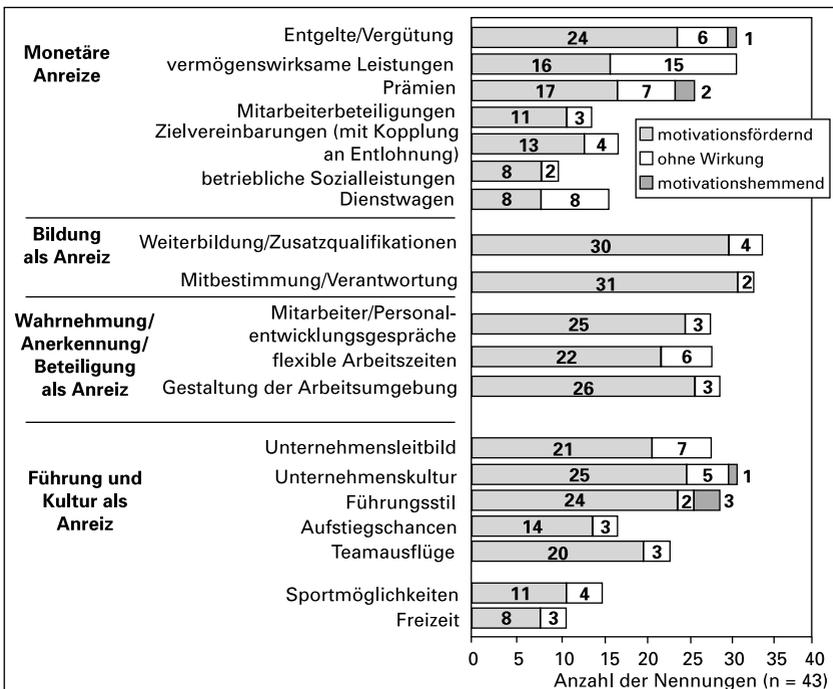
Die mit der Dezentralisierung von Führungsaufgaben erfolgte Beeinflussung der Unternehmens- und Führungskultur zeigt zugleich eine höhere Identifizierung der Führungskräfte mit dem Unternehmen, die auch durch eine stärkere Einbindung der strategischen Orientierung der Lerninhalte und -prozesse erreicht wird. Zunehmend wird die partizipative Entwicklung und Erarbeitung von Unternehmensstrategien, -philosophien und -leitbildern zum Gegenstand der Lernprozesse. Die damit wachsende Partizipation der Mitarbeiter und Führungskräfte führt zu einem Wandel der bestehenden Werte und Normen in den Unternehmen.

Erkennbar ist zudem ein Entwicklungsprozess, der durch die Ablösung der klassischen Trennung von Bedarfsermittlung – Konzeptentwicklung – Umsetzung/Qualifizierung – Erfolgskontrolle zugunsten von Formen des Lernens im Prozess der Arbeit charakterisiert ist. Kennzeichnend sind kurzzyklische, durch einen geringen Wiederholungs- und Nachnutzungsgrad gekennzeichnete Lernformen in der Abfolge von Bedarfserkennung und Umsetzung durch Lernprozesse.

Modifikationen der beeinflussenden Faktoren der Unternehmenskultur sind gekennzeichnet durch die Erhöhung der Information, Kommunikation und Transparenz im Unternehmen (Heyse/Erpenbeck 1997) bezüglich Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen sowie eines Gesamtverständnisses für das Unternehmen. Verstärkt wird Information als Motivationsfaktor betrachtet – sowohl als aktuelle, offene, aber auch grundlegend als mittel- und langfristige Möglichkeit zur Mitwirkung aller Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen durch Offenheit. Zugleich zeigt sich, dass Mitbestimmung und Verantwortungsübernahmen sowie (Weiter-)Bildung zu den am stärksten motivationsfördernden Faktoren der Mitarbeiter zählt. Monetäre Anreize treten in KMU in den Hintergrund gegenüber den Faktoren Führung und Kultur im Unternehmen (Abbildung 11).

### Abbildung 11

Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation im Unternehmen – persönliche Wirkung auf die (Arbeits-)Motivation



Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses für andere durch die Beispielwirkung der Offenheit und des Vertrauens in der Informationspolitik von der Geschäftsführung zu Führungskräften und Mitarbeitern (und umgekehrt) bildet dafür eine zu schaffende Grundlage. Die Vermittlung einer ergebnisbezogenen Zielorientierung als Basis der Eigenverantwortlichkeit sowie Möglichkeiten der selbstständigen Zielkontrolle und Bewertung der Zielerreichung stellen wesentliche Maßnahmen zur Ausprägung von Werten und Normen selbstregulierender Systeme im Unternehmen dar. Die verständliche und identifikationsfähige Formulierung, Dokumentation und Kommunikation von Visionen und Leitbildern verkörpert dabei die instrumentelle Unterstützung.

## **2 Beispiele betrieblicher Praxis: Institutionalisierung der Personalentwicklung**

### **2.1 Erfahrungen mit zentralen und dezentralen Ansätzen des Personalmanagements in einem dynamischen Marktumfeld (Netfox AG Kleinmachnow)**

*Katrin Stranz, Ulrich Otto*

Im Verlauf der letzten vier Jahre hat NETFOX den Stellenwert der Personalentwicklung mehrfach neu durchdacht und umgesetzt: von der ausschließlichen Zentralisierung über eine stärkere Dezentralisierung bis zur heutigen Mischform mit verstärkter Integration strategischer Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Im Beitrag wird der durchlaufene „Lern-“Prozess dargestellt, um anderen Unternehmen Handlungs- und Entscheidungshilfen für eigene Entwicklungen an die Hand zu geben.

#### **2.1.1 Ausgangssituation**

Die NETFOX AG unterstützt mit ihrem Angebot an IT-Dienstleistungen in der Branche Informations- und Kommunikationstechnologien das Management von leistungsfähigen und sicheren Netzwerken. Die Leistungen umfassen die Analyse und Planung, die Realisierung, die Wartung und das Betreiben der Netzwerke sowie die komplette Umstellung eines bestehenden auf ein neues EDV-System (Migration).

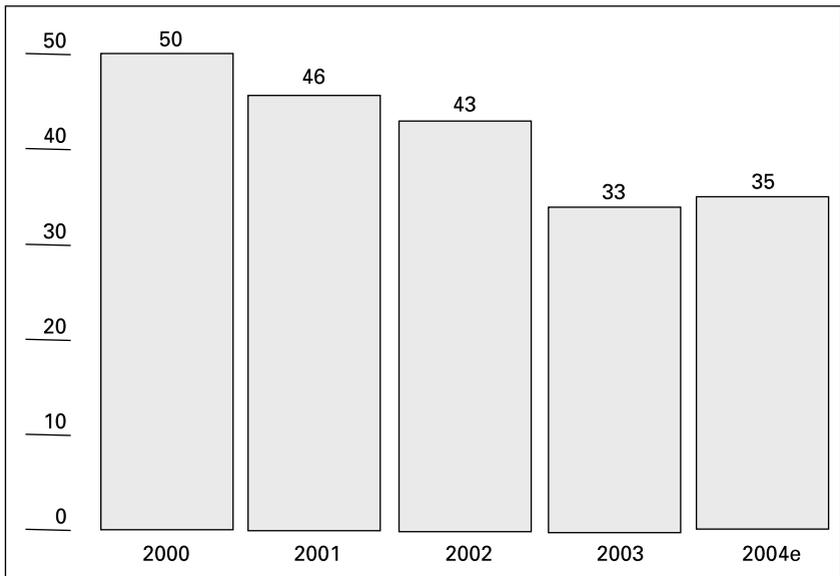
Zu den Kundengruppen gehören

- Versorgungsunternehmen, z. B. regionale Stromversorger in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern,
- öffentliche Verwaltungen, z. B. Bundes- und Landesministerien, Senats- und Bezirksverwaltungen,
- Einrichtungen des Gesundheitswesens, z. B. Krankenhäuser, Pharma- und Biotechnologieunternehmen,
- Banken und Versicherungen sowie
- Unternehmen des Mittelstandes.

NETFOX beschäftigt heute 36 Mitarbeiter, nachdem es in Konsequenz auf die im Jahre 2001 begonnenen Markteinbrüche in der IT-Branche, von denen auch das Unternehmen nicht verschont geblieben ist, mit Personalabbau reagieren musste (Abbildung 12).

### **Abbildung 12**

*Entwicklung der Personalstruktur im Unternehmen*



Während das Unternehmen in der Ausgangssituation zu Beginn des Projekts 2001 die eigene Entwicklung und den Personalbedarf noch relativ positiv einschätzte, erforderte die negative konjunkturelle Entwicklung der IT-Branche im Laufe des Jahres eine stetige Gestaltung der Unternehmensstrukturen. Angesichts der erwähnten Marktveränderungen mussten – bei gleichbleibend hohen Anforderungen der Kunden und der technologischen Entwicklungen – anpassungsfähige Strategien ausgebildet und die Personalentwicklung auf diese ausgerichtet werden. Um einem drohenden Wissensverlust durch den Verlust von Mitarbeiter-Know-how entgegenzutreten zu können, entschloss sich die NETFOX AG, die Professionalisierung von innovativer und klassischer Personalarbeit weiter voranzutreiben. Da nach einer Sanierungs- und Erholungsphase in 2002 ein weiterer Markteinbruch infolge der Anschläge vom 11. September zu Beginn des Jahres 2003 er-

folgte, erforderte dies ein weiteres Mal, die Verluste an Kompetenzen und Know-how im Prozess des Personalabbaus und der Personalrekrutierung zu kompensieren und zur Sicherung des Personalbestandes verstärkt kooperative und flexible Formen der Beschäftigung in die Belegschaftsstrukturen zu integrieren.

Der systematischen Entwicklung innovativer Aufgaben im Personalmanagement durch die Verfügbarkeit von aktuellen Instrumenten (Formulare, Fragebögen, Profile, Mitarbeiterhandbuch, Entwicklungsplanung ...) wurde ein hoher Stellenwert eingeräumt. Dieser begründete sich vor allem in der Schaffung von Grundlagen einer funktionsfähigen Personalarbeit, die dem Unternehmen als unterstützendes „Steuerungssystem“ in der operativen und strategischen Ausrichtung seiner Entwicklungsrichtungen dienen sollte.

## **2.1.2 Ziele des Unternehmens**

Die Ziele des Unternehmens wurden bereits im Titel des Projekts definiert: WIND: *W*achsen – *I*ntegrieren – *N*eues erfinden – *D*ifferenzieren.

In der ersten Projektphase 2001/2002 bestand das Projektziel vor allem im systematischen Aufbau einer Personalabteilung, die sowohl klassische als auch innovative Aufgaben in sich vereinigte. Bestehende Instrumente z. B. im Bereich der Personalbetreuung und Persönlichkeitsentwicklung sollten weiterentwickelt und professionalisiert werden.

Als wesentliche Teilziele für beide Projektphasen lassen sich die *Optimierung der Mitarbeiterbetreuung*, die Professionalisierung der Personalrekrutierung und die Personalentwicklung identifizieren. Aufgrund des hohen Anteils von Kundendiensttechnikern und -ingenieuren hatte die Verbesserung der Mitarbeiterbetreuung und deren systematische Einbindung sowie die transparente Vermittlung der Unternehmensstrukturen eine hohe Priorität.

Für das Ziel der *Professionalisierung der Personalrekrutierung* stand in der zweiten Projekthälfte 2003/2004 ein langfristiger Aufbau eines Stellen-/Kontaktpools von freien Mitarbeitern und die Einführung standardisierter Instrumente im Mittelpunkt, um diese möglichst effektiv in das Unternehmen und/oder einzelne Projekte einbinden zu können. Die Entwicklung und Erprobung geeigneter Instrumente, zu denen u. a. ein Projekthandbuch oder die Ablaufpläne der einzelnen Projekte gehörten, stellten eben-

so Teilziele dar wie die Ergänzung des bereits in der ersten Projektphase aufgebauten Instrumentariums des Personalmanagements (Auswertung von Bewerbergesprächen mittels DISG [Gay 1999], Gesprächsleitfäden).

Auch die Organisation der *Personalentwicklung* unterlag einem Findungsprozess zwischen zentralisierten und dezentralisierten Formen. Nach dem systematischen Aufbau bis zum Jahr 2003 sollte mit der Dezentralisierung der Personalentwicklungsaufgaben eine Anpassung an die veränderte wirtschaftliche Situation erfolgen, so dass flexibler und problemorientierter reagiert werden konnte. In diesem Prozess nahmen der Ausbau und die Aktualisierung des Weiterbildungs- und Wissensmanagements sowie die Verstärkung der Nutzbarmachung des internen Wissens (NETFOX-Akademie) einen großen Stellenwert ein. Ziel war es hierbei neben notwendiger externer Qualifizierung (Herstellerqualifizierung zum Erhalt von Unternehmenszertifizierungen) das Wissen der Mitarbeiter als Multiplikatoren zu nutzen. In der zweiten Projektphase 2003/2004 rückte – neben der Anpassung der drei beschriebenen Teilziele an die veränderte Unternehmenssituation – die *Optimierung der internen Prozesse* nach der Umstrukturierung der NETFOX AG in den Vordergrund. Dabei bezog sich die Optimierung der Prozesse sowohl auf die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen als auch auf die Arbeit des PE-Projektteams.

### **2.1.3 Umsetzung der Projektziele WIND**

#### ***Phase der zentralen Ausführung der Aufgaben der Personalentwicklung***

Die zu Projektbeginn 2001 getroffene Entscheidung für den Aufbau eines zentralen Personalmanagements wurde unternehmensseitig trotz der konjunkturell schwierigen Situation im Verlauf des Jahres zu keinem Zeitpunkt in Frage gestellt.

Die Effekte, die mit diesem Aufbau einer zentralen Stelle Personalmanagement und -entwicklung langfristig erzielt werden sollten, waren:

- die Erzeugung von Transparenz der verschiedenen Funktionen, Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen, die die Basis für eine verbesserte Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens gegenüber den differenzierten Anforderungssituationen durch Kunden und Produkte bildet,

- eine Wirkung als interner Dienstleister für die einzelnen Bereiche und Mitarbeiter, der unterstützend an personellen „Brennpunkten“ helfend eingreifen kann, sowie
- die Unterstützung des Vorstandes in Fragen der strategischen Personalentwicklung.

Die Professionalisierung der systematischen Personal- und Organisationsentwicklung erfolgte, indem eine zentral eingesetzte Personalreferentin gemeinsam mit dem Vorstand Instrumente und Methoden erarbeitete, um sowohl den Bereich klassischer Personalarbeit zu organisieren als auch bestehende unsystematische Konzepte der Persönlichkeitsentwicklung und Führung in ein Gesamtkonzept einzubinden.

Erfahrungen, die im ersten Projektzeitraum 2001-2003 gewonnen wurden, zeigten, dass die klassische Personalarbeit als zentrale Aufgabenrealisierung und persönlicher Anlaufpunkt akzeptiert und von den Mitarbeitern frequentiert wurde. Zugleich erwiesen sich die entwickelten Instrumente und Methoden zur Durchführung von Personalgesprächen sowie zur systematischen Einarbeitung neuer Mitarbeiter als hilfreiche Unterstützung im Unternehmen.

Besonders mit der Einarbeitungshilfe „Dein Einstieg bei der NETFOX AG“ (Anlage 2) konnten wesentliche definierte Werte und Anforderungen des Unternehmens an neue Mitarbeiter vermittelt werden. Aufgebaut als Arbeitsmittel zum eigenständigen Lernen beinhaltet das Dokument u. a. Aussagen zu Leitbildern und Werten, Formen der Kommunikation bei NETFOX wie die Morgenrunde, die Mitarbeiterversammlungen, den Stammtisch und Meetings sowie generelle Bestimmungen zur Orientierung und Arbeit im Unternehmen. Zu Letzterem gehörten u. a. die Verantwortlichkeiten sowie Erläuterungen zu Reisekosten, Weiterbildung und Urlaub.

Besonders positive Wirkungen der Instrumentarien konnten gerade in der Organisation sowie der Integration von Außendienstmitarbeitern erzielt werden. Das bereits benannte *Mitarbeiterhandbuch*, die *entwickelten Formen des Wissenstransfers* sowie der *Aufbau der „NETFOX-Akademie“* zählten dazu.

In der Ausführung der Aufgaben des innovativen Personalmanagements in zentraler Position der Personalverantwortlichen zeigte sich, dass das eingeführte Instrumentarium und die entwickelten Methoden nicht auf die Unternehmensgröße abgestimmt waren. Hier trat eine Diskrepanz

zwischen den Anforderungen der operativen Bereiche (Vertrieb/IT-Service) und der fundierten wissenschaftlichen Erarbeitung von Methoden des Personalmanagements zu Tage. Die Kompromissfindung für diesen Gegensatz in der Behandlung von innovativen Personalaufgaben und deren verantwortlicher Umsetzung führte zu Reibungsverlusten in der täglichen Personalarbeit und einem Anwachsen des Formularwesens.

Zudem führte die Erweiterung der Führungs- und Koordinationsaufgaben bei innovativen und klassischen Personalaufgaben in der zentralen Personalstelle teilweise zu einer Überbelastung und in Folge sank die Akzeptanz durch die Führungskräfte.

Unzufriedenheiten auf beiden Seiten der Verantwortlichen führten zur Entscheidung, praktizierte Formen der Aufgabenteilung im Bereich Personal neu zu überdenken. In diesen Denkprozess wirkte zugleich die Umbruchsituation 2003 ein, in der die wirtschaftliche Entwicklung des Marktes und der Branche eine Anpassung der Unternehmensstruktur erforderte. Dies zog auch eine Senkung des Qualifizierungsetats nach sich.

Die getroffenen strategischen Entscheidungen zur Umstrukturierung des Unternehmens beinhalteten die Auflösung mehrerer Abteilungen und so auch die Dezentralisierung der Personalaufgaben. Es wurde entschieden, die bislang zentral für die Projektsteuerung und -durchführung zuständige Personalabteilung aufzugeben.

### ***Phase der dezentralen Ausführung der Aufgaben der Personalentwicklung***

#### *Ziel der dezentralisierten Aufgabenausführung*

Als Ziele der Einführung der dezentralisierten Aufgabenausführung standen vor allem die Neuverteilung der Aufgaben, eine realistische Anpassung der Instrumente auf die entstandene Unternehmensgröße aber auch die Sicherung positiver Wirkungen, die im Ergebnis der zentralisierten Aufgabenerfüllung entstanden sind. Zu diesen positiven Wirkungen gehörten

- der Erhalt von Standards der klassischen Personalarbeit, die besonders durch erprobte Grundlagen und Standardverfahren eine generelle Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen verankern konnten,

- die Beibehaltung bereits etablierter Standards in der Mitarbeiterbetreuung und -integration und der Transparenz von Unternehmensstrukturen und der Administration,
- die Sicherung der entstandenen Lernkultur, die durch eine hohe Bereitschaft der Mitarbeiter geprägt war, sich wechselseitig Wissen zu vermitteln und Informationen weiterzugeben, sowie
- die Bewahrung und Weiterentwicklung des hohen Stellenwertes der Persönlichkeitsentwicklung.

Die Veränderungsansprüche waren vor allem durch eine notwendige Flexibilisierung des Unternehmens in Bezug auf Marktanforderungen gerichtet, die auch eine optimierte Anpassung interner Prozessabläufe erforderten. Aus dieser Notwendigkeit heraus resultierte allerdings ebenso die Aufgabe, die Entwicklung der Mitarbeiter bzw. deren Arbeits- und Lernfähigkeit weiter zu fördern, um dem technologischen Anspruch des Unternehmens weiterhin gerecht zu werden und Mitarbeiter produktiv an das Unternehmen binden zu können.

Die Optimierung der internen Prozesse erfolgte zum einen durch die Umstrukturierung der Bereiche – verbunden mit quantitativer und qualitativer Aufgabenerweiterung für die Mitarbeiter, zum anderen mit der Einführung und Etablierung eines Projekt-Office, das der Koordination von IT-Service und Vertrieb sowie der Steuerung der Kundenprojekte diente. Ferner trug die geplante Aktualisierung der gesamten Prozessdokumentation zur besseren internen Orientierung im Zuge der Umstrukturierung bei.

### *Verlagerung der Aufgaben der Personalentwicklung*

Die Aufgaben der klassischen Personalarbeit und die Aufgaben der Personalentwicklung der Mitarbeiter wurden neu geregelt:

- Verlagerung der Personalverantwortung dezentral auf die Bereichsleiter und die Geschäftsführung,
- Übertragung administrativer Aufgaben, Teile der Mitarbeiterbetreuung und des Bewerbermanagements in einzelne Fachabteilungen:
  - Übernahme des Formularwesens durch die Bereichsleiter mit zeitweiliger Unterstützung und Anleitung durch eine ehemalige Praktikantin der Personalabteilung in Teilzeit,
  - Übernahme bereichsbezogener Verantwortungen für Mitarbeitergespräche und Zielcontrolling.

Viele Maßnahmen konnten direkt in den Bereichen durchgeführt werden, ohne über eine zentrale Abteilung geleitet zu werden und führten damit zu Zeiteinsparungen und Effektivitätsgewinn der Aktivitäten.

Als Standards in der Personalarbeit und Unternehmenskultur dienen vor allem fortlaufende Personalgespräche, Zielvereinbarungen, administrative Standards, erprobte Formen der Personalrekrutierung, Meetings der Unternehmenseinheiten sowie die Erhebung der Unternehmenswerte und Führungskompetenz in regelmäßigen Abständen.

In mehreren Abstimmungen auf der Führungsebene und mit den beteiligten Mitarbeitern wurde ausgewählt, welche Dokumente und Prozesse für welche Personalaufgaben der Führungskräfte notwendig sind. Die Bereichsleiter wurden im Ergebnis mit notwendigen Instrumentarien ausgestattet, die zur Rekrutierung, Personalentwicklung und Mitarbeiterbetreuung beitragen. Speziell waren das u. a.:

– ... zur Rekrutierung

- Leitfaden für Bewerbergespräche (Anlage 3)
- Rekrutierung und Einstellung neuer Mitarbeiter – Auswertungsbogen Bewerbungsgespräch (Anlage 4)
- Abstimmung der Einsatzbedingungen und Arbeitsplätze der Azubis (Tabelle für die Rotation der Azubis)
- methodische Auswertung von Zweitgesprächen nach DISG

– ... zur Personalentwicklung

- Mitarbeiter- und Personalgespräche – Personalgesprächsleitfaden (Anlage 5)
- Koordination der Mitarbeiterziele und deren Controlling
- Zielcontrolling (speziell Technikbereich) – Gesprächsprotokoll (Anlage 6)
- Stellenprofile zur Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Kompetenzanforderungen (Anlage 7)
- Koordination, Organisation und Durchführung von Weiterbildung in fachlichen Selbstlerngruppen (NETFOX Akademie)

– ... zur Mitarbeiterbetreuung

- Formulare zur Erfassung neuer Mitarbeiterdaten,
- Zeugnisbausteine für die einzelnen Berufsgruppen (Techniker, Ingenieure, Vertrieb)

Die Bereitstellung der Instrumente in elektronischer Form erfolgte auf dem firmeneigenen Netzwerk unter Berücksichtigung datenschutztechnischer Sicherheitsvorschriften.

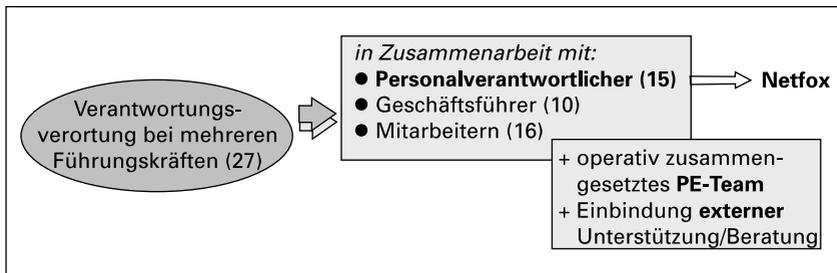
Zur Lösung von Aufgaben innovativer Personalentwicklung wie der Rekrutierung von Auszubildenden, der bereichsübergreifenden Weiterbildung sowie der Organisation von Selbstlernprozessen durch die NETFOX-Akademie wurde verstärkt die Bildung von Teams mit unterschiedlichen Beteiligengruppen und Aufgabenstellungen als flexiblere Arbeits- und Lernform gewählt:

- Um die Realisierung von Teilzielen tiefer in den Unternehmenseinheiten verankern zu können, wurden verschiedene Projektteams von zwei bis vier Mitarbeitern gebildet, die je nach Anlass ein bis zweimal pro Monat zusammenkommen.
- Kontinuierliche Teams aus drei Mitarbeitern blieben über den Projektzeitraum für die Aufgaben der Aus- und Weiterbildung bestehen.
- Für das Teilziel interne Prozessoptimierung wurden unterschiedliche temporäre Teams gebildet, die zum einen die Umstrukturierung in den Unternehmensbereichen umsetzten und zum anderen Aufgaben des Qualitätsmanagements in der Entscheidung des Unternehmens zur ISO Zertifizierung lösten.

Die NETFOX Akademie wurde in Abstimmung mit dem Projektoffice, Serviceoffice und der Teilzeitkraft (16 Stunden) Personal durchgeführt. Andere fachliche Selbstlerngruppen wurden von den Mitarbeitern selbsttätig organisiert und ggf. durch das Projektoffice koordiniert, teilweise in Absprache mit den Sprechern der Competence Center (CC).

### Abbildung 13

*Verteilung der Verantwortung der Personalaufgaben im Unternehmen*



Das Ergebnis der Befragung der Begleitforschung ATB zur Ausprägung der Verantwortung für Aufgaben der Personalarbeit bestätigte bei NET-FOX eine deutliche Verantwortungsverortung bei mehreren Führungskräften (Abbildung 13).

Im Bereich der klassischen Personalaufgaben zeigte sich eine vollständig über alle Personengruppen verteilte Ausführung von Aufgaben der Personalrekrutierung als auch in sehr großem Umfang die Wahrnehmung der Aufgaben der Personalbetreuung (Abbildung 14). Erkennbar ist auch die wahrgenommene umfangreiche Ausführung der klassischen Personalaufgaben durch die Führungskräfte.

### Abbildung 14

*Verteilung der Verantwortung für klassische Personalaufgaben*

Personalverwaltung						X		X
Personalplanung		X	X			X		X
Bedarfsermittlung/ -deckung		X	X		X	X		
Personalrekrutierung	X	X	X	X	X	X		X
Personalcontrolling		X						
Personalabbau/-austritt	X	X	X			X		
Personalbetreuung	X	X	X		X	X	X	X
	Geschäfts- Führer (GF)	Führungs- kräfte	GF + n MA	GF + 1 MA	PE-Team	Personalver- antwortliche	Externe	Andere*

Gleichzeitig wurde eine fehlende Einbindung des Vorstands in notwendige gemeinsame Aufgaben der Personalplanung einschließlich der Bedarfsermittlung und -deckung sowie des Personalcontrolling mit den Führungskräften sichtbar.

Hinsichtlich der Verteilung der Verantwortung für innovative Personalaufgaben zeigte sich, dass die Personalverantwortliche in der dezentralisierten Form der Personalarbeit außer in Fragen der Konfliktgesprächmoderation keine Verantwortung trug.

Zudem wurde erkennbar, dass auch der Vorstand keine alleinige Verantwortung für Teilprozesse der Kompetenzentwicklung trägt. Vielmehr wurden Maßnahmen der Personal- und Kompetenzentwicklung im Unternehmen wie Wissensrotation, Organisation und Absicherung von Lernprozessen sowie der Schaffung kompetenzförderlicher Rahmenbedingungen in hohem Maße kooperativ realisiert, wie z. B. durch das Personalentwicklungsteam oder durch den Vorstand gemeinsam mit den Führungskräften oder Mitarbeitern.

### Abbildung 15

*Verteilung der Verantwortung für innovative Personalaufgaben*

Förderung Selbstkompetenz der Mitarbeiter	X	X				
Moderation Gruppenprozesse	X	X				
Konfliktgesprächsmoderation	X	X			X	X
Förderung Teamentwicklung		X	X			
Sicherung Nachhaltigkeit		X	X	X		
Wissensentstehung und -verbreitung		X	X	X		
Initiierung/Erhaltung Wissensrotation			X	X		
Organisation Lernprozesse				X		
Erstellung/Bereitstellung Lernmittel				X		
Schaffung kompetenzförderlicher Rahmenbedingungen		X	X	X		
	Geschäftsführer (GF)	Führungskräfte	GF + n MA	PE-Team	Personalverantwortliche	Externe

Mit Ausnahme der Wahrnehmung konkreter Aufgaben in der Organisation und Ausgestaltung von Lernprozessen ist auch in den innovativen Personalaufgaben eine umfangreiche wahrgenommene Ausführung durch die Führungskräfte erkennbar (Abbildung 15).

## ***Ergebnisse und Bewertung der Dezentralisierung von Personalaufgaben***

Die Dezentralisierung der Personalaufgaben führte im Projektverlauf zu einer Reduzierung von Reibungsverlusten in der Führungsebene, die in der zentralisierten Ausführung der Aufgaben aufgetreten waren. In Verbindung mit einer veränderten Organisation konnte eine Entlastung der Führungskräfte erreicht werden. Zugleich wurden innovative Personalaufgaben und Projektarbeit durch die Arbeit der Projektteams stärker im Unternehmen verankert.

Somit konnte durch die Dezentralisierung von Personalaufgaben im Kontext angepasster Unternehmensstrukturen ein konsequentes Zusammenspiel von Personal- und Organisationsentwicklung gesichert werden. Dieses wird in der täglichen Arbeitserkenntnis deutlich, dass veränderte Strukturen einhergehen müssen mit der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, die in diesen Strukturen arbeiten. Die gemeinsame Befähigung der Mitarbeiter untereinander bei der Lösung der übertragenen Aufgaben durch Erfahrungsaustausch trug weiterhin wesentlich zur fachlichen Teambildung bei.

Eine stärker am tatsächlichen Bedarf der Projekte und Aufträge ausgerichtete und aufeinander abgestimmte Personal- und Organisationsentwicklung wurde praktiziert und erzeugte die erforderliche Entlastung der Führungskräfte zur direkten Mitarbeiterbetreuung. Zugleich konnten die Kompetenzen der Bereichsleiter durch Aufgabenerweiterung und Zeit zur Einarbeitung erweitert werden.

Allerdings zeigte sich auch, dass die Belastung durch das operative Geschäft der Auftragsabwicklung sehr hoch war. Dieses wurde demnach naturgemäß vorrangig vor der Ausführung innovativer Personalaufgaben bzw. der Arbeit der Personalprojekte eingestuft, was in Folge zu Informationsverlusten führte. Gerade an dieser Stelle erwies sich die Koordination durch eine zentrale Stelle als notwendig, um zu Ergebnissen zu kommen und die Kontinuität und Transparenz von Personalthemen zu gewährleisten (Controlling, Dokumentation).

Mit der Erkenntnis, dass die Mehrfachverantwortung von Personalaufgaben bei den Führungskräften sich nicht als uneingeschränkt erfolgreich erwiesen hat, ist die Feststellung verbunden, dass eine Förderung spezieller *sozialer Führungskompetenzen* die Dezentralisierung der Personalarbeit

hätte stärken können. In Erhebungen der Begleitforschung und in Auswertung der Mitarbeiterbefragung zur Sozialkompetenz wurde sichtbar, dass zwar ein hoher Anteil Persönlichkeits- und Managementkompetenzen existierte, aber eine methodische Erweiterung der eigenen Sozialkompetenzen u. a. angesichts der konjunkturellen Situation nicht wahr- bzw. angenommen wurde. Weiterbildungsmaßnahmen – gerade in den Bereichen Teamentwicklung, Konfliktmoderation, Motivation und Kommunikation auf der Bereichsebene – wären stärker erforderlich gewesen.

Eine weitere Steigerung der Effektivität der Ergebnisse aus der *Arbeit der Projektteams* wird möglich, wenn eine Prioritätenbildung und feste Verankerung der Aufgaben und Lernansätze in Verbindung mit dem operativen Geschäft erfolgt, so dass die sich im Projektverlauf zeigte negative Beeinflussung durch die Einbindung von Mitarbeitern in das operative Geschäft überwunden werden kann. Notwendig ist die ausreichende Verankerung von Koordinationsmöglichkeiten der Projektarbeit, um die Arbeit der Teams kontinuierlich und erfolgreich steuern zu können und so die Überlagerung der Projektarbeit durch das operative Geschäft aufzufangen.

Die Vermeidung der Informationsverluste, die durch wechselseitige Abwesenheiten der Mitarbeiter entstanden sind, erfordert die Sicherung eines begleitenden Informationsprozesses i. S. Besprechungsmanagement, das durch das Vorhandensein einer zentralen verantwortlichen Person für die Aufgaben der Organisation, Moderation, Dokumentation und Ergebnissicherung der beschlossenen Aktivitäten zuständig ist. Durch die Position einer zentralen Personalbeauftragten als „Informationsschnittstelle“, an der Informationen zusammengeführt und für die Unternehmenssteuerung genutzt werden, wird Ergebnisverlusten entgegen getreten.

Gleichzeitig bietet die Einrichtung dieser „zentralen Anlaufstelle“ – wenn auch nur in begrenztem wöchentlichen Zeitumfang – die Möglichkeit, verändernde Rahmenbedingungen des Unternehmens an der Schnittstelle zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Management wahrzunehmen. Damit entsteht die Chance, entstandene Effekte und erlebte Wirkungen des Verlustes von Fachkräften für NETFOX zu vermeiden.

Während des Umzuges in 2003 zeigte sich eine hohe Bereitschaft der Mitarbeiter zur Umorganisation des Unternehmens durch eine aktive Kommunikation und Eigeninitiative, die sich positiv auf die Arbeit der temporären Projektteams auswirkte.

Die Entscheidung zur Internationalisierung des Geschäftsfeldes in die Vereinigten Arabischen Emirate (2004) schuf allerdings auf Seiten der Mitarbeiter eine Verunsicherung, die sich ebenfalls in der Projektarbeit niederschlug. In einer Mitarbeiterbefragung zur Relevanz der Unternehmenswerte im März 2004 konnte eine negative Veränderung in der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen festgestellt werden. Ferner wurde der Vorstand im Mai 2004 durch einen erfahrenen externen Geschäftsführer erweitert, um die strategische Ausrichtung des Unternehmens noch stärker den veränderten Marktbedingungen anzupassen sowie die vertriebliche Arbeit zu professionalisieren.

In der Konsequenz haben Ende des Jahres 2004 Kündigungen im mittleren Management zum Wegfall der Führungsebene im Unternehmen geführt.

Durch den starken Fokus, den NETFOX auf die Bildung von Lerngruppen für die interne Weiterbildung legte, konnte ein positiver Effekt der gegenseitigen Motivation und des anwendungsbezogenen Wissenstransfers erzielt werden. Mit dem Erleben wechselnder Erfahrung, in der Position des Lernenden und des Lehrenden zu sein, ließ sich bei vielen Mitarbeitern eine persönliche Kompetenzerweiterung feststellen, die sich in positiven Auswirkungen auf die Feedbackkultur und die Eigeninitiative manifestierte.

Diese Kurzzeiteffekte reichten jedoch nicht aus, um langfristig notwendige Effekte der Kompetenzentwicklung in der Einheit von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz zu sichern. So war auf der Seite der Mitarbeiter eine deutliche Demotivation über ein aufgrund der wirtschaftlichen Situation relativ niedriges Weiterbildungsbudget zu spüren. Auch wenn die Praxis der internen Lerngruppen allgemein akzeptiert ist und relativ eigenständig praktiziert wird, besteht der zusätzliche Bedarf, neues Wissen – insbesondere technisches Know-how der IT-Branche – über den Besuch externer Fachveranstaltungen ins Unternehmen zu bringen. Für 2005 ist daher eine höhere Frequentierung von externen Fortbildungen ebenso wie der verstärkte Einsatz von CBT-Materialien geplant.

