

Fraunhofer-Institut für Systemund Innovationsforschung ISI / Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.)

Flexibilität und Stabilität in Balance – neue Erkenntnisse zu einer vertrauten Verbindung

Ein Leitfaden für Unternehmen

GEFÖRDERT VON:









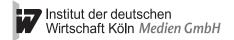




Fraunhofer-Institut für Systemund Innovationsforschung ISI / Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.)

Flexibilität und Stabilität in Balance – neue Erkenntnisse zu einer vertrauten Verbindung

Ein Leitfaden für Unternehmen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://www.dnb.de abrufbar.

ISBN 978-3-602-14893-6 (Druckausgabe) ISBN 978-3-602-45511-9 (E-Book|PDF)

Diese Veröffentlichung wurde im Rahmen des Vorhabens "VITNESS" unter dem Förderkennzeichen 01FH09148 aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

Herausgegeben vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI und vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Redaktion: Christiane Flüter-Hoffmann, Sibylle Stippler

Lektorat/Korrektorat: Dr. Benjamin Scharnagel; Astrid Leber, Marion Schneider

Titelfoto: Andreas Haertle/Fotolia

Grafik: Ulrich Dinser

© 2013 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH Postfach 10 18 63, 50458 Köln Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452 Fax: 0221 4981-445 iwmedien@iwkoeln.de www.iwmedien.de

Druck: msk marketingservice köln GmbH, Köln

Inhalt

1	Editorial Christiane Flüter-Hoffmann / Sibylle Stippler, Institut der deutschen Wirtschaft Köln	5
2	Balance von Flexibilität und Stabilität im Unternehmen Dr. Steffen Kinkel / Dr. Oliver Som, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Christiane Flüter-Hoffmann, Institut der deutschen Wirtschaft Köln	9
3	Flexibilität und Stabilität: Daten, Fakten, Hintergründe	13
3.1	Flexibilität und Stabilität in Betrieben des deutschen Verarbeitenden Gewerbes. Ergebnisse von Unternehmensbefragungen mit Entwicklung einer Betriebstypologie	
	Dr. Oliver Som, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI	15
3.2	Unternehmen zwischen Flexibilität und Stabilität. Ergebnisse aus dem IW-Personal-Panel 2010	
	Christiane Flüter-Hoffmann, Institut der deutschen Wirtschaft Köln	47
4	Das EFQMplus-Modell	69
4.1	Das EFQM-Excellence-Modell 2010. Grundlagen Prof. Dr. Ralf Neuhaus, Hochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien	71
4.2	Das EFQMplus-Modell. Entwicklung und Besonderheiten Christiane Flüter-Hoffmann, Institut der deutschen Wirtschaft Köln	91
4.3	Ergebnisorientierung mit ROWE/STRONG Christiane Flüter-Hoffmann, Institut der deutschen Wirtschaft Köln	101
4.4	Demografiemanagement mit dem Overall Employment Deal (OED) Magdalene Prynda, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft	117

5	Fallbeispiele	141
5.1	Hesse Lignal. Systematisch zu mehr Kundenzufriedenheit Prof. Dr. Ralf Neuhaus, Hochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien	143
5.2	Grümel. Eine starke Geschäftsführung gibt Verantwortung ab Dr. Thomas Hoffmann, RKW Kompetenzzentrum des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft	153
5.3	Gira Giersiepen. Dem demografischen Wandel begegnen Dr. Hans-Dieter Schat, Fraunhofer-Institut für System- und Innovations- forschung ISI	161
6	Handlungsempfehlungen Autoren der Institute Fraunhofer ISI / ifaa / IW Köln / RKW	179
7	Arbeitsmaterialien	187
7.1	Selbstbewertung, Priorisierung von Projekten, Bewertung von Projekten (RADAR-Logik) Christiane Flüter-Hoffmann / Sibylle Stippler, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Prof. Dr. Ralf Neuhaus, Hochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien	189
7.2	Trainingsmodule ROWE/STRONG Christiane Flüter-Hoffmann, Institut der deutschen Wirtschaft Köln	211
7.3	Die Mitarbeiterbefragung im Overall Employment Deal (OED) Magdalene Prynda, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft	227
7.4	Benchmarking-Tool zu Flexibilität und Stabilität für Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes Dr. Oliver Som, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI	239
Auto	orinnen und Autoren	249
	ektpartner	253
riUJ	entpartitet	233

Kapitel 1

Editorial

Christiane Flüter-Hoffmann / Sibylle Stippler Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Ein Blick zurück auf drei Jahre Arbeit zu "Flexibilität und Stabilität in Balance" zeigt, wie vielgestaltig das Thema ist und mit welch unterschiedlichen Ansätzen es von den fünf Projektpartnern des Konsortiums VITNESS – Fraunhofer ISI, Hochschule Fresenius, RKW, ifaa und IW Köln – aufbereitet wurde. Das Akronym des Projekts VITNESS steht für "Veränderungsbereitschaft und interne sowie externe Flexibilität mit nachhaltigen EFQMplus-Modellen stabilisieren und strategisch in den Geschäftsprozessen implementieren".

Eine solche Veränderungsbereitschaft anzuerkennen und zu fördern, ist in Zeiten des rasanten Wandels eine der wichtigsten Maximen betrieblicher Personalpolitik. Gleichzeitig erzeugt die demografische Entwicklung erheblichen Druck auf den Arbeitsmarkt, sodass die Unternehmen immer mehr daran interessiert sind, eine stabile und langfristig ausgerichtete Beziehung zu ihren Beschäftigten zu entwickeln. In diesem Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität haben zahlreiche Unternehmen bereits eine gute Balance mit einem maßgeschneiderten, ganzheitlichen Konzept gefunden. Der vorliegende Leitfaden fasst die aus Unternehmenssicht wichtigsten Ergebnisse des Projekts VITNESS für die betriebliche Praxis zusammen:

- zentrale Resultate aus zwei Unternehmensbefragungen zur Bestimmung des Status quo hinsichtlich der in der deutschen Wirtschaft eingesetzten Flexibilitätsinstrumente und Stabilitätsmaßnahmen (Kapitel 3),
- betriebliche Personalkonzepte auf der Basis des EFQM-Modells zur Stärkung der Ergebnisorientierung und zur Vorbereitung auf die Auswirkungen des demografischen Wandels (Kapitel 4),
- drei Fallbeispiele aus der betrieblichen Praxis, die zeigen, wie die Konzepte in den Unternehmen umgesetzt wurden (Kapitel 5),
- Handlungsempfehlungen, die das Projektteam gemeinsam aus den Ergebnissen abgeleitet hat (Kapitel 6), sowie
- Trainingsmodule für Führungskräfte und Mitarbeiter (Kapitel 7).

Wir wünschen eine angenehme Lektüre und neue Impulse für Ihre betriebliche Personalpolitik!

Das Redaktionsteam Christiane Flüter-Hoffmann und Sibylle Stippler Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Kapitel 2

Balance von Flexibilität und Stabilität im Unternehmen

Dr. Steffen Kinkel / Dr. Oliver Som Fraunhofer-Institut für Systemund Innovationsforschung ISI

Christiane Flüter-Hoffmann Institut der deutschen Wirtschaft Köln Flexibilität ist in einer globalisierten, dynamischen Wirtschaft unabdingbar und stellt daher für viele Unternehmen schon heute einen strategischen Wettbewerbsvorteil dar. Gerade die zurückliegende Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass meist diejenigen Unternehmen der Konkurrenz überlegen sind, die sich schnell auf neue Situationen einstellen können.

Doch parallel zur Flexibilität wird auch Stabilität mehr und mehr zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Man denke nur an die verheerende Wirkung von instabilen Material- oder Informationsflüssen in einem produzierenden Unternehmen: Wichtige Leistungsbereiche wie Termintreue und Qualität und somit die Kundenzufriedenheit werden dadurch unmittelbar gefährdet. Die Stabilität der Geschäftsprozesse trägt folglich zu hoher Effektivität und Effizienz der gesamten Auftragsabwicklung bei – vom Auftragseingang bis zur planmäßigen Auslieferung an die Kunden.

Aufgrund der Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen an moderne Produktionsprozesse und Dienstleistungsangebote haben viele Unternehmen den Bedarf an entsprechend veränderten und angepassten Personal- und Organisationskonzepten erkannt.

Für die Arbeitswissenschaft stehen hierbei drei Entwicklungslinien im Mittelpunkt, die sowohl die Unternehmen mit ihrer jeweiligen Aufbau- und Ablauforganisation als auch die Beschäftigten und deren Arbeitsbedingungen betreffen:

- 1. Wer über eine hohe Flexibilität verfügt, kann sich häufig erfolgreich einem Kostenwettbewerb entziehen und durch schnelle Reaktionsfähigkeit Weltmarktanteile gewinnen – dies war das Erfolgsrezept zahlreicher deutscher Unternehmen nach der Krise. Flexibilität sichert den Mitarbeitern aber auch Arbeitsbedingungen, die zu ihrem persönlichen Rhythmus passen, zu ihren familiären Verpflichtungen mit der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, zu ihren ehrenamtlichen Aktivitäten in Sportvereinen, Kulturbetrieben oder sozialen Einrichtungen. Flexible Arbeitszeitmodelle und flexible Arbeitsorte mit Telearbeit ermöglichen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und von Ehrenamt und Beruf.
- 2. Stabilität ist gleichermaßen wichtig für Unternehmen und Beschäftigte. Eine klare Strategie, erprobte Prozessroutinen, eindeutige Qualitätsstandards sowie systematische Kommunikation und Kooperation schaffen solide Geschäftsprozesse. Ferner ist Stabilität von großer Bedeutung für die Beziehung zu den Mitarbeitern. Stabile Verhältnisse tragen zu einem guten Betriebsklima bei, in dem Beschäftigte motiviert und kreativ arbeiten können. Stabilität unterstützt zudem die Mitarbeiterbindung, die in Zeiten des Fachkräftemangels immer entscheidender wird.
- 3. Flexibilität und Stabilität sind dabei keinesfalls sich gegenseitig ausschließende Faktoren, wie man auf den ersten Blick meinen könnte. Im Gegenteil, vielfach ergänzen sie einander komplementär. Beispielsweise bieten flexible

Arbeitszeitmodelle einerseits jene Flexibilität, die ein Unternehmen benötigt, um Auftragsschwankungen abzufangen und Leerzeiten zu vermeiden. Andererseits erzeugen sie zugleich die notwendige Stabilität, weil die Mitarbeiterbindung durch das individuelle Angebot von flexiblen und bedürfnisorientierten Arbeitszeiten und durch die damit verbundene Zeitsouveränität gestärkt wird.

Mit dem Förderprogramm "Balance von Flexibilität und Stabilität" hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) die Grundlage geschaffen für angewandte Forschung zu einem breiten, vielfältigen Themenspektrum: 39 Verbundprojekte haben sich auseinandergesetzt mit Fragen von Vertrauen, Innovation, Flexibilisierung, Veränderungsprozessen, Kooperationsstrategien, zukunftsweisenden Arbeits- und Beschäftigungsformen sowie Work-Life-Balance. Es sind umfassende Analysen, innovative Konzepte und wegweisende Strategien entstanden.

Viele der Effekte des Förderprogramms werden erst mittel- bis langfristig sichtbar werden. Doch hat es mit seinen Projekten bereits wichtige Impulse setzen können, die für viele Betriebe von strategischer Relevanz sind. Das haben wir auch in unserem eigenen Projekt VITNESS wahrge-

nommen. Dessen Befunde zu Vertrauenskultur und Ergebnisorientierung, zu den Befähigern und Hemmnissen für Flexibilität und Stabilität sind auf großes Interesse in der Wirtschaft gestoßen.

Dieser Leitfaden bündelt die wesentlichen Erkenntnisse des Projekts VITNESS. Er klärt Fragen zu betrieblicher Flexibilität und Stabilität anhand von empirischem Datenmaterial aus zwei Unternehmensbefragungen. Er berichtet von Erfahrungen mit Erfolgsfaktoren und Barrieren in den Betrieben, die mit ihrem auf Flexibilität und Stabilität ausgerichteten Personalmanagement Business Excellence erreicht haben oder sich auf einem guten Weg dorthin befinden. Er gibt den Unternehmen in Form konkreter Handlungsempfehlungen, die aus den Projektergebnissen abgeleitet werden, praktische Hilfestellungen zur Steigerung ihrer Flexibilität und Stabilität. Nicht zuletzt enthält der Leitfaden auch Arbeitsmaterialien für den direkten Einsatz im Unternehmen. Diese sind vor allem auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Betriebe ausgerichtet.

Weitere Unterlagen, Hinweise und Werkzeuge, mit denen Unternehmen ihre betriebliche Flexibilität und Stabilität in Balance bringen können, haben die Projektbeteiligten auf der Website platziert: www.vitness.info.

Flexibilität und Stabilität: Daten, Fakten, Hintergründe

Kapitel 3.1

Flexibilität und Stabilität in Betrieben des deutschen Verarbeitenden Gewerbes

Ergebnisse von Unternehmensbefragungen mit Entwicklung einer Betriebstypologie

Dr. Oliver Som Fraunhofer-Institut für Systemund Innovationsforschung ISI

1 Ausgangslage

Flexibilität wird für Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft zunehmend zum strategischen Wettbewerbsvorteil. Mit dem Eintreten und Abklingen der Weltwirtschaftskrise wurde deutlich, dass die Fähigkeit, flexibel auf sich ändernde Umfeldbedingungen zu reagieren, ein entscheidender Vorteil gegenüber der Konkurrenz sein kann (Kirchner et al., 2003; Nyhuis et al., 2009). Der Erfolg zahlreicher deutscher Unternehmen nach der Krise zeigt, dass eine hohe Flexibilität gute Möglichkeiten bietet, sich erfolgreich einem Kostenwettbewerb zu entziehen und durch rasche Reaktionsfähigkeit wieder Weltmarktanteile zu gewinnen.

Der Notwendigkeit der Unternehmen zu möglichst hoher Flexibilität, um externe Wandlungsprozesse und konjunkturelle Schwankungen zu bewältigen und die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, steht das Bedürfnis der Unternehmen und ihrer Beschäftigten nach Beständigkeit, Verlässlichkeit und Stabilität gegenüber. Betrieblicher Stabilität – etwa im Sinne von Routinen, Standards, der Planbarkeit und Verlässlichkeit von Arbeits- und Herstellungsprozessen bis hin zu einer von allen Beschäftigten getragenen und gelebten Unternehmenskultur - kommt daher für die nachhaltige Aufrechterhaltung von Motivation, Kreativität, Lernen und persönlicher Weiterentwicklung der Beschäftigten eine zentrale Rolle zu. Dabei müssen Flexibilität und Stabilität keinesfalls gegensätzliche Ausprägungen sein, sondern können komplementär wirken. Zwar ist es möglich, dass weitreichende Standards und Kontrolle die Flexibilität von Unternehmen grundlegend behindern, jedoch können geeignete Routinen und stabile Prozesse das kontinuierliche Lernen auch nachhaltig unterstützen und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen.

Daher stellen sich einerseits die Fragen, in welchem Umfang Unternehmen des deutschen Verarbeitenden Gewerbes heute Flexibilitätsspielräume in ihren Produktionssystemen vorhalten, wo ungenutzte Potenziale zu vermuten sind und welche Befähiger bei der betrieblichen Ausgestaltung von Flexibilität eine wichtige Rolle spielen. Andererseits ist zu klären, wie sich die Flexibilisierungsbemühungen von Unternehmen mit den notwendigen Stabilitätsanforderungen an die Arbeits- und Produktionsabläufe strategisch vereinbaren lassen.

Der vorliegende Beitrag greift diese Fragen auf und präsentiert erstmals eine umfassende empirische Bestandsaufnahme der Flexibilität und Stabilität produzierender Unternehmen der deutschen Industrie. Folgende Leitfragen stehen im Mittelpunkt:

- In welchem Maße sind Betriebe des deutschen Verarbeitenden Gewerbes in ihren Märkten mit Flexibilitätsanforderungen konfrontiert?
- Wie sind Flexibilität und Stabilität in der Produktion von Betrieben des deutschen Verarbeitenden Gewerbes ausgestaltet? Welche unterschiedlichen Flexibilitätsspielräume sind zu beobachten?
- Was sind organisatorische Befähiger und Hemmnisse beim Erreichen von Flexibilität und Stabilität in den Betrieben?

- Welche in sich konsistenten Betriebstypen lassen sich hinsichtlich ihrer Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien empirisch nachweisen?
- Welche internen und externen Befähiger zur Steigerung der Flexibilität setzen die identifizierten Betriebstypen in welchem Umfang ein?
- Welche Performance bei Flexibilitäts- und Stabilitätsindikatoren sowie bei Produktivitätsund Innovationsindikatoren erreichen die verschiedenen Betriebstypen?

2 Datenbasis

Die präsentierten Ergebnisse stützen sich im Wesentlichen auf Daten einer telefonischen Befragung von 416 Betrieben (CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing). Die Telefonbefragung wurde durch das Fraunhofer-Institut für Systemund Innovationsforschung ISI (Fraunhofer ISI) von Juni bis September 2011 durchgeführt und umfasst alle Branchen des deutschen Verarbeitenden Gewerbes. Unter anderem sind Betriebe des Maschinenbaus und der metallverarbeitenden Industrie mit 19 Prozent beziehungsweise 18 Prozent der Stichprobe vertreten, die Elektroindustrie und das Papier-, Verlags- und Druckgewerbe mit jeweils 6 Prozent sowie die Textil- und Bekleidungsindustrie mit 4 Prozent. Kleine Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten stellen 64 Prozent, mittlere Betriebe bis 249 Beschäftigte 21 Prozent und große Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten 15 Prozent der Stichprobe. Um die Vergleichbarkeit der Antworten über die Betriebe hinweg sicherzustellen, beziehen sich alle Fragen auf deren Hauptprodukt oder Hauptproduktgruppe, das heißt: auf das Produkt oder die Produktgruppe, mit welcher der höchste Anteil am Gesamtumsatz erzielt wird.

Die ergänzende breitenempirische Identifikation von Mustern unterschiedlicher Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien entlang von Betriebstypen erfolgte auf Basis der Erhebung "Modernisierung der Produktion 2009" des Fraunhofer ISI. Diese enthält Betriebsdaten von 1.484 Firmen aus dem gesamten deutschen Verarbeitenden Gewerbe. Unter anderem sind in dieser Stichprobe vertreten: Betriebe des Maschinenbaus (19 Prozent), der metallverarbeitenden Industrie (17 Prozent), der Elektroindustrie (15 Prozent), des Papier-, Verlags- und Druckgewerbes (5 Prozent) und des Ernährungsgewerbes (8 Prozent). Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten stellen 63 Prozent, mittelgroße Betriebe 21 Prozent und große Betriebe 16 Prozent der antwortenden Firmen (Jäger/Maloca, 2009).

3 Relevanz von Output-Flexibilität für die Betriebe

Um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie stark sich die befragten Betriebe mit Flexibilitätsanforderungen in ihren Märkten konfrontiert sehen, wurden sie in der CATI-Befragung zu ihrer jeweiligen Betroffenheit von konjunkturellen und saisonalen Nachfrageschwankungen interviewt (Abbildung 1). Da zu erwarten ist, dass die unterschiedlichen Produktcharakteristika und Produktionsweisen von Stückgutindustrie und Prozessgüterindustrie einen Einfluss auf die Ausprägungen der Flexibilität und Stabilität in den Betrieben haben, werden die Ergebnisse im Folgenden jeweils für beide Industrien getrennt voneinander ausgewiesen.

Wie sich zeigt, unterscheidet sich die Bedeutung von konjunkturellen und saisonalen Schwankungen in den beiden Industrien. So sind nach eigenen Angaben Betriebe der Stückgutindustrie häufiger (64 Prozent) von konjunkturellen Nachfrageschwankungen "stark" oder sogar "sehr stark" betroffen. Speziell im Bereich der Hersteller von Investitionsgütern ist zu vermuten, dass sich deren Kunden in Krisenzeiten bei der Anschaffung neuer Maschinen und Anlagen in Zurückhaltung üben. Saisonale Schwankungen hingegen sind nur für 26 Prozent der Stückguthersteller von Bedeutung. Im Vergleich hierzu werden Betriebe der Prozessgüterindustrie (etwa aus der Nahrungsmittelindustrie) mit 43 Prozent deutlich stärker von saisonalen Höhen und Tiefen der Nachfrage tangiert. Die Flexibilitätsanforderungen in den Märkten der Prozessgüterindustrie scheinen insgesamt höher zu sein, da weitere 45 Prozent der befragten Betriebe angeben, auch von konjunkturellen Schwankungen betroffen zu sein. Insgesamt machen die Ergebnisse deutlich, dass eine Vielzahl von Unternehmen erheblichen Flexibilitätsanforderungen gegenübersteht und diese zu bewältigen hat.

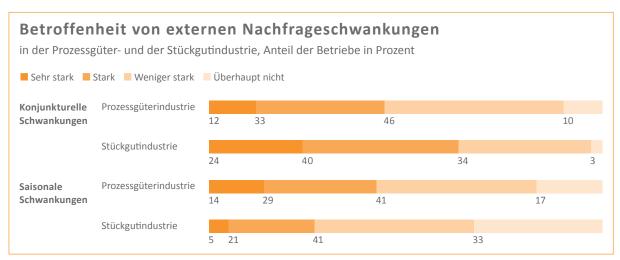


Abbildung 1

Quelle: Fraunhofer ISI, VITNESS-CATI, 2011

4 Flexibilitätsperformance entlang unterschiedlicher Dimensionen von Flexibilität

Die Entwicklung geeigneter Strategien zur Anpassung an Flexibilitätsanforderungen ist für Unternehmen auch deswegen nicht einfach, weil es sich bei Flexibilität um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt (D'Souza/Williams, 2000; Santos Bernardes/Hanna, 2009). Die Flexibilität des einen Unternehmens ist somit nicht gleich der Flexibilität des anderen Unternehmens. Doch daraus erwächst auch die Chance, sich durch eine den spezifischen Wettbewerbsbedingungen angepasste Strategie gegenüber den Wettbewerbern zu differenzieren.

Folgende Flexibilitätsdimensionen können für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens entscheidend sein:

- die Fähigkeit, Produktionsvolumen und -kapazität an eine sich schnell ändernde Nachfrage anzupassen (Volumenflexibilität),
- die Fähigkeit, Produkte in Varianten maßgeschneidert auf die jeweilige Bedarfssituation der Kunden anzubieten (Variantenflexibilität),
- die Fähigkeit, den Kunden das gewünschte Produkt schneller und in den Lieferzeiten zuverlässiger als die Konkurrenz bereitzustellen (Lieferflexibilität),
- 4. die Fähigkeit, neue Produkte zur Marktreife zu entwickeln und durch einen reibungslosen Produktionsanlauf schnell und kundengerecht zu produzieren (Neuproduktflexibilität).

Im Folgenden werden die Ergebnisse der telefonischen Betriebsbefragung für diese unterschiedlichen Flexibilitätsdimensionen vorgestellt. Aufgrund der hohen Spannbreite ist der Mittelwert

als Median ausgewiesen, der die Stichprobe in zwei gleich große Hälften teilt (50-Prozent-Wert) und somit nicht in dem Maße durch Extremwerte verzerrt wird wie das arithmetische Mittel. Um die Spannbreite in den Angaben zu verdeutlichen, werden in den Abbildungen außerdem das 25-Prozent- sowie das 75-Prozent-Perzentil angegeben, das heißt: die Grenzwerte, die das unterste und das oberste Viertel der befragten Betriebe festlegen.

1. Volumenflexibilität

Zur Beurteilung der in den Betrieben vorhandenen Flexibilitätsspielräume wurden die Unternehmen gefragt, inwieweit sie kurzfristig auf Nachfrageschwankungen mit einer Ausweitung oder einer Reduzierung des Produktionsvolumens reagieren können, ohne die Profitabilität der Produktion infrage zu stellen (Abbildung 2).

Sowohl in der Prozessgüter- als auch in der Stückgutindustrie zeigen sich ähnliche Spannbreiten der Volumenflexibilität. Im Mittel halten die befragten Betriebe einen Flexibilitätsgürtel von 20 Prozent nach oben und unten vor. Insgesamt wird deutlich, dass die Volumenflexibilität in den Betrieben stärker auf eine unerwartete Steigerung der Nachfrage ausgerichtet ist als auf deren Einbruch. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der zurückliegenden Krise – mit Auftragseinbrüchen von teilweise mehr als 50 Prozent – stellt sich jedoch die Frage, ob diese Flexibilitätskorridore ausreichend breit angelegt sind. In der Stückgutindustrie ist die Volumenflexibilität nach oben sogar noch etwas

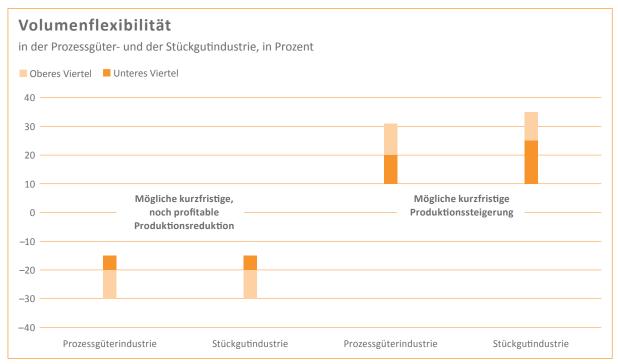


Abbildung 2 Quelle: Fraunhofer ISI, VITNESS-CATI, 2011

stärker ausgeprägt als in der Prozessgüterindustrie. Es ist zu vermuten, dass die Produktionsprozesse bei manchen Prozessgütern nicht beliebig nach oben skalierbar sind oder sich die großtechnischen Anlagen (etwa in der Chemieindustrie) nur in einem bestimmten Auslastungsbereich profitabel betreiben lassen.

Bei der Frage, welche Zeit benötigt wird, um von der üblichen auf die minimale oder die maximale Produktionsmenge umzustellen, erweist sich, dass die Umstellung auf die minimale Menge mit durchschnittlich 3 Arbeitstagen deutlich schneller vonstatten geht als die Umstellung auf die maximale Menge (8 Arbeitstage). Dabei sind die Umstellungszeiten aufgrund der tendenziell geringeren Komplexität der Produktionsprozesse in der Prozessgüterindustrie wie zu erwarten deutlich kürzer (um den Faktor 2 bis 3) als in der Stückgutindustrie.

2. Variantenflexibilität

Ergänzend zu ihrer Volumenflexibilität wurden die Betriebe gefragt, um welchen Faktor sie die durch-

schnittlich produzierte Variantenzahl ihres Hauptprodukts bei Bedarf kurzfristig steigern können.

Hinsichtlich der Variantenflexibilität gibt es kaum Unterschiede zwischen Prozessgüter- und Stückgutindustrie. So kann die Variantenzahl im Mittel um den Faktor 1,7 (Prozessgüterindustrie) und 1,5 (Stückgutindustrie) erhöht werden. Bemerkenswert ist, dass das untere Viertel der befragten Betriebe beider Industrien kurzfristig keine zusätzlichen Varianten produzieren kann. Im Unterschied hierzu beträgt die Steigerungsrate der kurzfristig produzierbaren Varianten bei den Betrieben des oberen Viertels das 2,5-Fache (Prozessgüterindustrie) und das 3-Fache (Stückgutindustrie) der durchschnittlichen Variantenzahl, sodass sich eine gestiegene Nachfrage kurzfristig auch durch mehrere Varianten abfedern lässt.

3. Lieferflexibilität

Zur Messung der Lieferflexibilität wurde die durchschnittliche Fertigungsdurchlaufzeit des Hauptprodukts oder der Hauptproduktgruppe herangezogen. Wie aufgrund der geringeren Produktkomplexität zu erwarten war, ist die durchschnittliche Fertigungsdurchlaufzeit in der Prozessgüterindustrie deutlich kürzer als bei Stückgutherstellern (Abbildung 3). Mit im Mittel 3 Arbeitstagen ist sie in der Prozessgüterindustrie um das 4,5-Fache geringer als die Zeitspanne, die Stückguthersteller für die Herstellung ihres Hauptprodukts benötigen. Darüber hinaus weisen die Fertigungsdurchlaufzeiten bei den Prozessgüterherstellern mit nur 9 Arbeitstagen insgesamt eine

geringere Spreizung zwischen dem besten und dem schlechtesten Viertel auf. Bei den Stückgutherstellern umfasst die Spreizung einen Bereich von 5 bis 30 Arbeitstagen. Auch wenn man hier die höhere Komplexität der gefertigten Produkte und die tendenziell geringeren Seriengrößen in Betracht zieht, lassen sich in der Ausgestaltung der Produktionsprozesse bei manchen Betrieben dennoch Verbesserungspotenziale vermuten.

4. Neuproduktflexibilität

Zur Messung der Neuproduktflexibilität sollten die befragten Betriebe angeben, wie viel Zeit sie durchschnittlich von der ersten Produktidee bis zur Markteinführung benötigen (Abbildung 3).

Hier ist die durchschnittliche Produktentwicklungsdauer bei den Stückgutherstellern vor dem Hintergrund der höheren Komplexität der entwickelten Produkte bemerkenswert. Diese liegt im Mittel nur 4 Monate über der von Prozessgüterherstellern. Beim langsamsten Viertel der Betriebe ist sie mit 18 Monaten nur ein halbes Jahr länger als bei den Prozessgüterherstellern (12 Monate). Die Mehrheit der befragten Betriebe ist somit in der Lage, auf sich ändernde Produktnachfragen relativ kurzfristig mit Neuentwicklungen zu reagieren.

Im Hinblick auf den mit Produktneuheiten im Vorjahr erzielten Umsatzanteil gibt es allerdings deutliche Unterschiede. Während im Jahr 2010 das beste Viertel der Betriebe der Prozessgüterindustrie 15 Prozent und mehr mit neuen Produk-



Abbildung 3 Quelle: Fraunhofer ISI, VITNESS-CATI, 2011

ten erwirtschaftete (Median: 10 Prozent), liegt dieser Anteil in der Stückgutindustrie mit 30 Prozent doppelt so hoch (Median: 15 Prozent). In diesen Befunden spiegeln sich die unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien beider Industrien wider. So sind in der Stückgutindustrie mehr Unternehmen aus den sogenannten Hightech-Branchen

(etwa der Medizin-, Mess-, Steuer- oder Regelungstechnik) zu finden, die im Wettbewerb häufiger als Innovations- und Technologieführer über neue Produkte konkurrieren, während Betriebe der Prozessgüterindustrie sich öfter durch hervorragende Qualität und Kosteneffizienz differenzieren.

5 Stabilitätsperformance entlang unterschiedlicher Dimensionen von Stabilität

In puncto Stabilität soll auf der Output-Seite vor allem die Stabilität der Arbeits- und Herstellungsprozesse (Prozessstabilität) betrachtet werden. Diese lässt sich sowohl mit Fokus auf die Prozessstabilität nach innen (interne Produktion) als auch nach außen (Kundenbeziehungen) analysieren. Die folgenden Ergebnisse zeigen, wie diese Stabilitätsdimensionen in den befragten Industriebetrieben ausgeprägt sind. Gemessen werden sie am Umsatzanteil mit Stammkunden, an der Mängelquote und an der Termintreue.

1. Umsatzanteil mit Stammkunden

Der beim Hauptprodukt erzielte Umsatzanteil mit Stammkunden zielt im vorliegenden Kontext nicht primär darauf ab, die Fähigkeit von Unternehmen zu messen, Kunden langfristig an sich zu binden. Im Vordergrund stehen vielmehr die stabilisierenden Einflüsse, die von einem hohen Anteil an Stammkunden ausgehen. Diese Einflüsse zeigen sich in den Betrieben beispielsweise in genauer Kenntnis der Kundenerwartungen an das Produkt, der voraussichtlichen Abnahmemengen oder der internen Abläufe beim Kunden. Im Vergleich zu unbekannten oder dynamisch veränderlichen Kundenstrukturen ist die Unsicherheit bei Stammkundenbeziehungen also deutlich reduziert. Der Betriebsbefragung zufolge bewegen sich die Umsatzanteile mit Stammkunden in beiden betrachteten Industrien auf hohem Niveau und liegen im Mittel bei 80 Prozent (Stückgutindustrie) und 85 Prozent (Prozessgüterindustrie), was auf überwiegend stabile Kundenbeziehungen und Abnehmerstrukturen schließen lässt.

2. Mängelquote

Die Mängelquote gibt an, welcher Anteil des Hauptprodukts in den befragten Betrieben aufgrund von Qualitätsmängeln einer Nachbearbeitung unterzogen werden muss oder endgültig nicht verwertbar ist. Diese Quote stellt somit ein Maß dar für die Stabilität, Qualität und Reproduzierbarkeit der Herstellungsprozesse.

Grundsätzlich unterscheidet sich das Qualitätsniveau der Herstellungsprozesse in beiden Industrien nicht signifikant (Abbildung 4), auch wenn die mittlere Mängelquote in der Prozessgüterindustrie (1 Prozent) um 1 Prozentpunkt unter jener der Stückguthersteller liegt (2 Prozent). Durch den tendenziell höheren Automatisierungsund Standardisierungsgrad erreichen die "Prozess-Spezialisten" zudem eine insgesamt homogenere Mängelquote als die Stückguthersteller.

Die Unterschiede im Qualitätsniveau zwischen den Betrieben der Stückgutindustrie sind mit einer Spreizung von 1 Prozent oder weniger (bestes Viertel) bis 5 Prozent oder mehr (schlechtestes Viertel) deutlich höher als in der Prozessgüterindustrie (≤1 bis ≥3 Prozent). Aufgrund der stark rechtsschiefen Verteilung der Mängelquote können diese Unterschiede innerhalb eines Marktsegments unter Umständen ausschlaggebend sein für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Daher sind auf Grundlage der Ergebnisse speziell bei der schlechteren Hälfte der Stückguthersteller Verbesserungspotenziale im Hinblick auf die Qualitätsstabilität der Produktion zu vermuten.

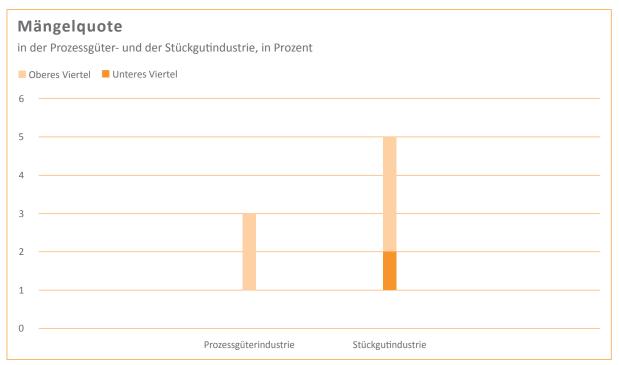


Abbildung 4

Quelle: Fraunhofer ISI, VITNESS-CATI, 2011

3. Termintreue

Um ein weiteres Maß für Stabilität im Sinne der Planbarkeit und Zuverlässigkeit der internen Produktions- und Herstellungsprozesse zu gewinnen, wurden die Betriebe gefragt, welcher Anteil ihrer Aufträge – mit Bezug zum bestätigten Liefertermin – termingerecht an die Kunden ausgeliefert werden kann.

Wie Abbildung 5 zu entnehmen ist, bewegt sich die durchschnittliche Termintreue in beiden Industrien mit 95 Prozent (Stückgutindustrie) und 96 Prozent (Prozessgüterindustrie) aller Aufträge auf hohem Niveau und unterscheidet sich nicht signifikant.

Doch auch hier zeigt sich ein beachtlicher Befund beim Blick auf die besten Betriebe. So erreicht das beste Viertel der Prozessgüterhersteller eine Termintreue von 100 Prozent, das bedeutet: Sämtliche Kundenaufträge können fristgerecht zum zugesagten Termin ausgeliefert werden. Aufgrund der höheren Komplexität der Fertigungsprozesse liegt der Wert des besten Viertels in der Stückgutindustrie etwas niedriger (≥98 Prozent). Vor dem

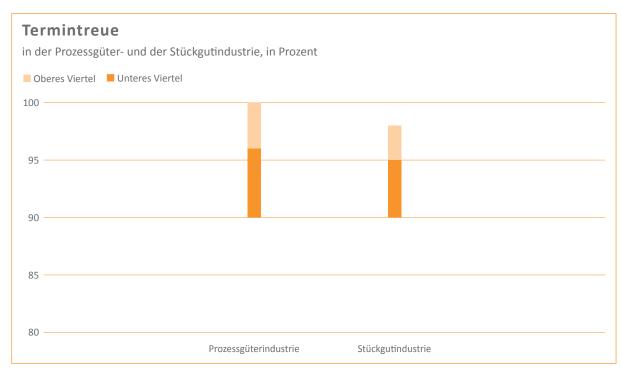


Abbildung 5 Quelle: Fraunhofer ISI, VITNESS-CATI, 2011

Hintergrund der eingangs beschriebenen konjunkturellen und saisonalen Flexibilitätsanforderungen, denen sich diese Betriebe gegenübersehen, macht dies deutlich, dass eine hohe Prozessstabi-

lität und -verlässlichkeit zugleich Voraussetzung für die Ausschöpfung notwendiger Flexibilitätsspielräume sein kann.

6 Korrelation zwischen Flexibilitätsund Stabilitätsdimensionen auf der Output-Seite

Eine statistische Korrelationsanalyse der aufgeführten Flexibilitäts- und Stabilitätsmaße (Abbildung 6) liefert interessante Ergebnisse zu positiven Zusammenhängen, aber auch zu wechselseitigen Trade-offs, die bei einer möglicherweise einseitigen Optimierung bestimmter Output-Größen zu beachten sind.

Zunächst wird deutlich, dass zwischen den einzelnen Output-Maßen sowohl für Flexibilität als auch für Stabilität positive Wechselbeziehungen bestehen. In Bezug auf die Volumenflexibilität zeigt sich beispielsweise, dass Betriebe, die in der Lage sind, ihr Produktionsvolumen kurzfristig stärker auszuweiten, dies im Bedarfsfall auch stärker reduzieren können – also besser in beide Richtungen "atmen" können als andere Betriebe. Des Weiteren illustriert das Beispiel einer kürzeren Fertigungsdurchlaufzeit, dass die zeitliche Optimierung der Produktionsprozesse auch mit kürzeren Umstellungszeiten zwischen unterschiedlichen Produktionsauslastungen einhergeht und somit weitere positive Effekte auf die Flexibilität der Produktion mit sich bringt.

Erwähnenswert ist zudem, dass in den befragten Betrieben entgegen den Erwartungen kein Tradeoff zwischen der Volumen- und der Variantenflexibilität zu beobachten ist. Allerdings können auch
keine positiven Wechselwirkungen zwischen beiden Dimensionen konstatiert werden. Es scheinen
somit in vielen Produktionsprozessen – unabhängig
von der angebotenen Variantenbandbreite – fertigungstechnische, organisatorische oder personelle
Engpässe zu bestehen, die das monatliche Produktionsvolumen auf einen Höchstwert begrenzen.

Innerhalb der betrachteten Stabilitätsdimensionen gibt es ebenfalls positive Wechselbeziehungen. So hängen zum Beispiel eine geringe Mängelquote und ein hoher Anteil termingerecht ausgelieferter Aufträge positiv mit dem Anteil des Umsatzes mit Stammkunden zusammen, da Kunden, die ihre bestellten Teile fristgerecht und in einwandfreier Qualität erhalten, gern auch zukünftig wieder Aufträge platzieren. Auch bei den stabilitätsfördernden Maßnahmen zeigt sich somit, dass Maßnahmen, die an einzelnen Output-Dimensionen ansetzen, durch positive Nebenoder Folgeeffekte parallel mehrere betriebliche Ziele adressieren können.

Aus Sicht des Produktionsmanagements besonders interessant sind die identifizierten Wechselbeziehungen zwischen Flexibilitäts-Outputs und Stabilitäts-Outputs. Hier zeigt sich ein ambivalentes Bild. Ausgehend von der Fragestellung des vorliegenden Beitrags ist als wichtigstes Ergebnis festzuhalten, dass Flexibilität und Stabilität nicht notwendigerweise in einem Spannungsfeld zueinander stehen müssen. Einerseits kann etwa eine Flexibilisierungsstrategie über die Verkürzung der Fertigungsdurchlaufzeit positive Ausstrahleffekte auf die Termintreue und das Qualitätsniveau der Produktionsprozesse haben. Andererseits gibt es aber auch Spannungsfelder – etwa zwischen den Dimensionen der Produktentwicklungsflexibilität (Umsatz mit neuen Produkten) und der Stabilität der Leistungserbringung (Termintreue und Mängelquote). Dies erscheint durchaus plausibel, da neu entwickelte Produkte häufig mit neuen Produktions- und Arbeitsprozessen einhergehen oder eine Anpassung bestehender Abläufe und

Statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen Output-Maßen von Flexibilität und Stabilität

	- 1	Ш	III	IV	V	VI	VII	1	Ш	III
I. Mögliche kurzfristige, noch profitable Produktionsreduktion (in Prozent)			+					-		
II. Benötigte Zeit für Umstellung auf minimale Produktions- menge (in Tagen)				+		+				
III. Mögliche kurzfristige Produktionssteigerung (in Prozent)	+									
IV. Benötigte Zeit für Umstellung auf maximale Produktionsmenge (in Tagen)		+				+				
V. Produzierbare Varianten ohne große technische Änderungen (in Prozent von Durchschnitt)										
VI. Fertigungsdurchlaufzeit (in Arbeitstagen)		+		+					+	+
VII. Umsatzanteil der Produkt- neuheiten im Jahr 2010 (in Prozent)									-	-
I. Umsatzanteil der Stamm- kundschaft (in Prozent)	-								+	
II. Termingerecht ausgelieferte Aufträge (in Prozent)						+	-	+		+
III. Anteil des Hauptprodukts mit Qualitätsmängeln (in Prozent)						+	_		+	

Abbildung 6

Quelle: Fraunhofer ISI, VITNESS-CATI, 2011

Konfigurationen erfordern. Während dieser Anlaufphasen und der damit verbundenen "Kinderkrankheiten" in den Fertigungsprozessen leiden die Termintreue und die Qualität.

Je nachdem welche der genannten Zielgrößen aufgrund der Wettbewerbssituation und der Kundenanforderungen mit höherer Priorität verfolgt wird, ist bei der jeweils anderen Zielgröße mit möglichen Einbußen zu rechnen. Für die künftige Ausgestaltung der Flexibilität der Betriebe

bedeutet dies, die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen und technischen Infrastrukturen so zu gestalten, dass die negativen Nebenwirkungen des prioritär verfolgten Wettbewerbsziels (im obigen Beispiel: Innovationsflexibilität oder Prozessstabilität) beherrschbar bleiben. Eine Möglichkeit dazu liegt etwa in der Schaffung von produktspezifischen oder kundenspezifischen Produktionslinien – in diesen können Neuprodukte anlaufen, ohne die übrigen Prozesse in ihrer Stabilität zu beeinträchtigen.

7 Befähiger und Hemmnisse bei der Steigerung von Flexibilität und Stabilität

Im Rahmen der CATI-Befragung wurden der betriebliche Einsatz und die innerbetriebliche Nutzungsintensität einer Vielzahl von organisatorischen Maßnahmen und Konzepten erhoben, die das Potenzial bieten, die Output-Flexibilität und -Stabilität zu steigern. Dabei wurde es den Befragten nicht in Form subjektiver Einschätzungen selbst überlassen, den Zusammenhang zwischen Befähigern und Output-Maßen herzustellen, etwa durch Fragen wie: "Wie stark tragen flexible Arbeitszeitkonten dazu bei, Ihre Volumenflexibilität zu steigern?"

Stattdessen wurden der betriebliche Einsatz der Konzepte (zum Beispiel: "Setzen Sie bei Ihren Produktionsmitarbeitern Zielvereinbarungen als Führungsinstrument ein?") und die Intensität ihrer innerbetrieblichen Nutzung (zum Beispiel: "Mit welchem Anteil der Produktionsmitarbeiter werden Zielvereinbarungen getroffen?") direkt erfragt. Unabhängig davon wurden die Flexibilitätsspielräume bei den Output-Maßen "Volumen", "Varianten" und "Durchlaufzeit" erhoben und mittels statistischer Korrelationsanalysen zu den Befähigern in Beziehung gesetzt.

Die Ergebnisse offenbaren unterschiedliche Befähiger-Konzepte, aber zum Teil auch Hemmnisse, die sich in den statistischen Analysen als belastbare Einflussfaktoren auf die Dimensionen der betrieblichen Flexibilität und Stabilität herausgestellt haben. Diese Befähiger und Hemmnisse sind in Abbildung 7 in einem Überblick zusammengefasst und werden in den folgenden Abschnitten – ausgehend von den Flexibilitäts- und Stabilitätsdimensionen – jeweils kurz erläutert.

Effekte von betrieblichen Maßnahmen auf die Flexibilität

Effekte auf eine kurzfristige Volumensteigerung in der Produktion

Betriebe, die mehr als 10 Prozent ihrer Produktionsmitarbeiter mit planenden und steuernden Aufgaben betrauen und ihnen somit eigenständige Gestaltungs- und Verantwortungsspielräume zugestehen, können ihr Produktionsvolumen kurzfristig stärker steigern als andere Unternehmen. Offenbar erfordert die Volumenausweitung der Produktion neben einem erhöhten Einsatz von einfachen Tätigkeiten auch zusätzliche Kapazitäten im Bereich der Produktionsplanung und -steuerung sowie bei komplexeren und anspruchsvolleren Tätigkeiten und fachlichen Kompetenzen. Wie die Ergebnisse zum Einsatz von Zeitarbeit belegen, können solche Kapazitäten mit Zeitarbeitern offenbar nur unzureichend geschaffen werden. Betriebe mit einem hohen Anteil an Zeitarbeitern weisen ein signifikant geringeres Volumensteigerungspotenzial auf als Betriebe, die auf den Einsatz von Zeitarbeitern ganz verzichten.

Effekte auf eine schnelle Umstellung auf die maximale Produktionsmenge

Die Beimessung von Dispositions- und Entscheidungsspielräumen für die Produktionsmitarbeiter – und somit die Ausschöpfung von individuellen Flexibilitätsspielräumen auf Werkerebene – erweist sich als Befähiger für die Geschwindigkeit der Umstellung auf die maximale Produktionsauslastung. So berichten Betriebe, die mehr als 10 Prozent ihrer Produktionsmitarbeiter auch mit planenden und steuernden Tätigkeiten betrauen,

Statistisch signifikante Zusammenhänge bei Befähigern/Hemmnissen von Flexibilität und Stabilität

Flexibilität								emmnis		
	Mögliche kurzfristige, noch profitable Produktionsreduktion (in Prozent)	Benötigte Zeit für Umstellung auf minimale Produktionsmenge (in Tagen)	Mögliche kurzfristige Produktionssteigerung (in Prozent)	Benötigte Zeit für Umstellung auf maximale Produktionsmenge (in Tagen)	Produzierbare Varianten ohne große technische Änderungen (in Prozent von Durchschnitt)	Fertigungsdurchlaufzeit (in Arbeitstagen)	Benötigte Zeit von der Ideenentwicklung bis zur Markteinführung neuer Produkte (in Monaten)	Umsatzanteil Stammkundschaft (in Prozent)	Termingerecht ausgelieferte Aufträge (in Prozent)	Anteil des Hauptprodukts mit Qualitätsmängeln (in Prozent)
Anteil Zeitarbeiter (in Prozent)	+	-	-	-					-	
Gleichteile des Hauptprodukts bei allen Varianten (in Prozent)				+	-					
Anteil Produktionsmitarbeiter mit planenden/steuernden Aufgaben (in Prozent)			+	+		+				
Anteil Produktion mit KVP (in Prozent)										+
EFQM (ja/nein)				+						+
Anteil langfristiger Partner- schaften mit Lieferanten (in Prozent)		+					+	+		
Single Sourcing (ja/nein)		-		-			-			

Abbildung 7 Quelle: Fraunhofer ISI, VITNESS-CATI, 2011

von einer signifikant verkürzten Umstellungszeit (14 Arbeitstage) im Vergleich zu Betrieben, die dies in geringerem Umfang (18 Tage) oder gar nicht tun (17 Tage). Der Umstand, dass sich der positive Effekt dieses Instruments erst ab einer gewissen Intensität bemerkbar macht, verdeutlicht, dass ein hinreichender Anteil der Beschäftigten an den zentralen Schritten des Prozesses eingebunden werden muss, um die Flexibilitätspotenziale auszuschöpfen.

Weitere Befähiger für eine schnelle Ausweitung der Produktion sind der Anteil von Gleichteilen beim Hauptprodukt und bei dessen Varianten (zum Beispiel gemeinsame Baugruppen, Plattformen, Module) sowie der Einsatz des EFQM-Modells (vgl. Kapitel 4 des Leitfadens) im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der internen Prozesse. Ein Anteil von Zeitarbeitern von über 5 Prozent erweist sich hingegen aus den bereits angeführten Gründen erneut als bremsender Faktor. Einen sehr nachteiligen Flaschenhals für eine schnelle Umstellung auf das maximale Volumen stellt hinsichtlich der Zulieferteile des Hauptprodukts überdies das Single Sourcing (Beschränkung auf ausschließlich einen Zulieferer) dar, weil hierdurch tendenziell eine hohe Abhängigkeit von der Flexibilität des Lieferanten erzeugt wird und die benötigten Teile nicht anderweitig bezogen werden können.

Effekte auf eine kurzfristige Volumenreduzierung der Produktion

Während die Folgen einer umfangreichen Nutzung von Zeitarbeitern im Hinblick auf die kurzfristige Volumensteigerung durchweg als negativ

einzuschätzen sind, zeigt sich bei der kurzfristigen Volumenreduzierung ein anderes Bild: Aufgrund der vereinfachten Freisetzung von Zeitarbeitern haben Betriebe, die in ihrer Produktion Zeitarbeiter einsetzen, eine signifikant höhere, wirtschaftlich abbildbare Volumenflexibilität nach unten (minus 27 Prozent) als Betriebe, die auf den Einsatz von Zeitarbeit verzichten (minus 22 Prozent).

Effekte auf eine schnelle Umstellung auf das minimale Produktionsvolumen

Der Einsatz von Zeitarbeitern zur Vergrößerung der Volumenflexibilität nach unten erweist sich allerdings keineswegs als Instrument mit universeller Gültigkeit. Falls zum Beispiel im Kontext hoch volatiler Marktbedingungen der Umstellungsgeschwindigkeit auf das minimale Produktionsvolumen eine höhere strategische Bedeutung beigemessen wird als der unteren, noch profitablen Volumengrenze, stellt sich ein Anteil von über 5 Prozent an Zeitarbeitern als Hemmschuh heraus. Grund: Die in stärkerem Maße mit Zeitarbeitern besetzten Arbeitsprozesse lassen sich nicht ohne weiteres durch die Stammbelegschaft auffangen und in die übrigen Abläufe integrieren.

Ein klarer Befähiger für eine schnelle Volumenreduzierung liegt überdies in langfristigen Partnerschaften mit Lieferanten. Betriebe, die mit mehr als 85 Prozent ihrer Lieferanten derartige Partnerschaften pflegen, berichten über eine signifikant kürzere Umstellungszeit (10 Arbeitstage im Vergleich zu 16 und 17 Tagen). Aufgrund der langfristigen Geschäfts- und Vertrauensbasis können bereits erfolgte Bestellungen von Bauteilen kurzfristig geschoben werden. Zudem

sind die Zulieferpartner unter Umständen über die Jahre mit den Nachfrageschwankungen ihres Kunden vertraut geworden und haben sich in ihren Flexibilitätsspielräumen dementsprechend angepasst.

Eine Einschränkung gilt jedoch für Zulieferteile des Hauptprodukts, die von nur einem Lieferanten bezogen werden (können). Hier ist die Verhandlungsmacht des Lieferanten höher. Dies kann dazu führen, dass eine bestimmte Menge an Zulieferteilen (die eventuell sogar ausschließlich für den betreffenden Betrieb produziert wird) abgenommen werden muss, was letztlich in einer längeren Dauer der Umstellung auf das Produktionsminimum resultiert.

Effekte auf die Variantenflexibilität

Hinsichtlich der Variantenflexibilität hat ein höherer Anteil von Gleichteilen in den einzelnen Varianten des Produkts überraschenderweise einen negativen Effekt. Beträgt der Gleichteile-Anteil in den Hauptproduktvarianten 50 Prozent oder mehr, liegt der Faktor, um den sich die Anzahl der gleichzeitig produzierten Varianten steigern lässt, deutlich unter dem Faktor der Betriebe mit einem geringen Gleichteile-Anteil von bis zu 15 Prozent (Faktor 3 versus Faktor 5,5). Dies lässt sich damit erklären, dass die Erhöhung des Gleichteile-Anteils in vielen Betrieben eher mit dem Ziel eingeführt wird, den Wildwuchs in der Zahl der Produktvarianten zu verringern statt diesen noch zu vergrößern.

Effekte auf eine verkürzte Fertigungsdurchlaufzeit

Als wesentlicher Befähiger zur Flexibilisierung der Fertigungsprozesse im Sinne einer Verkürzung der Fertigungsdurchlaufzeit kristallisiert sich wiederum der Anteil der Produktionsmitarbeiter mit planenden und steuernden Aufgaben heraus. Die möglichen Gründe hierfür – insbesondere die Ausschöpfung des Erfahrungswissens der Produktionsmitarbeiter – wurden oben bereits diskutiert.

Effekte auf eine verkürzte Neuprodukteinführung

Die Betriebe wurden auch zur Dauer von der Produktidee bis zur Markteinführung (Time to Market) befragt. Von signifikant kürzeren Produktentwicklungszeiten berichten vor allem die Betriebe, die auf langfristige Partnerschaften mit ihren Lieferanten setzen. Hier ist zu vermuten, dass Zulieferer im Rahmen solcher Partnerschaften bereits in die Produktentwicklung einbezogen werden. Demzufolge können sie durch ihre Erfahrung und Kompetenz die Entwicklung beschleunigen, frühzeitig auf mögliche Probleme hinweisen und bei der Markteinführung die benötigten Teile früher und zuverlässiger bereitstellen.

Die Beschaffung von Hauptproduktkomponenten über nur einen Zulieferer hat erwartungsgemäß einen negativen Effekt auf die benötigte Zeit bis zur Marktreife. Denkbar ist, dass Anforderungen an die neuen Zulieferkomponenten aufseiten dieses Schlüsselzulieferers entweder nicht kurzfristig realisiert werden können oder dass der Zulieferer der Umsetzung eine geringe Priorität einräumt,

weil der Hersteller aufgrund der asymmetrischen Kooperationsbeziehung von ihm abhängig ist. Beides kann zu Zeitverzögerungen führen.

Ein weiteres Hemmnis für die schnelle Realisierung von Produktentwicklungen besteht überdies erneut in Gestalt eines relativ hohen Anteils an Zeitarbeitern. Gerade beim Anlaufen neuer Produktionsprozesse und bei der Bewältigung auftretender Probleme bis zum Serienstart scheint das Erfahrungs- und Praxiswissen der Stammbelegschaft in hohem Maße gefordert zu sein.

2. Effekte von betrieblichen Maßnahmen auf die Stabilität

Effekte auf eine hohe Termintreue

Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter in der Produktion ist offenbar auch dann entscheidend, wenn es darum geht, zugesagte Liefertermine durch die flexible Organisation und Disposition von Produktionsprozessen zu steuern, beispielsweise indem Arbeitsschritte kurzfristig umgestellt oder Maschinen und Anlagen an ihrer Kapazitätsgrenze betrieben werden. Hierbei greifen unter anderem ähnliche Mechanismen wie bei der kurzfristigen Volumenausweitung nach oben. Folglich ist es wenig überraschend, dass Betriebe, die ihre Produktionsprozesse mit Zeitarbeitern besetzen, tendenziell eine geringere Termintreue (89 bis 90 Prozent aller Aufträge) aufweisen als Betriebe ohne Zeitarbeiter (92 Prozent aller Aufträge).

Effekte auf die Mängelquote

Zwei auf die Verbesserung der Qualität und der Prozesse ausgerichtete organisatorische Konzepte wirken wie erwartet als Befähiger: Betriebe, die für ihre gesamte Produktion kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) eingeführt haben, berichten über eine signifikant niedrigere Mängelquote (3 Prozent) als Betriebe, die KVP nur teilweise in der Produktion nutzen (4,9 bis 5,3 Prozent Mängelanteil). Hier bewahrheitet sich, dass der Prozess nur so gut ist wie sein schwächstes Glied. Das heißt: Erst bei einem umfassenden Einsatz von KVP lassen sich die Verbesserungspotenziale der Prozesse tatsächlich ausschöpfen. Einen ähnlich positiven Effekt hat der Einsatz von EFQM als Managementsystem, das Betrieben auf der Grundlage von Selbstbewertungen helfen soll, kontinuierlich Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken und durch entsprechende Maßnahmen auch zu nutzen. Betriebe, die EFQM in ihrer Produktion einsetzen, geben eine durchschnittliche Mängelquote von 3,5 Prozent an, während Nicht-Nutzer eine Mängelquote von 4,3 Prozent aufweisen.

Effekte auf einen hohen Umsatzanteil mit Stammkunden

Stabile Beziehungen auf Abnehmerseite hängen bei den befragten Betrieben offenbar mit stabilen Geschäftsbeziehungen auf der Zulieferseite zusammen. So erzielen Betriebe, die mit mehr als 85 Prozent ihrer Lieferanten langfristige Partnerschaften pflegen, 82 Prozent ihres Umsatzes mit Stammkunden. Bei Betrieben mit weniger häufigen langfristigen Partnerschaften (75 bis 85 Prozent der Zulieferer) liegt dieser Umsatzanteil hingegen nur bei 73 bis 77 Prozent. Allerdings lässt sich hier nicht abschließend klären, in welche Richtung dieser Kausalzusammenhang verläuft. Es ist auch durchaus denkbar, dass Stammkunden die Zusammenarbeit mit bestimmten Zulieferern vorschreiben und sie somit die stabilen Geschäftsbeziehungen entlang der Lieferkette (Supply-Chain) initiieren.

8 Zwischenfazit

Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse, dass unter den identifizierten Maßnahmen keine universellen Befähiger für betriebliche Flexibilität und Stabilität zu finden sind. Allerdings lassen einzelne der dargestellten Konzepte doch breite Wirkungspotenziale vermuten. Vor allem die Integration von planenden und steuernden Aufgaben auf Werkerebene, langfristige Partnerschaften mit Lieferanten und der Einsatz von EFQM können als Befähiger mehrere Flexibilitätsdimensionen gleichzeitig positiv beeinflussen. Mehr noch, Lieferantenpartnerschaften und der Einsatz von EFQM wirken sogar gleichermaßen auf die Dimensionen der Flexibilität und der Stabilität. Dies verdeutlicht nochmals, dass beide Zieldimensionen keinesfalls als sich wechselseitig ausschließende Pole zu verstehen sind.

Jedoch sollten der Einsatz und die Ausgestaltung der genannten Instrumente immer unter Beachtung der Rahmenbedingungen und der Wettbewerbssituation des einzelnen Unternehmens erfolgen. Dies gilt umso mehr, als einzelne Instrumente auch ambivalente Wirkungen entfalten können. In diesen Fällen geht die Optimierung einer Zieldimension zulasten einer anderen. Das trifft etwa beim Einsatz von Zeitarbeit oder bei einem hohen Gleichteile-Anteil zu. Zudem hat sich Single Sourcing von Hauptproduktkomponenten in allen Dimensionen als zentraler Flexibilitätsengpass herausgestellt. Sicherlich lässt sich der Bezug einzelner Zulieferteile von nur einem Lieferanten in der betrieblichen Praxis nie völlig vermeiden. Im Sinne der Steigerung der Flexibilität kann dieses Ergebnis den Betrieben aber als Anstoß dienen, gerade beim Bezug von Kernkomponenten des Hauptprodukts Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten zu verringern – entweder durch die Erschließung weiterer Lieferanten oder durch den Aufbau eigener, betriebsinterner Ressourcen und Kompetenzen, um kurzfristige Schwankungen aus eigener Kraft abfedern zu können.

9 Muster von Flexibilitätsund Stabilitätsstrategien – eine Betriebstypologie

Um über die Ergebnisse der Telefonbefragung hinaus die Frage beantworten zu können, wie Industriebetriebe sich in ihren Produktionsstrategien in den Dimensionen Flexibilität und Stabilität verorten und dabei Schwerpunkte setzen, wurde auf Basis der Erhebung "Modernisierung der Produktion" des Fraunhofer ISI eine statistische Clusteranalyse durchgeführt (Kinkel/Maloca, 2010). Ziel war es, unterschiedliche Muster von Flexibilitätsund Stabilitätsstrategien entlang unterschiedlicher Betriebstypen zu identifizieren.

Die Identifikation der Betriebstypen geschah auf Basis der Angaben der Betriebe zu folgenden Aspekten: dem wichtigsten Wettbewerbsfaktor, der Art der Produktentwicklung, der gefertigten Seriengröße, der Komplexität der Produkte und der Fertigungstiefe der Produktionsprozesse. Es kristallisierten sich fünf verschiedene Betriebstypen heraus (Abbildung 8).

 Typ 1 – Variantenflexibilität (27 Prozent der Betriebe) zeichnet sich aus durch einen überdurchschnittlichen Fokus auf die Wettbewerbsstrategie der flexiblen Produktanpassung an Kundenwünsche, durch Produktentwicklung nach Kundenspezifikation, durch Einzelfertigung komplexer Produkte sowie durch eine

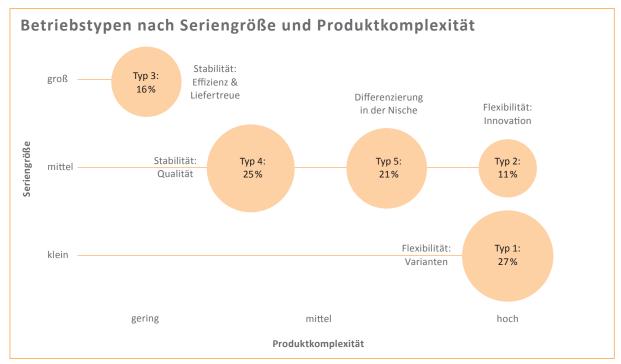


Abbildung 8

Quelle: Fraunhofer ISI, Modernisierung der Produktion, 2009

Fertigungstiefe, die sich nicht dominant einer geringen, mittleren oder hohen Ausprägung zuordnen lässt.

- Typ 2 Innovation/Neuproduktflexibilität (11 Prozent der Betriebe) ist dadurch charakterisiert, dass er überdurchschnittlich stark auf die Wettbewerbsstrategie innovativer Produkte setzt, die Produktentwicklung vorrangig für ein Grundprogramm mit Varianten oder für ein Standardprogramm betreibt, komplexe Produkte in Klein- oder Mittelserienfertigung herstellt und bewusst auf eine hohe eigene Fertigungstiefe setzt.
- Typ 3 Kosteneffizienz/Liefertreue (16 Prozent der Betriebe) zeichnet sich dadurch aus, dass er wettbewerbsstrategisch primär auf Kostenführerschaft und kurze Lieferzeiten ausgerichtet ist, Produktentwicklung für ein Standardprogramm betreibt, einfache Erzeugnisse in Großserien fertigt und auf eine geringe Fertigungstiefe setzt.
- Typ 4 Qualität/Prozessstabilität (25 Prozent der Betriebe) konzentriert sich strategisch vorrangig auf eine Qualitätsführerschaft im Wettbewerb, betreibt Produktentwicklung für ein Grundprogramm mit Varianten, stellt Produkte mittlerer Komplexität in Klein- und Mittelserienfertigung her und weist eine hohe eigene Fertigungstiefe auf.
- Typ 5 Differenzierung in der Nische (21 Prozent der Betriebe) setzt wettbewerbsstrategisch auf eine Differenzierungsstrategie (nicht

auf Kostenführerschaft), betreibt Produktentwicklung für ein Standardprogramm, stellt Produkte mittlerer Komplexität in Klein- und Mittelserienfertigung her und hat eine mittlere Fertigungstiefe.

Die identifizierten Betriebstypen machen deutlich, dass Unternehmen in ihren Produktionsstrategien den Fokus unterschiedlich stark auf Flexibilität oder Stabilität richten. Während die Typen 1 und 2 das Augenmerk eher auf Flexibilität der Variantenherstellung und Produktentwicklung legen, überwiegt bei den Typen 3 und 4 das Bestreben nach stabilen Prozessen im Hinblick auf hohe Kosteneffizienz/Liefertreue und Qualität. Im Fall von Typ 5 lässt sich hingegen keine eindeutige Fokussierung erkennen. Die Betriebstypen unterscheiden sich zudem in der Größe der zugehörigen Betriebe. Typ 1 und Typ 5 sind vorrangig durch kleinere Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten charakterisiert (43 Prozent und 38 Prozent), während Typ 2 und Typ 3 überdurchschnittlich viele größere Betriebe mit 250 und mehr Beschäftigten aufweisen (25 Prozent und 22 Prozent).

1. Interne und externe Flexibilität der Betriebstypen

Wie sich aus den Ergebnissen der Telefonbefragung ablesen lässt, können Industriebetriebe ihre Flexibilität durch verschiedene interne und externe Befähiger positiv beeinflussen.

Interne Befähiger sind vor allem in den Bereichen Personal und Organisation zu suchen, während

Indikatoren zur Untersuchung der Rolle von internen und externen Befähigern

	Indikatoren			
Interne Befähiger				
Flexibilisierung der Arbeitszeit	Nutzung von Jahresarbeitszeitkonten			
Personalentwicklung und -management	Qualifikationsstruktur der Beschäftigten (inklusive Ausbildungsquote)			
Fixkostenintensität	Anteil der Abschreibungen für Maschinen und Anlagen am Umsatz			
Externe Befähiger				
Flexibler Arbeitsmarkt	Anteil von Zeitarbeitern an allen Beschäftigten			
Einbindung externer Partner in die Leistungserstellung	Wertschöpfungs- oder Fertigungstiefe			

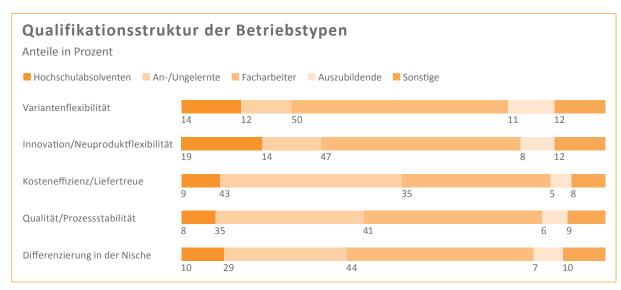
Übersicht 1

Quelle: Fraunhofer ISI, Modernisierung der Produktion, 2009

externe Befähiger im Zugriff auf den Arbeitsmarkt und Lieferanten liegen. Ausgehend von den in der Telefonbefragung (Fraunhofer ISI, 2011) identifizierten Befähigern, wurden die folgenden Indikatoren aus der Erhebung "Modernisierung der Produktion" (Jäger/Maloca, 2009) herangezogen (Übersicht 1). Analysiert man anhand dieser Indikatoren die fünf Betriebstypen (in Abbildung 9 ist beispielhaft der Indikator "Qualifikationsstruktur" aufgeführt), so ergeben sich interessante und differenzierte Bilder.

Typ 1 – Variantenflexibilität nutzt überdurchschnittlich häufig Jahresarbeitszeitkonten als Flexibilisierungsinstrument (69 Prozent der Betriebe). Im Vergleich der Qualifikationsstrukturen weist dieser Typ zudem sowohl bei der Ausbildungsquote (11 Prozent) als auch beim Facharbeiteranteil (50 Prozent) die höchsten Werte auf. Die Kapitalintensität der Produktion ist mit durchschnittlich 4 Prozent im Typenvergleich am niedrigsten. Dies kann als Indiz dafür interpretiert werden, dass Betriebe dieses Typs eher zurückhaltend sind beim Aufbau von Fixkosten in ihrer Produktion, da sie strategisch stärker auf eine flexible und kundenspezifische Leistungserbringung setzen und dadurch keine hohe Auslastung von kapitalintensiven Maschinen und Anlagen bewerkstelligen können.

Mit Blick auf die Nutzung externer Flexibilisierungsinstrumente lässt sich festhalten, dass die Zeitarbeitsquote mit 5,7 Prozent im Mittelfeld der Betriebstypen liegt. Bei der Fertigungstiefe als Maß der externen Flexibilität bei der Einbindung von Lieferanten ist kein eindeutiger Schwerpunkt festzustellen. Jeweils etwa ein Drittel der Betriebe dieses Typs setzten auf eine geringe, mittlere oder



Quelle: Fraunhofer ISI, Modernisierung der Produktion, 2009

hohe Fertigungstiefe. Insgesamt versucht Betriebstyp 1, die kundenseitigen Anforderungen an die Variantenflexibilität dadurch zu erfüllen, dass er in großem Umfang interne Flexibilitäts-Befähiger einsetzt, während bei der Nutzung externer Stellhebel ein mittleres Niveau zu verzeichnen ist.

Typ 2 – Innovation/Neuproduktflexibilität nutzt ebenfalls überdurchschnittlich häufig Jahresarbeitszeitkonten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit (68 Prozent der Betriebe). Die Ausbildungsquote liegt mit rund 8 Prozent im Mittelfeld, da dieser Betriebstyp mit 19 Prozent den deutlich höchsten Anteil an Hochschulabsolventen beschäftigt und einen entsprechenden Anteil seiner Personalrekrutierungen aus dem Hochschulsystem tätigen muss. Ebenfalls im Mittelfeld zu finden ist dieser Typ bei der Kapitalintensität

(4,7 Prozent Abschreibungsquote), da für neue Produkte nicht immer gleich von Anfang an automatisierte Fertigungslösungen aufgebaut werden können.

Mit Blick auf die externen Flexibilitäts-Befähiger ist zu sagen, dass die Zeitarbeitsquote mit 5,9 Prozent einen mittleren Wert erreicht, während mit 61 Prozent der Betriebe dieses Typs die überwiegende Mehrheit auf eine hohe Fertigungstiefe setzt. Dies ist Ausdruck dafür, dass dieser innovationsorientierte Typ ein großes Spektrum seiner Tätigkeiten als Kernkompetenzen einschätzt und daher beim Outsourcen an Lieferanten eher vorsichtig agiert. Insgesamt kann festgehalten werden, dass Betriebstyp 2 interne Flexibilitäts-Befähiger tendenziell etwas intensiver einsetzt als externe.

Typ 3 – Kosteneffizienz/Liefertreue zeichnet sich aus durch eine durchschnittliche Nutzung von Jahresarbeitszeitkonten (61 Prozent der Betriebe). Seine Ausbildungsquote ist mit gerade mal 5 Prozent im Typvergleich die geringste. Das hängt damit zusammen, dass dieser Betriebstyp mit 43 Prozent der Beschäftigten am stärksten an- und ungelernte Arbeitskräfte einsetzt. Dies ist Ausdruck sowohl der Herstellung von Produkten geringer Komplexität, die in Großserien gefertigt werden, als auch der Bemühungen, im Wettbewerb Kostensenkungen zu erzielen. In dieses Muster passt auch, dass dieser Typ mit einer Abschreibungsquote von 5,2 Prozent die höchste Kapitalintensität aufweist, um hohe Auslastung und Kosteneffizienz zu erreichen.

Bei den externen Flexibilitäts-Befähigern weist dieser Betriebstyp mit 6,5 Prozent die im Mittel höchste Zeitarbeitsquote auf und setzt mit 50 Prozent der Betriebe am häufigsten auf eine geringe Fertigungstiefe. Insgesamt lässt sich Typ 3 dadurch charakterisieren, dass er intern stark auf die Stabilität, Auslastung und Kosteneffizienz seiner Prozesse setzt und eventuelle Flexibilitätsanforderungen durch externe Flexibilitäts-Befähiger abzufedern sucht, die er in hohem Umfang nutzt.

Typ 4 – Qualität/Prozessstabilität ist gekennzeichnet durch eine durchschnittliche Nutzung von Jahresarbeitszeitkonten (59 Prozent der Betriebe), eine relativ geringe Ausbildungsquote von 6,4 Prozent und durch einen Mix aus Facharbeitern sowie an- und ungelernten Beschäftigten, die addiert über drei Viertel der Beschäftigten ausmachen. Zusammen mit einer hohen Kapital-

intensität von 5 Prozent ergibt sich das Bild eines Betriebs, der stark auf standardisierte und stabile Prozesse setzt und dafür teilweise Facharbeiter benötigt, teilweise aufgrund des hohen Standardisierungsgrads aber auch An- und Ungelernte einsetzen kann.

Auch bei der Nutzung externer Flexibilitäts-Befähiger zeichnet sich dieser Betriebstyp durch Zurückhaltung aus – mit einem geringen Zeitarbeiteranteil von 4,4 Prozent und mehr als 50 Prozent an Betrieben mit hoher Fertigungstiefe. Insgesamt ergibt sich damit für Typ 4, dass die Stabilität der Prozesse wettbewerbsstrategisch Vorrang hat vor der Flexibilitätsorientierung und dass sowohl interne als auch externe Flexibilitäts-Befähiger in relativ geringem Umfang genutzt werden.

Typ 5 – Differenzierung in der Nische zeigt eine durchschnittliche Nutzung von Jahresarbeitszeitkonten (60 Prozent der Betriebe), eine mittlere Ausbildungsquote von 7 Prozent und keinen eindeutigen Fokus in der Qualifikationsstruktur. Die Kapitalintensität ist mit einer Abschreibungsquote von 4 Prozent recht gering, was darauf hindeutet, dass dieser Betriebstyp seine Klein- und Mittelserienfertigung von Nischenprodukten mittlerer Komplexität nur selten weitreichend automatisieren kann. Weiterhin zeichnet sich dieser Typ aus durch seine geringe Zeitarbeitsquote von 4,6 Prozent und seine eindeutige Orientierung auf eine mittlere Fertigungstiefe. Insgesamt liegt Typ 5 bei der Nutzung sowohl interner als auch externer Flexibilitäts-Befähiger im Mittelfeld, wobei sich ein etwas stärkerer Fokus auf interne Stellhebel zur Flexibilitätssicherung nachweisen lässt.

2. Prozessuale, wirtschaftliche und innovationsbezogene Leistungsfähigkeit der Betriebstypen

Die prozessuale, wirtschaftliche und innovationsbezogene Leistungsfähigkeit der fünf Betriebstypen wurde anhand geeigneter Output-Kennzahlen analysiert. Dies sind:

- die Termintreue als Maß für die betriebliche Lieferstabilität und -flexibilität,
- die Nacharbeitsquote als Maß für die Qualität der Produkte und die Stabilität der Prozesse,

- die Wertschöpfung je Mitarbeiter als Maß für die Produktivität der Prozesse,
- die Umsatzrendite als Maß für die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs,
- die Höhe der Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) zusammen mit dem Umsatzanteil mit neuen Produkten als Input- und Output-Maße für seine Innovationsorientierung.

Wie aus Übersicht 2 hervorgeht, unterscheiden sich die identifizierten Flexibilitäts- und Stabilitätsmuster der fünf Betriebstypen hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit erheblich voneinander.

Leistungsfähigkeit der Betriebstypen

Тур	Flexibilität		Stabilität		Wirtschaftlichkeit		Innovation	
	intern	extern	Termin- treue	Qualität	Produkti- vität	Umsatz- rendite	Input	Output
1: Varianten- flexibilität	↑	\rightarrow	\	Ä	Я	\rightarrow	\rightarrow	7
2: Innovation/ Neuprodukt- flexibilität	7	Ä	\rightarrow	\	↑	↑	↑	↑
3: Kosten- effizienz/ Liefertreue	\	↑	↑	↑	↑	\	\	\downarrow
4: Qualität/ Prozess- stabilität	\	\	\rightarrow	↑	\rightarrow	\rightarrow	Я	\rightarrow
5: Differen- zierung in der Nische	\rightarrow	Ą	\rightarrow	↑	\	↑	\rightarrow	\rightarrow

Übersicht 2

Quelle: Fraunhofer ISI, Modernisierung der Produktion, 2009

Typ 1 – Variantenflexibilität ist gekennzeichnet durch eine unterdurchschnittliche Termintreue (87 Prozent), eine mittlere bis hohe Nacharbeitsquote (3,4 Prozent) und eine mittlere bis geringe Produktivität (96.000 Euro Wertschöpfung je Mitarbeiter). Diese Kombination aus unterdurchschnittlicher Termintreue und vergleichsweise geringer Qualität und Produktivität der Prozesse ist typisch für Unternehmen, die komplexe Produkte in kundenspezifischer Einzelfertigung entwickeln und herstellen. Dies spiegelt sich auch in der Innovationsorientierung wider, die mit 3 Prozent FuE-Aufwendungen am Umsatz nur durchschnittlich ausfällt. Letzteres lässt sich zurückführen auf die Kundenspezifik und die daraus resultierenden Entwicklungsprozesse, die üblicherweise kürzer terminiert sind und gegebenenfalls mit geringeren Innovationshöhen einhergehen als grundlegende Entwicklungen eines neuen Produktprogramms. Dennoch gelingt es diesem Typ, sich bei der Umsatzrendite mit einem Anteil von 45 Prozent der Betriebe, die eine Rendite von 5 Prozent oder mehr erwirtschaften, im Mittelfeld zu platzieren. Auf der Output-Seite weist dieser Typ eine mittlere Innovatorenguote (55 Prozent der Betriebe) auf, während der Umsatzanteil mit neuen Produkten (20 Prozent) überdurchschnittlich ausfällt. Dies deutet darauf hin, dass dieser Typ trotz gewisser Abstriche bei der Leistungsfähigkeit durch die hohe Kundenspezifität seiner Leistungen auskömmliche Gewinne erzielen kann.

Typ 2 – Innovation/Neuproduktflexibilität hat im Mittel mit 4,4 Prozent eine signifikant schlechtere Nacharbeitsquote als Betriebe anderer Typen, während er mit einer Termintreue von gut

90 Prozent im Mittelfeld liegt. Der hohe Nacharbeitsaufwand ist den komplexen und neuartigen Produkten dieses Betriebstyps geschuldet, die schwieriger nach eingespielten Standards zu fertigen sind als einfache und reife Produkte. Auf der anderen Seite erreicht dieser Typ eine hohe Produktivität (Wertschöpfung von 119.000 Euro je Mitarbeiter) und eine hohe Wirtschaftlichkeit (Anteil von 58 Prozent der Betriebe, die eine Umsatzrendite von 5 Prozent oder mehr erwirtschaften). Erwartungsgemäß zeichnen sich Betriebe vom Typ 2 durch eine hohe FuE-Intensität aus; im Mittel betragen die FuE-Aufwendungen 5,5 Prozent vom Umsatz. Bei den Indikatoren des Innovationserfolgs schneidet dieser Typ ebenfalls am besten ab – sowohl bei der Innovatorenguote (72 Prozent der Betriebe) als auch beim Umsatzanteil mit neuen Produkten (22 Prozent). Dies ist ein Indiz dafür, dass die Betriebe mit ihren neuartigen Leistungen bei ihren Kunden ein Preispremium (Preisdifferenz zum Konkurrenzpreis) durchsetzen können, das sich positiv auf die bepreiste Produktivität und auf die Wirtschaftlichkeit insgesamt auswirkt. Damit lassen sich Performance-Schwächen bei Nacharbeit und Standardisierung überkompensieren.

Typ 3 – Kosteneffizienz/Liefertreue ist einerseits gekennzeichnet durch eine im Mittel geringe Nacharbeitsquote (2,5 Prozent), eine sehr hohe Termintreue (94 Prozent) und durch die im Typenvergleich höchste Produktivität von 123.000 Euro Wertschöpfung je Mitarbeiter. Andererseits weist dieser Betriebstyp mit nur 37 Prozent die wenigsten Betriebe auf, die eine Umsatzrendite von 5 Prozent oder mehr erwirtschaften. Der

Fokus auf Prozesseffizienz und Liefertreue bei der Herstellung einfacher Produkte in großen Serien schlägt sich zwar in ausgezeichneten Werten bei den Performance-Indikatoren nieder, jedoch scheint dies wegen des großen Preisdrucks vonseiten der Abnehmer nicht mit einer überlegenen Wirtschaftlichkeit zu korrelieren. Aufgrund des hohen Kostenwettbewerbs in diesem Segment sind oft nur die besten Unternehmen in der Lage, hohe Umsatzrenditen zu erwirtschaften. Insgesamt setzen Betriebe dieses Typs input-seitig die wenigsten Ressourcen für Forschung und Entwicklung ein (1,9 Prozent FuE-Ausgaben gemessen am Umsatz) und sind auch output-seitig beim Umsatz mit neuen Produkten (12 Prozent) unterdurchschnittlich aufgestellt. Dies entspricht ihrer Wettbewerbsstrategie, mit Effizienz, Prozessstabilität und Liefertreue im Kostenwettbewerb zu bestehen.

Typ 4 – Qualität/Prozessstabilität weist eine sehr geringe Nacharbeitsquote (2,5 Prozent) auf und liegt bei der Termintreue (91 Prozent) und der Produktivität (98.000 Euro Wertschöpfung je Mitarbeiter) jeweils im Mittelfeld der betrachteten Betriebstypen. Auch bei der Umsatzrendite ist Betriebstyp 4 im Mittelfeld zu finden – mit einem Anteil von 49 Prozent der Betriebe, die eine Rendite von 5 Prozent oder mehr erwirtschaften. Insgesamt scheint es den Betrieben die-

ses Typs also zu gelingen, durch eine stabile Produkt- und Prozessqualität eine stabile Gewinnlage sicherzustellen. Produktinnovationen spielen dabei keine herausragende Rolle. Dennoch erzielen die Betriebe mit vergleichsweise geringem FuE-Input (2,2 Prozent des Umsatzes) eine zumindest nicht unterdurchschnittliche Innovationsleistung (15 Prozent Umsatzanteil mit neuen Produkten), wobei ihre hohe Fertigungstiefe ein Schlüssel dazu sein könnte.

Typ 5 – Differenzierung in der Nische hat eine geringe Nacharbeitsquote (2,4 Prozent), eine durchschnittliche Termintreue von 91 Prozent und eine sehr geringe Wertschöpfung von 86.000 Euro je Mitarbeiter. Gute Qualität und hohe Termintreue scheinen demnach in den belieferten Nischen vorausgesetzt zu werden, wobei es nicht einfach ist, mit den gefertigten Produkten mittlerer Komplexität in kleinen und mittleren Serien hohe Produktivitätspotenziale zu verwirklichen. Dennoch gelingt es mit 55 Prozent einem großen Anteil der Betriebe dieses Typs, eine Umsatzrendite von 5 Prozent oder mehr zu erwirtschaften. Dies spricht dafür, dass es sich aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten trotz unterdurchschnittlicher Produktivität in den identifizierten Nischen recht komfortabel agieren lässt, wenn die Anforderungen an Produktqualität und Liefertreue erfüllt werden.

10 Zusammenfassung

Die vorgestellten Ergebnisse der Unternehmensbefragungen und der darauf aufbauenden statistischen Analysen machen deutlich, dass es sich bei betrieblicher Flexibilität und Stabilität um vielschichtige Phänomene handelt, mit denen die Unternehmen des deutschen Verarbeitenden Gewerbes unterschiedlich umgehen. Mit Blick auf die identifizierten Flexibilitäts- und Stabilitätsmuster in Form von fünf Betriebstypen zeigt sich, dass aufgrund unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien nicht alle Betriebe der Industrie in gleichem Umfang mit der Anforderung konfrontiert werden, flexibel auf Kundenwünsche reagieren zu müssen. In Abhängigkeit zum Markt- und Wettbewerbsumfeld entwickeln sie individuelle Strategien und setzen dementsprechend unterschiedliche interne wie externe Stellhebel und Befähiger ein. Mit diesen können sie oftmals sogar mehrere Zieldimensionen gleichzeitig adressieren.

Es zeigt sich auch, dass die notwendige Nutzungsintensität und das Erfolgspotenzial der internen und externen Befähiger zur Sicherung der Flexibilität und Stabilität immer vor dem Hintergrund der typenspezifischen Besonderheiten zu reflektieren sind. Gleiches gilt für die daraus abzuleitenden betriebsspezifischen Maßnahmen. Das im Rahmen von VITNESS entwickelte modulare Gesamtkonzept personalpolitischer Instrumente adressiert genau diese Anforderung, da es die typ- und bedarfsgerechte Konzeptauswahl und Maßnahmengestaltung zur Balancierung von Flexibilität und Stabilität in den Betrieben individuell unterstützt.

Literatur

D'Souza, Derrick E. / **Williams**, Fredrik P., 2000, Towards a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions, in: Journal of Operations Management, Vol. 18, No. 5, S. 577–593

Jäger, Angela / Maloca, Spomenka, 2009, Dokumentation der Umfrage "Modernisierung der Produktion 2009" des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe

Kinkel, Steffen / **Maloca**, Spomenka, 2010, Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie, Modernisierung der Produktion, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung, Nr. 54, Karlsruhe

Kirchner, Sören / **Winkler**, Ralph / **Westkämper**, Engelbert, 2003, Unternehmensstudie zur Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung unter 200 deutschen produzierenden Unternehmen, in: wt – Werkstattstechnik online, Bd. 93, Nr. 4, S. 254–260

Nyhuis, Peter / Fronia, Philip / Pachow-Fraunhofer, Julia / Wulf, Serjosha, 2009, Wandlungsfähige Produktionssysteme. Ergebnisse der BMBF-Vorstudie "Wandlungsfähige Produktionssysteme", in: wt – Werkstattstechnik online, Bd. 99, Nr. 4, S. 205–210

Santos Bernardes, Ednilson / Hanna, Mark D., 2009, A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature. Toward a conceptual definition of customer responsiveness, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29, No. 1, S. 30–53

Kapitel 3.2

Unternehmen zwischen Flexibilität und Stabilität

Ergebnisse aus dem IW-Personal-Panel 2010

Christiane Flüter-Hoffmann Institut der deutschen Wirtschaft Köln

1 Einleitung

Für viele Unternehmen ist es ein Balanceakt, zwischen der erforderlichen betrieblichen Flexibilität einerseits und der mittel- und langfristigen Stabilität von Prozessen und von Beziehungen zur Belegschaft andererseits zu jonglieren. Flexibilität sichert den Unternehmen erstens Anpassungsfähigkeit an rasch aufkommende neue Herausforderungen wie saisonale und konjunkturelle Schwankungen, veränderte Kundenerwartungen oder spezielle Lieferbedingungen. Zweitens ermöglicht Flexibilität den Unternehmen eine Wandlungsfähigkeit, die sie in Zukunft benötigen könnten. Solche Flexibilitätspotenziale liegen in den Ressourcen aller Geschäftsprozesse und in der Aufbaustruktur jedes Unternehmens.

Flexibilitätsinstrumente beziehen sich dabei auf innerbetriebliche Aspekte wie Personalstruktur, Arbeitsorganisation, Qualifizierung sowie auf externe Rahmenbedingungen wie Arbeitsmarkt oder Outsourcing-Optionen. Als stabilisierende Instrumente werden Maßnahmen der Mitarbeiterbindung wie Vertrauenskultur, Mitarbeiterbeteiligung, Familienfreundlichkeit, Chancengleichheit, Arbeitgeberattraktivität oder unterstützender Führungsstil eingeordnet. Aber auch prozessstabilisierende Instrumente wie Qualitätsmanagement oder Prozessroutinen gehören zur Gruppe der stabilisierenden Faktoren. Einige der Instrumente vereinen beide Aspekte in sich, also Flexibilität und Stabilität. Beispielsweise stärkt das Qualitätsmanagement die Flexibilität eines Unternehmens und stabilisiert gleichzeitig alle Geschäftsprozesse. Auch das Führungsverhalten zeigt beide Aspekte: Ein kommunikativer, motivierender Führungsstil (Supportive Leadership) trägt einerseits zur Flexibilität eines Unternehmens bei, weil dadurch die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert wird. Andererseits baut er Stabilität auf, indem die Beziehung zu den Mitarbeitern von Anerkennung, Wertschätzung und Potenzialentfaltung geprägt ist und auf diese Weise zur Mitarbeiterbindung beiträgt.

Inwieweit diese Instrumente in der deutschen Wirtschaft verbreitet sind, sollte durch eine repräsentative Befragung ermittelt werden. Im Juli und August 2010 hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) im Rahmen des IW-Personal-Panels bundesweit über 1.800 Personalverantwortliche in Deutschland gefragt, mit welchen Maßnahmen sie Flexibilität im Unternehmen schaffen und welche Instrumente sie zur Stabilisierung von Prozessen und zur Stabilisierung der Beziehungen zu den Beschäftigten einsetzen. Auch sollte die Befragung herausfinden, ob die Unternehmen bereits Gesamtkonzepte zur Integration von Flexibilitäts- und Stabilitätsmaßnahmen praktizieren.

Insgesamt haben 1.853 Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an der Befragung teilgenommen. Die Ergebnisse wurden für die gesamte Wirtschaft repräsentativ hochgerechnet auf Basis einer 3×3-Matrix für drei Hauptbranchen (Verarbeitendes Gewerbe und Bauwirtschaft, unternehmensnahe Dienstleistungen, gesellschafts- und personenbezogene Dienstleistungen) und drei Größenklassen (1 bis 49, 50 bis 249 sowie 250 oder mehr Beschäftigte). Abbildung 1 zeigt die Aufteilung der Stichprobe nach Größe und Bran-

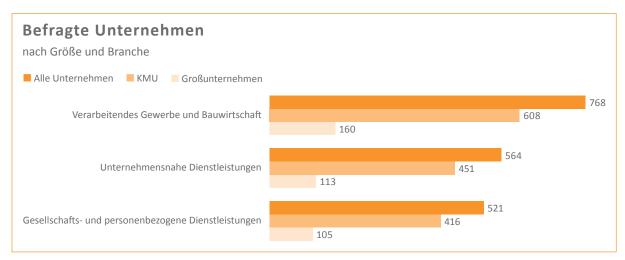


Abbildung 1

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

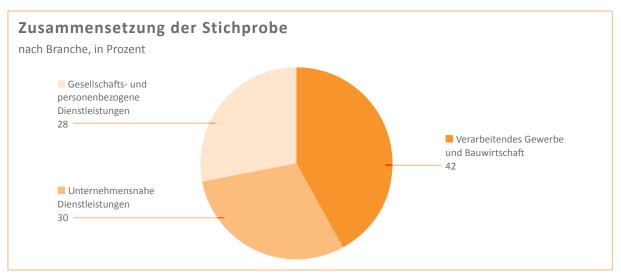


Abbildung 2

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

che, wobei die unteren beiden Größenklassen zur Klasse der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zusammengefasst wurden. Aus Abbildung 2 ist zu ersehen, dass Verarbeitendes Gewerbe und Bauwirtschaft etwas stärker vertreten sind als die beiden anderen Branchen.

Unternehmen nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen

■ KMU nach EU-Definition (maximal 249 Beschäftigte und maximal 50 Millionen Euro Umsatz)

Umsatz	Insgesamt	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte				
		0 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
bis 2 Millionen Euro	3.414.772	3.237.878	160.270	14.404	2.220	
über 2 bis 10 Millionen Euro	137.018	41.368	76.821	17.690	1.139	
über 10 bis 50 Millionen Euro	35.065	4.581	9.367	18.131	2.986	
über 50 Millionen Euro	10.393	671	900	3.328	5.494	
Insgesamt	3.597.248	3.284.498	247.358	53.553	11.839	

Tabelle 1 Quelle: Statistisches Bundesamt, 2011

Ein besonderer Aspekt des IW-Personal-Panels liegt darin, dass es – im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmensbefragungen – in starkem Maße auch kleine Unternehmen berücksichtigt. In die Gesamtheit der befragten Unternehmen wurden alle mit eingeschlossen, die mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben. Da die Gruppe der KMU von den insge-

samt 3.597.248 Unternehmen in Deutschland mit 3.580.510 Unternehmen die größte Gruppe darstellt (Tabelle 1) und die KMU mehr als 99 Prozent aller Unternehmen ausmachen, schlägt dies entsprechend auf die Resultate des IW-Personal-Panels durch: Die Ergebnisse für die KMU liegen meist ganz nah bei den Ergebnissen für die Unternehmen insgesamt.

2 Flexibilität als Win-win-Strategie neuer Personalpolitik

Durch die zunehmende Globalisierung und eine verstärkte Kundenorientierung hat sich der Flexibilitätsbedarf der Unternehmen in den letzten Jahren erhöht. Allerdings werden diese gesteigerten Anforderungen nicht durch einen ständigen Ab- und Aufbau von Personal, also durch Entlassungen und Neueinstellungen bewältigt. Im Gegenteil: Unternehmen nutzen überwiegend solche Flexibilitätsinstrumente, die wenig Unruhe im Unternehmen verbreiten, nämlich Jahresarbeitszeitkonten, Abbau von Überstunden und Gleitzeitmodelle.

Zur Abfederung von saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen setzen die Unternehmen in erster Linie das Abschmelzen der Guthaben auf Arbeitszeitkonten oder den Abbau von Überstunden ein. Für gut zwei Drittel aller Unternehmen ist dies das wichtigste Instrument, bei den Großunternehmen praktizieren es sogar fast neun von zehn Unternehmen (Abbildung 3).

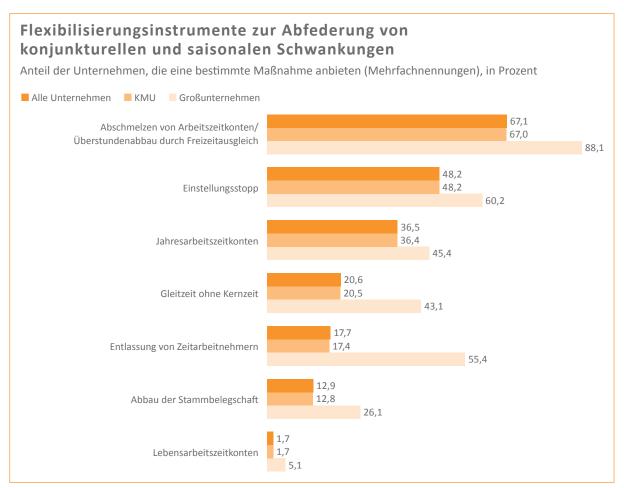
Die hohe interne Flexibilität erlaubt es den Unternehmen, sehr viel seltener auf Maßnahmen wie den Abbau der Stammbelegschaften zurückgreifen zu müssen. Nur jedes achte Unternehmen ergriff diese Maßnahme, um Nachfrageschwankungen abzufedern und eine schlechte Auftragslage zu überwinden. Sehr viel häufiger, nämlich in fast jedem zweiten Fall, verhängten sie hingegen einen vorübergehenden Einstellungsstopp, um die personalwirtschaftlichen Folgen der tiefen Rezession des Jahres 2009 zu überwinden.

Gut ein Drittel aller Unternehmen sichert sich Flexibilität mit Arbeitszeitkonten durch Zeitguthaben

und Zeitschulden. Bei den Großunternehmen ab 250 Beschäftigten ist es schon nahezu die Hälfte. In der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 haben gerade das Abschmelzen von Arbeitszeitkonten und der Einsatz von Kurzarbeit eine größere Entlassungswelle verhindern können. Noch wenig verbreitet sind Lebensarbeitszeitkonten: Nur knapp 2 Prozent aller Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nutzen dieses Instrument, Großunternehmen ab 250 Beschäftigten kommen hier auf gut 5 Prozent. Jeder fünfte Betrieb bietet Gleitzeit ohne Kernzeit an, bei den Großunternehmen sind es mehr als vier von zehn. Wachsenden Flexibilitätsanforderungen begegnen die Unternehmen immer stärker mit solchen internen Flexibilitätsmaßnahmen.

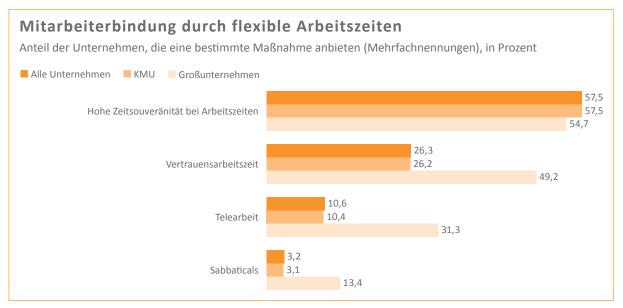
Das IW Köln konnte bereits in Studien des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit nachweisen, wie stark die verschiedenen Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung allein im Zeitraum 2003 bis 2009 zugenommen haben (Flüter-Hoffmann/ Seyda, 2006; Seyda/Stettes, 2010). Beispielsweise stieg der Anteil der Unternehmen, die mit ihren Beschäftigten individuelle flexible Arbeitszeitmodelle vereinbaren, von 56 Prozent (2003) auf 73 Prozent (2009). Auch Modelle der flexiblen Tages- und Wochenarbeitszeiten sind inzwischen stärker verbreitet: Waren es 2003 erst knapp sechs von zehn Unternehmen, die diese Form der Arbeitszeitflexibilität praktizierten, so boten 2009 schon über sieben von zehn Unternehmen ihren Beschäftigten solche Modelle an.

Einen guten empirischen Beleg dafür, dass die meisten Unternehmen in Deutschland keines-



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

wegs eine Hire-and-Fire-Politik betreiben, konnte auch eine Studie des Instituts für Arbeitsmarktund Berufsforschung (IAB) erbringen. Dort wurde berechnet, dass die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit in Deutschland zwischen 1992 und 2008 sehr stabil bei etwa zehn Jahren lag, im Jahr 2008 sogar fast bei elf Jahren (Rhein, 2010, 4). Es zeigt sich, dass Flexibilität nicht nur für die Unternehmen Vorteile bringt, sondern auch für die Mitarbeiter: Insgesamt gewähren fast sechs von zehn Betrieben ihren Beschäftigten eine hohe Zeitsouveränität bei den Arbeitszeiten, in KMU noch mehr als in den Großbetrieben (Abbildung 4). Mehr als ein Viertel aller Unternehmen praktiziert Vertrauensarbeitszeit, bei den



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

Großunternehmen fast die Hälfte. Rund jedes zehnte Unternehmen nutzt das Instrument der Telearbeit, bei den Großunternehmen sogar fast jedes dritte. Noch gering verbreitet sind Sabbaticals (mehrmonatige bezahlte Auszeiten): Nur gut 3 Prozent aller Betriebe bieten dies ihren Beschäftigten an, von den Großunternehmen tun es 13,4 Prozent. Dies alles sind flexible Arbeitszeitmodelle, die den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, von Pflege und Beruf oder von Ehrenamt und Beruf erleichtern. Daher tragen sie in hohem Maße zur Bindung der Mitarbeiter bei und steigern die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber.

"Flexible Arbeitszeitlösungen können als Win-win-Situation gestaltet werden. Zum einen gewinnen die Unternehmen an Arbeitgeberattraktivität, zum anderen können sie flexibler mit der Wirtschaftskrise umgehen. Davon profitieren beide Seiten."

Dr. Alexander Böhne, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), in: Welt am Sonntag, 5.4.2009

3 Mitarbeiterorientierung gegen Fachkräftemangel

Aufgrund der demografischen Entwicklung leiden die Betriebe heute schon an einem Fachkräftemangel, der sich in den nächsten Jahren weiter verstärken wird (Koppel/Plünnecke, 2009). Einerseits fehlt es an potenziellen Auszubildenden und Hochschulabsolventen, weil die Jahrgänge durch die geringe Geburtenrate immer mehr ausdünnen und von unten nicht genügend junge Leute nachwachsen. Andererseits steigt der Bedarf an qualifiziertem Personal, weil die Aufgaben in den

Unternehmen immer wissensintensiver und komplexer werden.

Der Fachkräftemangel hemmt bereits in vielen Betrieben Produktion und Entwicklung und schwächt dadurch deren Wettbewerbsfähigkeit. Aus diesem Grund ist in den Unternehmen die Sensibilität dafür gewachsen, dass sie die Potenziale ihrer eigenen Beschäftigten stärker erschließen und weiterentwickeln müssen, zumal der ex-

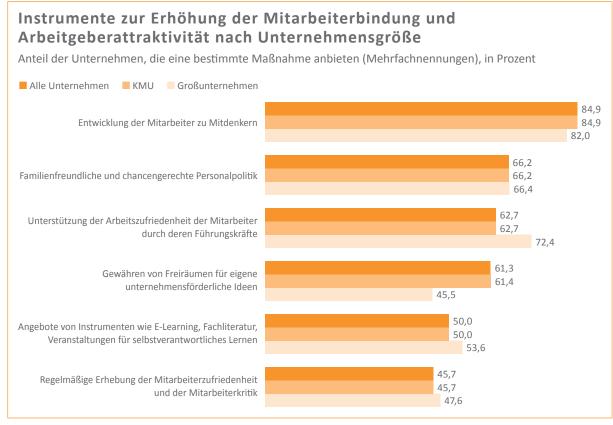
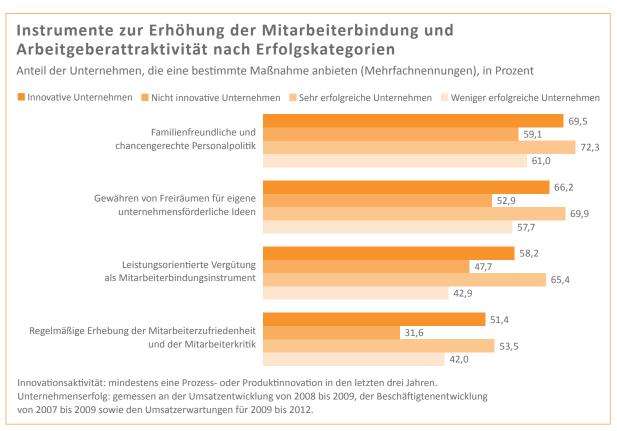


Abbildung 5

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010



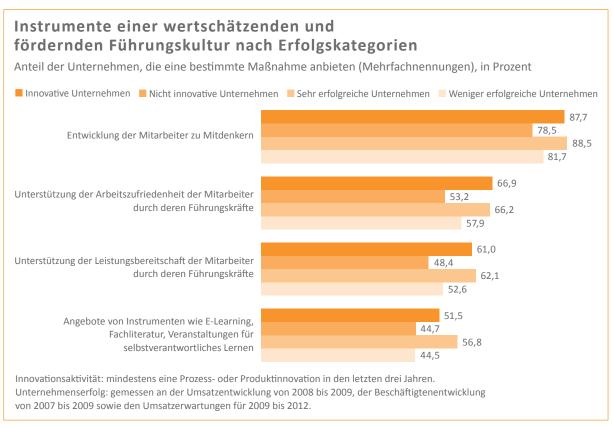
Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

terne Arbeitsmarkt immer weniger Mitarbeiter mit der entsprechenden Qualifikation zur Verfügung stellen kann.

In der IW-Befragung gab mehr als die Hälfte der Unternehmen an, dass wegen des Fachkräftemangels Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbindung immer wichtiger werden. Dies bestätigten von den Großunternehmen ab 250 Beschäftigten sogar mehr als drei Viertel. Knapp ein Drittel aller Unternehmen investiert zur Bindung

der Mitarbeiter und zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität viel Zeit und Geld, um die Potenziale der Beschäftigten aufzudecken, zu nutzen und weiterzuentwickeln. Von den Großunternehmen praktiziert dies fast die Hälfte.

Um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und die Beschäftigten mittel- und langfristig zu binden, setzen zwei Drittel der Unternehmen auf eine familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik (Abbildung 5). Sie



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

haben erkannt, dass Familienfreundlichkeit für sie ein Wettbewerbsfaktor geworden ist, mit dem sie bei gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besonders gut punkten können. Aber auch bei der Neueinstellung von Personal ist das Etikett "Familienfreundlicher Arbeitgeber" von großem Vorteil. Fast die Hälfte der Unternehmen ermittelt regelmäßig die Mitarbeiterzufriedenheit, um entsprechende Verbesserungsmaßnahmen durchführen zu können. Denn die Unternehmen wissen, welch großen Einfluss die Zufriedenheit auf

die Produktivität des Unternehmens haben kann. Fast zwei Drittel der Befragten gaben an, dass die Führungskräfte explizit dazu verpflichtet seien, die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu verbessern; bei den Großunternehmen stimmten sogar fast drei Viertel zu.

Beim Vergleich von innovativen mit nicht innovativen Unternehmen und von sehr erfolgreichen mit weniger erfolgreichen Unternehmen stellte sich heraus, dass sowohl die Rahmenbedingun-

gen für eine verstärkte Mitarbeiterbindung als auch einzelne Instrumente wesentlich stärker in innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen verbreitet sind als in nicht innovativen und weniger erfolgreichen. Fast 70 Prozent der innovativen und gut 72 Prozent der sehr erfolgreichen Unternehmen praktizieren eine familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik (Abbildung 6). Rund zwei Drittel der innovativen und knapp 70 Prozent der sehr erfolgreichen Unternehmen gewähren ihren Mitarbeitern Freiräume für eigene Ideen, die dem Unternehmen zugutekommen.

Fast 90 Prozent der innovativen und der sehr erfolgreichen Unternehmen entwickeln ihre Mitarbeiter zu Mitdenkern, aber weniger als 80 Pro-

zent der nicht innovativen Unternehmen tun dies (Abbildung 7). Dieses Konzept sorgt dafür, dass die Beschäftigten im Sinne des Unternehmens mit Kunden umgehen, Ideen entwickeln, Verbesserungen vorantreiben und produktiv arbeiten. Jeweils rund zwei Drittel der innovativen und der sehr erfolgreichen Unternehmen verpflichten ihre Führungskräfte, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, während es bei den nicht innovativen Unternehmen nur gut die Hälfte ist. Und mehr als die Hälfte der sehr erfolgreichen Unternehmen stellt den Beschäftigten verschiedene Möglichkeiten für eigenverantwortliches Lernen bereit. Bei den nicht innovativen und den weniger erfolgreichen Unternehmen sind es nur jeweils knapp 45 Prozent.

4 Qualitätsmanagement zur Prozessstabilisierung

Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Absatzchancen und damit für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Aber auch die Qualität der betriebsinternen Leistungsprozesse, der Führung und der Außenbeziehungen des Unternehmens können für zufriedene Kunden, zufriedene Mitarbeiter und für eine positive Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit sorgen. Ziele des Qualitätsmanagements sind die ständige Verbesserung von Strukturen und Prozessen sowie die Erhöhung des Nutzens der für die Kunden erbrachten Leistungen. Um die Prozessqualität zu steigern, führen viele Unternehmen Optimierungsprojekte durch. Laut IW-Personal-Panel 2010 überprüfen fast neun von zehn Unternehmen regelmäßig ihre Prozesse und passen sie an (Abbildung 8). Knapp die Hälfte arbeitet sogar mit einem Qualitätsmanagementsystem; bei Groß-unternehmen sind es fast 80 Prozent. Fast drei Viertel aller Befragten beteiligen ihre Mitarbeiter an der Verbesserung von Arbeitsprozessen, ungefähr die Hälfte hat innerbetriebliche Arbeitsgruppen, die Verbesserungen initiieren und begleiten.