Insgesamt stellte sich heraus, dass ein dezentraler Ansatz sinnvoll sein kann, wenn:

- die Ergebnisse der Personalteams transparent gehalten werden,

- die dezentral erreichten Ergebnisse wieder zentral zusammengeführt, bewertet, kommuniziert und gesteuert werden,
- Strukturen der Aufgabenverteilung geschaffen werden, die neben dem operativen Geschäft bestehen können bzw. operative und strategische Aufgaben sinnvoll kombinieren,
- Führungskräfte über ausgeprägte Kompetenzen in der Mitarbeiterführung und -entwicklung verfügen.

Um künftig eine übergeordnete Steuerung von PE/OE und Kommunikation zu gewährleisten, wird ab Januar 2005 eine zentrale Personalverantwortliche diese Prozesse koordinieren, die direkt dem Vorstand unterstellt ist. Sie unterstützt einerseits die Verbindung des Vorstandes zu den Mitarbeitern und stellt andererseits das Controlling der Personalentwicklung und die Kontinuität/Stabilität der Kommunikationsstrukturen sicher. In die damit gewählte Kombination von zentraler und dezentraler Aufgabenausführung werden Erfahrungen der beiden Ansätze in der Einzelerprobung der letzten vier Jahren einfließen.

#### **2.1.4 Weiterführende Erkenntnisse und künftige Kombination zentraler und dezentraler Strategien**

Am Ende des eher stürmischen „WIND II“-Projekts steht also eine neuerliche Umorganisation des künftigen Personalmanagements, die die Erfahrungen der vergangenen vier Projektjahre verarbeitet. Oder anders ausgedrückt: „Nichts ist beständiger als der Wandel.“ Es hat sich für uns gezeigt, dass trotz der aufgetretenen Wirkungen und Begleiterscheinungen die Bewältigung des Umbruchs insgesamt als erfolgreicher Schritt der Organisationsentwicklung angesehen werden kann. Die komplexe Lernsituation, die NETFOX in den letzten vier Jahren durchlaufen hat, führte zum Wachstum trotz Krise. Sie hat allerdings auch gezeigt, dass die Kraft und investierten Lernpotenziale im Kleinen nicht ganz ausreichend waren. So sind für uns der Wegfall der Hierarchieebene Bereichsleiter und die stärkere Einbindung des Vorstandes in das Tagesgeschäft notwendige Maßnahmen, sich der entstandenen Situation zu stellen, gleichzeitig aber auch Anspruch, gewonnene negative und positive Erfahrungen in künftige Konzepte einfließen zu lassen. Man kann auch sagen, dass wir erst diesen Auswirkungen die Basis der künftigen Lern- und Denkansätze „verdanken“.

Aus den Erfahrungen in 2003/2004 zeigte sich für das Unternehmen, dass unter Beachtung der Größe eines Unternehmens, der Beanspruchung der

Mitarbeiter und Führungskräfte im operativen Geschäft, der Auftragsabwicklung und gerade in Verbindung mit notwendigen Neuorientierungen in strategischen Geschäftsfeldern, die hauptsächlich vom Vorstand des Unternehmens wahrgenommen werden, eine *Ausschließlichkeit der einen oder anderen Strategie nicht gegeben* ist. Vielmehr muss ein vielfältiger Komplex von Einflussfaktoren und Bedingungen beachtet werden, um den Erhalt einer (überwiegend) motivierten und qualifizierten Belegschaft durch erfolgreich ausgeführte Personalarbeit zu sichern. Zu diesen Faktoren zählen:

- kontinuierliche und gesicherte Informationsflüsse und -prozesse, die weit über technisch unterstützte Möglichkeiten hinausgehen,
- das Erkennen und Reagieren auf Tendenzen und Trends sich verändernder Einstellungen zum Unternehmen und in der Identifikation der Mitarbeiter, besonders der im Unternehmensentwicklungsprozess maßgeblich mitwirkenden Fach- und Führungskräfte,
- ein ausgewogenes Verhältnis der Sicherung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz in differenzierten Formen des betrieblichen und externen Lernens,
- das Vorhandensein von vertrauenswürdigen und verantwortungsbewusst agierenden Personen, die Informations- und Lernbedarfe erkennen, diese organisieren und managen,
- „Sensibilisierungsvermittler“ und zentrale Ansprechpersonen mit Verantwortungswahrnehmung für personelle und individuelle Belange der Mitarbeiter im Prozess tiefgreifender Strukturveränderungen des Unternehmens und geplanter Neuorientierungen.

Für die künftigen Ansätze in der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Einbindung von Lernprozessen sind folgende Erkenntnisse von hoher Priorität:

- Erfahrungen der Zentralisierung und Dezentralisierung werden für die Ableitung der neuen, kombinierten Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung in 2005 genutzt. Gezielt gilt es dazu Feedbackphasen zu praktizieren und kontinuierliche Feedbackformen zu installieren, um künftig zeitnah auf entstehende Veränderungen zu reagieren bzw. deren Entstehung zu vermeiden. Dieses Ziel wird durch die Wiederbesetzung der Position einer Personalverantwortlichen gelöst (in Anbetracht der Unternehmensgröße allerdings nur als Dreiviertel-Stelle).
- Die Organisationsstruktur des Unternehmens wird verschlankt und an die bestehende Unternehmensgröße angepasst, indem die Bereichslei-

terebene nicht wieder besetzt wird. Eine stärkere Einbindung des Vorstandes in das operative Geschäft, gestützt durch die Wiederbelebung interner Kommunikationsstrukturen mit der Einführung eines Technikmeetings zweimal im Jahr, ist zur Kompensation dieser Hierarchiestufe geplant, um die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen zu verstärken.

- Mit der Verlagerung von Verantwortungs- und Entscheidungsspielräumen für Personalaufgaben auf Mitarbeiter im Unternehmen und deren Stärkung durch die Übertragung von Teamleiter-Funktionen wird auch die Verantwortung für die Koordination der fachlichen Weiterbildung innerhalb des CCs gestärkt. Möglichkeiten zur Übertragung von Teilaufgaben im Personal sind ebenso gegeben wie eine schnelle Vermittlung im Konfliktfall durch die Einbeziehung als Partner im Informationstransfer zur Vorstandsebene. Damit kann eine reibungslose Zusammenarbeit mit der Einsatzsteuerung realisiert werden.
- Die Ausgestaltung der veränderten Aufgabenstrukturen und Prozessabläufe muss von Maßnahmen zur Stärkung der Teamentwicklung, der Verbesserung der Kommunikationsstrukturen und der Entwicklung von Führungskompetenzen begleitet werden. Besonders die Stärkung der Strukturen der Kommunikation in den verschiedenen Unternehmensbereichen als auch bereichsübergreifend – und auch die Verantwortlichkeit für dieselben – stehen dabei im Mittelpunkt.
- Unter Mithilfe externer Unterstützung wird die Erarbeitung eines zentralen Konzeptes zur Verbesserung der Konfliktfähigkeit umgesetzt.
- Die Einführung eines Unternehmensleitbildes verbessert die Möglichkeit, eine einheitliche Identifikation für Mitarbeiter und Vorstand mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen zu bieten.

Im Überblick über einen vierjährigen Projektzeitraum lässt sich festhalten, dass „Lernen im Prozess der Arbeit“ mehrere Seiten und Formen des Kompetenztransfers betrifft, die beide in unmittelbarer Wechselwirkung miteinander stehen: Dies ist zum einen die Seite der Mitarbeiter, zum anderen die der Organisation, des Unternehmens NETFOX im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Die unterschiedlichen Erfahrungen, die NETFOX getätigt hat, um auch in Krisensituationen an grundlegenden Instrumenten des Lernens, Kommunizierens und der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter festzuhalten, fließen nun in ein Konzept des Personalmanagements ein, das die Relevanz einer zentralen Prozesssteuerung reflektiert und umsetzt und dabei positive Effekte von dezentralen Prozessen berücksichtigt. Letztendlich geht es darum, Wettbewerbsvorteile durch eine innovative Personal- und Organisationsentwicklung zu erreichen.

## **2.2 Zentralisierung der Personalführung – Restrukturierungsmaßnahme die „Zwei Säulen“ (FRT GmbH Bergisch-Gladbach)**

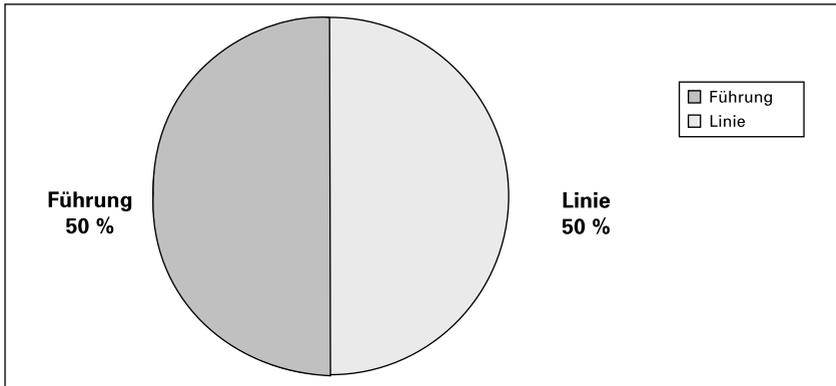
*Gaby Breidenbach*

### **2.2.1 Ausgangssituation und Problemlage**

Die FRT GmbH ist ein kleines mittelständisches Unternehmen mit internationaler Ausrichtung. Sie entwickelt, produziert und verkauft Oberflächenmessgeräte für die berührungslose und zerstörungsfreie Untersuchung von Oberflächen nahezu aller Art. Die FRT GmbH wurde 1995 als Dienstleistungsunternehmen gegründet. Zu dieser Zeit wurden Auftragsmessungen für Kunden durchgeführt; zum Teil mit eigenen Geräten und zum Teil durch Kooperationspartner. Nach kurzer Zeit entschloss man sich, selbst Oberflächenmessgeräte zu entwickeln und damit an den Markt zu gehen. Im Jahr 1998 wurde das erste Messgerät der FRT GmbH verkauft. Durch die sehr hohen Ansprüche der Firma im Bereich Technologie und Softwareentwicklung waren von Beginn an überwiegend Physiker, Chemiker, Informatiker und Ingenieure als Mitarbeiter bei FRT angestellt. Viele der Mitarbeiter sind gleich nach dem Studium zu FRT gekommen und hatten sehr wenig allgemeine Berufserfahrung. Von anfänglich fünf stieg die Anzahl der Mitarbeiter bis 2001 auf 18. Die Jahre 2000 und 2001 waren sehr erfolgreiche Jahre, so dass die Prognosen zu diesem Zeitpunkt ganz eindeutig auf Wachstum zeigten. Sowohl die Umsatzzahlen sollten stetig wachsen als auch die Mitarbeiterzahl. Bis Ende 2005 sollten mindestens 40 bis 50 Mitarbeiter bei FRT beschäftigt sein. Um diesem Wachstum und dem weiter zu erwartenden und geplanten Wachstum gerecht zu werden, wollte man durch die frühzeitige Implementierung von Organisationsstrukturen eine bessere Ausgangssituation schaffen. Daher teilte man die junge Firma in Abteilungen auf und installierte Führungspositionen in Form von Abteilungs- und Gruppenleitern. Im April 2001 wurde ein weiterer Gruppenleiter für die Produktion eingestellt und eine Abteilungsleiterin für den neu zu schaffenden Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Von den 18 Mitarbeitern im April 2001 hatten 50 Prozent Leitungsfunktion; es gab einen Geschäftsführer, sechs Abteilungsleiter und zwei Gruppenleiter (Abbildung 16).

## Abbildung 16

Anteil an Führungspositionen und Linienstellen 2001



Wenn alles vermeintlich optimal läuft, fällt es oft schwer sich mit Neuerungen oder Veränderungen auseinander zu setzen, auch wenn einiges dafür spricht, dass man genau dies machen müsste.

### **Auslöser der firmeninternen Veränderungen**

Die Probleme ließen nicht lange auf sich warten. In den Jahren von 2001 bis 2003 kam es zu einer regelrechten Stagnation am Markt. Deutschland befand sich in einer Wirtschaftskrise und die Märkte brachen zum Teil komplett ein. Daraus resultierend blieb das geplante Wachstum auch bei FRT weit hinter den Erwartungen zurück. Selbstverständlich stieg auch die Mitarbeiterzahl nicht in dem Maße, wie man es sich Anfang 2001 noch erhofft hatte: Im Juli 2003 hatte die FRT GmbH 25 Mitarbeiter, knapp 50 Prozent davon mit Leitungsfunktion. Mittlerweile gab es zusätzlich zwei stellvertretende Geschäftsführer und nach wie vor die sechs Abteilungsleiter und zwei Gruppenleiter.

Bei FRT kam es immer öfter zu Missverständnissen und Informationsverlust. Die Mitarbeiter beschwerten sich über lange Antwort- und Reaktionszeiten bei aktuellen Fragestellungen innerhalb des Betriebes sowie bei Kundenanfragen. Nach und nach wurde durch Formulierungen der Mitarbeiter klar, dass unser gemeinsames Ziel aus den Augen verloren worden war. Die einzelnen Abteilungen betrachteten sich untereinander als Fragesteller, teilweise auch als Störfaktoren. Dass in der Regel ein Kundenwunsch hinter einer Anfrage (z. B. vom Vertrieb an die Technik) steht,

wurde scheinbar immer öfter vergessen. Die Kunden wiederum sind jedoch diejenigen, die unsere Geräte kaufen und damit das Unternehmen am Leben halten. Diese Art der internen gegenseitigen Betrachtungsweise fiel uns bei fast allen Abteilungen auf.

Der Personalentwicklerin und dem Geschäftsführer wurde immer mehr klar, dass die aufbauorganisatorische Ordnung der Firma offensichtlich bei den Mitarbeitern zu einem Selbstverständnis geführt hat, das in dieser Form keineswegs erwünscht war. Die einzelnen Mitarbeiter und Abteilungen betrachteten sich nicht mehr als ein Team, sondern als eigenständige Einheiten, die in erster Linie auf ihre eigenen Bedürfnisse fokussiert waren. Der Führungsanspruch der vermeintlichen „Führungskräfte“ führte darüber hinaus zu Konflikten.

Letztendlich waren lange Bearbeitungszeiten innerhalb des Unternehmens und entsprechend lange Reaktionszeiten auf Anfragen unserer Kunden die eine Folge; die andere Folge war die steigende Unzufriedenheit der Mitarbeiter, die sich oft in Warteschleifen befanden oder nur unzureichende Informationen und Antworten bekamen. Vor allem die Abteilung Vertrieb stand oft den anderen Abteilungen gegenüber alleine dar. Die Kernfunktion des Vertriebs ist jedoch, unsere Produkte zu verkaufen und damit die Existenz der Firma im direkten Sinne zu sichern. Daher musste dringend etwas getan werden!

### ***Problemanalyse und daraus abgeleitete Maßnahmen***

Im Sommer 2003 führte die Geschäftsführung mit der Personalentwicklerin eine bewusste Problemanalyse durch. Dazu wurden im ersten Schritt die Ergebnisse aus den Mitarbeiter-Beurteilungen des Jahres 2002 systematisch durchkämmt. Auf der Basis dieser Erkenntnisse wurden gezielt Gespräche mit den Mitarbeitern gesucht und sich nochmals auf die Punkte konzentriert, die nach Meinung der Mitarbeiter zu der zunehmenden Unzufriedenheit geführt haben:

- Kritik an den „Führungskräften“,
- Missverständnisse und Informationsverlust,
- lange Antwort- und Reaktionszeiten intern wie extern,
- Zunahme von „Abteilungsdenken“,
- unklare Ziele,
- Kompetenzgerangel,
- Anstieg der allgemeinen Fehlerquote und
- die zunehmend schwächere Marktsituation.

Im zweiten Schritt hat man sich den Alltagsproblemen gegenüber ganz bewusst geöffnet und dokumentiert, an welchen Stellen es im alltäglichen Miteinander zu Problemen und Reibungsverlusten kommt. Im Anschluss haben der Geschäftsführer und die Personalentwicklerin das damals gültige Organigramm in die Hand genommen und mit etwas Distanz auf sich wirken lassen. Schließlich brauchte es nicht wirklich lange, um zu erkennen, dass FRT vollkommen überorganisiert und überstrukturiert war. Auch die Zahl der „Leitenden“ erschreckte schließlich, als man sie sich nüchtern vor Augen führte. In diesem Moment war klar, dass die ganze Struktur der Firma vereinfacht werden müsste und vor allem, dass sämtliche Leitungspositionen abschaffen werden müssten. Die Tatsache, dass die Leitenden nicht wirklich Führungserfahrung hatten, kam noch erschwerend hinzu.

FRT wollte, dass alle Mitarbeiter wieder ein Ziel verfolgen und zwar – gemeinsam – Messgeräte verkaufen! Das Selbstverständnis der Mitarbeiter musste verändert werden: weg von individuellen Zielen und persönlichen Bedürfnissen hin zu Sachorientierung und gemeinsamer Zielverfolgung. FRT sollte ein erfolgreiches Unternehmen am Markt sein, in dem die Mitarbeiter motiviert sind und gemeinsam an der Zielerreichung arbeiten.

Mit der Maßnahme „Die zwei Säulen“ wollten Geschäftsführer (GF) und Personalentwicklerin (PE) bei den Mitarbeitern ein neues bzw. wieder das alte Selbstverständnis für die gemeinsame Sache hervorbringen. Sie erwarteten, dass der Nutzen für die Mitarbeiter, das Unternehmen und für die Kunden gleichermaßen spürbar würde. Wenn die Mitarbeiter wieder an einem Strang ziehen und das Bewusstsein wieder entdecken würden, den Kunden gemeinsam eine optimale Lösung anzubieten und zu verkaufen, dann würde mit dem daraus resultierenden Erfolg auch die natürliche Freude an der Arbeit wiederkehren. Selbstverständlich wollten Geschäftsführer und Personalentwicklerin auch erreichen, dass jeder Einzelne wieder das Hauptaugenmerk auf die erfolgreiche Nutzung seiner Kernkompetenzen für das Unternehmen fokussiert, anstatt sich in Kompetenzgerangel zu verlieren.

### ***Kurz- bis mittelfristige angestrebte Ziele***

Ziele und Ergebnisse müssen messbar, realistisch, herausfordernd und beeinflussbar sein. Es gibt unterschiedliche Arten von Zielen, aber alle Ziele müssen die oben genannten gleichen Eigenschaften haben, um echte Ziele zu sein. Mit das Wichtigste in einem Unternehmen ist, dass alle Mitarbeiter, Beteiligten oder anderweitig Betroffenen zumindest übergeord-

net die gleichen Ziele verfolgen. Wir haben uns im Zusammenhang mit der Restrukturierungsmaßnahme einige „harte“ Ziele gesetzt, damit jeder im Unternehmen nachvollziehen kann, ob eine Maßnahme erfolgreich ist. Bei den „weichen“ Zielen ist die Messbarkeit natürlich von der subjektiven Bewertung und Einschätzung der Beteiligten abhängig. Insofern ist die Eigenschaft der Messbarkeit bei den weichen Zielen nur eingeschränkt gegeben.

Harte Ziele:

- übergeordnetes Ziel definieren
- Testmessungen für Kunden effektivieren
- Ergebnisse aus den durchgeführten Testmessungen schneller an den Kunden übermitteln
- Reaktionszeit der Produktion auf technische Anfragen des Vertriebs verkürzen
- Zeit für Angebotserstellung mit technischen Sonderlösungen verkürzen
- Umsatz steigern, kürzere Lieferzeiten bzw. „just in time“-Lieferung

Weiche Ziele:

- Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern
- Freude an der Arbeit steigern
- Selbstbewusstsein aller Mitarbeiter stärken
- Selbstverständnis gegenüber der Sache und dem Team fördern
- Unternehmenskultur pflegen
- Kundenzufriedenheit stärken

### **2.2.2 Die konkrete Vorgehensweise**

Nachdem Geschäftsführer und Personalentwicklerin sich entschlossen hatten, etwas zu verändern, gaben sie dem „Projekt“ einen Namen, um von Beginn an eine bestimmte Assoziation mit der Maßnahme zu verbinden. Die Restrukturierungsmaßnahme bekam den Titel „Die zwei Säulen“ – Vertriebs- und Produktionsbereich.

Im Großen und Ganzen waren drei wichtige Ansatzpunkte die Basis für die geplanten Veränderungen. Die Strukturen sollten verschlankt, die Leitungsebenen aufgelöst und die Raumverteilung sollte verändert werden. Die Auflösung der Leitungsebenen meinte vorrangig die Zuweisung der

Befugnisse kraft Kompetenz und nicht mehr kraft Titel. Bei den räumlichen Veränderungen hatte man in erster Linie die Verkürzung der Wege und die Bündelung der Kräfte in räumlicher Nähe als Ziel. Im Einzelnen war die Vorgehensweise wie folgt:

- Das Organigramm sollte neu aufgestellt werden – weniger „Abteilungen“, nur noch zwei Bereiche: Vertriebs- und Produktionsbereich.
- Hierarchien sollten abgeschafft werden – weniger „Leitende“: nur noch ein Abteilungsleiter und zwei Gruppenleiter.
- Stellen sollten neu interpretiert werden – weniger „Stellen“: Stellen in Personalunion reduzieren und auf eine Stelle vereinigen.
- Räume sollten neu verteilt werden – weniger „statusorientiert“: Büros funktional belegen.

Mit der Umsetzung der festgelegten Vorgehensweise war in erster Linie die Mitarbeiterin des Bereiches Personal- und Organisationsentwicklung beauftragt. Die Abstimmung der Vorgehensweise fand in enger Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer statt und schließlich hatte man die Meinungen der Mitarbeiter ebenfalls als Input zur Verfügung. Bei der Mitarbeiterbefragung hat sich die Personalentwicklerin neben den Ergebnissen aus den Beurteilungen auf die altbewährten Interviews gestützt. Die schon existierenden Stellenbeschreibungen mit Auflistung aller Hauptaufgaben der Stelleninhaber waren zuvor mittels Selbstaufschreibung erhoben worden und wurden in der Umstrukturierung lediglich an einigen Positionen zusammengefasst. Schließlich bereitete die PE das neue Organigramm vor, passte die Stellendefinition an und entwarf einen neuen Raumplan.

Sämtliche Entwürfe, die auf Basis der mit dem Geschäftsführer abgestimmten Vorgehensweise erstellt worden sind, wurden im nächsten Schritt vom Geschäftsführer und der Personalentwicklerin gemeinsam auf die Erreichbarkeit der Ziele überprüft. Nach der erfolgreichen Entscheidung für die Entwürfe wurden drei weitere Beteiligte in die Maßnahme involviert. Zwei Mitarbeiter, die künftig auf ihre Leitungsfunktion verzichten sollten, und ein Vertriebsmitarbeiter wurden in die Hintergründe der Maßnahme und die damit verbundenen Veränderungen ausführlich eingeweiht. Bereits in diesem Stadium war sehr wichtig, dass auch ein Teil der Mitarbeiter einbezogen wird, um zu verhindern, dass man später auf Akzeptanzprobleme stößt. Mit diesen drei Mitarbeitern besprachen und diskutierten Geschäftsführer und Personalentwicklerin die gesamte Vorgehensweise und die Entwürfe. Jeder sollte seine Meinung sagen und hatte die Möglichkeit, auf die Gestaltung der Veränderung Einfluss zu neh-

men. An dieser Stelle war ganz besonders wichtig, dass die Betroffenen die Maßnahme wirklich mittragen und das Konzept im Detail verstanden. Losgelöst von den bereits bestehenden Entwürfen baten Geschäftsführer und Personalentwicklerin die Mitarbeiter, Vorschläge zu machen und gegebenenfalls andere Lösungswege aufzuzeigen.

Erfreulicherweise erhielt man von allen Befragten eine sehr positive Resonanz. Die von Geschäftsführer und Personalentwicklerin erarbeiteten Entwürfe fanden solchen Anklang, dass weitergehende Veränderungen und Anpassungen nicht notwendig waren. Zu diesem Zeitpunkt begann dann die vorbereitende Planung für die tatsächliche Umsetzung der einzelnen Veränderungen.

Im Vorfeld der Durchführung der Maßnahme wurde mit jedem direkt betroffenen Mitarbeiter ein ausführliches Einzelgespräch geführt, in dem die Strategie und das dahinterstehende Konzept erläutert und diskutiert wurden. Darüber hinaus musste die delicate Aufgabe gelöst werden, den degradierten Abteilungsleitern die Hintergründe für die Auflösung der Hierarchie zu erklären. In ausführlichen Gesprächen wurde über die Wegnahme der Personalverantwortung und den Wegfall der Titel geredet sowie über die neue Strategie. Durch die Veränderung der Raumebelegung war selbstverständlich auch an dieser Stelle Fingerspitzengefühl erforderlich. In den Einzelgesprächen wurden der Anlass zu der Umstrukturierung sowie der Weg zu dem neuen Konzept ausführlich erläutert. Ebenfalls ist auf die damit einhergehende Zielsetzung und den sich daraus ergebenden Nutzen explizit eingegangen worden. Die betroffenen Mitarbeiter wurden an dieser Stelle gebeten, ihre Meinung offen und ehrlich abzugeben. Eine Einflussnahme auf die Veränderungen war jedoch an dieser Stelle nicht mehr möglich. Schließlich waren bisher schon fünf Mitarbeiter beteiligt und konnten Einfluss nehmen. Dies sollte nicht auf alle Mitarbeiter ausgeweitet werden, um die zeitnahe und notwendige Durchführung der Veränderungen nicht zu lange zu blockieren.

Die ganze Umstrukturierung wurde nach den Regeln des klassischen Projektmanagements durchgeführt. Die Personalentwicklerin bediente sich dabei einzelner Instrumente und Techniken, die sich sowohl in der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung als auch im Projektmanagement bewährt haben:

- Ursachenkatalog, systematische Problemanalyse, „Problem-Bubble-Chart“
- Interviews, Beobachtung und Begehung

- Ablaufanalyse bei der Angebotserstellung (Mengen- und Zeitanalyse)
- aufbauorganisatorische Zentralisierung der Personalführung
- A-K-V-Prinzip bei der Stellenbildung auf Basis der Ergebnisse aus den Beurteilungen (Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung müssen ausgewogen sein, Abbildung 17)

### Abbildung 17

#### A-K-V-Prinzip

Ideal	Sündenbock	„unmögliche Aufgabenerfüllung“	
Aufgabe	Aufgabe	Aufgabe	
Kompetenz	Kompetenz	Kompetenz	
Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung	

Nachdem Geschäftsführer und Personalentwicklerin mit allen Mitarbeitern geredet hatten, wurden der neue Raumplan, das neue Organigramm und die neuen Stellenbeschreibungen von der PE erstellt. Danach wurde das Gesamtkonzept allen Mitarbeitern bei einer Betriebsversammlung vorgestellt. Die endgültige Umsetzung in den betrieblichen Alltag wurde dann mit dem Umzug der betroffenen Mitarbeiter und der Veröffentlichung des neuen Organigramms sowie der Stellenbeschreibungen vollzogen. Außerdem wurden einige neue Wege implementiert, die sich speziell auf die Zusammenarbeit zwischen Vertriebsbereich und Produktionsbereich beziehen: In der obersten Führungsriege wurde die Verantwortung so aufgeteilt, dass einer die Belange des Vertriebsbereiches vertritt (der Geschäftsführer) und der andere für den Produktionsbereich (die Personalentwicklerin) eintritt.

### 2.2.3 Ergebnisse und zukünftige Planungen

Insgesamt haben sich die erhofften Ergebnisse durch die Maßnahme eingestellt:

Im Vertriebsbereich fällt auf, dass die Mitarbeiter, die früher der Applikation angehörten, nicht mehr vom „Vertrieb“ sprechen, sondern in der Wir-Form reden. Von den ursprünglichen Vertriebsmitarbeitern hört man, dass sich die Wartezeiten auf Testmessungen verringert haben und deren Effektivität gesteigert wurde, da Fragen schneller geklärt werden können. Die Entlastung der ehemaligen Führungskräfte, die um eine Aufgabe

erleichtert wurden, mit der sie sich ohnehin schwer taten (mit der Führung), wird ebenfalls deutlich spürbar. Durch die neu zugewiesene Verantwortlichkeit für die Beantwortung von Fragen bezüglich der technischen Machbarkeit von Geräten und die hier klar formulierten Vorgehensweisen wurde auch bei der Angebotserstellung im Bereich von Sonderlösungen eine deutliche Verbesserung der Durchlaufzeit einerseits und der Motivation im Vertriebsbereich andererseits erreicht. Für die Messung der harten Ziele wurde eine wöchentliche Berichterstattung an die Geschäftsführung implementiert, damit der Geschäftsführer sich zeitnah ein Bild über die aktuellen Vorgänge machen kann.

Die Verkürzung der Wege und die damit verbundene räumliche Nähe der Beteiligten (vor allem derer, die von direkten Kundenanfragen betroffen sind) führte zu schnelleren Bearbeitungszeiten und zu schnelleren Reaktionszeiten in Bezug auf die Kundenanfrage. Die Entscheidung über Testmessungen bzw. über deren Machbarkeit zog sich in der Vergangenheit teilweise über Tage hinaus, da viele unnötige Schleifen bei der Beschaffung von notwendigen Informationen zur Entscheidungsfindung einerseits und zur Durchführung andererseits durchlaufen wurden. An dieser Stelle wurde durch den leichteren und schnelleren Informationsaustausch auch eine deutliche Verkürzung der Arbeitszeit erreicht. Insgesamt wurde eine Verkürzung der gesamten Durchlaufzeit von der ersten Anfrage des Kunden bis zur Präsentation der Testergebnisse erreicht.

Die Anzahl der Testmessungen wurde effektiver und deutlich reduziert. In der Vergangenheit wurden die Kunden oft aufgefordert, Proben für Testmessungen zu schicken, obwohl an sich klar war, dass eine erfolgreiche Messung nicht möglich ist. Da eine entsprechende Entscheidung zu lange dauerte, ist dennoch erst einmal gemessen worden, ungeachtet der Arbeit, die mit der reinen Verwaltung der Testproben anfällt. Von 130 Proben im ersten Halbjahr 2003 wurden lediglich 50 erfolgreich vermessen. Von den 80 Proben, die nicht im Sinne des Kunden vermessen werden konnten, hätten 70 Prozent gar nicht erst angenommen werden müssen. Jetzt werden die Kunden selbstverständlich schneller von uns mit Ergebnissen versorgt, da wir viel Zeit einsparen, allein dadurch, dass wesentlich weniger Proben gemessen werden. Auch die Mitarbeiter sind zufriedener als vorher, da sich die schnellere Bedienung des Kunden und die damit verbundene Kundenzufriedenheit selbstverständlich direkt positiv auswirkt und die Motivation deutlich angestiegen ist. Insgesamt hat die FRT GmbH Ihre Leistungsfähigkeit effektiv steigern können und ist dadurch automatisch noch wettbewerbsfähiger geworden.

Analog dazu kann die Kommunikation zwischen den Bereichen Vertrieb und Produktion eingeschätzt werden, wenn es um die Entscheidung bezüglich der technischen Machbarkeit eines Gerätes geht, da hier nun ganz klare Wege und Zuständigkeiten festgelegt sind.

Die Mitarbeiterzufriedenheit und die damit eng verbundene Motivation der Mitarbeiter ist der wichtigste Faktor, um ein Unternehmen dauerhaft und erfolgreich am Markt zu etablieren. Selbstverständlich sind die primären Ziele des Unternehmens die Gewinnmaximierung und der Erfolg – die entsprechenden Mitarbeiter dafür zu gewinnen, ist jedoch eine absolute Bedingung für diesen Erfolg.

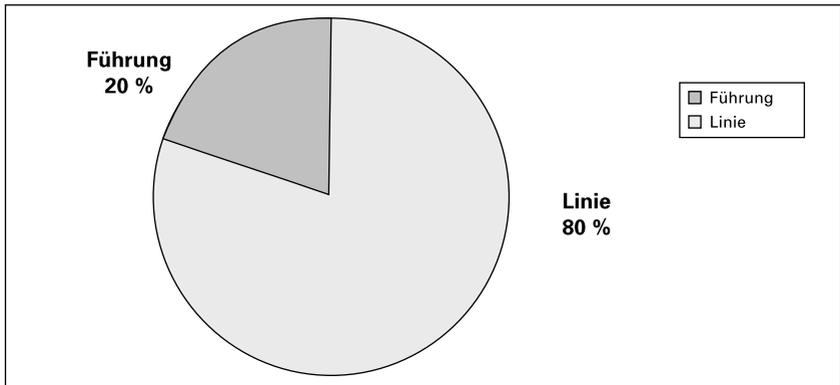
Das Ziel der Maßnahme bei FRT war nicht, alle Mitarbeiter im Unternehmen zufrieden und glücklich zu machen (ein unmögliches Unterfangen), sondern das Ziel dieser Maßnahme war, zufriedene und glückliche Mitarbeiter im Team zu haben, die gemeinsam und mit Spaß den Weg gehen, der am ehesten den erwarteten Nutzen und Erfolg mit sich bringt.

Mit dieser Maßnahme hat FRT allen Mitarbeitern im Unternehmen, die teilweise unzufrieden waren und deren Leistungen darunter entsprechend litten, die Möglichkeit gegeben, sich in der neuen Struktur wieder einzufinden und ihre ursprüngliche Motivation wiederzufinden. Die betroffenen Mitarbeiter konnten dies als direkte Wertschätzung ihrer Mitarbeit betrachten, da man zuerst versuchte, von der Unternehmensleitung her die Arbeitsbedingungen zu erleichtern und zu verbessern. Die Veränderungen entsprachen in hohem Maße den Forderungen der Mehrzahl der Mitarbeiter und boten allen Beteiligten eine neue Chance. Der Nutzen für die Beteiligten lag also primär in der Erhaltung des eigenen Arbeitsplatzes und sekundär in einer allgemein höheren Arbeitszufriedenheit.

Mit der Umsetzung der Maßnahme wurde auch das Ziel verfolgt, das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensleitung zu stärken. Bei dieser Maßnahme sind die Mitarbeiter nicht nur gehört worden, sondern in starkem Maße wurde von der Unternehmensleitung ihren Wünschen, Bedürfnissen und Interessen entsprochen. Allein die Degradierung der Führungskräfte, die ständig in der (berechtigten) Kritik der meisten Mitarbeiter standen, war ein Schritt, zu dem es in vielen anderen Firmen nicht kommt. Verdienste der Vergangenheit, persönliche Bindung, lange Betriebszugehörigkeit und fehlendes Rückgrat verhindern dies sehr oft. Mit dieser flächendeckenden Abschaffung der Hierarchien hat FRT sicher einen sehr gewagten Schritt unternommen (Abbildung 18).

## Abbildung 18

Anteil an Führungspositionen und Linienstellen Ende 2003



Als Nebeneffekt erwartet die Unternehmensleitung, dass die Kommunikation insgesamt noch offener und sachorientierter wird und dass bei den Mitarbeitern ein innovatives Arbeitsklima gefördert wird. Dass die Spitze des Unternehmens von einem Mann und einer Frau gestellt wird, sollte überdies deutlich machen, dass die Leistung des Einzelnen losgelöst von sämtlichen Vorurteilen oder Traditionen bewertet wird.

Da die Maßnahme erst vor kurzem realisiert wurde, ist eine Veränderung oder Erweiterung derzeit nicht geplant. FRT muss nun erst einmal eine Zeitlang daran festhalten, um eine aussagekräftige Bewertung der Umsetzung zu treffen. Natürlich wird die Wirkung der Maßnahme permanent beobachtet und der Nutzen hinterfragt.

Im Jahr 2004 hat FRT ein neues Projekt gestartet, das ebenfalls die Motivation, das gegenseitige Verständnis der Kollegen für einander und die Kompetenz der Mitarbeiter fördern soll. Im Rahmen der sogenannten „Triple F“-Veranstaltungen (Triple F steht für FRT für FRT) schulen sich die FRT-Mitarbeiter gegenseitig im Rahmen ihrer eigenen besonderen Kompetenz. Im Jahr 2004 fanden 15 dieser Veranstaltungen statt. Sieben unterschiedliche Mitarbeiter fungierten dabei als Dozenten und fast alle Mitarbeiter nahmen je nach Interesse an den einzelnen Veranstaltungen teil.

## **3 Beispiele betrieblicher Praxis: Adaptierte Lernformen in der Praxis**

### **3.1 Neue Wege der Einarbeitung in innovativen Unternehmen (pro-beam Anlagen GmbH Neukirchen)**

*Eberhard Wagner*

Unter den bestehenden Anforderungen der Entwicklung des Unternehmens, benötigtes Fachpersonal nicht auf dem Arbeitsmarkt und über bestehende Ausbildungen zu erhalten, war es notwendig, eigene Wege zur Befähigung der (neuen) Mitarbeiter zu entwickeln. Sowohl in der Kombination externer und interner Lernprozesse als auch in der verstärkten Modifizierung interner Prozesse der Weiterbildung und Anreicherung der firmenspezifischen Einarbeitungsprozesse sollen im Folgenden auch für andere Unternehmen konkrete Lösungsansätze dargestellt werden.

#### **3.1.1 Ausgangssituation**

Die pro-beam Anlagen GmbH, ein Unternehmen der Branche Maschinenbau, wurde im Dezember 1998 gegründet. Hauptgeschäftsfeld ist die Planung, Projektierung und Herstellung von Elektronenstrahlanlagen. Das Unternehmen begann mit zwei Mitarbeitern und beschäftigt derzeit 41 Mitarbeiter und drei Auszubildende (Abbildung 19).

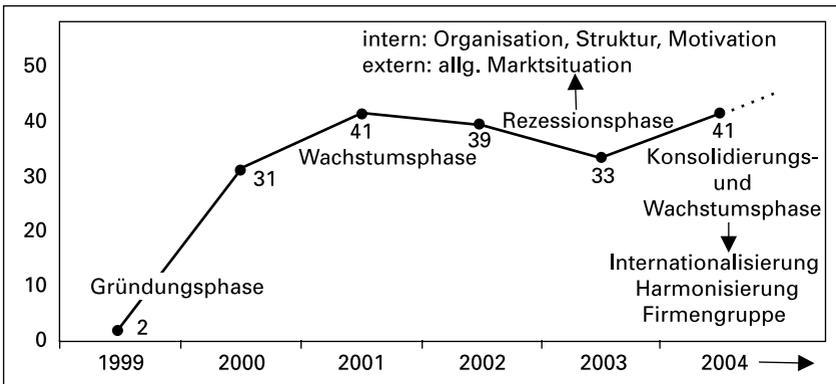
Der hohe Anteil der Beschäftigten im Ingenieurbereich bringt die Wissensintensität des Unternehmens zum Ausdruck. Mehrere Patente zeugen von der Innovationsfähigkeit des Unternehmens, das seine Produkte und Leistungen an namhafte Kunden der Automobilindustrie, Medizintechnik sowie Luft- und Raumfahrt liefert.

In der Unternehmensentwicklung führte der hohe Innovationsgrad der Elektronenstrahltechnologie zu einer breiten Anwendung und steigendem Auftragsumfang am Markt. Als KMU stieß die pro-beam Anlagen GmbH in der notwendigen Konsequenz der Kundenforderungen hinsichtlich komplexer Anlagen zur Bearbeitung der Werkstücke inklusive Transport- und Logistikelementen an personelle wie finanzielle Kapazitätsgrenzen. Mit

dem Ziel der Wettbewerbssicherung erfolgte deshalb 2003 die Integration der Firma (damals pro-beam HÖRMANN GmbH) als 100%-ige Tochter der pro-beam GmbH & Co. KGaA München in die Firmengruppe pro-beam.

### Abbildung 19

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen



Mit dem rasanten Personalwachstum zeigte sich, dass die Mitarbeiter mit ihrem Wissen ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind. Die zu Projektbeginn praktizierte operative Ausführung der Aufgaben der Personal- und Kompetenzentwicklung durch die Geschäftsführung erforderte in dem sich schnell entwickelnden Unternehmen die Sicherung einer gleichartigen Rangstellung von Akquisition, Projektmanagement bzw. Tagesgeschäft allgemein. Der Zusammenhang von Mitarbeiterkompetenz und Firmenerfolg wurde sichtbar. Der Status und die Anbindung von Personalarbeit zeigten dahingehend Grenzen, dass kompetenzbezogene Schwerpunkte in Abhängigkeit der technologischen und führungsseitigen Aufgabenrealisierung drohten, eine gesamtbetriebliche Entwicklung in den Kernkompetenzen zu behindern. Die Entscheidung zur Einrichtung einer personalverantwortlichen Stelle im Unternehmen wurde getroffen. Ihre Aufgaben waren die Sicherung und Erweiterung der innerbetrieblichen Kompetenzen der Mitarbeiter, die gezielte Erarbeitung von Formen des Wissensaustausches im Unternehmen sowie die Entwicklung neuer Lösungen und effektiver Einarbeitungsformen für zu gewinnende Mitarbeiter. Die Betrachtung der üblichen Einarbeitungszeiten, insbesondere im Bereich der Entwicklung, zeigte deutlich, welche Lücke bis zu einer „Wiederbeset-

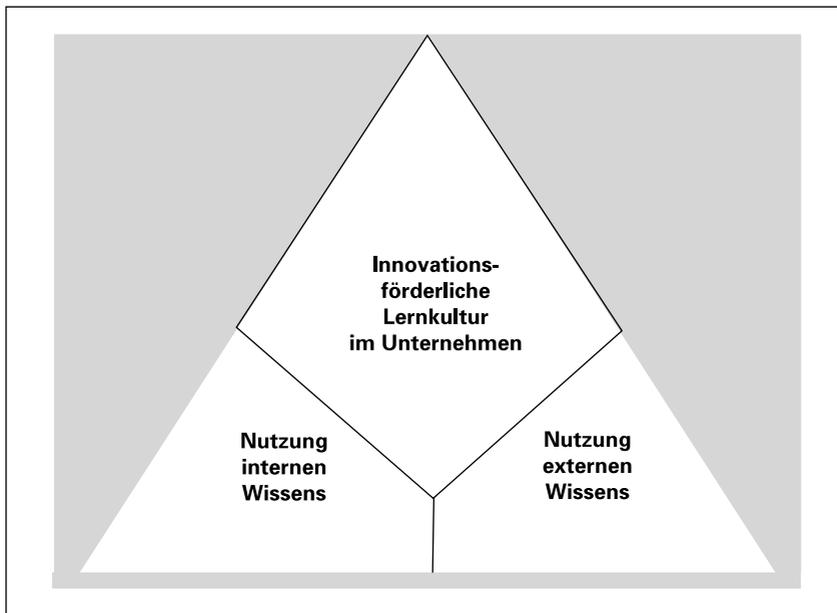
zung“ bzw. selbstständigen Aufgabenlösung durch einen anderen Mitarbeiter entstehen würde. Bei einer Projektlaufzeit von zehn bis zwölf Monaten barg dieser Fakt unter Umständen ein existenzgefährdendes Potenzial für das Unternehmen.

### 3.1.2 Ziele des Unternehmens

Die Ziele des Unternehmens bestanden in der Ausprägung und Entwicklung einer innovationsförderlichen Lernkultur, die charakterisiert und bestimmt wird durch die Nutzung externen und internen Wissens in einem Konzept firmeninterner Weiterbildung (Abbildung 20).

#### Abbildung 20

*Entwicklungskorridore innerhalb der Personalstrategie der pro-beam Anlagen GmbH*



Die in der Firma entwickelte und angewandte Elektronenstrahltechnologie bildet ein Alleinstellungsmerkmal in der Branche. Damit verbundene Vorteile gegenüber Wettbewerbern und am Markt bilden zugleich in der Ausprägung notwendiger Kompetenzen und Qualifikationen der Mitar-

beiter eine Barriere, die nur durch betriebliche Maßnahmen überwunden werden kann. Nutzbare allgemeingültige Konzepte sind mit einem hohen Modifizierungsgrad im Unternehmen verbunden. Erfolge im Bereich der Kompetenzentwicklung, sowohl bei neuen als auch bei länger beschäftigten Mitarbeitern, bedingen eigene Lösungen und Wege, die es galt, im Projekt zu entwickeln. Die im Unternehmen aufgrund des Wachstums entstandene Kultur des gegenseitigen Lernens voneinander und der kooperativen Aufgabenerfüllung galten dabei als fördernde Rahmenbedingung.

Besonders in Verbindung mit der Integration der pro-beam Anlagen GmbH in die Firmengruppe konzentrierten sich die Ziele auf die Entwicklung, Installation und Einführung eines firmenübergreifenden Kompetenzentwicklungsprozesses in der neuen Firmengruppe durch einerseits die Implementierung bewährter Instrumente und entwickelter neuer Methoden und Verfahren des internen und externen Wissenstransfers im Kontext geeigneter Personal- und Organisationsstrukturen, andererseits deren Anpassung aber auch Neuentwicklung vor dem Hintergrund des neuen Anspruchs.

Als spezielle Ziele wurden formuliert:

- Aufbau geeigneter Personal- und Organisationsformen als Grundlage zur Kompetenzentwicklung im Firmenverbund,
- Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden im Firmenverbund
  - zur Entwicklung und Installation von Synergien in Kompetenzzentren,
  - zum Aufbau gemeinsamer Projektarbeit sowie
  - zur Entwicklung einer gemeinsamen Firmenphilosophie durch CI's, Fachsprache, Arbeitsweisen, Dokumente etc.

### **3.1.3 Vorgehensweise**

#### ***Schaffung von Grundlagen der Personalarbeit im Unternehmen***

Notwendige Voraussetzung zur Erzeugung synergetischer Effekte im Firmenverbund war die Etablierung erfolgreicher Formen der Kompetenzentwicklung im eigenen Hause durch den Aufbau geeigneter Personal- und Organisationsformen.

Mit der Einstellung einer Personalverantwortlichen konnten wesentliche Grundlagen der Personalarbeit im Unternehmen etabliert werden:

- Erfassung der vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter im Unternehmen,
- Dokumentation von Aufgabeninhalten und Verantwortungsumfängen in Stellenbeschreibungen (Anlage 8),
- Einführung kontinuierlicher Formen der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entwicklung des Unternehmens in organisatorischer und individueller Ausprägung in Mitarbeitergesprächen (Anlage 9, Anlage 10) sowie
- Entwicklung einer veränderten Sichtweise des Stellenwertes von Spezialistenwissen als gemeinsame Vorteile aller Mitarbeiter.

Begleitende Maßnahmen der Organisationsentwicklung in veränderten Strukturen, Prozessen und Abläufen sowie eine konsequente Betrachtung der Verlagerung von Verantwortlichkeiten innerhalb der Projekte ergänzten die Grundlage zur Etablierung geeigneter Strukturen des Wissensaustausches im Unternehmen.

### ***Definition unternehmensspezifischen Wissens***

Eine für das Unternehmen sehr wichtige Erkenntnis war, dass fehlende Kompetenzen sich in hohem Maße auf unmittelbare Produkt- und Verfahrenstechniken der Kernkompetenz des Unternehmens und damit der Hochtechnologie bezogen. Zugleich zeigte sich, dass die „Existenz“ der fachlichen Qualifikationen in den Technologiefeldern oftmals nur auf eine Person begrenzt ist. Dringender Handlungsbedarf in der Sicherung der Ersetzbarkeit in Aufgabenfeldern wurde deutlich.

Zur Unterstützung dieser Feststellung wurde durch die Mitarbeiter eine eigene Beurteilung des Aktualitätsgrades ihrer Qualifikation und eine Einschätzung des gegenwärtigen Qualifikationsniveaus zur ausführenden Arbeitsaufgabe durchgeführt. Ebenso wurden Vorschläge zur Veränderung der Qualifikation und/oder Verbesserung der Arbeitsbedingungen des Arbeitsplatzes, der Arbeitsorganisation und des Arbeitsumfeldes erhoben. Im Mittelpunkt stand die Ermittlung möglicher qualifikatorischer und arbeitsaufgabenbezogener Überschneidungen ebenso wie „Leerstellen“ in Aufgabenfeldern aber auch Verantwortungsbereichen. Zudem wurden vorhandene Transparenzbereiche in Aufgaben benachbarter Arbeitsbereiche als Grundlage möglicher projektübergreifender Aufgabenbeteiligungen erfasst (Anlage 11).

Ausgehend von den Ergebnissen wurden erste Instrumente einer gezielten unternehmensspezifischen Kompetenzentwicklung als Basis der Entwicklung betrieblicher Lernformen erstellt. Es entstand eine überblickshafte Darstellung der vorhandenen fachlichen und überfachlichen Ersetzbarkeit der Mitarbeiter als Grundlage der Optimierung des Wissenstransfers. Es zeigte sich dringender Handlungsbedarf zur Absicherung des Prinzips der gegenseitigen Ersetzbarkeit bzw. der Notwendigkeit der Dokumentation von „Wissen“, insbesondere des in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandenen Wissens und davon wieder im besonderen Fokus des Wissens der Spezialisten.

### ***Erarbeitung des Aus- und Weiterbildungskonzeptes***

Konsequenz aus der Statusbestimmung war zum einen die Integration von Anforderungen der Personalentwicklung und der künftigen Erweiterung der fachlichen Kompetenzen in einem Aus- und Weiterbildungskonzept. Zum anderen galt es, im Arbeitsprozess selbst Formen des Lernens durch eigene Erfahrungen und deren Abgleich mit denen der Kollegen zu erreichen, diese zu reflektieren.

Die *Entwicklung und Erprobung eines Aus- und Weiterbildungskonzeptes* erfolgte in den folgenden Stufen:

1. Mit der im ersten Schritt gelungenen Gewinnung und Befähigung interner Spezialisten zu Tutoren/Lehrern konnte die Erarbeitung eines modularen Lernsystems begonnen werden, das die Bereitstellung des vorhandenen internen Wissens für alle Mitarbeiter sichert.
2. Die Erstellung geeigneter Lernmittel und Lernformen wurde als zweiter Schritt inhaltlich in Wissensmodulen für unterschiedliche Anforderungen und Nutzergruppen definiert. Betriebliche Spezialisten der einzelnen „firmenspezifischen“ Wissensgebiete wurden in die Erarbeitung entsprechender Lernmaterialien einbezogen, indem sie wie Publizisten für ihr „Lernmaterial“ verantwortlich gemacht wurden. Diese Verantwortlichkeit betraf sowohl die Ersterstellung als auch eine permanente Aktualisierung. Damit wurde neben der Anlage von internen Lernmaterialien erreicht, dass das Wissen der Spezialisten in die Dokumentation der Lernunterlagen einfließen konnte.
3. Nachdem die Lernmaterialien zur Verfügung standen (erstellt von Ingenieuren im gewerblichen Bereich), wurde in einem dritten Schritt die Anwendung initiiert und analysiert. Im Ergebnis zeigte sich: Das „Spezialistenwissen war so spezial“, dass es nur wenige verstehen konnten und

– als weiteres Ergebnis – nur wenige neben dem Tagesgeschäft gewillt waren, sich das Wissen des theoretischen Lernmaterials anzueignen.

4. Damit zeigte sich die Notwendigkeit, in einem vierten Schritt geeignete Lernbedingungen im Arbeitsprozess zu schaffen. Die entwickelten Materialien standen im Intranet (anschaulich mit Bildern und Zeichnungen erläutert) oder als Handout zur Verfügung. Erforderlich war, in der Firma das notwendige Ambiente, die Ruhe und auch Zeit zu schaffen, um am PC zu lernen. Zudem galt es, grundsätzliche Abneigungen gegen ein Lernen am PC im gewerblichen Bereich zu überwinden.
5. Eine erneute Befragung ergab, dass die Instrumente der Kompetenzentwicklung für den gewerblichen Anwender in den unmittelbaren Arbeitsprozess eingegliedert werden mussten. In Bezug auf die Analyse der Lerntypen und der Selbstlernfähigkeit der Mitarbeiter musste eine Lösung gefunden werden, die den unterschiedlichen Nutzergruppen gerecht wurde. Der größte Lernbedarf bestand bei den gewerblichen Mitarbeitern (Elektriker, Mechaniker) vor allem in Bezug auf ingenieurtechnisches Wissen. Daher wurde das künftige System auf diese Personengruppe ausgerichtet.

Im Ergebnis des Entwicklungsprozesses ist ein Lernmedium in Form von indirekt initiierten, aber operativen „Problemdiskussionsforen am Arbeitsplatz“ entstanden. Die „Redakteure“ der Lernmaterialien wurden als interne „Referenten“ benannt und führten jeweils die Lern-Diskussion. Damit wurden Wissensvermittlung und Kompetenzerweiterung unmittelbar in den Arbeitsprozess an das konkrete Produkt, die Maschine, verlagert. Somit sind eine ständige Rückkopplung und ein Hinterfragen der Teilnehmer beim Spezialisten möglich. Als Bedingung eingebunden ist das vorherige Lesen der Lernmaterialien durch die Teilnehmer (Handout oder Intranet).

Die Organisation des Lernprozesses wurde so realisiert, dass ein Thema „veröffentlicht“ wird, Interessenten zur Weiterbildung aufgerufen werden und ein „Schulungstermin“ (innerhalb der Arbeitszeit oder häufig mit Freizeit) festgelegt wird.

In einer Erprobung dieser Lernform entstand eine produktive Diskussionsrunde mit gegenseitigen Lerneffekten der Beteiligten: Die gewerblichen Mitarbeiter („Praktiker“) lernen von den Spezialisten, was deren eigentlicher Arbeitsinhalt war und umgekehrt. Als Add-one-Effekt hat dieser Lernprozess eine veränderte Form der Zusammenarbeit zwischen beiden Beschäftigtengruppen im Unternehmen erzeugt: Das Verhältnis beider Gruppen hat sich stark verbessert – man fragt sich gegenseitig um Rat.

Gleichzeitig konnte eine Aufwertung des Ansehens der „Referenten“ erreicht werden, da die (Verpflichtung zur) Wissensweitergabe nicht mehr als Existenzbedrohung empfunden wird.

Die aufgezeigten positiven Erfahrungen im Rahmen organisierter Lernformen zwischen den Bereichen im Unternehmen führten zu Überlegungen, Formen des Lernens durch eigene Erfahrungen und deren Abgleich mit denen der Kollegen gezielt im Prozess der Auftrags-/Projektbearbeitung zu etablieren. Entwickelt wurde dafür speziell die sogenannte Methode „*Personelle Prozessbeobachtung*“ (PPB). Diese basiert auf der Grundannahme, dass oft praktizierte (manchmal zufällig entstandene) Handlungsmuster erst im Nachgang zu Veränderung in Kompetenzen, Verantwortlichkeiten oder unterstützenden Arbeitsmitteln führen. Diese Annahme hat zu einer neuen Form der Personalentwicklung aus dem Arbeitsprozess heraus geführt.

PPB ist das ständige „Update“ des Mitarbeiters und seiner Persönlichkeit an seiner Arbeitsaufgabe und deren Einordnung in den Geschäftsprozess mit dem Ziel der positiven oder negativen Delta-Ermittlung mit einhergehender Potenzialanalyse und entsprechendem Veränderungsmanagement. Ziel ist die Angleichung oder Anhebung des Kompetenzniveaus des Einzelnen und des Unternehmens gesamt.

So konnte im Ergebnis der Durchführung von PPB aus einem Problem zweier Mitarbeiter der Entwicklungsabteilung eine künftige bewusst praktizierte Handlungsweise der „*Spezialistenrotation*“ in Projekten entwickelt werden. Um den Wissenstransfer der Wissensträger zu steuern, wurden nach ca. einem Drittel der Projektlaufzeit die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den Projekten zwischen den Ingenieuren „getauscht“: Die Grundthematik Elektronenstrahl blieb, jedoch war der Eine mehr Spezialist für die Strahlerzeugung als Werkzeug, der Andere verstand sich mehr als Spezialist auf dem Gebiet der Verfahrenstechnologie, die die Umsetzung des Werkzeuges zur Bearbeitung des Werkstückes verantwortet. Dieser Prozess wurde begleitet durch eine sehr intensive Betreuung des Entwicklungsleiters.

Das damit erreichte Ergebnis war beeindruckend: Um jeweils im laufenden Projekt des anderen voranzukommen, mussten beide Mitarbeiter ihre Arbeitsstände, Vorgehensweisen und natürlich auch technische Erläuterungen austauschen. Damit war bereits der Transfer von „Grundwissen“ gewährleistet. Darüber hinaus hatten alle Ingenieure die Verpflichtung, eine Projekttakte nach dem gleichen Schema zu führen, so dass sich jeder zumindest im Aufbau derselben gleich „zurecht fand“. Der dritte Effekt bestand darin, dass

der Spezialist des einen Gebietes einen ganz anderen Fokus auf das Entwicklungsthema des anderen hat und dadurch viele neue Aspekte beleuchtet wurden, bis dahin, dass Projekte schneller abgeschlossen werden konnten.

Nach Überwindung anfänglicher „menschlicher“ Barrieren praktizieren die Mitarbeiter diese Verfahrensweise heute sogar sehr gern, da die Tätigkeiten an Themenvielfalt zunahmten und dadurch abwechslungsreicher wurden. Ein flexibler Einsatz der Mitarbeiter wurde möglich, es traten weniger Probleme bei Urlaubs- und Krankheitsvertretungen auf, da ein gegenseitig vergleichbares Kenntnislevel erreicht war. Die persönlichen Kompetenzen wurden maßgeblich erhöht, was sich auch für die betroffenen Mitarbeiter in einer „Aufwertung“ ihrer Stellen niederschlug.

Unter dem Blickwinkel der „Personellen Prozessbeobachtung“ wurden im Unternehmen bereits vier Stellen verändert und „aufgewertet“:

- 1 x Entwicklungsingenieur --> Koordinator Lohnfertigung (Führungsaufgabe)
- 3 x Elektromechaniker --> Leitmonteur
- 1 x Laborantin --> Technische Angestellte (mit zwei neuen Aufgabengebieten)

Leistungen beispielsweise, die von Mitarbeitern automatisch „mit-“erledigt wurden, oder Aufgabenumfänge, die durch PPB erkannt wurden, wurden *identifiziert* und nach Mitarbeitergesprächen z. B. durch eine neue Stellenbeschreibung „legitimiert“ bzw. erweitert. Es änderte sich jeweils die Tätigkeitsbezeichnung, der Status und Verantwortungsbereich; außerdem wurde der Verdienst erhöht.

Die Kopplung der Anwendung der Methode „Personelle Prozessbeobachtung“ an eine erhöhte Entlohnung zeigt die Verbindung von Maßnahmen der Kompetenzentwicklung des Einzelnen mit Ergebnissen des Unternehmens auf, das mit den erreichten Ergebnissen über einen höheren Grad der Sicherung von „Spezial“-Wissen verfügt.

## ***Übertragung auf Methoden zukünftiger Fachkräftesicherung***

### *Neue Wege zur Gewinnung qualifizierten Personals*

Als problematisch erwies sich für pro-beam die Verfügbarkeit der mit dem kontinuierlichen Wachstum des Unternehmens notwendigen qualifi-

zierten Mitarbeiter für eine Einstellung im Unternehmen. Die Spezifik der Technologie des Elektronenstrahles, die Passfähigkeit der Bewerber im Abgleich der Inhalte der Berufsbilder mit den Anforderungen der betrieblichen Arbeitsaufgaben, aber auch die Arbeitsanforderungen selbst im Mittelfeld zwischen Facharbeiter- und Ingenieur Tätigkeiten erschwerten eine passgenaue Gewinnung von Bewerbern.

Die Kompetenzen waren nur zu einem geringen Teil und wenn, dann nur durch Vermittlung von Theorie am Weiterbildungsmarkt zu rekrutieren. Gleichzeitig war dieses Vorgehen mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden. Zudem wirkte der Zeitfaktor hindernd: Einarbeitungszeiten von bis zu einem Jahr und länger waren auf Grund der Spezifik „Elektronenstrahl“ insbesondere in der Entwicklung normal.

Den dargestellten Ursachen geschuldet, wurde die Entscheidung getroffen

- zur Einführung eigener Berufsausbildung (Facharbeiterausbildung, Ausbildung an Berufsakademie),
- zur Erprobung effizienter Formen der Personalrekrutierung in angemessenem Aufwand-Nutzen-Verhältnis,
- zur Erarbeitung begleitender arbeitsprozessbezogener Lernmittel sowie
- zur Erarbeitung einer pro-beam-spezifischen Einarbeitungsform.

Mit diesem Maßnahmenpaket wurde angestrebt, den künftigen Bedarf im Bereich der gewerblichen Mitarbeiter abzudecken.

#### *Erprobung einer umfassenden Methodik zur Personalrekrutierung*

Aufgrund der anhaltenden Schwierigkeit der Gewinnung geeigneter Fachkräfte zur Ausführung der hochinnovativen Aufgaben im Unternehmen nahm die Erarbeitung und Erprobung einer umfassenden Methodik zur Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter und Führungskräfte sowie die sich anschließenden Einarbeitungsprozesse, die auf die spezialisierten Anforderungen im Unternehmen auszurichten sind, einen beachtlichen Aufgabenumfang ein.

Zur Gewinnung neuer Mitarbeiter wurden folgende neue Methoden erprobt und in ihrer Anwendbarkeit im KMU vergleichend bewertet:

– *Online-Medien*

Als Vorteil für ein kleines Unternehmen ergibt sich die Forderung eines optimalen Preis-Leistungs-Verhältnisses, da die Online-Stellenanzeigen sowohl hinsichtlich der Beschreibung als auch bezüglich des Einzugs- bzw. Verbreitungsgebietes keine Grenzen aufweisen. Zugleich zeigten sich Zeitvorteile im praktikierbaren schnelleren Weg der Bewerbersuche und Einsparungen in der Nachbereitung der Bewerbungen auf Grund papierreduzierter Online-Bewerbungen. Diese Form der Rekrutierung führte für pro-beam zu dem Fazit, dass sich ein sehr differenziertes Bewerberverhalten im Vergleich neue/alte Bundesländer offenbart, das sich in Neukirchen in einer geringen Resonanz der Bewerbungen äußerte. Schlussfolgerung ist daher, dass diese Rekrutierungsform für die besonders regionale Akquisition eher ungeeignet ist.

– *Regionale Tagespresse:*

Die Entscheidung zur Nutzung regionaler Veröffentlichungen zielte auf die bevorzugte Nutzung regionaler Bedingungen und Voraussetzungen der Fachkräfte aus der Region ab. Der Erfolg in der Anzahl der Bewerbungen mit weit über 100 Bewerbern auf sechs Stellen bestätigte dies. In Anbetracht der Kosten und des Nacharbeitsaufwandes der Bewerbungen, die zu fast 90 Prozent in Papierform eingereicht wurden, kann jedoch kein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis für ein Mittelstandsunternehmen verzeichnet werden. Schlussfolgerung ist daher: „Bewerberanzahl ist gut, aber Bearbeitungsaufwand sehr hoch.“

– *Kooperative Stellensuche:*

Auf der Suche nach weiteren Möglichkeiten der Personalrekrutierung für Mittelstandsunternehmen wurde die Alternative einer kooperativen Stellensuche im Verbund mehrerer mittelständischer Industrieunternehmen der Region Chemnitz/Zwickau gewählt. Basierend auf einem Kooperationsvertrag erfolgte die Initiierung einer Gemeinschaftsanzeige. Die Koordinationsfunktion für den Eingang der Bewerbungen und die Vorauswahl übernahm pro-beam. Im Ergebnis stand eine erhebliche Reduzierung der Kosten in einer positiven Relation zum zeitlichen Aufwand für telefonische Nachfragen, Auswahl und Weiterleiten der betreffenden Bewerbungen an die Unternehmen. Damit widerspiegelte sich ein effektives Preis-Leistungs-Verhältnis. Vorteil der abgeschlossenen Kooperationsvereinbarung war zudem die Nutzung des Bewerberpools in der Datenbank eines Automobilzulieferers. Auf Grund der hohen Nachfrage anderer Firmen und Institutionen zu dieser besonderen Form der Sammelanzeige ist mittlerweile ein kleines externes Netzwerk von „Personalern“ und anderen regionalen Einrichtungen der Personalvermittlung und Qualifizierung entstanden. Feststellbar ist, dass

diese Form der Personalrekrutierung vorteilhaft ist für KMU, jedoch ohne personalverantwortliche Stelle nur bedingt koordinierbar.

Begleitend zur Erprobung neuer Rekrutierungsformen erfolgte die *Optimierung des Auswahlprozesses* für Personalentscheidungen im Unternehmen. Zur Unterstützung des bisher praktizierten Verfahrens der Personalauswahl wurde die Nutzung der Leistungen eines Online-Assessment-Centers erprobt. Handlungs- und zielleitende Fragestellung war dabei: „Inwieweit spiegeln diese Instrumente unsere bis dato getroffenen Entscheidungen bzgl. der Personalauswahl wider?“ Als spezieller Untersuchungsansatz wurde die Durchführung eines Intelligenztests und eines Integritätstests gewählt, der bei den Bewerbern aus Planegg und Neukirchen angewendet wurde.

Im Ergebnis konnte mit dem Verfahren zu 100 Prozent die Auswahlentscheidung in Neukirchen gespiegelt werden. Ähnliche Erfahrungen wurden auch in Planegg gemacht. Konsequenz in Neukirchen war auch, dass von einer Bewerbung Abstand genommen wurde, bei der zwar alle fachlichen Voraussetzungen vorhanden waren, sich jedoch persönliche Fähigkeiten als unausgewogen erwiesen. Als Schlussfolgerung für das Unternehmen wurde die Methode der Bewerberauswahl auf drei Säulen gestellt:

- persönliches Gespräch auf den Ebenen *Vorgespräch* durch die Leiterin Personal und die unmittelbar wirkenden Führungskräfte des potenziell neuen Mitarbeiters und *Folgegespräch* durch den Geschäftsführer und den Vorstand,
- Einbeziehung der Persönlichkeitsmerkmale des Bewerbers durch die Erstellung eines DISG-Persönlichkeitsprofils (Fragebogen),
- Spiegelung bzw. Ergänzung der Entscheidung durch den Einsatz des Online-Assessment-Centers.

Als Quintessenz der aufgeführten Erfahrungen folgt die Erkenntnis, dass auch kleine Unternehmen unbedingt einen angemessen hohen Aufwand in die Personalauswahl investieren sollten, da die Folgekosten bei falschem Einsatz um ein Vielfaches höher wären. Die Annahme externer Unterstützung für diese Aufgabe ist dringend zu empfehlen.

#### *Erarbeitung innerbetrieblicher Lernmittel zur Einarbeitung*

Zur Verstärkung der Wissensrotation und Herausbildung von Generalisten durch geeignete Lern- und Arbeitsmittel wurden spezifisch ausgewählte

Projektingenieure beauftragt, Schulungsunterlagen zu erarbeiten und im firmeninternen Netzwerk bereitzustellen. Gezielt werden unternehmensspezifische Wissensgebiete durch Experten im eigenen Hause oder aus der Firmengruppe für neue Mitarbeiter sowie in neue Wissensgebiete einzuarbeitende Mitarbeiter aufbereitet. Die Bereitstellung im firmeninternen Netzwerk wird ergänzt durch einen Schulungsplan für Inhouse-Schulungen (Anlage 12), der die Kontinuität der Wissensrotation sichert. Darüber hinaus wurde eine Bibliothek mit Fachliteratur im Unternehmen eingerichtet und die Möglichkeit der Teilnahme an speziellen Vorlesungen an der TU Bergakademie Freiberg geschaffen.

Neben der internen Kompetenzentwicklung wird mit der Durchführung eines Studententages ebenso ein Wissenstransfer aus der Praxis in wissenschaftliche Einrichtungen verfolgt. Die Vermittlung von Wissen auf dem Gebiet des Elektronenstrahls sowie eine Betriebsbesichtigung erfolgte u. a. mit dem Ziel der Rekrutierung neuer Mitarbeiter als strategische Maßnahme der Personalentwicklung des Unternehmens.

In diesem Zusammenhang konnte auch ein internes Versuchsprojekt zur „Studienbegleitung“ eines Studenten der Elektrotechnik der TU Chemnitz mit einer Einstellung erfolgreich beendet werden.

### *Neue Formen der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*

Resultierend aus dem Fehlen geeigneter Ausbildungs- und Qualifikationsprofile für die fachliche Spezifik im Unternehmen ergaben sich besondere Anforderungen an die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Notwendig wurde die Optimierung des Einarbeitungsprozesses, die sich im Ergebnis auf vier Grundsätze konzentriert (Abbildung 21):

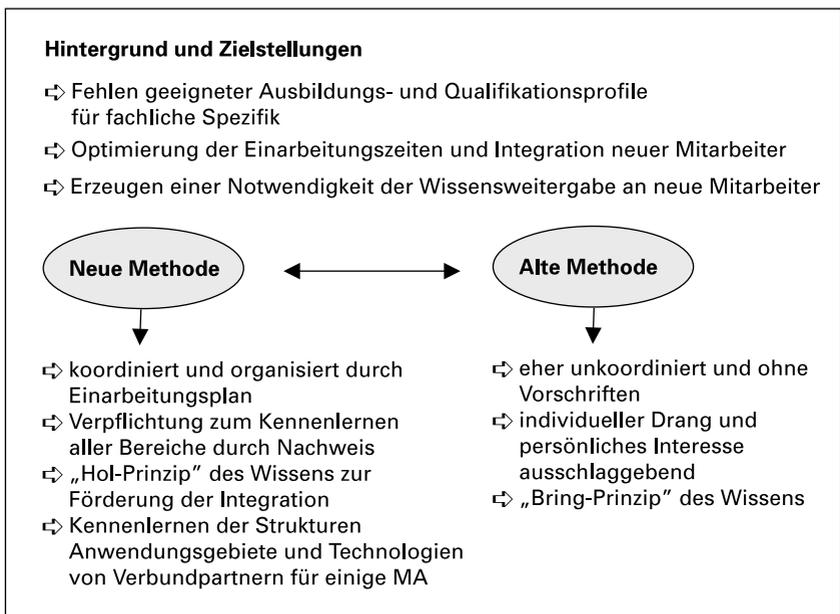
- Jedem neuen Mitarbeiter wird ein bereichsspezifischer Mentor zur Seite gestellt.
- Jeder neue Mitarbeiter geht eine Woche zur praktischen Arbeit in die Lohnfertigung.
- Jeder neue Mitarbeiter besucht die Vorlesung über den Elektronenstrahl an der TU Bergakademie Freiberg.
- Jeder neue (und alte) Mitarbeiter hat die Möglichkeit, die Unterlagen in der neu eingerichteten pro-beam-Bibliothek zu nutzen.

Mit der modifizierten Einarbeitungsmethode wird neben der Vereinheitlichung und Verdichtung der notwendigen Kompetenzbereiche und deren

Inhalte eine stärkere Förderung individualisierten Wissenserwerbes gefordert, die für die künftigen Arbeitsprozesse und deren Erfüllung der Lernbedarfe maßgebend ist. Die geeignete Balance von unterstützender Hilfe und selbstorganisatorischer Wissensbeschaffung ist vom Grad der Einbindung in das Unternehmen abhängig und sichert zugleich ein schnelleres Hineinwachsen in das Team der pro-beam Anlagen GmbH.

## Abbildung 21

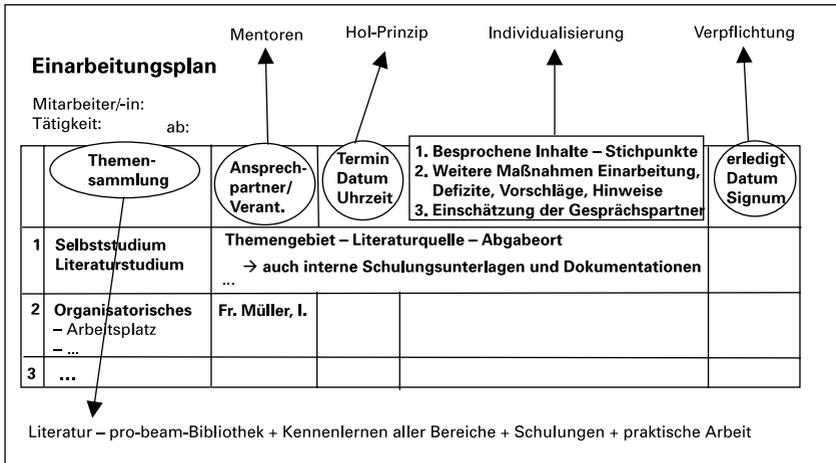
*Neue Einarbeitungsmethode bei pro-beam*



Mit dem neuen Formular „Einarbeitungsplan“ (Abbildung 22, Anlage 13) wurde ein begleitendes Dokument entwickelt, das zur Dokumentation, Koordination und Organisation des Einarbeitungsprozesses beiträgt.