In knapp 41 Prozent der Unternehmen fördern die Führungskräfte die Teilnahme ihrer Mitarbeiter an innerbetrieblichen Arbeitskreisen, bei Groß-unternehmen sind es mehr als 58 Prozent (Abbildung 9). Fast die Hälfte aller Unternehmen bietet den Mitarbeitern hierarchieübergreifend die Teilnahme an Strategiesitzungen der Geschäftsführung an.

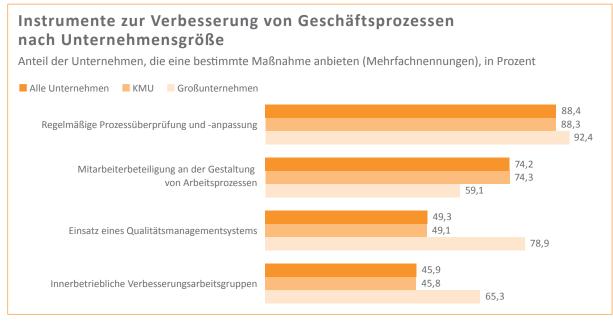


Abbildung 8

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

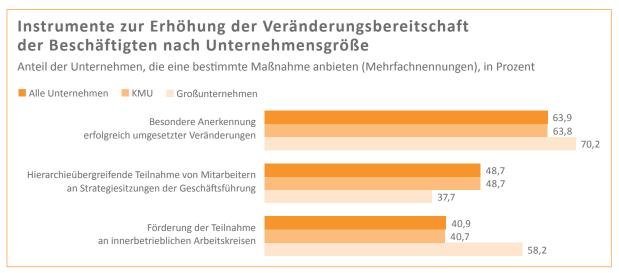
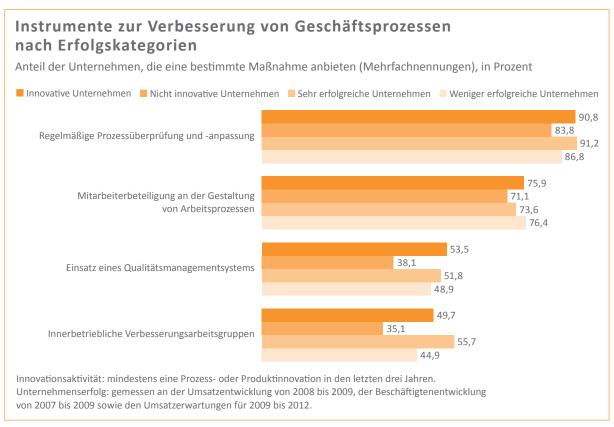


Abbildung 9

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

Innovative und sehr erfolgreiche Unternehmen sind wesentlich aktiver bei der Prozessoptimierung und der Förderung der Veränderungsbereitschaft bei ihren Mitarbeitern, als es die Vergleichsgruppen der nicht innovativen und weniger erfolgreichen Unternehmen sind. Beispielsweise überprüfen jeweils gut neun von zehn der innovativen und der sehr erfolgreichen Unternehmen regelmäßig ihre Prozesse und passen sie an (Abbildung 10). Noch größer ist der Unterschied beim Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems: Fast 54 Prozent der innovativen Unternehmen haben ein Qualitätsmanagementsystem, aber nur rund 38 Prozent der nicht innovativen. Auch innerbetriebliche Arbeitsgruppen zur Verbesserung von Strukturen oder Abläufen spielen in innovativen Unternehmen eine wesentlich größere Rolle als in nicht innovativen Unternehmen: Knapp die Hälfte aller innovativen Unternehmen in Deutschland setzt solche Gruppen ein, aber nur rund ein Drittel der nicht innovativen Unternehmen tut dies.

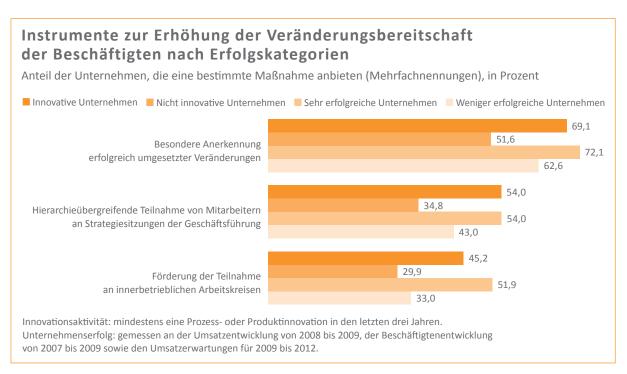
Bei den Maßnahmen zur Erhöhung der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten sind beide Unternehmensgruppen – die innovativen und die sehr erfolgreichen – ebenfalls wesentlich aktiver als die nicht innovativen und die weniger erfolgreichen (Abbildung 11): Fast die Hälfte der innovativen Unternehmen und über die Hälfte der sehr erfolgreichen Unternehmen fördern aktiv die Teilnahme der Mitarbeiter an innerbetrieblichen Arbeitskreisen. Die Gruppen der nicht innovativen und der weniger erfolgreichen Unternehmen kommen lediglich auf Werte von 29,9 Prozent und 33 Prozent. Eine besonders fortschrittliche Maßnahme – nämlich die hierarchieübergreifende Teilnahme von Mitarbeitern an



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

Strategiesitzungen der Geschäftsführung – praktizieren jeweils mehr als die Hälfte der innovativen und der sehr erfolgreichen Unternehmen. Bei den nicht innovativen Unternehmen ist es nur gut ein Drittel und bei den weniger erfolgreichen Unternehmen sind es 43 Prozent. Auch die

Anerkennung von erfolgreich umgesetzten Veränderungen findet in innovativen Unternehmen wesentlich häufiger statt – fast sieben von zehn der innovativen Unternehmen legen darauf Wert, aber nur rund die Hälfte der nicht innovativen Unternehmen.



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

5 Ganzheitliche Betriebskonzepte

Das IW-Personal-Panel 2010 belegt nachdrücklich, dass ein Großteil der Unternehmen in Deutschland ein System von Flexibilitäts- und Stabilitätsmaßnahmen nutzt, die ineinandergreifen. Viele der Maßnahmenbündel bringen sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen Vorteile und erzeugen so eine klassische Win-win-Situation. Die Unternehmen haben sich längst von einer sogenannten Hire-and-Fire-Politik verabschiedet und prüfen sehr genau die mittel- und langfristigen Wirkungen ihrer Personalpolitik. Um ihre interne Flexibilität zu fördern und gleichzeitig Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern zu erzeugen sowie die Mitarbeiterbindung zu stärken, etablieren viele Unternehmen eine besondere Führungskultur, die sich stark auf Ergebnisse konzentriert.

Wesentliche Aspekte eines solchen ergebnisorientierten Personalmanagementkonzepts sind entsprechende Unternehmensleitlinien, an deren Entwicklung die Beschäftigten beteiligt werden. Dazu gehören ein Anreizsystem, nach dem sich Engagement und Leistungen lohnen, sowie ein Zielvereinbarungsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, welcher mit Entwicklungsperspektiven und einer Zielerreichungsüberprüfung verbunden ist. Ebenfalls wichtig sind die Anerkennung und Wertschätzung von Spitzenleistungen über finanzielle und/oder immaterielle Vergütungen (je nach individueller Motivationslage der Beschäftigten) und die Kritik an unzureichenden Leistungen der Mitarbeiter mit Hilfestellungen bei entsprechenden Verbesserungsoptionen.

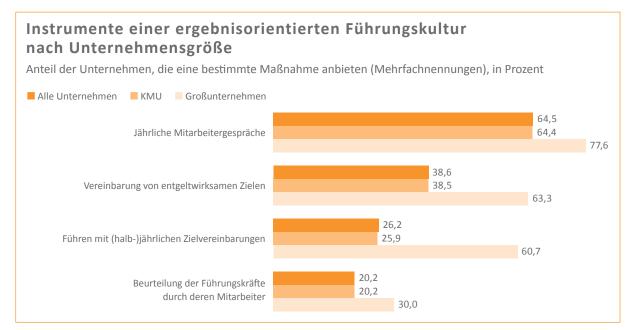
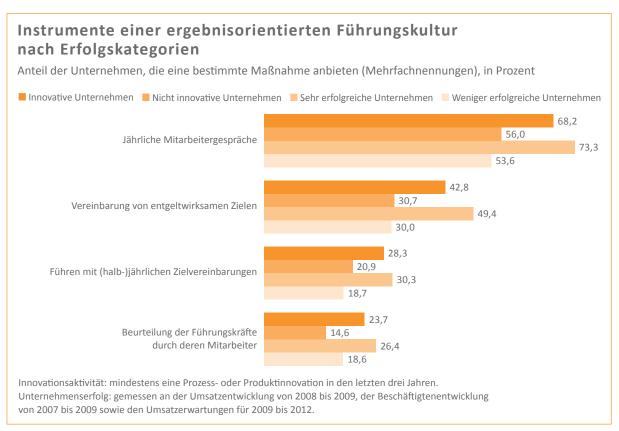


Abbildung 12

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

In knapp zwei Dritteln der Unternehmen führen die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern jährliche Anerkennungs- und Beurteilungsgespräche (Abbildung 12), bei den Großunternehmen praktizieren dies fast acht von zehn. Knapp vier von zehn Unternehmen und fast zwei Drittel der Großunternehmen vereinbaren entgeltwirksame Ziele. Gut jedes fünfte Unternehmen lässt seine Führungskräfte durch deren Mitarbeiter beurteilen, um so die Führungsqualität ermitteln und Verbesserungsmaßnahmen einleiten zu können. Bei Groß-

unternehmen sind es 30 Prozent, die ihrer Führungsmannschaft ein regelmäßiges "Feedback von unten" zukommen lassen.

Beim Vergleich der Unternehmensgruppen nach Erfolgskategorien stellte sich heraus, dass solche ergebnisorientierten und wertschätzenden Führungs- und Beurteilungsinstrumente wesentlich häufiger in innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen praktiziert werden (Abbildung 13). Darüber hinaus ist es auch statistisch wesentlich

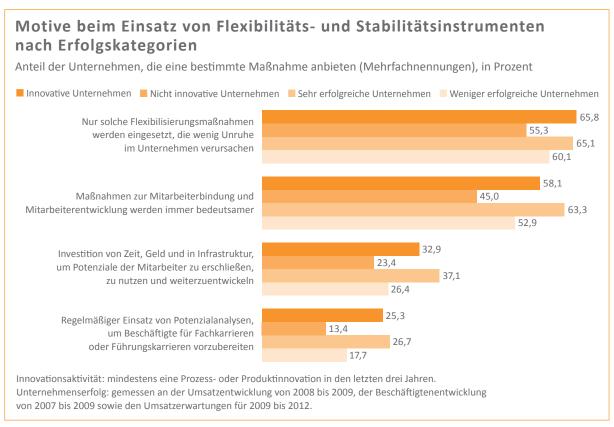


Abbildung 14

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

wahrscheinlicher, dass solche Instrumente in innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen anzutreffen sind. Beispielsweise liegt der Anteil der innovativen Unternehmen, die jährliche Mitarbeitergespräche führen lassen, um gut 12 Prozentpunkte höher als bei den nicht innovativen. Bei den sehr erfolgreichen Unternehmen ist der Anteil sogar um fast 20 Prozentpunkte höher als bei den weniger erfolgreichen. Ähnlich hoch sind die Unterschiede bei der Maßnahme der Vereinbarung von entgeltwirksamen Zielen.

Innovative und sehr erfolgreiche Unternehmen praktizieren wesentlich öfter solche Maßnahmen, die beide Ausrichtungen aufweisen, also sowohl Flexibilisierung als auch Stabilisierung – indem sie beispielsweise für die Potenzialerschließung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter sorgen, auf diese Weise mehr innerbetriebliche Flexibilität erreichen und durch die Investitionen in die Beschäftigten diese zugleich stärker an das Unternehmen binden. Fast ein Drittel der innovativen Unternehmen und nahezu vier von zehn

der sehr erfolgreichen Unternehmen tun dies (Abbildung 14).

Jeweils über 65 Prozent der innovativen und der sehr erfolgreichen Unternehmen gaben an, dass sie nur solche Flexibilitätsmaßnahmen praktizieren, die wenig Unruhe im Unternehmen verursachen. Sie wollen ihre Beschäftigten nicht verunsichern, sondern im Gegenteil die Bindung der Mitarbeiter stärken. Fast sechs von zehn der innovativen Unternehmen schätzen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung als in ihrer Bedeutung zunehmend ein. Bei den sehr erfolgreichen Unternehmen sind dies sogar noch etwas mehr.

"Die flexibilitätsorientierte Personalplanung liegt nicht in einer Hand. Vielmehr gilt es, sich auch mit vielfältigen Stellen und Entscheidungsträgern auseinanderzusetzen, die z.B. für den Einkauf von externen Dienstleistungen zuständig sind, wie etwa zentrale Einkaufsabteilungen, aber auch einzelne Führungskräfte. Insgesamt heißt flexibilitätsorientierte Personalplanung, in einem komplexen Netzwerk zu agieren."

Dr. Sascha Armutat, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP), Leitfaden für ein flexibilitätsorientiertes Personalmanagement, 2009

6 Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen

Die Ergebnisse des IW-Personal-Panels 2010 zeigen in einigen Bereichen auffällige Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen. Zur Abfederung von saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen setzen die Unternehmen insgesamt in erster Linie den Abbau von Überstunden oder das Abschmelzen von Guthaben auf den Arbeitszeitkonten ein. Der Abbau der Stammbelegschaft steht an letzter Stelle dieser Flexibilisierungsinstrumente: Nur 13 Prozent nutzen es. Hierbei fällt auf, dass KMU diese Maßnahme besonders selten einsetzen, bei den Großunternehmen ist es immerhin mehr als ein Viertel. Gerade KMU sind sich offenbar dessen bewusst, wie schwer es ist, zu Beginn eines Aufschwungs schnell genug die richtigen Fachkräfte rekrutieren zu können, daher nutzen sie lieber interne Flexibilisierungsinstrumente.

Insgesamt gewähren fast sechs von zehn Unternehmen ihren Beschäftigten eine hohe Zeitsouveränität bei den Arbeitszeiten, in KMU noch mehr als in den Großbetrieben: 57,5 Prozent der Unternehmen mit 1 bis 249 Beschäftigten gewähren dies, aber nur 54,7 Prozent der großen Betriebe. Auch bei der Entwicklung der Mitarbeiter zu Mitdenkern haben KMU die Nase vorn: Es zeigt sich, dass knapp 85 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen dies praktizieren, bei den Großbetrieben sind es rund drei Prozentpunkte we-

niger. Schließlich überlassen vor allem KMU ihren Mitarbeitern Freiräume, um eigene Ideen zu entwickeln, die dann dem Unternehmen zugutekommen: Gut 61 Prozent der Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten tun dies, aber nur rund 46 Prozent und damit weniger als die Hälfte der Großbetriebe mit mindestens 250 Beschäftigten. Insgesamt haben KMU aber vor allem bei der Anwendung von professionellen Instrumenten des Personalmanagements noch Nachholbedarf. Hier liegen die Großunternehmen meist weit vorn.

Die deutsche Wirtschaft ist mittelständisch geprägt: Von den rund 3,6 Millionen Unternehmen sind weit mehr als 3,5 Millionen KMU nach der EU-Definition, das heißt, sie haben weniger als 250 Beschäftigte sowie maximal 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr. Zwar haben KMU meist eine dünne Personaldecke und geringe Kapitalressourcen sowie kurze Planungshorizonte und eine weniger professionell systematisierte Personalwirtschaft. Dafür verfügen sie über kurze Informations- und Entscheidungswege und die Strukturen und Abläufe sind sehr transparent. Zudem haben Mitarbeiter und Kunden oft großes Vertrauen zum Unternehmen, vor allem wenn es sich um ein Familienunternehmen handelt. Nicht zuletzt sind KMU auf allen Märkten präsent und vielfach sogar Marktführer. Sie zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität und Stabilität aus.

7 Ausblick

Flexibilität und Stabilität wurden früher oft als Faktoren eingeschätzt, die in den Unternehmen gegeneinander gerichtet wirken und sich wechselseitig ausschließen. Das aktuelle IW-Personal-Panel konnte nachweisen, dass beide Faktoren sich auch ergänzen und für alle Betriebspartner zu einer Win-win-Situation führen können. Insgesamt zeigt sich, dass gerade Instrumente, die der Flexibilisierung und der Stabilisierung gleichermaßen dienen, in den Unternehmen inzwischen weit verbreitet sind.

In Zeiten demografiebedingter Fachkräfteengpässe erfordert der Arbeitsmarkt von den Unternehmen eine besondere Strategie zur Mitarbeiterbindung und zum Aufbau einer Arbeitgebermarke. Daher können sie es sich längst nicht mehr leisten, auf konjunkturelle Schwankungen stets mit Entlassungen und später mit Neueinstellungen in Teilbereichen ihrer Stammbelegschaft zu reagieren. Insofern richtet sich die Strategie vieler Unternehmen inzwischen wesentlich stärker darauf aus, das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter zu erschließen und weiterzuentwickeln, weil die Firmen auf dem externen Arbeitsmarkt nicht in ausreichendem Maße die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt rekrutieren können. Andererseits müssen sie sich als attraktive Arbeitgeber präsentieren, damit sie im härter werdenden Wettbewerb um die Fachkräfte Erfolge erzielen können.

Wieder einmal hat sich erwiesen, dass KMU in besonderem Maße flexibel sind und auch ihren Beschäftigten große Flexibilität zugestehen, beispielsweise bei den Arbeitszeiten. Das Gewähren einer hohen Zeitsouveränität ist in KMU stärker verbreitet als in Großunternehmen und auch das Gewähren von Freiräumen für eigene Ideen, von denen das Unternehmen profitiert, geschieht in KMU häufiger.

Besonders auffällig sind die Ergebnisse bei den innovativen und den sehr erfolgreichen Unternehmen im IW-Personal-Panel. Es zeigt sich, dass diese beiden Gruppen tendenziell mehr auf Mitarbeiterbindung setzen, mehr Mitarbeiterpotenziale erschließen, eine chancengerechtere und familienfreundlichere Personalpolitik nutzen, stärker die Teilnahme an innerbetrieblichen Arbeitskreisen fördern, Qualitätsmanagement betreiben, ihre Führungskräfte zu Vorbildern entwickeln und Mitarbeiter hierarchieübergreifend an Strategiesitzungen der Geschäftsführung teilnehmen lassen, als es die Vergleichsgruppen der nicht innovativen und der weniger erfolgreichen Unternehmen tun.

Zu klären bleibt hierbei allerdings, was für diese Vergleichswerte die Ursache und was die Folge war: Ist es so, dass innovative und sehr erfolgreiche Unternehmen tendenziell eher solche mit einer ausgewogenen Balance von Flexibilitätsund Stabilitätsmaßnahmen sind – und dadurch auch attraktive Arbeitgeber mit einer chancengerechten und familienfreundlichen Personalpolitik und Mitarbeiterbindungsmaßnahmen? Oder werden umgekehrt die Unternehmen durch den Einsatz dieser Maßnahmen zu innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen? Dies müssen weitere Untersuchungen zeigen.

Literatur

Flüter-Hoffmann, Christiane / **Seyda**, Susanne, 2006, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Stand, Fortschritte, Bilanz, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Berlin

Koppel, Oliver / **Plünnecke**, Axel, 2009, Fachkräftemangel in Deutschland. Bildungsökonomische Analyse, politische Handlungsempfehlungen, Wachstums- und Fiskaleffekte, IW-Analysen, Nr. 46, Köln **Rhein**, Thomas, 2010, Beschäftigungsdynamik im internationalen Vergleich. Ist Europa auf dem Weg zum "Turbo-Arbeitsmarkt"?, IAB-Kurzbericht, Nr. 19/2010, Nürnberg

Seyda, Susanne / **Stettes**, Oliver, 2010, Familien-freundlichkeit in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familien-freundlichkeit 2010, in: IW-Trends, 37. Jg., Nr. 2, S. 3–17

Statistisches Bundesamt, 2011, Unternehmensregister, Wiesbaden

Kapitel 4

Das EFQMplus-Modell

Kapitel 4.1

Das EFQM-Excellence-Modell 2010

Grundlagen

Prof. Dr. Ralf Neuhaus Hochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien

1 Einleitung

Um neuen und bestehenden wirtschaftlichen Herausforderungen begegnen zu können, verfolgen Unternehmen je nach Größe und Branche unterschiedliche Strategien und Wege. Die Auswahl an möglichen Methoden und Instrumenten ist groß und kaum überschaubar. Diese wirken zum Teil auf das gesamte Unternehmen, zum Teil auf einzelne Abteilungen und/oder auf einzelne Prozesse. Um erfolgreich sein zu können, benötigen Organisationen – unabhängig von ihrer Größe, Branche, Struktur oder ihrem Reifegrad – grundsätzlich ein geeignetes Managementsystem. Die Anwendung eines Managementmodells als Ordnungsrahmen und Leitlinie kann in dieser Situation hilfreich sein, um einen abgestimmten Einsatz von Methoden und Instrumenten zu ermöglichen.

Das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) bietet eine offene sowie praxisorientierte und praxisbewährte Grundstruktur. Ziel dieses von der EFQM entwickelten Modells ist es, hervorragende Ergebnisse bei den europäischen Unternehmen und anderen europäischen Organisationen zu erzielen. Zudem - und dies ist einer der wichtigsten Aspekte - lassen sich bestehende und geplante innerbetriebliche Initiativen klar zueinander positionieren, aufwendige Doppelstrukturen beseitigen und Defizite identifizieren. Auf diese Weise kann eine Grundstruktur für das Managementsystem der Organisation entstehen, die den Rahmen schafft für eine ganzheitliche Bewertung und Steuerung. Das EFQM-Modell ist also selbst kein neues Managementsystem, sondern ein Ordnungsrahmen, der dafür sorgt, dass verschiedene Methoden und

Die European Foundation for Quality Management

Am 15. September 1988 gründeten 14 führende europäische Unternehmen die European Foundation for Quality Management (EFQM) als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis. Das EFQM-Modell für Excellence wurde 1991 entwickelt, um Organisationen bei der Verbesserung ihrer Leistungen zu helfen. Es ist inzwischen internationaler Standard und Zielsystem für die Einführung von Total Quality Management (TQM).

Die Mitgliederzahl der EFQM beläuft sich auf über 500 Organisationen aus den meisten europäischen Ländern. Allerdings wenden bereits rund 20.000 Unternehmen das von der EFQM entwickelte Modell zur Selbstbewertung und Messung des Unternehmenserfolgs an. In Deutschland setzten im Jahr 2005 etwa vier von zehn Produktionsbetrieben das EFQM-Modell zur Professionalisierung ihrer Geschäftsprozesse ein. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Mitarbeitern wird das Modell bereits zu 36 Prozent genutzt – es ist damit kein Ansatz, der lediglich von Großunternehmen aufgegriffen und implementiert werden kann (Lay et al., 2009).

Instrumente, die eingesetzt werden oder eingesetzt werden sollen, aufeinander abgestimmt werden können.

Das EFQM-Modell bildet darüber hinaus eine Grundlage für eine ganzheitliche und fundierte Analyse einer Organisation mit dem Ziel, die Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu bestimmen sowie Handlungsbedarfe zu identifi-

zieren und zu priorisieren. Diese Analyse stützt sich auf eine Bewertung der gesamten Organisation, die sich sowohl als Selbst- als auch als Fremdbewertung durchführen lässt. Das EFQM-Modell unterstützt dabei das ganzheitliche Verständnis von Ursache- und Wirkungszusammenhängen. Mithilfe des EFQM-Modells kann eine Organisation den eigenen Standort auf dem Weg zur Excellence - sprich: zu herausragenden Leistungen bestimmen. Es hilft, zentrale Stärken zu erfassen und eine eigene Sprache und Denkweise zu entwickeln, die im Innen- und Außenkontakt die Kommunikation erleichtert. Business Excellence lässt sich verstehen als Einsatz überragender Praktiken in der Führung einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen mithilfe von Grundkonzepten der Excellence (DGQ, 2009). Ein wesentlicher Aspekt dabei ist das Erreichen dauerhaft hoher Leistungen, welche die Erwartungen aller Interessengruppen erfüllen oder sogar übertreffen.

Das von der EFQM entwickelte Modell ist nicht auf bestimmte Unternehmensgrößen oder Branchen festgelegt, sondern für sämtliche Organisationen anwendbar. Es liefert grundsätzliche Bewertungsmaßstäbe und setzt Schwerpunkte, um hohe Qualität auf allen Ebenen und in allen Bereichen zu erzielen. Seine unverbindliche Rahmenstruktur

umfasst neun Kriterien und berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann.

Das EFQM-Modell ist also als ein Unterstützungswerkzeug und Managementmodell zu betrachten, mit dem sich der augenblickliche Grad der Excellence in einem Unternehmen messen und sich zudem Verbesserungspotenzial aufzeigen lässt. Herauszuheben ist in diesem Zusammenhang, dass die Anwendung und Nutzung des Modells nicht mit Lizenzgebühren oder Zertifizierungen verbunden ist, bei denen entsprechende Kosten entstehen würden.

Als Anreiz für Organisationen, die sich auf den Weg in Richtung Excellence machen oder sich bereits durch Spitzenleistungen im Wettbewerb hervorgetan haben, existieren verschiedene Auszeichnungen in Deutschland und Europa, die auf Grundlage der Umsetzung des EFQM-Modells vergeben werden. Als Eigentümerin des Excellence-Modells organisiert die EFQM den European Excellence Award (EEA). In Deutschland vergibt die in Oberursel ansässige Initiative Ludwig-Erhard-Preis (ILEP) den Ludwig-Erhard-Preis (LEP) für Leistungen im Sinne der EFQM.

2 Die Grundkonzepte der Excellence 2010

Die Grundkonzepte der Excellence sind die acht wesentlichen Erfolgsfaktoren für Organisationen (Abbildung 1). Sie haben den Anspruch, die Wertekultur exzellenter Organisationen zu beschreiben. Sie gelten grundsätzlich, also unabhängig davon, ob in einem Unternehmen die "Excellence-Philosophie" der EFQM bekannt ist oder nicht. Diese Grundkonzepte sind nicht bloße Überschriften, sondern die wesentlichen Erfolgstreiber einer Organisation. Führungskräfte müssen sie verstehen, um nachhaltig erfolgreich führen zu können. Leitbilder und Wertedefinitionen von Organisationen basieren überwiegend auf

Maximen, von denen einzelne, mehrere oder sogar alle den Grundkonzepten der Excellence ähnlich sind.

Ausgewogene Ergebnisse erzielen

Exzellente Organisationen erfüllen ihre Mission und schreiten in Richtung ihrer Vision voran. Sie sind ergebnisorientiert, streben jedoch neben dem finanziellen Erfolg auch die Erfüllung der Anforderungen aller beteiligten Interessengruppen an. Dabei lässt sich das Erzielen ausgewogener Ergebnisse durch ein geplantes Vorgehen begründen, das bestimmt wird von den kurz- und lang-

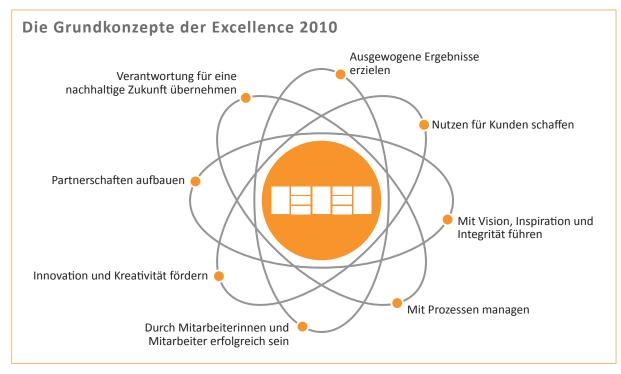


Abbildung 1 Quelle: EFQM, 2009

fristigen Bedürfnissen der Interessengruppen. Der Fokus liegt auf der Entwicklung von Schlüsselkennzahlen, die dazu genutzt werden, die Entwicklung der Organisation abzubilden. So kann sich die Organisation in Ausrichtung an der bestehenden Mission, Vision und Strategie entwickeln und die Führungskräfte befähigen, effektive und zeitgemäße Entscheidungen zu fällen.

Nutzen für Kunden schaffen

Exzellente Organisationen wissen, dass Kunden ihre wichtigste Existenzgrundlage sind und streben innovativ nach Wertschöpfung für die Kunden. Dies lässt sich durch das Verständnis und die Antizipation von deren Bedürfnissen und Erwartungen erreichen. Der Fokus liegt hier unter anderem auf einer klaren Definition und Kommunikation des Angebots und auf einer aktiven Einbeziehung der Kunden in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen.

Mit Vision, Inspiration und Integrität führen

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft gestalten, notwendige Dinge entsprechend vorantreiben und Vorbilder sind hinsichtlich bestehender Werte und ihrer Umsetzung. Das Konzept stützt sich auf die Fähigkeit von Führungskräften, das Engagement (Commitment) aller Interessengruppen aufzunehmen und zu gewinnen, um so den anhaltenden Erfolg der Organisation zu sichern.

Mit Prozessen managen

Exzellente Organisationen werden über strukturierte und an der Strategie ausgerichtete Prozesse geführt. Es werden faktenbasierte Entscheidun-

gen getroffen, um ausgewogene und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Prozessentwurf, der sich aus der Strategie ableitet und stützend auf die Strategie zurückwirkt. Dabei hilft ein prozessorientiertes und abteilungsübergreifendes Management.

Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein

Exzellente Organisationen achten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der aktiven Mitwirkung, um zu einem angemessenen Ausgleich der Organisationsziele und der Ziele der Beschäftigten zu gelangen. Der Fokus liegt dabei auf dem Schaffen einer Balance zwischen den strategischen Bedürfnissen der Organisation und den persönlichen Erwartungen der Menschen, damit deren Engagement und deren Verpflichtung gegenüber der Organisation gewonnen werden.

Innovation und Kreativität fördern

Exzellente Organisationen schaffen Mehrwert und steigern die Leistung durch kontinuierliche und systematische Innovationen, indem sie die Kreativität aller Interessengruppen nutzen. Dahinter steht unter anderem die Notwendigkeit, sich beständig in Netzwerken weiterzuentwickeln und dazu alle Gruppen als mögliche Quellen von Kreativität und der Entwicklung von Innovationen einzubeziehen.

Partnerschaften aufbauen

Exzellente Organisationen entwickeln, suchen und unterhalten vertrauensvolle Beziehungen mit verschiedenen Partnern, um den gemeinsamen Erfolg sicherzustellen. Partnerschaften können zum Beispiel mit Kunden, gesellschaftlichen Gruppen, Schlüssellieferanten, Bildungsorganisationen oder auch mit Nichtregierungsorganisationen eingegangen werden. Das Konzept betrachtet folglich nicht nur Partnerschaften innerhalb der Lieferkette, sondern auch Partnerschaften über diese hinaus, um nachhaltig und gegenseitig Vorteile und Erfolge zu ermöglichen.

Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen

Exzellente Organisationen sehen eine ethisch begründete Haltung, klare Werte und die höchsten Verhaltensstandards als integrale Bestandteile ihrer Kultur, was sie dazu befähigt, ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit anzustreben. Dieses Grundkonzept stellt darauf ab, dass Organisationen Verantwortung für ihr Verhalten übernehmen, um einen Einfluss mit möglichst breiter Wirkung zu entwickeln.

3 Das EFQM-Modell 2010

Schwerpunkt des EFQM-Modells 2010 ist die dynamische management- und strategieorientierte Ausrichtung, bei der die Treiber des nachhaltigen Erfolgs mit entsprechenden ausgewogenen Schlüsselergebnissen belegt werden, um zeitnahe und effektive Entscheidungen treffen zu können (Abbildung 2). Die Kunden und die Wertschöpfung bei Produkt, Dienstleistung und Prozess wurden stärker in den Mittelpunkt gerückt.

Ein Modell ist grundsätzlich eine vereinfachte Darstellung eines komplexeren Zusammenhangs. Das EFQM-Modell hat zum Ziel, eine Organisation und deren Wirkmechanismen abzubilden. Es beinhal-

tet die in Abbildung 1 dargestellten Grundkonzepte der Excellence, die einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (EFQM, 2009). Ein zentraler Gedanke liegt dabei darin, dass nicht Einzellösungen in verschiedenen Unternehmensbereichen zum Erfolg führen, sondern eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Unternehmens notwendig ist. So ist es zum Beispiel von großer Bedeutung, sowohl gute Ergebnisse und Organisationsstrukturen mit Blick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft zu erzielen als auch die Führung, die Strategie, die Mitarbeiter, eingegangene Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse auf ein hohes Niveau zu heben.

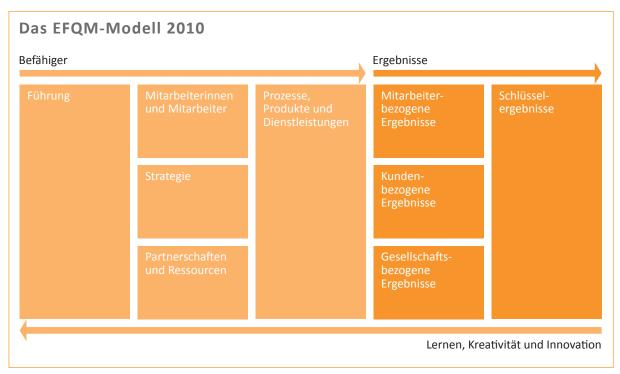


Abbildung 2 Quelle: EFQM, 2009

Um die genannten Grundkonzepte in ein Managementsystem integrieren zu können, wurde das EFQM-Modell in zwei Bereiche unterteilt: Zum einen wurden fünf Befähiger-Kriterien festgelegt, die beschreiben, wie ein Unternehmen geführt werden sollte und welche Aspekte dabei zu beachten sind. Zum anderen gibt es vier Ergebnis-Kriterien, mit denen sich bestimmen lässt, was und wie viel ein Unternehmen im Rahmen seiner unternehmerischen Aktivitäten erreicht hat. Die Befähiger- und die Ergebnis-Kriterien werden für den Erfolg eines Unternehmens gleich stark gewichtet.

Für ein Unternehmen ist es zudem wichtig, zu verstehen, dass es sich nicht auf einmal erreichten Zielen ausruhen darf, sondern auf deren Basis weiter nach Verbesserungen streben muss. Daher sind die einzelnen im EFQM-Modell enthaltenen Grundkonzepte und Kriterien nicht statisch zu sehen. Sie müssen einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterzogen werden, was über einen Regelkreis von Innovation, Kreativität und Lernen erfolgen sollte. Das EFQM-Modell beruht auf dem Gedanken, dass einer zunehmend dynamischen

Umwelt, die vielfältige Reaktionen und Veränderungen in Organisationen hervorruft, mit einem möglichst dynamischen Modell begegnet werden muss. Die äußeren Pfeile in der grafischen Darstellung des EFQM-Modells in Abbildung 2 sollen verdeutlichen, dass Innovation, Kreativität und Lernen die Befähiger - also die Basis der Organisation – optimieren können, was dann verbesserte Ergebnisse nach sich zieht. Die erzielte Verbesserung der Ergebnisse wiederum führt bei Befähigern wie etwa den Führungskräften zu der Erkenntnis, dass Innovation, Kreativität und Lernen Erfolg hervorrufen, wodurch diese Aspekte zunehmend an Bedeutung gewinnen. So entsteht ein Regelkreis, der zu einer kontinuierlichen Verbesserung führt.

Die Befähiger-Kriterien richten sich auf die wichtigsten Elemente und Hauptaktivitäten innerhalb einer Organisation, zum Beispiel die Führung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Strategie. Die Ergebnis-Kriterien betrachten den wirtschaftlichen Erfolg, also beispielsweise die bezogen auf die Kunden oder die Gesellschaft erzielten Ergebnisse.

4 Kriterien und Teilkriterien des EFQM-Modells

Um die Handhabung des EFQM-Modells zu vereinfachen, wurden neun Kriterien beschrieben, die jegliche Organisation grob abbilden können, und zwar unabhängig von Größe, Branche oder Organisationsform. Dabei betrachtet das Modell den Erfolg oder Reifegrad einer Organisation mittels der vier Ergebnis-Kriterien und das, was zu den Ergebnissen führt, mittels der fünf Befähiger-Kriterien (vgl. Abschnitt 3). Das Modell gliedert sich somit in neun Kriterien, die wiederum in insgesamt 32 Teilkriterien gegliedert sind (EFQM, 2009). Es bietet eine offene Grundstruktur. Hinter den beschriebenen Elementen des Modells stehen zum Beispiel bestimmte Verhaltensweisen, Tätigkeiten oder Initiativen, deren Ziel es ist, durch ein umfassendes Management in den jeweiligen Bereichen die Entwicklung der Organisation in Richtung Excellence zu ermöglichen.

Die Befähiger-Kriterien

Ein Grundgedanke des EFQM-Modells liegt in der Verbesserung der Bereiche, die zu den Befähigern einer Organisation gehören, zum Beispiel die Führung oder die Strategie. Dies ist deshalb sinnvoll, weil durch die Befähiger überhaupt erst die Rahmenbedingungen für gute Ergebnisse geschaffen werden. Sie ermöglichen es den in einer Organisation tätigen Menschen, aus einem optimalen Arbeitsumfeld heraus gute Leistungen zu erreichen. Diesem Gedanken folgend entwickelt das EFQM-Modell entsprechende Kriterien. Die Befähiger-Kriterien bilden die Basis, auf der Unternehmen herausragende wirtschaftliche Ergebnisse erzielen können. Sie sind daher den Ergebnis-Kriterien

vorgeschaltet. Anhand einer Bewertung der Befähiger-Kriterien und ihrer verschiedenen Teilkriterien lässt sich in vielen Fällen die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens beurteilen. Das bedeutet: Wenn die Befähiger-Kriterien als Basis für den Unternehmenserfolg in der Bewertung sehr schlecht ausfallen, ist davon auszugehen, dass auch die Unternehmensergebnisse kein hohes Niveau erreichen. Die Befähiger-Kriterien sind also als Voraussetzung und Grundlage zu verstehen, mit der die Qualität und Quantität der Unternehmensergebnisse erzeugt wird. Die fünf Befähiger-Kriterien und ihre Teilkriterien sollen nun im Einzelnen erläutert werden.

1. Führung

- Führungskräfte entwickeln die Vision, die Mission, die Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.
- 1b. Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation.
- 1c. Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.
- 1d. Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Excellence.
- Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

Unter dem Kriterium "Führung" wird auf Basis von fünf Teilkriterien im Rahmen einer Selbstoder Fremdbewertung beispielsweise ermittelt, inwieweit Führungskräfte an der Erarbeitung der Vision und der Mission beteiligt sind. Auch ist einzuschätzen, ob und wie sie als Vorbilder beim Erreichen der festgelegten Vision und der Zielwerte mitwirken. Dies umfasst auch den Einsatz der Führungskräfte für die kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensprozesse und -strukturen sowie die Überwachung des Managementsystems der Organisation. Zudem fällt in diesen Bereich das Bemühen der Führungskräfte, die Mitarbeiter im Veränderungsprozess zu unterstützen, zu motivieren und deren Leistungen für die Organisation anzuerkennen.

2. Strategie

- 2a. Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der beteiligten Interessengruppen und des externen Umfelds.
- 2b. Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fertigkeiten.
- 2c. Die Strategie und die unterstützenden Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.
- 2d. Die Strategie und die unterstützenden Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen umgesetzt.

Das Kriterium "Strategie" setzt sich aus vier Teilkriterien zusammen, die bewerten, wie eine Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen von Interessengruppen wahrnimmt, etwa die von Kunden, Beschäftigten, Partnern, Aktionären und der Gesellschaft. Die vom Unternehmen ausgehenden Handlungen hinsichtlich der verfolgten Strategie sollten auf Informationen beruhen, die durch betriebliche Leistungsmessungen und Marktforschung erhoben wurden. Darüber hinaus sollte der durch den Innovations- und Lernprozess gewonnene Erkenntnisstand berücksichtigt werden. Die Strategie ist nicht nur zu entwickeln, sondern regelmäßig zu überprüfen und zu aktualisieren. Zudem muss die entwickelte und verfolgte Strategie hinreichend kommuniziert und deren Einführung durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen gewährleistet werden.

3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- 3a. Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation.
- 3b. Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt.
- 3c. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.

- 3d. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.
- 3e. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

Ziel des Kriteriums "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" ist es, das Potenzial der Beschäftigten einer Organisation nicht nur zu entwickeln, sondern auch zielgerichtet einzusetzen, um eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Prozesse zu erreichen. Es ist notwendig, die Personalressourcen entsprechend zu planen und zu verbessern. Dazu sind das Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten systematisch zu ermitteln und zu aktualisieren. Für einen effizienten und zielorientierten Einsatz ist es wichtig, die Beschäftigten bei der Weiterentwicklung und Verbesserung von Unternehmensprozessen angemessen einzubeziehen. Auf diese Weise können sie ihr Wissen über Arbeitsabläufe, Arbeitsinhalte und deren Besonderheiten aktiv einbringen, was dazu beitragen kann, sie zum selbstständigen Handeln zu ermutigen. Auf dieser Basis kann zwischen Beschäftigten, Führungskräften und Unternehmensleitung ein konstruktiver Dialog entstehen, dessen Ergebnis nicht nur eine Effizienzsteigerung mit sich bringt, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht. Grundlegende Voraussetzung bei einem derartigen Vorgehen ist es, das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter bezüglich betrieblicher Abläufe anzuerkennen.

4. Partnerschaften und Ressourcen

- 4a. Partner und Lieferanten der Organisation werden zum nachhaltigen Nutzen gemanagt.
- 4b. Finanzen werden zum nachhaltigen Erfolg gemanagt.
- 4c. Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie gemanagt.
- 4d. Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen.
- 4e. Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen.

Das Kriterium "Partnerschaften und Ressourcen" zielt auf die Organisation von externen Partnerschaften und internen Ressourcen, zum Beispiel um sowohl die Strategie der Organisation als auch deren Prozesse zu unterstützen. In diesem Zusammenhang ist zu bewerten, wie externe Partnerschaften aufgebaut und aufrechterhalten werden, das heißt, es muss die Qualität und Quantität der Partnerschaften beurteilt werden. Der Umgang mit Ressourcen umfasst neben den Finanzen auch Gebäude, technische Einrichtungen und Materialien. Ferner ist zu prüfen, wie Informationen ins Unternehmen gelangen, wie mit ihnen umgegangen wird und wie vorhandenes oder entstehendes Wissen gemanagt wird.

5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

- 5a. Prozesse werden entwickelt und gemanagt, um den Nutzen für die beteiligten Interessengruppen zu optimieren.
- 5b. Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen.
- 5c. Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet.
- 5d. Produkte und Dienstleistungen werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern.
- 5e. Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.

Das Kriterium "Prozesse, Produkte und Dienstleistungen" bewertet in fünf Teilkriterien das Prozessmanagement und die Prozessgestaltung. Hierbei ist vor allem zu fragen, wie sich Prozesse systematisch gestalten und bei Bedarf verbessern lassen. Nicht nur die Wertschöpfung ist dazu im Auge zu behalten, sondern immer auch das Interesse der Kunden hinsichtlich der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Das Kriterium umfasst daher nicht nur den Herstellungsprozess, sondern auch den Vermarktungs-, Liefer- und Kundenbetreuungsprozess. Besonders der Umgang mit Kunden ist enorm wichtig, weshalb dessen Pflege im Mittelpunkt steht.

Die Ergebnis-Kriterien

Das Hauptziel eines jeden Unternehmens sind zufriedene Kunden auf Basis der ihnen angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen. Aus diesem Grund wurden für das EFQM-Modell vier Ergebnis-Kriterien entwickelt, mit denen ein Unternehmen erkennen kann, welche Ergebnisse es auf dem Weg zur Excellence erreichen muss und wo es sich auf dem Weg dorthin aktuell befindet. Zudem dienen diese Kriterien der Bewertung von Maßnahmen, die durch die Befähiger initiiert wurden. Auf diese Weise kann die Wirksamkeit von Maßnahmen rückgekoppelt werden und deren Erfolg lässt sich bewerten.

Die im Folgenden zu erläuternden Ergebnis-Kriterien sind: "Kundenbezogene Ergebnisse", "Mitarbeiterbezogene Ergebnisse" und "Gesellschaftsbezogene Ergebnisse", die sich jeweils in die beiden Teilkriterien "Wahrnehmungen" und "Leistungsindikatoren" aufspalten. Zudem gibt es das umfassendere Ergebnis-Kriterium "Schlüsselergebnisse", das in "Erfolgsmessgrößen" und "Schlüsselleistungsindikatoren" unterteilt ist.

6. Kundenbezogene Ergebnisse

- 6a. Wahrnehmungen
- 6b. Leistungsindikatoren

Das wichtige Kriterium "Kundenbezogene Ergebnisse" besteht aus zwei Teilkriterien. Das erste davon betrachtet die Unternehmensleistungen aus

Kundensicht. Die durchgeführten Messungen sollen zeigen, wie Kunden die Organisation wahrnehmen. Messergebnisse lassen sich zum Beispiel aus Umfragen, aus einer Bewertung der Lieferantenqualität durch Kunden oder aus Beschwerden gewinnen. Dieses Teilkriterium kann verschiedene Bereiche betreffen: das Image eines Unternehmens, die Erreichbarkeit für Kunden, die Flexibilität als Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen und deren Qualität, Zuverlässigkeit und Umweltprofil sowie Neuentwicklungen. Darüber hinaus haben die Verkaufs- und Kundendienstleistungen einer Organisation ein hohes Gewicht. Diese beinhalten zum Beispiel: Beratungs- und Unterstützungsleistungen, das Beschwerdemanagement, die Reaktionszeit bei Beschwerden oder Anforderungen sowie die technische Unterstützung bei Problemen. Die genannten Aspekte haben in der Regel direkte Auswirkung auf die Loyalität der Kunden, mit anderen Worten: auf deren Absicht, ein Produkt erneut zu kaufen, eine Dienstleistung abermals in Anspruch zu nehmen oder die Organisation potenziellen Kunden weiterzuempfehlen. Das zweite Teilkriterium von "Kundenbezogene Ergebnisse" sind die Leistungsindikatoren. Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, die von der Organisation verwendet werden, um die eigene Leistung nicht nur zu überwachen und zu analysieren, sondern sie auch zielgerichtet zu planen und zu verbessern. Als Leistungsindikatoren können Fehler-, Ausfall- und Rückweisungsraten, Beschwerden, Dauer der Kundenbeziehungen sowie Häufigkeiten und Volumina von Aufträgen herangezogen werden.

7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

7a. Wahrnehmungen

7b. Leistungsindikatoren

Für das Kriterium "Mitarbeiterbezogene Ergebnisse" gibt es ebenfalls zwei Teilkriterien: Wahrnehmungen (das heißt: Messergebnisse zur Mitarbeitersicht) und Leistungsindikatoren. Erstgenannte beschreiben, wie die Mitarbeiter die Organisation sehen. Dies wird in der Regel anhand von Mitarbeiterbefragungen und/oder Interviews erhoben. Die Messergebnisse können zum Beispiel die Motivation der Beschäftigten und Führungskräfte darstellen, die beeinflusst wird von Karrieremöglichkeiten, Handlungsfreiräumen, Chancengleichheit, finanzieller und persönlicher Anerkennung sowie von Aus- und Weiterbildung. Es lässt sich aber auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter abbilden, wenn zum Beispiel gefragt wird nach Gesundheitsfürsorge und Arbeitssicherheit, nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes, nach Entlohnung und Sozialleistungen, Kollegialität oder Betriebsklima. Das Teilkriterium der Leistungsindikatoren zielt demgegenüber auf interne Messergebnisse und -instrumente ab, mit denen die Organisation die Leistung der Mitarbeiter überwachen, analysieren, planen und verbessern kann. Zu den Leistungsindikatoren gehören unter anderem: Erfolgsquoten von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) oder am Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) sowie Personalfluktuation, Unfallhäufigkeiten, Beschwerden und Fehlzeiten.

8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

8a. Wahrnehmungen

8b. Leistungsindikatoren

Das Kriterium "Gesellschaftsbezogene Ergebnisse" umfasst Messergebnisse bezüglich der Sicht der Gesellschaft und entsprechende Leistungsindikatoren. Es soll widerspiegeln, wie die Öffentlichkeit eine Organisation wahrnimmt. Diese Wahrnehmung kann beeinflusst werden durch die Unterstützung von Sport- und Freizeitaktivitäten, durch freiwillige Dienste und Wohltätigkeit, Mitwirkung bei Aus- und Weiterbildung oder durch das Verhältnis zu Behörden. Es lassen sich auch Maßnahmen einbeziehen, die dazu dienen, Belästigungen von Anwohnern in der Nähe des Standorts und Schädigungen der Umwelt bei der Herstellung von Produkten oder beim Angebot von Dienstleistungen zu vermeiden. Dies bedeutet konkret, dass beispielsweise versucht wird, Lärm- und Geruchsbelästigungen, Störfälle und Umweltverschmutzungen zu verhindern. Zudem wird von der Organisation darauf hingewiesen, auf welche Art und Weise Belästigungen und Schäden vermieden werden sollen. Als Indikatoren können die Berichterstattung in der Presse und die Auszeichnung von Unternehmensaktivitäten mit Preisen und Urkunden herangezogen werden. Das Teilkriterium der Leistungsindikatoren zielt wiederum darauf ab, die Organisation mit diesbezüglichen Informationen zu versorgen, um die eigenen Aktivitäten zu überwachen, zu analysieren, zu planen und zu verbessern und die gesellschaftsbezogenen Messergebnisse zu optimieren. So kann zum Beispiel hingewiesen werden auf geeignete Transportmittel, auf Substitution oder Verringerung von Rohmaterial und anderen Betriebsmitteln und auf den reduzierten Verbrauch von Energie.

9. Schlüsselergebnisse

9a. Erfolgsmessgrößen

9b. Schlüsselleistungsindikatoren

Das Kriterium "Schlüsselergebnisse" beschreibt die monetären und die allgemeinen Unternehmensergebnisse. Zudem werden die Ergebnisse der Schlüsselprozesse beurteilt. Das erste Teilkriterium sind hier die Erfolgsmessgrößen. Ermittelt werden etwa finanzielle Größen wie Aktienkurse, Dividenden, Reingewinne und Umsatzerlöse. Darüber hinaus werden nicht-finanzielle Ergebnisse abgedeckt, zum Beispiel Marktanteile und Geschäftsvolumina. Schlüsselleistungsindikatoren als zweites Teilkriterium dienen der Überwachung, Analyse, Planung und Verbesserung von operationalen Messergebnissen. Das bedeutet, dass die Organisation nicht nur interne Prozesse mit Blick auf Durchlaufzeiten, Fehlerraten, Produktivität, Leistung etc. bewertet, sondern auch externe Partnerschaften, also die Leistung von Lieferanten, die Anzahl der Partnerschaften und deren Wertschöpfung. Schlüsselleistungsindikatoren können zudem Finanzaspekte betreffen, beispielsweise Cashflow, Abschreibungen, Gesamtkapitalrendite oder auch den Wert von Gebäuden und Technologien sowie den Wert von Information und Wissen.

5 Die RADAR-Methodik

Die RADAR-Bewertungsmethodik erlaubt eine reproduzierbare, methodisch fundierte und skalierte Bewertung aller 32 Teilkriterien des EFQM-Modells. RADAR ist die EFQM-Interpretation des PDCA-Zyklus (PDCA = Plan-Do-Check-Act; Deming, 1986). RADAR setzt sich aus vier Elementen zusammen (vgl. auch Übersicht 1):

- Results (Ergebnisse)
- Approach (Vorgehen)
- Deployment (Umsetzung)
- Assessment and Refinement (Bewertung und Verbesserung)

Die RADAR-Logik ermöglicht es, die Ergebnisse einer Organisation präzise zu bewerten und zu analysieren. Sie soll unterstützen beim Verständnis und bei der Einrichtung funktionierender Regelkreise in einer Organisation. Folgende Schritte sind dafür erforderlich (vgl. auch das Beispiel in Kapitel 7.1):

1. Results. Hier werden die von der jeweiligen Verbesserungsmaßnahme erwarteten Ergebnisse beschrieben und die Ziele formuliert. Es werden Messwerte oder Indikatoren festgelegt, um nach Projektende bewerten zu können, in welchem Umfang die Verbesserungsmaßnahme umgesetzt wurde, ob der vorgegebene Zeitplan eingehalten wurde und ob die gesetzten Zielwerte erreicht wurden. Es soll zunächst ein Nachweis für die Konsistenz, die Relevanz und die Nutzbarkeit der Messergebnisse erbracht werden. Danach erfolgt die Beurteilung der Aussagekraft bezüglich der Leistung der Organisation nach Trends, Zielen, Vergleichen und Kausalzusammenhängen.