## Abbildung 22

### Einarbeitungsplan der pro-beam Anlagen GmbH



Neue Mitarbeiter erhalten mit dem Einarbeitungsplan einen Überblick über die bereichsbezogenen Ansprechpartner im Unternehmen sowie über die für sie wichtigen Bestandteile der Einarbeitung. Die Anwendung dieses neuen Instrumentes sichert zum einen die einheitliche Vermittlung organisatorischer sowie grundlegender fachlicher Kenntnisse für jeden neuen Mitarbeiter, zum anderen den Spielraum für individuell auf die Person und die zukünftige Tätigkeit im Unternehmen abgestimmte Spezialisierungen.

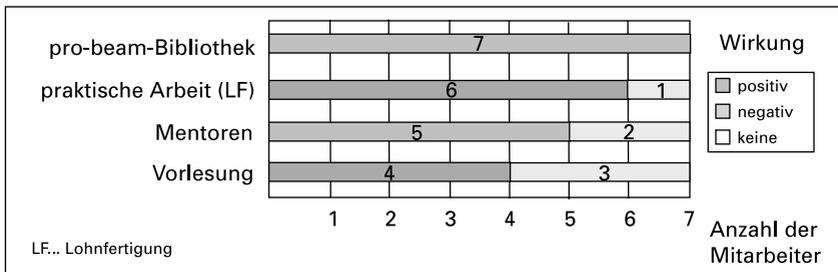
Mit dem Einarbeitungsplan entsteht der Anspruch an einzuarbeitende Mitarbeiter, die Erfüllung des Kennenlernens der vorgegebenen Bereiche, Themen und Ansprechpartner (teilweise auch Soll-Termine) zu dokumentieren. Damit wird eine gewisse „Holschuld“ des Wissens initiiert, indem sie sich von den Mitarbeitern der Firma Wissen holen müssen und gleichzeitig eine erste von beiden Seiten „verpflichtende“ Kommunikation aufgebaut wird. Jeder neue Mitarbeiter ist zugleich verpflichtet, die in der pro-beam-Bibliothek bereitgestellten Fachbücher und entsprechenden Dokumentationen der Zulieferer der Maschinen und Anlagen zu lesen – je nach Tätigkeit mit unterschiedlicher Ausrichtung und Intensität. Die Erfüllung des Einarbeitungsplanes wird wöchentlich durch den jeweiligen Projektleiter kontrolliert. Die Dokumentation mit Datum, Zeitaufwand und Inhalt erzeugt zugleich eine notwendige Wissensweitergabe der Mitarbeiter. Wiederholungen werden ermöglicht, sollte der neue Mitarbeiter noch Wissensdefizite aufweisen.

### 3.1.4 Ergebnisse

Eine erste Testphase der Einarbeitungsmethodik führte zu positiven Ergebnissen, die in individuellen Mitarbeitergesprächen am Ende der Probezeit erhoben wurden. Positive Resonanz kann dabei sowohl auf Unternehmensebene durch eine schnelle Integration und kompetente Verfügbarkeit neuer Mitarbeiter im Arbeitsprozess als auch durch die Eingearbeiteten selbst im Rahmen von Interviews bestätigt werden (Abbildung 23). Besonders der initiierte Verpflichtungscharakter des Wissensaustausches wird gegenüber dem vorherigen ausschlaggebenden individuellen Drang als Vorteil benannt.

#### Abbildung 23

Mitarbeiterbewertung der Einarbeitungsmethode der pro-beam Anlagen GmbH



Vergleicht man die Bewertung der gewählten Einarbeitungselemente durch die beteiligten Mitarbeiter, wird erkennbar, dass vor allem der Bereitstellung arbeitsaufgabenspezifischer Fachliteratur in der pro-beam-Bibliothek die beste Wirkung zugesprochen wird. Insbesondere der Kombination mit den erarbeiteten firmenspezifischen Schulungsunterlagen im Intranet wird ein hoher Stellenwert eingeräumt.

Die Ausführung *praktischer Arbeiten in der Lohnfertigung* über einen Zeitraum von ein bis zwei Wochen, die nach dem in der Weiterbildung der Mitarbeiter praktizierten Prinzip der fachlichen Weiterbildung durchgeführt wurden, zeigte ebenso positive Wirkungen. Die Einzuarbeitenden bestätigen eine erhebliche individuelle Kompetenzentwicklung bezüglich der fachlichen Spezifik des Elektronenstrahls in relativ kurzer Zeit. So konnte z. B. die neue Projektmanagerin schon nach ca. 1,5 Monaten die Verantwortung für ein erstes eigenes Projekt übernehmen. Besonders als

sinnvoll wird die Methode eingeschätzt, um Kollegen und fachliche Anforderungen kennenzulernen, insbesondere die praktischen Abläufe im Bearbeitungsprozess selbst und die Möglichkeit durch „selbst Hand anlegen“ ein grundlegendes Verständnis für die Maschinenbedienung zu gewinnen. Gerade im künftigen Entwicklungsprozess ist das Verständnis der technischen Hintergrundprozesse und des Zusammenwirkens der Baugruppen und Elemente der Anlagen unentbehrlich. Die mit diesem Vorgehen vermittelten Prozesszusammenhänge bei einzelnen Maschinen sind als fachlicher Hintergrund wichtig.

Differenzierte Meinungen bestehen in der Einschätzung der universitären Vorlesung zum Elektronenstrahl: Der Einschätzung und Bestätigung der Sinnhaftigkeit der Methode im Verständnis für Maschinen und vor allem im Auftreten gegenüber Kunden steht die organisatorische Einbindung in den Lernprozess kritisch gegenüber. Die Vorlesungen müssten zum Einstieg ins Unternehmen und als erster Baustein der Einarbeitung realisiert werden, aber eine diesbezügliche Abstimmung mit dem Semesterplan ist schwierig. Als Alternative wurde vorgeschlagen, die Vorlesung zum Elektronenstrahl durch konkreten Anschauungsunterricht interner Verfahrenstechnologen zu ersetzen.

Besonders positiv bewertet wurden die Offenheit und Bereitschaft aller Mitarbeiter zur Erteilung von Auskünften. Die neuen Mitarbeiter bestätigen, sehr schnell eine gute Integration in das Team der fachlichen Spezialisten erlebt zu haben, was letztlich auch der hohen Bereitschaft zur Wissensweitergabe zu verdanken ist. „Die Mitarbeiter bei pro-beam versuchten sich auf den Wissensstand eines „Neulings herabzusetzen“. Aus Sicht einer Mitarbeiterin wurde die erlebte Wirkung beschrieben mit dem „Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein“, d. h. „Chemie“ und Fähigkeiten stimmen.

Gleichzeitig wird mit der seit Anfang 2004 eingeführten neuen Methode der thematischen Strukturierung im Einarbeitungsplan eine spezifische „Zerlegung der Komplexität von EB-Anlagen“ (EB = Elektron Beam; Elektronenstrahl) für die einzelnen Mitarbeiter erreicht, die die Vermittlung der Wissensinhalte erleichtert. Gleichzeitig zeigten sich unmittelbare Zusammenhänge zwischen den Anforderungen der Arbeitsaufgabenabführung selbst und den realisierten Anforderungen im Lernprozess: Die Selbstlernfähigkeit und Bereitschaft zum Lernen der Personengruppe der Ingenieure war eine völlig andere. Wissenserwerb, Aktualität von Wissen ist Voraussetzung zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben. Selbststudium, Litera-

tur-Recherche etc. sind für diese Berufsgruppe viel mehr eine Selbstverständlichkeit als für gewerbliche Mitarbeiter. Bei dieser Personengruppe ging es hauptsächlich um das Problem, voneinander zu lernen und Wissen und Erfahrungen auszutauschen und nicht als „Macht“ bei sich im Kopf festzuhalten.

Als wichtigste Ziele konnte das Unternehmen erreichen:

- eine Optimierung der Einarbeitungszeiten,
- eine Verbesserung der Integration neuer Mitarbeiter,
- eine Verbesserung der Kommunikation zwischen „alten“ und neuen Mitarbeitern,
- eine „Verpflichtung“ zur Wissensweitergabe durch „alte“ Mitarbeiter, da die Einhaltung von Terminen im Einarbeitungsprozess durch die verantwortlichen Projektleiter kontrolliert und schriftlich bestätigt werden muss.

Die Einschätzung einer schnelleren und gezielteren Einarbeitung wird ermöglicht, auch wenn die benannten Zeiträume der Erprobung schon drei Monate umfassten und noch nicht abgeschlossen waren. In Folge der höheren Priorisierung persönlicher gegenüber fachlichen Kompetenzen der Bewerber gewinnt der Prozess der Einarbeitung im Unternehmen erheblich an Bedeutung, besonders durch die Kombination der Wissensaneignung mit erforderlichen individuellen Freiräumen sowie der Eigeninitiative der neuen Mitarbeiter.

Die Ergebnisse zeigen die komplexen Wirkungsgefüge und Möglichkeiten der Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung auch in Mittelstandunternehmen auf: Einarbeitungsprozess bzw. Einarbeitungsplan bilden den Ausgangspunkt innovativer Personalentwicklung und werden verankert in Instrumenten und Methoden für eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung in Verbindung mit regelmäßigen Personalentwicklungsgesprächen.

### **3.1.5 Weitere Schritte**

Die innovative Erprobung der neuen Formen der Einarbeitung und Rekrutierung führte dazu, dass diese Aufgaben jetzt zentral für die gesamte Firmengruppe durch die pro-beam Anlagen GmbH ausgeführt werden. Die Ausschreibung der Stellen, die Vorauswahl der Teilnehmer und die

Entscheidungsvorbereitung für den Vorstand werden in Neukirchen realisiert und an die Partner in der Gruppe weitergeleitet.

Im Mittelpunkt der weiteren Arbeiten steht damit generell die Übertragung der Erfahrungen der pro-beam Anlagen GmbH auf die Partner der Firmengruppe, die mit der erfolgreichen Erprobung der Strategien der Aus- und Weiterbildung sowie der Personalentwicklung auf eine gesicherte Grundlage innovativer Ergebnisse bauen kann. Vor allem die ersten positiven Effekte zeigen eine gute Vertrauensbasis in der Gruppe, die für die gemeinsame Ausführung von Aufgaben mit verteilter Verantwortung eine gute Basis bildet.

Besonders die Ganzheitlichkeit der Betrachtung der Bewerber in der Einheit von fachlicher Qualifikation und Ausbildung auf hohem Niveau sowie der Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber als Voraussetzung für eine problemlose Integration in die vorhandenen Projektteams befördern die Fähigkeiten zum selbstorganisierten eigenverantwortlichen Arbeiten. Die Spezifik des Unternehmensgegenstandes und Überwindung nicht vorhandener Ausbildungs- und Qualifizierungsmuster wird im Rahmen der Rekrutierung und Einarbeitung ausgeglichen.

Die in der Entwicklung von Leistungssynergien notwendigen Kompetenzen in der Gruppe können zum einen durch die Bereitstellung des fachspezifischen Wissens und der unterstützenden Methoden des Lernens über neue Medien und Lernkooperationen auch auf andere Partner übertragen werden.

Entwickelte Grundlagen der Sicherung qualifizierten Personals und der Erweiterung der personellen Zusammensetzung des Unternehmens bieten heute der pro-beam Anlagen GmbH eine gute Basis zum weiteren Wachstum der bestehenden Geschäftsfelder, der Etablierung neuer Geschäftsfelder, aber auch der Eroberung neuer Märkte. Eine konsequente Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung in der Einheit von Strukturveränderungen, Stellenbesetzung und organisatorischer Einbindung neuer und bestehender Mitarbeiter in Prozesse und Strukturen ermöglicht eine umfassende effektivitäts- und leistungsorientierte Ausrichtung des Unternehmens am Markt und am Kunden.

Als Handlungsbedarf – auch nach Abschluss des Projekts – zeigen sich folgende Schwerpunkte der Personalentwicklung:

- die Fortsetzung und Weiterentwicklung der begonnenen Arbeiten bezüglich der Kompetenzentwicklung im Firmenverbund,
- die Weiterführung und Optimierung der Anwendung entwickelter Instrumente der Kompetenzentwicklung (DISG, Online-AC, Schulungs- und Einarbeitungsplan, Mitarbeitergespräche),
- die Aufrechterhaltung und Intensivierung geschaffener Netzwerkstrukturen (Rekrutierung, externe Kompetenzen in verschiedenen Vereinigungen und Verbänden),
- die Analyse der Wirksamkeit und Effektivität eingeführter Strukturen, Prozesse und Instrumente (Personalauswahl, Bereiche: Service, Arbeitsvorbereitung, Konstruktion, Einarbeitung, Ausbildung, Personalentwicklungs-Maßnahmen).

Wesentliche Erkenntnisse für künftige Entwicklungen:

- rechtzeitig eine Anpassung der Strukturen an wachsende Aufgaben und Marktbedingungen vornehmen,
- dabei die gute Kommunikation im Unternehmen und zwischen allen Ebenen der Firmengruppe beibehalten,
- Konflikte rechtzeitig ansprechen und Lösungen suchen.

Besonders im Zusammenhang mit der sehr erfolgreichen Arbeit der Personalmanagerin im Projektzeitraum wurde im Firmenverbund die Entscheidung getroffen, eine Stelle für Personalentwicklung konsequent einzuplanen und die Neubesetzung dieser Stelle mit der Ausweitung des Zuständigkeitsbereiches auf den gesamten Firmenverbund zu verbinden.

## **3.2 Lernen durch Kommunikation (evotec GmbH, Düsseldorf)**

*Irene Pawellek*

### **3.2.1 Ausgangssituation**

Die evotec technologies, Düsseldorf, bildet das Applikationszentrum innerhalb eines flexiblen und marktorientierten Technologieanbieters im Bereich der Biotechnologie. Im Rahmen der Reorganisation und Neuaufstellung des Mutterkonzerns haben sich die Geschäftsfelder und Aufgabenbereiche von evotec technologies grundlegend geändert: von einem Pharmaforschungsunternehmen mit einer medizintechnischen Entwicklungsabteilung zu einem reinen Medizintechnikentwickler und -hersteller, der sich auf einem vollkommen neuen und unbekanntem Markt etablieren soll.

Aus unternehmenshistorischen Gründen agiert evotec technologies an fünf unterschiedlichen, zum Teil auch internationalen Standorten mit sehr differenzierten Unternehmens- und Lernkulturen.

Nicht zuletzt durch die Reorganisation im Mutterkonzern hat es zahlreiche personelle Veränderungen und Verschiebungen gegeben, so dass das Unternehmen erst eine eigene Identität und Standortbestimmung entwickeln musste. Mit einer überwiegend akademisch strukturierten Belegschaft, die sich selbst in der reinen Forschungsarbeit verankert sah, sollte ein marktfähiges Unternehmen aufgebaut werden. Dazu gehörte auch eine funktionale Ausdifferenzierung, wie etwa der Aufbau des Vertriebs und des Marketings mit dem vorhandenen Personal.

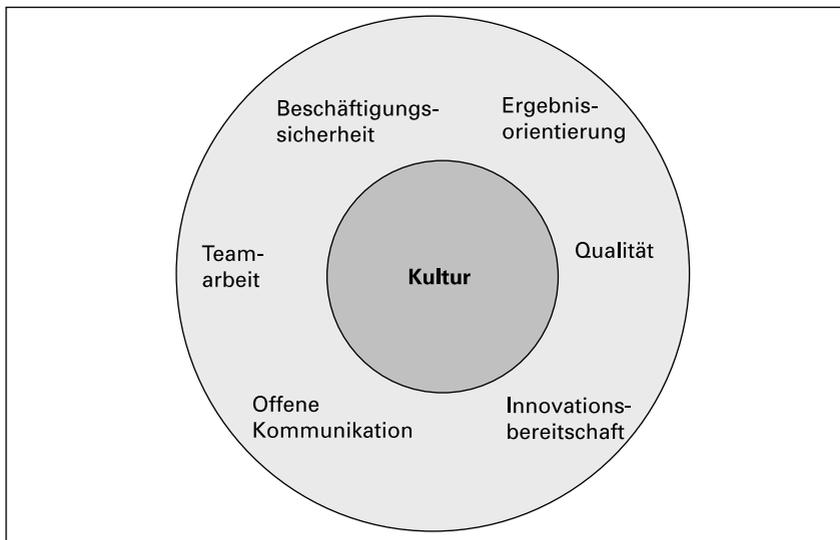
### **3.2.2 Ziele des Unternehmens im Projekt**

Die Aufgabe, wissenschaftliche Lösungen in Produkte zu wandeln, damit die Kunden aus der Pharmaindustrie schneller und qualitativ bessere neue Wirkstoffe finden, setzt eine flexible Organisation und eine breite Mitarbeiterkompetenz voraus. Dies verlangt auch eine besonders ausgeprägte Verständigung der Mitarbeiter – einerseits zwischen den verschiedenen Fachrichtungen (Ingenieure, Biologen, Chemiker, Biochemiker, Programmierer, Betriebswirte, Physiker) und andererseits zwischen den unterschiedlichen Ausbildungen (Techniker, Hochschulabschluss, Promotion).

Im Rahmen des LIPA-Projekts sollten die verschiedenen Bausteine einer solchen erfolgreichen Organisationsform definiert und bewusst gemacht werden, um daraus Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation zu entwickeln, um die Ergebnisse dieser Maßnahmen dann intern und extern einer Bewertung zu unterwerfen. Das wesentliche Element, an dem sich die Veränderungen messen lassen sollen, ist der Begriff der Kultur, d. h. die Unternehmenskultur (Abbildung 24).

### **Abbildung 24**

*Elemente der Unternehmenskultur*



### **3.2.3 Betriebliche Vorgehensweise**

Im Mittelpunkt aller Maßnahmen standen und stehen die Grundprinzipien des Unternehmensleitbildes: Change as a constant. Die permanente Veränderung und Weiterentwicklung des Unternehmens steht unter dem Fokus der lernenden Organisation. Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Veränderung und die aktive Mitgestaltung der Veränderungsprozesse bilden den Kern der Unternehmensphilosophie. Als Führungs- und Entwicklungsinstrument setzt die Geschäftsführung dabei auf die permanente Kommunikation mit allen Mitarbeitern, um Erfolge zu bewerten, aber auch nicht intendierten Entwicklungen entgegenzuwirken.

## ***Aufbauorganisation***

Durch die Verteilung auf verschiedene Standorte und die Reorganisation fehlte sowohl den Mitarbeitern als auch den Führungskräften eine Orientierung, wer und vor allem wo Aufgabenwahrnehmungen verortet und Verantwortlichkeiten festgemacht sind. Durch die Entwicklung einer flexiblen Organisationsstruktur konnte dieses Defizit beseitigt werden. Die neue Struktur basiert auf einem diskursiven Entwicklungsprozess im Kreis der Führungskräfte. Kernidee hinter den gemeinsamen Überlegungen ist, dass die Aufbauorganisation als „lernendes Organigramm“ aufgebaut ist. Es soll zum einen den Mitarbeitern Perspektiven hinsichtlich der eigenen Karriereplanung aufzeigen. Zum anderen soll eine Anpassung an Geschäftsentwicklungen ermöglicht werden, ohne dass die grundsätzliche Organisation geändert werden muss.

## ***Ablauforganisation***

Die Ablauforganisation orientiert sich an den Vorgaben der Aufträge. Im Rahmen von Zielvereinbarungen können die Mitarbeiter die einzelnen Prozesse selbst organisieren und verfügen dabei über ausreichende Freiräume bei der Ausgestaltung und Abwicklung der Arbeitsaufgaben. Die Steuerung der Prozesse wird dabei von standortübergreifenden Produktteams gewährleistet. Die Teams verfügen über Sprecher, die die Interessen und Bedarfe gegenüber anderen Teams vertreten und als Schnittstellen fungieren. Produktteams sind im Gegensatz zu Projektteams nicht zeitlich limitiert installiert worden, um die Identifikation mit der eigenen Arbeit zu steigern.

Bei der Einführung dieser Teams werden die Mitarbeiter durch regelmäßiges Coaching und Review-Gespräche unterstützt, die regelmäßig in Abhängigkeit zum Aufgabenfeld stattfinden. Innerhalb der Teams trägt die Gruppe die Verantwortung für den Arbeitsfortschritt und die Dokumentation der erzielten Ergebnisse.

## ***Qualifizierung für neue Aufgaben***

Durch die Neuausrichtung des Unternehmens mussten in relativ kurzer Zeit Unternehmensfunktionen aufgebaut und wahrgenommen werden, die vorher in der Form nicht existierten: Vor allem unter dem Blickwinkel der Vermarktungsorientierung kamen Aufgaben wie Angebots- und Rechnungserstellung, Kundenorientierung und Verhandlungsführung hin-

zu. Die Geschäftsführung setzte dabei an dem Konzept der „kooperativen Selbstqualifizierung“ an: Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig im Lernprozess, indem einzelne Aufgaben gemeinsam eingeübt werden. In komplexeren Situationen (z. B. Kundenerstkontakt) sind Lernpatenschaften eingerichtet worden. Ein erfahrener Mitarbeiter, in der Regel aus der Führungscrew, leitet eine Nachwuchskraft an und begleitet sie zu den entsprechenden Terminen, bis ausreichende Erfahrungen für eigenständigen Handeln gesammelt wurden.

Neben den fachlichen Qualifizierungen finden regelmäßig bzw. bei konkretem Bedarf Führungsseminare statt. Sie dienen zum einen der Vermittlung von Führungstechniken und -instrumenten. Zum anderen haben sich diese Workshops als Ort zur Identifizierung von „Talenten“ bewährt. Talente bezieht sich hier sowohl auf Führungskräftenachwuchs als auch spezielle überfachliche Fähigkeiten.

Unterstützt werden diese Qualifizierungsprozesse durch Coachingmaßnahmen. Die Möglichkeit zur Reflexion der eigenen Entwicklungsschritte wird dabei besonders von den betroffenen Mitarbeitern geschätzt.

Von der Führungsseite wird das Instrument des Mitarbeitergesprächs eingesetzt, um potenzielle Entwicklungen und noch bestehende Defizite auszuloten. Die jährlich stattfindenden, leitfadengestützten Gespräche haben sich bewährt und sind mit der Zeit um den Aspekt der Work-Life-Balance erweitert worden. Im Mittelpunkt steht nun nicht nur die Karriere- und Berufswegplanung, sondern auch die individuelle Lebensplanung der einzelnen Mitarbeiter. Sie bildet einen festen Bestandteil im Konzept der Mitarbeiterentwicklung.

Durch häufige Reiseaktivitäten der Führungskräfte und damit einhergehender Abwesenheit vom Team hat sich das „Managing by walking around“ etabliert. Um den Kontakt zu den Mitarbeitern zu halten, auch über fachliche Fragen hinaus, führen die Führungskräfte auf regelmäßigen Rundgängen durch den jeweiligen Standort informelle Gespräche, die unterschiedlichste Fragestellungen beinhalten können.

Ergänzt werden jährlich stattfindende Mitarbeitergespräche durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen. Die Ergebnisse dieser Befragungen werden von der Unternehmensleitung als „Stimmungsbarometer“ ernst genommen und genannte Veränderungsvorschläge aufgenommen und umgesetzt.

## **Unternehmensweites Informationssystem und Informationspolitik**

Dass unternehmensweite Kommunikation – zumal über verschiedene Standorte hinweg – zur Reibungsverlusten und Informationslöchern führen kann, hat auch evotec technologies erfahren. Als Gegenstrategie setzt das Unternehmen nicht nur auf elektronische Lösungen. Im Unternehmen wird die Kultur des persönlichen Gesprächs und der Gruppenbesprechungen gepflegt und gelebt. Hierzu wurden eine Reihe von Klausurtagungen und Feedbackgesprächen fest im Unternehmen verankert, mit denen Informationen weitergegeben und Wissen transferiert wird (Abbildung 25, 26).

### **Abbildung 25**

*Beispiele der betrieblichen Elemente der Kommunikation*

<b>Kommunikationselemente</b>	
<b>Kultur</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Erfolg ist die Abnahmen der Leistung</li><li>● anspruchsvolle, kritische Mitarbeiter</li><li>● Selbstorganisation als Arbeitsorganisation</li></ul>	<b>Führung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● lernende Organisation als Prinzip und</li><li>● in Zielvereinbarungen</li><li>● kaskadierende Führungsgespräche</li></ul>
<b>Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● selbstorganisierte Produktteams</li><li>● standortübergreifende Organisationseinheiten</li><li>● Sitzordnung „ohne Türen“</li></ul>	<b>Weiterbildung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Et insight</li><li>● Training on the Costumer</li><li>● E-Learning</li></ul>

### **Abbildung 26**

*Erfahrungen mit Kommunikationsebenen*

<b>Bewährte Methoden der Kommunikation:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Moderationen inkl. Vorträge</li><li>– Workshops</li><li>– vielfältiger Werkzeugkasten</li><li>– Verhaltensmuster bewusst machen</li></ul>	<b>Weniger bewährte Methoden der Kommunikation:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Anweisungen und Handbücher</li><li>– „Typische“ Berater</li><li>– Rhetorikschulungen</li><li>– jedweder fachlicher Ansatz</li></ul>
---	---

Regelmäßig finden unternehmensweite Gesprächsrunden, zum Teil als Videokonferenz statt, die sowohl organisatorische Belange als auch produktbezogene Themenschwerpunkte beinhalten. Jede Gesprächsrunde wird von einem Team (zum Teil standortübergreifend) vorbereitet und moderiert, an deren Ende jeweils notwendige Entwicklungsmaßnahmen mit konkreten Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Die Mitarbeiter bewerten diese Runden als sehr gut und informativ, nicht zuletzt da sie so die Arbeiten an den übrigen Standorten besser kennen lernen.

### **3.2.4 Ergebnisse und weitere Überlegungen**

Ziel von evotec technologies war und ist der Aufbau eines marktfähigen und flexibel reagierenden Unternehmens. Um dieses Ziel zu erreichen, hat das Unternehmen verschiedene Managementmethoden und -instrumente eingesetzt und ausprobiert, mit unterschiedlichem Erfolg. Es hat sich gezeigt, dass starre und mechanische Vorgehensweisen nicht zu einem sich permanent wandelnden Unternehmen passten. Zu enge Vorgaben und zu restriktive Reporting-Systeme engen die Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter ein und behindern das Beschreiten innovativer Wege.

Es gibt keinen „Königsweg“ für die Unternehmensentwicklung, aber jeder Versuch, einen neuen Weg zu gehen, macht das Unternehmen klüger. Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter aktuelle Veränderungen nachvollziehen können und ihre individuelle Position im Veränderungsprozess finden. Unter solchen Bedingungen sind Veränderungen kein Unsicherheitsfaktor für die Mitarbeiter, sondern eine Chance, sich persönlich weiter zu entwickeln.

Die Prämisse des Unternehmens lautet „Change as a constant“, daher wird das Unternehmen seinen eingeschlagenen Weg der lernenden Organisation weiter verfolgen. Auf diesem Weg werden erfolgreiche Maßnahmen weitergeführt und weniger erfolgreiche durch Alternativen ersetzt. Im Mittelpunkt steht die fortwährende Kommunikation mit allen Mitarbeitern, um gemeinsam am und mit dem Unternehmenserfolg zu lernen.

### **3.3 Produktivitätsfaktor „Kompetenzentwicklung“ in wachsenden Unternehmen (KSW Microtec AG Dresden)**

*Thomas Reppe, Jeannette Knetsch*

#### **3.3.1 Ausgangssituation bei KSW**

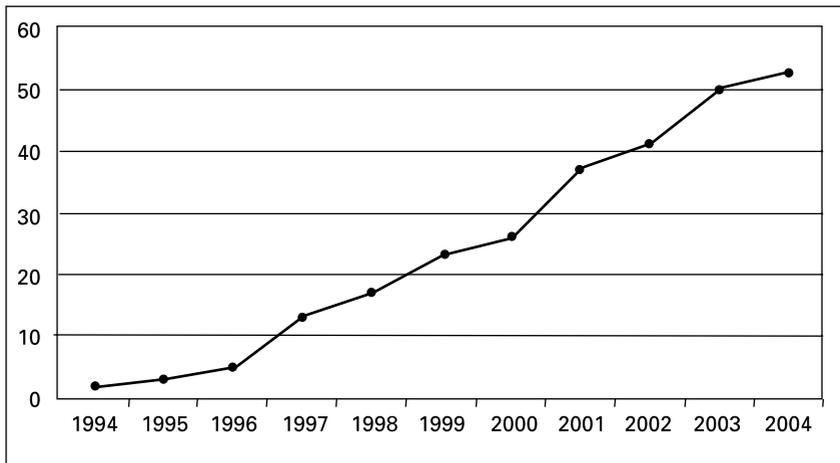
Die KSW Microtec AG in Dresden ist mit 57 Mitarbeitern eines der eher kleinen Unternehmen der Branche der Mikrosystemtechnik, jedoch ein international führender Hersteller von Smart Aktive Labels und Inlays, dem die Verbindung von High-End-Wafer-Technologie und Low-Cost-Produktion erfolgreich gelungen ist. Zu den Produkten und Dienstleistungen gehören die Waferprozessierung, mikroelektronische Montagelösungen sowie die Chipentwicklung. Exzellente Forscher und Entwickler im Unternehmen, die strategische Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern sowie ehrgeizige Entwicklungsziele gewährleisten auch in Zukunft die Technologieführerschaft im Bereich RFID (Radio Frequency Identification) Transpondertechnologie.

Seit der Gründung des Unternehmens im Jahre 1994 vollzieht das Unternehmen eine rasante Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter (Abbildung 27), die sich aus der notwendigen Anpassung des Unternehmens an die Anforderungen der Kunden und des Marktes in neuen Technologien, Produkten und einzusetzender Systemtechnik erforderlich macht.

Der personelle Zuwachs im Unternehmen war jedoch mit einem erheblichen Qualifikationsproblem behaftet. Aufgrund der Technologieführerschaft war es dringend erforderlich, sehr gut qualifiziertes Personal im Bereich der Reinraumfertigung einzusetzen. Bestehende Qualifikationen in Form von Berufsabschlüssen oder zusätzlichen extern vermittelten Qualifizierungen reichen für die Bedienung der hochkomplexen Prozessanlagen nicht aus. Eine umfangreiche interne Qualifikation ist deshalb ständig notwendig. Zugleich zeigte sich, dass zwar aus öffentlich geförderten Maßnahmen der Umschulung, Aus- und Weiterbildung Mitarbeiter mit fachlich vertretbaren Grundkenntnissen verfügbar waren, sich jedoch zum einen Entwicklungspotenziale im Bereich der Leistungsmotivierung und Anforderungserfüllung zeigten, zum andern aber auch erhebliche fachliche Defizite, die im schneller wachsenden Wissensbestand in Technologien und Anlagen als in der Wissensvermittlung in externen Bildungsmaßnahmen

begründet lagen. Gewählte Wege des Unternehmens der Aufgabenrealisierung mit differenzierten Hierarchiemodellen in sehr stringenten Verantwortungsumfängen der Mitarbeiter in den Ebenen Operator, Einrichter und Prozessingenieur/Techniker zu begegnen, war auf Dauer nicht haltbar.

**Abbildung 27**  
*Mitarbeiterentwicklung*



Es galt, die Kompetenzentwicklung sowohl fachlich als auch auf der persönlichen Ebene der Mitarbeiter zu fördern und systematisch zu erweitern sowie mit zusätzlichen Motivationsprogrammen die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Der Nutzen für das Unternehmen besteht dabei schwerpunktmäßig im Aufbau und der Erweiterung eines fach- und individuellkompetenten Personalstammes sowie der Nutzung der persönlichen Kompetenzen jedes Einzelnen, um damit einen Beitrag zur Erreichung unserer Unternehmensziele zu leisten.

### **3.3.2 Ziele des Unternehmens**

Die KSW Microtec AG zeichnet sich durch ein stetiges Umsatzwachstum auf der Basis eines zunehmenden Marktwachstums aus. Davon abgeleitet ergibt sich die Notwendigkeit einer kontinuierlich wachsenden Mitarbeiterzahl, gleichzeitiger ständiger Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter verbunden mit einer stetigen Anpassung und Optimierung von Strukturen, Prozessen und der Organisation.

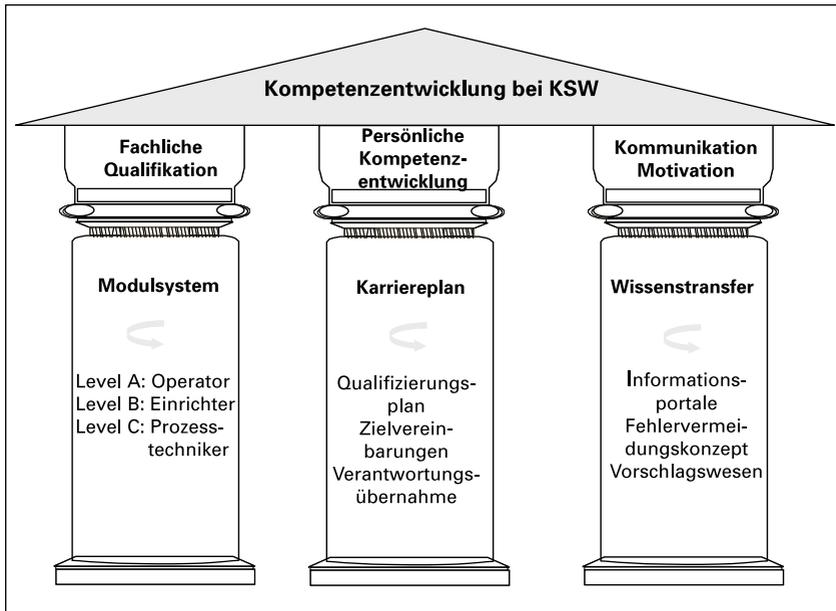
Die Zielstellung von KSW verfolgte als speziellen Ansatz eine Kompetenzentwicklung durch Kommunikation und Wissenstransfer, die dem Wachstum des Unternehmens und den wechselnden Marktanforderungen gerecht werden konnte. Motivierte und kompetente Mitarbeiter bildeten dabei die Voraussetzung, um die notwendige Flexibilität von Mitarbeitern und der Organisation in Strukturen und Prozesse abzusichern.

Im Ergebnis der Zielfindung konzentrierte sich die Strategie der Kompetenzentwicklung auf drei wesentliche Säulen (Abbildung 28):

- fachliche Qualifikation der in der Produktion tätigen Mitarbeiter,
- Entwicklung ganzheitlicher Modelle der persönlichen Kompetenzentwicklung als Entwicklungs- und Orientierungsrahmen des einzelnen Mitarbeiters auch in einem kleinen Unternehmen,
- Verbesserung der Kommunikation und Motivation als wesentliche kompetenzförderliche Faktoren in stark informell geprägten arbeitsbezogenen Lernprozessen.

**Abbildung 28**

*Ansatz der Kompetenzentwicklung im Unternehmen*



Ziel dieser Strategie war, durch individuelle Kompetenzentwicklung die Mitarbeiter zu fördern, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Gleichzeitig können Personalengpässe zielgerichtet vermieden und Nachfolgeplanungen mit internen Ressourcen abgedeckt werden. Eine sinnvolle und effektive Rotation und Kompetenzerweiterung wird möglich. Dieses System wird zukünftig weiter ausgebaut und soll Firmenkultur im Hause KSW werden.

### **3.3.3 Vorgehensweise**

#### ***Sicherung der fachlichen Qualifikation***

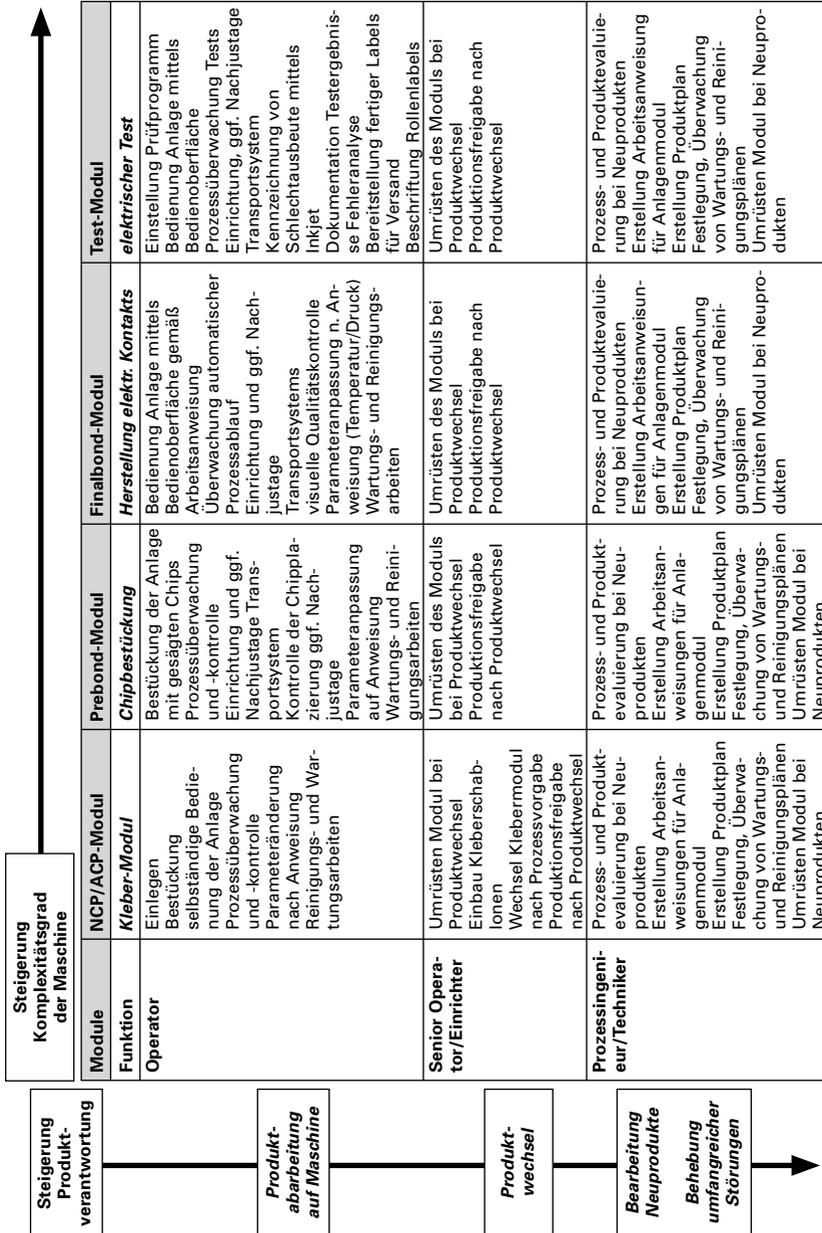
Aufgrund der sehr innovativen Aufgabenbereiche als Technologieführer im Bereich RFID-Technologie und Smart Label Produktion war es notwendig, die Mitarbeiter intensiv an den Prozessanlagen im Produktionsbereich zu schulen. Die notwendigen sehr speziellen Kenntnisse an den Prozessanlagen und der Technologie können nicht von externen Qualifizierungsmaßnahmen abgedeckt werden. Es gibt derzeit keine Qualifizierung, die den betrieblichen Ansprüchen gerecht wird. Deshalb war ein internes Qualifizierungskonzept die einzige Möglichkeit, dem anspruchsvollen Kenntnissniveau – auch bei den Operatoren im Produktionsbereich – gerecht zu werden. Dazu wurde ein *Baukastensystem* entwickelt, das auf der *Basis verschiedener Ausbildungslevel und Anlagenmodule* die Möglichkeit bietet, sehr zielgerichtet bei dem einzelnen Mitarbeiter Kompetenzen zur Erfüllung seiner Arbeitsaufgabe zu erarbeiten. Das entwickelte System der fachlichen Qualifikation geht von einem *modularen Aufbau* aus (Abbildung 29), *der sich inhaltlich und methodisch*

- zum einen durch die Arbeitsumfänge in Aufgaben der einzelnen Tätigkeiten in Abhängigkeit des Umfanges der Produktverantwortung *unterscheidet*,
- zum anderen aber auch die Beherrschung *unterschiedlicher* Technologien in Form des *Komplexitätsgrades* der Maschine einbezieht.

Das Modulsystem umfasst drei Level: Operator, Einrichter, Schichtleiter. Alle Level erhalten Prozessanlagenkenntnisse zur Bedienung und Kontrolle der Prozessanlagen. Die Einrichter werden zusätzlich zur Umrüstung und Wartung der Anlagen befähigt. Der Schichtleiter hingegen erhält neben den Prozesskenntnissen die Kompetenz zur Schichtorganisation und Teamführung.

# Abbildung 29

## Qualifizierungsplan – Modulsystem für eine komplette Prozessanlage



Die zunehmende Eigenständigkeit der ganzheitlichen Ausführung der Tätigkeiten an den einzelnen Anlagen – vom Ausführen der Bedientätigkeiten bis zur eigenständigen Erstellung und Ausführung von Prüfroutinen im eingerichteten Bedienstatus der Anlagen innerhalb der einzelnen Funktionen – findet dabei in der horizontale Betrachtung des Qualifizierungsplanes Berücksichtigung. Damit wird vor allem dem Anspruch der Arbeitsanreicherung in erhöhten Aufgaben- und Verantwortungsumfängen des Einzelnen Rechnung getragen. Zugleich erzeugt die indizierte Steigerung des Verantwortungsumfanges, z. B. beim Umrüsten einer Anlage, eine Erhöhung der Möglichkeiten der eigenständigen Arbeitsausführung und des „Mitdenkens“ durch die Mitarbeiter im Zusammenspiel der komplexen Anlagen, die zur stärkeren Umsetzung technischer Interessen und Neigungen sowie zur Sicherung der Betriebsfähigkeit der Prozessanlagen für den Einzelnen beitragen.

Weiterhin bieten sich Möglichkeiten der Höherqualifizierung an, indem die qualifikationsseitigen Übergänge z. B. vom Operator zum Senior Operator/ Einrichter möglich werden.

Der zeitliche Umfang der Qualifizierung wird pro Modul mit zwei Wochen eingeplant. So war es möglich, die Erprobung des Modulsystems durch Qualifizierung von sieben Mitarbeitern im Funktionslevel „Operator“ erfolgreich zu bestehen. Eine Parallelität der Arbeitsweisen der Lernenden und der anleitenden Ausbilder im Arbeitsprozess wurde favorisiert. Gleichzeitig konnte für drei Mitarbeiter die Erprobung der Funktionsebene „Einrichter“ realisiert werden. Eine höhere Eigenständigkeit des prozessbegleitenden Lernens war hier im Arbeitsprozess Zusatzforderung. Als Kriterium des erfolgreichen Erreichens des jeweiligen Lernziels eines Moduls galt die selbstständige Erstellung einer Arbeitsprobe im höchsten Anforderungsgrad der auszuführenden Tätigkeiten im Modul, wobei keine Vorankündigung der geplanten „Prüfsituation“ erfolgte. Damit wurde zugleich die Handlungsfähigkeit in unvorbereiteten Situationen des Arbeitsprozesses getestet.

Voraussetzung der Umsetzung des zu entwickelnden Qualifizierungsplanes war die Feststellung der bei den einzelnen Mitarbeitern definierten Aufgabeninhalte sowie deren Notwendigkeit und Möglichkeit der Erweiterung. Dazu wurden für alle Mitarbeiter zur klaren Festlegung von Verantwortlichkeiten Stellenbeschreibungen entwickelt. Diese legen für die einzelnen Mitarbeiter die Verantwortlichkeiten und Aufgaben fest, lassen aber gleichzeitig die notwendige Flexibilität zu, die in einer wachsenden

Organisation notwendig ist. Mit der Erstellung von Stellenbeschreibungen (Abbildung 30) wurden wesentliche Grundlagen geschaffen, die sowohl die anforderungsseitigen Voraussetzungen für den jeweiligen Mitarbeiter definieren, aber zugleich die prozessbezogenen Notwendigkeiten der Vertretung und führungsseitigen Verantwortung i. S. der Personalverantwortung regelt.

### Abbildung 30

*Stellenbeschreibungen als Voraussetzung des Qualifizierungsplanes*

<b>1. Stellenbezeichnung</b>	Operator	
<b>2. Abteilung</b>	Produktion	
<b>3. Bereich</b>	Assembly	
<b>4. Aufgabeninhalte</b>		
<b>• Anlagenbestückung gemäß Prozessanweisung</b>		
•	– Überwachung des automatischen Prozessablaufes	
•	– regelmäßige Prozesskontrollen gemäß Prozessanweisung	
•	– Einrichten und Nachjustage des Transportsystems	
•	– Parameteranpassung gemäß Prozessanweisung	
•	– Durchführung einer visuellen Fehlerkontrolle	
•	– Schlechteilmarkierung mittels Inkjet	
•	– Reinigungs- und Wartungsarbeiten gemäß Wartungsplan	
•	– Prozessdokumentation gemäß Prozessanweisung	
•	– Fehleranalyse und Störungsbehebung entsprechend Prozessanweisung	
<b>5. Vorgesetzter</b>	Schichtleiter	
<b>6. Personalverantwortung</b>	keine	<b>Fachliche Qualifizierung – Modulsystem –</b>
<b>7. Vertretung durch</b>	Operator	
<b>8. Qualifikationsanforderungen</b>		
•	– abgeschlossene technische Berufsausbildung	
•	o. äquivalente Ausbildung	
•	– umfassende Kenntnisse in der Prozessanlagenbedienung,	
•	-überwachung, -wartung und -reinigung	
•	(Qualifikationsnachweis)	

Basierend auf den Stellenbeschreibungen wurde daher ein Vertretungsplan entwickelt, aus dem hervorgeht, wer für welche Stelle eine Vertretung im Abwesenheitsfall gewährleisten muss. Dies ruft einmal die Notwendigkeit der gegenseitigen Wissensvermittlung zwischen den sich vertretenden Stellen hervor, trägt andererseits zur transparenten Organisation des Un-

ternehmens bei. Personalengpässe können damit leichter ermittelt werden und effizienter gedeckt werden.

Gerade die Klärung der Vertretungsregelung nimmt in einem Unternehmen wie KSW, das im Drei-Schicht-System arbeitet, für die Durchführung der Qualifizierung selbst einen wesentlichen erfolgsbestimmenden Stellenwert ein. Priorität ist die Betriebs- und Produktionsfähigkeit der Anlagen und die Erreichung der Produktionsziele – Qualifikationsprozesse müssen diesen Arbeitsprozessanforderungen unter- bzw. beigeordnet werden. Damit muss die Vertretungsregelung flexible Reaktionen zur Sicherung der Lauffähigkeit der hochinvestiven Maschinen sowie ein flexibles Reaktionsvermögen der Teams in den Bereichen bei Krankheit, Arbeitsausfall sowie bei Stillstand der Maschinen aufgrund fehlender personeller Besetzung sichern.

Für den Bereich „Säge“ wurde ein zweiter Mitarbeiter ausgebildet, der einen Mitarbeiter im Zivildienst ersetzen kann. Ausgewählt wurde ein Mitarbeiter aus dem Bereich Assembly, in dem aufgrund der Tätigkeitsanforderungen der Personalbedarf sehr viel leichter mit zusätzlichem externem Personal abgedeckt werden kann.

### ***Persönliche Kompetenzentwicklung***

Ziele der persönlichen Kompetenzentwicklung bestanden darin,

- den Personalbedarf intern zu decken, indem individuelle Entwicklungswege mit einzelnen Mitarbeitern vorbereitet und realisiert werden, die eine Erfüllung der Ziele des Unternehmens in der Produktion sichern;
- die Mitarbeiterförderung und -motivation zu erhöhen, um qualitätsgerechte Fertigung mit Spaß an der Arbeit, Kreativität und Einbringen der Fähigkeiten in neue Arbeitsaufgaben zu verbinden;
- die Einbindung der Qualifizierung durch individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter als festes Element der Personalentwicklung zu etablieren;
- die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen zu festigen, um durch eine bestmögliche Übereinstimmung der individuellen Interessen und persönlichen Ziele der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens langfristig planbare Strategien gemeinsam umzusetzen und an der Entwicklung gemeinsamer Ziele zu arbeiten.

Als geeignetes Mittel wurde die Erarbeitung persönlicher Karrierepläne mit ausgewählten Mitarbeitern angesehen. Karriere in kleinen Un-

ternehmen unterliegt der Besonderheit, dass weniger ein Aufstieg in höhere Hierarchien als Ziel besteht, sondern Karrieren sich stärker in horizontalen Entwicklungskorridoren bewegen. Karriereziele können demnach sein:

- die Entwicklung zum Spezialisten und „Besten“ seines Aufgaben- und Arbeitsgebietes durch hausinterne Entwicklungswege,
- die Übernahme zusätzlicher Aufgaben und damit die Erweiterung persönlicher Kompetenzen verbunden mit einer Steigerung des Selbstbewusstseins und der Selbstbestätigung der Mitarbeiter,
- die Übertragung von Verantwortung und die damit verbundene Anerkennung der Leistungen im Unternehmen,
- die Erweiterung von Verantwortungs- und Entscheidungsspielräumen innerhalb der Hierarchien,
- die Erreichung höherer Anerkennung in materiellen und immateriellen Formen und durch Kollegen und Vorgesetzte,
- die spezielle Vermittlung von Anreizen durch höhere Entlohnung.

Ausgangspunkt zur Erstellung der Karrierepläne war die Durchführung von Mitarbeitergesprächen durch den Vorstand und die Personalverantwortliche.

Mit der Festlegung der gemeinsamen Ziele der Qualifizierung und der veränderten Arbeitsaufgaben und der Fixierung dieser in einer gemeinsamen Zielvereinbarung zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern waren die wesentlichen Grundlagen zur Ableitung eines gemeinsamen Entwicklungsplanes gelegt. Die Zielvereinbarungen wurden zugleich Bestandteil der Arbeitsverträge und dokumentieren damit verbindlich die veränderten Arbeitsinhalte und Verantwortungsumfänge in definierten Zeiträumen für die Mitarbeiter. Speziell für die Schichtleiter, die die Verantwortung als Ausbilder übernehmen, wurde zur Unterstützung des Eigeninteresses der Herausbildung weiterer Fachkräfte in ihren Arbeitsbereichen eine persönliche Vereinbarung abgeschlossen (Anlage 14).

Der Entwicklungsplan bezieht sich jeweils auf den Zeitraum der Qualifizierung und definiert wesentliche ergebnisbezogene Meilensteine des erfolgreichen Abschlusses der Qualifizierung, die zugleich auch abrechenbar sind. Zu diesen gehören

- die Definition des Verantwortungsbereiches im Prozess der Qualifizierung,

- die Zieldefinition in Verbindung mit Veränderungen im betrieblichen Aufgabenfeld,
- die Erfolgskriterien der Qualifizierung: Funktionsfähigkeit der Entwicklungsarbeiten in Zusammenhang mit der fehlerfreien Ausführung der Arbeitsaufgaben (i. S. Prüfungsabnahme der Qualifizierung).

Diese Entwicklungspläne werden schriftlich festgehalten und schrittweise entsprechend des Zeitplanes umgesetzt.

Als wichtiger motivationsfördernder Aspekt wurde die Anerkennung und Bestätigung der erreichten Qualifikation gesehen. Nach Abschluss der Qualifizierung erhält jeder der beteiligten Mitarbeiter einen Qualifizierungsnachweis ausgehändigt.

Neben der individuellen Entwicklungsplanung ist für KSW eine Absicherung der kompetenzgerechten Stellenbesetzung in und zwischen den Arbeitsbereichen wichtig. Die darauf zugeschnittene Nachfolgeplanung wurde dahingehend entwickelt und realisiert, dass die mit einzelnen Mitarbeitern gemeinsam erarbeiteten Entwicklungspläne in eine neue Vorgehensweise der Nachfolgeplanung münden (Abbildung 31).

### **Abbildung 31**

*Vorgehensweise zur Sicherung der Nachfolgeplanung bei bereichsübergreifender Qualifizierung*

<b>Pkt.</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Durchführung</b>
1	Ausschreibung der internen Qualifizierung	Aushang Infotafel
2	Rückmeldung Interessenten	Anmeldung bei Frau Knetsch
3	Erstellung d. Qualifizierungsplanung (Festlegung Terminkette für interne und externe Quali-Maßnahmen)	gemeinsame Aufstellung eines Quali-Planes
4	Mitarbeitergespräche mit Interessenten	
5	Resourcenakquise – Ersatzbesetzung für die zu qualifizierenden Mitarbeiter	Akquise von Praktikanten ab 01/2005
6	Durchführung des Qualifizierungsplanes gemäß Pkt. 3	Umsetzung der internen und externen Qualifizierungsmaßnahmen
7	Erfolgskontrolle der Qualifizierungsmaßnahmen	Mitarbeitergespräche, Arbeitsproben

Ein Beispiel hierfür ist der Bereich „Säge“ in der Produktion. Hier wurde im ersten Schritt die Verantwortlichkeit für diesen Bereich auf den schon seit Jahren hier tätigen Mitarbeiter vollständig übertragen. Der Mitarbeiter übernahm bis 30.06.2005 vollständig die Verantwortung für den Bereich „Säge“ und wurde zum Prozesstechniker für diesen Bereich qualifiziert. Weiterhin wurde fixiert, dass bis spätestens 31.03.2005 mindestens ein weiterer Mitarbeiter an der Säge durch den Prozesstechniker ausgebildet wird. Hierzu folgte in gemeinsamer Abstimmung eine interne Ausschreibung dieser Qualifizierungsmaßnahme. Mit den Mitarbeitern, die sich auf die Ausschreibung gemeldet hatten, wurden Gespräche geführt, ab Januar 2005 wurde ein erster Mitarbeiter an der Säge ausgebildet. Für diesen betreffenden Mitarbeiter wurde wiederum ein individueller Entwicklungsplan aufgestellt.

### ***Kommunikation und Transparenz als Voraussetzung informellen Lernens***

Begründet im stetigen Wachstum des Unternehmens waren die bisher angewandten Methoden der internen Informationsweitergabe nicht mehr ausreichend geeignet. Die umfassende und zielgerichtete Informationsverteilung als Maßnahme zur Verbesserung der internen *Kommunikation und Transparenz* wurde im Hause KSW als zwingende Voraussetzung für die Kompetenzentwicklung jedes Einzelnen erkannt.

Trotz der positiven wirtschaftlichen Situation für das Unternehmen und den Bemühungen der kontinuierlichen Personalentwicklung zeigte sich bei aufgetretenen Problemen im Produktionsbereich, dass nicht alle Mitarbeiter dem Veränderungsdruck gewachsen waren. Die Schaffung qualifikatorischer Voraussetzungen bei einzelnen Mitarbeitern war demzufolge ein guter Schritt, erforderte jedoch begleitende Prozesse und Rahmenbedingungen, die die nachhaltige Wirkung im täglichen Arbeits- und Leistungsprozess und in der Zusammenarbeit in den Arbeitsteams unterstützten. Deutlich wurde hierbei eine dringende Notwendigkeit der Verstärkung von Kommunikation und Transparenz der Unternehmensprozesse.

Als wesentliche erfolgsversprechende Ansätze wurden vor allem gesehen:

- die Förderung der Kommunikation und Optimierung von Abläufen in den Bereichen,
- die Schaffung unternehmens- und bereichsbezogener Informationsportale zur zeit- und ortsunabhängigen Information aller Mitarbeiter.

Bereits mit der Errichtung des Neubaus des Firmengebäudes im Jahr 2002 wurden die Möglichkeiten für eine sehr gute Kommunikation geschaffen, so z. B. durch offen gestaltete Büroräume, umfangreich ausgestattete Kommunikationstechnik (Telefon, Internet, Computertechnik usw.), Meetingpoints im Entwicklungsbereich, mehreren Konferenzräumen, Rohrpost zwischen Produktion und Auftragszentrum usw. Die technischen Voraussetzungen waren gegeben, nun mussten diese „mit Leben“ erfüllt werden.

Im Projektverlauf wurden deshalb verschiedene Kommunikationsportale geschaffen, die wesentlich zur Verbesserung der internen Kommunikation führten bzw. in der Zukunft weitere positive Entwicklungen hervorrufen werden:

- In regelmäßigen *Firmeninfoveranstaltungen* berichtet der Vorstand über neueste strategische Entwicklungen und Projekte, aber auch einfache Themen wie die Sauberkeit im Pausenraum u. Ä. werden besprochen. Durch die mittlerweile sehr offene Kommunikation im Hause dienen diese Veranstaltungen regelmäßig als Diskussionsrunde oder Fragestunde für die Mitarbeiter mit der Firmenleitung.
- Zur besseren Erreichbarkeit der Mitarbeiter in der Produktion (Drei-Schicht-System) wurde auf Wunsch der Mitarbeiter eine *Infotafel* errichtet, auf der alle neuen Informationen veröffentlicht werden. Eine wesentliche Verbesserung der Informiertheit der Mitarbeiter ist zu erkennen, regelmäßig stehen diese vor der Tafel und informieren sich selbstständig über neue Themen und bringen selbst Vorschläge und Ideen für weitere Informationsthemen.
- Im Zusammenhang mit der Einführung und dem Ausbau des Qualitätsmanagementsystems wurde ein *Intranet* installiert, in dem alle Dokumente hinterlegt sind. Über das Intranet können zukünftig die aktuellen Dokumente abgerufen werden, insbesondere auch Arbeits- und Prozessanweisungen z. B. für die Mitarbeiter in der Produktion, die Grundlage für eine stets zuverlässige und qualitätsgerechte Herstellung der Produkte sind. Die Mitarbeiter sind nicht mehr auf Ordner, Bücher und persönliche Anwesenheit der Verantwortlichen etc. angewiesen, die Wissensaneignung kann zu jeder Zeit unabhängig von der Besetzung der Büros erfolgen.

Die genannten Informationsportale dienen der allgemeinen Informationsweitergabe und der selbstständigen Kompetenzerweiterung jedes einzelnen Mitarbeiters. Die Erweiterung des Unternehmens führte allerdings auch automatisch dazu (wie dies häufig bei wachsenden Un-

ternehmen zu beobachten ist), dass die Bereiche untereinander nicht mehr zielgerichtet miteinander kommunizierten. Es erfolge eine Aufspaltung der Teams bis hin zur Entstehung von Nebenschauplätzen – weg von den eigentlichen Zielen des Unternehmens. Um dieser Entwicklung gegenzusteuern, wurden bereichsübergreifende *Schnittstellen- und Strategiemeetings* initiiert. Inhalt dieser Meetings war und ist die Festlegung von Prozessabläufen im Unternehmen, das Benennen von Defiziten und gleichzeitig das Aufzeigen von Lösungswegen zur Reduzierung der Defizite. Gleichzeitig sollen die Mitarbeiter in strategische Entwicklungen des Unternehmens möglichst frühzeitig eingebunden werden, um die selbstständige Ideen- und Kompetenzentwicklung zu unterstützen, die dann der Zündfunke für neue Ideen und kreative Lösungsansätze sein kann.

Dabei werden gezielt unterschiedliche Zielgruppen in den einzelnen Meetings anvisiert:

- Schnittstellenmeetings zielen auf die Verbesserung der Prozesse und Abläufe zwischen den Bereichen, an deren Optimierung Mitarbeiter und Führungskräfte zugleich mitwirken sollen.
- Strategiemeetings zielen auf die Gruppe der Führungskräfte im Unternehmen, um mittel- und langfristige Entwicklungstendenzen und -notwendigkeiten in der operativen Arbeitsausführung zu verankern.

So sicherten Strategiemeetings im Bereich Produktentwicklung und im Bereich Marketing/Vertrieb die Erweiterung der Ziele und Aufgaben in mittel- und langfristigen Planungshorizonten. Ausgangspunkt bildeten Fragen wie: Wo wollen wir hin? Welche Produkte fordert der Markt? Welche neuen Technologien müssen zur Anwendung kommen? Welche neuen Werkstoffe bilden die Bearbeitungsbasis? Diese Methode wird nunmehr intensiv seit Sommer 2004 praktiziert und trägt erste Erfolge.

Zur Förderung der Kommunikation und der Optimierung von Abläufen in den Bereichen wurde vor allem auf die Schaffung kontinuierlicher und inhaltlich differenzierter Formen der Kommunikation orientiert, die zugleich einen hohen Prozessbezug zu täglichen Arbeitsproblemen, aber auch zur Aufrechterhaltung einer mittelfristigeren Betrachtung der Entwicklungsprozesse einschließen.

So konnten mit der Einführung von einzelnen *Workshops in den Fachabteilungen* in Verantwortung der jeweiligen Bereichsleiter als feste Gesprächsformen u. a. etabliert werden:

- Themen der qualitätsgerechten Fertigung in wöchentlich stattfindenden QM-Zirkeln, in denen anhand definierter Kennzahlen in den jeweiligen Bereichen eine Bewertung der Anforderungen der Arbeitsleistungen, z. B. in der Qualität, durchgeführt sowie die Ableitung von Vorschlägen zur Steigerung und Verbesserung dieser Kennzahlen erarbeitet wird,
- Fragen der aktuellen und künftigen Anforderungen der Kunden und des Marktes sowie deren Rückwirkung auf aktuelle Produktionsbedingungen in ebenfalls wöchentlich stattfindenden Vertriebsmeetings,
- wöchentliche Projektmeetings, die zeitaktuelle Themen mit den jeweils betroffenen Bereichen zum Inhalt haben, z. B. Entwicklung neuer Produkte im Vertrieb/Marketing, spezielle Produktanforderungen und deren kundenspezifische Anforderungen in bereichsübergreifenden Projektteams. Die Projektmeetings bilden die Basis für eine zielgerichtete und marktorientierte Umsetzung von Produktentwicklungen.

### ***Kompetenzfördernde Formen der Motivation***

Das Thema *Motivation* ist für KSW ein wesentlicher Bestandteil der täglichen Führungsarbeit geworden: Offene Kommunikation, Anreizsysteme und individuelle Förderung sind zwingend erforderlich um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Der Mangel an hervorragendem Fachpersonal ist auch für KSW stets deutlich spürbar – die Mitarbeitermotivation rückte daher im Projektverlauf wesentlich in den Vordergrund. Gesucht waren Konzepte, die wesentlich zur Motivation der Mitarbeiter beitragen und gleichzeitig die Förderung der Kreativität und Verantwortungsübernahme des einzelnen Mitarbeiters bewirken.

So wurden Themen wie die Einführung einer *KSW-Fehlerkultur* und die Initiierung eines Vorschlagswesens intensiv vorangebracht. Ziel beider Maßnahmen ist es, Fehler nicht vorrangig zu bestrafen, sondern aus Fehlern gemeinsam zu lernen mit dem Ziel der Kompetenzerweiterung und dem direkten Nutzen für das Unternehmen. Als Grundsatz des Fehlervermeidungskonzeptes gilt: „Wer arbeitet, macht Fehler – aus Fehlern lernt man – Fehler dürfen sich nicht wiederholen!“ Die Vorgehensweise basiert auf fünf Schritten:

1. Fehler benennen und Erstellung 8-D-Report (Anlage 15),
2. Auswertung der Fehlererfassung durch QM und Ursachenfindung gemeinsam mit dem Aussteller des 8-D-Reports,
3. ermitteln der entstandenen Fehlerkosten,

4. Aufforderung an Verursacher des Fehlers, einen Kompensationsvorschlag für die entstandenen Kosten zu entwickeln,
5. Dokumentation und Festlegen geeigneter Maßnahmen (8-D-Report), um zukünftig den Fehler auszuschließen – Prozesssicherheit.

Beispielhaft wird ein Bedienfehler an einer Prozessanlage und damit entstandener Schaden nicht zwingend mit disziplinarischen Maßnahmen bestraft, sondern der Fehler wird ausgewertet, die Ursache ggf. abgestellt und der Mitarbeiter ist aufgefordert, einen Vorschlag zur Kompensation des entstandenen Schadens zu unterbreiten. So konnte zum Beispiel aufgrund der Verursachung von Kosten durch falsche Maschinenbedienung gleichzeitig eine Prozessoptimierung durch einfache Prozessänderung entwickelt werden, die zukünftig eine umfangreiche Kostenersparnis für das Unternehmen erwirtschaftet.

Die Wirkung dieser Förderung der Fehlerkultur im Unternehmen ist vor allem darin zu sehen, dass die Mitarbeiter über Abläufe, Prozesse, strategische Entwicklungen bei KSW besser informiert sind und damit die Identifikation mit dem Unternehmen, den Produkten und der eigenen Arbeit besser gegeben ist. Die Mitarbeiter sind durch umfängliche Information in der Lage, sicher Entscheidungen zu treffen und Abläufe zu steuern. Fehlerkostendarstellungen führen dazu, dass Fehler nicht mehr gemacht oder Prozesse optimiert werden. So konnten z. B. Stillstandszeiten an Anlagen verringert werden, seit die Stillstandskosten regelmäßig ausgehangen werden. Gleichzeitig wurde ein Vorschlag unterbreitet, wie man schnell auf Stillstände an den Anlagen hingewiesen wird. Die Lösung ist relativ einfach – aber äußerst wirksam: Ein akustisches Signal in Form einer Hupe.

Das *Vorschlagswesen* beinhaltet ein ähnliches Ziel. Hier werden Ideen der Mitarbeiter, allerdings ohne eine vorherige Fehlerverursachung, gesammelt (nur die nach vorheriger Absprache sinnvoll erscheinen) und gemeinsam im Rahmen eines kleinen Projekts bearbeitet. Ziel ist es hier nicht, wie im klassischen Vorschlagswesen oftmals der Fall, jeden „Neuerorschlag“ mit einer Prämie zu belohnen. Vielmehr geht es um das Aufgreifen der vielfältigen Ideen der Mitarbeiter und deren gemeinsame Umsetzung, das Voranbringen des Unternehmens und die individuelle Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters (Abbildung 32). Die Übertragung von Verantwortung, die Anerkennung der Ideen, persönliche Entwicklung und die erfolgreiche Umsetzung solcher Einzelideen bewirken oftmals ausreichend Motivation und Mitarbeiterbindung an das Unternehmen.

## Abbildung 32

Ziele und Vorgehen des betrieblichen Vorschlagswesens bei KSW



### 3.3.4 Ergebnisse und weitere Schritte

Das modulare Qualifizierungssystem zur Weiterbildung in der Fertigung wird seit ca. ein Jahr angewendet und bewährt sich sehr gut. Die Übertragung dieses Modulsystems auf andere Bereiche des Unternehmens ist in abgewandelter Form möglich und wird in den nächsten Jahren kontinuierlich erweitert. Außerdem muss die dritte Stufe des Modulsystems – die Ausbildung von Einrichtern zu Technikern – noch die Erprobung bestehen.

Die Verbindung von intensiver Wissensvermittlung und Praxistraining führte zu einer Verbesserung der flexiblen Einsetzbarkeit der Mitarbeiter an den Maschinen. Die Personalplanung durch die Produktionssteuerung ist damit unabhängig von Ausbildungsdefiziten der einzelnen Mitarbeiter möglich, da alle Mitarbeiter an den Maschinen ein gleiches Ausbildungsniveau (Operator-Level und Einrichter-Level) aufweisen. Eine selbstständige Bedienung der Maschinen einschließlich der Sicherheit im Reagieren bei auftretenden Störungen und Fehlern wird erreicht.

Neben der Möglichkeit einer flexibleren Einsatzplanung wurde zugleich eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation festgestellt, welche zum einen aus einer höheren Sicherheit im Umgang mit den Maschinen resultiert, zum anderen aus der Bestätigung einer erreichten höheren Qualifikation in Form eines internen Qualifizierungsnachweises.

Die erreichte Sicherung einer hohen Qualifikation der Mitarbeiter in den einzelnen Arbeitsbereichen ist für uns ein großer Erfolg im Prozess der Kompetenzentwicklung der letzten zwei Jahre. Die erreichten Erfolge sind für uns zugleich Maßstab, in den nächsten Schritten auch eine unternehmensweite bereichsbezogene Betrachtung der Kompetenzen in Angriff zu nehmen. Geplant ist in diesem Zusammenhang die Entwicklung und Erprobung eines Kompetenz- bzw. Skill-Erfassungssystems, das als Grundlage zur Festlegung kompetenzbezogener „Ausgleichsformen“ dienen kann. So haben wir vor, Bereiche im Unternehmen mit unterschiedlichen Auftragsauslastungen gezielt durch den Aufbau eines flexiblen „Personalpools“ zu unterstützen, der einen Personalaustausch ohne Einarbeitungszeiten zeitnah (tagaktuell) sichern kann.

Als wesentliche Erkenntnis der letzten Jahre zeigte sich, dass zur Sicherung der notwendigen Qualifikation der Mitarbeiter in einer derart innovativen Branche wie unserer nur eine eigenständige Lösung der Formen der Einarbeitung und Qualifizierung bei gleichzeitiger Sicherung begleitender Maßnahmen der Motivations- und Leistungssteigerung helfen kann. Die aufzubringenden Kapazitäten und Leistungen in Fragen der Personalarbeit zahlen sich in der Erbringung qualitäts- und termingerechter Arbeitsergebnisse vielfach aus. Die Lösungen können und müssen von den Unternehmen selbst entwickelt werden, wenn sie den Bedingungen und Anforderungen der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsbedingungen in den Unternehmen entsprechen sollen.

Zum heutigen Zeitpunkt können wir feststellen: Wir sind ein gutes Stück des Weges vorangekommen, aber wir sind noch nicht am Ziel.

Als große Aufgabe bleibt weiterhin bestehen:

- Wir wollen mit jedem Mitarbeiter unseren gemeinsamen Weg finden.
- Wir wollen Verantwortung übertragen und die Verantwortungsübernahme durch jeden Einzelnen fördern
- Wir wollen die Kreativität, das Wissen und die persönlichen Kompetenzen jedes Einzelnen nutzen und als Produktivitätsindikator fördern.

## **4 Beispiele betrieblicher Praxis: Von der Fach- zur Führungskraft**

### **4.1 Führung verändert Führung – eine Methodik (iris infrared & intelligent sensors GmbH Berlin)**

*Andreas Thun, Astrid Stahlberg-Kirschke, Dagmar Israel*

Mit dem Einstieg der iris GmbH in internationale Märkte zeigte sich die Notwendigkeit des Aufbaus einer Führungsebene im Unternehmen. Fachlich hoch qualifizierte Leiter des Entwicklungs- und Fertigungsbereiches wurden vor die Aufgabe gestellt, sich für Führungsaufgaben zu qualifizieren und diese schrittweise zu übernehmen. Im Beitrag wird das Komplexmodell praktizierter Lernformen und -methoden vorgestellt, das besonders für die Entwicklung hochqualifizierter Spezialisten Anregung für Unternehmen in technologisch orientierten Branchen sein könnte.