- 2. Approach. Hier wird das Vorgehen zur Verbesserung beschrieben. Dies beinhaltet die Gründe, warum eine bestimmte Vorgehensweise gewählt wurde, und die Erläuterung, welcher Nutzen für die Organisation erwartet wird. Dazu ist zum Beispiel ein Bezug zur Unternehmensstrategie oder zu den Unternehmenszielen herzustellen, es sind Leistungsindikatoren anzuführen, deren Verbesserung erwartbar ist, oder es sind Interessengruppen zu benennen, die profitieren werden. Es soll nachgewiesen werden, dass fundiert vorgegangen wird, also dass die Prozesse begründet sowie klar definiert und gestaltet sind. Zudem soll das Vorgehen in die Gesamtstrategie integriert und dort, wo es zweckmäßig erscheint, mit anderen Vorgehensweisen verknüpft sein.
- 3. Deployment. Hier wird beschrieben, wie die geplante Verbesserungsmaßnahme konkret umgesetzt wird. Dies beinhaltet Angaben zu folgenden Aspekten: wer für die Einführung verantwortlich ist; welche Personen und Unternehmensbereiche betroffen sind; welche Meilensteine angestrebt werden; wie die komplette Umsetzung aussieht; welche Methode zur Messung der Umsetzung verwendet wird; wie häufig gemessen werden soll. Es wird beschrieben, welche Ziele wie erreicht werden können. Ferner soll ein Nachweis dafür erbracht werden, dass das Vorgehen eingeführt ist und dass es auf strukturierte Art und Weise, also systematisch, umgesetzt ist.
- **4. Assessment and Refinement.** Hier werden die Fortschritte bei der Umsetzung verfolgt, indem erzielte Ergebnisse überwacht und ausgewertet werden. Mittels lernorientierter Aktivitäten wird

die Vorgehensweise überprüft. Auf dieser Grundlage werden bei Bedarf Verbesserungen identifiziert, priorisiert, geplant und eingeführt. Es soll nachgewiesen werden, dass eine regelmäßige Messung der Effektivität des Vorgehens und der Umsetzung erfolgt. Darüber hinaus ist ein Fokus darauf zu legen, dass die Ergebnisse lernorientierter Aktivitäten analysiert und dazu verwendet werden, Verbesserungspläne zu entwickeln und Maßnahmen einzuführen.

Die RADAR-Methodik ist auch die Basis für Unternehmen, die sich um die Levels of Excellence, um den Ludwig-Erhard-Preis oder um den European Excellence Award bewerben. Sie liefert eine reproduzierbare und aussagekräftige Bewertung des Reifegrads einer Organisation.

Elemente und Attribute der RADAR-Logik

Elemente	Differenzierung der Elemente	Attribute
Results (Ergebnisse)	Relevanz und Nutzbarkeit	 Umfang und Relevanz Integrität Segmentierung
	Leistung	TrendsZieleVergleicheUrsachen
Approach (Vorgehen)		fundiertintegriert
D eployment (Umsetzung)		eingeführtsystematisch
Assessment and Refinement (Bewertung und Verbesserung)		MessungLernen und KreativitätVerbesserung und Innovation

Übersicht 1 Quelle: EFQM, 2009

6 Selbstbewertung auf Basis des EFQM-Modells

Eine Selbstbewertung ist eine sorgfältig durchgeführte Beurteilung zur Feststellung der Wirksamkeit und Effizienz einer Organisation auf Basis der Teilkriterien und der Wirkmechanismen des EFQM-Modells. Sie wird im Regelfall von der Unternehmensleitung selbst erstellt. Das Ergebnis ist eine Aussage über den Reifegrad des Managementsystems und der Organisation als Ganze. Der Vorteil von Selbstbewertungen liegt in der Messung des Fortschritts anhand von definierten Zielen. Durch eine entsprechende Anwendung können die Ergebnisse auch dazu dienen, das Unternehmen mit anderen Unternehmen oder mit internationalen Spitzenpositionen zu vergleichen. Es ist allerdings zu beachten, dass eine Selbstbewertung nicht als Alternative zu internen oder externen Audits anzusehen ist.

Ziel der EFQM-Werkzeuge zur Selbstbewertung ist es, Organisationen dabei zu unterstützen, aus eigener Kraft ihre gegenwärtige Leistungsfähigkeit kennenzulernen und Prioritäten für Verbesserungen zu setzen. Es existieren etablierte EFQM-Selbstbewertungskonzepte, die sich je nach Reifegrad und Größe einer Organisation erweitern und ergänzen lassen. Auf diese Weise ermöglichen Selbstbewertungen eine fundierte, praxisbezogene und anwenderfreundliche Identifizierung von Verbesserungspotenzialen. Sie

bilden den Ausgangspunkt für die Planung von Verbesserungsprogrammen und schaffen eine gemeinsame Sprache für den Dialog innerhalb von und zwischen Organisationen.

Nach Abschluss einer Selbstbewertung werden mögliche Maßnahmen priorisiert und geplant (vgl. Übersicht 1). Anschließend beginnt der Prozess zur Umsetzung der Maßnahmenpläne. Auf Grundlage der erkannten Stärken und Potenziale werden Maßnahmen abgeleitet, die sich im Rahmen des EFQM-Modells bewegen und das Konzept zur Strukturierung der Maßnahmen nutzen. Zur weitergehenden Strukturierung dient auch die RADAR-Methodik, deren Logik zum Kern des EFQM-Modells gehört. Innerhalb der offen gehaltenen Rahmenstruktur des Modells gewährleistet die RADAR-Methodik eine standardisierte Abarbeitung der identifizierten Maßnahmen.

Die im Rahmen einer Selbst- oder Fremdbewertung ermittelten Messergebnisse dienen der Unternehmenspositionierung und dem Aufdecken von Schwachstellen, Stärken und Potenzialen. Darüber hinaus können sie bei einer entsprechend zuversichtlichen Bewertung beispielsweise zu einer Bewerbung um den European Excellence Award führen.

7 Zusammenfassung

Die Anwendung des EFQM-Modells ist nicht auf bestimmte Unternehmensgrößen oder Branchen festgelegt, sondern für alle Organisationen anwendbar. Das Modell liefert grundsätzliche Bewertungsmaßstäbe, damit eine Organisation aus eigener Kraft – das heißt mittels Selbstbewertung und Maßnahmenentwicklung – den Weg zu einer hohen Qualität auf allen Ebenen und in allen Bereichen erkennen und einschlagen kann. Die unverbindliche Rahmenstruktur berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen sich nachhal-

tige Excellence bei sämtlichen Leistungsaspekten erzielen lässt.

Das EFQM-Modell kann Organisationen Schritt für Schritt begleiten und ihnen eine überragende Stellung im Wettbewerb ermöglichen. Das Modell ist als ein Unterstützungswerkzeug und als ein Managementsystem zu verstehen, mit dem sich der augenblickliche Reifegrad und Verbesserungspotenziale aufzeigen lassen.

Literatur

Deming, William Edwards, 1986, Out of the Crisis, Boston

DGQ – Deutsche Gesellschaft für Qualitätsmanagement, 2009, Managementsysteme – Begriffe. Ihr Weg zu klarer Kommunikation, DGQ-Band, Nr. 11-04, Frankfurt am Main

EFQM – European Foundation for Quality Management, 2009, EFQM Excellence Modell 2010, Brüssel

Lay, Gunter / Schat, Hans-Dieter / Jäger, Angela, 2009, Mit EFQM zu betrieblicher Exzellenz. Verbreitung, Ausgestaltung und Effekte des Qualitätsmanagements der European Foundation for Quality Management, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion, Nr. 49, Karlsruhe

Kapitel 4.2

Das EFQMplus-Modell

Entwicklung und Besonderheiten

Christiane Flüter-Hoffmann Institut der deutschen Wirtschaft Köln

1 Einleitung

Das Projekt VITNESS hat die Methodik der European Foundation for Quality Management (EFQM) genutzt, um die Pilotbetriebe darin zu unterstützen, ihre Leistungswerte zu verbessern. Zu den Verbesserungsmaßnahmen gehören beispielsweise: die Ausschussquote zu verringern, indem der Betrieb in seinen Prozessen eine Qualitätsproduktion sicherstellt; die Termintreue zu erhöhen, indem der Betrieb lernt, mit höchstmöglicher Flexibilität kundenorientiert zu produzieren; die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhalten oder sogar zu vergrößern, indem der Betrieb verstärkt Mitarbeiterwünsche bei der Festlegung von Arbeitszeiten berücksichtigt. 40 Prozent der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes praktizieren bereits Qualitätsmanagement auf der Basis des EFQM-Modells. Rund ein Viertel dieser Anwender hat mehr als zehn Jahre Erfahrung mit dem Modell (Lay et al., 2009).

Der besondere Charme des EFQM-Modells liegt darin, dass es eine ganzheitliche Analyse der Unternehmensergebnisse und der die Ergebnisse befördernden Aktivitäten vornimmt. Dabei zwingt das Modell keinen Betrieb, irgendwelche Mindestforderungen zu erfüllen oder sich an bestimmte Vorgaben zu halten. Die Methodik lässt

viel Freiraum für die individuelle Situation des einzelnen Unternehmens.

Das Projekt VITNESS wollte diese Flexibilität der Methodik auch dazu nutzen, die Unternehmen für zwei weitere Qualitätsaspekte des Personalmanagements zu interessieren und sie diesbezüglich anzuleiten:

- Ergebnisorientierung und Vertrauenskultur durch das ROWE/STRONG-Konzept als Abkehr vom klassischen Nine-to-Five-Job zur selbstbestimmten Arbeitszeitgestaltung (vgl. Kapitel 4.3) und
- Demografiemanagement durch das OED-Konzept (OED Overall Employment Deal) als Wechsel vom starren Personalmanagement zu einem flexiblen Personalmanagement, das die jeweiligen Lebensphasen der Beschäftigten sowie die Altersstruktur im Unternehmen in den Blick nimmt (vgl. Kapitel 4.4).

Diese beiden Zusatzmodule sind im Rahmen des Projekts VITNESS in das EFQM-Modell eingearbeitet worden. Das in dieser Weise weiterentwickelte Modell erhielt den Namen EFQMplus.

2 Ausgangsbasis: das EFQM-Modell

Das EFQM-Modell ermöglicht es den Betrieben, alle Faktoren und Ressourcen vollständig zu erfassen, die zu ihrem Unternehmenserfolg beitragen oder aber diesen beeinträchtigen können. Das Modell ist geprägt von einer starken Ergebnisorientierung, die darauf abzielt, die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur zu sichern, sondern sie auszubauen, um auch langfristig und nachhaltig Erfolg zu haben und für die Zufriedenheit sämtlicher Kunden zu sorgen. Mit dem EFQM-Modell können Betriebe leicht eigene Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale erkennen und ihre Strategie darauf ausrichten. So können sie bestehende Prozesse und Strukturen optimieren und die Weiterentwicklung des Unternehmens fördern.

Die EFQM-Methodik ist sehr transparent und gut strukturiert – durch die acht Grundkonzepte der Excellence, durch die RADAR-Methodik und durch die insgesamt neun Befähiger- und Ergebnis-Kriterien, die jegliche Organisation grob abbilden können (vgl. dazu ausführlich Kapitel 4.1). Die acht Grundkonzepte der Excellence (Übersicht 1) unterstützen die Unternehmen darin, eine strategische Geschäftspolitik zu betreiben, die sie befähigt, ausgezeichnete Leistungen zu erbringen.

Anhand der Befähiger- und Ergebnis-Kriterien können die Unternehmen sich selbst einschätzen und bewerten, um anschließend ihre Resultate auf Grundlage der Analyse systematisch zu verbessern (Übersicht 2). Durch diese Art der Strukturierung werden auch Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den bestehenden Strukturen im Unternehmen und den erzielbaren Ergebnissen deutlich.

Sowohl die acht Grundkonzepte der Excellence als auch die neun Befähiger- und Ergebnis-Kriterien verdeutlichen, wie flexibel jeder Betrieb damit sein eigenes, maßgeschneidertes Qualitätskon-

EFQM: Grundkonzepte der Excellence

- 1. Nutzen für Kunden schaffen
- 2. Die Zukunft nachhaltig gestalten
- 3. Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln
- 4. Kreativität und Innovationen fördern
- 5. Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- 6. Veränderungen aktiv managen
- 7. Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein
- 8. Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen

Übersicht 1

Eigene Darstellung auf Basis von EFQM, 2009

EFQM: Kriterien

Die fünf Befähiger-Kriterien

- Führung
- Strategie
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Partnerschaften und Ressourcen
- Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

Die vier Ergebnis-Kriterien

- Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- Kundenbezogene Ergebnisse
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- Schlüsselergebnisse

Übersicht 2

Eigene Darstellung auf Basis von EFQM, 2009

zept erstellen kann – gemäß seinen branchen- und größenspezifischen Rahmenbedingungen. Diese Flexibilität hat das Projekt VITNESS genutzt und

aus dem EFQM-Modell für die Projektzwecke das EFQMplus-Modell mit zwei Zusatzmodulen entwickelt.

3 Weiterentwicklung: von EFQM zu EFQMplus

Die Pilotbetriebe, die sich am Projekt VITNESS beteiligt haben, waren teils schon sehr erfahren mit dem EFQM-Modell. Ein Unternehmen hatte sogar den Ludwig-Erhard-Preis für Leistungen im Sinne der EFQM erlangt. Andere hatten bereits zwei bis drei Selbstbewertungszyklen durchlaufen und die Stufe "Recognized for Excellence" (R4E) mit einem ausführlichen Verbesserungsprogramm erreicht. Wieder andere standen noch auf der Basisstufe "Committed to Excellence" (C2E) mit einer Einführung des EFQM-Bewertungsmodells und der erfolgreichen Durchführung ausgewählter Verbesserungsmaßnahmen. Einige schließlich hatten noch keinerlei Erfahrung mit dem Modell.

Für alle Pilotbetriebe hat das Projektteam von VIT-NESS das Modell zum EFQMplus-Modell erweitert und zudem einen EFQMplus-Selbstbewertungsfragebogen entwickelt, in welchem die beiden bereits genannten Zusatzmodule ROWE/STRONG und OED berücksichtigt werden. Im Folgenden wird skizziert, wie bei dieser Erweiterung vorgegangen wurde.

In den Bewertungskriterien des EFQM-Modells 2010 wird beispielsweise das Befähiger-Kriterium "Führung" folgendermaßen definiert:

"Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für Werte und Moral und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten. Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder. Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation. Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen. Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Excellence. Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden."

Das Projekt VITNESS hat – dem ROWE/STRONGund dem OED-Konzept folgend – für den Bereich "Führung" einige relevante Aspekte hinzugefügt:

"Führungskräfte übernehmen eine Führungsrolle als Coach und Förderer ihrer Mitarbeiter und befähigen diese dadurch, bessere Leistungen zu erbringen. Sie schaffen für ihre Mitarbeiter optimale Rahmenbedingungen, sodass diese ihre Ziele erreichen können und ihre Potenziale gemäß dem betrieblichen Bedarf entfalten können. Sie lassen sich regelmäßig systematisch beurteilen (zum Beispiel mithilfe von 360°-Feedbacks) und entwickeln messbare Leistungskriterien für das erfolgsorientierte Vergütungsmodell. Sie erkennen die Leistungspotenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und setzen sie entsprechend ein. Sie fördern die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter und sorgen dafür, dass nur die Ergebnisse zählen" (vgl. den EFQMplus-Selbstbewertungsfragebogen auf www.vitness.info).

Dieser Fokus auf einer starken Ergebnisorientierung ist einerseits bereits ein ureigener Bestand-

teil des EFQM-Modells, dessen Analyse sich ungefähr zur Hälfte auf die Ergebnisse richtet (vier Ergebnis-Kriterien) und zur anderen Hälfte auf die Aktivitäten, die zu diesen Ergebnissen führen (fünf Befähiger-Kriterien). Die Ergebnisorientierung ist andererseits aber auch das besondere Charakteristikum des in den USA entwickelten ROWE-Konzepts (Flüter-Hoffmann, 2009), das vom Projekt VITNESS in Form des STRONG-Konzepts adaptiert wurde, um besser auf die Situation der Unternehmen in Deutschland zugeschnitten zu sein. Das Akronym ROWE steht für Results Only Work Environment, also "ergebnisorientierte Arbeitswelt". Im Projekt VITNESS wurde es zu STRONG – "Strikte Ergebnisorientierung (vgl. Kapitel 4.3).

In diesem Zusammenhang hat VITNESS beim Befähiger "Strategie" das Teilkriterium 2c "Die Strategie und die unterstützenden Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert" erweitert zu: "Exzellente Organisationen unterstützen den Wandel von der Anwesenheitsorientierung und Zeitorientierung hin zur strikten Ergebnisorientierung."

Zahlreiche Ergänzungen wurden beim Befähiger-Kriterium "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" vorgenommen:

 Beim Teilkriterium 3b "Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt" hat das Projekt VITNESS zusätzlich folgenden Passus integriert: "Exzellente Organisationen schaffen lernförderliche Arbeitsumgebungen (Selbstständigkeit, Variabilität, Entscheidungs- und

- Gestaltungsspielräume, Netzwerke, leichter Zugang zu Lernmedien, Feedbackkultur), damit lebenslanges Lernen über alle Altersgrenzen hinweg möglich ist. Sie sorgen dafür, dass die Mitarbeiter inner- und außerbetriebliche Einflussgrößen auf den Erhalt und den Ausbau ihrer Leistungsfähigkeit kennen."
- Beim Teilkriterium 3c "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbstständigem Handeln ermächtigt" wurde ergänzt: "Exzellente Organisationen befähigen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, selbst Ziele für ihren Aufgabenbereich zu entwickeln und diese mit ihren Führungskräften abzustimmen."
- Beim Teilkriterium 3d "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation" wurde hinzugefügt: "Exzellente Organisationen berücksichtigen bei der Wahl ihrer Kommunikationskanäle, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in geeigneter Form erreicht werden."
- Beim Teilkriterium 3e "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut" wurden folgende Aspekte hinzugenommen: "Exzellente Organisationen …
 - ... belohnen gute und bessere Leistungen.
 Höhere Produktivität und bessere Ergebnisse machen sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezahlt (STRONG)."
 - ... richten ihr Gehaltssystem an der Leistungsorientierung aus und vereinbaren Ziele, die an die Vergütung geknüpft sind (STRONG)."
 - ... verdeutlichen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihren jeweiligen indivi-

duellen Beitrag zum Unternehmenserfolg (STRONG)."

 - ... bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern je nach Karrierephase und Lebenssituation unterschiedliche 'Deals' zum Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, aber auch zur Mitarbeiterbindung an (OED)."

4 Zusammenfassung

Auf der Basis des EFQM-Modells, das den Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz zur Analyse ihrer Aktivitäten und Ergebnisse bietet, hat das Projekt VITNESS das EFQMplus-Modell erarbeitet, das zwei neuere, in den USA entwickelte personalpolitische Konzepte integriert:

- Dies war zum einen das ROWE-Konzept, das auf strikte Ergebnisorientierung statt auf Anwesenheitsorientierung zielt und bei dem die Mitarbeiter selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten. Es wurde als STRONG-Konzept (strikte Ergebnisorientierung) für deutsche Verhältnisse adaptiert.
- Zum anderen war es das OED-Konzept, bei dem außer dem Entgelt und den betrieblichen Sozialleistungen auch entgeltunabhängige Aspekte ins Blickfeld der Unternehmen rücken, zum Beispiel betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitflexibilität, Work-Life-Balance, lebenslanges Lernen, Laufbahnplanung vom Berufs- bis zum

Renteneintritt sowie Wissenstransfer zwischen den Generationen.

Die Methode des EFQM-Modells erwies sich als so flexibel, dass sich diese beiden Konzepte auch in den EFQM-Selbstbewertungsfragebogen integrieren ließen. Insbesondere bei den drei Befähiger-Kriterien "Führung", "Strategie" und "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" wurden ergänzende Teilkriterien aufgenommen. Diese Teilkriterien beziehen sich vor allem auf die neue Rolle der Führungskräfte, auf das Prinzip der Ergebnisorientierung in einer Vertrauenskultur sowie auf die gestärkte Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Somit ist das EFQM-Modell gut geeignet, in Form von Modellerweiterungen einer sich verändernden Arbeitswelt und gesellschaftlichen Trends wie der demografischen Entwicklung Rechnung zu tragen.

Literatur

EFQM – European Foundation for Quality Management, 2009, EFQM Excellence Modell 2010, Brüssel

Flüter-Hoffmann, Christiane, 2009, Revolution in der Arbeitswelt, Köln

Lay, Gunter / Schat, Hans-Dieter / Jäger, Angela, 2009, Mit EFQM zu betrieblicher Exzellenz. Verbreitung, Ausgestaltung und Effekte des Qualitätsmanagements der European Foundation for Quality Management, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Mitteilungen aus der Erhebung zur Modernisierung der Produktion, Nr. 49, Karlsruhe

Kapitel 4.3

Ergebnisorientierung mit ROWE/STRONG

Christiane Flüter-Hoffmann Institut der deutschen Wirtschaft Köln

1 Einleitung

ROWE – <u>R</u>esults <u>O</u>nly <u>W</u>ork <u>E</u>nvironment (ergebnisorientierte Arbeitswelt)

STRONG – <u>Str</u>ikte Ergebnis<u>o</u>rientieru<u>ng</u>

"Misstraust du einem Menschen, so stelle ihn nicht ein. Stellst du ihn aber ein, so misstraue ihm nicht."

Chinesisches Sprichwort

Im Zeitalter der Digitalisierung machen die neuen Technologien vieles nicht nur schneller, sondern auch einfacher oder überhaupt erst möglich. Das hat Einfluss auf die gesamte Lebenswelt der Menschen, vor allem auch auf die Arbeitswelt. Breitbandverkabelung, Mobiltelefone, Internet-Flatrate – noch nie war es so einfach und so kostengünstig wie heute, sich von irgendwo auf der Welt, zum Beispiel von zu Hause aus, ins Firmennetzwerk einzuklinken. Was noch in den 1990er Jahren als triftiger Hinderungsgrund gegen Telearbeit genannt wurde, nämlich die hohen Datenfernübertragungskosten, klingt inzwischen als Argument recht altertümlich.

Experten für die Zukunft der Arbeit prognostizieren schon länger, dass in wenigen Jahrzehnten die Erwerbstätigen die Hälfte ihrer Arbeitszeit zu Hause verbringen und von dort die Arbeits-

ergebnisse in die Firma schicken. Die heutigen Prognosen gehen sogar davon aus, dass sich in den nächsten vier bis fünf Jahren die Anzahl der Beschäftigten, die mobil und flexibel arbeiten, in etwa verdoppeln wird.

Doch wie soll das funktionieren? Was bedeutet es für die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten? Wann und wo werden sie arbeiten? Wie sieht die Teamarbeit aus? Wie werden die Tätigkeiten durchgeführt und bewertet?

"Wir sind die erste Generation, die sich vom Schreibtischzwang emanzipiert", sagt der Politologe und Journalist Markus Albers, der in seinem Buch "Morgen komm ich später rein" die Flexibilität der neuen Angestelltenwelt beschreibt. "Fortschrittliche Unternehmen", so Albers, "messen nicht mehr die Anwesenheit ihrer Mitarbeiter, sondern die Ergebnisse" (Albers, 2008).

Auf diesem Prinzip beruht ein Konzept, das zu Beginn des neuen Jahrtausends in den USA entwickelt wurde: ROWE. Das Akronym steht für Results Only Work Environment. Im Projekt VITNESS haben wir uns an die Übersetzung "ergebnisorientierte Arbeitswelt" gehalten und ein eigenes Akronym dafür entwickelt: STRONG – Strikte Ergebnisorientierung. Der englische Begriff "strong" verweist auf den amerikanischen Ursprung des Konzepts; und dessen Bedeutung "stark" weckt positive Assoziationen, die mit den Erfolgen des Gesamtkonzepts verbunden sind.

2 Das ROWE-Konzept am Beispiel von Best Buy

Das ROWE-Konzept wurde aus einer Not heraus geboren. In einer der größten Elektronikkaufhausketten der USA, bei Best Buy mit Sitz in Minneapolis, lag damals einiges im Argen. Die Mitarbeiter waren sehr unzufrieden, die Fluktuationsrate betrug in manchen Bereichen nahezu 100 Prozent. Das heißt: Dort wurde jährlich fast die gesamte Belegschaft ausgewechselt, mit den entsprechenden Auswirkungen auf Produktivität und Kosten.

In einer Mitarbeiterbefragung stellte sich heraus, dass die Beschäftigten vor allem gegen die starren Arbeitszeiten opponierten. Ihnen wurde insgesamt zu viel vorgeschrieben; sie fühlten sich reglementiert, geradezu von den Vorgesetzten gegängelt. So entschloss sich die Geschäftsführung, in einem Pilotbereich von 320 Mitarbeitern ein Projekt namens AWP - Alternative Work Program – durchzuführen. Es ging darum, dass die betreffenden Mitarbeiter verschiedene Modelle flexibler Arbeitszeiten kennenlernen und sich für ein Modell entscheiden konnten: Telearbeit, Compressed Work Week (Vier-Tage-Woche à zehn Stunden) oder wechselnde Anfangs- und Endzeiten bei allen Arbeitstagen. Entscheidend aber waren zwei Neuerungen, die das Programm zum Grundstein einer veränderten Unternehmenskultur werden ließen:

- Erstens konnte jeder Mitarbeiter des beteiligten Unternehmensbereichs bei dem Projekt mitmachen, also nicht nur ausgewählte, besonders qualifizierte oder leistungsstarke Kollegen und Führungskräfte.
- Zweitens entschieden die Mitarbeiter selbst, welches Modell für sie am besten war, und

nicht die jeweilige Führungskraft. Dass die persönliche Entscheidung auch umgesetzt werden konnte, dafür musste die Abteilung sorgen.

Ergebnis des Pilotprojekts war, dass die Mitarbeiter durch die stärkere Selbstbestimmung und Gestaltung ihrer Arbeitszeit wesentlich zufriedener waren und aufgrund der höheren Arbeitszeitsouveränität weniger Vereinbarkeitsstress empfanden. Sie konnten dadurch die Anforderungen des Berufslebens besser mit ihren familiären Pflichten und ihren Freizeitinteressen in Einklang bringen.

Auf der Grundlage dieses erfolgreich verlaufenen Pilotprojekts erhielten zwei Personalreferentinnen von Best Buy - Cali Ressler und Jody Thompson – den Auftrag, ein Konzept für das gesamte Unternehmen zu entwickeln (Übersicht 1). Beide hatten beobachtet, dass durch die hohe Zeitsouveränität der Mitarbeiter deren Produktivität stieg, was für das Unternehmen sehr nützlich war. Daher wählten sie einen radikalen Ansatz und gaben den Mitarbeitern völlige Zeitsouveränität. Sie schafften vorgegebene Arbeitszeitmuster und Anwesenheitspflichten ab und legten den Schwerpunkt ausschließlich auf das Erreichen von Arbeitsergebnissen, also auf strikte Ergebnisorientierung. Die Mitarbeiter konnten eigenständig darüber bestimmen, wann und wo sie arbeiteten. Sie konnten ihre Arbeit komplett selbst organisieren. Ihre Vorgesetzten erhielten die Aufgabe, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass die Beschäftigten optimal arbeiten konnten. Außerdem mussten die Führungskräfte lernen, Ziele mit ihren Mitarbeitern zu vereinbaren, damit diese

Leitsätze für die Einführung von ROWE

- 1. Mitarbeiter auf allen Ebenen stellen ab sofort jede Aktivität ein, die ihre eigene Zeit, die ihrer Kunden oder ihres Unternehmens verschwendet.
- 2. Mitarbeiter haben die Freiheit, so zu arbeiten, wie sie wollen.
- 3. Jeder Tag ist wie ein Samstag.
- 4. Mitarbeiter können unbegrenzt "bezahlten Urlaub" nehmen, solange die Arbeit erledigt wird.
- 5. Arbeit ist kein Ort, den man aufsucht, sondern eine Tätigkeit.
- 6. Wer um 14 Uhr zur Arbeit kommt, kommt nicht zu spät. Wer um 14 Uhr nach Hause geht, geht nicht zu früh.
- 7. Niemand spricht mehr darüber, wie viele Stunden er arbeitet.
- 8. Jede Sitzung ist fakultativ.
- 9. Es ist in Ordnung, am Mittwochvormittag einkaufen zu gehen, am Dienstagnachmittag ins Kino zu gehen oder am Donnerstagnachmittag ein Nickerchen zu machen.
- 10. Es gibt keine Arbeitseinteilung.
- 11. Niemand fühlt sich schuldig, überarbeitet oder gestresst.
- 12. Es gibt keine Notfälle.
- 13. Niemand wird danach beurteilt, wie er seine Zeit verbringt.

Übersicht 1 Quelle: Ressler/Thompson, 2009, 85

immer ganz genau wussten, welche Aufgaben bis wann und in welcher Form zu erledigen waren.

Dies war eine kulturelle Revolution im Hause Best Buy. Entsprechend skeptisch waren zu Beginn die Mitarbeiter, die Führungskräfte und die Betriebsräte (Heuer, 2007):

Die Mitarbeiter konnten zunächst kaum glauben, dass die Zeiten des Nine-to-Five-Jobs (festgelegte tägliche Arbeitszeit von 9 bis 17 Uhr) vorüber waren, freuten sich dann aber über die neue Zeitsouveränität, die es ihnen

ermöglichte, nachmittags mit den Kindern zum Schwimmen an den See zu fahren oder vormittags mit dem pensionierten Schwiegervater angeln zu gehen. Sie mussten allerdings auch feststellen, wie viel Disziplin und Selbstverantwortung die neue Arbeitsweise von ihnen verlangte.

 Die Führungskräfte befürchteten, die Kontrolle über ihre Mitarbeiter zu verlieren. Sie scheuten den erhöhten Organisations- und Koordinierungsaufwand, der mit der Führung von virtuellen Teams verbunden ist, und sorgten sich, dass sie den neuen Führungsstil des Managements by Objectives (Führen mit Zielvereinbarungen), der für sie eine radikale Veränderung bedeutete, nicht beherrschen könnten. Auch fürchteten manche einen Machtverlust, wenn sie plötzlich keine Anweisungen mehr geben konnten, denen Folge zu leisten war, und stattdessen die neue Rolle als Coach und Förderer ihrer Mitarbeiter einnehmen mussten. Sie hatten dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter gut arbeiten konnten.

 Belegschaftsvertreter und Gewerkschaften befürchteten, dass die Mitarbeiter sich selbst ausbeuten würden. Denn wenn die Zeit nicht mehr der Gradmesser für die erledigte Arbeit war, bestand aus ihrer Sicht die Gefahr, dass die Mitarbeiter viel länger arbeiteten, als sie eigentlich müssten. Außerdem werde das häufige Zu-Hause-Arbeiten dazu führen, dass Beruf und Freizeit nicht mehr sauber getrennt und die Grenzen zu sehr verwischen würden (Flüter-Hoffmann, 2009, 4). Ein Mitarbeiter von Best Buy über ROWE:

"Dass man durch ROWE mehr Zeit (für seine Kinder) hat, ist ein Irrglaube. Bei ROWE geht es nicht darum, dass Sie mehr Zeit haben oder sich freinehmen können. Sie arbeiten nicht unbedingt weniger. Vielleicht arbeiten Sie sogar mehr. Aber Sie tun es zu Ihren eigenen Bedingungen."

Quelle: Ressler/Thompson, 2009, 62

2.1 Ziele des ROWE-Konzepts

Idee des ROWE-Konzepts ist es, eine Win-win-Situation für das Unternehmen und die Beschäftigten zu schaffen. Damit verbunden sind verschiedene Ziele (Übersicht 2): So soll sich beispielsweise die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen, indem ihnen eine größere Work-Life-Balance ermöglicht wird. Gleichzeitig sollen unter anderem die Arbeitgeberattraktivität und die Produktivität des Unternehmens gesteigert sowie durch geringere Fluktuation und weniger Fehlzeiten Kosten eingespart werden.

2.2 Rahmenbedingungen für das ROWE-Konzept

Bei der Einführung von ROWE gibt es verschiedene Faktoren, die eine ganz neue Unternehmenskultur oder zumindest Anpassungen im Rahmen von Veränderungsprozessen erforderlich machen können:

Die Beschäftigten erhalten eine hohe Entscheidungsbefugnis darüber, wann, wo und wie sie arbeiten. Sie können all dies selbst bestimmen – natürlich in Absprache mit dem Team und, falls notwendig, auch mit ihrem Vorge-

Win-win-Situation durch ROWE

Nutzen für die Beschäftigten	Nutzen für die Unternehmen
Höhere Arbeitszufriedenheit durch bessere Balance von Arbeits- und Privatleben schaffen	Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften durch höhere Arbeitgeberattraktivität erleichtern
Höhere Arbeitszufriedenheit durch Gestaltungsfreiheit von Arbeitszeit und Arbeitsort schaffen	Kostensenkungen, gesteigerte Unternehmens- produktivität und Wettbewerbsfähigkeit erzielen durch stärkere Mitarbeiterbindung und durch höhere Arbeitszufriedenheit
Beschäftigte stärker in die Gestaltung von Geschäfts- prozessen einbinden und so eine wesentlich größere Identifikation mit den Aufgaben schaffen	Effizienzpotenziale erschließen, denn Arbeits- besprechungen finden nur noch bei Bedarf statt; unnötige Prozeduren werden erkannt und verbannt; Ressourcenverschwendung wird minimiert
Zeitliche Freiräume gewinnen, da viele Fahrten zwischen Büro und Wohnort wegfallen	Mietkosten einsparen, da die Beschäftigten sich Arbeitsplätze teilen können (Desk Sharing)
Vereinbarkeitsstress reduzieren, indem die Arbeit gemäß dem individuellen Lebensrhythmus und den familiären Verpflichtungen eingeteilt werden kann	Keine Notwendigkeit, aufwendige Flexibilitätspro- gramme zu planen und zu organisieren, denn Balance von Arbeits- und Privatleben stellt sich von allein ein und wird von Mitarbeitern selbst organisiert

Übersicht 2 Eigene Darstellung

setzten. Die entscheidenden Kriterien dabei sind lediglich, dass die Aufgaben erledigt werden und dass die Reibungsverluste möglichst gering gehalten werden. Dies ist nur in einer Unternehmenskultur realisierbar, die sich weg von der Anwesenheitsorientierung der Nineto-Five-Jobs hin zu einer strikten Aufgabenund Ergebnisorientierung entwickelt.

 Die Vorgesetzten erhalten eine neue Rolle. Sie geben keine Anweisungen mehr und kontrollieren auch nicht die Anwesenheit ihrer Untergebenen, sondern sind dafür verantwortlich, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter ihre Potenziale optimal entfalten können. Die Vorgesetzten vereinbaren klare Ziele mit ihren Mitarbeitern und

Veränderung von Arbeitsprinzipien durch ROWE

Früher: Mit starren Arbeitszeiten	Jetzt: Mit ROWE
Fokus liegt auf Arbeitszeit und Anwesenheit oder "Gesichtszeit" (Face Time)	Fokus liegt auf den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den Ergebnissen ("Aufgaben gut und richtig erledigt?")
Vorgesetzter gibt die Arbeitszeiten vor	Betreffender Mitarbeiter und Team legen die Arbeitszeiten und Termine fest
Arbeitsbesprechungen als regulärer Teil der Arbeitsroutine – vielfach ohne Effizienz und Effektivität	Arbeitsbesprechungen nur bei Bedarf; Mitarbeiter entscheiden selbst, welche Besprechungen für die Erledigung ihrer Aufgaben notwendig sind
Überwiegend persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht	Verschiedene Wege der Kommunikation (E-Mail, Telefon, Videokonferenz, persönliches Gespräch etc.)
Reaktive Orientierung: Auseinandersetzung mit Krisen erst dann, wenn sie da sind	Vorausschauende Planung: Vermeidung von Krisen im Vorfeld
Flexibilität als Ausnahme: wenn nötig Aushandlung individueller Arrangements zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	Flexibilität als Norm: Teammitglieder regeln An- und Abwesenheiten untereinander und können sich gegenseitig vertreten
Anwesenheit als gängige Praxis	Anwesenheit nur dann, wenn sinnvoll; individuelle, maßgeschneiderte Arbeitszeiten, um die vereinbarten Ziele bestmöglich zu erreichen
Wesentlicher Grundsatz: Genaue Arbeitszeiterfassung und Abarbeitung des Stundenpensums	Wesentlicher Grundsatz: Ergebnisse auf der Basis von vereinbarten Zielen und besprochenen Erwartungen

Übersicht 3 Eigene Darstellung

sind als deren Coach und Förderer mitverantwortlich dafür, dass die Mitarbeiter ihre Ziele erreichen.

Übersicht 3 führt im Einzelnen auf, wie sich die Arbeitsprinzipien mit der Einführung von ROWE verändern.

Mit den neuen Arbeitsprinzipien durch ROWE und der neuen Unternehmenskultur entstehen für die Führungskräfte und ihre Beschäftigten neue Anforderungen, die teilweise komplexer sind als bei der einfachen Anwesenheitsorientierung früherer Arbeitskulturen (Übersicht 4).

2.3 Wissenschaftliche Auswertung der Umsetzung

Die Forscherinnen Erin Kelly und Phyllis Moen von der Universität von Minnesota begleiteten das neue Personalprogramm bei der Elektronikhandelskette Best Buy wissenschaftlich. Sie befragten insgesamt 600 Mitarbeiter acht Monate nach dem Start – darunter 300, die mit ROWE arbeiteten, und weitere 300, die ganz traditionell mit dem starren Modell eines Nine-to-Five-Arbeitstags tätig waren (Moen/Kelly, 2007). Gut die Hälfte der im Rahmen des ROWE-Modells Beschäftigten sagte, dass die Arbeitszeiten wesentlich besser zu den Verpflichtungen ihres Familienlebens passen würden; gut ein Drittel gab an, dass sich das Engagement für den Job erhöht habe und die Neigung, den Arbeitgeber zu wechseln, sehr stark verrin-

Neue Anforderungen durch ROWE

Anforderungen an Mitarbeiter	Anforderungen an Führungskraft
Gutes Selbstmanagement: Der Mitarbeiter muss sich selbst Ziele setzen und sich selbst motivieren können	Gutes Ressourcenmanagement: Die Führungskraft muss abschätzen können, welcher Aufwand mit der Erledigung von bestimmten Zielen verbunden ist
Höhere Verantwortung: Der Mitarbeiter erhält seine Vergütung für die Erledigung von Aufgaben, nicht für den Nachweis aufgewendeter Arbeitszeit	Empathie: Der Vorgesetzte muss jederzeit erkennen, ob ein Mitarbeiter unter- oder überfordert ist; er muss Potenziale bei Mitarbeitern wahrnehmen und gewinn- bringend für das Unternehmen erschließen können
Arbeiten mit Zielvereinbarungen: Der Mitarbeiter muss die Kompetenz erwerben, Ziele zu vereinbaren und den Ressourcenbedarf (Zeit, Manpower) einzuschätzen	Führen mit Zielvereinbarungen: Der Vorgesetzte muss die Kompetenz erwerben, Zielvereinbarungen klar und angemessen zu formulieren; Dritte müssten anhand der Formulierungen prüfen können, ob und inwieweit die Ziele erreicht sind

Übersicht 4 Eigene Darstellung

gert habe. Mittlerweile haben die Professorinnen Kelly und Moen an ihrem Institut – dem Flexible Work and Well-Being Center an der Universität von Minnesota in Minneapolis – schon mehrmals Beschäftigte von Best Buy befragt. Gegenstand der Untersuchungen waren immer wieder die Einteilung der Arbeitszeit, der allgemeine Gesundheitszustand und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter sowie deren Engagement in der Organisation.

Insgesamt konnten die Forscherinnen feststellen, dass sich die Arbeitszeiteinteilung der Mitarbeiter

verbesserte; sie hatten ein besseres Zeitmanagement erworben. Sie gaben an, besser und mehr zu schlafen und sich dynamischer zu fühlen. Bei Best Buy war ein außerordentlicher Rückgang der Fluktuation festzustellen. Zahlreiche Mitarbeiter gaben an, dass sie keine Kündigungsabsicht mehr hätten. Es stiegen allerdings die arbeitgeberseitigen Kündigungen in Bezug auf Personen, die keine oder schlechte Ergebnisse lieferten. Inzwischen, so Kelly, würden etwa 90 bis 95 Prozent der 4.000 Beschäftigten in der Best-Buy-Zentrale mit ROWE arbeiten (Moen et al., 2011).

3 Weitere Umsetzungsbeispiele aus den USA

3.1 Gap Outlet

Das Modehandelsunternehmen Gap Outlet in San Francisco, Kalifornien, begann im Jahr 2004 mit einem mehrjährigen Personalprogramm, das eine größere Work-Life-Balance anstrebte und hierzu generelle Verbesserungsprozesse einleiten wollte. Es fing damit an, dass an Freitagen nachmittags keine Sitzungen mehr stattfinden durften. In Seminaren lernten alle Beschäftigten, die Besprechungen durchführen wollten, wie dies effizient zu tun sei. Außerdem erhielt jeder einen Laptop mit Anbindung an das Firmennetzwerk, sodass er ab sofort auch von zu Hause aus arbeiten konnte. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Work-Life-Balance-Maßnahmen stieg von Jahr zu Jahr, bis schließlich fast drei Viertel von ihnen (72 Prozent) sehr zufrieden damit waren (Shelly, 2010).

Der stellvertretende Personaldirektor von Gap Outlet, Eric Severson, plante jedoch eine noch radikalere Form von innovativer Arbeitskultur. Er hatte von dem ROWE-Konzept erfahren und startete im Februar 2008 ein Pilotprojekt: 137 Angestellte aus den Bereichen Design, Produktionsservice, Finanzen, Personal und EDV gehörten zum Pilotbereich. Severson sah ROWE als ideal für Gap an - aufgrund der eigenen Unternehmenskultur (flache Hierarchien mit viel Verantwortung für jeden einzelnen Beschäftigten) und der Zusammensetzung der Belegschaft (drei Viertel der Belegschaft sind weiblich, das Durchschnittsalter liegt bei 34 Jahren). Darüber hinaus hatte er bereits viel Zeit, Geld und Energie investiert, um mehr Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Diese gut qualifizierten Frauen wollte er nach der Elternzeit nicht wegen einer unzureichenden Vereinbarkeit von Familie und Beruf verlieren. Severson: "We were spending years investing in female leaders only to lose them after maternity leave because they couldn't figure out how to swing both work and family." Zudem berücksichtigte er, dass viele seiner Mitarbeiter aus der Umgebung der Bay Area in die Stadt ein- und auspendeln, weil San Francisco eine der teuersten Städte in den USA ist. Insofern hielt er das ROWE-Konzept für passend, das den Beschäftigten vollständige Zeitautonomie gewährt und sie selbst entscheiden lässt, wann sie von zu Hause aus und wann im Büro arbeiten.

Das Ergebnis war sehr erfreulich: Die Fluktuation fiel um 50 Prozent und das Mitarbeiterengagement stieg um 19 Prozentpunkte von 67 Prozent (Jahr 2007) auf 86 Prozent (Jahr 2008). Auch die Mitarbeiterzufriedenheit mit den Work-Life-Balance-Maßnahmen wuchs - von 72 Prozent auf 82 Prozent. Insgesamt wurden viele Prozesse gestrafft und effizienter gestaltet. Das ROWE-Konzept zwang die Vorgesetzten, präzisere Ziele, Methoden und Erwartungen zu entwickeln. Inzwischen verbringen die Führungskräfte viel Zeit damit, ihre Mitarbeiter zu coachen und zu unterstützen, damit sie Höchstleistungen erbringen können, statt sie zu gängeln und zu disziplinieren. Das Konzept wurde inzwischen auf die gesamte Verwaltung, aber noch nicht auf die Verkaufsshops ausgeweitet (Fox, 2009).

3.2 U.S. Office of Personnel Management

Auf einer Konferenz zu flexiblen Arbeitszeiten und Telearbeit am 31. März 2010 in Washington D. C. kündigte der Personaldirektor der US-Verwaltung, John Berry – verantwortlich für das Personalmanagement von 1,9 Millionen Beschäftigten im öffentlichen Dienst der USA –, Folgendes an: Von Juni bis Dezember 2010 sollten in Washington D. C. und in Boyers, Pennsylvania, 400 US-Bedienstete in ein Pilotprogramm zu ROWE eingebunden werden (Losey, 2010). Den gesamten Prozess begleitete die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Unternehmensberatung Deloitte.

Im Gegensatz zu Unternehmen der Privatwirtschaft, in denen es einfacher ist, das System von Anwesenheits- und Zeitorientierung auf Ergebnisorientierung umzustellen, wurden für den öffentlichen Dienst bestimmte Probleme erwartet:

Durch das US-amerikanische Gesetz "Fair Labor Standards Act" sind öffentlich Bedienstete verpflichtet, genau die Stunden abzuarbeiten, für die sie bezahlt werden. Wer also mit seinen Aufgaben früher fertig ist als erwartet, muss sich neue Aufgaben beschaffen (Losey, 2010).

Im März 2012 gab John Berry bekannt, dass sich das ROWE-Konzept in den Pilotbereichen nicht so erfolgreich bewährt habe wie erhofft. Die Ziele der Mitarbeiter seien nicht klar genug definiert worden. Auch gebe es kaum quantifizierbare Kriterien, mit denen überprüft werden könne, inwieweit die vereinbarten Ziele erfüllt worden seien. Darüber hinaus habe die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und ihren Führungskräften nicht besonders gut funktioniert. Berry wolle zwar noch den Abschlussbericht von Deloitte abwarten, bevor er das ganze Projekt beende, könne aber noch nicht sagen, wann dieser Bericht veröffentlicht werde (Losey, 2012).

4 Umsetzung in deutschen Unternehmen im Rahmen von VITNESS

Im Projekt VITNESS konnte das in den USA entwickelte ROWE-Konzept nicht eins zu eins übernommen werden. Das Projektteam hielt sich zwar sehr genau an die Grundidee der "ergebnisorientierten Arbeitswelt" und entwickelte daraus das Konzept STRONG (Strikte Ergebnisorientierung). Aufgrund der arbeitsrechtlichen Bedingungen und der Vorgaben aus Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen oder Gesetzen konnte das im ROWE-Konzept enthaltene Prinzip der Arbeitszeitfreiheit dabei jedoch nicht realisiert werden, denn die überwiegende Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland wird immer noch nach Stunden bezahlt und nicht nach Arbeitsresultaten. Daher legte das Projektteam beim STRONG-Konzept den Schwerpunkt auf Ergebnisse zu folgenden Fragestellungen:

- Wie können Führungskräfte die Rahmenbedingungen so einrichten, dass ihre Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erreichen?
 - Abgleich von Anforderungsprofilen und Kompetenzen, um Über- und Unterforderung zu vermeiden,
 - gute Ressourcenplanung,
 - Analyse individueller Motivstrukturen, um maßgeschneiderte Anreize zu setzen, und
 - Koordination von Teamaufgaben und Zuarbeiten anderer Abteilungen.

 Wie können Mitarbeiter ihre Leistungspotenziale optimal abrufen? Wie können sie sich weiterentwickeln, um noch bessere Ergebnisse zu erbringen?

Gleichzeitig war mit der Sensibilisierung für die Möglichkeit der Arbeitszeitfreiheit in manchen Berufen und Branchen im Projekt VITNESS der Wunsch verbunden, die in Deutschland noch stark verbreitete Präsenzkultur kritisch zu hinterfragen. Wann immer es möglich ist, Arbeitsergebnisse auch ohne Anwesenheit im Büro zu erzielen – und dies bei gleichzeitigen Motivations- und Produktivitätsschüben –, sollten diese Chancen ergriffen werden. Dazu ist STRONG als Konzept sehr gut geeignet.

5 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Wesentliche Erfolgsfaktoren von STRONG liegen in den Menschen selbst: Nach der Selbstbestimmungstheorie (vgl. etwa Deci/Ryan, 1985) ist die intrinsische Motivation dafür verantwortlich, dass Menschen besonders dann gute Leistungen erbringen, wenn sie große Handlungs- und Gestaltungsspielräume haben: je höher der Grad der Selbstbestimmung, desto höher die Motivation und desto besser die Leistung. Dieses Prinzip ist entscheidend für STRONG, wo den Mitarbeitern größtmögliche Freiheiten gewährt werden. Aber auch die extrinsische Motivation spielt dabei eine Rolle, weil durch die Beurteilung der erbrachten Leistungen ebenfalls ein Anreiz gesetzt wird. Nach der Selbstbestimmungstheorie werden zu enge Spielräume, ein detailliertes Vorschreiben von Methoden und Vorgehensweisen sowie massive Kontrolle als demotivierend empfunden. Als motivierend hingegen werden Bedingungen wahrgenommen, die weitgehende Autonomie, Wahlmöglichkeiten und freie Entscheidungen zulassen und die eher auf Ermunterung setzen als auf Reglementierung.

5.1 Erfolgsfaktoren für den Einführungsprozess

Damit sich ein STRONG-Projekt in der Praxis bewährt, sind einige Voraussetzungen zu erfüllen:

 Gute Vorarbeit und professionelles Projektmanagement. Das Projekt muss samt seinen Konsequenzen von der Unternehmensführung wirklich gewollt sein (keine Lippenbekenntnisse) und mit den entsprechenden Ressour-

- cen und Freiräumen ausgestattet werden. Die Ziele müssen klar definiert und die Erfolgskriterien festgelegt sein. Die zu erwartenden Veränderungen müssen auch den obersten Führungskräften deutlich gemacht werden.
- Differenzierte Strategie. Es sollte ein ganzheitliches Vorgehen mit einer Step-by-Step-Methode gewählt werden, die in einem Pilotbereich beginnt und später auf das ganze Unternehmen ausgeweitet wird. Die Mitarbeiter sollten von vornherein sehr stark eingebunden werden.
- Erfolge kommunizieren. Auch wenn erste Erfolge meist sehr klein ausfallen und scheinbar unbedeutend sind, so sollten sie dennoch im ganzen Unternehmen verbreitet werden ("Quick wins" schnell zu erreichende Erfolge). Barrieren und Widerstände müssen wahrgenommen und bearbeitet werden. Was unbearbeitet bleibt, könnte bildlich gesprochen wie ein Maulwurf das gesamte Projekt langfristig untergraben. Prozesskommunikation ist bei den Veränderungsprojekten wichtig. Das hilft beim Durchhalten.

5.2 Mögliche Fehler beim Einführungsprozess

Folgende Vorgehensweisen sind bei der Umsetzung des STRONG-Konzepts im Unternehmen zu vermeiden:

 Einschränkung des STRONG-Konzepts auf kleinere Freiheitsgrade bei flexiblen Arbeitszeiten nach dem Motto: "Sie können jetzt doppelt so viel Telearbeit machen wie vorher: zwei Tage statt einem."

- Zu wenige Schulungen bei der Umsetzung. Mitarbeiter und Führungskräfte benötigen Trainings und Coachings beim Erlernen der neuen Führungspraxis und der neuen Arbeitsweise.
- Zu geringe Ressourcen und Budgets oder keine Freistellung der Mitarbeiter für die Schulungen. Das Umsetzen eines solch komplexen Veränderungsprozesses erfordert eine starke Verankerung in der Organisation sowie Personal- und Zeitressourcen.
- Zu hohe Zeittaktung. Das Umsetzungstempo sollte Rücksicht auf die Unternehmensgröße und auf das Tagesgeschäft nehmen und auch längere Lernprozesse berücksichtigen.

In der alten Arbeitswelt der Anwesenheitsorientierung gibt es in immer mehr Unternehmen Klagen über Absentismus (motivational bedingte Fehlzeiten), Präsentismus (physische Präsenz trotz Erschöpfungszustands und eingeschränkter Leistungsfähigkeit) oder – bei Unternehmen mit Arbeitszeitkonten – das Phänomen des Zeithamsterns und der Minutenmentalität. Das Prinzip der Ergebnisorientierung von STRONG hingegen birgt die Gefahr, dass Mitarbeiter das Arbeitszeitgesetz verletzen, wenn sie ihre Ziele erreichen wollen, dafür aber mehr als zehn Stunden täglich arbeiten. Dies kann nicht zuletzt auch an überzogenen Erwartungen des Vorgesetzten liegen – wenn dieser zum Beispiel ein schlechtes Ressourcenmanagement betreibt oder den Aufwand zum Erreichen bestimmter Ziele falsch einschätzt. Solche Probleme lassen sich aber durch intensive Schulungen vermeiden.

6 Zusammenfassung

Insgesamt ist als Erkenntnis des Projekts VITNESS festzuhalten, dass das Arbeiten künftig immer dezentraler wird und die Beschäftigten mehr Verantwortung für ihre Arbeitsgestaltung übernehmen werden. Moderne Kommunikationsmittel wie Internet mit Breitbandtechnologie und Mobiltelefone ermöglichen es längst, dass die Arbeit nicht mehr an ein Büro im Unternehmen gebunden ist, sondern überall getan werden kann: zu Hause, unterwegs oder beim Kunden. Mehr als 60 Prozent aller Beschäftigten erledigen inzwischen zumindest Teile ihrer Arbeit mit dem Computer, so das Statistische Bundesamt. Und auf dem Weg in

die Wissensgesellschaft wird dieser Anteil weiter steigen. Bei global wirtschaftenden Unternehmen erfordert die Zusammenarbeit über verschiedene Zeitzonen hinweg ohnehin schon eine zeitliche Flexibilität, die ein Nine-to-Five-Job nicht mehr hergibt. Zudem werden Unternehmen – angesichts der demografischen Entwicklung und der damit verbundenen Fachkräfteengpässe – ihre Personalpolitik künftig stärker mitarbeiterorientiert ausrichten. So können sie sich zum einen als attraktive Arbeitgeber präsentieren und zum anderen die Potenziale ihrer Beschäftigten in allen Lebensphasen erschließen.