#### **4.1.1 Ausgangssituation bei iris**

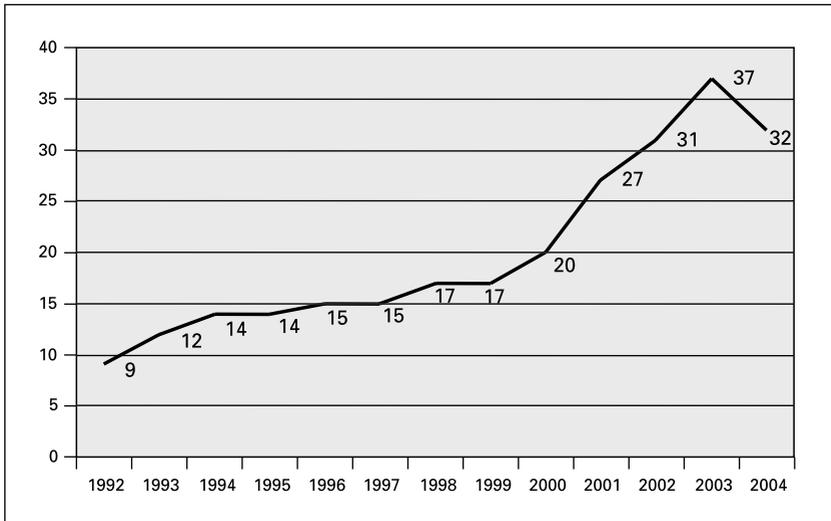
Die iris infrared & intelligent sensors GmbH Berlin als Unternehmen der Branche Verkehrstechnik ist ein technologieorientiertes Unternehmen der Optoelektronik und Informatik. Das Hauptprodukt sind Fahrgastzählgeräte für den öffentlichen Nahverkehr. Die Exportquote beträgt 70 Prozent.

Ende 2002 hat sich die Firma entschlossen, eine Auslandstochter in Santiago de Chile zu gründen, um von dort aus Chancen auf dem lateinamerikanischen Markt wahrzunehmen. Einer der beiden Geschäftsführer übernahm gleichzeitig die Ausführung der Aufgaben vor Ort.

Resultierend aus dem in den vorangegangenen Jahren erfolgten Umsatzanstieg und Mitarbeiterzuwachs (Abbildung 33) zeigte sich für iris die Notwendigkeit der Veränderung der Aufgaben- und Verantwortungsorganisation im Unternehmen. Eine Neuorganisation der Führung war auch in Verbindung mit den geplanten Auslandsaktivitäten zwingend notwendig geworden. Auf Basis neuer Führungsstrukturen sollten der Produktentwicklungsprozess analysiert und Lösungen für eine Verbesserung der Effizienz erarbeitet werden.

### Abbildung 33

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in der iris GmbH



Mit der Auslandsorientierung wurde eine Erneuerung der Produkte zur Abstimmung auf den Bedarf des lateinamerikanischen Marktes bzw. auf den privat organisierten Nahverkehr notwendig. Dabei offenbarten sich starke Mängel in Teilzielen der Unternehmensentwicklung, die u. a. an

- einer ineffizienten Prozessorganisation der Produktentwicklung mit teilweise zu spätem Abschluss von Entwicklungen,
- erforderlichen neuen Formen der Integration weiteren Personals in die Prozesse aufgrund des gestiegenen Umsatzes,
- einer den neuen Bedürfnissen entsprechenden notwendigen Führungsorganisation,
- zum Teil fehlendem erforderlichen Führungswissen bei den neu ausgewählten Führungskräften

sichtbar wurden.

Die Ausgangssituation im Bereich der Unternehmens- und Mitarbeiterführung war vor allem dadurch gekennzeichnet, dass

- alle Entscheidungen durch beide Geschäftsführer konzentriert getroffen wurden,

- die Führungsorganisation einer Mischung aus den Geschäftsführern direkt unterstellten Projektleitern und Gruppenleitern (Fertigung) entsprach,
- die Entwicklungsingenieure in Aufgabenkonflikte gerieten, da sie zum Teil neben den Entwicklungsaufgaben auch Fertigungsaufgaben oder Aufgaben im technischen Vertrieb wahrnehmen mussten.

Die bisher gültigen Formen der Ressourcenplanung durch den Geschäftsführer stießen deutlich an ihre Grenzen. Die Mängel in der Führungsorganisation wurden auch in einer Zunahme von Konflikten zwischen verschiedenen Mitarbeitern innerhalb der Firma sichtbar. Als notwendig erwies sich daher neben der Entwicklung einer neuen Organisationsstruktur des Unternehmens, die eine zusätzliche mittlere Führungsebene integriert und in geeigneter Weise die Aufgaben und Kompetenzverantwortlichkeiten definiert, auch der Aufbau von Führungskompetenzen für die neue Struktur.

Eine intern durchgeführte Ist-Analyse des künftigen Führungspersonals zeigte, dass diese sich dadurch auszeichnen, dass sie hochqualifizierte Spezialisten technischer Wissenschaften mit aufgabenorientiertem Führungsbezug sowie stark pragmatischen Herangehensweisen an Problemstellungen sind.

#### **4.1.2 Ziele des Unternehmens**

Ein erstes Ziel bestand darin, eine neue Führungsstruktur im Unternehmen zu etablieren, um die erkannten Mängel im Ressourceneinsatz und -planung zu überwinden. Darauf aufbauend sollte der Produktentwicklungsprozess analysiert sowie eine den neuen Anforderungen entsprechende Prozessstrategie für die Produktentwicklung erarbeitet werden, die eine Verkürzung der Entwicklungszeiten neuer Produkte umsetzen hilft. In prozessbegleitenden Lernprozessen war die Einführung neuer Führungsstrukturen sowie die Befähigung der künftigen Führungskräfte zur Ausführung der erweiterten Aufgaben der Geschäftsführung zu sichern. Die Führungskräfte sollten in die Lage versetzt werden, zum einen kaufmännische und technische Leitungsaufgaben selbstorganisiert zu übernehmen, zum anderen fachliche und organisatorische Detailfragen ohne Einbindung der Geschäftsführer eigenverantwortlich zu klären.

Als Ansätze zur Erhöhung der Führungskompetenz wurden gesehen:

- komplexe Erfassung der Führungsaufgabe in ihrer Zweidimensionalität, d. h. sowohl in ihrer fachlichen als auch in ihrer kommunikativen und psychologischen Dimension,
- Sensibilisierung der künftigen Führungskräfte für Beziehungen zwischen Mitarbeitern und den Momenten der sich in jeder Organisation herausbildenden Gruppendynamik,
- Erkennen der Bedeutung der eigenen Persönlichkeit der Führungskraft im Führungsprozess im Zusammenhang damit, gewahr zu sein, dass mit der Führungsaufgabe eine Autorität verbunden ist, der die Führungspersönlichkeit gerecht werden muss, um ihre Aufgabe erfüllen zu können. Diese verliehene Autorität erzeugt eine neue Wirkung der Handlungen und Äußerungen.

Als zentrale Aufgabe zur Schaffung der neuen Führungsstruktur wurde die Erarbeitung von Führungsinstrumenten verfolgt. Diese bildete eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Prävention von Konflikten im Arbeits- und Führungsprozess.

### **4.1.3 Vorgehensweise**

#### ***Phasenmodell des Vorgehens***

Das Projekt MEDEAN (Methoden der Aneignung neuer Kompetenzen) wurde bewusst in zwei Phasen durchgeführt, wobei die erste Phase dem Aufbau der Führungsstruktur und veränderten Struktur der Prozesse, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Unternehmen galt. Die zweite Phase konzentrierte sich auf die Modifizierung und Optimierung des Prozesses der Produktentwicklung.

Als Hauptargument für die Wahl dieser Vorgehensweise wurde seitens der Geschäftsführung gesehen, dass es für den zukünftigen Gruppenleiter Produktentwicklung bedeutsam ist, die neue Systematik der Produktentwicklung unter seiner Leitung zu erarbeiten. Damit wurde prozessnah der Aufbau der Führungskompetenz und Führungsautorität befördert. Der Ausprägung der Führungspersönlichkeit und des Hineinwachsens in die Führungsaufgaben wurde der Vorrang vor der fachlichen Aufgabe eingeräumt. Grundthese war, dass die eigenständige Erarbeitung der Lösungen durch die Führungskräfte mit den Mitarbeitern selbst Voraussetzung dafür ist, dass Veränderungen im Unternehmen als neuer Ansatz glaubhaft gelingen können.

## ***Aufbau der Führungsstruktur und Aufbau der Führungskompetenz***

### *Neustrukturierung des Unternehmens*

Durch den Geschäftsführer wurde ein Vorschlag zur Strukturierung des Unternehmens nach Gruppen eingebracht. Dabei wurde je Verantwortungsbereich ein Mitarbeiter ausgewählt, der auf Grund seiner fachlichen Position für die Übernahme der Führungsaufgabe geeignet schien. Mit diesen Mitarbeitern führte der Geschäftsführer individuelle Gespräche, in denen sie u. a. nach ihrer Bereitschaft zur Übernahme der entsprechenden Verantwortung befragt wurden. Diese als künftige Führungskräfte vorgesehenen Mitarbeiter bildeten die Projektgruppe. Mit der Bildung der Projektgruppe wurden folgende Ziele verfolgt:

- In der Gruppe sollten die Funktionspläne der Gruppenleiter und damit die Verantwortungen der Gruppen innerhalb der Firmenorganisation selbst entwickelt und bestimmt werden.
- Die Projektgruppe wurde durch ein externes Coaching in Form von Schulungen, Seminaren und Workshops auf die Führungsaufgabe vorbereitet.
- Die Projektberatungen dienten als unmittelbar arbeitsbezogenes Lernfeld und sind als Vorbereitung der späteren Geschäftsleitungssitzungen angelegt. Sie münden in die Geschäftsleitungsberatungen.

In der Projektgruppe wurden die Funktionspläne der Gruppen diskutiert und in Folge dieser Diskussion eine Änderung in der Struktur vorgenommen. Für alle Gruppen wurden Funktionspläne (durch den Geschäftsführer) vorgeschlagen, gemeinsam in mehreren Projektberatungen diskutiert und danach festgelegt. Die neue Struktur wurde eingeführt. Wesentlicher Bestandteil dieser Struktureinführung waren Gruppenberatungen, in denen formal die neu gebildeten Gruppen „gestartet“, die Gruppenleiter eingeführt und durch den Geschäftsführer allen Mitarbeitern das Ziel der neuen Struktur im Sinne einer verbesserten Ressourcensteuerung erläutert wurde.

### *Auswahlkriterien potenzieller Führungskräfte*

Die Führungskräfte wurden im Wesentlichen auf Grund ihrer fachlichen Autorität ausgewählt und hatten nur in einem Fall praktische Vorkenntnisse im Bereich der Führung von Mitarbeitern. Neueres theoretisches Wissen war gänzlich unbekannt.

Mit der ausschließlichen Fokussierung auf fachliche Kompetenzen zeigte sich zugleich eine charakteristische Darstellung der vorhandenen Führungskompetenzen: Die fachlichen Spezialisten verfügten über hoch ausgeprägte Kompetenzen im Bereich der eigenen Persönlichkeit und der Anforderungen an sich selbst. Jahrelange vorrangig individuell ausgerichtete Arbeitsweisen zur Erreichung fachlicher Höchstleistungen erzeugten individuelle Denk- und Handlungsweisen, die positiv ausgeprägt sind. Zudem sind unter Beachtung der Qualifikation eines Ingenieurs ausgeprägte sachlich und objektiv bezogene Betrachtungsweisen Grundlagen für Entscheidungen, die sich ausschließlich auf konstruktive und logisch darstellbare (teilweise algorithmisierbare) Problemlösungen beziehen.

Die Ausprägung von Führungskompetenz erforderte jedoch im Unternehmen neben der verstärkten Ausprägung von Fähigkeiten des „Hineinversetzens in andere“ auch eine teilweise völlig neue Betrachtungsweise der Dinge und Handlungen der Mitarbeiter zu erzeugen. Bestehende Vorstellungen über Entscheidungsmodelle, die allein auf fachlichen oder wirtschaftlichen Gesichtspunkten beruhen, mussten mit Elementen der Kommunikation, der Beachtung von teambezogenen Persönlichkeitsaspekten bis hin zu emotionalen Reaktionen in unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit ergänzt bzw. erweitert werden.

### *Untersuchung der Ausprägung von Führungskompetenzen*

Eine Untersuchung der wissenschaftlichen Begleitung ATB zur Ausprägung von *Führungskompetenzen* zu Beginn der zweiten Projektphase (Abbildung 34) bestätigte die intuitiv getroffenen Einschätzungen der Kompetenzausprägungen und zeigte die höchste Ausprägung im Bereich der Managementkompetenzen sowie im Bereich Persönlichkeit. Ebenfalls relativ stark ausgeprägt war die Sozialkompetenz in der Kooperation.

In der geringen Ausprägung im Bereich Sozialkompetenz/Mitarbeiterführung werden unzureichende Kompetenzen zur Ausführung von Führungsaufgaben der Mitarbeiter erkennbar, die den Entwicklungsstand der fachlich hochkompetenten Mitarbeiter in ihrer Eignung zur Anleitung und Führung von Mitarbeitern kennzeichneten.

Das angestrebte Ziel zeigte in der Betrachtung der Soll-Situation den Bereich *Sozialkompetenz in der Mitarbeiterführung* als voll ausgeprägt. (Abbildung 34) Der Fokus lag dabei auf der weiteren Teamentwicklung in Bezug auf eine effizientere Zusammenarbeit und Zielrealisierung sowie auf

der Erhaltung der Leistungsfähigkeit durch Lösung von Konflikten mit oder zwischen Mitarbeitern.

Ebenfalls eine hohe Zielorientierung wurde von einzelnen Führungskräften in der Entwicklung von *Managementkompetenzen* verfolgt. Dieser Bereich wies insgesamt den höchsten Ausprägungswert der vorhandenen Kompetenzen auf, bildete jedoch zugleich in der angestrebten Entwicklung einen wesentlichen Schwerpunkt. Besonders auffällig in der Einschätzung der Ist-Situation war eine sehr hohe Ausprägung in der Übereinstimmung des eigenen Denkens und Handelns mit den Unternehmenszielen. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse z. B. der Kosten- und Erfolgsrechnung als auch Wissen über Zusammenhänge einzelner Funktionsbereiche ergänzten diese gut ausgeprägten unternehmerischen Kompetenzen.

Die höchsten Entwicklungspotenziale werden in der Repräsentation des Unternehmens entsprechend der Firmenkultur und des Firmenimages sowie in der Kenntnis aller relevanten Unternehmensabläufe und -funktionen sowie der Unternehmensstruktur sichtbar. Dieser Entwicklungsbedarf lag vermutlich in der Expansion des Unternehmens auf internationale Märkte begründet.

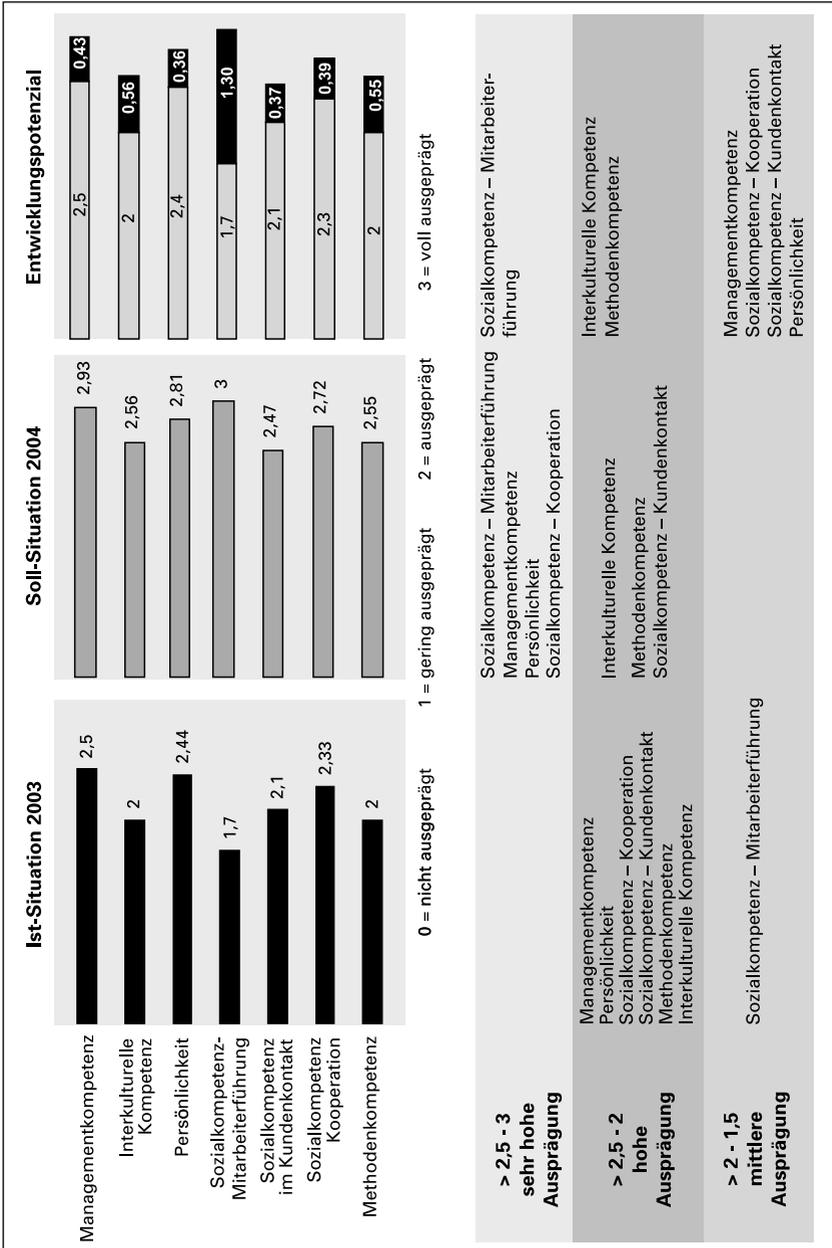
Mittlere Entwicklungspotenziale bestanden in der Aneignung von Fähigkeiten zur Optimierung von Strukturen und Abläufen in Verbindung mit der Kenntnis aller relevanten Unternehmensfunktionen.

Ein tendenziell geringerer, aber ebenfalls noch hoher Ausprägungsgrad wurde mit der weiteren Stärkung der *Persönlichkeitskompetenzen* sowie der Sozialkompetenzen in der Kooperation verdeutlicht. Die Sicherung erforderlicher Kompetenzen zur Übernahme von Aufgaben in der zu schaffenden zweiten Leitungsebene des Unternehmens musste sich damit auf einen sehr hohen Grad der Mitarbeiterorientierung bei strategischer Verantwortung für das Unternehmen selbst und die Arbeit mit seinen Kooperationspartnern konzentrieren.

Das hohe Bewusstsein der an der Befragung mitwirkenden Mitarbeiter und die Bereitschaft zur Entwicklung von Kompetenzen im Bereich Mitarbeiterführung wurde in der Angabe des höchsten Entwicklungspotenziales durch alle Befragten sichtbar. In Verbindung mit der stärkeren Ausrichtung des Unternehmens auf den internationalen Markt wurde die Erweiterung interkultureller Kompetenzen in zweiter Priorität benannt.

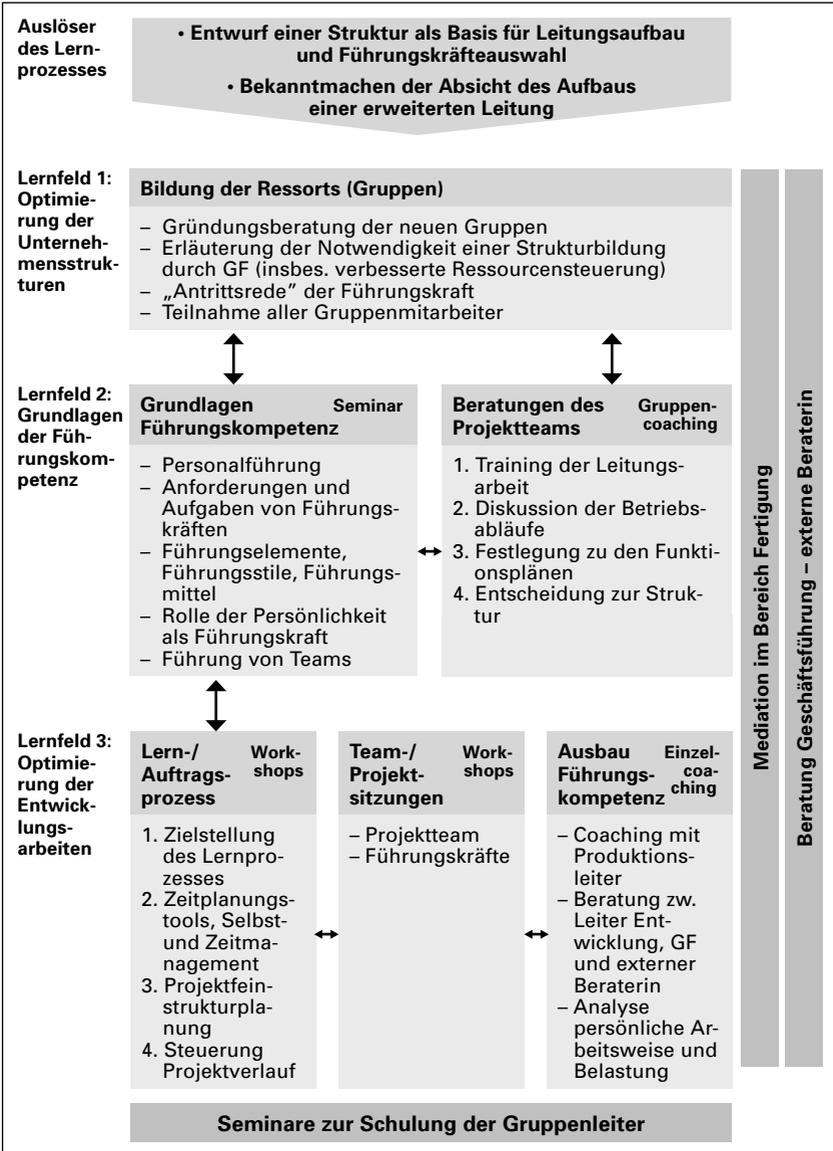
# Abbildung 34

## Ausprägung der Führungskompetenzen



### Abbildung 35

Komplexes Lernsystem zur Ausprägung von Führungskompetenzen durch Lernen im Prozess der Arbeit



## ***Modell prozessbegleitender Lernformen zur Ausbildung von Führungskompetenz***

Mit der Formulierung der Projektziele wurden zu Beginn des Jahres 2003 die Lernprozesse bei iris eingeleitet. In der in Abbildung 35 dargestellten komplexen Gesamtstruktur der innerhalb des Projektzeitraumes praktizierten unterschiedlichen Lernformen wird deutlich, dass mit der Zielstellung der Neustrukturierung des Unternehmens und der Einführung einer handlungsfähigen und kompetenten Führungsebene das Unternehmen als Ganzes einem grundlegenden Wandel unterzogen wurde.

### *Lernfeld 1: Optimierung der Unternehmensstrukturen*

Die Teamberatungen dienten zum einen als Plattform für den gegenseitigen Informationsaustausch über Aufgaben und Verantwortungen der Teilnehmer. Zum anderen wurden diese Beratungen die Basis für die Entwicklung bzw. Verbesserung der Führungsmethoden und -mittel. Einbezogen wurden gleichzeitig Anstöße und Überlegungen zur Einbindung in strategische Aufgaben der Unternehmensführung, indem der Geschäftsführer jeweils über den aktuellen wirtschaftlichen Stand des Unternehmens informierte und abgeleitete Konsequenzen für das Unternehmen aufzeigte.

Die Realisierung der Lernprozesse erfolgte im Laufe des ersten Jahres in intensiver Kontinuität und Wechselwirkung der Lernformen: Seminare und Trainingsmaßnahmen einmal monatlich sowie zusätzlich 14tägige Teamberatungen als Basis der Erprobung, Entwicklung bzw. Verbesserung der Führungsmethoden und -mittel.

### *Lernfeld 2: Grundlagen der Führungskompetenz*

Neben unmittelbarem prozessbezogenen Lernen in den Teamberatungen wurde die Durchführung eines Führungskräfte Trainings begleitend im Arbeitsplan verankert. Ziel dieses Trainings war, die für die Führungsaufgaben vorgesehenen Mitarbeiter vor dem Antritt der Führungstätigkeiten mit Kompetenzen zur Personalführung auszurüsten. Als Grundlagen der Führungskompetenz wurden im Rahmen einer Seminarreihe vermittelt:

- Personalführung als Teil der Unternehmensaufgabe,
- Anforderungen und Aufgabenfeld von Führungskräften,
- Führen und Führungselemente, Führungsstile, Führungsmittel,
- Rolle der Persönlichkeit der Führungskraft, Autorität, Selbstreflexion,

- Teamführung und Teamzusammensetzung, Rollenverteilung, Phasen der Entwicklung von Teams, Teamkonflikte und produktive Steuerung.

Neben der Vermittlung von Grundlagen der Führungskompetenz durch reinen Frontalunterricht wurde in den Seminaren auch mit Fallbeispielen, Tests und Rollenspielen gearbeitet. Der gewählte Methodenmix führte bei den Teilnehmern und der externen Beraterin zur Einschätzung, dass die Schulung die veranschlagten Ziele erreicht hat.

In einem speziell durchgeführten Führungskräfte-seminar „Praxisrelevante unternehmensindividuelle Umsetzung der Führungsmittel Information und Motivation“ wurden Grundlagen der Ausführung von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern erarbeitet, zu denen u. a. die Festlegung der Struktur von Arbeitsberatungen und Teamsitzungen als auch die eigenständige Erarbeitung von Lernmitteln als Sammlung von „Führungsunterlagen“ gehörte. Gleichzeitig schätzten die Teilnehmer die Veranstaltung aufgrund der unmittelbar in der täglichen Arbeitspraxis anwendbaren Methoden wie z. B. der teamrelevanten Jahresabschluss- bzw. Jahreseröffnungsrituale als sehr konstruktiv ein.

### *Lernfeld 3: Optimierung der Entwicklungsarbeiten*

Mit der Durchführung regelmäßiger Workshops im Projektteam, die ausgehend von einer Analyse der Schwachstellen in den genannten Bereichen zu einer anforderungsgerechten Arbeitsweise führen sollten, wurde die Anwendung der entwickelten Führungskompetenzen auf neue anspruchsvolle Aufgaben der Veränderung im Unternehmen übertragen. Durch den Geschäftsführer wurden Anforderungen formuliert, die an den Produktentwicklungsprozess zu stellen sind (Abbildung 36).

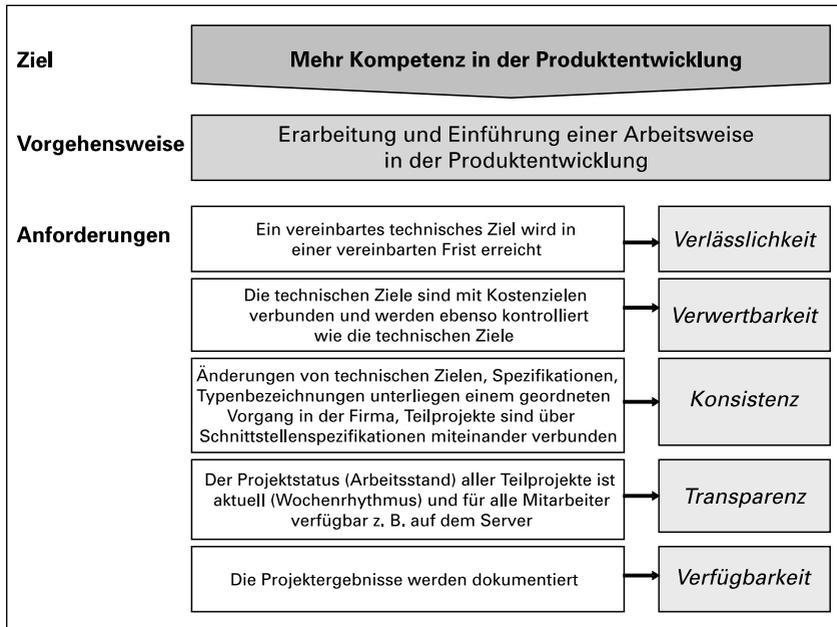
In Vorberatungen zwischen dem Geschäftsführer und der externen Beraterin wurde erörtert, wie der Weg zur Erreichung einer gut geplanten und termingerechten Entwicklung entsprechend den formulierten Anforderungen aussehen könnte. Einbezogen wurden eine Reihe beeinflussender Faktoren der Produktentwicklung, die in die Erarbeitung geeigneter Vorgehensweisen im Prozess der Entwicklung einspielen. Zu diesen gehören u. a.:

- generelle Organisation und Verantwortungsverteilung,
- Tagesaufgaben versus Langfristaufgaben,
- Schnittstellen zwischen den Mitarbeitern,

- Verfügbarkeit von Dokumentationen,
- persönliche Fähigkeit zur planvollen Arbeit.

### Abbildung 36

Anforderungen an den Produktentwicklungsprozess als Zielstellung des Workshopzyklus



Vereinbart wurde die Durchführung von vier Workshops mit dem gebildeten Projektteam aus allen Mitarbeitern des Entwicklungsbereiches (Abbildung 37), die ausgehend von einer Schwachstellenanalyse zu einer eigenständigen Arbeitsweise der Gruppe führte:

- Workshop I: Einführung in die Thematik, Identifizierung von Schwachstellen
- Workshop II: Auswahl und betriebliche Modifizierung unterstützender Arbeitsinstrumente und -methoden: Zeitplanungstools, Profiling Zeittyp, Selbst- und Zeitmanagement
- Workshop III: Projektfeinstrukturplanung
- Workshop IV: Steuerung Projektverlauf

## Abbildung 37

### Grundlegender Aufbau und Ablauf der Workshops



Von großer Bedeutung waren die mit dem ersten Workshops verbundenen Ziele der Erzeugung von Veränderungsbereitschaft und Mitwirkung an den Prozessen durch die Mitarbeiter. Erreicht werden konnten:

- die Sensibilisierung für die Besonderheiten und Risiken marktorientierter Projektarbeit und der daraus folgenden Zeit- und Leistungsbezogenheit,
- die Aktivierung von Handlungsbereitschaft zur Erfassung und Umsetzung von Reserven,
- die Darstellung des Ist-Zustandes und das Erkennen der Hauptproblembereiche sowie
- die Vermittlung eines Teamgefühls über die gemeinsame Arbeit an einem selbst gesteckten Teamziel.

Als Erfolgsmoment wurde vor allem die positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Initiative der Geschäftsleitung gesehen. Erkennbar wurde dies auch an der weitgehend ähnlichen Gewichtung der Probleme, so dass die geplante weitere Vorgehensweise auf Zustimmung stieß.

Gleichzeitig konnte zur gezielten Forcierung der Kommunikation sowohl zwischen den Mitarbeitern in Berlin und Stuttgart als auch innerhalb des gesamten Teams die Nutzung persönlicher E-Mail-Accounts angeregt werden.

Mit der Entscheidung zur Betrachtung des Produktentwicklungsprozesses und der Arbeiten zu Funktionsanpassungen in Soft- und Hardware als Auftragsprozess konnten die Mitarbeiter im Workshop II gedanklich abgeholt werden. Es entstand ein „gedankliches Pendant“ zum Betriebsauftrag (Lieferungen), das die Abstimmung und Bewertung einer prinzipiellen Passfähigkeit sowie einer Implementierung der neuen Lösung in die iris-Abläufe erleichterte. Gleichzeitig konnten organisatorische Festlegungen getroffen werden, die die Handhabung der Dokumente beschrieben (z. B. Zeichnung, Ablage).

### *Lernfeldübergreifende Prozesse*

Die Realisierung lernfeldübergreifender Prozesse hatte im Verlauf der erfolgten Veränderungen im Unternehmen vor allem den Anspruch, die individuellen (persönlichen), teambezogenen und kulturellen Faktoren im Unternehmen i. S. eines innovativen Veränderungsprozesses aufrechterhalten und zu befördern. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stand dabei

vor allem die Lösung bzw. Vermeidung von Konflikten als leistungshemmende Barrieren der Zusammenarbeit, die Sicherung der individuellen Leistungsfähigkeit der Führungskräfte in ihrer Wechselwirkung von tatsächlicher und empfundener Arbeitsbelastung sowie die Erhaltung des offenen, konstruktiv-kritischen Unternehmensklimas i. S. aller Interessenbeteiligten.

Gewonnene Erfahrungen aus einem laufenden Prozess der Mediation konnten genutzt werden: Fehler im Führungsverhalten können durch gezieltes *Coaching des Teamleiters* korrigiert bzw. bei rechtzeitigem Training vermieden werden.

Mit der Durchführung der Mediation wurde zugleich im Fertigungsbereich ein neues Instrument der Mitarbeiterführung erfolgreich erprobt, das im Kontext der Entwicklung der Führungskompetenz angewandt und auch vermittelt wurde. Für die Unternehmensentwicklung und die Führungstätigkeit waren insbesondere die herausgearbeiteten Gründe für die Konfliktenstehung, die Methoden zur Konfliktlösung und die eingesetzten administrativen Festlegungen zur künftigen Vermeidung von Konflikten lehrreich.

Besonders die erfolgten *Nachbereitungen der Workshops* dienten der gemeinsamen Auswertung des positiven Ergebnisstandes, aber auch der Aufdeckung möglicher Hemmnisse im festzulegenden weiteren Vorgehen. Gleichzeitig konnten Missverständnisse in den Betrachtungsweisen der in unterschiedlicher Verantwortung eingebundenen Personen ausgeräumt werden. Herausgestellt wurde der Prozesscharakter der Veränderungen: Die erneute Klärung der Verteilung von Arbeitsaufgaben (Funktionspläne) ist ein normaler Vorgang und hat mit den Änderungen in der Firma zu tun. Dieser Prozess vollzieht sich in allen wachsenden Firmen und ist kein Grund zum Verzweifeln.

Mit dieser *Ergebnisreflexion* war zugleich die Möglichkeit verbunden, die persönlichen Überzeugungen, Belastungen und Ideen des künftigen Gruppenleiters zu erkennen. So bot sich eine Handlungsbasis für erkennbare negative Stresstendenzen und Anzeichen der Überforderung, die aufgrund objektiver (Tages- und Arbeitsplanung) als auch subjektiver Faktoren (perfektionistische Lösungsansätze i. S. „wir können alles schaffen“) entstanden sind. Besonders mit der im Gespräch erfolgten Verdeutlichung des Stellenwertes der Person für das Unternehmen und den unterbreiteten Abgeboten, z. B. Sonderregelungen der Arbeitszeiteinteilung, wurde die Motivation der künftigen Führungskraft aufrecht erhalten. Konkret unter-

breitet wurden Angebote gemeinsamer Erarbeitung individueller Problemlösungen in einem Coaching sowie Überlegungen, wie weitere Aufgabenanteile delegiert werden können bzw. zu bewerten ist, welche Aufgaben nicht gelöst werden können. Zugleich halfen diese Gespräche, erlebte Anforderungen realistischer einzuschätzen, wenn mehrere Personen diese bewerteten. So wurde für die Führungskraft deutlich, dass in der hohen Marktdynamik, in der sich das Unternehmen befindet, perfektionistische Ansätze selten Chancen haben.

#### **4.1.4 Ergebnisse**

Die erreichten Ergebnisse zeigen ein hoch ausgeprägtes Vermögen, auf veränderte Arbeitsanforderungen in Aufgaben, Umgebungsbedingungen und (persönlichen) Leistungsvoraussetzungen mit angepassten Lernformen zu reagieren. Aufgrund der erfolgreichen Durchführung der Seminare wurde zugleich eine Erweiterung des Lernens durch eine Begleitung des Veränderungsprozesses im Workshop ergänzt. Im Laufe des Projekts erfolgte ein Wandel von anfangs stärker arbeitsbezogenem Lernen zur zunehmenden Nutzung arbeitsgebundener bzw. arbeitsimmanenter Lernformen; individuelle und kollektive Lernformen wurden in Abhängigkeit des operativ-temporären Entwicklungsbedarfes abwechselnd praktiziert.

Zugleich zeigte sich die Notwendigkeit des Vorhandenseins von „Messfühlern“ für situative Veränderungen aufgrund des Wandlungsprozesses im Arbeitsbereich und Unternehmen. Die vom Geschäftsführer wahrgenommene Funktion der Sensibilisierung für Entwicklungen in den Teams und Veränderungen bei einzelnen Personen in Arbeitsleistungen, Verhalten, Belastbarkeit u. a. muss in der Konsequenz des angestrebten Entwicklungsprozesses bei den Führungskräften verankert sein.

Die durchgeführten Maßnahmen und Aktivitäten befinden sich in einer Wechselwirkung von Personal- und Organisationsentwicklung, indem die Veränderung der Prozesse im Bereich Produktentwicklung parallel zur Kompetenzentwicklung der Führungskräfte vollzogen wurde, z. B. durch Workshops und Teambesprechungen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor wurde in der Herangehensweise einer koordinierten Personal- und Organisationsentwicklung erkennbar. Dazu gehörte die konsequente Übertragung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und methodischen Vorgehensweisen vom Geschäftsführer an die Führungskräfte und die Bereitstellung notwendiger Unterstützungsmaßnahmen, z. B. in externer Beratung, verän-

derten externen Formen der Begleitung in Workshops sowie der Vermittlung persönlicher Erfahrungen und Erkenntnisse.

Die praktizierte Verbindung von Organisations- und Personalentwicklung zeigte sich in der Umstrukturierung und Einführung der zweiten Führungsebene mit gleichzeitiger Ausprägung von Führungskompetenz. Die Veränderung der organisationalen Rahmenbedingungen zog hierbei unweigerlich notwendige Kompetenzentwicklungsprozesse des Einzelnen nach sich. Unterstützende Wirkung für die Ausprägung und Weiterentwicklung selbstorganisatorischer Fähigkeiten der Mitarbeiter lag zudem in der lernförderlichen Unternehmens- und Führungskultur, die sich in der hohen Motivation der Beschäftigten sowie in den von den Mitarbeitern beschriebenen, vorrangig partnerschaftlich bzw. gruppenbezogenen Führungsbeziehungen widerspiegelte.

Wesentliche Rahmenbedingungen zur Entwicklung der organisationalen Kompetenz wurden durch den infolge des Unternehmenswachstums zunehmend notwendigen Ausbau eher informeller Kommunikationsbeziehungen in zielgerichtete formelle Kooperations- und Kommunikationsstrukturen geschaffen.

Mit der aktiven und lernenden Einbindung der künftigen Führungskräfte als Zielgruppe der individuellen Kompetenzentwicklung wurde eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung der organisationalen Kompetenz geschaffen: Die Führungskräfte wurden als Promotoren und Multiplikatoren der Veränderungsprozesse befähigt, auf die Breite der Mitarbeiter wirken zu können. Wesentliche Entwicklungspotenziale für diese Wirkung wurden vor allem mit der Vermittlung und der Entwicklung von Führungskompetenzen genutzt.

Ein wesentliches Erfolgsmoment in diesem Kompetenzentwicklungsprozess stellte die Verbindung von prozessbezogenen Formen des Lernens mit organisatorischen, strukturellen und aufgabenbezogenen Veränderungen im Rahmen der Teambesprechungen und der Vermittlung der Führungskompetenzen in anfangs stark vermittlungsorientierten Lernformen dar. Mit der Zielstellung, fachliche Kompetenzen mit der Ausprägung von Führungskompetenz zu verbinden, lag in der inhaltlichen und methodischen Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen ein wesentlicher Erfolgsanspruch. Die Vermittlung von Kenntnissen musste zur Erreichung dieser Zielstellung stark mit der eigenverantwortlichen Ausführung und

Beherrschung von Führungsmethoden verbunden werden. Als Podium für dieses aufgabenbezogene Lernen boten die Workshops unter externer Beratung eine gute Basis und verstärkten diesen Anspruch.

Besonders hervorzuhebende Effekte des beschriebenen Lernprozesses sind

- Vorteile auf der *organisationalen Ebene*, indem eine Entlastung der Geschäftsführer von administrativen Personalaufgaben zugunsten strategischer und kundenbezogener Geschäftstätigkeiten erfolgen konnte und eine Verstärkung der Wechselwirkung von Personal- und Organisationsentwicklung erreicht wurde;
- Vorteile auf *individueller Ebene*, die vor allem in der Erhöhung der Selbstorganisationskompetenz und Eigenverantwortlichkeit der Führungskräfte durch verstärkt angewandte prozessbezogene Lernformen bestehen.

Als wichtigstes Ziel wurde erreicht, dass die Führungskräfte ihre Aufgabe angenommen und im Verlauf des Projekts ihre Methodiken weiter geschärft haben. Die Begleitung durch die externe Beraterin erwies sich als wesentlich, um wichtige Elemente der Führungsarbeit zu thematisieren und die neuen Führungskräfte dafür zu sensibilisieren.

In der iris GmbH arbeitet eine neue Organisationsstruktur. Diese konnte eingeführt werden, da unterschiedliche Sichtweisen und Vorschläge der Führungskräfte vorteilhaft kanalisiert werden konnten. Diese wurden durch Einzelaktivitäten der Mitarbeiter begleitet. Die Aufnahme der Teamkommunikation und ihre kontinuierliche Forcierung erwies sich dabei als bedeutsam für die Identifizierung des Einzelnen mit dem Team und für dessen atmosphärische Gestaltung.

Als Ergebnis der Lernprozesse ist allerdings auch die Etablierung neuer Arbeitsformen, -instrumente und -methoden zu nennen, die besonders in den teambezogenen Lernphasen entstanden sind: Zu diesen gehören der von der neu gebildeten Leitung – wie bereits mit den Projektgruppenberatungen praktiziert – festgelegte regelmäßige 14-tägige Beratungsturnus ebenso wie organisatorische Instrumente und Regulative als fest etablierter Prozess. Beispiele dafür sind eine „Überleitungsordnung für neue Produkte“ sowie eine Betriebsanweisung „Änderung an Lieferprodukten“ ebenso wie Arbeitsanweisungen, z. B. zur Warenannahme, Reklamation von Zulieferungen, Vergabe von Bezeichnungen u. a.

Der unmittelbar erreichte Nutzen der Ergebnisse der Lernprozesse im Arbeitsprozess führte zu positiven Zusatzeffekten bei den Einzelnen, aber auch bei den Teams. Festgestellt werden konnte vor allem die hohe Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung durch die Beteiligung an der Lösungsentwicklung und -umsetzung, die Erhöhung von Problemlösungsfähigkeit sowie das Erkennen der Effizienzsteigerung durch Formalisierung sich ständig wiederholender Arbeitsabläufe. Mit der erreichten Verbesserung der Information und Kommunikation, besonders durch die Schaffung einer effizienten Meetingkultur und die Optimierung der Teamkommunikation, konnte eine Motivierung für die Fortführung des Prozesses – auch über den Projektzeitraum hinaus – erreicht werden.

#### **4.1.5 Weitere Schritte**

Mit dem Projekt MEDEAN hat iris auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung teilweise völlig neue Erfahrungen sammeln können: So wurde die Methodik „Projekt“ für eine umfassende Neuorganisation sowohl auf der Strukturebene als auch auf der Prozessebene eingesetzt. Gleichzeitig wurden erstmals Erfahrungen mit der Einbeziehung externer Kompetenzen durch eine Beraterin gewonnen. Auf diesem Wege konnten sich sowohl Geschäftsführung als auch Führungskräfte Know-how über moderne Führungsmethodiken aneignen bzw. in das Organisationswissen aufnehmen. Dieses Wissen ist in der Folgezeit weiterzuentwickeln und innerhalb der „funktionierenden“ Organisation und Prozesse zu stabilisieren. Während die Verbesserung von Prozessabläufen und -organisation durch die Überarbeitung und Erarbeitung von Struktur- und Funktionsplänen schon wesentliche Fortschritte erreicht hat, werden besonders im Rahmen ergänzender Prozessdokumentationen noch erhebliche Entwicklungspotenziale sichtbar.

Zugleich erweist sich die Etablierung einer instrumentell-methodischen Arbeitsbasis der Personalentwicklung durch geeignete Instrumente der Analyse, Bewertung sowie der kontinuierlichen Umsetzung der Personalentwicklung (z. B. in Personalentwicklungsgesprächen) als eine erkennbar notwendige Unterstützung. Diese Formen reflexiven Lernens bilden für die weitere Entwicklung von Fähigkeiten der Selbststeuerung und Motivation durch Feedback eine wesentliche Unterstützung für die Arbeit der neuen Führungskräfte.

Ein gesteigertes Bewusstsein für Personalentwicklungsprozesse im Unternehmen wurde im Laufe des gesamten Projekts erkennbar: Während

der Fokus im ersten Projektzeitraum stärker auf der Entwicklung technischer Hilfsmittel im Rahmen des Wissensmanagements lag, sind die Ziele und Aktivitäten wesentlich stärker auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und eine adäquate Ausgestaltung der organisatorischen Strukturen im Unternehmen gerichtet.

Die endgültige Implementierung der neuen Arbeitsweise in der Gruppe Produktentwicklung wird in zwei weiteren Workshops vorbereitet und eingeführt. Dabei dienen die genannten Workshops der Bewertung und Diskussion der von den Teammitgliedern erarbeiteten Lösungsvorschläge:

- Leitfäden zur Erstellung von Lasten- und Pflichtenheften, wobei die eindeutige Zielformulierung im Lastenheft in die Must-have-Liste für eine Entwicklungsaufgabe aufgenommen wird,
- Entwicklungsaufträge und Feinstrukturplan,
- grafische Darstellung des Projektverlaufs, der Produktentwicklung und der Kapazitätsauslastung der Mitarbeiter,
- Festlegungen zur Übergabe eines Entwicklungsauftrages an den Projektleiter des Produktentwicklungsprojekts als definierter Start der Entwicklung,
- Festlegungen zum Ende des Produktentwicklungsprojekts mit Überleitung und Bekanntgabe der Ergebnisse in der Geschäftsleitungsberatung.

Gleichzeitig wird das Prinzip der Workshoparbeit als Lernform, die den Arbeitsprozess unmittelbar einbezieht, auch in andere Gruppen übertragen. Dabei konnten bereits aus der Analyse der Produktentwicklungsarbeit Anforderungen an die Arbeit der Gruppe Vertrieb und Service formuliert werden, die in einem neuen Projekt (MEDEAN) umzusetzen sind.

Die in den Workshops begonnene Teamkommunikation, die durch kontinuierliche Teammeetings fest im Alltag des Arbeitsprozesses verankert wurde, führte zu zielgerichteten, thematischen Einzelaktivitäten der Teilnehmer zur Forcierung des Gesamtprozesses. Die im Verlauf der Workshops entwickelte konstruktiv-kritische Arbeitsweise bildet heute die Basis der erfolgreichen Arbeit der ins Projekt einbezogenen Teams: Sie sind offen für unterschiedliche Vorschläge und Sichtweisen und für die Optimierung der Prozesse motiviert. Diese Motivation, die daran erkennbar ist, dass auch über die Workshops hinaus konstruktiv an den Themen gearbeitet wird und der Wunsch nach Unterstützung durch den Geschäftsführer und

die anderen involvierten Bereiche besteht, verdeutlicht die Breitenwirkung der Lernprozesse im Unternehmen.

Für die Verbesserung der Effizienz in der Produktentwicklung als eine der wesentlichen Bedingungen für das erfolgreiche Bestehen von iris im internationalen Markt sind Voraussetzungen geschaffen worden. Deren Umsetzung in einen neuen Arbeitsprozess steht aber noch am Anfang und erfordert eine konsequente Fortsetzung des eingeschlagenen Weges. Wir erwarten realistisch, dass auf diesem Wege nicht wenige Schwierigkeiten zu überwinden sind. An Entschlusskraft dafür mangelt es iris nicht.

## 5 Zusammenfassende Schlussfolgerungen

*Dagmar Israel, Irene Pawellek*

Erkennbar wird in der Betrachtung der betrieblichen Beispiele, dass Kompetenzen der Mitarbeiter und des Unternehmens zur (teilweise) ausschlaggebenden Ressource für die Entwicklung der Unternehmen werden (Lichtenberger 1999). Deren Ausprägung bestimmt maßgeblich die Fähigkeit zur Ausrichtung am Markt, zur Entwicklung neuer Technologien sowie die Innovationsfähigkeit und unternehmerische Flexibilität im Denken und Handeln. Gerade Letztere hängt entscheidend davon ab,

- wie offen Denk- und Handlungsstrukturen im Unternehmen verankert und manifestiert (betoniert) sind,
- wie ein paritätisches Gleichgewicht von operativen und strategischen Entscheidungen und Orientierungen seitens des Managements vorgelebt wird,
- wie Freiheitsgrade in Verantwortungsbereichen ausgeprägt sind und zugleich klare Grenzen zu erkennen sind,
- wie vorausblickend und zugleich für den Augenblick Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen geschaffen werden und letztlich,
- wie Wege für neue Lösungen durch Instrumenten- und Werkzeugbereitstellung verantwortlicher Personen im Unternehmen erleichtert werden im „Ausprobieren und Gehen“.

Es vollzieht sich ein Wandel im gelebten Verständnis für Personal- und Organisationsentwicklung in den Unternehmen: Der bisher definierten bzw. fehlenden Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle des betrieblichen Personales (i. S. eher klassischer Aufgaben) verlagern sich in Richtung der (gezielten) Nutzung und Erweiterung individueller Kompetenzen in Übereinstimmung mit Kompetenzen der Teams und Organisation in den Unternehmen. Eine Durchdringung der technologischen mit sozialen Wissensbereiche und deren Entwicklung über alle Ebenen des Unternehmens wird deutlich und bildet mit den Kern der betrieblichen Aktivitäten. Nicht mehr individuelle Kompetenzentwicklung Einzelner in externen Seminaren und Lehrgängen, sondern das Lernen am Problem des Arbeitsprozesses in betrieblichen Arbeitsgruppen unter Einbringung und Nutzung des Erfahrungswissens des Einzelnen charakterisiert die betrieblichen Lernstrategien in innovativen KMU. Die sich verstärkt herausbildenden

Strukturen in den Unternehmen zeigen die Verankerung innovativer Personalaufgaben als Aufgaben zur Initiierung und Einbindung betrieblicher Formen des Wissenstransfers.

Dabei gibt es nicht *den einen und einzigen* Weg, sondern die Unternehmen suchen nach der für sie geeigneten Lösung bezogen auf die Ausprägung der betrieblichen Selbstorganisation. Das verdeutlicht die Vielfalt und Spannbreite der Lösungsansätze, die in den Unternehmen erfolgreich praktiziert wurden.

Eine permanente Bewältigung neuer Arbeits-, Betriebs- und Lernorganisationen bringt dabei Effekte der Kompetenzentwicklung, Persönlichkeitsentfaltung und betrieblichen Innovationsfähigkeit zum Ausdruck. Die damit erzeugte Selbstorganisation zeigt Abhängigkeiten im gewählten bzw. zu wählenden Vorgehen von folgenden Faktoren:

- Kopplung der Lernprozesse und Personalentwicklung an Veränderungsprozesse;
- Formulierung einer Zukunftsvision in der Kommunikationsstruktur, die ermöglicht, die „Leute mit auf die Reise zu nehmen“ und zugleich mit der Zukunft zu konfrontieren;
- Sicherung der Orientierung in der Gegenwart durch die Schaffung personeller Verantwortlichkeiten sowie Klarheit in Organisation, Planung und Kontrolle mit eindeutig messbaren Zielen, die verbindlich, beibehaltbar und einklagbar sind und neben der Zielformulierung vor allem Wege und Maßnahmen zur Zielerreichung festlegen;
- Leitbilder als Handlungsorientierung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen einsetzen bei stringenter Unterstützung von Kompetenzentwicklungsprozessen durch die Geschäftsführung/Management mit der Erkenntnis: persönliche Reife und Führungskultur der Firmen = notwendige Voraussetzung für Führungskräfte;
- verstärkte Einbeziehung der Führungskräfte in die Verlagerung der Investitions-, Qualitäts- und Umsetzungsrisiken von Veränderungen und Qualifizierung, indem diese als Impulsgeber fungieren: Initiale erzeugen und Prozesse reflektieren;
- kompetenzförderliche Strukturen in den Arbeitsbereichen, die die Ausführung ganzheitlicher Tätigkeit sichern, übergreifende Verantwortung und Aufgabenerfüllung fordern und in ihrer inhaltlichen Ausrichtung individuelle und organisationale Lernpotenziale initiieren;
- erkennbare spezifische Strukturmerkmale in der Kopplung von Dezentralisierung und Zentralisierung, Projektteams aus Mitarbeitern mehr-

rer Bereiche, die Selbstlernprozesse initiieren, betriebliches Lernen und Selbstorganisation (Training-on-the-Job, Lernort Arbeitsplatz, informelles Lernen in Gruppen) steuern sowie Nutzung externer Unterstützung in ausgewählten Feldern des Tagesgeschäftes (Externe als Katalysator);

- Beurteilung der personen- und situationsspezifischen Angemessenheit von Ansätzen zur Lernförderung und eine hohe Übereinstimmung von Formen des Lernens in der Verbindung von Lern- und Arbeitsprozess;
- Kommunikation organisieren und als Management und Führungskräfte begleiten, da besonders die „gefühlte Kommunikation als Indikator“ und als kritischer Erfolgsfaktor der Personalentwicklung wirkt.

In den dargestellten betrieblichen Beispielen wird deutlich, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Lernen im Prozess der Arbeit begünstigt wird: gegenständliche, soziale, kulturelle Bedingungen – von den technisch-räumlichen Gegebenheiten über zeitlich-organisatorische Modelle, Entlohnungs- bzw. Gratifikationssysteme, Aufgabenstrukturen, Führungsstile, Kommunikationsmuster einer Organisation bis hin zu ihren externen Kontextbedingungen.

Verdeutlicht wurde die hohe Abhängigkeit der Unternehmen von Kontextbedingungen des Marktes, besonders des Aufschwungs oder der Krise der Branche und deren Wirkungen auf die Personalentwicklung der Unternehmen. Zur Bewältigung dieser – für kleine und mittlere Unternehmen nicht zu vermeidenden – Turbulenzen im Alltag erzeugt die gemeinschaftliche Entwicklung von Lösungen und Strategien und deren Umsetzung in operative Maßnahmen im Zusammenwirken von Management, Führungskräften und Mitarbeitern *existenzbeeinflussende Wirkungen*. Die Entwicklungsrichtungen des Personalmanagements werden dabei kontinuierlich neu definiert bzw. angepasst ebenso wie die Übertragung der Verantwortlichkeiten. Bisher bekannte Modelle der Institutionalisierung werden ergänzt durch dezentrale und zentrale Aufgabendefinitionen in den Unternehmen.

Unterstützende Wirkung für die Ausprägung und Weiterentwicklung selbstorganisatorischer Fähigkeiten der Mitarbeiter hatte zudem die lernförderliche Unternehmens- und Führungskultur, die sich in der hohen Motivation der Beschäftigten sowie in den von den Mitarbeitern beschriebenen vorrangig partnerschaftlichen bzw. gruppenbezogenen Führungsbeziehungen widerspiegelt. Besonders hervorgehoben werden soll an dieser Stelle die Rolle der Führungsstile und Kommunikationsmuster einer Organisation.

Sie sind die wesentlichsten Erfolgsmomente zur Verbindung von prozessbezogenen Formen des Lernens mit organisatorischen, strukturellen und aufgabenbezogenen Veränderungen. Mit der Zielstellung der Unternehmen, fachliche Kompetenzen mit der Ausprägung von Führungskompetenz zu verbinden, liegt in der notwendigen Einheit der inhaltlichen und methodischen Durchführung der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ein wesentlicher Erfolgsanspruch, der auch aufgezeigt werden konnte.

Nicht Neuentwicklung, sondern adaptierte und modifiziert weiterentwickelte Lern- und Qualifizierungsformen stehen in diesem Prozess im Mittelpunkt. Auf die spezifischen Erfordernisse der Firmen in der Organisation, in Prozessen und Strukturen werden adaptierte Formen der Instrumente in der Personalentwicklung zugeschnitten. Diese umfassen alle Bereiche der Personalentwicklung:

- Stellenbeschreibungen bzw. Stellenprofile zur Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Kompetenzanforderungen,
- Vorgehensweisen zur Erarbeitung von Leitbildern zur Identifizierung der Mitarbeiter,
- Einarbeitungspläne bzw. betriebliche Einarbeitungshilfen,
- Leitfäden für Bewerbungsgespräche,
- Auswertungsbögen für Bewerbungsgespräche zur Rekrutierung und Einstellung neuer Mitarbeiter,
- Leitfäden für Mitarbeiter- und Personalgespräche,
- Feedbackrunden in Teams und Arbeitsbereichen u. a.

Der beschriebene erhöhte Stellenwert von Kompetenzen als betriebliche Ressource zeigt sich im instrumentellen Bereich darin, dass die Erstellung von Kompetenzprofilen mit unterschiedlichsten Anwendungsformen (Stellenbeschreibungen, Ersetzbarkeitsbasis für Aufgaben und Mitarbeiter, Grundlage für Lernprozesse u. a.) in der Mehrzahl der Unternehmen erfolgt oder zukünftig erfolgen wird.

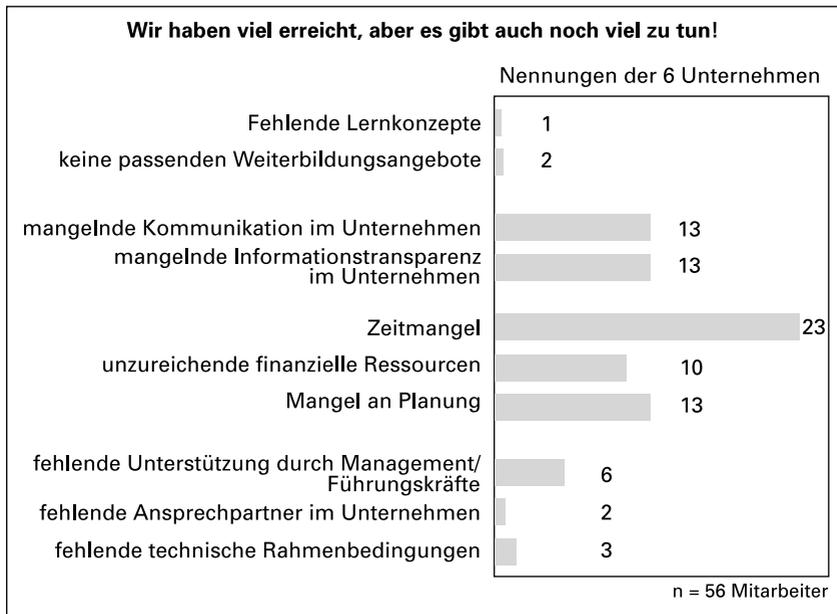
### **Ausblick**

Deutlich wird, dass wesentliche Veränderungen im Verständnis und der Praxis betrieblicher Lernprozesse und Kompetenzentwicklung erfolgt sind. Das ist zu erkennen am aufgezeigten geringen Bedarf an Lernkonzepten und Weiterbildungsangeboten. In diesem Bereich wurden geeignete und praktikable Lösungen gefunden, wie die Beispiele verdeutlichen.

Die Einbindung in kontinuierliche Anwendungsroutinen muss aufgrund des erkannten Zeit- und Planungsmangels in Methoden und Instrumenten weiter vervollkommen werden. Ebenso sind Kommunikation und Informationstransparenz in den Unternehmen bei den einzelnen Mitarbeitern wichtige kompetenzförderliche Faktoren, die im täglichen Arbeitsprozess und Umgang miteinander ihre Erfüllung finden.

### Abbildung 38

*Hemmende Faktoren der betrieblichen Kompetenzentwicklung – Ergebnisse aus dem Sample der neuen Bundesländer*

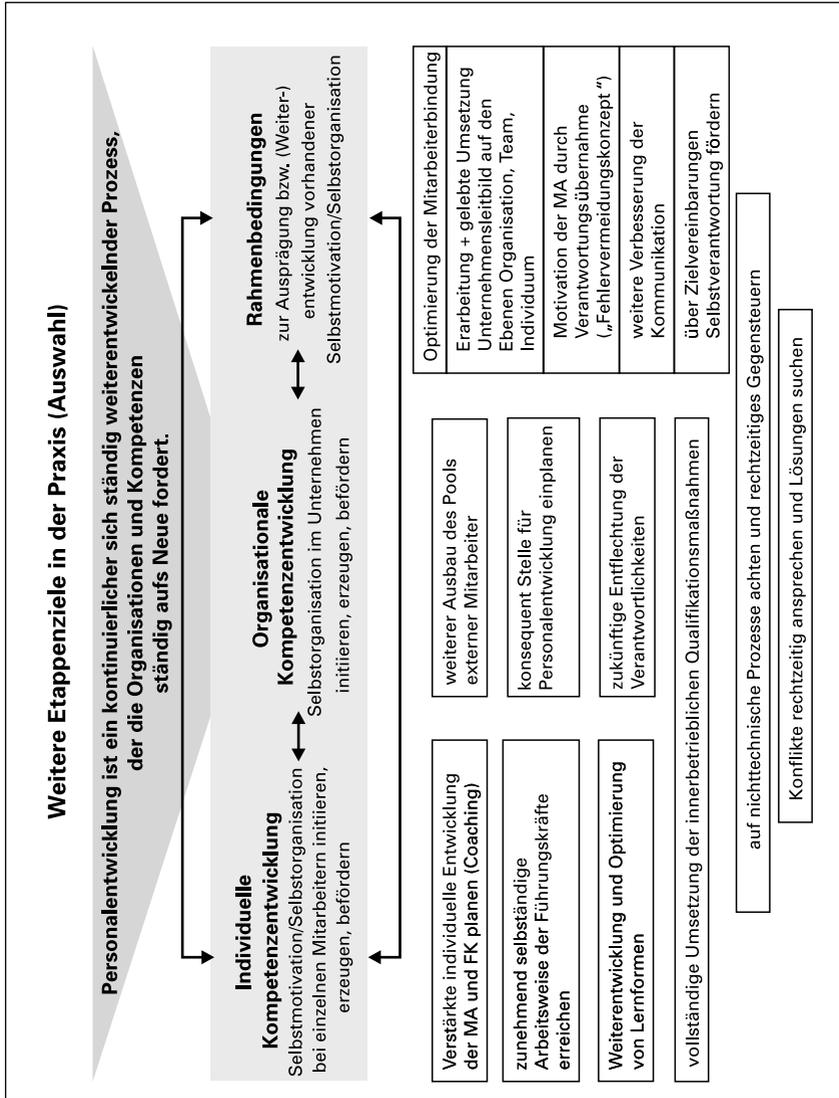


Wo sind Fragen aus Sicht der Unternehmen offen? Wo gibt es spezifische Felder in den Unternehmen?

In der eigenen reflexiven Betrachtung der Unternehmen zeigte sich, dass die vielfältigen erreichten Ergebnisse erst der Beginn einer innovativen Personal- und Organisationsentwicklung sind. Erkennbar wurde, dass alle Bereiche der Kompetenzentwicklung – sowohl die individuelle als auch die organisationale ebenso wie förderliche Rahmenbedingungen – nach wie vor im Kern der Unternehmensaktivitäten liegen (Abbildung 39).

## Abbildung 39

Auszug aus der Präsentation der Ergebnistagung 2004



Schwerpunkte sind neben der stärkeren Befähigung der Führungskräfte zur Übernahme von Aufgaben im Bereich der Personal- und Kompetenzentwicklung auch die Schaffung flexibler Strukturen für die Reaktionsfähigkeit bei externen Veränderungen bei gleichzeitiger Erhöhung der „Bindungsintensität“ der Mitarbeiter im Unternehmen.

Neben Stabilisierungsbestrebungen entwickelter Maßnahmen und Lösungen sind zugleich die Erweiterung der vorhandenen Lösungen unter veränderten Blickwinkeln der Technologieunternehmen erkennbar: Technische und nichttechnische Prozesse stehen gleichberechtigt im Betrachtungsfokus ebenso wie die Nutzung der Erkenntnisse überfachlicher Methoden und Kompetenzen, wie sie die Konfliktlösung, die Arbeit mit Zielvereinbarungen und qualitätsförderlichen Motivationsformen betreffen.

Gerade in den neuen Bundesländern besitzen die aufgezeigten innovativen Lösungen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung eher noch exemplarischen Charakter, dem die Breitenwirkung und -anwendung teilweise fehlt. Davon zeugt die hohe Anzahl von Unternehmen (IHK Südwestsachsen 1998, Fachkräftemonitoring 2003 ...), die über keine Personalentwicklungskonzepte und -verantwortlichkeiten verfügen. Wesentliche Grundlagen müssen noch geschaffen werden und benötigen externe Unterstützung (IHK Südwestsachsen 2002). Zu dieser gehören neben einer stärkeren Unterstützung durch Politik, Wirtschaft und Wissenschaft auch geeignete Modelle der Förderung, wie sie z. B. mit der Projektrealisierung durch die ABWF e. V./QUEM möglich wurden. Die in der Broschüre dargestellten Beispiele bieten eine Form des Ergebnistransfers, der gegenwärtig über einzelne Personen und Institutionen erfolgt. Eine flächendeckende Wirkung ist notwendig, denn Kompetenzen sind in fast allen Unternehmen zum erfolgsbestimmenden Moment der Wettbewerbsfähigkeit geworden.

# Literatur

*Argyris, Ch.; Schön, D. A.:* Die lernende Organisation. Stuttgart 1999

*Arnold, R.:* Bildungs- und systemtheoretische Anmerkungen zum Organisations-Lernen. In: *Arnold, R.; Weber, H.:* Weiterbildung und Organisation. Berlin 1995, S. 13-29

*Böhm, I.; Israel, D.; Pawellek, I.:* Know-how-Transfer – Einflussfaktor auf Kompetenzentwicklung im Unternehmen. Präsentation eines Instrumentariums. In: QUEM-Bulletin 4/2002, S. 2-6

*Dehnbostel, P.:* Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Münster, New York, München, Berlin 2001, S. 53-93

Fachkräftemonitoring 2003: Fachkräftebedarf der sächsischen Wirtschaft. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern, 2003

*Frieling, E.:* Lernen und Arbeiten. In: *Arnold, R.; Lipsmeier, M. (Hrsg.):* Handbuch der Berufsbildung. Opladen 1995

*Gay, F.:* Das DISG-Persönlichkeitsprofil. Heidesheim 1999

*Heyse, V.; Erpenbeck, J.:* Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld 1997  
<http://www.neue-lernkultur.de>

*IHK Südwestsachsen, Chemnitz – Plauen – Zwickau:* Ursachen, Wirkungen und Überwindung des Mangels an Fachkräften in den Unternehmen der Region Südwestsachsen. Chemnitz 1998

*IHK Südwestsachsen, Chemnitz – Plauen – Zwickau:* Verbesserung des Personalmanagements in südwestsächsischen KMU durch externe Hilfestellung. Ergebnisse regionaler Projektarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen im Kammerbezirk Südwestsachsen. Band 2, 2002

Institut für Mittelstandsforschung Bonn: <http://www.ifm-bonn.org/index.htm?/ergebnis/106nf-1.htm> – Stand 2004

*Jenner, T.:* Markenführung als Lernprozess. In: Harvard Business Manager, Heft 5/99, S. 20-24

*Kluge, A.:* Erfahrungsmanagement in lernenden Organisationen. Göttingen 1999

*Lichtenberger, Y.:* Von der Qualifikation zur Kompetenz. Die neuen Herausforderungen der Arbeitsorganisation in Frankreich. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur: Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster, New York, München, Berlin 1999, S. 275-307

*Morris, L. E.:* Learning Organizations: Settings for Developing Adults. In: *Dernick, J.; Miller, P. M. (Eds.):* Development in the Workplace. Hillsdale 1993, S. 179-197

*Mühlemeyer, P.; Flenner, V.:* Umsetzung des „Managementinstruments Personalentwicklung“ in der betrieblichen Praxis – Ergebnisse einer explorativen Studie an der Fachhochschule Worms. In: PERSONAL 7, 2002, S. 20-24

QUEM-Bulletin 6/2000. Berlin 2000

*Risch, W.:* Wirtschaftsfaktor Mensch – Ansätze für eine Verbindung von Kompetenz- und Wirtschaftsentwicklung. Beitrag anlässlich der Berufsbildungslage Mecklenburg-Vorpommern „Innovation, Transfer und Transparenz in der beruflichen Bildung“ am 10./11.06.2004. Rostock 2004

*Risch, W.; Thiel, U.:* Veränderungsprozesse mittels Weiterbildung gestalten – Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zum Modellversuch Officemanagement. In: *Heinich, P.; Risch, W.; Winzer, P.* (Hrsg.): Lernen im Beruf. Aachen 2004

*Sattelberger, Th.* (Hrsg.): Die lernende Organisation. Wiesbaden 1996

*Senge, P. M.:* Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996

# Anhang

Anlage 1: Tabellarische Darstellung der Unternehmen und Kontakt

Netfox AG:

Anlage 2: „Dein Einstieg bei der NETFOX AG“

Anlage 3: Leitfaden Bewerbertelefonat

Anlage 4: Auswertungsbogen Bewerbungsgespräch

Anlage 5: Ablauf eines Personalgesprächs

Anlage 6: Gesprächsprotokoll Personalgespräch

Anlage 7: Stellenprofile zur Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Kompetenzanforderungen

pro-beam:

Anlage 8: Stellenbeschreibung Leitmonteur

Anlage 9: Interviewleitfaden: Auswirkungen der Strukturveränderungen

Anlage 10: Interviewleitfaden: Auswirkungen der neuen Einarbeitungsmethode

Anlage 11: Fragebogen Qualifizierung

Anlage 12: Auszug aus Schulungsplan

Anlage 13: Einarbeitungsplan

KSW Microtec AG:

Anlage 14: Zielvereinbarung als Basis der Qualifizierung (Muster)

Anlage 15: Formblatt zur Realisierung der 8-D-Methode (1)

## Anlage 1: Tabellarische Darstellung der Unternehmen

Betrieb	Branche	Region	Mitarbeiter (ca.)	Produkte/ Dienstleistungen	Kontakt
FRT	Mikrosystemtechnik	Bergisch-Gladbach	30	Messtechnische Geräte und Service	personal@frt-gmbh.de/www.frt-gmbh.de
Evotec technologies	Medizintechnik	Düsseldorf	60	Medizintechnische Analysegeräte	www.evotec.technologies.com
iris	Verkehrstechnik	Berlin	33	Automatische Fahrgastzähl-systeme	personal@irisgmbh.de/www.irisgmbh.de Externe Beratung: Personalmanagement Astrid Stahlberg-Kirschke pm-ask@gmx.de/ www.pm-ask.de
KSW Microtec	Mikrosystemtechnik	Dresden	57	Waferprozessierung, mikroelektronische Montagelösungen, Chipentwicklung	repp@ksw-microtec.de/www.ksw-microtec.de
NETFOX	Informations- und Kommunikationstechnologie	Kleinmachnow, bei Berlin	40	IT-Dienstleistungen	uotto@netfox.de www.netfox.de
pro-beam	Maschinenbau	Neukirchen, bei Chemnitz	40	Elektronenstrahlanlagen	Eberhard. Wagner@pro-beam.de/www.pro-beam.de

### Wissenschaftliche Begleitung:

Dr.-Ing. Dagmar Israel, ATB Arbeit, Technik und Bildung GmbH  
israel@atb-chemnitz.de/www.atb-chemnitz.de

Irene Pawellek/aiq e. V.  
i.pawellek@aiq.de/www.aiq.de

<b>Betrieb</b>	<b>Organisation OE/PE</b>	<b>Thema</b>	<b>Instrumente</b>	<b>Innovation PE/OE</b>
FRT	Personalverantwortliche ist in der Geschäftsführung, eigener fester Arbeitsbereich	Aufbau professioneller Personal- und Organisationsstrukturen	Eigene Instrumente für Stellenprofile, MAG und ZV	Relativ kleiner Betrieb mit eigener Personalentwicklung
Evotec technologies	PE/OE wird konzeptionell vom Mutterkonzern entwickelt, Umsetzung erfolgt durch die Geschäftsführung	Etablierung von marktfähigen Unternehmensstrukturen, Entwicklung von jungen Führungskräften	Nutzung von Instrumenten des Mutterkonzerns, gemeinsame Weiterentwicklung von Instrumenten	Kommunikation steht im Mittelpunkt und wird methodisch und instrumentell unterstützt
iris	Geschäftsführung und Führungskräfte; bei Teilaufgaben Einbindung Externer	Aufbau einer erweiterten Geschäftsleitung; Verkürzung der Entwicklungszeiten	Überwiegende Nutzung von bestehenden, externen Methoden & Instrumenten?	Erkennen der Notwendigkeit/Wichtigkeit paralleler OE und PE durch Geschäftsführung und Umsetzung
KSW Microtec	Projektleiter Bereich Human Resources mit 1 Mitarbeiterin	Optimierung der Organisation (Prozesse + Strukturen); Entwicklung ganzheitliches Qualifizierungskonzept; Entwicklung Bonusystem/ Controllingssystem	Entwicklung eigener Vorgehensmodelle	Beseitigung OE-hemmender Faktoren; hohe Flexibilität in Reaktion auf Anforderungen des Marktes --> zunehmende Parallelität OE/PE
NETFOX	Vorstand und Personalverantwortliche (eigener Arbeitsbereich)	Optimierung der Mitarbeiterbetreuung; Professionalisierung Personalrekrutierung; Personalentwicklung; Erhöhung Kundenbindung	Nutzung von bestehenden, externen Methoden & Instrumenten; Entwicklung eigener Vorgehensmodelle	Häufige Veränderungen wurden als Lernsituation genutzt – Anpassung der PE/OE an aktuelle Geschehnisse
pro-beam	Personalmanagerin Geschäftsführung	Aufbau geeigneter Personal- und Organisationsformen als Grundlage zur Kompetenzentwicklung im Firmenverbund	Überwiegende Entwicklung eigener Vorgehensmodelle und Instrumente	Permanente Anpassung von Strukturen und Prozessen an Veränderungen

## **Anlage 2: „Dein Einstieg bei der NETFOX AG“**

### **Vorwort**

Herzlich willkommen bei der NETFOX AG!