Literatur & Links

Albers, Markus, 2008, Morgen komm ich später rein. Für mehr Freiheit in der Festanstellung, Frankfurt am Main

Deci, Edward L. / **Ryan**, Richard M., 1985, Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York

Flüter-Hoffmann, Christiane, 2009, Revolution in der Arbeitswelt, Köln

Fox, Adrienne, 2009, Gap Outlet. Second Retailer Adopts Results-Only Work Environment Strategy, in: Businessweek, 17.9.2009, http://www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2009/09/gap_to_employee.html [Stand: 31.10.2013]

Heuer, Steffan, 2007, Große Freiheit. Ideenwirtschaft – Best Buy, in: Brandeins, Nr. 5-2007, S. 105–111

Losey, Stephen, 2010, Work from the Beach? Flex-work test could reinvent your office, in: Federal Times Online, 10.5.2010, http://blogs.federaltimes.com/federal-times-blog/author/slosey/page/49/ [Stand: 10.5.2010]

Losey, Stephen, 2012, OPM ends flexible-schedules experiment after mixed success, in: Federal Times Online, 31.3.2012, http://www.federaltimes.com/print/article/20120313/PERSONNEL01/203130304/OPM-ends-flexible-schedules-experiment-after-mixed-success [Stand: 31.3.2012]

Moen, Phyllis / **Kelly**, Erin, 2007, Flexible Work and Well-Being Report, Minneapolis

Moen, Phyllis / Kelly, Erin / Tranby, Eric, 2011, Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict. Schedule Control in a White-Collar Organization, in: American Sociological Review, Vol. 76, No. 2, S. 265–290

Ressler, Cali / Thompson, Jody, 2009, Bessere Ergebnisse durch selbstbestimmtes Arbeiten. Erfolgreich mit dem ROWE-Konzept, Frankfurt am Main

Shelly, Jared, 2010, Anytime, anywhere, in: Human Resource Executive Online, 1.8.2010, http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=489190725 [Stand: 10.10.2013]

Kapitel 4.4

Demografiemanagement mit dem Overall Employment Deal (OED)

Magdalene Prynda Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

1 Einleitung

Für Deutschland – wie für die meisten europäischen Länder – ist in den kommenden Jahren mit einem Bevölkerungsrückgang und gleichzeitig mit einer zunehmenden Alterung der Bevölkerung zu rechnen (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2009). Die Struktur der Erwerbstätigen wird sich durch die demografische Entwicklung ebenfalls nachhaltig verändern. Unternehmen werden ihre Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit verstärkt mit älteren Arbeitnehmern sicherstellen müssen und sich in einem verschärften Wettbewerb um potenzielle Fach- und Führungskräfte befinden (Morschhäuser et al., 2008, 7).

Es ist daher im unternehmerischen Interesse, eine frühe Auseinandersetzung mit dem Thema Demografie im eigenen Betrieb anzustoßen und eine demografiefeste Personalarbeit in die strategischen Überlegungen zur künftigen Organisationsgestaltung mit einzubeziehen. Die wichtigsten Handlungsfelder liegen für die Unternehmen angesichts dieser Entwicklungen darin,

- kompetente Mitarbeiter zu rekrutieren,
- · diese an das Unternehmen zu binden,
- deren Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten,
- die kontinuierliche Kompetenzentwicklung zu fördern und zu fordern,
- in all diese Maßnahmen ältere Mitarbeiter stärker einzubinden (Towers Perrin, 2007, 2 ff.).

Dies gelingt jedoch nur, wenn die Unternehmen bei den Arbeitskräften als attraktiv gelten und durch einen gezielten und bedarfsgerechten Einsatz von alternsgerechten Personalinstrumenten verlängerte Erwerbsbiografien ermöglichen. Themen wie Personalentwicklung, alternsgerechte Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung, aber auch Wissensmanagement und Work-Life-Balance gewinnen neben dem Entgelt in der Personalbindung und Personalrekrutierung immer mehr an Bedeutung (Mercer, 2011).

Um als Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern und sicherzustellen, bedarf es einer Vernetzung von Teilstrategien und altersstrukturellen Zielsetzungen (Pack et al., 2000, 48). Ein erfolgreiches Personalmanagement muss sich künftig daran messen lassen, inwieweit es diesem gelingt, mit den Mitteln der Personalarbeit das Erreichen der langfristigen Unternehmensziele zu gewährleisten (Towers Perrin, 2007, 4). Diese und weitere Trends der Zukunft – wie etwa das Streben nach Flexibilisierung und der Aufbau von Netzwerken statt Hierarchien – bedient das nachfolgende Modul, das als "Overall Employment Deal" (OED) bezeichnet wird.

2 Hintergrund und Entstehung des Overall Employment Deals

Ken Dychtwald, amerikanischer Psychologe und Gerontologe, beschreibt die notwendigen Veränderungen bei der Auslegung von Vergütungssystemen (Compensation and Benefits) im demografischen Wandel und fordert einen "Overall Employment Deal". Der OED ist ein integrativer Ansatz, bei dem die beiden Gestaltungskomponenten ineinandergreifen und zu einer optimalen unternehmensspezifischen Strategie zusammengefasst werden: die monetären Komponenten (Entgelt und Nebenleistungen) und die nicht-monetären Komponenten wie zum Beispiel alternsgerechte Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, Wissensmanagement, Personalentwicklung und Führung, betriebliche Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance (Dychtwald et al., 2006, 229).

Folgende Haupterkenntnisse seiner Studie sind für die Ausgestaltung eines Overall Employment Deals interessant:

- Die Verhaltensweisen, Erfahrungen und Bedürfnisse der Beschäftigten sind äußerst unterschiedlich. Auf diese entsprechend einzugehen, ist jedoch ein Schlüsselkriterium, um die Bindung, Loyalität und Produktivität der Arbeitnehmer zu steigern.
- Sozialleistungen werden zwar nachgefragt, haben aber keine positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung, sind fragwürdig und wurden in ihrer Wirkung relativiert.
- Die älteren Arbeitnehmer "55plus" sind mit ihrer Arbeit überwiegend glücklich und fühlen sich richtig eingesetzt. Diese Altersgruppe an das Unternehmen zu binden, auch über den Renteneintritt hinaus, kann den bevorstehen-

den Fach- und Führungskräftemangel abmildern und den Verlust von unternehmensrelevantem Wissen verhindern.

Aus den Ergebnissen der Studie lässt sich eine übergeordnete Frage ableiten, die zugleich die wichtigsten Handlungsfelder im Personalmanagement anspricht (Towers Perrin, 2007, 2): Wie ist die Performance der Mitarbeiter zu managen, sodass die gewünschten Unternehmensziele erreicht werden?

Dychtwald geht noch einen Schritt weiter und formuliert den Anspruch, die Beschäftigten zu kategorisieren und den OED bedarfsindividuell zu gestalten. Er weist darauf hin, dass neben dem Alter auch die Lebensphase, die Generation, in der ein Mitarbeiter aufgewachsen ist, der Lebensstil und die Karrierephase Einfluss auf dessen Belange haben und deshalb bei der Gestaltung des Deals zu berücksichtigen sind. Dies bildet die Basis für die Konkretisierung in der Unternehmenspraxis und für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Gestaltung von OED in Deutschland.

In welcher Form ein Overall Employment Deal für den einzelnen Mitarbeiter attraktiv wirkt,

"With so much variety among employees and their needs, the employee deal must be customizable."

Dychtwald et al., 2006, 216

hängt also stark davon ab, in welcher Situation er sich befindet: Ist er noch ungebunden und unabhängig, befindet er sich mitten in der Kindererziehung, muss er die Bildung der Kinder finanzieren, hat er eine Doppelbelastung zu meistern, indem er sich sowohl um die Kinder als auch um die Pflege der Eltern zu kümmern hat, oder steht er kurz vor dem Eintritt in die Rente? Lange Zeit konnte man aus dem Alter einer Person Rückschlüsse auf deren Lebenssituation ziehen. Doch vor dem Hintergrund, dass Ehen und Familiengründungen immer später erfolgen, Scheidungs-

raten weiter steigen und immer mehr Menschen ein zweites Leben beginnen, kann sich mittlerweile ein Arbeitnehmer unabhängig vom Alter in beinahe jeder Situation befinden.

Folglich müssen den Beschäftigten im Sinne einer guten Personalstrategie verschiedene Deals angeboten werden, die der Unterschiedlichkeit der Arbeitnehmer und deren Bedürfnissen Rechnung tragen. Pauschale Aktionen erreichen nur wenige und verursachen einen enormen Kosten- und Zeitaufwand.

3 Die Leitgedanken des Overall Employment Deals

Das strategische Konzept des OED ist auf Flexibilität und Stabilität ausgerichtet, verbindet monetäre und nicht-monetäre Anreize und verfolgt das Ziel, die Leistungsfähigkeit (interne Flexibilität) und die Mitarbeiterzufriedenheit (interne Stabilität) zu optimieren. Das personalstrategische Modul

- ist auf Unternehmensziele und auf die Mitarbeiterbedürfnisse abgestimmt;
- verfolgt zwei Grundziele Nachhaltigkeit und Excellence:
 - Nachhaltigkeit beinhaltet die F\u00f6rderung der Selbstverantwortung aller Mitarbeiter,
 - Excellence beinhaltet den Aufbau und Erhalt kontinuierlicher Verbesserung von Qualität auf allen Prozessebenen gemäß dem EFQM-Modell;
- fördert die Transparenz und Kommunikation sowie die Kooperation auf allen und zwischen allen Interaktionsebenen;
- setzt auf den Aufbau und die Pflege von Beziehungen mit Kunden, Partnern, Stakeholdern und Mitarbeitern;
- ist ein ganzheitlicher Ansatz aus Analyse, Bewertung und Gestaltung;
- versteht die Führungskräfte als direkte Träger und Multiplikatoren der betrieblichen Personalpolitik.

Erst die Überführung der Leitlinien in die Personalinstrumente (Führungskräfteworkshops, Mitarbeiterbeurteilung, Mitarbeiterbefragung) stärkt das Befähiger-Kriterium "Führung" (vgl. zu den Befähiger- und den Ergebnis-Kriterien im EFQM-Modell: Kapitel 4.1). Die Verankerung der

Leitgedanken in allen personalwirtschaftlichen Instrumenten stellt einen wichtigen Faktor der nachhaltigen und exzellenten Personalarbeit im OED dar. Der Gedanke der Excellence wird aus dem EFQM-Modell übernommen, sodass sich die weiteren Ausführungen hier auf das Grundziel der Nachhaltigkeit ausrichten.

Nachhaltigkeit

Ausgehend vom EFQM-Modell, verfolgt der OED die Strategie der Nachhaltigkeit. Diese impliziert die ökonomischen und sozialen Ziele eines Unternehmens. Dabei gilt es, die Perspektive des Mitarbeiters und des Unternehmens gleichwertig zu berücksichtigen und miteinander in Einklang zu bringen. Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit sind langfristig nur möglich, wenn die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis ins hohe Alter gefördert und gefordert wird.

Das Modell des nachhaltigen Personalmanagements basiert auf der Annahme, "dass sich ein zukunftsorientiertes Personalmanagement nur dann verwirklichen lässt, wenn es auf der Selbstverantwortung der Mitarbeiter aufbaut und zukunftsorientiert ist" (Zaugg et al., 2001, 1). In dem Modell werden insbesondere Handlungsleitsätze verfolgt, "welche langfristige, sozial verantwortliche und wirtschaftlich zweckmäßige Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitern zum Ziele haben" (Zaugg et al., 2001, 1). Einen hohen Stellenwert erhalten hierbei die folgenden Handlungsfelder:

 Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) zur Fachkräftesicherung,

- partizipative Führungssysteme (Führungsverhalten und Führungskultur),
- lebenslanges Lernen, Qualifizierung und Personalentwicklung,
- monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme zur ausgewogenen Work-Life-Balance, zur Fachkräftesicherung, -bindung und -motivation,
- Personalcontrolling, Prozesscontrolling und ein regelmäßiges Reporting gemäß Teilkriterium 2c des EFQM-Modells ("Die Strategie und die unterstützenden Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert"); dabei stellen Führungskräfte die "wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit" sicher (EFQM, 2009, 12).

4 Das Personalkonzept des Overall Employment Deals

Das Personalkonzept des Overall Employment Deals verfolgt einen integrativen Ansatz. Ziel ist die Sicherung der Personalstruktur und die Steigerung der Leistungsfähigkeit durch die Schaffung eines unternehmensindividuellen Anreizsystems. Das Konzept baut auf den Erkenntnissen von Dychtwald et al. (2006) auf und ist der Strategie zuzuordnen. Manche Erkenntnisse sind aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen für die deutschen Arbeitnehmer und deren Beschäftigungsverhältnisse nicht zweckmäßig oder nicht adaptierbar. So wird aus arbeitsrechtlichen Gründen

auf die Einteilung der Mitarbeiter in Kategorien verzichtet (Dychtwald et al., 2006, 39 ff.; 69 ff.). Auch ohne eine solche Einteilung lassen sich flexible Personalinstrumente erarbeiten, die bedarfsindividuell den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden sollen.

Im Mittelpunkt steht die Definition von geeigneten Instrumenten der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, die nach Bedarf zu nutzen sind. So können beispielsweise Stressoren wie die Doppelbelastung (Arbeit und Erziehung, Arbeit und

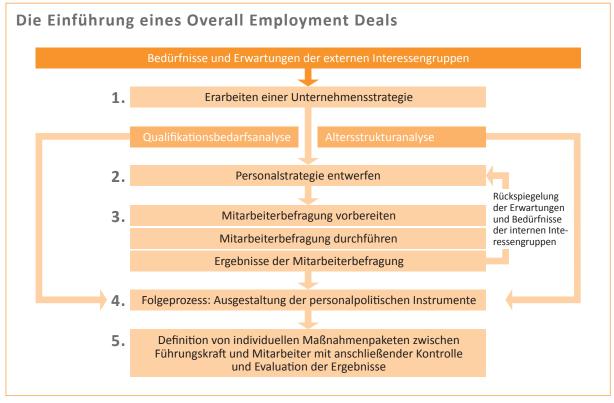


Abbildung 1 Eigene Darstellung

Pflege) wahrgenommen und aufgefangen werden. Besonders im Alter variiert die Leistungsfähigkeit stark und lässt sich mit einer allgemeinen Gleichbehandlung aller Personen einer Altersgruppe nicht widerspiegeln. Aspekte der Flexibilität in Unternehmen und die obigen Betrachtungen zum OED werden im folgenden Modell aufgegriffen. Wie der OED im Unternehmen eingeführt wird, zeigt Abbildung 1.

4.1 Erarbeitung einer Unternehmensstrategie

Falls noch keine vorhanden ist, sollten Unternehmen im ersten Schritt eine Unternehmensgesamtstrategie entwickeln, die zum Erreichen der eigenen Vision und Mission beiträgt und auf die internen und externen Interessengruppen ausgerichtet ist (EFQM, 2009). Diese Strategie dient der langfristigen Orientierung, bildet die Grundlage für die Organisationsentwicklung und ist damit die Basis für zukünftige Projekte und Maßnahmen. Im Sinne des OED ist eine demografiefeste Personalarbeit bereits in der Strategie zu verankern. Dafür bedarf es einer Analyse zur Erarbeitung der Unternehmensstrategie:

Sichtung aller zur Bestandsaufnahme relevanten Informationen, zum Beispiel Betriebsvereinbarungen, Rahmenbedingungen, Unternehmensvision, -mission und -ziele, Menschenbild, bereits vorhandene Strukturen und bereits umgesetzte Maßnahmen.

- 2. Erstellung, Änderung oder Optimierung der Unternehmensstrategie, und zwar
 - unter Berücksichtigung der Ziele interner und externer Interessengruppen,
 - unter Einbeziehung der Führungsebene,
 - mit dem Ziel, den Rahmen für die Ausgestaltung des OED zu definieren.

Eine gute Unternehmensstrategie ist kompakt, verständlich formuliert, zukunftsorientiert, nachhaltig und ganzheitlich ausgerichtet, unternehmensindividuell sowie im Unternehmen jedem zugänglich und somit transparent. Zu ihr gehören auch wirtschaftliche Ziele wie Umsatz und Gewinnwachstum oder das Ziel, in bestimmten Märkten die Kostenführerschaft einzunehmen. Daneben gewinnen jedoch auch inhaltliche Ziele zunehmend an Bedeutung: Unternehmen möchten vor allem in Sachen Kundenorientierung, Innovationskraft oder Qualität Position beziehen. Wirtschaftliche und inhaltliche Ziele stehen in einer engen Wechselbeziehung. Jedes Unternehmen wird hier eine eigene Priorisierung und Gewichtung vornehmen (Towers Perrin, 2006, 9).

Ein Beispiel für eine demografiefeste und zielorientierte Unternehmensstrategie ist die des Gebäudetechnikanbieters GIRA Giersiepen: "Bei uns arbeiten Menschen, die Veränderungen bejahen, Überdurchschnittliches leisten wollen und unternehmerisch handeln" (vgl. dazu Kapitel 5.3). Die Strategie ist ein wichtiger Faktor für die Stabilität des Unternehmens. Eine weitere Stabilitätskomponente ist die Stammbelegschaft. Deren Struktur lässt sich mithilfe der Altersstrukturanalyse ermitteln.

4.2 Die Altersstrukturanalyse (ASA)

Die explizite Erfassung der Ist-Struktur und der voraussichtlichen Entwicklung der Belegschaft ermöglicht es, sowohl die internen und externen Flexibilitäts-Befähiger als auch die demografischen Risiken (Personalrisiken) in einzelnen Abteilungen oder Altersgruppen aufzuzeigen. Besonders der Altersstrukturwandel und der Rückgang des verfügbaren Erwerbspersonals stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Durchführung der Altersstrukturanalyse

Neben der Sensibilisierung für die allgemeinen Auswirkungen des Altersstrukturwandels gehört auch die unternehmensspezifische Klärung der aktuellen betrieblichen Altersstruktur (Übersicht 1) zum ersten Analyseschritt im Prozess der Einführung eines Overall Employment Deals.

Ziel der Altersstrukturanalyse

Die Altersstrukturanalyse dient zur Ermittlung der vorhandenen Personalstruktur und des Personalqualifikationspotenzials. Weitere Merkmale sind:

- Erfassung der gegenwärtigen Altersstruktur anhand von nach Bedarf konzipierten Klassifikationen (Altersgruppen, Abteilungen, Qualifikationen),
- solide Datenbasis statt subjektiver/geschätzter Sichtweise,
- Abgleich von Ist- und Soll-Stand,

Modellhafter Ablauf einer betrieblichen Altersstrukturanalyse

1. Vorbereitung	Beinhaltet die Benennung der Verantwortlichen, die Planung von Arbeitsschritten, die Festlegung des Zeitraums und die Einbeziehung des Betriebsrats.
2. Informationsworkshop	Thematisiert die Entwicklung und Auswirkung des demografischen Wandels auf das Unternehmen (Sensibilisierung). Dient der Festlegung von konkreten Zielen, Vorgehensweisen, Terminen, Meilensteinen und Verantwortlichen.
3. Analysephase	Erhebung, Aufbereitung und Auswertung der Daten zur Altersstruktur.
4. Auswertungsworkshop	Vorstellung und Erläuterung der Analyseergebnisse. Dabei sind unterschiedliche Szenarien durchzuspielen, deren Aussagekraft und Bedeutung zu diskutieren und Handlungsbedarf und erste Handlungsfelder abzuleiten.
5. Maßnahmenplan	Nach der systematischen/strukturierten Durchführung der Altersstruktur- analyse sind Handlungsfelder zu bestimmen und Maßnahmen zur Umsetzung der betrieblichen Strategie abzuleiten; andernfalls wäre die ASA lediglich ein Zahlenbeleg.

Übersicht 1

Eigene Darstellung in Anlehnung an Brandenburg/Domschke, 2007, 119

Erhebungsformen der Altersstrukturanalyse

Erhebungsform	Erhebungskennzahlen		
Basiserhebung/Kurzcheck Im Basismodul sind zur ersten groben Einschätzung einige grundlegende Daten zu erheben.	Alter; Geschlecht (Frauenanteil); Abteilungsbereich; Qualifikationsstruktur; Auszubildendenanteil		
Differenzierte Erhebung Der erweiterte Modus schafft eine differenziertere Sichtweise und entsprechend differenziert erfolgt auch die Ergebnisdarstellung.	 Altersgruppen; Funktionsgruppen oder Gruppenmerkmale; Betriebszugehörigkeitsdauer Sind bestimmte Altersgruppen nicht vertreten, müssen die Ursachen analysiert und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. 		
Zukunftserhebung Im Sinne einer flexiblen Personalpolitik sind weiterführende Kennzahlen zu erheben.	 Fluktuation; Neueinstellungen; Ausbildungsquote; Austritte/Abgänge (Verrentung) Diese Kennzahlen liefern wichtige Hinweise zur künftigen Entwicklung der Belegschaftsstruktur. 		

Übersicht 2

Eigene Darstellung in Anlehnung an Adenauer et al., 2009

- Identifikation von Personalrisiken/Personalengpässen,
- Darstellung von zukünftigen Entwicklungen und von Prognosen anhand unterschiedlicher Stellschrauben,
- Basis für eine zielgerichtete demografiefeste Personalarbeit.

Die in Übersicht 2 genannten Kennzahlen bieten einen systematischen Einblick in die künftige Entwicklung der Personalstruktur und ermöglichen damit ein aktives, bewusstes und kontrolliertes Altern innerhalb der Belegschaftsstruktur.

Auswertung der Daten und Darstellung der Ergebnisse

Im Auswertungsworkshop werden die Analyseergebnisse vorgestellt und erläutert. Es werden unterschiedliche Szenarien durchgespielt, ihre Aussagekraft und Bedeutung diskutiert sowie Handlungsbedarf und erste Handlungsfelder abgeleitet. Zur Darstellung der Ergebnisse der Altersstrukturanalyse eignen sich folgende aufeinander aufbauende Varianten:

- einfache Darstellung des Ist-Stands und dessen Fortschreibung,
- Entwicklung von Zukunftsszenarien unter Berücksichtigung der Stellschrauben (etwa bei Fluktuation, Neueinstellung, Verrentung),

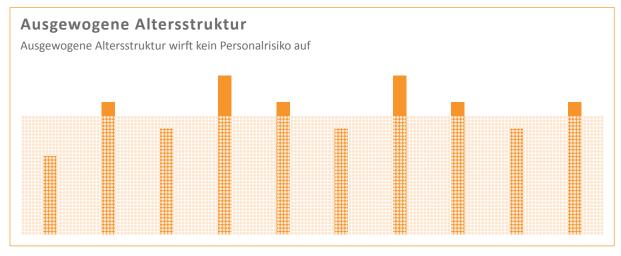


Abbildung 2

Eigene Darstellung in Anlehnung an Adenauer et al., 2009

- Bewertung der Personalstruktur nach einem Ampelsystem (Abbildungen 2 und 3):
 - ausgewogene Altersstruktur,
 - aufs mittlere Alter zentrierte Altersstruktur,
 - jugendzentrierte Altersstruktur,
 - alterszentrierte Altersstruktur.

Altersstrukturanalyse und Unternehmensstrategie

Die Daten der Altersstrukturanalyse sind unternehmensindividuell, das heißt in Zusammenhang mit der zuvor definierten Unternehmensstrategie zu interpretieren. Der Abgleich der Altersstrukturdaten mit der geplanten Personalstruktur, der Qualifikationsstruktur, der Arbeitsmarktstruktur und mit den gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenszielen liefert unternehmensspezifische Informationen, wodurch eine zielgerichtete Interpretation möglich wird. Personalleiter oder Geschäftsführer, die der Meinung sind, ihren Betrieb sehr gut zu kennen, sind oftmals erstaunt, wie sich die Altersstruktur der Belegschaft bei genauer Betrachtung mithilfe der Analyse aus verschiedenen Blickwinkeln darstellt.

Altersstrukturanalyse und Handlungsfelder

Die Altersstrukturanalyse schafft die Datenbasis für Gestaltungsaspekte in einzelnen Handlungsfeldern wie Personalentwicklung, Ergonomie, betriebliche Gesundheitsförderung, Personalgewinnung und -sicherung, Wissenssicherung und -transfer. Besonders im Bereich der Selektion ist eine prospektive Personalauswahl auf Basis der Altersstrukturanalyse im Vergleich zu korrektiven Maßnahmen weniger zeit- und kostenaufwendig. Somit bildet eine gute Analysebasis die Voraussetzung für eine zielgerichtete, demografiefeste Personalarbeit.

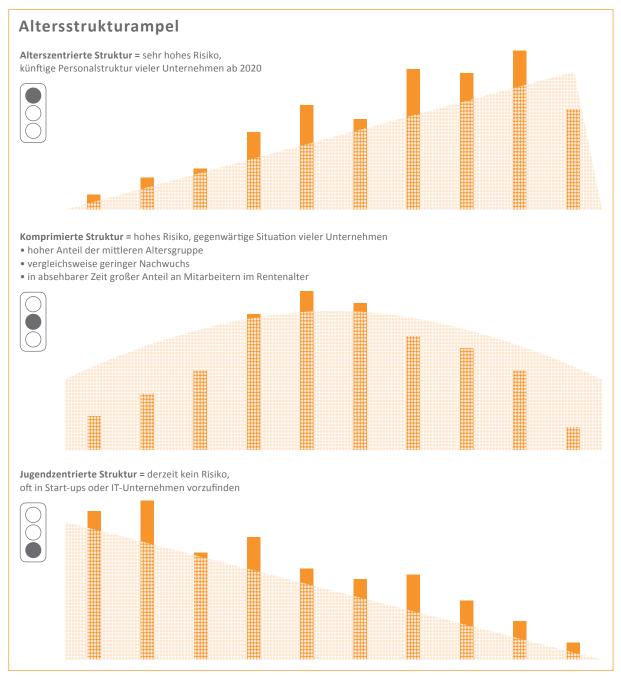


Abbildung 3

Eigene Darstellung in Anlehnung an Adenauer et al., 2009

Altersstrukturanalyse im Hinblick auf KMU

Das Instrument der Altersstrukturanalyse dient als Hilfe zur Selbsthilfe. Der einfache und selbsterklärende Aufbau ermöglicht eine Nutzung ohne externe Berater und ist somit auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) anwendbar. Das Ampelsystem stellt exemplarisch dar, welche Altersstrukturen normal und funktional sind und welche atypisch oder dysfunktional sind, sodass eine Interpretation auch ohne Vorkenntnisse möglich ist. Die Altersstrukturanalyse sollte um eine Analyse des Qualifikationsbedarfs erweitert werden.

4.3 Die Qualifikationsbedarfsanalyse (QBA)

Um abzugleichen, ob und wie weit sich mit der bestehenden Personalstruktur die gesetzten Unternehmensziele und die verfolgten Strategien realisieren lassen, wird die Qualifikationsstruktur erhoben.

Durchführung der Qualifikationsbedarfsanalyse

Der modellhafte Ablauf einer betrieblichen Altersstrukturanalyse nach Brandenburg/Domschke (2007, 19) lässt sich auf die QBA übertragen. Bei der Durchführung ist zu kommunizieren, dass eine QBA nicht ein System mit dem Ziel der Leistungsbewertung ist, sondern ein Kompetenzmanagementsystem zur Ermittlung von Qualifikationsdiskrepanzen.

Die Erhebung kann unter anderem als betriebsund branchenbezogene Qualifikationsermittlung in Form eines elektronischen Fragebogens erfolgen (Brüning, 2011) oder in einer allgemeinen Qualifikationserhebung zur berufs- und arbeitsbezogenen Kompetenz (Wieland et al., 2001). Jedes Unternehmen kann dabei seine individuellen Bereiche der Arbeitsanforderungen definieren. Diese sind strukturiert in einer Excel-basierten Kompetenzmatrix festzuhalten und systematisch mit den Kompetenzentwicklungsstufen der Mitarbeiter abzugleichen und fortzuführen. Folgende klassische Kompetenzen sind zu erheben (Wieland, 2004, 184):

Methodenkompetenz bezieht sich unter anderem auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Analyse von Problemsituationen und zur selbstständigen Problemlösung, auf das Selbstmanagement und auf Flexibilität.

Handlungskompetenz beinhaltet die Fähigkeiten, Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen, Arbeitsabläufe und -schritte selbstständig zu planen und auszuführen, sowie die aufgabenbezogene Konzentrationsfähigkeit.

Persönliche Kompetenz erfasst die Fähigkeiten zu Interaktion, sozialem Verhalten und Kommunikation sowie Empathie, Frustrationstoleranz, Engagement und Durchsetzungsstärke gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften.

Fachkompetenz (formal oder informell) beinhaltet die fachspezifischen Qualifikationen, aufgabenbezogene Fähigkeiten und Kenntnisse sowie Erfahrungswissen. Diese Kategorie kann um das Grundwissen (bis hin zum Expertenwissen) zu den Themen Gesundheit, Leistungswandel, Demografie und Selbstkompetenz erweitert werden.

Ziel der Qualifikationsbedarfsanalyse

In der QBA werden die Qualifikationsanforderungen des Unternehmens, die sich aus der verfolgten Unternehmensstrategie ergeben, und die Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten analysiert und abgebildet, und zwar

- zum Abgleich des Qualifikations- und des Anforderungsprofils,
- zur Darstellung der verschiedenen Bereiche/ Beschäftigtengruppen des Unternehmens mit den jeweiligen Altersstrukturen,
- als Basis für zielgerichtete Personalentwicklung.

Weiterführende Maßnahmen sind in qualifizierten Mitarbeitergesprächen zu erarbeiten.

Auswertung der Daten und Darstellung der Ergebnisse

Durch das Zusammenbringen der Qualifikationsund Anforderungsprofile lassen sich Personalrisiken ermitteln. Unter Umständen offenbart die Analyse zudem vorhandene, aber nicht genutzte Fähigkeiten der Beschäftigten, eine Unter- oder Überforderung und einen nicht adäquaten Personaleinsatz. Zur Darstellung der Ergebnisse der QBA eignet sich eine Excel-basierte Qualifikationsmatrix mit

- einfacher Darstellung des Ist-Stands,
- Soll-Ist-Vergleich zur Ableitung des Qualifizierungsbedarfs,
- Bewertung der Qualifikationsstruktur anhand einer Kompetenzskala.

Qualifikationsbedarfsanalyse und Unternehmensstrategie

Mithilfe der Daten aus der QBA kann das Personalmanagement erkennen, welche Qualifikationen vorhanden sind, wie weit vorhandenes Potenzial die Anforderungen abdecken kann und ob interne oder externe Anpassungen stattfinden müssen. In Kooperation mit Weiterbildungsakademien können Unternehmen ihre Mitarbeiter schulen (vgl. die Initiative "weiter bilden" für berufsbegleitende Weiterbildung mit einer Qualifikationsbedarfsanalyse in den Unternehmen der Metallund Elektroindustrie in Rheinland-Rheinhessen, www.initiative-weiter-bilden.de). Bei Bedarf lassen sich individuelle Trainingsmodule einleiten, zum Beispiel zu den Themen Gesundheitsverhalten oder Selbstmanagement.

Qualifikationsbedarfsanalyse und Handlungsfelder

Wenn die Altersstrukturanalyse aufzeigt, welche Mitarbeiter sich in absehbarer Zeit in die Rente verabschieden, kann ein Blick in die Qualifikationsmatrix interessant sein. Dieser Blick führt ergänzend zu der Erkenntnis, dass mit dem Ausscheiden dieses oder jenes Mitarbeiters auch Spezial- oder betriebliches Erfahrungswissen unwiederbringlich das Unternehmen verlässt. Aufgrund dieser Information lassen sich Maßnahmen ergreifen, die Wissen für das Unternehmen sichern. Überdies

ermöglicht das Zusammenspiel von Altersstrukturanalyse und Qualifikationsbedarfsanalyse eine Personalentwicklung mit langfristiger Perspektive. Eine gezielte Analyse verhindert unkoordinierte Qualifizierungsmaßnahmen, die sowohl teuer als auch wenig zielführend sind.

"In die Mitarbeiter muss genauso investiert werden wie in Maschinen und Anlagen, soll das Unternehmen auch morgen noch am Markt bestehen."

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2011, 33

Qualifikationsbedarfsanalyse im Hinblick auf KMU

Die Instrumente Altersstrukturanalyse und Qualifikationsbedarfsanalyse erheben auf einfache und daher auch für KMU handhabbare Weise kennzahlenbasiert die Personalstruktur des Unternehmens – und damit seine interne Flexibilität und Stabilität. Inklusive der Ausbildungsquote als internem Indikator der Personalentwicklung stellt die Belegschaftsstruktur die interne Flexibilitätskomponente dar (Kinkel/Maloca, 2010). Wenn sich Qualifizierung hingegen für alle Beteiligten lohnen soll, muss bereits die Qualifizierungsplanung systematisch und möglichst maßgeschneidert erfolgen.

4.4 Entwurf einer Personalstrategie

Im Mittelpunkt eines Overall Employment Deals steht das Personalmanagement und somit die Personalstrategie. Die zuvor definierten Unternehmensziele sowie aktuelle und zukünftige Bedarfe des Unternehmens müssen in anwenderfreundliche, verständliche und zu erreichende Personalziele übersetzt werden. Konkrete Personalziele können sein:

- Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter über alle Altersgruppen hinweg,
- langfristig motivierte und engagierte Mitarbeiter,
- langfristige Bindung der Mitarbeiter sowie Sicherstellung der notwendigen Personalstruktur.

Die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter über alle Altersgruppen hinweg kann erfolgen mithilfe eines unternehmensindividuellen Pakets leistungsförderlicher Maßnahmen wie der Personalentwicklung, der betrieblichen Gesundheitsförderung, der alternsgerechten Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung und der Work-Life-Balance. Die Bindung der Mitarbeiter über die Motivation und Emotion kann geschehen durch monetäre und nicht-monetäre Anreize. Dabei sind Entgelt und Nebenleistung genauso hoch gewichtet wie die Work-Life-Balance oder die wertorientierte, mitarbeiterorientierte und förderliche Führungskultur.

Um die Unternehmensstrategie zu operationalisieren, kommt der Entwicklung einer klaren Per-

sonalstrategie eine große Bedeutung zu. Die Strategie sollte sowohl den wirtschaftlichen als auch den inhaltlichen Zielen folgen. Verfolgen Unternehmen in erster Linie Internationalisierungsstrategien, werden sie eine andere Strategie definieren als Unternehmen, die sich primär dem Thema Innovation widmen (Towers Perrin, 2006, 9). Unternehmen, die es als einen ihrer entscheidenden Zukunftsfaktoren sehen, über leistungsfähige Mitarbeiter in allen Altersgruppen zu verfügen, werden versuchen müssen, zielgruppenspezifische Angebote an die vorhandenen und die potenziellen Arbeitskräfte zu adressieren und ein "Employer Branding" aufzubauen. Bei einem demografiebewussten Personalmanagement ist außerdem darauf zu achten, dass sich dieses auf alle Generationen im Unternehmen erstreckt und bereits bei den jungen Mitarbeitern präventiv ansetzt. Aus der Strategie ergibt sich, welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen ein Unternehmen an welchen Stellen braucht. Neben Wissen und Fähigkeiten der Beschäftigten werden verhaltensorientierte Anforderungen, die sogenannten Competencies, immer wichtiger. Denn diese entscheiden darüber, wie gut es Mitarbeitern gelingen kann, den konkreten Anforderungen der übernommenen Aufgaben zu genügen und Zielen zu folgen.

4.5 Die Mitarbeiterbefragung (MAB)

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung gewährleistet die Erfassung der Mitarbeitersicht, womit das Konzept die Erwartungen des Unternehmens und die Meinungen der Beschäftigten gleichwertig aufnimmt.

Mitarbeiterbefragung im EFQMplus-Modell

Gemäß dem EFQMplus-Modell wird zunächst eine Selbstbewertung durchgeführt, um einen ersten Eindruck über die Stärken und Schwächen eines Unternehmens aus Sicht des Arbeitgebers zu gewinnen. Die Mitarbeiterbefragung wird im Anschluss an die Selbstbewertung des Unternehmens initiiert, wodurch die Analyse einen ganzheitlichen Charakter erhält. Mithilfe der Daten aus der Befragung lassen sich Rückschlüsse auf die strategische Ebene ableiten. Zum einen kann bestimmt werden, ob und wie weit eine Übereinstimmung der Organisationsziele und der Mitarbeiterziele gegeben ist. Zum anderen erhalten die Unternehmen ein Feedback zu den verfolgten Visionen und Zielen. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung dienen somit der Qualitäts- und Führungssteuerung.

Jedes Unternehmen, das den Anspruch des EFQM-Modells zu berücksichtigen beabsichtigt, hat die unternehmerische Tätigkeit auf Excellence, Qualität und kontinuierliche Verbesserung auszurichten. Durch die Einbindung der Mitarbeiter wird eine gemeinsame Grundlage für den Veränderungsprozess hin zur Business Excellence geschaffen. Die Beschäftigten tragen den Qualitätsgedanken mit, werden zu exzellentem Handeln ermächtigt (Befähiger-Seite) und zugleich ist deren Wahrnehmung bezüglich der Ergebnisse ein wichtiger Leistungsindikator (EFQM, 2009).

Eine Mitarbeiterbefragung erweist sich als wichtiger Bestandteil des EFQMplus-Modells, da deren vielfältige Funktionen als Diagnose-, Evaluations-, Kontroll- und Interventionsinstrument den Pro-

zess der Selbstbewertung in hohem Maße ergänzen. Die Befragungsergebnisse und deren Umsetzung sind Bestandteil von Qualitätsanforderungen im Konzept des Overall Employment Deals. Neben Kunden und ihren Interessengruppen ist die Ressource Mitarbeiter besonders zu beachten. Wichtige Ziele der Mitarbeiterbefragung sind hierbei:

- Identifikation von Stärken und Verbesserungspotenzialen der Organisation,
- Erweiterung des Screenings um die Mitarbeitersicht,
- Erfassung mitarbeiterorientierter Kennzahlen im Handlungsfeld Personal,
- Schaffung von Ansatzpunkten für die Gestaltung der personalpolitischen Maßnahmen, besonders in den Bereichen Personalgewinnung, -bindung, -entwicklung und -sicherung.

Hinweis: Kapitel 7.3 stellt die inhaltliche Ausgestaltung des Fragebogens dar, der Hilfen enthält in Form von Leitfäden, Handlungsanweisungen und Checklisten, die gemäß dem OED-Modul entwickelt sowie in OED-Pilotfirmen überprüft und angewandt wurden.

4.6 Ableitung der Handlungsfelder

Die Ergebnisse sind zum Zweck der Prozesssteuerung in moderierten Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften aufzubereiten und es sind konkrete Handlungsfelder abzuleiten.

Vorgehensweise

Alle Stärken und Schwächen werden einander gegenübergestellt in Form einer PowerPoint-Präsentation aus Sicht der Mitarbeiter und aus Sicht des Unternehmens (EFQM-Selbstbewertung) – im Idealfall durch ein drittes Organ, zum Beispiel durch ein wissenschaftliches Institut. Folgende Fragen können den Prozess unterstützen:

- Ableitung der Stärken
 - Werden die Stärken intern und extern auch tatsächlich als Stärken wahrgenommen?
 - Besteht die Möglichkeit, sich mit diesen Stärken von der Konkurrenz abzugrenzen und dies im Unternehmensimage zu kommunizieren?
 - Können die Stärken noch optimiert werden?
 - Durch welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden die Stärken ermöglicht?
- Ableitung der Verbesserungspotenziale
 - Welche Maßnahmen können eingeleitet werden, um die Schwächen zu minimieren oder sie in Stärken zu verwandeln?
 - Gibt es Situationen, in denen bestimmte Schwächen eine Stärke darstellen?
 - Welche Ressourcen lassen sich nutzen, um eine Verbesserung zu erreichen?

Auf Basis der Ergebnisse aus der Analyse des Ist-Stands und der erarbeiteten Unternehmensstrategie werden Personalfelder definiert, welche die künftigen Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter beinhalten. Die Berücksichtigung der Unternehmens- und Mitarbeitersicht bei der Gestaltung personalpolitischer Maßnahmen ist Bestandteil einer demografiefesten Personalarbeit.

4.7 Definition von individuellen Maßnahmenpaketen

Das Angebot an unterschiedlichen Personalinstrumenten sollte in einem weiteren Schritt in konkrete Maßnahmenpakete überführt werden. Es erfolgt eine Vernetzung der Teilstrategien, die vor dem Hintergrund des demografischen Wandels bereits erfolgreich durchgeführt worden sind (Olesch, 2010). In Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern sind konkrete Maßnahmen zu definieren, zu gewichten und in einem zeit-

nahen Kontext einzubetten. Hierzu werden die Zuständigkeiten der Führungskräfte, die Koordinationspfeiler und die zeitlichen Fristen und Meilensteine festgelegt.

Abbildung 4 soll verdeutlichen, dass im Sinne eines Overall Employment Deals nicht die isolierten Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die Werte und Leitlinien, die in der Unternehmensstrategie verankert sind. Aus diesen werden kontinuierlich Maßnahmen abgeleitet.

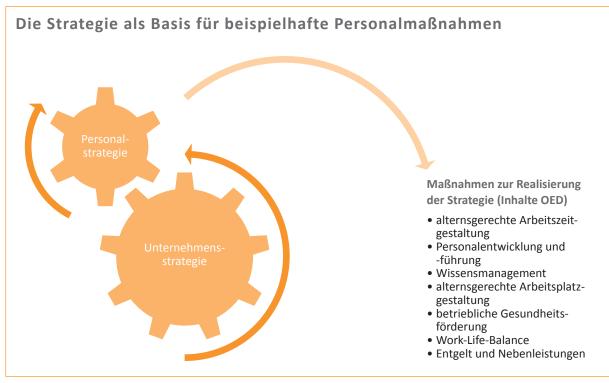


Abbildung 4 Eigene Darstellung

Nutzen eines Overall Employment Deals für KMU

Speziell kleinen und mittleren Unternehmen, die im Bereich des Entgelts mit den großen Unternehmen oft nicht mithalten können, ermöglicht ein Overall Employment Deal, diesen Tatbestand durch eine Vielzahl an nicht-monetären Anreizen zu kompensieren. Besonders die Qualität der Arbeit, die Wertschätzung durch die Führungskräfte, das Arbeitsklima und die Flexibilität am Arbeitsplatz sind Faktoren, die für die Mitarbeiter wichtig sind und sie motivieren und binden (Mercer, 2011). Wesentlich ist hierbei eine mitarbeiterorientierte Struktur, die Flexibilität zulässt. Aufgrund der expliziten Bereitstellung von Maßnahmenmöglichkeiten in den einzelnen Handlungsfeldern gibt es keinen "richtigen" oder "falschen" Weg. Mit der Wahlfreiheit zwischen den Möglichkeiten wachsen für die Führungskräfte und die übrigen Mitarbeiter die Autonomie und die Kontrolle über die eigenen Arbeitsbedingungen.

4.8 Evaluation und Kontrolle der Maßnahmen

Im EFQM-Modell werden die Ergebnisse evaluiert und herangezogen zum Zweck der Prozesssteuerung im Hinblick auf die Unternehmensund Qualitätsentwicklung. Dabei wird überprüft, inwieweit die Interventionen auch tatsächlich zu den angestrebten Ergebnissen führen (Ursache-Wirkungs-Zusammenhang). Erfasst werden sowohl die subjektiven Wahrnehmungen der Mitarbeiter als auch objektive Leistungsindikatoren, die intern im Unternehmen gemessen werden können (EFQM, 2009, 20). Die interne Evaluation lässt sich durch ein Benchmarking ergänzen.

5 Eingliederung eines Overall Employment Deals in das EFQM-Modell

Um die passenden Anknüpfungspunkte für das OED-Modul auszumachen, ist es notwendig, es in die offene Grundstruktur des EFQM-Modells einzuordnen. Durch die Eingliederung lassen sich Rückschlüsse für einen geeigneten Prozessablauf bei der Einführung des Overall Employment Deals ziehen.

Da ein OED ein personalwirtschaftlich strategisches Konzept ist, das sich aus den langfristigen Unternehmenszielen ableiten lässt, ist es auf der Seite der Befähiger unter das Kriterium der Strategie zu fassen. Dazu gehört es, die eingangs formulierten Unternehmensziele und Führungsleitlinien fest in der Unternehmenskultur zu verankern. Dieses Kriterium nimmt im EFQM-Modell eine zentrale Rolle ein und wirkt aus dem Zentrum auf alle anderen Befähiger-Kriterien ein. Für den OED bildet die Strategie den Rahmen, in dem sich alle weiteren Maßnahmen bewegen. Die Unternehmenskultur muss mit der Einführung des OED unter Umständen grundlegend angepasst werden.

Bei der Ausgestaltung des OED werden sowohl die betrieblichen Bedarfe und die Anforderungen der Kunden (externe Interessengruppe) an das Unternehmen und dessen Mitarbeiter als auch die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter selbst (interne Interessengruppe) einbezogen. Es gilt, eine vertrauens- und lernförderliche Unternehmenskultur aufzubauen, die zur Steigerung der Leistungsfähigkeit beiträgt. Hierbei ist es wichtig, dass die Führungskräfte die Mitarbeiter in einem gesetzten Rahmen zu selbstständigem Handeln anleiten und Entscheidungsspielräume

schaffen, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Außerdem haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion und damit entscheidenden Einfluss auf Leistung, Motivation und Einstellung ihrer Mitarbeiter (Adenauer et al., 2009). Unter dem Befähiger-Kriterium "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" sind die Belange und Bedürfnisse der Beschäftigten zu verstehen; diese werden durch die Mitarbeiterbefragung erfasst und bei der Ausgestaltung des OED entscheidend berücksichtigt.

Ein ergänzender Aspekt, der im Rahmen des EFQM-Modells auf der Befähiger-Seite Eingang findet, ist der Aufbau von Kooperationen mit Schulen und Hochschulen, um den zukünftigen Bedarf an Fach- und Führungskräften im Unternehmen zu decken. Die Operationalisierung findet unter dem Kriterium "Partnerschaften und Ressourcen" des EFQM-Modells statt. Unternehmen können Jugendlichen oder angehenden Akademikern die Möglichkeit bieten, Praktika oder Abschlussarbeiten im Unternehmen zu absolvieren. Dadurch kann sich ein Unternehmen einerseits ein genaues Bild über die Stärken und Schwächen der Betreffenden machen, um eine eventuelle Stellenbesetzung optimal vorzunehmen. Andererseits lernen die Schüler oder Studierenden die Unternehmenskultur kennen und haben die Chance, sich fachlich und menschlich zu integrieren sowie eine Bindung zum Unternehmen aufzubauen. Auf diese Weise lässt sich ein Teil des künftigen Bedarfs an Auszubildenden und Fachkräften decken (Olesch, 2010).

Die strategische Ausrichtung des Personalmanagements und die Maßnahmen und Prozesse, die mit der Einführung eines Overall Employment Deals einhergehen, wirken sich auf der Seite der Ergebnis-Kriterien des EFQM-Modells aus. Maßgeblich werden die mitarbeiterbezogenen Ergebnisse (Leistungsfähigkeit, Engagement, Loyalität, Zufriedenheit) beeinflusst. Dadurch wird indirekt auch eine Beeinflussung der kundenbezogenen Ergebnisse (Kundenzufriedenheit, Kundenbindung) erreicht und dies wiederum führt zu einer Verbesserung der finanziellen Kennzahlen bei den Schlüsselergebnissen.

Literatur & Links

Adenauer, Sybille / Hille, Sven / Kipar, Wolfgang / Keller, Karl-Josef / Lennings, Frank / Ludwig, Eva / Zimmermann, Michael, 2009, Der demografiefeste Betrieb, Köln

Brandenburg, Uwe / **Domschke**, Jörg-Peter, 2007, Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden

Brüning, Harald, 2011, Qualifikationsbedarfsanalyse in den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Rheinland-Rheinhessen, Projektergebnistransfer, http://www.initiative-weiter-bilden.de/qualifikationsbedarfsanalyseme.html?&print=1&no_cache=1 [Stand: 26.1.2012]

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2011, Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung. Drei Werkzeuge für ein demografiefestes Unternehmen, Paderborn

Dychtwald, Ken / **Erickson**, Tamara J. / **Morison**, Robert, 2006, Workforce Crisis. How to beat the coming Shortage of Skills, Boston

EFQM – European Foundation for Quality Management, 2009, EFQM Excellence Modell 2010, Brüssel

Kinkel, Steffen / **Maloca**, Spomenka, 2010, Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. Muster und Erfolgsfaktoren verschiedener Betriebstypen, Modernisierung der Produk-

tion. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung Nr. 54, Karlsruhe

Mercer (Hrsg.), 2011, Mercer's What's Working Survey 2011, http://inside-employees-mind.mercer.com/global [Stand: 26.1.2012]

Morschhäuser, Martina / Ochs, Peter / Huber, Achim, 2008, Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh

Olesch, Gunther, 2010, Erfolgreich mit Personalmanagement, Köln

Pack, Jochen / Buck, Hartmut / Kistler, Ernst / Mendius, Hans G. / Morschhäuser, Martina / Wolff, Heimfried, 2000, Zukunftsreport demographischer Wandel, http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-237227 [Stand: 26.1.2012]

Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2009, Demografischer Wandel in Deutschland. Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen, Heft 4, http://www.destatis.de [Stand: 26.1.2012]

Towers Perrin (Hrsg.), 2006, Vergütung: Investitionen oder Kostenfaktor?, http://www.towersperrin.com [Stand: 26.1.2012]

Towers Perrin (Hrsg.), 2007, Global Workforce Study, http://www.towersperrin.com [Stand: 26.1.2012]

Wieland, Rainer, 2004, Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung, in: Wiese, Bettina (Hrsg.), Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt, Frankfurt am Main, S. 169–196

Wieland, Rainer / Grüne, Petra / Schmitz, Ursula / Roth, Karsten, 2001, Zeitarbeit optimal gestalten. Spezifische psychische Belastungen bei Leiharbeit, Bremerhaven

Zaugg, Robert J. / **Blum**, Adrian / **Thom**, Norbert, 2001, Nachhaltiges Personalmanagement. Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmungen und Institutionen, Bern

Zum Weiterlesen:

Morschhäuser, Martina / Matthäi, Ingrid, o.J., Anleitung zur Altersstrukturanalyse, http://www.lago-projekt.de/projekt_lago/instrumente/index.html [Stand: 26.1.2012]

Kapitel 5

Fallbeispiele

Kapitel 5.1

Hesse Lignal

Systematisch zu mehr Kundenzufriedenheit

Prof. Dr. Ralf Neuhaus Hochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien

1 Unternehmensprofil

Seit der Gründung im Jahr 1910 stellt die Hesse GmbH & Co. KG Lacke und Beizen für den Innenbereich her. Die Kunden sind sowohl die industriellen Verarbeiter als auch die Unternehmen des Holzhandwerks. Qualität hat Hesse zum Marktführer in Deutschland und zu einem der drei größten Hersteller in Europa gemacht. Die Produkte nach neuesten Rezepturen vereinen genormte Qualität mit leichter und sicherer Verarbeitung. Moderne Anlagen ermöglichen es Hesse, auf Basis von etwa 40.000 Rezepturen jeden Tag rund 100 Tonnen Lacke und Beizen zu produzieren. Die sehr umfangreiche Produktpalette, die sowohl

lösungsmittelfreie als auch wässrige und damit umweltorientierte Systeme beinhaltet, umfasst ebenfalls sogenannte Proterra-Qualitäten, die ausschließlich aus natürlichen, nachwachsenden Rohstoffen bestehen.

Die Hesse GmbH & Co. KG mit Firmensitz in Hamm/Westfalen ist ein inhabergeführtes, dynamisches Unternehmen mit mehr als 450 Mitarbeitern, das vor allem im personalpolitischen Bereich einige herausragende und teils sogar prämierte Konzepte vorweisen kann. Dazu zählen unter anderem:



- die Realisierung eines personalpolitischen Gesamtkonzepts, das mit Prädikat ausgezeichnet wurde,
- vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten in einem modernen Arbeitsumfeld,
- eine zertifizierte familienbewusste Unternehmenspolitik und
- die Implementierung eines prämierten Gesundheitsmanagementsystems.

Der Bereich Personalpolitik ist für Hesse nicht nur aktuell sehr wichtig, sondern wird auch künftig eine große Bedeutung haben. Aus diesem Grund werden im Unternehmen verschiedene personalpolitische Konzepte verfolgt, die neben einer weitgehenden Flexibilität auch Stabilität in den Prozessen und Strukturen schaffen sollen und die den Menschen in den Mittelpunkt stellen:

- Um die Stimme der Beschäftigten zu hören, wird in regelmäßigen Abständen im gesamten Unternehmen eine Mitarbeiterbefragung zum Betriebsklima durchgeführt. Die hierbei abgefragten Themen umfassen unter anderem Führungsverhalten, Kollegialität, betriebliche Leistungen, Information und Mitsprache.
- Hesse hat sich als "Familienbewusstes Unternehmen in Hamm" zertifizieren lassen. Ziel ist es, auf diese Weise gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Bei potenziellen Bewerbern sind häufig nicht mehr nur Faktoren wie das Gehalt ausschlaggebend, sondern auch Aspekte wie die Familienfreundlichkeit. Das Know-how des Unternehmens gebunden an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter –

- ist ein wichtiges Kapital für die Zukunft. Doch der Fachkräftemangel zeichnet sich in einigen Bereichen bereits heute ab, weshalb ein großes Interesse daran besteht, zum Beispiel Eltern eine schnelle Rückkehr in den Betrieb zu erleichtern.
- Hesse setzt auf eine vorausschauende und ganzheitliche Personalpolitik. Daher wurden eine Altersstrukturanalyse durchgeführt und ein umfassendes Gesundheitsmanagement implementiert, das Kurse zu gesunder Ernährung, Sportangebote und bestimmte Vorsorgeuntersuchungen beinhaltet. Zusätzlich erleichtern Rückenseminare, höhenverstellbare Tische, ergonomische Stühle sowie Hebehilfen und leichtgängige Gabelhubwagen den Arbeitsalltag.
- Für die Einführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) für schwerbehinderte Beschäftigte wurde Hesse im Jahr 2010 vom Landschaftsverband Westfalen-Lippe mit einer Prämie von 15.000 Euro ausgezeichnet.
- Nachwuchssicherung und Mitarbeiterqualifizierung sind bei Hesse keine Randthemen.
 Beispielsweise hat das Unternehmen eine Ausbildungsquote von fast 10 Prozent. Zum Vergleich: In der Chemiebranche insgesamt liegt die Quote durchschnittlich bei circa 7 Prozent.
 Hesse bildet sogar über den Bedarf hinaus aus.
- Um auch künftig die Qualität der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu gewährleisten, bemüht sich das Unternehmen aktiv um den Nachwuchs an Fach- und Führungskräften. Zum Beispiel bietet Hesse jährlich verschiedene Praktika an und beteiligt sich am "Girls' Day", um das Interesse von Mädchen

an technischen Berufen zu stärken. Gemeinsam mit der Wissenschaftsministerin des Landes Nordrhein-Westfalen, Svenja Schulze, unterschrieb Geschäftsführer Hans Jürgen Hesse einen Kooperationsvertrag des zdi-Zentrums Hamm (zdi – Zukunft durch Innovation.NRW). Das zdi-Zentrum setzt sich ein für die Förderung der MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) in Schulen und Hochschulen. Hesse gehört zu den Gründungsmitgliedern in Hamm und stellt künftig ein neu geschaffenes Ausbildungslabor für praxisnahe Experimente zur Verfügung. Dies soll die Neugier und Begeisterung der Kinder und Jugendlichen für technische Berufe wecken, denn gerade im technischen Bereich ist ein früher Kontakt zum Unternehmen notwendig, um Nachwuchskräfte zu sichern.