Die ersten Tage in einer neuen Umgebung und einem neuen Unternehmen bedeuten auch zahlreiche neue Eindrücke für Sie.

Um Ihnen den Einstieg bei uns zu erleichtern, haben wir versucht, alle wichtigen Informationen über die NETFOX AG von A-Z hier zusammenzutragen.

Dennoch werden Sie sicherlich die eine oder andere Frage haben. Dafür stehe ich Ihnen als Ansprechperson jederzeit gerne zur Verfügung.

Sollten sich zukünftig Veränderungen oder neue Festlegungen ergeben, bzw. neue Stichworte hinzukommen, werden diese im Intranet angepasst.

Einen guten Start und alles Gute wünscht Ihnen

das gesamte NETFOX Team

## Die NETFOX AG von A-Z

Anwesenheitstafel	Internet
Arbeitgeberleistungen / Betriebliche Altersvorsorge	Krankheit
Arbeitsicherheit / Sicherheitsbeauftragter	Leitbilder und Werte
Arbeitsweise	Meetings
Ausbildung	Mitarbeiterfach
Allgemeine Pflichten	Mitarbeiterfotos
Ansprechpartner und Ausbilder	Mitarbeiterliste
Arbeitsunfall	Mitarbeiterverpflegung
Arbeitszeit	Mitarbeiterversammlung
Ausbildungsnachweis	Morgenrunde
Beendigung der Ausbildung	Navision
Berufsschule – Akademie	NETFOX AG
Coaching durch NETFOX-Mitarbeiter	NETFOX-Akademie
Freistellung – Prüfungen	NETFOX-News
Praxisbericht	Organigramm
Probezeit	Parkplatznutzung
Regelung bei Kundeneinsätzen für Auszubildene	Persönliche Daten
Ausbildungsbetrieb	Probezeit
Berichte im Bereich IT-Service	Rauchen am Arbeitsplatz
Betriebsarzt	Reisekostenrichtlinie
Brandschutz	Sonderurlaub
Definition disziplinarischer Vorgesetzter und Fachvorgesetzter	Stammtisch
Dienstfahrzeuge	Stellenprofile der Mitarbeiter
E-Mail	Telefon
Feiern/Geburtstage	Telefonliste
Forum	Tipkey/Schlüssel
Führung der Mitarbeiter	Urlaub
Gehalt	Verantwortlichkeiten
Integration neuer Mitarbeiter	Verpflegungsmehraufwand
Interne Serviceanfragen	Weiterbildung/-qualifizierung
	WWWI
	Zeugnis

## Anlage 3: Leitfaden Bewerbungstelefonat

### Allgemein:

#### Wann sind Bewerbungstelefonate sinnvoll:

- kurze gezielte Fragen zum Lebenslauf, zu Ungereimtheiten
- wenn es sich um einen besonders geeigneten Bewerber handelt (frühzeitiges Interesse zeigen, Termin vereinbaren)
- wenn ich das Telefonverhalten testen will (Reaktion in Stresssituationen, Flexibilität im Telefoninterview...)
- als telefonisches Kurzinterview für eine Bewerberrunde (spart Zeit)
- Ziel des Telefoninterviews kann nicht die Personalentscheidung sein (nur Erleichterung der Auswahl)

#### Grenzen des Bewerbungstelefonats:

- keine visuelle Wahrnehmung
  - distanziertes Verhältnis, Verfremdungseffekt
  - oft unbeliebt bei Bewerbern; verursacht Stress, verunsichern Bewerber, die dann unter ihren Möglichkeiten bleiben
  - Entscheidungskontrolle/-absprache durch Dritte fehlt
- 

#### Vorab zu klären:

- Was ist das Ziel meines Telefonats? Was will ich erreichen?
- Habe ich alle Informationen vorliegend?  
(Unterlagen des Bewerbers, Infos über die Stelle, Infos über das Unternehmen)
- Fragenkatalog erstellen  
Wichtig: Unterlagen durchsehen, damit nicht nach bereits Bekanntem gefragt wird!!!
- Zeitpunkt wählen (möglichst nicht am Arbeitsplatz anrufen, kein Handy, ruhige Situation) 10-20 Minuten einplanen

- Will ich eine Nachricht auf AB sprechen?  
Will ich zurückgerufen werden, wenn ja: wann  
oder möchte ich mich lieber selbst noch mal melden
- Notizen machen

## **Telefonat**

### **I Vorstellen**

(ich bin..., meine Funktion, Unternehmen...)

Ist der Zeitpunkt gut gewählt?

(passt oder stört der Anruf gerade? Haben Sie einige Minuten Zeit?)

Ziel des Anrufs erklären / Anliegen erläutern

(sie sind..., sie haben sich beworben... Ich habe vorweg einige Fragen an Sie...)

### **II mögliche Fragestellungen:**

interessante Stellen im Lebenslauf

Möglichkeit des Stellenantritts

Nachfrage nach bestimmten Kenntnissen, Programmen, Erfahrungen, Methoden

vorherige Arbeitgeber

Fragen nach Stellenwechsel

Gehaltsvorstellungen möglichst nie am Telefon klären!!

(höchstens ungefähre Vorstellungen erfragen)

auf offene **Fragetechnik** achten:

welche    warum    woran    wie    wann

nicht nach bereits Bekanntem fragen

dem/der Bewerber/in Gelegenheit zur Antwort geben

aktiv zuhören, kurze Zusfss., rückfragen, nachhaken

höflich und geschickt fragen

möglichst offene Gesprächsatmosphäre erzeugen

### **III Beenden des Gesprächs**

- dem Bewerber Gelegenheit geben Fragen zu stellen
- nicht zu Aussagen drängen lassen (das kann ich nicht allein entscheiden, zum jetzigen Zeitpunkt noch keine genaueren Aussagen möglich)
- Resultat zusammenfassen
- weiteres Vorgehen erklären  
(ggf. Absage, kommt es zum Gespräch: Termin wiederholen, Wir werden Sie in den nächsten Tagen über das weitere Vorgehen informieren)

### **IV Nachbereitung des Telefonats:**

- subjektiver Eindruck
- alle Fragen beantwortet
- Lohnt es sich, den/die Bewerber/in zu einem persönlichen Gespräch einzuladen?
- weiteres Vorgehen einleiten

## Anlage 4: Auswertungsbogen Bewerbungsgespräch

### Auswertungsbogen Bewerbungsgespräch

Bitte den Bogen sofort nach dem Gespräch ausfüllen.

Name des Bewerbers: \_\_\_\_\_ Geplante Position: \_\_\_\_\_

Name des Beurteilenden: \_\_\_\_\_ Teilnehmer: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_. 2004

#### 1. Entspricht die Fachkompetenz der Bewerberin/ des Bewerbers den Anforderungen?

- Bewerber/-in liegt **über** den Anforderungen
- Bewerber/-in **entspricht** den Anforderungen
- Bewerber/-in liegt **unter** den Anforderungen

Kurze Begründung:

---

---

---

---

#### 2. Entspricht die Methodenkompetenz (z. B. Arbeitsmethoden, Projektarbeit, Selbstmanagement, methodisches Denken, Ausdrucksfähigkeit, Verhandlungssicherheit, Präsentationsfähigkeit, Organisations- und Prozeßanalyse,...) der Bewerberin/des Bewerbers den Anforderungen?

- Bewerber/in liegt **über** den Anforderungen
- Bewerber/in **entspricht** den Anforderungen
- Bewerber/in liegt **unter** den Anforderungen

Kurze Begründung:

---

---

---

---

### 3. Entspricht die Sozialkompetenz der Bewerberin/des Bewerbers den Anforderungen?

Kriterium	Nicht vorhanden	Gering entwickelt	Ausbaufähig	Gut entwickelt	Sehr gut entwickelt
Teamfähigkeit					
Kommunikationsfähigkeit					
Konfliktfähigkeit					
Initiative und Einsatzbereitschaft					
Verantwortungsübernahme					
Zielstrebigkeit					
Glaubwürdigkeit/Ehrlichkeit					
Selbstsicherheit					
Durchsetzungsfähigkeit					
Breite der Interessen und Bildung					

---



---

- Bewerber/-in liegt **über** den Anforderungen
- Bewerber/-in **entspricht** den Anforderungen
- Bewerber/-in liegt **unter** den Anforderungen

### 4. Worin bestehen die für NETFOX wichtigsten Berufserfahrungen (z. B. Führungserfahrungen,...) der Bewerberin/des Bewerbers?

---



---

### 5. Sonstige Eindrücke zur Bewerberin/zum Bewerber:

---



---



---

Zusammenfassende Einschätzung: Die Bewerberin/der Bewerber:

passt in das NETFOX-Team       passt zu der vorgesehenen Aufgabe

passt zu einer anderen Aufgabe und zwar: \_\_\_\_\_

Empfehlung zur Einstellung:

ja, Wunschtermin: \_\_\_\_\_       nein

Zu beachtende Randbedingungen:

\_\_\_\_\_

Unterschrift:

## **Anlage 5: Ablauf eines Personalgesprächs**

### **1) Selbsteinschätzung**

Selbsteinschätzung und Darstellung der eigenen Entwicklung, Stärken/Schwächen

### **2) Fremdeinschätzung**

Einschätzung durch Vorgesetzten und Kollegen, Stärken /Schwächen.

### **3) Erkannte Problemkreise/positive und negative Kritikpunkte**

Hinweise zur Unternehmenssituation, Stimmungen, Einschätzung der Unternehmenswerte

### **4) Zielüberprüfung**

Welche Ziele sind erreicht worden? Warum konnten sie ggf. nicht erreicht werden?

### **5) Ziele vereinbaren**

- a) Aufgabenbezogen
- b) Bezogen auf die Qualifikationsentwicklung

### **6) Wünsche/Hinweise**

u.a. Materielle Wünsche

### **7) Feedback Bereichsleiter**

### **8) Gesprächsabschluss**

Information über das weitere Vorgehen, Zeitpunkt für das nächste Personalgespräch.

## Anlage 6: Gesprächsprotokoll Personalgespräch

Anlass: Personalgespräch  
Teilnehmer:  
Protokoll:  
Datum: XX.XX.2004

---

---

1. Selbsteinschätzung und Darstellung der eigenen Entwicklung – Stärken und Schwächen
2. Einschätzung durch Vorgesetzten und Kollegen – Stärken und Schwächen
3. Erkannte Problemkreise/Kritikpunkte
4. Zielüberprüfung für den Zeitraum X
  - Ziel 1  
Erfüllung: %
  - Ziel 2  
Erfüllung: %
  - Ziel 3  
Erfüllung: %
  - Ziel 4  
Erfüllung: %
  - Ziel 5  
Erfüllung: %
  - Ziel 6  
Erfüllung: %
5. Zielvereinbarung für den Zeitraum X
  - Ziel 1  
Termin: Gewichtung: %
  - Ziel 2  
Termin: Gewichtung: %
  - Ziel 3  
Termin: Gewichtung: %
  - Ziel 4  
Termin: Gewichtung: %

Ziel 5

Termin:

Gewichtung: %

Ziel 6

Termin:

Gewichtung: %

6. Wünsche und Hinweise



7. Abschlussbemerkungen –

Das nächste Personalgespräch findet am XX.XX.XX statt.

Kleinmachnow, den XX. X 2004

---

---

# Anlage 7: Stellenprofile zur Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Kompetenzanforderungen

NETFOX AG		Stellenprofil	
<b>Stellenbezeichnung:</b> Teamkoordination DBE <b>Stelleninhaber:</b> IT -Service Leiter IT-Service <b>Vorgesetzte Stelle:</b> GB GB			
<b>Management- und Wirtschaftskennzahlen</b>	<b>Direkt unterstellte Stellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter im Projektoffice, aktuell 4 BA -Studenten der Wirtschaftsinformatik</li> </ul>	<b>Besonderheiten der Stelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Belastbarkeit, Zeit- und Termindruck</li> <li>Überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft</li> <li>Übernahme von Verantwortung für den Projekterfolg</li> </ul>	
<b>Zweck der Stelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koordination aller Aufgaben des Projektoffice – Teamleitung</li> <li>Assistenz Management IT-Service und Vertrieb</li> </ul>	<b>Anforderungsprofil der Stelle</b>		
<b>Wichtigste Verantwortlichkeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleitung Projektoffice – eigenständige Koordination der Schwerpunktaufgaben und deren Überwachung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Technisches Consulting (Unterstützung Backoffice)</li> <li>Projektmanagement (Erarbeitung Entscheidungsvorlagen, Projektressourcenplanung, usw.)</li> <li>Vertriebsunterstützung (techn.)</li> </ul> </li> <li>Unterstützung Management IT-Serviceleitung und Vertriebsleitung</li> <li>Vertretung IT-Serviceleitung in def. Teilbereichen</li> <li>Fachliches Personalmanagement im IT-Service (Organisation fachl. Weiterbildung, Buchung und Überwachung)</li> <li>Kontakt zu Herstellern, Lieferanten insbesondere qualifizierte eigenverantwortliche Unterstützung und Pflege aller Aspekte der Cisco Silverpartnerschaft</li> </ul>	<b>Grundanforderungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Studium Betriebswirtschaft</li> <li>langjährige Berufserfahrung</li> </ul>	<b>Methodenkompetenz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>strukturierte Vorgehensweise zur Problemanalyse und Lösung</li> <li>sehr gute MS Office- und Graphik Softwarekenntnisse für Dokumentationszwecke</li> <li>Fähigkeiten zur Organisation und Kommunikation</li> <li>Zeit- und Konfliktmanagement</li> <li>Aufgabenverteilung und Überwachung</li> </ul>	<b>Sozialkompetenz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ausgleichend und diplomatisch (besonders in Konfliktsituationen)</li> <li>Organisationsstalent</li> <li>Eigeninitiativ</li> <li>freundliches, sicheres Auftreten</li> <li>Pünktlichkeit</li> <li>Zuverlässigkeit</li> <li>Teamorientierung</li> <li>Kunden- und Serviceorientierung</li> <li>hohe Belastbarkeit</li> </ul>
	<b>Kernanforderungen:</b>	<b>Fachkompetenz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>sehr gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse</li> <li>praktische Erfahrungen im Bereich Organisation Dienstleistungen</li> <li>gute Kenntnisse im Projektmanagement</li> <li>sehr gute Englischkenntnisse</li> <li>sehr gute, bereichsübergreifende Kenntnisse</li> <li>IT-Branchenkenntnisse</li> </ul>	<b>Führungskompetenz:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fähigkeit zur Mitarbeiterführung und -motivation</li> <li>Durchsetzungsvermögen</li> <li>Personalverantwortung und Weisungsbefugnis im Aufgabenbereich</li> </ul>

## Anlage 8: Stellenbeschreibung Leitmonteur

<b>Intern</b>	<b>Stellenbeschreibung</b>		
<b>F4</b>	<b>Leitmonteur</b>		
<b>Stelleninhaber:</b>		<b>Abteilung: Kurzzeichen:</b>	<b>Anlagenbau A</b>
<b>Übergeordnete Stellen:</b>	<b>Manager Anlagenbau</b>	<b>Untergeordnete Stellen:</b>	<b>nach Festlegung innerhalb von Projekten</b>
<b>Stelleninhaber vertritt:</b>	<b>Anlagenelektriker/ Leitmonteur</b>	<b>Stelleninhaber wird vertreten:</b>	<b>Leitmonteur</b>
<p><b>Tätigkeitsmerkmale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verantwortlich für die Organisation des Montageablaufes an der Maschine und das Umsetzen der Maschine zum Kunden</li> <li>- Beaufsichtigung und Anleitung anderer Mitarbeiter während der Montage im Unternehmen sowie beim Kunden</li> <li>- Durchführung von Abstimmungen mit dem Projektleiter und dem jeweils zuständigen Manager Anlagenbau</li> <li>- Koordinierung komplexer Aufgaben und Durchführung auftragsbezogener Abrechnungen von Arbeitszeit und Material</li> <li>- Ausführung von Montage- und Verdrahtungsarbeiten</li> <li>- Reparaturarbeiten an Maschinen und Anlagen</li> <li>- Kabelvorbereitung</li> <li>- Montage von pneumatischen Ausrüstungen</li> <li>- mechanische und elektrische Inbetriebnahmetätigkeiten</li> <li>- technologische Erprobung</li> <li>- Vorbereitung der Durchführung von Abnahmen (z. B. MFU)</li> </ul>			
<p><b>Kenntnisvoraussetzungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundkenntnisse Maschinen- und Anlagenbau sowie Pneumatik</li> <li>- Kenntnisse mechanischer und elektrotechnischer Ausrüstung von Industriemaschinen</li> <li>- Grundkenntnisse Steuerungstechnik</li> <li>- Grundkenntnisse Werkstofftechnik</li> </ul>			
<p><b>Zu Kenntnisvoraussetzungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- technologische Grundkenntnisse Schweißtechnologien und RSB-Technologien</li> <li>- CNC-Kenntnisse</li> <li>- Grundkenntnisse Projektmanagement</li> <li>- Grundkenntnisse der Projektabrechnung im Betriebsabrechnungssystem XAL</li> <li>- Fremdsprachenkenntnisse Englisch</li> </ul>			
<p><b>Anforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschluss: Facharbeiter, Techniker</li> <li>- Führerschein mind. Kl. 3</li> <li>- Reisetätigkeit</li> </ul>			
<p><b>Befugnisse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung der Weisungsberechtigung erfolgt innerhalb der Projekte</li> </ul>			

## Anlage 9: Interviewleitfaden: Auswirkungen der Strukturveränderungen

1. Hat sich Ihr Aufgaben-/ Zuständigkeitsbereich durch die Umstrukturierung verändert? Welche Position hatten Sie vorher im Unternehmen?

---

---

---

2. Wie beurteilen Sie die Auswirkung der Umstrukturierung auf die Effizienz **unternehmensinterner Abläufe**?

positiv       negativ       keine Auswirkung

Welche Auswirkungen sind das? (Projektbetreuung, Zeit, Zusammenarbeit)

---

---

---

3. Wie beurteilen Sie die Auswirkung der Umstrukturierung auf die **Lernprozesse** im Unternehmen?

positiv       negativ       keine Auswirkung

Welche Auswirkungen sind das? (Wissensaustausch, Lernen bei der Arbeit)

---

---

---

4. Wie beurteilen Sie die Auswirkung der Umstrukturierung auf die Zusammenarbeit im **Firmenverbund**?

positiv       negativ       keine Auswirkung

Welche Auswirkungen sind das? (Transparenz, Zusammenarbeit)

---

---

---

Sind Sie der Meinung, dass es für Kunden wahrnehmbare Veränderungen gibt?

positiv       negativ       keine Veränderung

Welche Veränderungen sind das? (Termintreue, Qualität, Preis)

---



---



---

6. Welche Rolle spielen einzelne Veränderungen für die Gesamtwirkung der Umstrukturierung?

Veränderung	Wie war es vorher?	Wie ist es jetzt?	Auswirkung
Organisationsform (PM)			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ
Besprechungsmanagement			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ
Raumaufteilung (PM/PI)			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ
Rolle Einkauf/Arbeitsvorbereitung			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ
Service-Abteilung			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ
neue Verantwortlichkeiten			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ
.....			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ
.....			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ

7. Was würden Sie in **Zukunft** noch anders/besser machen?

---



---



---

## Anlage 10: Interviewleitfaden: Auswirkungen der neuen Einarbeitungsmethode

1. Seit wann sind Sie im Unternehmen? \_\_\_\_\_

2. Beschreiben Sie Ihren **persönlichen Einarbeitungsprozess** und wie lange dieser ca. gedauert hat? (Unterlagen, Vorschriften, Ansprechpartner)

---



---



---

3. Wie empfanden Sie die **Integration**/Aufnahme durch Ihre Kollegen?

positiv       negativ       weiß nicht

Beschreiben Sie den Integrationsprozess? (Bereitschaft zur Wissensweitergabe,...)

---



---



---

4. Wie empfanden Sie die anfängliche **Kommunikation** mit Ihren Kollegen?

positiv/offen       negativ/verschlossen       weiß nicht

Beschreiben Sie die Kommunikationsprozesse? (Offenheit,...)

---



---



---

5. Welche Rolle spielen einzelne Veränderungen im Einarbeitungsprozess?

Merkmals	Wie war es vorher?	Wie ist es jetzt?	Auswirkung
Mentor			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ
praktische Arbeit in Lohnfertigung			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ
Vorlesung zum Elektronenstrahl			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ
Pflichtliteratur in pro-beam-Bibliothek			<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> negativ

6. Was würden Sie in Zukunft noch anders/besser machen?

---



---

# Anlage 11: Fragebogen Qualifizierung

<b>Fragebogen Qualifizierung</b>	
<p>An alle Mitarbeiter</p> <p>Unser Unternehmen nimmt an einem Verbundprojekt zur Personal- und -organisationsentwicklung teil. Projektgegenstand ist die Entwicklung einer innovationsförderlichen Lernkultur im Unternehmen, die charakterisiert und bestimmt wird durch die Nutzung von externen und insbesondere internen Wissens und sich in einem Konzept des internen Lernens und genereller Weiterbildung niederschlagen wird.</p> <p>Durch den nachfolgenden Fragebogen wird die Ausgangssituation dokumentiert. Gleichzeitig hoffen wir, viele Impulse zur Einführung eines internen und externen Wissensmanagement zu erhalten. Das Know-how wird immer mehr ein entscheidender Faktor im Wettbewerb sein und damit die Entwicklung unseres Unternehmens entscheidend beeinflussen. Die Analyse soll Ihre persönliche Sicht berücksichtigen! <i>20 Minuten Zeit für die Beantwortung der nachfolgenden Fragen sollte ausreichen!</i></p>	

## 1. Persönliche Daten

1. Name, Vorname: ..... Tätigkeit: .....

2. Welche Qualifikation haben Sie?

- Teil-/Facharbeiter     Meister     Techniker  
 Dipl.-Ing. (FH)     Dipl.-Ing. (TU)     Ungelernt

3. Haben Sie Personalverantwortung?

- ja     nein    Für wie viele Mitarbeiter? .....

## 2. Qualifikations- und Wissensstand und Transfer

1. Wann haben Sie das letzte Mal an einer Aus- oder Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen?

- vor 3 Monaten     vor 6 Monaten     vor 1 Jahr  
 vor 2 Jahren     > 2 Jahren

2. War es eine Qualifizierung zum Fachgebiet bzw. Tätigkeitsbereich?

- ja     nein

Wenn nein, welche Aus- oder Weiterbildung war es? .....

3. Sind Sie, bezogen auf Ihre Arbeitsaufgabe, in der Grundausbildung ausreichend qualifiziert?

ja  nein

in der fachliche Weiterbildung ausreichend qualifiziert?

ja  nein

4. Sind Sie, bezogen auf Ihre Arbeitsaufgabe, auf dem jeweils neusten fachlichen Wissensstand?

ja  zum großem Teil

zu einigen Teilen  nicht ausreichend  nein

5. Für welchen Zeitraum würden Sie, bezogen auf Ihre Arbeitsaufgabe, Ihren aktuellen Wissensstand als ausreichend beurteilen?

1 Jahr  2 Jahre  5 Jahre  5 >Jahre

6. Finden Sie Ihre Tätigkeit derzeit qualitativ und quantitativ anspruchsvoll, interessant und abwechslungsreich?

ja  weniger  nein

ich könnte nach einer Weiterbildung auch  
(unter/od. andere Aufgaben übernehmen  
überfordert) Welche? .....

7. Welche Tätigkeiten anderer Mitarbeiter im Unternehmen könnten Sie mit Ihrem derzeitigem Fachwissen in welcher Qualität vertreten?

Tätigkeit. ....  gut bis sehr gut  nach mittlerer Anlernzeit  
 nach längerer Anlernzeit

Tätigkeit. ....  gut bis sehr gut  nach mittlerer Anlernzeit  
 nach längerer Anlernzeit

8. Sind Sie für die Tätigkeit eines anderen Mitarbeiters bereits als „Vertreter“ benannt?

ja  nein

Wenn nein, fehlt es an einer entsprechenden Qualifizierung/ Weiterbildung?

ja  nein

Wenn nein, woran fehlt es Ihrer Meinung nach? .....

Wenn ja, für welche/n Mitarbeiter sind Sie als Vertreter eingesetzt? .....

Tauschen Sie mit diesem Mitarbeiter regelmäßig Informationen über seine Tätigkeit aus?

- ja  nein

Ist der vorgenannte Mitarbeiter auch „Vertreter“ für Ihre Tätigkeit?

- ja  nein

Wenn nein, wer ist „Vertreter“ für Ihre Tätigkeit?

Wenn für Ihre Tätigkeit noch keinen „Vertreter“ benannt ist,

- wer wäre aus Ihrer Sicht fachlich geeignet? oder
- sind Sie der Meinung, dass für Ihre Tätigkeit ein „Vertreter“ nicht erforderlich ist?

- ja  nein

9. Wissen Sie, was Mitarbeiter aus anderen Abteilungen für Aufgaben haben, die für Ihre Tätigkeit von Interesse sein könnten?

- ja  nein

Wenn nein, welche Aufgaben anderer Mitarbeiter könnten für Ihre Aufgaben von Interesse sein und warum? .....

Wie können Sie sich vorstellen, dass Wissensaustausch von Ihrem Aufgabengebiet zu anderen erfolgt? .....

von anderen Aufgabengebieten zu Ihnen erfolgt? .....

### **3. Form der Aus- und Weiterbildung**

1. Welche Form der Aus- und Weiterbildung würden Sie bevorzugen?

- Teilnahme an externen Lehrgängen und Seminaren
- Interne Schulung durch eigene Mitarbeiter
- Externe Bildungsfirmen führen die Qualifizierungsmaßnahme bei bH
- Learning by Doing
- Schaffung ausreichender Zeiträume für Erfahrungsaustausche und gemeinsames Lernen der Mitarbeiter untereinander





## Anlage 12: Auszug aus Schulungsplan

Ifd. Nr.	Maßnahme	intern	extern	Bildungseinrichtung	Plankosten DM	Plan-Termin	Anzahl	Bereich 1							
								Muster	Müller	Meier	Schulze	Lehmann	NN		
<b>1.</b>	<b>Elektronenstrahlanlagen</b>					I./II. Quartal									
1.1	- Grundkurs (allgem. Überblick)	x		p-bH	200		0								
1.2	- Kurs für Vertriebstätigkeit	x		p-bH	200		2								
1.3	- Kurs für Bediener	x		p-bH	200		5								
1.4	- Kurs für Inbetriebnehmer	x		p-bH	200		4								
1.5	- Kurs für Insider	x		p-bH	200		5	x	x	x	x	x			
<b>2.</b>	<b>Elektronenstrahltechnologie</b>					I. Quartal									
2.1	- Grundkurs (allgem. Überblick)	x		p-bH	200		1								x
2.2	- Kurs für Vertriebstätigkeit	x		p-bH	200		3								
2.3	- Kurs für Bediener	x		p-bH	200		4								
2.4	- Kurs für Inbetriebnehmer	x		p-bH	200		6								
2.5	- Kurs für Insider	x		p-bH	200		4								
<b>3.</b>	<b>Strahltechnik</b>					I./II. Quartal									
3.1	Strahlsteuerung		x	FEP	400		3								x
3.2	Strahlerzeuger		x	FEP	400		3								
3.3	Vakuumentchnik		x	Fa. Edwards, Pfeffer	200		3								
<b>4.</b>	<b>NC-Programmierung S 840 D</b>					II. Quartal									
4.1	- Grundkurs	x		p-bH	200		0								
4.2	- Aufbaukurs		x	RKW, Siemens	3000		0								

# Anlage 13: Einarbeitungsplan

Mitarbeiter/in: Herr Dirk Lasch

Tätigkeit: Elektrokonstrukteur ab: 01. 09. 2004

	<b>Themensammlung</b>	<b>Ansprechpartner/Verantwortl.</b>	<b>Termin Datum Uhrzeit</b>	<b>1. Besprochene Inhalte – Stichpunkte 2. Weitere Maßnahmen Einarbeitung, Defizite, Vorschläge, Hinweise. 3. Einschätzung der Gesprächspartner</b>	<b>erledigt Datum Signum</b>
<b>1</b>	<b>Selbststudium Literaturstudium</b>	<p><b>Thema Strahlerzeuger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elektronenstrahltechnologie von Siegfried Schiller, Ullrich Heisig, Siegfried Panzer bei Wagner, E. Haustein</li> <li>– Elektronenstrahlschweißen</li> <li>– von Helmut Schultz bei Wagner, E. Haustein</li> </ul> <p><b>Thema Elektronenstrahltechnologien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elektronenstrahlschweißen von Dietrich v. Dobeneck, Th. Löwer, V. Adam bei Einstellung erhalten</li> <li>– Elektronenstrahl-Randschichtbehandlung von Rolf Zenker bei Einstellung erhalten</li> </ul> <p><b>Thema Vakuumtechnik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vakuum in Forschung und Praxis, Lexikon, Begriffe, Formeln und Daten von Wolfgang Jitschin bei Haustein</li> <li>– Schulungsmaterial der pro-beam Anlagen GmbH im Outlook LW A auf „Pbh-fs“ Ordner Vakuumtechnik-Pfeiffer</li> </ul> <p><b>Thema Strahlenschutz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundzüge des praktischen Strahlenschutzes bei Andreas Haustein von H.-G. Voigt und H. Schultz (persönliches Exemplar)</li> <li>– Dokumentation der pro-beam Anlagen GmbH im Outlook LW A auf „Pbh-fs“ Ordner Schulungsunterlagen</li> </ul>			

2	<b>Organisatorisches</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatz</li> <li>- Erläuterung Outlook (DA, Formulare, Firmenkontakte)</li> <li>- Personelles (Verdienstunterlagen, VK, Schlüssel etc.)</li> </ul>	Fr. Müller, I.			
3	<b>Vertrieb &amp; Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsspektrum Gruppe</li> <li>- Kunden</li> <li>- Firmenpräsentation</li> </ul>	Hr. Schüßler			
4	<b>IT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einweisung Office-Anwendung</li> <li>- Einweisung XAL-Projekte</li> <li>- Einweisung MS Projekt</li> <li>- Einweisung Inventor</li> </ul>	Hr. Rieger			
5	<b>Auftrags-/Projektverwaltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stundenabrechnung + XAL</li> <li>- Projektstrukturen</li> <li>- Projektplanung (Zeit, Budget)</li> <li>- Projektauswertungen</li> </ul>	Fr. Müller, I.			
6	<b>Arbeitsvorbereitung/ Einkauf/Lager</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ablaufverständnis für AV Mechanik und AV Elektrik</li> <li>- Arbeitskräfteplanung</li> <li>- Erläuterung Einkauf/Lager</li> </ul>	Hr. Götze Hr. Meyer Fr. Helbig			
7	<b>Projektmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensakte</li> <li>- Kennenlernen Kunde</li> <li>- Projektsteuerung</li> <li>- Kooperationen</li> <li>- externe Partner</li> </ul>	Dr. Singer Hr. Schindler Hr. Germann Hr. Haustein			

<b>8</b>	<b>Einarbeitung in direktes Arbeitsgebiet Themen/Durchlaufplan:*</b> * ggf. separate Seite beifügen	Hr. Braune Hr. Schaal		– Elektrokonstruktion mittels EPLAN	
<b>9</b>	<b>Interne Schulungen</b> – Strahlerzeugung/-schutz	Hr. Haustein			
	– Vakuumtechnik	Hr. Schindler			
	– Software (S 7, PLC, 840 D), Ablenktechnik	Hr. Braune			
	– Lohnfertigung	KGaA Fr. Hartwig Hr. Ahl		5 Tage Einarbeitung an den Maschinen (Fügen, Waschen, US-Prüfung u.a.)	
	– Verfahrenstechnologien	KGaA Hr. Frenkler Hr. Thiemer Hr. Backofen			
<b>10</b>	<b>Sonstiges</b> – z. B. Schulung extern				
Abschlussgespräch am: Teilnehmer:					
Gesamteinschätzung:					

Mitarbeiter  
Geschäftsführung

# Anlage 14: Zielvereinbarung als Basis der Qualifizierung (Muster)

## 1. Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag

Zwischen der  
KSW Microtec AG  
und

werden ergänzend zum Arbeitsvertrag vom ..... folgende Zielvereinbarungen getroffen:

1. *Ausbildung eines weiteren Mitarbeiters/in .....- Zieltermin: XX.XX.2005*
2. *Übernahme der technologischen Betreuung (Bereichsverantwortung) für den Bereich ..... einschließlich der fachlichen Anleitung des zugeordneten Personals – Zieltermin XX.XX.2005*
3. *Übernahme der Bereichsverantwortung für den Bereich....., einschließlich der Anleitung des zugeordneten Personals – Zieltermin: XX.XX.2005*
4. *Sicherstellung der Verfügbarkeit der Prozessanlagen in den Bereichen ..... und ....., die technische Umsetzung und Personalplanung – Zieltermin XX.XX.2005*

*Mit der Erfüllung dieser Zielvereinbarungen erhält Herr Mustermann eine Vergütungserhöhung auf (brutto) **€/Stunde**. Der Arbeitsvertrag mit Herrn Mustermann wird dann ab ..... entsprechend angepasst.*

Dresden, den  
KSW Microtec AG

.....

## Anlage 15: Formblatt zur Realisierung der 8-D-Methode (1)

		Reg. Nr.
	<b>8 D – Report intern/extern</b>	Rekl.-bericht-Nr.: Ereignistag:
Beanstandung:		Verteiler:
Kundenanschrift:	Zeichnungs-Nummer	Ident.Nr.:
	Teile-Benennung:	
	Herstelldatum:	
	Freigabestand:	
	Betroffene Anzahl:	
1 Team Name (Lieferant) Abt. Tel. Teamleiter:	2 Problembeschreibung	
3 Sofortmaßnahmen/Risikoanalyse		Eingeführt am:
		Verantwortlich:
4 Fehlerursache(n)		
5 Gewählte permanente Abstellmaßnahme		Überprüft am:
		durch:
6 Eingeführte permanente Abstellmaßnahme		Eingeführt am:
		Verantwortlich:
7 Maßnahmen zur Vermeidung von Wiederholungsfehlern		Eingeführt am:
		Verantwortlich:
8 Erfolgskontrolle <input type="checkbox"/> Fehlerursache(n) wurde(n) erfolgreich beseitigt. <input type="checkbox"/> Weitere Maßnahmen sind einzuleiten von:		Termin:
		Abschluss:
		Teamleiter:
Name/Hausruf (bei Rückfragen)		Berichte vom:
Datum	verantwortliche Unterschriften	