- Da das Thema Führung nicht nur im Zusammenhang mit den im Projekt VITNESS verfolgten Zielen zentral ist, wurde für die Führungskräfte im Jahr 2012 eine Potenzialanalyse mit Selbst- und Fremdeinschätzung durchgeführt.
- Als Arbeitszeitmodelle gibt es bei Hesse Einund Zweischichtmodelle, Gleitzeit mit Kernzeit

sowie Flex-Arbeitszeitkonten (+/–50 Stunden). Konjunkturelle und saisonale Schwankungen werden abgefedert mittels Kurzarbeit, Nutzung der Flex-Konten, Einsatz von Zeitarbeitnehmern sowie durch befristete Verträge.

Das Motiv von Hesse für die Beteiligung am Projekt VITNESS war der Wunsch nach einer Systematisierung der bereits seit Jahren im Unternehmen vorhandenen Konzepte und Methoden. Zum einen sollte das Projekt einen ganzheitlichen und aufeinander abgestimmten Einsatz von Maßnahmen bringen, um eine zielgerichtete und ergebnisorientierte Ausrichtung der Konzepte und Methoden in den zu betrachtenden Arbeitssystemen und -prozessen zu schaffen. Zum anderen sollten Arbeitsumgebungen entstehen, in denen sich die Beschäftigten und die Führungskräfte auf das Erreichen von Zielen und Ergebnissen konzentrieren können und nicht durch abstimmungsbedingte Störungen und Verschwendung in den Prozessen davon abgehalten werden. Zur Erleichterung des Verständnisses für diese Ausrichtung und Abstimmung diente das EFQM-Modell (vgl. Kapitel 4.1 dieses Leitfadens).

2 Ausgangslage

Bei der Hesse GmbH & Co. KG waren bereits verschiedene organisatorische Konzepte und Methoden im Einsatz, teils schon seit Jahren. Einige von ihnen werden nachfolgend kurz erläutert.

Es wurden regelmäßig Kundenbefragungen durchgeführt, um die Qualität der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu verbessern und zu stabilisieren. Ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem wurde etabliert. In jüngster Zeit wurde auch die Organisation des Ideenmanagements angepasst, um die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge zu erhöhen und deren Abarbeitung zu beschleunigen. Die kontinuierlichen Prozessoptimierungen umfassen auch den Umweltschutz. So ließen sich in den vergangenen 20 Jahren durch umweltschonende Lacksysteme mehr und mehr Lösungsmittel einsparen. Zum Umweltschutz zählt ebenfalls die Erarbeitung kompletter Stoffkreisläufe innerhalb des Betriebs. Das intensive Ausschöpfen von Vermeidungs- und Verwertungspotenzialen sollte bei Hesse nicht nur den gesetzlichen Anforderungen genügen, sondern zudem die Kosten reduzieren und damit den Standort stärken. Sämtliche Abfälle

werden durch ein betriebsinternes Entsorgungsmanagement überwacht und über spezielle Entsorgungsfirmen recycelt.

Für eine ineinandergreifende Abstimmung der verschiedenen organisatorischen Konzepte und Methoden fehlte bei Hesse allerdings noch der Gesamtrahmen zur ganzheitlichen Einbindung in ein übergeordnetes Managementsystem. Demzufolge waren die Notwendigkeit und die Zielrichtung des betriebenen Einsatzes dieser Konzepte und Methoden nicht immer allen Beschäftigten und Führungskräften deutlich. Sie begegneten daher organisatorischen Veränderungen zum Teil mit Skepsis. Zudem konnten durch Abstimmungsprobleme in den internen Prozessen projekt- oder abteilungsübergreifend Störungen entstehen, die sich wiederum auf die Produktivität und die Durchlaufzeit von Aufträgen auswirkten. Zweck des Aufbaus eines organisatorischen Gesamtrahmens auf Basis des EFQM-Modells war es also nicht nur, die Konzepte und Methoden aufeinander abzustimmen, sondern auch, ein firmenweites Verständnis für die verfolgte Organisationsentwicklung zu wecken.

3 Vorgehensweise beim Projekt VITNESS

Auf Basis der im Rahmen des Projekts VITNESS durchzuführenden EFQM-Selbstbewertung der Hesse GmbH und Co. KG lag das Ziel zunächst darin, Stärken, Schwächen und Potenziale in der Organisation zu erkennen. Daran anknüpfend sollten die bestehenden und die noch zu implementierenden Konzepte und Methoden aufeinander abgestimmt werden. Dies ermöglicht es, organisatorische Insellösungen sowie Störungen in den Prozessen zu erkennen und zu vermeiden. Auch sollten nicht per Gießkannenprinzip viele verschiedene Konzepte und Methoden in der Organisation implementiert werden, sondern sehr zielgerichtet nur noch drei Konzepte verfolgt werden, deren Umsetzung dann aber konsequent und diszipliniert innerhalb eines Jahres zu betreiben war. Diese drei Konzepte sind: Verdeutlichung der Anforderungen der Kunden, konsequente Prozessorientierung, Verdeutlichung der Rolle der Führung im Verbesserungsprozess.

Am 1. September 2009 startete das Projekt. Das übergeordnete Ziel bestand darin, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Denn nur sie ermöglicht letztlich den wirtschaftlichen Erfolg und stellt die Zukunft eines Unternehmens sicher. Deshalb steht bei Hesse eine enge, vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Kunden im Mittelpunkt. Deren Erwartungen und Erfordernisse erfüllt das Unternehmen dadurch, dass Abläufe prozessorientiert gestaltet, bestehende und vom Kunden geforderte Qualitätsstandards täglich gelebt und weiterentwickelt werden. Weiterentwicklung bedeutet für Hesse: das kontinuierliche Anpassen von Prozessen an geänderte Anforderungen, das Erkennen von Risiken oder

Gefahrenquellen (Marktveränderungen, Arbeitssicherheitsaspekte etc.) sowie die Analyse und Beseitigung von Fehlerursachen. Als neue Grundlage dieses kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) sollte ein ganzheitliches Managementsystem dienen, das gestützt wird von regelmäßigen Audits, Begehungen, Messungen, Bewertungen und verschiedenen Benchmarking-Prozessen. Die Einhaltung aller sich daraus ergebenden Standards für qualitäts-, umweltschutz-, arbeits- und gesundheitsschutzrelevante Tätigkeiten sollte eine zentrale Aufgabe des Führungskreises sein.

Das Verfolgen des übergeordneten Ziels der Kundenzufriedenheit und der entsprechenden Unterziele zeigte vor allem die Notwendigkeit auf, die verschiedenen organisatorische Konzepte und Methoden im Rahmen des EFQM-Modells aufeinander abzustimmen. Dies sollte für zielgerichtetes und ergebnisorientiertes Arbeiten eine Umgebung schaffen, die weitgehend frei von Störungen ist. Auf diese Weise können im gesamten Unternehmen stabile Strukturen und Prozesse entstehen, die zugleich eine flexible Reaktion auf Kundenwünsche ermöglichen.

Im Rahmen des Projekts VITNESS wurde bei Hesse ein Organisationsentwicklungsteam gegründet, das sich zusammensetzte aus Führungskräften der verschiedenen Abteilungen wie Produktion, Logistik, Qualität, Personal, Vertrieb, Instandhaltung und IT. Die Implementierung des ganzheitlichen Managementsystems auf Basis des EFQM-Modells sollte nicht zwangsläufig die Einrichtung neuer Stabsstellen oder gar Stabsabteilungen erfordern. Um die Wirkungsweise des EFQM-

Modells und die Zusammenhänge besser zu verstehen sowie die sich daraus für Hesse ergebenden Potenziale zu erkennen, nahm das komplette Organisationsentwicklungsteam teil an dem von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenzierten Training "Journey to Excellence" (Reise zur Exzellenz) an der Hochschule Fresenius in Köln.

Nach der Durchführung und Auswertung der EFQM-Selbstbewertung zeigte sich: Es kann ein aufeinander abgestimmter und zielgerichteter Einsatz der Konzepte und Methoden erfolgen sowohl neue als auch bereits bestehende lassen sich bei Hesse integrieren, woraus sich Synergieeffekte ergeben. Vor allem wurde deutlich, dass durch die bis dahin noch nicht hinreichende Abstimmung diverse Störgrößen in den Prozessen entstanden waren, die eine konsequente Zielverfolgung erschwerten, zum Beispiel bei Liefertreue, Durchlaufzeit und Anlageneffizienz. Auch die Verdeutlichung der Rolle der Führung in den wesentlichen wertschöpfenden Prozessen vor Ort sollte dafür sorgen, dass technische, organisatorische oder personenbedingte Störungen der Prozesse aufgedeckt und nachhaltig vermieden werden.

Die im Rahmen der EFQM-Selbstbewertung identifizierten und gut geeigneten drei Verbesserungsprojekte wurden mittels der RADAR-Methodik (vgl. Kapitel 4.1 dieses Leitfadens) entwickelt, implementiert, überprüft und vorangetrieben.

Ergebnisse

Eines der bei Hesse adressierten Projekte verfolgte das Ziel, die operativen Prozesse in der Produktion sowie deren Umfeld zu stabilisieren und zu verbessern. Zu den in diesem Bereich unter anderem ausgewählten Themen, welche die Prozessstabilität und Ergebnisorientierung in Richtung Kunden sichern sollen, zählte die Optimierung der Anlageneffizienz in ausgewählten Prozessen. Hierbei müssen speziell die Bereiche Produktion, Logistik, Instandhaltung und Qualitätssicherung intensiv zusammenarbeiten, um die gewünschten Verbesserungen zu erreichen. Die Ziele sollten über notwendige Kennzahlen ermittelt und dargestellt werden.

Hierzu wurden alle Führungskräfte aus den genannten Bereichen in den Themen Prozessanalyse und -verbesserung, Erkennen von Verschwendung sowie Ordnung und Sauberkeit (5A-/5S-Methodik) und im Einsatz von Standards intensiv geschult. Zweck der Workshops war es, den Teilnehmern die Kernelemente der Prozessstabilisierung zu verdeutlichen, zum Beispiel Instrumente wie Standardisierung, Auditierung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und Visualisierung. Diese Workshops wurden von einem eigens hierfür abgestimmten Audit- und Begehungskonzept flankiert, das wiederum von Führungskräften durchgeführt wurde, die auch aus anderen Abteilungen kommen konnten.

Um einen zusätzlichen Anreiz für die Umsetzung der Verbesserungsprojekte zu schaffen, entschied sich Hesse für eine Teilnahme an dem europaweiten Anerkennungsprogramm der EFQM, um sich um die Auszeichnung "Committed to Excellence" (Verpflichtung zur Excellence) bewerben zu können. Diese Auszeichnung der EFQM ist die erste von drei Stufen des Anerkennungsprogramms "Levels of Excellence" für Organisationen.

Als Bewerber um die Auszeichnung "Committed to Excellence" identifizierte Hesse zunächst in der EFQM-Selbstbewertung Stärken und Schwächen und legte fest, wo Handlungsbedarf besteht.

In einem Zeitraum von sechs bis neun Monaten mussten dann mindestens drei strategisch relevante Verbesserungsprojekte gestartet und erfolgreich abgeschlossen werden. Der Ablauf und die Schlüssigkeit der gewählten Vorgehensweisen auf Basis der EFQM-Selbstbewertung sowie der identifizierten und erreichten Verbesserungen wurden dann einer externen Begutachtung unterzogen. Anhand der Dokumentation des Vorgehens und eines Besuchs vor Ort wurde entschieden, dass Hesse den Anforderungen der EFQM genügt: Das Unternehmen wurde Ende 2011 als erfolgreicher Bewerber mit der Urkunde "Committed to Excellence in Europe" ausgezeichnet.

4 Erfolgsfaktoren, Barrieren und Gesamturteil

Insgesamt erwies sich, dass im Rahmen der drei identifizierten Projekte - Verdeutlichung der Anforderungen der Kunden, konsequente Prozessorientierung und Verdeutlichung der Rolle der Führung im Verbesserungsprozess – Folgendes sehr wichtig war: durch regelmäßige Informationsübermittlung auf allen Ebenen und in allen Bereichen Bewusstsein, Qualifikation und Eigeninitiative der Mitarbeiter und Führungskräfte zu fördern und zu stärken, um alle Beteiligten von der verfolgten Idee und Philosophie zu überzeugen. Besonders die höheren Führungskräfte mussten hierbei eine zentrale Vorbildfunktion wahrnehmen und top-down alle Mitarbeiter und mittleren Führungsebenen motivieren, qualitativ, umweltfreundlich, sicherheits- und verantwortungsbewusst zu handeln.

Ein Erfolgstreiber war die abteilungs- und fachübergreifende Zusammenarbeit in Form von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Auf dieser Grundlage ließen sich die umzusetzenden Vorgehensweisen durch kontinuierliche Analysen und Überprüfungen der erzielten Ergebnisse anhand der festgelegten Maßstäbe bewerten und verbessern. Neben der abteilungsübergreifenden Herangehensweise an die Stabilisierung und Verbesserung von Prozessen zählte zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren auch der abgestimmte Einsatz von Konzepten und Methoden, der sich deutlich an den Prozesszielen orientierte.

Nachdem Hesse diesen Gesamtprozess durchlaufen hatte, ließ sich feststellen, dass in der Organisation das gegenseitige Verständnis aller Prozessbeteiligten, das heißt der verantwortlichen Personen und der Mitarbeiter aus den Bereichen Produktion, Instandhaltung, Qualitätsmanagement, Logistik, Personal, Vertrieb und IT, gestiegen ist. Die Termintreue konnte mit Blick auf die Kunden verbessert werden.

Ansprechpartner für das Projekt: Ralf Swetlik, Leiter Personal, Organisation, Controlling

Adresse: Hesse GmbH & Co. KG Warendorfer Straße 21 59075 Hamm

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.hesse-lignal.de

Kapitel 5.2

Grümel

Eine starke Geschäftsführung gibt Verantwortung ab

Dr. Thomas Hoffmann RKW Kompetenzzentrum des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft

1 Unternehmensprofil

Bei der Grümel gemeinnützige Gesellschaft für Ausbildung, Beschäftigung und Qualifizierung mbH (Grümel gGmbH) sind rund 130 Mitarbeiter an acht Standorten im Stadt- und Kreisgebiet Fulda tätig. Grümel fördert dort unter dem Motto "Brücken bauen in das Arbeitsleben" mehr als 420 Personen in Ausbildungs-, Berufsvorbereitungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Das Kerngeschäft ist die berufliche Ausbildung und Qualifizierung in Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit (BA) und im Kreisjobcenter Fulda mit dem Ziel der (Wieder-)Eingliederung in das Erwerbsleben. Eine Besonderheit besteht in der grundsätzlichen Praxisanbindung: In unternehmenseigenen (Ausbildungs-)Werkstätten werden Produkte hergestellt, zum Beispiel Möbel, die dann am Markt angeboten und verkauft werden. Außerdem verfügt Grümel über zahlreiche Unternehmenskontakte in der Region. Im Jahr 2011 feierte Grümel sein 25-jähriges Bestehen.

Das Motiv der Geschäftsführer für die Teilnahme am Projekt VITNESS waren erforderliche Strukturveränderungen aufgrund des starken Unternehmenswachstums. Das primäre Ziel lag in der Neuausrichtung der Organisation: Die Abteilungsleiterebene sollte erweitert werden und mehr Verantwortung übernehmen. Dazu waren die Abteilungsleiter für ihre Führungsaufgaben zu schulen, vor allem in den Bereichen Mitarbeitergespräche

und Zielvereinbarungen. Darüber hinaus sollte die strategische Ausrichtung des Unternehmens den veränderten Märkten angepasst werden. Diese Neuausrichtung sollte effizient durch eine noch einzurichtende Stabsstelle für die Projektakquise umgesetzt werden. Zudem ging es um Kosteneinsparungen und um die Umsetzung neuer Ideen durch die Einführung eines Verbesserungsmanagements.

Als konkrete Ziele des VITNESS-Projekts bei Grümel wurden unter dem generellen Ziel der Verbesserung der Ergebnisorientierung festgehalten:

- Korrekturen der strategischen Ausrichtung,
- Korrekturen der hierarchischen Struktur und
- Qualifizierung der Abteilungsleiter für die neue Aufgabe Mitarbeiterführung.

In die Umsetzung wurden sämtliche Unternehmensbereiche eingebunden, das heißt die Bereiche Ausbildung, Berufsvorbereitung, qualifizierende Beschäftigung sowie Betriebsrat und Geschäftsführung. Zu Beginn wurde eine VITNESS-Projektgruppe eingerichtet, in der alle genannten Bereiche und Gremien vertreten waren. In diesem Rahmen wurden Einzelprojektgruppen gebildet, die kontinuierlich in der VITNESS-Projektgruppe – und damit auch der Geschäftsleitung – über ihre Ergebnisse berichteten.

2 Ausgangslage

Zu Projektbeginn fehlte der Grümel gGmbH eine eigenständige operative Hierarchieebene. Infolgedessen waren die beiden Geschäftsführer überlastet. Dies hatte unter anderem dazu geführt, dass wichtige Marktveränderungen noch nicht strategisch reflektiert werden konnten.

Die Personalpolitik von Grümel wurde im Hinblick auf ihre Flexibilität und ihre Stabilität analysiert: Vor Projektstart wurden im Unternehmen Gleitzeit und zum Teil auch Vertrauensarbeitszeit praktiziert. Konjunkturelle und saisonale Schwankungen wurden über befristete Arbeitsverträge (Projektstellen) abgefedert, soweit dies aufgrund des Unternehmenswachstums notwendig war. Zu Projektbeginn gab es keine systematischen Maßnahmen, um dem Kostendruck zu begegnen. Zudem existierte kein formales Konzept zur Bindung der Mitarbeiter, etwa durch Befragungen oder leistungsbezogene Vergütung. Dennoch war die

Mitarbeiterbindung wegen des guten Betriebsklimas und der achtsamen Geschäftsführung hoch. Es fehlte jedoch ein Instrumentarium zur Analyse der Mitarbeiterpotenziale, zum Beispiel Feedback-Methoden oder Testverfahren. Der gute Kontakt innerhalb der Bereiche sowie zwischen der Leitungsebene und den Beschäftigten wurde von der Geschäftsführung als ausreichend und mit Blick auf die Potenzialentwicklung und -nutzung als wirksam angesehen.

Grümel arbeitet mit einem Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2008, um das sich die Geschäftsführung auch persönlich sehr intensiv kümmert und das unter anderem dadurch im Unternehmen gelebt wird. Die Kompetenzen der Mitarbeiter wurden durch prozessnahe und bedarfsgerechte Weiterbildungen gefördert. Ein systematisches Weiterbildungskonzept war bei Projektbeginn jedoch nicht vorhanden.

3 Vorgehensweise beim Projekt VITNESS

Bereits in einem ersten Vorgespräch wurden auf Basis einer Bestandsaufnahme zu den Aspekten Unternehmensflexibilität und -stabilität zwei mögliche Schwerpunkte für ein Projekt im Rahmen von VITNESS besprochen:

 Ergebnisorientierung. Bei Grümel sind zwar sowohl die allgemeinen Aufgaben, die ein Mitarbeiter zu erfüllen hat, als auch die Budgets sowie die Ergebnisse, welche die Abteilungen zu erbringen haben, definiert. Im Projektbereich ergeben sich die Ziele aus der Projektplanung in Form von Arbeitspaketen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt abgearbeitet sein müssen. Mit konkretisierenden Zielvereinbarungen mit den einzelnen Mitarbeitern wird jedoch nicht gearbeitet. Die verschiedenen Abteilungen mit Teams in der Größe zwischen fünf und 15 Mitarbeitern wurden bislang von den Projekt-/Abteilungsleitern auf sehr unterschiedliche Weise geführt – je nach Person des Leiters. Manche Abteilungen glichen eher einer Behörde, andere eher einem kreativen Team. Durch Qualitätsmanagement konnten bereits erste Schritte im Sinne der Etablierung sinnvoller allgemeiner Standards realisiert werden.

Ablaufplan

- 1. EFQMplus-Selbstbewertung:
 - Bewertung des Unternehmens mit den von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelten Instrumenten (vgl. Kapitel 4.1 dieses Leitfadens)
- 2. Auftaktworkshop:
 - Ergebnisse der Selbstbewertung
 - Projektdesign und Feinplanung, eventuell Entscheidung über einen Pilotbereich
- 3. Befragungen:
 - Abteilungsleiter
 - Mitarbeiter (Stichprobe)
- 4. Workshop mit erweitertem Führungskreis und Betriebsratsvertretern:
 - Wie soll die Organisation des Unternehmens künftig aussehen?
- 5. Workshop mit Abteilungsleitern:
 - Wie soll die Rolle der Abteilungsleiter künftig aussehen?
 - Was sind passende (Führungs-)Instrumente?
- 6. Vorstellung der ausgewählten Instrumente sowie Training
- 7. Umsetzung der Ergebnisse und Begleitung der Umsetzung
- 8. Evaluation

Übersicht 1 Eigene Darstellung

 Organisationsstruktur. Grümel war in den vorangegangenen zehn Jahren erheblich gewachsen: Die Anzahl der Abteilungen hatte zugenommen, die Abteilungen selbst hatten sich verändert und vergrößert. Aus Sicht der Geschäftsführung stellten sich folgende Fragen: Wie soll die Rolle der Abteilungsleiter - bislang Ausbilder mit fachlicher Anleitungsfunktion oder Projektleiter - zukünftig aussehen? Welche Führungsverantwortung und Führungsaufgaben sollen die Abteilungsleiter wahrnehmen? Wie soll die Führungsarbeit aufgeteilt werden und welche Aufgaben kann die Geschäftsführung an die Abteilungsleiter delegieren? Wie lässt sich trotz der neuen hierarchischen Ebene die schlanke Struktur beibehalten und zugleich verhindern, dass die

Belastung von Geschäftsführung und Abteilungsleitern durch neue organisatorische Aufgaben wächst?

Für das weitere Vorgehen wurde ein Ablaufplan mit acht Schritten festgelegt (Übersicht 1).

In mehreren Workshops erarbeiteten Geschäftsführung, Abteilungsleiter und Projektleiter der Grümel gGmbH eine SWOT-Analyse (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats), das heißt, sie identifizierten die internen Stärken und Schwächen des Unternehmens (Übersicht 2) sowie die externen Chancen und Risiken (Übersicht 3).

Interne Stärken und Schwächen

Stärken (Strengths) Schwächen (Weaknesses) • Vielfältige Standbeine und Standorte • Fehlende Transparenz über • Qualifiziertes und engagiertes Stammpersonal betriebliche Veränderungen Gute regionale Vernetzung • Zu enge räumliche Gegebenheiten Reagieren auf Marktlücken • Mangelnde Empathie einzelner Mitarbeiter Stetige Entwicklung neuer Produkte und gegenüber den Klienten Dienstleistungen • Zögerliche Umsetzung interner Aufträge Hohe Flexibilität Organisationsstruktur hält nicht Schritt (Anpassungsfähigkeit an den Markt) mit dem Unternehmenswachstum 25 Jahre Erfahrung • Zentrierung von Themen und Informationen auf die Geschäftsführung Personalressourcen reichen nicht mehr aus

Übersicht 2 Eigene Darstellung

Externe Chancen und Risiken

Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
 Kreis an Stammkunden Angebote für Senioren (etwa Essen auf Rädern oder Freizeitangebote) Entwicklung weiterer Reha-spezifischer Ausbildungsgänge Angebote für psychisch und psychosomatisch belastete Klientel (Zunahme der entsprechenden Krankheitsbilder) Angebote für Alleinerziehende Generierung zusätzlicher Fördermaßnahmen für Kinder und Jugendliche (Auswirkungen der PISA-Tests) Angebote zur Teambildung von Klassengemeinschaften 	 Schwierigere Teilnehmer Niedrigschwellige und unmotivierte Klientel Konkurrenz durch deutschland- und europaweite Ausschreibungen Preisdumping bei öffentlichen Ausschreibungen und damit Qualitätsminderungen Reduzierung der regionalen Fördergelder Kürzung der Bundesmittel in den nächsten zwei bis drei Jahren Laufzeitverkürzung der Maßnahmen Grenzen bei der Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter

Übersicht 3 Eigene Darstellung

Strategische Handlungsfelder

Geplante Maßnahmen in Bezug auf	Interne Stärken	Interne Schwächen
Externe Chancen	 Gezielte Marktanalysen erstellen mit Blick auf: Unternehmen, die Fachkräfte suchen Senioren ADHS-Ausweitung¹ 	 Verbesserung der Personal- kapazitäten, insbesondere um die Geschäftsführung zu entlasten Organisationsänderungen Qualifizierung für und Spezialisierung auf neue Zielgruppen
Externe Risiken	Innovative Konzepte und Angebote mit flexiblem und kompetentem Personal	Gezieltes Risikomanagement in Bezug auf die verschiedenen "Spagate"

¹ADHS: Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung.

Übersicht 4 Eigene Darstellung

Aus der SWOT-Analyse wurden in einer Kreuztabellierung der Stärken/Schwächen und der Chancen/Risiken vier strategische Handlungsfelder abgeleitet (Übersicht 4).

Aus der Clusterung und Fokussierung der Ergebnisse der EFQMplus-Selbstbewertung sowie der SWOT-Analyse ergab sich eine Liste von Veränderungsthemen und -projekten bei Grümel:

- 1. Neuorganisation von Projekt- und Konzeptentwicklung,
- Bestandsaufnahme und Entwicklung geeigneter Angebote für die Teilnehmer an beruflicher Ausbildung und Weiterqualifizierung,
- Verlagerung der Mitarbeiterführung auf die Abteilungsebene und Neugestaltung der Abteilungsbesprechungen,
- mehr Ressourceneffizienz, Verwaltungsvereinfachungen, Einsparpotenziale durch Verbesserungsmanagement (KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess),
- 5. Einrichtung eines Fortbildungsteams,
- Verlagerung der Funktion des Qualitätsmanagement-Beauftragten vom Geschäftsführer auf einen Mitarbeiter und
- 7. Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit.

Diese Projektvorschläge wurden priorisiert und zu folgenden vier internen Projektgruppen verdichtet:

- Projektgruppe 1 Neuorganisation der Projektund Konzeptentwicklung,
- Projektgruppe 2 Entwicklung geeigneter Angebote für die Teilnehmer (zunächst Bestandsaufnahme),
- Projektgruppe 3 Verlagerung der Mitarbeiterführung auf die Abteilungsebene und
- Projektgruppe 4 Verbesserungsmanagement (KVP).

Ergebnisse

Auf der Grundlage der EFQMplus-Selbstbewertung, der innerbetrieblichen Befragungen sowie der Workshops wurden in der Grümel gGmbH zahlreiche Aktionen eingeleitet:

- Eine neue Stabsstelle "Projekt- und Konzeptentwicklung" wurde eingerichtet und eine Aufgabenbeschreibung für diese Stelle erarbeitet.
- Es wurden die Abteilungsleiterebene definiert und die Aufgaben der Abteilungsleiter beschrieben.
- Die Abteilungs-/Projektleiter wurden für ihre neuen Führungsaufgaben qualifiziert.
- Ideen für neue Angebote und Produkte wurden entwickelt und beschrieben.
- Ein neues Design für den KVP wurde erarbeitet und zum Teil noch während der VITNESS-Projektlaufzeit umgesetzt.

4 Erfolgsfaktoren, Barrieren und Gesamturteil

Bei der Umsetzung des VITNESS-Projekts in der Grümel gGmbH tauchten nahezu keine Schwierigkeiten auf. Alle Beteiligten arbeiteten sehr konstruktiv zusammen und wurden von der Geschäftsführung unterstützt. Kritisch angemerkt wurde, dass die Begriffe, mit denen die EFQM-Selbstbewertung arbeitet, den Projektbeteiligten zum Teil nicht ganz verständlich waren und mit Blick auf kleine und mittlere Unternehmen überarbeitet werden sollten.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor war die starke und zugleich sehr sensible Unterstützung des gesamten Projekts durch die beiden Geschäftsführer sowie deren hohe Präsenz. Wichtig war auch die Projektorganisation mit Steuerungsgruppe und Projektgruppen, in denen alle Bereiche des Unternehmens vertreten waren. Ein weiterer Erfolgsfaktor lag in der großen Bereitschaft aller Beteiligten, etwas im Unternehmen zu bewegen.

Profitiert hat das Projekt außerdem von der Transparenz: Zwischenergebnisse wurden zeitnah im Unternehmen kommuniziert, wenn auch nicht immer ganz systematisch. Für die sinnvolle und systematische Bestandsaufnahme im gesamten Unternehmen war die EFQMplus-Selbstbewertung ein hilfreiches Instrument.

Ansprechpartner für das Projekt: Jutta Diel/Matthias Kraft, Geschäftsführung

Adresse: Grümel gGmbH Propsteischloss 2a 36041 Fulda-Johannesberg

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.gruemel.de

Kapitel 5.3

Gira Giersiepen

Dem demografischen Wandel begegnen

Dr. Hans-Dieter Schat Fraunhofer-Institut für Systemund Innovationsforschung ISI

1 Unternehmensprofil

Im Jahr 1903 konstruiert Richard Giersiepen eine Weiterentwicklung des Tumblerschalters und lässt sie patentieren. Diese Erfindung ist für ihn und seinen Bruder Gustav der Anlass, ein Unternehmen zu starten. Am 1. August 1905 gründen sie die Firma "Gebrüder Giersiepen, Fabrik von Apparaten für elektrische Beleuchtung". In zwei gemieteten Räumen in Wichlinghausen, heute ein Stadtteil von Wuppertal, läuft die Produktion von Lichtschaltern und weiteren Teilen für die Hausinstallation an. Fünf Jahre später siedelt das Unternehmen nach Radevormwald um. Seit 1964 heißt es Gira. Aktuell beschäftigt die Gira Giersiepen GmbH & Co. KG rund 950 Mitarbeiter.

Heute beinhaltet das Geschäftsfeld von Gira die Entwicklung, die Fertigung und den Vertrieb von Produkten der Elektroinstallationstechnik. Dies umfasst insbesondere die Bereiche

- · Schalter und Steckdosensysteme,
- intelligente Steuerung von Gebäuden,
- Sicherheitstechnik und
- Türkommunikation.

Ein weiteres Geschäftsfeld ist die Entwicklung und Fertigung von anspruchsvollen Kunststoffteilen und Kunststoffwerkzeugen für die Branchen Medizintechnik und Automotive. Das Produktspektrum lässt sich durch die Gegenüberstellung einfacher und komplexer Produkte illustrieren (Abbildung 1).

Von der Steckdose ...



... zur intelligenten Gebäudesteuerung



Abbildung 1

Quelle: Gira, 2011

Vier verschiedene Motive zur Steigerung der Flexibilität des Unternehmens waren der Grund für Gira, sich am Projekt VITNESS zu beteiligen:

 Ein starkes Motiv waren die aus dem demografischen Wandel resultierenden Herausforderungen für die Personalarbeit. Diesen begegnete Gira bislang durch den ausgedehnten Einsatz von Altersteilzeit, deren Anteil in der

Phase der intensivsten Nutzung bis zu 8 Prozent betrug. Mit dem Ende der öffentlichen Förderung für dieses Modell wird die Altersteilzeitguote nun auf den Anteil von 4 Prozent gesenkt, der im für den Betrieb gültigen Tarifvertrag festgelegt ist. Somit steht Gira vor der Aufgabe, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten durchgängig bis zum Renteneintrittsalter von demnächst 67 Jahren zu erhalten – ohne dass sich bereits heute genau vorhersehen lässt, an welchen Arbeitsplätzen und für welche Aufgaben in den nächsten Jahren Personal benötigt wird. Die Einsatzfähigkeit der Beschäftigten muss also flexibel bleiben, um auch möglichen künftigen Entwicklungen gerecht werden zu können. Der dazu erforderliche uneingeschränkte Erhalt der Arbeitsfähigkeit kann, so die Ergebnisse wissenschaftlicher Studien, bei älteren Mitarbeitern nicht grundsätzlich vorausgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund sind Maßnahmen zum weitgehenden Erhalt der Einsatzflexibilität und Motivation angeraten, um die Wettbewerbsposition weiterhin zu sichern. Dies findet auch in der Unternehmensstrategie Ausdruck: "Bei uns arbeiten Menschen, die Veränderungen bejahen, Überdurchschnittliches leisten wollen und unternehmerisch handeln" (Gira, 2009, 16). Diese Aussage gilt über die gesamte Berufslaufbahn hinweg.

 Das zweite Motiv war das Bestreben nach einem verstärkten Hervorbringen von Produktinnovationen (Produktflexibilität), denn eine wesentliche Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit von Gira war und ist die Verän-

- derungsfähigkeit. Gira produzierte zunächst mechanische Schalter, heute steigt der Anteil von Produkten, die eher der Informations- und Kommunikationstechnik zuzuordnen sind. Deren Hard- und Software werden in anderen Prozessen entwickelt und gefertigt und erfordern andere Ansätze des Qualitätsmanagements als rein mechanische Produkte. Für diese neuen Prozesse sind neue Qualifikationen erforderlich.
- 3. Notwendig gewordene Prozessinnovationen sind der Hintergrund für das dritte Motiv. Zuvor arbeitete die Produktion bei Gira nach dem "Push-Prinzip": Ein Produktionsplan wurde erstellt, danach mit der Arbeit begonnen und die Zwischenprodukte "schoben" sich durch die Fertigung. Heute gilt dagegen das "Pull-Prinzip": Aufträge erreichen das Unternehmen und werden so abgearbeitet, dass etwa jede Fertigungsstelle ihre Aufgaben erfüllt und bei Bedarf an die vorgelagerte Fertigungsstelle interne Aufträge zur Fertigung des Vorprodukts vergibt. Die Bestellungen "ziehen" also Steuerungs- und Produktionsvorgänge in den einzelnen Unternehmensbereichen nach sich - vom Fertigwarenlager über die Endmontage bis zu den Produktionsschritten. Dies ist nicht nur ein Wechsel des Organisationsprinzips, sondern geht mit einem neuen Konzept der Fertigungssteuerung und letztlich auch der Produktion selbst einher. Entsprechend hoch ist die Anforderung an die Flexibilität der Beschäftigten. Ein Ziel dieser Umstellung liegt darin, in der Fertigung flexibler zu sein. Im Anschluss hieran wird derzeit begonnen, Elemente einer schlanken

Produktion (Lean Production) einzuführen und den Lean-Gedanken auch auf die administrativen Bereiche auszudehnen. "Lean" bedeutet in beiden Fällen, nur diejenigen Tätigkeiten, Arbeits- und Betriebsmittel sowie Lagerbestände und Ablagen zuzulassen, die tatsächlich für die jeweilige Arbeit notwendig sind. Überflüssige Tätigkeiten verursachen direkt vermeidbare Kosten. Überflüssige Arbeits- und Betriebsmittel sowie Lagerbestände und Ablagen verursachen überflüssige Anschaffungskosten und Abschreibungen, nehmen unnötig Lagerfläche in Anspruch und erhöhen die Suchzeiten. Die Einführung des Lean-Konzepts verändert die Arbeitsweise und gegebenenfalls auch die Arbeitsinhalte und erfordert damit wachsende Flexibilität bei den Beschäftigten.

4. Die Erhöhung der Mengenflexibilität war ein weiteres Motiv zur Projektteilnahme. Die saisonalen Schwankungen sind nur relativ grob vorherzusehen und werden zudem von einem kontinuierlichen Unternehmenswachstum überlagert. Ein Ansatz zur Realisierung von mehr Flexibilität liegt in der Arbeitszeitregelung, die bislang in weiten Bereichen flexible Arbeitszeit, in einigen Bereichen auch Vertrauensarbeitszeit umfasste. Zeitarbeit wurde mit einem Anteil von maximal 5 bis 10 Prozent eingesetzt.

Diesen vier Motiven zur Steigerung der Flexibilität entsprechen komplementäre Stabilitätsstrategien. Beispielhaft können genannt werden:

Werte und Regeln bei Gira

Verantwortung

- Ich übernehme Verantwortung für das, was ich tue und sage, und für das, was ich nicht getan oder nicht gesagt habe.
- Ich löse Konflikte auf der Ebene, auf der sie entstehen.

Verbindlichkeit

- Ich treffe konkrete Vereinbarungen und halte sie ein.
- Ich diskutiere vor Entscheidungen. Danach setzen wir diese um.

Veränderungswille

- Ich unterstütze aktiv Veränderungen.
- Ich denke in Lösungen, nicht in Problemen.

Respekt

- Ich rede mit anderen, nicht schlecht über andere.
- Ich kritisiere in der Sache, nicht den Menschen.

Übersicht 1 Quelle: Gira, 2009, 27 ff.

- 1. **Liefertreue.** Die Kunden von Gira erwarten eine hohe Zuverlässigkeit bei der Realisierung zugesagter Liefertermine. Wird ein Neubau komplett mit Haustechnik ausgestattet, so müssen die entsprechenden Mengen an Steckdosen, Schaltern und Steuerungselektronik zum vereinbarten Termin vor Ort sein.
- Qualität. Gira agiert im Marktsegment innovativer und zuverlässiger Produkte. Die Qualität der Produkte muss damit konstant ein hohes Niveau halten.
- 3. **Personalpolitik.** Als familiengeführtes Unternehmen in einer strukturschwachen Region nimmt Gira Verantwortung für die Beschäftigten wahr und möchte für sie weiterhin ein verlässlicher und stabiler Arbeitgeber sein.

Flexibilität und Stabilität wurzeln bei Gira in einer starken und definierten Unternehmenskultur mit vier Werten, die in je zwei Regeln konkretisiert sind (Übersicht 1).

Gira ist ein Unternehmen in Familienbesitz und einer der drei Geschäftsführer entstammt der Eigentümerfamilie. Die Personalfluktuation beträgt rund 5 Prozent, wobei 1 bis 2 Prozentpunkte auf die Initiative der Beschäftigten zurückgehen, die restlichen 3 bis 4 Prozentpunkte sind altersbedingte oder vom Unternehmen initiierte Fluktuationen. Die formulierten Leitlinien, die Unternehmenskultur eines inhabergeführten Familienunternehmens und die Stammbelegschaft sind stabilisierende Faktoren.

2 Ausgangslage

Die vier für Gira entscheidenden Anlässe für die Teilnahme am Projekt VITNESS und für eine Bearbeitung der Dimensionen Flexibilität und Stabilität waren somit:

- · demografischer Wandel,
- Produktinnovationen,
- Prozessinnovationen und
- starke Streuung der geforderten Mengen.

Diese vier Aspekte führen in ihrem Zusammenwirken zu einer hohen Dynamik im Betrieb, die einerseits für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung notwendig ist, andererseits aber durch eine entsprechende Stabilisierung ausbalanciert werden muss. Die Ausgangslage umfasst also sowohl die Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen für den Betrieb insgesamt als auch die spezifisch personalwirtschaftliche Herausforderung des demografischen Wandels.

Die Entwicklungstrends im Unternehmen und die daraus entstehenden Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen für den Betrieb als Ganzes lassen sich stichwortartig wie folgt charakterisieren:

- Anzahl der Artikel hat sich binnen 20 Jahren verdreifacht – somit Entwicklung der Produktund der Prozessinnovationen in eine neue Größenordnung.
- Von der Mechanik zur Elektronik somit Aufbau neuer Qualifikationen mit der Erfordernis, die Kernkompetenzen zu erhalten.
- Von der Hardware zur Software somit letztlich Wechsel in eine neue Branche.

- Von der Push- zur Pull-Organisation somit vollständige Reorganisation des Einkaufs und der Produktion im engeren Sinne bis hin zur Auslieferung der Endprodukte.
- Von der funktionalen zur Prozessorganisation (eine Folge des Wechsels zur Pull-Organisation, aber die Aufbau- und damit die Ablauforganisation des gesamten Unternehmens betreffend) – somit Übergang von der Abteilungssicht zur Betrachtung der Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse.
- Aufkauf einiger der wenigen direkten Mitbewerber durch Großunternehmen, die nun die Möglichkeiten des jeweiligen Konzernverbunds nutzen – somit Intensivierung des Wettbewerbs.

Die Stellung von Gira zum Thema demografischer Wandel wird in Abschnitt 3 genauer dargestellt. Vorab soll ein wesentlicher Gesichtspunkt genannt werden: Das Unternehmen beschäftigt viele ältere Mitarbeiter. In einigen Bereichen droht ein größerer Teil der Beschäftigten in den nächsten zehn bis 15 Jahren geschlossen in den Ruhestand zu gehen und das Wissen mitzunehmen. Eine besondere personalwirtschaftliche Herausforderung liegt ferner im hohen Ingenieuranteil an der Belegschaft, sowohl in den technischen Bereichen als auch im Vertrieb. Zur Sicherung des Ingenieurnachwuchses wird über konkrete Maßnahmen nachgedacht, beispielsweise über eine Beteiligung am dualen Studium.

3 Vorgehensweise beim Projekt VITNESS

Die skizzierten Herausforderungen zeigten sich in verschiedenen Dimensionen. Die ingenieurmäßigen Herausforderungen konnte Gira als technikorientiertes Unternehmen professionell bearbeiten. Ein nächster Schritt war die Entscheidung, im Rahmen von VITNESS ein Personalprojekt zu initiieren. Die EFQM-Selbstbewertung legte eine nähere Beschäftigung mit dem Overall Employment Deal (OED, vgl. Kapitel 4.4 dieses Leitfadens) nahe. Die weitere Diskussion ergab als wirkungsvollsten Ansatzpunkt die Befassung mit dem demografischen Wandel. Es konnte eindrücklich die Notwendigkeit nachhaltigen Handelns deutlich gemacht werden, um den beschriebenen Dynamiken zu begegnen. Das eigentliche Betriebsprojekt gliederte sich in zwei Phasen:

- · Vorbereitung und Altersstrukturanalyse sowie
- Ermittlung der Handlungsbedarfe.

Vorbereitung und Altersstrukturanalyse

Das Projekt VITNESS startete bei Gira mit der Analyse der Ausgangssituation. Die Analyse umfasste eine Sichtung

- des Führungssystems (Vision, Mission, Positionierungsziele, Unternehmenskultur, Verantwortlichkeiten),
- der bestehenden Betriebsvereinbarungen und
- der relevanten Rahmenbedingungen (zum Beispiel bestehende Personalentwicklungsmaßnahmen oder Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement).

Am Beginn des Projekts stand außerdem die Altersstrukturanalyse verbunden mit einer Qualifikationsstrukturanalyse. Die grobe Altersstruktur im gesamten Unternehmen war dem Personalleiter und damit der Geschäftsführung bekannt. Es ließ sich die Vermutung ableiten, dass sich in bestimmten Abteilungen, Tätigkeitsbereichen und Qualifikationsgruppen in naher Zukunft Handlungsbedarfe entwickeln würden.

Der betriebsspezifische Ansatz der Analyse bestand darin, die Tätigkeiten bei Gira zu Jobgruppen zusammenzufassen und jede Tätigkeit jeweils einer dieser Jobgruppen zuzuordnen. Eine Jobgruppe fasst Tätigkeiten vergleichbarer Anforderungsstruktur zusammen, wobei Stellenbezeichnungen oder Abteilungszuordnungen absichtlich außen vor gelassen werden. Die Anforderungen werden für die jeweiligen Arbeitsplätze ermittelt, unabhängig davon, welche Qualifikation die aktuellen Stelleninhaber nachweisen können. Durch die Unterscheidung zwischen Bereich und Stelleninhaber ist das Konzept der Jobgruppen besonders geeignet, demografische Risiken und Maßnahmen zu identifizieren, zu beurteilen und notwendige Aktivitäten zu realisieren. Beispiele für die unternehmensweit 13 Jobgruppen bei Gira sind: "Facharbeiter", "Anlernkräfte Montage" oder "Verkauf Techniker".

Nach der Definition und Einteilung der Jobgruppen erfolgten die Festlegung von Wachstumsannahmen pro Jobgruppe sowie die Bestimmung von Altersbandbreiten für Nachbesetzungen. Unter diesen Annahmen wurde die künftige Entwicklung hochgerechnet. Der Simulationszeitraum erstreckte sich über die Jahre 2010 bis 2017. Die Anpassungen der Regelaltersgrenze wurden dabei berücksichtigt. Fluktuation hingegen wurde nicht berücksichtigt, da die vom Unternehmen nicht beeinflusste Fluktuation sehr gering ist (1 bis 2 Prozent pro Jahr). Die Analyse konzentrierte sich auf die Stammbelegschaft; Auszubildende und Beschäftigte mit befristeten Aufgaben und Arbeitsverträgen bezog sie nicht

mit ein. Das Resultat der Altersstrukturanalyse wurde grafisch dargestellt, zunächst für den Betrieb insgesamt. Abbildung 2 zeigt die Original-Bildschirmausgabe des verwendeten Programms ASApro, die im Folgenden kurz erläutert wird:

Die Standardabweichung ist als statistische Größe ein Maß für die Streuung beispielsweise des Alters der Beschäftigten. Unter bestimmten

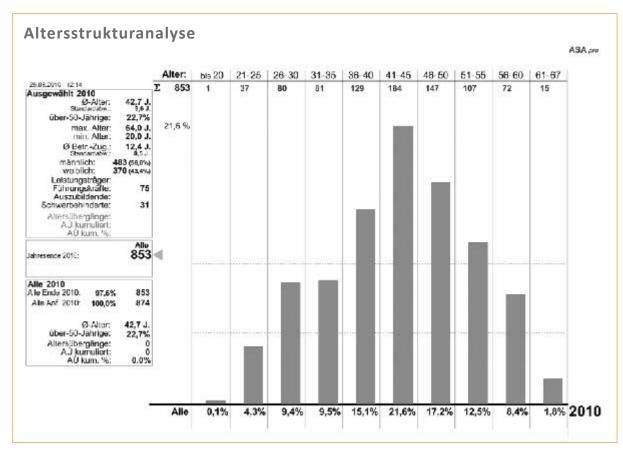


Abbildung 2 Quelle: Brochhaus, 2011

Annahmen kann man in diesem konkreten Beispiel formulieren, dass sich rund zwei Drittel der Beschäftigten in der Altersgruppe von 42,7 ±9,6 Jahren befinden. Das Programm erlaubt besondere Auswertungen für Leistungsträger, Führungskräfte, Auszubildende und Schwerbehinderte. Bei Gira wurden solche Auswertungen nur für Führungskräfte und Schwerbehinderte benötigt, für die anderen beiden Gruppen bleiben die Ausgaben leer. Bereits zum Auswertungszeitpunkt war bekannt, dass einige Beschäftigte das Unternehmen verlassen werden. Von den 874 ausgewerteten Beschäftigten am Anfang des Jahres 2010 werden am Ende des betrachteten Jahres noch 853 im Betrieb arbeiten, das entspricht 97,6 Prozent.

Bezogen auf ausgewählte Jobgruppen wurden die Entwicklungen des jeweiligen Durchschnittsalters und der Anteile der über 50-Jährigen prognostiziert. Diese Ergebnisse wurden zusammengefasst und bewertet. Aus einzelnen Kennzahlen ließ sich unmittelbar die Dringlichkeit von weiteren Maßnahmen ablesen.

Ermittlung der Handlungsbedarfe

Die Handlungsbedarfe wurden in fünf Workshops mit den Führungskräften für jeweils eine bis drei der zuvor definierten Jobgruppen ermittelt. Diese Workshops verfolgten zwei Ziele: erstens das Informieren und Sensibilisieren der Führungskräfte und zweitens die Ermittlung der Handlungsbedarfe. Zur Vorbereitung erhielten die Führungskräfte die Resultate der Altersstrukturanalyse für

ihren Verantwortungsbereich. Diskussionspunkte in den Workshops waren:

- die Ist-Situation,
- die zukünftigen Handlungsbedarfe und
- die Bewertung der Dringlichkeit von Maßnahmen zu den Themenkomplexen:
 - Gesundheit,
 - Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation,
 - Qualifikation und Wissen,
 - Personal und Rekrutierung,
 - Unternehmensentwicklung und Innovationen sowie
 - Unternehmenskultur und -führung.

Die Workshops mit den Führungskräften umfassten alle relevanten Aspekte der Arbeitsbeziehungen bei Gira und folgten dem Gedankengang des Overall Employment Deals (vgl. Kapitel 4.4 dieses Leitfadens). Von den Teilnehmern wurden vielfältige und für diesen Kontext typische Handlungsbedarfe angesprochen, zum Beispiel Förderung der Gesundheit, Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Intensivierung der Personalbeschaffungsmaßnahmen.

Als besonders markant für das Unternehmen stellten sich folgende Handlungsbedarfe heraus:

- Verringerung der gesundheitlichen Belastungen der Schichtarbeit,
- Aufrechterhaltung des erforderlichen Wissens im Außendienst:
 - aktuelles Produktwissen,
 - Beherrschung von Technologiesprüngen, wie sie mit der Entwicklung von der reinen

Mechanik zur Elektronik und weiter zur Software bereits erlebt wurden (der Einschätzung nach werden sich derartige Entwicklungen tendenziell beschleunigen),

- · Sicherstellung des Ingenieurnachwuchses,
- Versorgung des Unternehmens mit aktuellem Hochschulwissen und
- Aufrechterhaltung der Lern- und Veränderungsbereitschaft, wobei die Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion haben.

Diese Aspekte wurden vom Projektteam bewertet und verdichtet. Auf dieser Basis wurde ein Handlungskonzept entwickelt. Es beinhaltet neben spezifisch personalwirtschaftlichen Ansätzen auch Maßnahmen sowohl zur Stabilisierung (Sicherung der Stammbelegschaft durch Gesundheitsschutz, "Employer Branding") als auch zur flexiblen Reaktion auf Impulse vonseiten der Beschäftigten (Bedarf nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf) oder vonseiten des Marktes (Bedarf nach technisch neuen oder ständig verbesserten Produkten).

Viele aus den Analysen resultierende Empfehlungen deckten sich mit Aktivitäten, die bei Gira bereits in Erarbeitung oder Umsetzung sind:

- Projekt "Employer Branding" (Arbeitgebermarke), um das Unternehmen speziell für hochqualifizierte Nachwuchskräfte als attraktiven Arbeitgeber darzustellen,
- systematische Personalplanung, die absehbare Personalbedarfe langfristig durch die Weiterbildung von bereits im Betrieb Beschäftigten und durch Neueinstellungen decken kann,

- ergonomische Verbesserung der Arbeitsplätze, vor allem an Arbeitsplätzen mit hohen Belastungen,
- Verbesserung von Luft/Klima/Akustik, auch vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft,
- Projekt "Gesundheitsmanagement" als Zusammenfassung der verschiedenen Aktivitäten in diesem Bereich,
- Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie
- Intensivierung und Erweiterung des in der Produktion bereits eingeführten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

Es gab aber auch Handlungsbedarfe, für die noch keine Lösungen bestanden. Hierzu wurden einige Vorschläge erarbeitet (Übersicht 2).

Das Handlungskonzept wurde der Geschäftsführung vorgestellt und genehmigt. Die Umsetzung erfolgt seit dem Jahr 2011.

Ergebnisse

Aus dem Projekt VITNESS wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung ein Katalog von konkreten Maßnahmen abgeleitet. Diese Maßnahmen werden teilweise bereits umgesetzt, teilweise befinden sie sich noch in der Konzeptionsphase. Sie lassen sich drei Handlungsfeldern zuordnen:

- Arbeitszeit,
- Ergonomie und Gesundheit sowie
- Personalentwicklung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Weitere Lösungsvorschläge

Reduzierung von körperlichen Belastungen	 Erarbeitung eines alters- und alternsgerechten Schichtmodells für einen bestimmten Fertigungsbereich (bisher: veraltetes 5-Tage-Modell) Reduzierung der Nachtschichten für ältere Mitarbeiter Intensivierung tätigkeitsspezifischer Ausgleichstrainings am Arbeitsplatz, auch im Bürobereich 		
Gewährleistung der Lern- und Veränderungsbereitschaft und der Aktualität des Wissens	 Intensivierung der Innovationskooperation mit Hochschulen zum Knowhow-Transfer (Praktika, Abschlussarbeiten, Vorträge an Hochschulen, gemeinsame Forschungsaktivitäten etc.) Einführung von Lernpartnerschaften (beispielsweise in altersgemischten Teams) zur Absicherung von Erfahrungswissen und zum Einbringen von frischem Hochschulwissen Schaffen von Anreizen für die gesamte Erwerbsbiografie und Ermöglichung/Förderung wechselnder Tätigkeiten Lernen als Pflichtaufgabe: festes Stundenkontingent und klare Ziele für die Weiterbildung/Weiterentwicklung 		
Verbesserung der Personal- beschaffung	Aufbau eines eigenen Nachwuchses an Ingenieuren durch ein geeignetes Modell "Studium und Berufsausbildung"		
Reduzierung von Belastungen/ Abfedern des Berufsausstiegs	 Angebot zur Verringerung der Wochenarbeitszeit auf 30 Stunden in belastenden Situationen (zum Beispiel ab 60 Jahren) Ermöglichung einer frühzeitigen Stabübergabe bei Führungskräften und Wechsel in Stellvertreterrolle 		
Beratung und Orientierung	• Einführung eines gezielten Beratungsangebots zum kompletten Kontext demografischer Wandel zu festen Zeitpunkten (zum Beispiel 40, 50, 60 Jahre)		

Übersicht 2 Eigene Darstellung

Arbeitszeit

In puncto Arbeitszeit wird von kurzfristig realisierbaren Maßnahmen (etwa Optimierung der Schichtarbeit) über mittelfristige Anpassungen (etwa Familien- und Weiterbildungszeiten) bis hin zu langfristiger Planung (etwa Lebensarbeitszeitkonten) die gesamte Palette der Möglichkeiten überprüft und je nach dem spezifischen Bedarf

konzipiert und verwirklicht. Diese Konzepte umfassen nicht nur die Arbeitszeit, sondern auch das Entgelt und weitere Vergütungskomponenten und entsprechen somit dem Overall Employment Deal.

Die Folgen der Beanspruchung durch Schichtarbeit und vor allem durch Nachtschichten sind für ältere Mitarbeiter schwerer zu kompensieren als für jüngere. Langjährige Schichtarbeit mit Nachtschichten kann die Arbeitsfähigkeit negativ beeinflussen, besonders in Kombination mit weiteren Risikofaktoren. Nachtschichten gibt es bei Gira in der Kunststofftechnik. Für Produktionsmitarbeiter im Bereich Duroplast sollen dazu altersund alternsgerechte Schichtmodelle entwickelt und umgesetzt werden. Aus dem Bereich Thermoplast liegen bereits Erfahrungswerte vor, die zu analysieren und zu übertragen sind. Darüber hinaus wird geprüft, ob eine Reduzierung der Tätigkeiten in der Nachtschicht durch Verlagerung auf andere Schichten erfolgen und damit eine Verringerung des Personalbedarfs in der Nachtschicht erreicht werden können.

Vor dem Hintergrund des sinkenden Arbeitskräfteangebots in Deutschland sollen durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf neue
Beschäftigtengruppen gewonnen sowie die Arbeitsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten
im Unternehmen gefördert werden. Die Maßnahmenplanung fußt bei Gira auf den Ergebnissen aus dem Projekt "Vereinbarkeit von Familie
und Beruf" und zielt ab auf Maßnahmen für Beschäftigte mit Kindern (speziell Frauen jüngeren
und mittleren Alters) und auf Mitarbeiter mit zu
pflegenden Angehörigen.

Flexible Gestaltung einschließlich Reduzierung der Arbeitszeit ist insgesamt geeignet, die Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen. Daher wird Mitarbeitern jeden Alters in bestimmten Lebensphasen die Möglichkeit zur Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 30 Stunden gegeben.

Das Ansparen von Finanzmitteln über die Umwandlung von Zeitguthaben in Geld und die spätere Rückverwandlung in Arbeitszeit gibt ebenfalls Freiräume zur Gestaltung einer Berufstätigkeit. Dies gilt vor allem dann, wenn langfristig angespart werden kann. Die Verwendungsanlässe und -zwecke sind grundsätzlich vielfältiger Natur. Mittelfristig wird Gira prüfen, welche Chancen und Risiken diesbezüglich vorliegen und welche Ansätze für das Unternehmen infrage kommen.

Ergonomie und Gesundheit

Die ohnehin vorgeschriebenen und durchgeführten Maßnahmen zu Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und betrieblicher Gesundheitsförderung werden auf ihre demografische Komponente hin untersucht. Die Beteiligten werden sensibilisiert und gegebenenfalls fortgebildet.

Hohe, vor allem alterskritische Belastungen aus der Arbeitstätigkeit sind konsequent aufzudecken, zu analysieren und zu beseitigen oder zu vermindern. Dies kommt allen Altersstufen im Unternehmen zugute. Auch im Bürobereich sind ergonomische Arbeitsmittel Instrumente, um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten. Dies betrifft sowohl die Büroausstatungen (Stühle, Tische, Beleuchtung etc.) als auch die Bildschirmarbeit im engeren Sinne (vgl. Bildschirmarbeitsverordnung). Hier richten sich die Maßnahmen bei Gira zunächst auf drei Punkte:

 die Formulierung beziehungsweise Aktualisierung von Leitlinien und Regeln für die Büroplanung und die Beschaffung von Büromöbeln,

- die Formulierung beziehungsweise Aktualisierung von Leitlinien und Regeln für die Gestaltung von Bildschirmarbeit und die Beschaffung von Arbeitsmitteln sowie
- die Qualifizierung der zuständigen Mitarbeiter (Einkauf etc.).

Mit zunehmendem Alter erhöhen sich die Ausfallzeiten durch Krankheit. Häufigste Diagnose sind Muskel- und Skeletterkrankungen, die beispielsweise durch einseitige Beanspruchung oder Fehlhaltungen verursacht werden. Chronische Erkrankungen spielen im höheren Alter eine erhebliche Rolle. Vor diesem Hintergrund sind ausgleichende Übungen, die sich auf arbeitsplatz- und tätigkeitsspezifische Belastungen für das Muskel-Skelett-System beziehen, eine weitere Maßnahme. Konkret geplant sind:

- Identifikation von dafür infrage kommenden Arbeitsplätzen und -tätigkeiten im gewerblichen Bereich,
- stärkerer Einsatz des Physiotherapeuten direkt an den Arbeitsplätzen (vor allem in der Produktion) und
- Integration von Ausgleichsübungen bei der Bildschirmarbeit.

Personalentwicklung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Die Entwicklung der Mitarbeiter wird über die gesamte Berufslaufbahn hinweg in den Blick genommen und überprüft – von Ausbildung/Studium und Weiterbildung über die Standortbestimmung in der mittleren und späteren Phase des Berufslebens bis hin zu Wissensmanagement und Model-

len eines für Beschäftigte und Unternehmen sinnvollen Endes der Berufstätigkeit. Noch fehlende Bausteine werden konzipiert und eingeführt.

Angesichts einer zunehmend älter werdenden Belegschaft sollen bei den Mitarbeitern die Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Anregung und Umsetzung notwendiger Innovations- und Veränderungsprozesse gefördert werden. Daher erfolgt im geplanten Lean-Projekt eine Berücksichtigung des Themas zur

- Reduzierung von Ängsten vor Veränderungen bei den Mitarbeitern,
- Motivation f
 ür ständige Verbesserung (auch) bei den Mitarbeitern 50+ und
- Förderung sozialer und methodischer Kompetenzen.

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und der wachsende Anteil an Mitarbeitern 50+ bei Gira erzeugt umfangreiches Erfahrungswissen. Aktuell und künftig ist aufgrund von geringer Fluktuation ein geringer automatischer Zuwachs an Wissen von außen zu erwarten. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit bei sinkender Halbwertszeit des Wissens führt dazu, dass lebenslanges Lernen notwendig ist.

Eine Maßnahme, um dem gerecht zu werden, sind Lernpartnerschaften für ein gemeinsames projektbezogenes Lernen im Arbeitsprozess von zwei oder mehr Partnern, zwischen denen ein spürbarer Altersunterschied bestehen muss. Zudem soll ein Konzept für ein strategisches Management von Kooperationen mit Wissenschafts-

einrichtungen aufgebaut werden. In einem unternehmensumfassenden Gesamtkonzept werden alle Kooperationsaktivitäten gebündelt und in ein einheitliches Zielsystem eingebunden, welches neben anderen auch demografieorientierte Ziele einschließt.

Beschäftigte in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens standen bisher weniger im Fokus der Personalentwicklung. Eine längere Lebensarbeitszeit erfordert jedoch ein Personalmanagement, das auch für diese Beschäftigten Perspektiven ausarbeitet. Dies kann nur im gemeinsamen Dialog zwischen Unternehmen und Mitarbeitern erfolgen (vgl. das bei Gira bereits bestehende Projekt "Mitten-im-Job"). Daher erfolgt künftig mit den "Orientierungstagen 40-50-60+" an die jeweiligen Mitarbeitergruppen das Angebot, sich mit ihrer derzeitigen Arbeit und ihrem weiteren beruflichen Weg aktiv auseinanderzusetzen.

4 Erfolgsfaktoren, Barrieren und Gesamturteil

Bei Gira wurden schon vor dem Start des Projekts VITNESS viele Maßnahmen – auch mit personalwirtschaftlichem Bezug – durchgeführt. Die demografische Entwicklung war für den Betrieb eine wichtige Herausforderung, aber auch nur eine unter mehreren. Im Laufe des Projekts wurde immer deutlicher, dass die Vorbereitung eines Unternehmens auf die Konsequenzen des demografischen Wandels vielfältige Veränderungen beinhaltet, die einer hohen Aufmerksamkeit und zeitlichen Kapazität in der Projektleitung und in den betroffenen Bereichen bedürfen. Dies zu leisten, war aufgrund der Vielzahl an Entwicklungen und an anderen laufenden Projekten nicht immer möglich.

Nach der Selbsteinschätzung bei Gira hätte das Projekt gewinnen können, wenn der Personalleiter mehr Ressourcen und mehr Zeit hierfür hätte einsetzen können. Die operativen Führungskräfte wurden erst relativ spät, nämlich mit Beginn des Projekts, informiert. Eine frühere Informationsübermittlung und Einbeziehung zu den Herausforderungen des demografischen Wandels, den eingesetzten Analysewerkzeugen und den daraus folgenden Betriebsprojekten hätte die Führungskräfte auch für weitere Bereiche qualifizieren können. Eine Möglichkeit der besseren Vorbereitung wären allgemeine Informationen, die vorab und in geeigneter Form den Führungskräften zur Verfügung gestellt werden, beispielsweise als "demografischer Leitfaden".

Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei Gira ist die Einsicht der Führungskräfte in die Notwendigkeit von Veränderungen zu nennen, das heißt die Überzeugung, dass das Unternehmen insbesondere durch den demografischen Wandel, aber auch durch notwendige Produkt- und Prozessinnovationen sowie durch die geforderte Mengenflexibilität in eine Dynamik gerät, die über entsprechende Maßnahmen gestaltet werden muss. Hilfreich war die klare Struktur, die durch die Unterteilung in Jobgruppen vermittelt wurde.

Treiber des Projekts bei Gira war der Personalleiter, der auch als Projektleiter fungierte. Sehr wichtig für ihn war es, zu hören, "was aus der Organisation kommt", und dies zu reflektieren. Er erhielt Unterstützung durch die Geschäftsführung, nachdem das Thema Demografie bei einer der jährlichen SWOT-Analysen (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) als für seinen, den Personalbereich, entscheidend identifiziert wurde. Für Gira besonders bedeutsam war es, dass das Projekt im Einklang mit den veröffentlichten Unternehmensleitlinien und Unternehmenszielen steht.

Im Rahmen des Projekts VITNESS konnten die Analysephase durchgeführt und erste Maßnahmen umgesetzt werden. Künftig werden, auch nach dem Ende der Förderphase, weitere Maßnahmen umgesetzt. Die Altersstrukturanalyse wird jährlich neu erstellt und es werden gegebenenfalls weitere Handlungsbedarfe identifiziert und entsprechende Aktivitäten entwickelt. Impulse kommen auch aus Produkt- und Prozessinnovationen und werden die im Projekt VITNESS und die darüber hinaus erarbeiteten Flexibilitätspotenziale benötigen.

Ansprechpartner für das Projekt: Martin Brochhaus, Leiter Personal

Adresse:

Gira Giersiepen GmbH & Co. KG Elektro-Installations-Systeme Industriegebiet Mermbach Dahlienstraße 12 42477 Radevormwald

Weitere Informationen zum Unternehmen:

www.gira.de

Literatur & Links

Brochhaus, Martin, 2011, Herausforderungen des demografischen Wandels erkennen und beherrschen. Praxisbericht aus der Gira Giersiepen GmbH & Co. KG auf dem Management Circle Seminar "Der zertifizierte Demografie-Manager" am 28. März 2011 in Frankfurt am Main

Gira, 2009, Wir verantworten Zukunft, 2. Auflage, Radevormwald (Selbstverlag)

Gira, 2011, http://www.gira.de und angehängte Seiten [Stand: 14.4.2011]

Kapitel 6

Handlungsempfehlungen

Autoren der Institute Fraunhofer ISI / ifaa / IW Köln / RKW

1. Flexibilität schaffen – Win-win-Situation für Arbeitgeber und Beschäftigte

Ausgangslage

Durch die zunehmende Globalisierung und durch eine verstärkte Kundenorientierung hat sich der Flexibilitätsbedarf der Unternehmen in den letzten Jahren erhöht und wird voraussichtlich weiter steigen. Instrumente der Flexibilität beziehen sich sowohl auf innerbetriebliche Aspekte wie Personalstruktur, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Qualifizierung als auch auf externe Rahmenbedingungen wie Auftragseingänge, Arbeitsmarktlage, Arbeitskräfteangebot und Outsourcing-Optionen.

Handlungsempfehlungen

- Zur Abfederung von saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen setzen die Unternehmen am besten Arbeitszeitkonten ein, auf denen sie die Zeitguthaben der Mitarbeiter anwachsen lassen und über Freizeitausgleich wieder abschmelzen können. Die so erzeugte hohe interne Flexibilität erlaubt es den Unternehmen, sehr viel seltener auf Maßnahmen wie den Abbau der Stammbelegschaften zurückgreifen zu müssen.
- Da diese Form der Flexibilität nicht nur den Unternehmen Vorteile bringt, sondern auch den Mitarbeitern, empfiehlt es sich, die Winwin-Situation möglichst attraktiv für beide Seiten zu gestalten und sie unternehmensintern und -extern zu kommunizieren: Eine hohe Souveränität bei den Arbeitszeiten erleichtert den Beschäftigten die Vereinbarkeit

von Familie und Beruf, von Pflege und Beruf oder von Ehrenamt und Beruf. Daher trägt sie in hohem Maße zur Bindung der Mitarbeiter bei und steigert die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

2. Die richtige Flexibilisierungsstrategie finden – durch die Passfähigkeit zur eigenen Wettbewerbsstrategie

Ausgangslage

Aufgrund der Erfahrungen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise messen viele Unternehmen der Steigerung ihrer betrieblichen Flexibilität zunehmend eine strategische Bedeutung bei. Doch die Anforderungen sind bei ihnen sehr unterschiedlich: Wegen ihrer individuell verschiedenen Wettbewerbsstrategien sind nicht alle Unternehmen gleichermaßen damit konfrontiert, flexibel auf Kundenanforderungen reagieren zu müssen. Zudem wird die Vielschichtigkeit der möglichen Flexibilitätskonzepte oft unterschätzt. Beispielsweise wird ein Betrieb, der sich über eine kurzfristige Bereitstellung kundenspezifisch angepasster Produktvarianten im Wettbewerb differenziert, durch Maßnahmen zur Steigerung der Volumenflexibilität nur wenig profitieren und seine bestehenden Vorteile möglicherweise sogar gefährden.

Handlungsempfehlungen

 Bevor Konzepte und Maßnahmen zur Steigerung der Flexibilität ausgewählt und eingeführt werden, ist es empfehlenswert, die genauen Anforderungen an die eigene Flexibilität bezogen auf die betriebsspezifische Situation und Wettbewerbsstrategie zu definieren. Hierbei geht es besonders darum, diejenigen Flexibilitätsdimensionen zu identifizieren, die für die aktuellen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz maßgebend sind und/oder die für die künftige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen wichtige Potenziale darstellen. Aus der personalwirtschaftlichen Perspektive sollte sich in diesem Zusammenhang die Aufmerksamkeit vor allem auf individuelle und gruppenbezogene Unterschiede bei der Einsatzflexibilität der Beschäftigten richten. Zum Beispiel sind ältere Beschäftigte, deren Kinder bereits erwachsen sind, meist flexibler einsetzbar als jüngere mit Betreuungspflichten.

• Um die Flexibilität in den so identifizierten Dimensionen gezielt zu steigern, lassen sich entsprechende Maßnahmen – wie etwa differenzierte Arbeitszeitmodelle oder technische und organisatorische Befähiger-Konzepte – bedarfsgerecht auswählen und anpassen. Weil das Schaffen von Flexibilitätsspielräumen oft verbunden ist mit Kosten, ist ein solches Vorgehen sinnvoll und erhöht die Effektivität und Effizienz der eingesetzten Ressourcen.

3. Stabilität in das Unternehmen bringen – durch ständige Verbesserung der Geschäftsprozesse

Ausgangslage

Im Zuge der demografischen Entwicklung steigt das Durchschnittsalter der Belegschaften in den Unternehmen spürbar an, Fachkräfte werden knapper und der Arbeitsmarkt wird angespannter. Stabilisierende Maßnahmen wie der Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems oder der systematische Aufbau von Prozessroutinen zielen auch darauf ab, das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten verlässlich zu gestalten. Allerdings praktizieren dies erst 50 Prozent aller Unternehmen und 80 Prozent der Großunternehmen.

Handlungsempfehlungen

- Um die Prozessqualität in den Unternehmen zu steigern, sind Projekte zur Verbesserung von Aufbau- und Ablaufstruktur oder zur Optimierung der abteilungsübergreifenden Kommunikation und Kooperation sinnvoll. In diese Projekte sollten die Beschäftigten von Beginn an einbezogen werden.
- Die Nutzung von Qualitätsmanagementsystemen hat sich ebenfalls bewährt. Zum Beispiel sollte der Einsatz des EFQM-Modells weiter verbreitet werden im Interesse von Arbeitgebern und Beschäftigten. Denn damit lassen sich Strukturen und Prozesse in den Unternehmen transparenter machen und verbessern.

4. Stabilität in das Unternehmen bringen – durch eine gestärkte Mitarbeiterbindung

Ausgangslage

Die demografische Entwicklung verursacht Engpässe auf dem Arbeitsmarkt. Schon heute ist es für viele Unternehmen kaum noch möglich, Auszubildende sowie Fach- und Führungskräfte im erforderlichen Ausmaß und so zeitnah zu finden, wie es notwendig wäre. Daher rekrutieren die Unternehmen zunehmend Personal auch in solchen Beschäftigtengruppen, die sie bis dahin seltener in der Belegschaft hatten, zum Beispiel weibliche oder ältere Fachkräfte und Migranten. Es müssen die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit diese gut integriert werden können. Zudem wird Mitarbeiterbindung – besonders der Schlüsselkräfte – in den nächsten Jahren und Jahrzehnten als Aufgabe wichtiger und ein immer relevanterer Wettbewerbsfaktor.

Handlungsempfehlungen

- Um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und die Beschäftigten mittel- und langfristig zu binden, ist es empfehlenswert, noch stärker als bisher auf eine familienfreundliche und auf Chancengleichheit ausgerichtete Personalpolitik zu setzen. Aber auch bei Neueinstellungen ist die Wahrnehmung als familienfreundlicher, Chancen eröffnender Arbeitgeber von großem Vorteil. Damit können Unternehmen besonders im Wettbewerb um gut qualifizierte Beschäftigte punkten.
- Als stabilisierende Instrumente haben sich ferner der Aufbau einer Vertrauenskultur, verschiedene Formen der Mitarbeiterbeteiligung und ein wertschätzender Führungsstil bewährt.

5. Flexibilität und Stabilität – Zusammenspiel erfolgreich gestalten

Ausgangslage

In der betrieblichen Praxis werden Flexibilität und Stabilität häufig als einander ausschließende Pole betrachtet. Maßnahmen zur Stabilisierung von Arbeits- und Produktionsprozessen stehen dann regelmäßig in einem ungünstigen Wechselspiel mit Maßnahmen zur Ausweitung der Flexibilitätsspielräume. Daraus entstehende Konflikte sind nicht nur aus Ressourcensicht wenig effizient, sondern führen unter dem Strich zu einem Weniger an Flexibilität und an Stabilität.

Handlungsempfehlungen

- Sicherlich können falsche Standards und übertriebene Kontrollhäufigkeit dazu führen, dass Flexibilitätsspielräume eingeengt werden. Die daraus resultierende Starrheit sollte nicht verwechselt werden mit der Stabilität im Sinne einer Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit von Prozessen und Arbeitsabläufen, die eine wichtige Rahmenbedingung für nachhaltige Flexibilität und kontinuierliches Lernen im Unternehmen darstellen.
- Um das Zusammenspiel zwischen Flexibilität und Stabilität als einander befruchtende Elemente erfolgreich zu gestalten, bieten sich unterschiedliche Konzepte an, die beide Dimensionen adressieren. Besonders die Integration von planenden und steuernden Aufgaben auf Werkerebene, der Einsatz des EFQM-Modells und langfristige Partnerschaften mit Lieferanten können gleichermaßen positiv auf die Flexibilität und auf die Stabilität wirken.

 Den einen "Universal-Befähiger" gibt es nicht. Der Einsatz und die Ausgestaltung von Maßnahmen – und somit das Zusammenspiel von Flexibilität und Stabilität – sollen daher immer unter Beachtung der individuellen Rahmenbedingungen und der Wettbewerbssituation des einzelnen Unternehmens erfolgen.

6. Potenziale zur Steigerung der Flexibilität und Stabilität voll ausschöpfen – durch integrierte Lösungsansätze

Ausgangslage

Gerade bei organisatorischen Lösungen zur Steigerung der Flexibilität und Stabilität handelt es sich häufig um komplexe und vielschichtige Konzepte, bei denen sowohl erhebliche Wechselwirkungen und Ausstrahleffekte auf andere organisatorische Abläufe als auch die Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen. Zum Beispiel erfordert die Integration von planenden und steuernden Aufgaben auf Werkerebene möglicherweise Anpassungen der hierarchischen Struktur, des Entlohnungssystems oder der Arbeitsorganisation. Ohne derartige Anpassungen bleiben die Wirkungspotenziale der getroffenen Maßnahmen oftmals hinter den Erwartungen zurück. Es besteht das Risiko eines Methodenwildwuchses von unterschiedlichen, sich teilweise behindernden oder gar konterkarierenden Konzepten innerhalb des Unternehmens. Dies kann sich bei den Mitarbeitern langfristig negativ auf die Bereitschaft zum Engagement für weitere Maßnahmen auswirken und die Veränderungsbereitschaft verringern.

Handlungsempfehlungen

- Idealerweise werden bei der Planung und Einführung von Maßnahmen zur Steigerung der Flexibilität und Stabilität immer integrierte, ganzheitliche Lösungsansätze umgesetzt.
- Das einzuführende Konzept etwa ein Managementsystem auf Basis des EFQM-Modells – wird dabei vorab geprüft im Hinblick auf mögliche Wechselwirkungen mit und Nebenwirkungen auf bestehende Strukturen und Prozesse im Unternehmen. Um die Potenziale des geplanten Konzepts voll ausschöpfen zu können, sollten die organisatorischen Rahmenbedingungen auf Basis dieser Prüfergebnisse angepasst werden.
- Umgekehrt kann solch ein integrierter Lösungsansatz auch dazu dienen, künftig von vornherein diejenigen Konzepte und Maßnahmen zu identifizieren oder so zu gestalten, dass ihre Passfähigkeit zu den gegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen im Unternehmen gewährleistet ist – und somit die volle Nutzung der Potenziale.

7. Altersstrukturanalyse

Ausgangslage

Der demografische Wandel bringt es mit sich, dass in naher Zukunft große Teile der Belegschaften in Rente gehen werden. Damit stehen deren Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten den Unternehmen nicht mehr zur Verfügung. Gleichzeitig wird es schwieriger, Fachkräfte zu finden und zu binden. Eine Analyse der Altersstruktur liefert Auskünfte über die Verteilung der Beschäftigten

auf Altersgruppen im Unternehmen insgesamt, in einzelnen Abteilungen oder an den verschiedenen Standorten.

Handlungsempfehlungen

- Um einen Überblick über die Beschäftigtenstruktur zu erhalten, ist es empfehlenswert, regelmäßig eine Personalbestandsanalyse einschließlich Altersstruktur- und Qualifikationsanalyse durchzuführen. Die Daten liefern Informationen darüber, ob ein Unternehmen mit seiner Personalstruktur stabil aufgestellt ist und wann welche Schlüsselkräfte für das Erreichen der Unternehmensziele dringend benötigt werden.
- Bei den sich anschließenden Rekrutierungsprozessen ist darauf zu achten, dass Arbeitnehmer aller Altersgruppen angesprochen werden. Hierfür müssen deren Interessen und Bedürfnisse in den Blick genommen werden, die je nach Qualifikation, je nach Typ und je nach Lebenssituation sehr unterschiedlich sein können.
- Angesichts des Fachkräftemangels ist das Augenmerk auch darauf zu richten, dass die älteren Mitarbeiter möglichst bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter motiviert und produktiv im Unternehmen gehalten werden. Dies kann beispielsweise geschehen durch eine alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung, durch flexible Arbeitszeiten, durch betriebliche Gesundheitsförderung und durch einen motivierenden Führungsstil. So können die langfristige Arbeits-, Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten und weiterentwickelt werden.

8. Qualifikationsbedarfsanalyse

Ausgangslage

Der demografische Wandel macht es schwieriger, geeignete Fach- und Führungskräfte zu finden. Gleichzeitig steigen die Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten, bedingt durch den hohen Flexibilitätsbedarf der Unternehmen. Eine Erhebung des Qualifikationsstands ermöglicht es den Personalverantwortlichen, einen Überblick über die vorhandenen Kompetenzen im gesamten Unternehmen, in bestimmten Abteilungen sowie an unterschiedlichen Standorten zu gewinnen.

Handlungsempfehlungen

- Auf der Basis der operationalisierten Unternehmensziele ist es zweckmäßig, regelmäßig den Qualifikationsstand zu analysieren. Diese Ist-Daten helfen dem Management zu erkennen, welche Maßnahmen der Weiterentwicklung der bestehenden Kompetenzen notwendig sind, um die Unternehmensziele zu realisieren.
- Eine kontinuierliche und lebensbegleitende Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter fördert die Einsatzflexibilität, wodurch das Unternehmen auf Veränderungen schneller reagieren kann.
- Um Fachkräfte zu binden, hat sich die Einrichtung interner Karrierewege vertikal und zunehmend auch horizontal bewährt. Eine darauf aufbauende maßgeschneiderte Personalentwicklung kann die Arbeitgeberattraktivität steigern.
- Auch die Potenziale von Geringqualifizierten sind stärker zu berücksichtigen. Geeignete,

aber noch nicht ausbildungsreife Nachwuchskräfte zum Beispiel benötigen eine spezielle Förderung. Angelernte Personen lassen sich zu Fachkräften fortbilden.

- Es ist ratsam, die Personalentwicklung methodisch zu unterstützen, etwa durch einen Wissenstransfer zwischen Jung und Alt in Form von Tandems und altersgemischten Teams.
 Es entsteht dabei in der Regel eine Win-win-Situation, die zum gegenseitigen Austausch von Kenntnissen und zum Abbau von Vorurteilen beiträgt. In verschiedenen Pilotunternehmen hat sich ferner eine systematische Wissenssicherung durch Nutzung von Wissenstafeln oder Projektdokumentationen erfolgreich etabliert.
- Lebenslanges Lernen ist als unverzichtbarer Bestandteil in die Unternehmenskultur zu integrieren. Personalqualifizierung sollte nicht reduziert werden auf vereinzelte, isolierte Weiterbildungsmaßnahmen, sondern systematisch für alle Altersgruppen und Hierarchieebenen praktiziert werden.

9. Mitarbeiter als Kunden betrachten – Leistungsklima verbessern und Fach- und Schlüsselkräfte binden

Ausgangslage

Alle Qualitätsmanagementsysteme folgen dem Leitgedanken der Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Kunden. Unternehmen investieren viel Geld, um ihre Kunden immer besser zu verstehen, zu binden und um neue Kunden zu

akquirieren. Die Mitarbeiter hingegen erfahren oftmals weit weniger Aufmerksamkeit. Für viele Betriebe gilt: Wenn die Kundenbindung auf ähnlich niedrigem Niveau wäre wie die Mitarbeiterbindung, wäre die Unternehmensexistenz gefährdet. Da die Abhängigkeit von guten Leuten wächst, gibt es zunehmend Überlegungen, die Mitarbeiter intern wie Kunden (des Personalmanagements und des Managements) zu behandeln. Ebenso wie die Gewinnung von Neukunden erwiesenermaßen bis zu fünfmal teurer sein kann als die Ausweitung des Geschäfts mit dem Kundenbestand, sind heutzutage die Kosten für die Rekrutierung von Fach- und Schlüsselkräften am Arbeitsmarkt exorbitant gestiegen – und werden weiter steigen.

Handlungsempfehlungen

• Auf die gleiche Weise, wie Unternehmen ihre Kunden differenziert nach deren Bedürfnissen oder Bindungsverhalten betrachten und eingruppieren, zum Beispiel durch ABC-Analysen, lassen sich auch Mitarbeiter nach soziodemografischen und verhaltensbezogenen Kriterien unterscheiden: Alter, Generationszugehörigkeit, familiäre Verpflichtungen, Karriereorientierung, kulturelle und religiöse Prägungen, Potenziale, Fach-/Schlüsselkräfte etc. Wie beim Kundenportfolio können unternehmensspezifische Mitarbeitertypologien gebildet werden. In beiden Fällen geht es um Ergebnis- beziehungsweise Leistungsverbesserungen und um das Schaffen der erforderlichen Voraussetzungen dafür. Sinnvoll ist zunächst ein Umdenken hin zur Anwendung modifizierter Customer-Relationship-Methoden

im Personalmanagement, also ein "Kundenmanagement für die Mitarbeiter". Nicht nur der Vertrieb, auch die Personalabteilung sollte kundenbezogen denken.

- Vorbereitend empfiehlt es sich, jene Kosten, die durch Mängel im kundenbezogenen Personalmanagement verursacht werden, mithilfe von Kennzahlen zu erheben. Beispiele dafür sind erhöhte Rekrutierungskosten oder Produktivitätseinbußen durch Fehlbesetzungen, Minderleistungen, Fehlzeiten und Fluktuation. Dies sollte unter besonderer Berücksichtigung der Schlüsselkräfte erfolgen.
- Auf Basis dieser Kennzahlen ist der wirtschaftliche Nutzen abschätzbar, den eine konsequente Ausrichtung des Personalmanagements auf die neuen Kundengruppen Fach- und Schlüsselkräfte bringt. Eine gute Orientierung gibt zum Beispiel die differenzierte Erfassung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, ihrer Bedürfnisse sowie ihres Bedarfs an Angeboten für eine bessere Work-Life-Balance. Hilfreich ist es ferner zu erfassen, inwieweit das Unternehmen seine Resonanzfähigkeit verbessert, etwa durch Angebote individueller Arbeitszeitmodelle und Sozialleistungen. Nebenbei wird auf diese Weise auch die Flexibilität des Unternehmens gegenüber konjunkturellen Schwankungen erhöht.

10. Mitarbeiterbefragung

Ausgangslage

In einigen Unternehmen sind Mitarbeiterbefragungen bereits als ein wichtiges personal- und organisationspolitisches Instrument etabliert und werden zur Ausgestaltung personalwirtschaftlicher Maßnahmen genutzt. Aus den Ergebnissen solcher Befragungen lassen sich systematisch die Meinungen und Einstellungen der Beschäftigten zu verschiedenen arbeitsbezogenen Themen gewinnen. Wenn ein Unternehmen weiß, was die Mitarbeiter motiviert, was sie erwarten und welche Faktoren bindend wirken, kann es sich noch besser als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Handlungsempfehlungen

- Die Mitarbeiterbefragung bietet eine gute Grundlage für einen gemeinsamen Veränderungsprozess. Sie darf aber nicht für sich allein stehen, sondern muss stets in ein personalwirtschaftliches Konzept eingebunden sein. Vor allem ist darauf zu achten, dass nach jeder Befragung zeitnah und transparent Maßnahmen aus den Ergebnissen abgeleitet werden.
- Aus einer zielgerichteten Mitarbeiterbefragung lassen sich auch Informationen zu den betrieblichen Stärken und Schwächen gewinnen. Auf dieser Basis sind jeweils spezifische personalpolitische Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Kapitel 7

Arbeitsmaterialien

Kapitel 7.1

Selbstbewertung, Priorisierung von Projekten, Bewertung von Projekten (RADAR-Logik)

Christiane Flüter-Hoffmann / Sibylle Stippler Institut der deutschen Wirtschaft Köln

> Prof. Dr. Ralf Neuhaus Hochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien

1. Fragebogen zur Selbstbewertung

Der Fragebogen basiert auf dem EFQM-Modell und bietet Ihnen eine Hilfestellung bei der Selbstbewertung Ihrer Organisation. Um Ihnen ein möglichst einfach handhabbares Instrument anbieten zu können, hat das VITNESS-Projektteam einige Fragen gekürzt. Spezifische Fragen zu ROWE (vgl. Kapitel 4.3) und OED (vgl. Kapitel 4.4) wurden ergänzt, sodass mit der Beantwortung eine spezifische EFQMplus-Selbstbewertung entsteht.

Füllen Sie den Fragebogen bitte gemeinsam mit Vertretern der relevanten Unternehmensbereiche aus (Personal, Finanzen, Produktion, Vertrieb etc.). Stellen Sie bei Unklarheiten sicher, dass jede Frage von allen Beteiligten verstanden wird. Suchen Sie entsprechende Belege und Unterlagen für alle Ergebnisse, Verfahren, Projekte und Kennziffern heraus. Nehmen Sie sich am besten einen ganzen Tag Zeit dafür, damit die Selbstbewertung für Sie wirklich den Mehrwert einer gründlichen Analyse bietet.

Beachten Sie, dass pro Frage nur eine Bewertung vorgenommen werden darf. Bitte nutzen Sie jeweils auch das Feld "Unsere Praxis" und vermerken Sie dort Detailinformationen und weiterführende Hinweise.

2. Formular zur Priorisierung von Projekten

Da der Nutzen verschiedener Projekte und die Fähigkeit zur Umsetzung bei unterschiedlichen Organisationen variieren, ist es darüber hinaus wichtig, eine Bewertung des Nutzens für Ihre und der Fähigkeit von Ihrer Organisation vorzunehmen. Aus dieser Bewertung ergibt sich die Priorisierung der Projekte.

3. Formular zur Bewertung von Projekten (RADAR-Logik)

Die RADAR-Logik (vgl. Kapitel 4.1) ermöglicht es, die Ergebnisse einer Organisation präzise zu bewerten und zu analysieren. Sie soll unterstützen beim Verständnis und bei der Einrichtung funktionierender Regelkreise in einer Organisation.

Hinweise

Um Ihnen einen Eindruck einer sinnvollen Selbstbewertung zu vermitteln, haben wir in dem folgenden Fragebogen für eine fiktive Organisation Eintragungen vorgenommen (in das Feld "Unsere Praxis" jeweils *in kursiver Schrift*).

Die Vorlage für Ihre eigene Selbstbewertung und die Formulare zur Priorisierung von Projekten sowie zur RADAR-Logik können Sie sich als beschreibbare PDF-Datei auf der Projekt-Website unter www.vitness.info kostenlos herunterladen und damit arbeiten.

Viel Erfolg bei Ihrer Selbstbewertung!

1. Fragebogen zur Selbstbewertung

Kriterium 1: Führung	Ist die Umsetzung Wenn JA: Wie stri	Ist die Umsetzung für das Unternehmen relevant? Wenn JA: Wie stringent ist diese in allen Unterneh	lst die Umsetzung für das Unternehmen relevant? Wenn JA: Wie stringent ist diese in allen Unternehmensbereichen erfolgt?	nsbereichen erfolg	şt?	
	NEIN	AL				
	1	2	8	4	5	9
Erläuterung: Wie die Führungskräfte Zweck und Vision der Organisation erarbeiten, wie sie hinsichtlich ihrer Werte und Verhaltensweisen gegenüber Kunden, Eigentümern, Mitarbeitern, Partnern und der Gesellschaft Vorbild sind und wie sie persönlich sicherstellen, dass die Prozessorganisation sowie die Organisationsstruktur die Umsetzung der Strategie unterstützen.	Nicht relevant oder noch nicht begonnen	Konzept vorhanden	Belegbare Umsetzung in einigen relevanten Bereichen	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren (z. B. Vorher- Nachher-Fotos,	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren Verbesserungen anhand von regelmäßig gemessenen Kriterien (z. B. Kennzahlen, Trends, Audits)
Frage 1: Haben die Führungskräfte eine klare und verständliche Unternehmensstrategie formuliert (Werte, Mission, Vision etc.), die durch ihr eigenes Handeln deutlich wird?			7			
Unsere Praxis: Wir haben ein Leitbild für unsere Unternehmensstrategie mit unseren Kernbotschaften und unseren Zielen entwickelt und dieses Leitbild sowohl an alle Führungskräfte als auch an die Mitarbeiter kommuniziert. Die Einhaltung der vereinbarten Grundsätze wird durch unser Bonussystem honoriert.	ernehmensstrategi. muniziert. Die Einho	e mit unseren Kerr altung der vereinb	ıbotschaften und uı arten Grundsätze w	nseren Zielen entw iird durch unser Bo	iickelt und dieses L onussystem honori	eitbild sowohl an ert.
Frage 2: Erfassen und verstehen die Führungskräfte die gegenwärtigen und zukünftigen Erwartungen und Bedürfnisse der externen Interessengruppen und arbeiten sie mit diesen persönlich zusammen? Wenn JA: Wie?		7				
Unsere Praxis: Wir haben ein Kundenprojekt durchgeführt und in Workshops mit externer Moderation erarbeitet, wie die verschiedenen Kundengruppen unsere Produkte und Dienstleistungen sehen und welche Erwartungen sie an uns haben.	eführt und in Work. wartungen sie an u	shops mit externer ns haben.	. Moderation erarb	eitet, wie die versc	hiedenen Kundeng	yruppen unsere
Frage 3: Findet zwischen den Führungskräften und deren Mitarbeitern ein kontinuierlicher Informationsaustausch statt und können die Führungskräfte die Mitarbeiter motivieren, aktiv an Verbesserungspotenzialen mitzuwirken?					>	
Unsere Praxis: Seit drei Jahren finden systematisch Mitarbeitergespräche und Führungskräftefeedbacks statt. Die Führungskräfte werden auf Basis dieser Bewertungen gecoacht. Verbesserungen sind allmählich auch anhand der Kennzahlen feststellbar.	Mitarbeitergespräcl Ilich auch anhand a	he und Führungskr Ier Kennzahlen fesi	äftefeedbacks statt tstellbar.	:. Die Führungskräf	fte werden auf Bas	iis dieser

Frage 4: Inwieweit ist das Managementsystem der Organisation definiert und inwieweit erfolgt eine kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung?	7	
Unsere Praxis: Wir haben letztes Jahr ein größeres Reorganisationsprojekt durchgeführt und sind von einer Linien- zu einer Matrix-Organisation übergegangen. Insofern haben wir das neue Managementsystem bisher nur in Teilen umgesetzt.	ojekt durchgeführt und sind von einer Linien- zu einer Mo umgesetzt.	atrix-Organisation übergegangen.
Frage 5: Stellen die Führungskräfte die Flexibilität und Veränderungsfähigkeit der Organisation sicher und verbessern deren Leistung?	>	
Unsere Praxis: Unsere Führungskräfte erkennen erfolgreich umgesetzte Veränderungen bei ihren Mitarbeitern an und wir honorieren erfolgreich umgesetzte Veränderungen in den Abteilungen und Teams durch Boni. Dazu gibt es umfangreiche Dokumentationen.	te Veränderungen bei ihren Mitarbeitern an und wir hond s umfangreiche Dokumentationen.	orieren erfolgreich umgesetzte
Frage 6: Vermitteln die Führungskräfte durch ihr eigenes Handeln die Ziele, Leitlinien, Werte und die Kultur der Organisation und agieren somit als Vorbilder?	>	
Unsere Praxis: Wir führen regelmäßig Führungskräfteschulungen durch. Allerdings zeigen uns die Führungskräftefeedbacks, dass wir unser Ziel immer noch nicht ganz erreicht haben und nicht in allen Bereichen vorbildliche Führungskräfte haben. Wir werden uns weiter verbessern.	ch. Allerdings zeigen uns die Führungskräftefeedbacks, de skräfte haben. Wir werden uns weiter verbessern.	ass wir unser Ziel immer noch nicht
Frage 7: Sind die Führungskräfte in der Lage, die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu erkennen, diese zu fördern und gewinnbringend für das Unternehmen einzusetzen?	>	
Unsere Praxis: Dies ist ein aktuelles Projekt von uns. Wir wollen die Führungskräfte zu Personalentwicklern ihrer Mitarbeiter ausbilden. Das Konzept dazu ist vorhanden.	hrungskräfte zu Personalentwicklern ihrer Mitarbeiter at	usbilden. Das Konzept dazu ist
Frage 8: Übernehmen die Führungskräfte eine Funktion als Coach und Förderer ihrer Mitarbeiter und befähigen diese dadurch, bessere Leistungen zu erbringen?	>	
Unsere Praxis: Dies ist Teil der Führungskräfteschulungen, die aber noch nicht komplett durchgeführt sind. Insofern ist das Konzept vorhanden, aber die Umsetzung geschieht gerade erst.	ch nicht komplett durchgeführt sind. Insofern ist das Kon	zept vorhanden, aber die Umsetzung
Frage 9: Sorgen die Führungskräfte für optimale Rahmenbedingungen, sodass die Mitarbeiter ihre Ziele erreichen und ihre Potenziale gemäß dem betrieblichen Bedarf entfalten können?	>	

Kriterium 2: Strategie	Ist die Umsetzung Wenn JA: Wie str	Ist die Umsetzung für das Unternehmen relevant? Wenn JA: Wie stringent ist diese in allen Unterneh	Ist die Umsetzung für das Unternehmen relevant? Wenn JA: Wie stringent ist diese in allen Unternehmensbereichen erfolgt?	nsbereichen erfol	gt?	
	NEIN	AL				
	1	2	3	4	2	9
Erläuterung: Wie die Organisation eine Strategie entwickelt, einführt, überprüft und anpasst, die geeignet ist, die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen zu erfüllen.	Nicht relevant oder noch nicht begonnen	Konzept vorhanden	Belegbare Umsetzung in einigen relevanten Bereichen	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren Verbesserungen (z. B. Vorher- Nachher-Fotos,	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren Verbesserungen anhand von regelmäßig gemessenen Kriterien (z. B. Kennzahlen, Trends, Audits)
Frage 1: Fließen Informationen aller Interessengruppen in den Prozess der Strategieentwicklung ein, zum Beispiel Informationen aus dem externen Umfeld, aus Markt und Marktsegmenten, aus der Analyse von Wettbewerbern oder von Erwartungen interner Interessengruppen?						7
Unsere Praxis: Wir lassen regelmäßig Marktanalysen für unsere Produkte erstellen. Wir lassen Trendscouts für uns arbeiten, die uns Produktinnovationen vorschlagen. Seit Jahren fließen diese Analysedaten in unsere Strategieentwicklung mit ein.	ı für unsere Produl n unsere Strategie	kte erstellen. Wir la entwicklung mit ei	assen Trendscouts j n.	'ür uns arbeiten, di	ie uns Produktinno	vationen
Frage 2: Basiert die Strategie auf einer strukturierten Reflexion der eigenen Fertigkeiten und Leistungen? Wenn JA: Wie?			7			
Unsere Praxis: In manchen neuen Bereichen müssen wir immer wieder externes Know-how zukaufen, obwohl wir unsere Mitarbeiter systematisch und regelmäßig schulen. Einige Veränderungen passieren zu schnell, um sie mit den eigenen Ressourcen zu bewältigen.	wir immer wieder ı zu schnell, um sie	externes Know-ho mit den eigenen F	w zukaufen, obwoł Ressourcen zu bewö	ıl wir unsere Mitar İltigen.	beiter systematiscl	h und
Frage 3: Wird der strategische Plan in regelmäßigen Abständen in Bezug auf die Zielerreichung über- prüft, bewertet und gegebenenfalls angepasst? Unsere Praxis: Einmal jährlich trifft sich das Management mit der obersten Führungsebene zur Strategiesitzung. Dort werden die Jahresziele festgelegt. Sollte es zwischendurch Korrekturbedarf – etwa durch konjunkturelle Schwankungen – geben, wird kurzfristig entschieden.	ment mit der ober. h konjunkturelle Sc	sten Führungseber :hwankungen – ge	ne zur Strategiesitz ben, wird kurzfristi	 Jost werden of gentschieden. 	die Jahresziele fest _i	gelegt.

Frage 4: Leiten sich aus den strategischen Zielen Teilziele für die einzelnen Unternehmensbereiche ab und erfolgt deren strukturierte Kommunikation und Umsetzung gemeinsam mit den Mitarbeitern?
Unsere Praxis: Jeder Abteilungsleiter ist dafür verantwortlich, aus den Unternehmenszielen die Abteilungsziele abzuleiten und mit den Teams zu besprechen, welchen Beitrag jedes Team zur Zielerreichung von Abteilung und Betrieb leisten kann.
Frage 5: Analysieren Sie in regelmäßigen Abständen die aktuellen und zukünftigen Bedarfe der Organisation, zum Beispiel bezüglich der Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter?
Unsere Praxis: Ja. Die Personalabteilung hat ein umfangreiches Berichtssystem eingeführt, in dem auch die Aktivitäten des Personalmarketings dokumentiert werden. Regelmäßig befragt die Personalabteilung die einzelnen Fachabteilungen nach dem mittel- und langfristigen Bedarf.
Frage 6: Analysieren Sie in regelmäßigen Abständen die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter und deren Einstellung gegenüber der Organisation, zum Beispiel durch eine Mitarbeiter- befragung?
Unsere Praxis: Nein, das haben wir bisher noch nicht gemacht, weil es für uns zu aufwendig war, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen.
Frage 7: Spiegeln Sie die zuvor genannten Analysen ✓ und leiten Sie daraus strategische Ziele für Ihre Personalarbeit ab?
Unsere Praxis: Wir haben in zwei Strategieworkshops zusammen mit Mitarbeitern aus allen Abteilungen eine Vision für unser Haus entwickelt und langfristige Ziele erarbeitet: Wo wollen wir in fünf Jahren stehen? Daraus haben wir auch mittelfnistige Ziele für die Personalarbeit abgeleitet.
Frage 8: Wird Leistungsmessung als zentrales Element des strategischen Managements ein- gesetzt? Wenn JA: Wie?
Unsere Praxis: Wir haben vor zwei Jahren ein umfassendes Beurteilungssystem eingeführt. Es hat noch ein paar Unwuchten, aber wir verbessern es von Jahr zu Jahr.
Frage 9: Unterstützt Ihre Organisation den Wandel von der Anwesenheitsorientierung hin zur strikten Ergebnisorientierung? Wenn JA: Wie?

Kriterium 3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Ist die Umsetzung Wenn JA: Wie str	Ist die Umsetzung für das Unternehmen relevant? Wenn JA: Wie stringent ist diese in allen Unterneh	imen relevant? allen Unternehm	Ist die Umsetzung für das Unternehmen relevant? Wenn JA: Wie stringent ist diese in allen Unternehmensbereichen erfolgt?	şt?	
	NEIN	AL				
	1	2	3	4	5	9
Erläuterung: Wie die Organisation das Potenzial ihrer Mitarbeiter managt, entwickelt und freisetzt, um ihre Strategie und die Effektivität ihrer Prozesse zu unterstützen.	Nicht relevant oder noch nicht begonnen	Konzept vorhanden	Belegbare Umsetzung in einigen relevanten Bereichen	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren (z. B. Vorher- Nachher-Fotos,	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren Verbesserungen anhand von regelmäßig gemessenen Kriterien (z. B. Kennzahlen,
Frage 1: Stellen Sie sicher, dass Ihre Personalpläne (etwa in Bezug auf Ressourcenplanung, Einstellung, Karriereentwicklung und Beurteilung) auf Ihre Strategie abgestimmt sind und diese unterstützen? Wenn JA: Wie?				7		
Unsere Praxis: In enger Abstimmung mit der Personalabteilung sind die Abteilungsleiter für die Mitarbeiterrekrutierung und Personalentwicklung selbst verantwortlich. Über das ganze Haus hinweg gibt es ein Beurteilungssystem für alle Mitarbeiter.	alabteilung sind die ein Beurteilungssy	: Abteilungsleiter f stem für alle Mitai	ür die Mitarbeiten beiter.	rekrutierung und Pe	rsonalentwicklung	ı selbst
Frage 2: Werden die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter identifiziert und weiterentwickelt, um die Unternehmensziele zu erreichen? Wenn JA: Wie?			7			
Unsere Praxis: In Kooperation mit der Personalabteilung sind die direkten Führungskräfte dafür verantwortlich, Talente und Schwächen bei ihren Mitarbeitern zu	ung sind die direkt	en Führungskräfte	dafür verantwort	lich, Talente und Sc	hwächen bei ihren	Mitarbeitern zu

Wenn JA: Wie und in welchen Abständen?	Frage 3: Erfolgt ein wirkungsvoller Informations- austausch zwischen den Mitarbeitern und der Führungsebene, zum Beispiel hinsichtlich aktueller Informationen und der Unternehmensziele?	
	n JA: Wie und in welchen Abständen?	

Frage 4: Handeln die Mitarbeiter in der gesamten Organisation abgestimmt, werden sie eingebunden und zu selbstständigem Handeln ermächtigt?	>
Unsere Praxis: In manchen Abteilungen und Teams läuft dies sehr gut, weil die Führungskräfte die Fähigkeiten ihrer Leute erkennen, anerkennen und entsprechend delegieren können. In anderen Abteilungen und Teams werden Potenziale noch nicht genügend abgerufen.	räfte die Fähigkeiten ihrer Leute erkennen, anerkennen und entsprechend igend abgerufen.
Frage 5: Werden die Mitarbeiter belohnt, betreut und in ihren Leistungen anerkannt? Wenn JA: Auf welche Weise?	>
Unsere Praxis: Hier sind die Führungskräfte immer noch unterschiedlich weit. Zwar gibt es für alle Mitarbeiter halbjährlich Mitarbeitergespräche, zwischendrin aber geben manche Führungskräfte viel Feedback über gute und schlechte Leistungen, andere hingegen nur wenig Feedback.	. für alle Mitarbeiter halbjährlich Mitarbeitergespräche, zwischendrin dere hingegen nur wenig Feedback.
Frage 6: Erfolgt eine Abstimmung der Personal- strategie mit der Unternehmensgesamtstrategie? Wenn JA: Wie wird sichergestellt und bewertet, inwieweit die Personalstrategie zur Erreichung der langfristigen Unternehmensziele beiträgt?	
Unsere Praxis: Auf den Strategieworkshops haben wir das diskutiert und inzwischen ein Konzept erstellt. Die Umsetzung hat jedoch noch nicht begonnen.	onzept erstellt. Die Umsetzung hat jedoch noch nicht begonnen.
Frage 7: Schaffen Sie eine Iernförderliche Arbeitsumgebung, damit lebenslanges Lernen über alle Altersgrenzen hinweg ermöglicht wird, zum Beispiel durch das Fördern von Selbstständigkeit, durch Variabilität, Entscheidungs- und Gestal- tungsspielräume, Netzwerke, leichten Zugang zu Lernmedien, Feedbackkultur?	>
Unsere Praxis: In der Verwaltung klappt das bei uns schon sehr gut. Alle Beschäftigten arbeiten eigenverantwortlich und trotzdem teamorientiert. Sie erhalten regelmäßige Schulungen, von denen immer alle profitieren, weil sie sich gegenseitig das neu Gelernte vermitteln. Auch für Ältere ist es selbstverständlich, dass sie sich fit halten.	veiten eigenverantwortlich und trotzdem teamorientiert. Sie erhalten eu Gelernte vermitteln. Auch für Ältere ist es selbstverständlich, dass sie
Frage 8: Werden die Mitarbeiter zur selbststän-	7

digen Entwicklung von Zielen – in Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft – für ihren eigenen

Arbeitsbereich befähigt?

Kriterium 4: Partnerschaften und Ressourcen	Ist die Umsetzung Wenn JA: Wie stri	Ist die Umsetzung für das Unternehmen relevant? Wenn JA: Wie stringent ist diese in allen Unterneh	imen relevant? allen Unternehm	Ist die Umsetzung für das Unternehmen relevant? Wenn JA: Wie stringent ist diese in allen Unternehmensbereichen erfolgt?	gt?	
	NEIN	AL				
	1	2	3	4	5	9
Erläuterung: Wie die Organisation ihre externen Partnerschaften und internen Ressourcen plant und managt, um die Strategie und die Effektivität ihrer Prozesse zu unterstützen.	Nicht relevant oder noch nicht begonnen	Konzept vorhanden	Belegbare Umsetzung in einigen relevanten Bereichen	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren Verbesserungen (z. B. Vorher- Nachher-Fotos,	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren Verbesserungen anhand von regelmäßig gemessenen Kriterien (z. B. Kennzahlen,
Frage 1: Wird die Auswahl von und die Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten gemanagt? Wenn JA: Beschreiben Sie den Prozess. Trägt diese Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern zur Zielerreichung bei? Wenn JA: Inwiefern?	7					
Unsere Praxis: Hierzu erstellen wir gerade erst ein Konzept, wie wir dies systematisieren können. In einem Jahr werden wir dazu erste vorzeigbare Ergebnisse in der Umsetzung haben.	onzept, wie wir dies	s systematisieren k	önnen. In einem Ju	ahr werden wir daz	u erste vorzeigbare	· Ergebnisse
Frage 2: Werden Ressourcen (Finanzen, Gebäude, Materialien, Einrichtungen, Technologien) gemanagt, um zur Unterstützung der Unternehmensstrategie beizutragen und gleichzeitig die Umweltbelastungen zu minimieren? Wenn JA: Wie?			<i>></i>			
Unsere Praxis: Wir lassen alle drei Jahre eine Umwelt-Betriebsprüfung durchführen, hatten aber bisher nie größere Umweltprobleme. Zudem praktizieren wir bei der Telearbeit das Desk-Sharing-Prinzip und sparen so Bürofläche.	mwelt-Betriebsprüfung o sparen so Bürofläche.	durchführen, hatte	ın aber bisher nie <u>.</u>	yrößere Umweltpro	ıbleme. Zudem pra	ktizieren wir
Frage 3: Werden Informationen und Wissen strukturiert auf- und verbreitet, um eine effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen? Wenn JA: Wie?			7			
Unsere Praxis: Durch das Umwelt-Audit erhalten wir alle drei Jahre eine umfangreiche Dokumentation mit dem Gutachterbericht. Dort sind auch Empfehlungen enthalten, die wir sorgfältig prüfen.	r alle drei Jahre eine	e umfangreiche Do	kumentation mit .	dem Gutachterberi	cht. Dort sind auch	Empfehlungen

Kriterium 5: Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	Ist die Umsetzung Wenn JA: Wie str	lst die Umsetzung für das Unternehmen relevant? Wenn JA: Wie stringent ist diese in allen Unternehmensbereichen erfolgt?	men relevant? allen Unternehme	nsbereichen erfol	gt?	
)	NEIN	AL				
	1	2	က	4	J.	9
Erläuterung: Wie die Organisation ihre Prozesse gestaltet, managt und verbessert, um die Strategie und die Effektivität der Prozesse zu unterstützen und ihre Kunden sowie andere Interessengruppen voll zufriedenzustellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.	Nicht relevant oder noch nicht begonnen	Konzept vorhanden	Belegbare Umsetzung in einigen relevanten Bereichen	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren Verbesserungen (z. B. Vorher- Nachher-Fotos,	Belegbare Umsetzung in allen relevanten Bereichen mit darstellbaren Verbesserungen anhand von regelmäßig gemessenen Kriterien (z. B. Kennzahlen,
Frage 1: Werden Prozesse entwickelt und gemanagt, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren? Wenn JA: Auf welche Weise?			>			
Unsere Praxis: Wir haben ein professionelles Projektmanagement, mit dem wir unsere Produkte und Dienstleistungen termingerecht und kostenbewusst in sehr guter Qualität erstellen können. Durch eine hohe Mitarbeiterfluktuation in letzter Zeit gab es allerdings einige Probleme.	management, mit arbeiterfluktuatior	dem wir unsere Prı 11 in letzter Zeit gab	odukte und Dienstl es allerdings einig	eistungen terming 1e Probleme.	erecht und kostenb	ewusst in sehr
Frage 2: Werden Instrumente der Analyse (Marktforschung, Kundenumfragen, Wettbewerbsanalysen) und interne Fähigkeiten (Kreativität, Innovation) eingesetzt, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und Kundenerwartungen zu erfüllen? Wenn JA: Wie?			>			
Unsere Praxis: Wir arbeiten mit einem externen Institut und mit dem Arbeitgeberverband zusammen, die uns regelmäßige Markt- und Wettbewerbsanalysen erstellen. Für unsere Innovationsfähigkeit müssen wir noch mehr tun.	tut und mit dem A. r noch mehr tun.	rbeitgeberverband	' zusammen, die ur	ıs regelmäßige Ma	ırkt- und Wettbewe	rbsanalysen
Frage 3: Ermitteln Sie die Kundenzufriedenheit und verarbeiten Sie Kundenrückmeldungen zur Vertiefung der Kundenbeziehung? Wenn JA: Wie?			'			
Unsere Praxis: Der Vertrieb hat einen guten Draht zu den Kunden und gibt deren Rückmeldungen auch an die Produktion weiter. Oft versprechen die Vertriebsleute aber zu viel. Daran arbeiten wir noch, denn dies führt immer wieder zu Konflikten.	den Kunden und g t immer wieder zu	ribt deren Rückmel Konflikten.	dungen auch an d	ie Produktion weite	er. Oft versprechen	die Vertriebsleute

Frage 4: Erfolgt eine effektive Vermarktung/ Bewerbung der Produkte und Dienstleistungen der Organisation? Wenn JA: Wie?	>
Unsere Praxis: Seit Jahren betreiben wir eine systematische Presse- und Öffentlichke	fentlichkeitsarbeit in der Fachpresse. Wir sind auf den wichtigsten Messen präsent un

Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse	Sind Zielgrößen fund inwieweit sir	Sind Zielgrößen für die relevanten Bereiche definiert und inwieweit sind diese erreicht?	Sereiche definiert			
	NEIN	AL				
	1	2	3	4	S	9
Erläuterung: Was die Organisation in Bezug auf ihre externen Kunden erreicht.	Keine Ziel- setzung	Zielgrößen für einige relevante Teilbereiche definiert	Zielgrößen für alle relevanten Bereiche definiert	Zielgrößen in Teilbereichen erreicht	Zielgrößen in allen relevanten Bereichen erreicht	Zielgrößen in allen relevanten Bereichen teilweise übertroffen
Frage 1: Werden Messergebnisse betrachtet, um Wahrnehmungen aus Sicht der Schlüsselkunden zu bewerten, zum Beispiel mit Blick auf Image und Ansehen? Wenn JA: Welche?			>			
Unsere Praxis: Wir haben uns Ziele gesteckt, wie wir von unseren Kunden wahrgenommen werden wollen – auch in Abgrenzung zu unseren wichtigsten Konkurrenten am Markt.	. von unseren Kund	en wahrgenommei	n werden wollen –	auch in Abgrenzur	ıg zu unseren wicht	igsten
Frage 2: Werden Messergebnisse betrachtet, um die Meinung Ihrer Kunden über Qualität, Wertschöpfung und Zuverlässigkeit Ihrer Produkte und Dienstleistungen zu bewerten?				>		
Unsere Praxis: Wir werten die Rückmeldungen unserer Kunden aus. Allerdings haben wir dies noch nicht systematisch über Kundenbefragungen getan, sondern nur punktuell über den Vertrieb.	rer Kunden aus. All	erdings haben wir	dies noch nicht sys	tematisch über Ku	ndenbefragungen g	yetan, sondern
Frage 3: Werden interne Leistungsindikatoren betrachtet, um zum Beispiel Produktivität, Aus- fall- und Fehlerraten oder verlorenes Geschäft zu bewerten? Wenn JA: Welche?		7				
Unsere Praxis: Wir haben damit begonnen, entsprechende Zielgrößen zu definieren, die noch anspruchsvoller sind als das, was wir bisher schon erreicht haben.	chende Zielgrößen .	zu definieren, die n	och anspruchsvolle	er sind als das, was	s wir bisher schon e	rreicht haben.

Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	Sind Zielgrößen für die relevanten und inwieweit sind diese erreicht?	Sind Zielgrößen für die relevanten Bereiche definiert und inwieweit sind diese erreicht?	Bereiche definiert			
	NEIN	AL				
	1	2	3	4	5	9
Erläuterung: Was die Organisation in Bezug auf ihre Mitarbeiter erreicht.	Keine Ziel- setzung	Zielgrößen für einige relevante Teilbereiche definiert	Zielgrößen für alle relevanten Bereiche definiert	Zielgrößen in Teilbereichen erreicht	Zielgrößen in allen relevanten Bereichen erreicht	Zielgrößen in allen relevanten Bereichen teilweise übertroffen
Frage 1: Werden Messergebnisse erhoben, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Führungsstil und den Weiterbildungsmöglichkeiten zu erheben und werden Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter analysiert?						>
Unsere Praxis: Seit der Einführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen und Führungskräftefeedbacks führen wir auch Mitarbeiterbefragungen durch, um verschiedene Personalinstrumente und die jeweilige Führungsqualität zu bewerten.	n Mitarbeitergesprö lige Führungsqualit	ächen und Führung ät zu bewerten.	ıskräftefeedbacks _J	führen wir auch Mi	'tarbeiterbefragun _i	gen durch,
Frage 2: Werden Messergebnisse erhoben, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter bezüglich der internen Kommunikation und des Betriebsklimas festzustellen? Wenn JA: Welche?						>
Unsere Praxis: Die Mitarbeiterbefragungen zeigen uns eine Verbesserung von interner Kommunikation und Betriebsklima über die vergangenen drei Jahre.	ns eine Verbesserui	ng von interner Ko	mmunikation und	Betriebsklima über	die vergangenen a	Irei Jahre.
Frage 3: Werden Indikatoren erhoben, um zum Beispiel Produktivität, Fehlzeiten und Mitarbeiter- fluktuation zu messen? Wenn JA: Welche?				7		
Unsere Praxis: Fehlzeiten und Fluktuation werden genau erhoben und ausgewertet, die Produktivität nur in einigen Bereichen. Gründe für Fehlzeiten und Fluktuation werden durch gezielte Gespräche ermittelt und dann entsprechende Maßnahmen eingeleitet.	enau erhoben und c elt und dann entspr	rusgewertet, die P. echende Maßnahı	roduktivität nur in nen eingeleitet.	einigen Bereichen.	Gründe für Fehlzei	ten und

Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	Sind Zielgrößen für die relevanten und inwieweit sind diese erreicht?	Sind Zielgrößen für die relevanten Bereiche definiert und inwieweit sind diese erreicht?	ereiche definiert			
	NEIN	JA				
	1	2	3	4	5	9
Erläuterung: Was die Organisation in Bezug auf die Gesellschaft (externes Umfeld: lokales, aber auch nationales und internationales Umfeld) leistet.	Keine Ziel- setzung	Zielgrößen für einige relevante Teilbereiche definiert	Zielgrößen für alle relevanten Bereiche definiert	Zielgrößen in Teilbereichen erreicht	Zielgrößen in allen relevanten Bereichen erreicht	Zielgrößen in allen relevanten Bereichen teilweise übertroffen
Frage 1: Werden Messergebnisse erhoben, an denen Ihre Organisation erkennt, wie sie in der Gesellschaft wahrgenommen wird? Wenn JA: Welche?				7		
Unsere Praxis: Auf Basis der Berichterstattung über uns in den regionalen Medien ermitteln wir qualitativ, wie wir wahrgenommen werden.	uns in den regional	en Medien ermitte	'n wir qualitativ, w	ie wir wahrgenomi	nen werden.	
Frage 2: Werden Indikatoren betrachtet, um die Auswirkungen Ihrer Organisation auf die Umwelt (etwa Wasser, Energie, Materialverbrauch und Abfall) zu messen? Wenn JA: Welche?				7		
Unsere Praxis: Der Bericht des Öko-Audits hat uns schon ganz zu Beginn darauf hingewiesen, dass wir auch in diesem Bereich Kennzahlen erfassen sollten. Das tun wir seitdem systematisch.	:hon ganz zu Begin	n darauf hingewies	en, dass wir auch i	n diesem Bereich k	ennzahlen erfasse	n sollten.

Kriterium 9: Schlüsselergebnisse	Sind Zielgrößen fund inwieweit sir	Sind Zielgrößen für die relevanten Bereiche definiert und inwieweit sind diese erreicht?	3ereiche definiert			
	NEIN	AL				
	1	2	3	4	5	9
Erläuterung: Was die Organisation in Bezug auf ihre geplanten Leistungen erreicht.	Keine Ziel- setzung	Zielgrößen für einige relevante Teilbereiche definiert	Zielgrößen für alle relevanten Bereiche definiert	Zielgrößen in Teilbereichen erreicht	Zielgrößen in allen relevanten Bereichen erreicht	Zielgrößen in allen relevanten Bereichen teilweise übertroffen
Frage 1: Werden finanzwirtschaftliche Kennzahlen betrachtet, um Aussagen über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens treffen zu können? Wenn JA: Welche?					>	
Unsere Praxis: Wir arbeiten mit einem ausgefeilten Kennzahlensystem, beispielsweise mit der Überprüfung von Deckungsbeitrag (Umsatzerlöse, Einzelkosten, variable Gemeinkosten) oder Kapitalumschlag (Umsatz, investiertes Kapital).	Kennzahlensystem, atz, investiertes Ka _l	beispielsweise mit oital).	: der Überprüfung	von Deckungsbeitra	ıg (Umsatzerlöse, ı	Einzelkosten,
Frage 2: Werden Kennzahlen betrachtet, um zum Beispiel die Anlageneffizienz, die Produktivität, den Materialverbrauch und/oder die Performance der Lieferanten zu bewerten?		>				
Unsere Praxis: Wir prüfen regelmäßig die Kapazitätsauslastung unserer Maschinen sowie die Durchlaufzeiten. In anderen Bereichen haben wir jedoch vielleicht noch Nachholbedarf.	sauslastung unsere	r Maschinen sowie	: die Durchlaufzeit	en. In anderen Bere	ichen haben wir je	doch vielleicht
Frage 3: Werden Kennzahlen betrachtet, um Aussagen hinsichtlich der Produkte und Dienst- leistungen (Produktlebenszyklus, Marktanteile, Neuentwicklungen) treffen zu können? Wenn JA: Welche?			>			
Unsere Praxis: Im Rahmen der Marktanalysen erhal	erhalten wir hierzu Daten. Wir wollen uns aber neu aufstellen und dies noch systematischer betreiben.	n. Wir wollen uns d	aber neu aufstellei	ı und dies noch syst	ematischer betreik	oen.

2. Formular zur Priorisierung von Projekten bei EFQMplus

Priorisierung nach Nutzen

Hoher Nutzen	Mittlerer Nutzen	Geringer Nutzen
5 Punkte	3 Punkte	0 Punkte
Hat einen bedeutenden	Hat einigen Nutzen für	Hat wahrscheinlich keinen
Nutzen für mindestens ein Ziel	mindestens ein Ziel oder eine	Nutzen für Ziele oder Schlüssel-
oder für Schlüsselleistungs-	Schlüsselleistungskennzahl der	leistungskennzahlen der
kennzahlen der Organisation in	Organisation in den folgenden	Organisation in den folgenden
den folgenden 12 bis 14 Mo-	12 bis 14 Monaten.	12 bis 14 Monaten.
naten.		

Priorisierung nach Fähigkeit zur Umsetzung

Hohe Fähigkeit	Mittlere Fähigkeit	Geringe Fähigkeit
5 Punkte	3 Punkte	0 Punkte
 Kann innerhalb von 12 bis 14 Monaten eingeführt werden. Erfordert wenige Ressourcen. Kann aus eigener Kraft umgesetzt werden. 	 Kann wahrscheinlich innerhalb von 12 bis 14 Monaten eingeführt werden. Erfordert überschaubare Ressourcen. Kann aus eigener Kraft umgesetzt werden. 	 Kann wahrscheinlich nicht innerhalb von 12 bis 14 Monaten eingeführt werden. Erfordert erhebliche Ressourcen. Hängt von organisationsexternen Faktoren ab.

Kriterien für die Priorisierung von Projekten

Die Kriterien für die Priorisierung von Projekten sollen spezifisch für die Organisation sein. Sie sollen zudem den Nutzen der Verbesserungsprojekte für die Interessengruppen (Kunden, Mitarbeiter, Eigner, Partner, Gesellschaft) und die Auswirkungen

auf die Schlüsselleistungen (zum Beispiel finanzielle Leistungen, Produktivität, Dienstleistungsqualität) berücksichtigen. Die Fähigkeit zur Umsetzung der Projekte kann unter Kosten-, Zeit- und Ressourcengesichtspunkten eingeschätzt werden.

Α	В	С	D	E
Projekt	Nutzen	Fähigkeit zur Umsetzung	Punkte (B × C)	Rang/ Priorität
	0–5 Punkte	0–5 Punkte		

Beispiel: Priorisierung von Projekten in einer fiktiven Organisation

Α	В	С	D	E
Projekt	Nutzen	Fähigkeit zur Umsetzung	Punkte (B x C)	Rang/ Priorität
EHIT – Erste Hilfe im Talent- management	5 (Hat einen be- deutenden Nut- zen im nächsten Jahr)	3 (Kann wahr- scheinlich im nächsten Jahr eingeführt werden)	5 × 3 = 15	1
BSC – Einführung eines Kennzahlensys- tems mit der Ba- lanced Scorecard	5 (Hat einen be- deutenden Nutzen für die Schlüsselleistun- gen im nächsten Jahr)	0 (Ist nicht so schnell um- setzbar; erfor- dert erhebliche Ressourcen im nächsten Jahr)	5 × 0 = 0	2
PRO-SA — Prozessstabi- lisierung durch arbeits- organisatorische Verbesserungen	3 (Hat einigen Nut- zen für mindes- tens ein Ziel im nächsten Jahr)	0 (Ist kaum inner- halb von 12 bis 14 Monaten ein- zuführen; erfor- dert erhebliche Ressourcen)	3 × 0 = 0	3

3. Formulare zur Bewertung von Projekten (RADAR-Logik)

Die RADAR-Logik (Results, Approach, Deployment, Assessment and Refinement) ermöglicht es, die Ergebnisse einer Organisation präzise zu bewerten und zu analysieren. Sie soll unterstützen beim Verständnis und bei der Einrichtung funktionierender Regelkreise in einer Organisation. Folgende Schritte sind dafür erforderlich:

1. Results

Hier werden die von der jeweiligen Verbesserungsmaßnahme erwarteten Ergebnisse beschrieben und die Ziele formuliert. Es werden Messwerte oder Indikatoren festgelegt, um nach Projektende bewerten zu können, in welchem Umfang die Verbesserungsmaßnahme umgesetzt wurde, ob der vorgegebene Zeitplan eingehalten wurde und ob die gesetzten Zielwerte erreicht wurden. Es soll zunächst ein Nachweis für die Konsistenz, die Relevanz und die Nutzbarkeit der Messergebnisse erbracht werden. Danach erfolgt die Beurteilung der Aussagekraft bezüglich der Leistung der Organisation nach Trends, Zielen, Vergleichen und Kausalzusammenhängen.

2. Approach

Hier wird das Vorgehen zur Verbesserung beschrieben. Dies beinhaltet die Gründe, warum eine bestimmte Vorgehensweise gewählt wurde, und die Erläuterung, welcher Nutzen für die Organisation erwartet wird. Dazu ist zum Beispiel ein Bezug zur Unternehmensstrategie oder zu den Unternehmenszielen herzustellen, es sind Leistungsindikatoren anzuführen, deren Verbesserung erwartbar ist, oder es sind Interessengruppen zu benennen, die profitieren werden. Es soll nachgewiesen werden, dass fundiert vorgegangen

wird, also dass die Prozesse begründet sowie klar definiert und gestaltet sind. Zudem soll das Vorgehen in die Gesamtstrategie integriert sein und dort, wo es zweckmäßig erscheint, mit anderen Vorgehensweisen verknüpft sein.

3. Deployment

Hier wird beschrieben, wie die geplante Verbesserungsmaßnahme konkret umgesetzt wird. Dies beinhaltet Angaben zu folgenden Aspekten: wer für die Einführung verantwortlich ist; welche Personen und Unternehmensbereiche betroffen sind; welche Meilensteine angestrebt werden; wie die komplette Umsetzung aussieht; welche Methode zur Messung der Umsetzung verwendet wird; wie häufig gemessen werden soll. Es wird beschrieben, welche Ziele wie erreicht werden können. Ferner soll ein Nachweis dafür erbracht werden, dass das Vorgehen eingeführt ist und dass es auf strukturierte Art und Weise, also systematisch, umgesetzt ist.

4. Assessment and Refinement

Hier werden die Fortschritte bei der Umsetzung verfolgt, indem erzielte Ergebnisse überwacht und ausgewertet werden. Mittels lernorientierter Aktivitäten wird die Vorgehensweise überprüft. Auf dieser Grundlage werden bei Bedarf Verbesserungen identifiziert, priorisiert, geplant und eingeführt. Es soll nachgewiesen werden, dass eine regelmäßige Messung der Effektivität des Vorgehens und der Umsetzung erfolgt. Darüber hinaus ist ein Fokus darauf zu legen, dass die Ergebnisse lernorientierter Aktivitäten analysiert und dazu verwendet werden, Verbesserungspläne zu entwickeln und Maßnahmen einzuführen.

Planung und Dokumentation eines Verbesserungsprojekts nach der RADAR-Logik

Erläuterung		Beschreibung: Projekt und RADAR
Rang/Priorität		Position innerhalb der Rangfolge der Projekte, die aus der Priorisierung aller Verbesserungsprojekte resultiert.
Projektname		Bezeichnung des Verbesserungsprojekts.
Projektverantwo	ortlichkeit	Person, die verantwortlich dafür ist, dass das Projekt wie verabredet und in der festgelegten Zeit umgesetzt wird.
Termin für die v Umsetzung	ollständige	Termin, an dem das Projekt abgeschlossen und vollständig umgesetzt ist.
Aktueller Status		Status eines Projekts zu einem Betrachtungszeitpunkt (Reviewtermin): Rot = Umsetzung/Zielerreichung gefährdet. Gelb = noch nicht gestartet/noch in Arbeit. Grün = abgeschlossen.
		Der Reviewtermin soll angegeben werden.
Results	Ergebnis/Ziel	Messwerte oder Indikatoren zur Bewertung, zum Beispiel ob die Verbesserungsmaßnahme in vollem Umfang und in einem angemessenen Zeitraum eingeführt wurde oder ob die gesetzten Zielwerte erreicht wurden.
Approach	Vorgehen	Beschreibung des Vorgehens zur Verbesserung (etwa anhand der Gründe, weshalb diese Vorgehensweise ausgewählt wurde) und Darlegung, welcher Nutzen für die Organisation erwartet wird (etwa Bezug zum Businessplan erklären; Leistungsindikatoren anführen, deren Verbesserung zu erwarten ist; Interessengruppen benennen, die profitieren werden etc.).
Deployment	Umsetzung	Beschreibung, wie die geplante Maßnahme umgesetzt wird, zum Beispiel: • Wer ist für die Einführung verantwortlich? • Welche Personen sind betroffen? • Welche Bereiche sind betroffen? • Welche Meilensteine sind zu erreichen? • Wie sieht die komplette Umsetzung aus? • Welche Methode wird zur Messung der Umsetzung verwendet? Beschreibung, wie häufig gemessen werden soll und Beschreibung der zu erreichenden Ziele.
Assessment and Refinement	Bewertung und Verbesserung	Beschreibung, wie Fortschritte bei der Umsetzung verfolgt werden, sodass festgestellt werden kann, ob das Vorgehen auf dem richtigen Weg ist oder ob Korrekturen vorgenommen werden müssen.

Beispiel: Projektbewertung nach der RADAR-Logik in einer fiktiven Organisation

Erläuterung		Beschreibung: Projekt und RADAR
Rang/Priorität		1 = oberste Priorität
Projektname		Erste Hilfe im Talentmanagement (EHIT)
Projektverantwo	ortlichkeit	Linda Leuchtstädt, Personalabteilung
Termin für die von Umsetzung	ollständige	Dezember 2014
Aktueller Status		Konzeptphase (Farbe: gelb = noch in Arbeit), Stand: 4/2012
Results	Ergebnis/Ziel	Die Führungskräfte aller Hierarchieebenen lernen, durch den Einsatz von Mitarbeitergesprächen und Potenzialanalysen die Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Talente ihrer Mitarbeiter zu erkennen, zu nutzen und weiterzuentwickeln. Gleichzeitig sollen sie diese Mitarbeiter motivieren und an das Unternehmen binden können. Konkret: Die Führungskräfte sollen durch einen fragend-entwickelnden Stil im Mitarbeitergespräch Potenziale und Talente entdecken können. Sie sollen mindestens ein im Unternehmen genutztes Verfahren zur Potenzialanalyse verstehen und anwenden. Sie sollen Instrumente kennenlernen, wie Talente sich entwickeln und fördern lassen, wie sie optimal im Unternehmen und der jeweiligen Abteilung eingesetzt werden können und wie die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden können.
Approach	Vorgehen	Das Projekt wurde mit Priorität 1 eingestuft, weil das Unternehmen mittlerweile Schwierigkeiten hat, am externen Arbeitsmarkt Mitarbeiter mit passenden Qualifikationen zu rekrutieren. Daher sollen die internen Potenziale stärker ermittelt und genutzt werden. Da die Personalabteilung nicht genügend Kapazitäten hat, um ein systematisches Screening durchzuführen, werden die Führungskräfte aller Hierarchieebenen nach und nach geschult. So wird sichergestellt, dass das Verfahren systematisch durchgeführt werden kann und die Personalkapazität in der Personalabteilung für dieses Projekt nicht aufgestockt werden muss. Die Personalabteilung erstellt einen jährlichen Bericht darüber, wer wann geschult worden ist und welche Talente entdeckt und gefördert wurden. Kennziffern: Bis Dezember 2014 sind alle Führungskräfte der Ebenen F1 bis F4 (87 Personen) geschult und haben ihre neuen Kenntnisse bereits in den Mitarbeitergesprächen umgesetzt.

Deployment	Umsetzung	Es gibt für die Umsetzung ein internes Projektteam, in dem je- weils ein Mitglied der Führungsebenen F1 bis F4 und die Perso- nalreferentin zusammenarbeiten. Die Umsetzung beginnt mit einer Basisschulung für alle, die nach und nach durchgeführt wird. Die Personalreferentin holt sich Angebote für die Schulun- gen ein, stellt sie dem Projektteam vor und lädt drei Anbieter zu konkreten Vorstellungsrunden im Projektteam ein. Das Pro- jektteam trifft eine Entscheidung, mit wem das Schulungspro- gramm durchgeführt wird. Die Personalreferentin koordiniert alle Termine und organisiert die Räume und das Catering.
Assessment and Refinement	Bewertung und Verbesserung	Nach jeder Schulung beurteilen die Führungskräfte den Ablauf und die Inhalte, sodass sich beim jeweils nächsten Termin Verbesserungen vornehmen lassen. Nach Abschluss des Gesamtprojekts werden einzelne Führungskräfte und der Trainerstab befragt, wie gut die Führungskräfte jetzt bestimmte Verfahren der Potenzialanalyse einsetzen können und wie gut sie die Aspekte des Talentmanagements in ihre jeweiligen Mitarbeitergespräche übernommen haben. So findet eine Gesamtbewertung statt und es können – wenn nötig – Zusatzmaßnahmen zur weiteren Verbesserung der Situation vorgenommen und Zusatzschulungen oder Coachings angeboten werden.

Kapitel 7.2

Trainingsmodule ROWE/STRONG

Christiane Flüter-Hoffmann Institut der deutschen Wirtschaft Köln

1 Einleitung

Das Seminarprogramm des Projekts VITNESS umfasst drei Module zum Thema ergebnisorientierte Arbeits(zeit)gestaltung, die im Folgenden beschrieben werden (weitere Arbeitsmaterialien können auf der Projektwebsite www.vitness.info aufgerufen werden). Das in den USA entwickelte ROWE-Konzept wurde im Projekt VITNESS auf die Situation der Unternehmen in Deutschland zugeschnitten, und zwar in Form des STRONG-Konzepts (vgl. Kapitel 4.2 und 4.3 dieses Leitfadens).

- Im Informationsseminar "Einführung in das ROWE/STRONG-Konzept" werden die Grundprinzipien erläutert:
 - ROWE/STRONG-Bestandteile von der Anwesenheits- zur Ergebnisorientierung,
 - Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen, Vertrauens- und Wertschätzungskultur, Umgang mit Verantwortung.

Dieses Seminar vermittelt allgemeine Kenntnisse zum Konzept der ergebnisorientierten Arbeitswelt (Results Only Work Environment) und richtet sich an Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen.

Das Informationsseminar wird ergänzt durch die zielgruppenspezifischen Trainingsmodule "ROWE/STRONG für Führungskräfte" und "ROWE/STRONG für Beschäftigte".

- Im Trainingsmodul "ROWE/STRONG für Führungskräfte" stehen Themen und Inhalte im Vordergrund, die notwendig sind, um als Führungskraft die geeigneten Kompetenzen zur Umsetzung des Konzepts aufbauen zu können:
 - Überblick über Führungsstile, Führen mit Zielvereinbarungen (Management by Objectives);
 - Entwicklung eines neuen Rollenverständnisses: Coach, Förderer, Kommunikator, Motivator;
 - Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Mediation, Coaching von Mitarbeitern, Personalentwicklung, Besprechungstechniken, Ressourcenmanagement.
- Im Trainingsmodul "ROWE/STRONG für Beschäftigte" geht es vor allem um die Themen Zeitmanagement, Prioritätensetzung, Planungskompetenz, das Vereinbaren von Zielen gemeinsam mit dem Vorgesetzten sowie um Selbstmanagement und die Übernahme von Verantwortung.

Die Trainings sollten von einem qualifizierten Moderator oder einem erfahrenen Personalentwicklungsexperten durchgeführt werden, das heißt von Personen, die sich bereits im Vorfeld intensiv auseinandergesetzt haben mit dem ROWE/ STRONG-Konzept und den dafür relevanten personalpolitischen Instrumenten.

2 Informationsseminar "Einführung in das ROWE/STRONG-Konzept"

Mit dem Einführungsseminar zu ROWE/STRONG soll bei Führungskräften und Beschäftigten ein gemeinsames Verständnis der folgenden vier Kernpunkte erarbeitet werden:

- Erklärung des ROWE/STRONG-Prinzips,
- · Vertrauenskultur als Voraussetzung,
- Führen und Arbeiten mit Zielvereinbarungen als Voraussetzung,
- Vermittlung eines neuen Rollenverständnisses der Führungskräfte und der Beschäftigten.

Erklärung des ROWE/STRONG-Prinzips

Um das in den USA entwickelte ROWE-Prinzip zu verstehen, ist die Geschichte der US-amerikanischen Elektronikhandelskette Best Buy hilfreich (vgl. Kapitel 4.3). Sie veranschaulicht, wie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund von unzureichender Vertrauenskultur und von Gängelung durch die Vorgesetzten auf den Nullpunkt sinken kann. Bei Best Buy ging die Zufriedenheit so stark zurück, dass die jährliche Fluktuation in manchen Bereichen auf nahezu 100 Prozent anstieg. Dies war betriebswirtschaftlich eine unhaltbare Situation für das Unternehmen, sodass neue Konzepte der Arbeitszeitflexibilisierung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter bis hin zur völligen Arbeitszeitfreiheit eingeführt wurden. Die Mitarbeiter konnten mit ROWE selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiteten. Sie übernahmen Eigenverantwortung für die Erledigung ihrer Aufgaben. Ihre Vorgesetzten vertrauten ihnen nicht nur, sondern sie trauten ihnen auch viel zu.

Das im Rahmen des Projekts VITNESS entwickelte STRONG-Konzept beruht auf dem ROWE-Prinzip.

Als Konzept ist es aber insofern modifiziert, als es in den deutschen Unternehmen nicht um die völlige Arbeitszeitfreiheit ging. Eine solche ist hierzulande wegen des Arbeitszeitgesetzes und tariflicher und arbeitsvertraglicher Regelungen nicht möglich. Löhne und Gehälter werden bei abhängig Beschäftigten ganz überwiegend nach Arbeitszeiten gezahlt und nur bei der variablen Vergütung gibt es qualitative Elemente wie die Vergütung von guten Ergebnissen durch Bonuszahlungen (vgl. dazu ausführlich Kapitel 4.3).

Vertrauenskultur als Voraussetzung

Den Seminarteilnehmern werden die Kennzeichen einer vertrauensvollen und vertrauenstiftenden Unternehmenskultur vermittelt. Sie lernen die Erwartungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern an eine Vertrauenskultur im Unternehmen kennen und können diese mit ihren eigenen Erwartungen abgleichen. Sie erfahren, durch welche personalpolitischen Maßnahmen ein Unternehmen Vertrauen aufbauen kann, über welche Leitlinien es dies dokumentiert und mit welchen Führungsprinzipien die Vorgesetzten eine solche Vertrauenskultur authentisch vorleben.

Führen und Arbeiten mit Zielvereinbarungen als Voraussetzung

Ein zentrales Element von ROWE/STRONG ist neben der Vertrauenskultur die Ergebnisorientierung. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie einen Führungsstil praktizieren müssen, der eine solche Konzentration auf die Arbeitsergebnisse fördert, wie beispielsweise das Führen mit Zielvereinbarungen. Hierbei sollte sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitern verdeutlicht werden, dass dies ein sehr anspruchsvolles Verfahren ist und der gemeinsam zu gestaltende Zielvereinbarungsprozess sich in der Praxis ebenfalls alles andere als trivial gestaltet. Wie Ziele vereinbart und überwacht werden, welche Rollen die Führungskräfte und die Mitarbeiter in diesem Prozess einnehmen, wie man Ziele so operationalisieren kann, dass der Zielerreichungsgrad auch von

einer unbeteiligten Person festgestellt werden könnte – all dies sollte in dieser Trainingseinheit für beide Seiten bearbeitet werden.

Vermittlung eines neues Rollenverständnisses der Führungskräfte und der Beschäftigten

In der neuen ROWE/STRONG-Arbeitswelt übernimmt die Führungskraft eine andere Rolle als

Neue Anforderungen an Mitarbeiter und Vorgesetzte

Mitarbeiter	Vorgesetzte
Gutes Selbstmanagement Mitarbeiter sollten sich selbst motivieren und sich Ziele setzen können	Gutes Ressourcenmanagement Führungskräfte sollten erkennen können, welcher Aufwand mit der Erledigung von bestimmten Aufgaben und dem Erreichen bestimmter Ziele verbunden ist
Neuer Maßstab – Ergebnisse statt Arbeitszeit Mitarbeiter erhalten eine Vergütung für die Ergebnisse, die sie liefern, nicht für den Nachweis von Arbeitszeit	Empathie Führungskräfte sollten erkennen können, ob Mitarbeiter mit ihren Aufgaben unter- oder überfordert sind und wie sie deren Potenziale gewinnbringend für das Unternehmen erschließen
Arbeiten mit Zielvereinbarungen Mitarbeiter sollen lernen, welche Ziele in angemessener Form zu vereinbaren sind, und erkennen können, welcher Aufwand mit der Erledigung von bestimmten Zielen verbunden ist	Führen mit Zielvereinbarungen Führungskräfte sollen lernen, welche Ziele in angemessener Form zu vereinbaren sind, und erkennen können, welcher Aufwand mit der Erledigung von bestimmten Zielen verbunden ist
Höhere Verantwortung Mitarbeiter erstellen eigenverantwortlich ihre Arbeits- ergebnisse	Führungskraft als Coach und Förderer Die Führungskraft sollte die Individualität der Mitarbeiter erkennen, für jeden Einzelnen gemäß seiner Motivlage Anreize setzen und ihn gemäß seiner Kompetenzen und Potenziale fördern; sie sollte Eigenverantwortung anregen und die individuellen Bedürfnisse und Eigenheiten der Mitarbeiter erkennen und berücksichtigen, um individuelle Unterstützung geben zu können

Übersicht 1 Eigene Darstellung

vorher: Sie ist nicht mehr der Anweisungsgeber, der "seine Schäfchen um sich versammelt" und Befehle erteilt. Sie ist vielmehr Coach und Förderer der Mitarbeiter und setzt die Rahmenbedingungen so, dass diese gern und gut im Unternehmen arbeiten. Auch die Beschäftigten übernehmen eine neue Rolle: Sie erhalten eine wesentlich höhere Verantwortung sowie komplette Zeitsouveränität und Raum für eigene Gestaltungsmöglichkeiten (Übersicht 1).

3 Trainingsmodul "ROWE/STRONG für Führungskräfte"

Das Trainingsmodul für Führungskräfte zeigt die Veränderungen auf, die sich aus einer neuen Arbeitskultur ergeben (Übersicht 2). Es bietet einen Überblick über verschiedene Führungsstile, insbesondere zum Konzept des Managements by Objectives, also dem Führen mit Zielvereinbarungen. Darüber hinaus werden die Führungskräfte auf ihre neue Rolle als Coach, Förderer, Kommunika-

tor und Motivator ihrer Mitarbeiter vorbereitet. Wichtig ist auch die Erweiterung der kommunikativen Kompetenzen im Hinblick auf Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Mediation und Besprechungstechniken.

Die Führungskräfte machen sich in diesem Trainingsmodul mit den verschiedenen Führungskon-

Die neue Arbeitskultur

Früher: Mit starren Arbeitszeiten	Jetzt: Mit ROWE
Fokus liegt auf Arbeitszeit und Anwesenheit oder "Gesichtszeit" (Face Time)	Fokus liegt auf den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den Ergebnissen ("Aufgaben gut und richtig erledigt?")
Vorgesetzter gibt die Arbeitszeiten vor	Betreffender Mitarbeiter und Team legen die Arbeits- zeiten und Termine fest
Arbeitsbesprechungen als regulärer Teil der Arbeitsroutine – vielfach ohne Effizienz und Effektivität	Arbeitsbesprechungen nur bei Bedarf; Mitarbeiter entscheiden selbst, welche Besprechungen für die Erledigung ihrer Aufgaben notwendig sind
Überwiegend persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht	Verschiedene Wege der Kommunikation (E-Mail, Telefon, Videokonferenz, persönliches Gespräch etc.)
Reaktive Orientierung: Auseinandersetzung mit Krisen erst dann, wenn sie da sind	Vorausschauende Planung: Vermeidung von Krisen im Vorfeld
Flexibilität als Ausnahme: wenn nötig Aushandlung individueller Arrangements zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	Flexibilität als Norm: Teammitglieder regeln An- und Abwesenheiten untereinander und können sich gegenseitig vertreten
Anwesenheit als gängige Praxis	Anwesenheit nur dann, wenn sinnvoll; individuelle, maßgeschneiderte Arbeitszeiten, um die vereinbarten Ziele bestmöglich zu erreichen
Wesentlicher Grundsatz: Genaue Arbeitszeiterfassung und Abarbeitung des Stundenpensums	Wesentlicher Grundsatz: Ergebnisse auf der Basis von vereinbarten Zielen und besprochenen Erwartungen

Übersicht 2 Eigene Darstellung

Die Führungskonzepte

Eindimensionale Führungsstile		Zweidimensionale Führungsstile	Dreidimensionale Führungsstile
Traditionelle Führungsstile	Klassische Führungsstile	Managerial Grid (Verhaltensgitter)	3-D-Führungsmodell
Max Weber (1864–1920)	Kurt Lewin (1890–1947)	Robert R. Blake (1918–2004) Jane S. Mouton (1930–1987)	William J. Reddin (1930–1999)
Traditionelle Herrschaft Unumschränkte Alleinherr-	Autoritärer Führungsstil Gehorsamsverhältnis;	Sach- bzw. Leistungs- orientierung mit jeweils neun Verhal- neun Verhaltens-	Aufgaben- Beziehungs- Effektivität orientierung orientierung (AO) (BO)
schaft; patriarchale Ausprägung = gütig, autokratische Ausprägung = streng	Vorgesetzter entscheidet und kontrolliert; fachliche Überle- genheit; Top-down-Prinzip	tenskennziffern von niedrig bis hoch niedrig bis hoch	Die beiden Pole AO und BO können sich je nach Kontext positiv oder negativ auswirken. Die Dimension Effektivität berücksichtigt die Situa- tion und vermeidet somit die negative Seite.
Charismatische Herrschaft Ausstrahlung; Personenkult;	Demokratischer Führungsstil Abstimmung zwischen Füh-	Matrix aus Kennziffern ergibt insgesamt 81 Führungsstile – darunter sind fünf Basis- stile mit eigenständiger Bedeutung:	Zwischen den beiden Polen AO und BO hat Reddin vier Idealtypen mit sowohl positiven als auch negativen Aspekten herausgearbeitet:
Abhängigkeit; Sachebene zweitrangig	rungskraft und Mitarbeiter; Kooperation; Delegation;	1.1 Überlebensmanagement entspricht dem Laisser-faire-Führungsstil	Beziehungsstil Förderer – Gefälligkeitsapostel
	Mitverantwortung durch Mitarbeiter	1.9 Glacéhandschuh-Management freundliche Atmosphäre; geringer Leistungs- druck (Human Touch)	Integrationsstil Integrierer – Kompromissler
Bürokratische Herrschaft Übertragbares Mandat;	Laisser-faire-Führungsstil Weitgehende Freiheit für Mit-	9.1 Befehl-Gehorsam-Management schlechte Atmosphäre; hohe Arbeitsleistung; entspricht dem autoritären Führungsstil	Verfahrensstil ; Bürokrat – Kneifer
Versachlichung; Reglement; Instanzen; Befugnisse	arbeiter; geringe Anteilnahme; Steuerung dem Kräftever- hältnis überlassen	5.5 Organisationsmanagement Kompromisslösung (sowohl als auch); meist nur zufriedenstellend	Aufgabenstil Macher – Autokrat
		9.9 Teammanagement sehr gute Atmosphäre, da Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter gleichzeitig verwirklicht werden; sehr hohe Arbeitsleistung; Mitarbeiter sehr zufrieden	

Übersicht 3

Eigene Darstellung

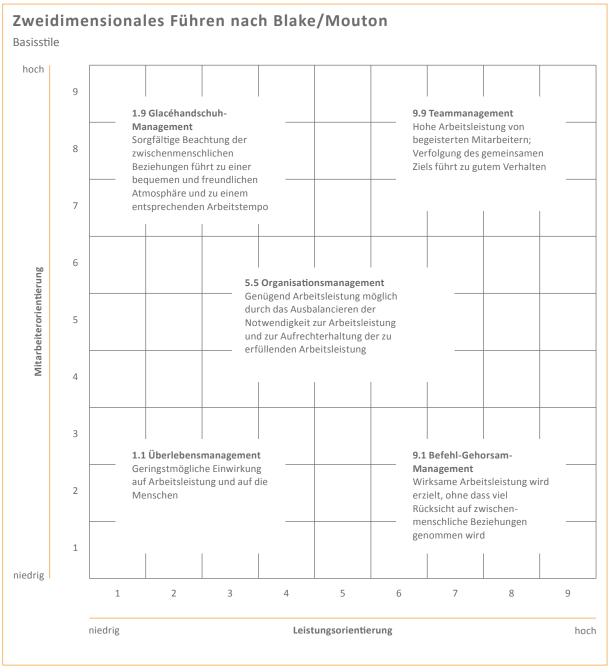


Abbildung 1

Eigene Darstellung in Anlehnung an Blake/Mouton, 1964

zepten vertraut (Übersicht 3). Gerade die sogenannten zweidimensionalen Führungskonzepte mit den Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Ergebnisorientierung (auch: Sach- bzw. Leistungsorientierung) eignen sich sehr gut zur Umsetzung von ROWE/STRONG.

Die amerikanischen Organisationspsychologen und Managementberater Robert R. Blake und Jane S. Mouton haben 1964 das sogenannte Grid Model mit insgesamt 81 verschiedenen Führungsstilen entwickelt (Blake/Mouton, 1964). Dies sind

alles Führungsstile mit zwei Dimensionen: Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung. Bei der Leistungsorientierung in der extremsten Ausprägung zählen nur die Ergebnisse, der Mitarbeiter ist Mittel zum Zweck. Das andere Extrem ist die ausschließliche Mitarbeiterorientierung: Der Mensch steht im Vordergrund. Hauptsache, die Mitarbeiter sind zufrieden und es herrscht ein angenehmes Betriebsklima. Bei dem entsprechenden Führungsstil kommt es allein auf die Qualität der Zusammenarbeit an. Blake/Mouton (1964) nennen fünf Basisstile, von denen sie

Situatives Führen nach Hersey/Blanchard

S1 Telling

Autoritärer Führungsstil

- Präzise Angaben machen
- Beaufsichtigen
- Entscheidungsverantwortung beim Manager

Mitarbeiter-Reifegrad 1

- Fehlende Kompetenzen
- Motiviert durch neue Herausforderung

S3 Participating

Partizipativer Führungsstil

- Fördern und unterstützen
- Verantwortung teilen
- Probleme auf Beziehungsebene lösen

Mitarbeiter-Reifegrad 3

- Hohe Kompetenz
- Teilweise Mangel an Selbstvertrauen

S2 Selling

Kooperativer Führungsstil

- Lenken und überwachen
- Vorschläge erbitten
- Fortschritte unterstützen
- Entscheidungen mit dem Mitarbeiter besprechen

Mitarbeiter-Reifegrad 2

- Einige Kompetenzen vorhanden
- Erste Euphorie verflogen

S4 Delegating

Laissez-faire-Führungsstil

- Übertragung der Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und zu lösenden Probleme an den Mitarbeiter
- Lediglich Prüfung der Arbeitsergebnisse

Mitarbeiter-Reifegrad 4

- Hohe Kompetenz
- Selbstsicher und (selbst-)motiviert

S = Führungsstil.

Übersicht 4 Quelle: Hersey et al., 2007

das 9.9-Führungsverhalten – den sachorientiertkooperativen Stil (Teammanagement) – für den besten halten (Abbildung 1).

Ein anderes Modell – das im Jahr 1969 von Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard entwickelt wurde (Hersey et al., 2007) – setzt mit der Grundüberlegung an, dass jeder Mitarbeiter nach seinem jeweiligen Reifegrad geführt werden muss, um seine Potenziale optimal ins Unternehmen einbringen zu können. Davon abhängend, wie niedrig oder hoch die Kompetenz und das Selbstvertrauen des Mitarbeiters ausgeprägt sind, muss der Vorgesetzte seinen Führungsstil wählen (Übersicht 4).

Für das ROWE/STRONG-Konzept eignet sich dieses situative Führen ebenfalls sehr gut, weil es die individuell unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiter berücksichtigt.

Im Johari-Fenster, einem Konzept, dessen Name sich zusammensetzt aus Namensbuchstaben der

US-amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham, werden die unterschiedlichen Möglichkeiten der Zugänglichkeit von Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen systematisch betrachtet (Luft, 1984). Dieses Konzept stellt eine Basis dar, um Zielsetzungen für Trainings- und Coachingmaßnahmen abzuleiten. In einem grafischen Modell mit vier Quadranten (Übersicht 5) können die Merkmale einer Person danach eingeordnet werden, ob sie nur der Person selbst, nur den Interaktionspartnern oder aber beiden beziehungsweise keinem von beiden bekannt sind. Die vier Quadranten stellen die Gesamtperson im Verhältnis zu sich selbst und anderen dar.

Bezogen auf das ROWE/STRONG-Konzept kann dieses Modell dazu beitragen, ein Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern aufzubauen. Viele Arbeitsgruppen verwenden das Johari-Fenster als Feedback-Instrument und Analyseschema bei der Teamentwicklung, zum besseren Kennenlernen und zum Aufbau

Das Johari-Fenster von Luft/Ingram

Diese Aspekte sind	mir selbst bekannt	mir selbst unbekannt
anderen bekannt	Freies Handeln: Diese Aspekte an mir sind allen bekannt, den anderen und mir selbst	Blinder Fleck: Andere erkennen Aspekte an mir, die mir selbst unbekannt sind
anderen unbekannt	Privatperson/Verborgenes: Diese Aspekte an mir sind mir bekannt, anderen aber nicht (je ver- trauter das Verhältnis, desto kleiner dieser Persönlichkeitsanteil)	Unbekanntes/Unbewusstes: Weder andere noch ich selbst kennen diese Aspekte an mir

Übersicht 5 Quelle: Luft, 1984

von Vertrauen. Denn zahlreiche Stärken, Schwächen und andere Merkmale bleiben unentdeckt, solange die Führungskraft beziehungsweise der Mitarbeiter kein Feedback dazu erhält. Trainer in Seminaren oder die Führungskraft als Coach können als eine Art "sozialer Spiegel" wirken. Sie reflektieren gemeinsam mit dem Betreffenden, wie dieser auf andere Personen wirkt.

Bedauerlicherweise wird das Führungsinstrument der Mitarbeitergespräche immer noch viel zu selten in seinen zahlreichen Facetten eingesetzt. Dabei ist es eines der wirkungsvollsten Instrumente der internen Kommunikation und Ausdruck einer innovativen Führungskultur. Es kann verschiedene Ziele haben:

- erbrachte Leistungen anerkennen, honorieren und so die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter stärken,
- die Identifikation der Beschäftigten mit ihren Aufgaben erhöhen,
- ergebnisorientiertes statt anwesenheitsorientiertes Arbeiten f\u00f6rdern,
- · eigenverantwortliches Handeln fördern,
- die Ziele einer Organisation durch konkrete Beteiligung der Mitarbeiter gemeinsam erreichen.
- die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern verbessern und Konflikte lösen,
- Prioritäten bei den Arbeitsschwerpunkten setzen und den aktuellen Anforderungen anpassen.
- Entwicklungsperspektiven und Potenziale erkennen und f\u00f6rdern.

Zielvereinbarungsgespräche gehören zu der am häufigsten praktizierten Form der Mitarbeitergespräche. Die Idee des Führens mit Zielvereinbarungen stammt aus den USA und wurde dort als Management by Objectives (MbO) bekannt. Dem liegt die Idee zugrunde, dass die Mitarbeiter motivierter sind, wenn sie wissen, welchen Anteil sie mit ihrer Arbeit am Gesamterfolg des Unternehmens haben. So können sie eine persönliche Bilanz ihres Arbeitserfolgs ziehen. Besonders die Amerikaner arbeiten gern mit Anreizen: Wer ein konkretes Ziel vor Augen hat und für dessen Erreichen zudem belohnt wird, wird ein höheres Engagement zeigen. Nur wer den konkreten Sinn seines Tuns erkennt, setzt sich auch mit Herz und Verstand dafür ein.

Dafür ist es allerdings wichtig, dass die strategischen Ziele der Organisation (Unternehmen, Abteilungen, Behörden, Schulen etc.) offen kommuniziert werden. Denn nur dann wissen die Betreffenden, wohin sich die Organisation entwickeln und was sie erreichen will, und nur dann können sie überlegen, welchen Beitrag sie selbst dazu leisten können. So wird es auf allen Ebenen einfacher, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen. Hierdurch lassen sich die Effizienz und die Effektivität erhöhen.

Der Managementprofessor Peter Drucker erfand bereits 1954 eine generelle Formel für Ziele: Jedes Ziel soll SMART sein – das Akronym steht für die fünf Charakteristika von Zielen (Übersicht 6). Zu berücksichtigen ist bei der Zieldefinition auch die Möglichkeit der direkten Beeinflussbarkeit der Ziele durch die Führungskräfte und Mitarbeiter (Flüter-Hoffmann, 2008).

Die Zielformel SMART

S	Specific Systematic Significant	Konkrete Inhalte: was, warum, wie?
M	Measurable Meaningful Motivating	Messbar in Qualität und Quantität, bedeutsam für den individuellen Aufgabenbereich sowie motivierend
A	Attainable Agreed-upon Acceptable	Zwar anspruchsvoll, aber mit Engagement erreichbar, in Übereinkunft getroffen und für beide Seiten akzeptabel
R	Realistic Reasonable Responsible	Im Hinblick auf die vorhandenen Ressourcen machbar sowie vernünftig und verantwortlich
Т	Timely Thoughtful Trackable	Zeitlich gebunden und in bestimmter Frist erreichbar, gut überlegt und genau zu verfolgen

Übersicht 6 Quelle: Drucker, 1954

4 Trainingsmodul "ROWE/STRONG für Beschäftigte"

In der Mitarbeiterschulung geht es um persönliche Kompetenzen, welche die Mitarbeiter befähigen, mit dem ROWE/STRONG-Konzept zu arbeiten. Dazu gehören die Themen Zeitmanagement, Prioritätensetzung, Zielvereinbarungen, Planungskompetenz sowie das Vereinbaren von Zielen mit dem Vorgesetzten, die Übernahme von Verantwortung und das Selbstmanagement.

Persönliche Kompetenzen beschreiben die Fähigkeiten und Fertigkeiten, eigenverantwortlich, motiviert und zielorientiert zu handeln und zu arbeiten. Um ROWE/STRONG erfolgreich einzusetzen, brauchen die Mitarbeiter vor allem folgende Kompetenzen:

- Belastbarkeit. Geforderte Leistungen auch unter schwierigen Bedingungen erbringen; verschiedene Aufgaben parallel bearbeiten können; mit Stress, Ärger und Frustration angemessen umgehen; Beharrlichkeit und Gelassenheit entwickeln; Frustrationstoleranz bei Misserfolgen aufweisen; Wesentliches und Unwesentliches auch bei Arbeit unter Zeitdruck unterscheiden können.
- Eigeninitiative. Aus eigenem Antrieb etwas realisieren oder unternehmen; aktiv mitgestalten; freiwilliges Engagement zeigen; sich selbst motivieren; sich selbst Aufgaben suchen; selbstständig eine Idee realisieren; Verständnis- und Wissenslücken durch eigenständige Arbeit ausfüllen.
- Entscheidungsstärke. Entscheidungen auf der Basis guter Argumente treffen und umsetzen;

Entscheidungen für andere nachvollziehbar begründen können; Entscheidungsspielräume nutzen; Verantwortung übernehmen und Umsetzung der Entscheidungen koordinieren; Führungsverantwortung für den eigenen Organisationsbereich übernehmen.

- Flexibilität. Gewohntes Denken und Verhalten hinterfragen und ändern können; sich auf geänderte Anforderungen und Gegebenheiten einer Umwelt einstellen; Bereitschaft, Neues auszuprobieren; unbekannte Rahmenbedingungen handhaben können; Bereitschaft zur Improvisation; flexibler Umgang mit Zeit und Arbeitsbelastung; angemessenes Reagieren auf neue Aufgaben, Kollegen, Zeitvorgaben oder neue Rahmenbedingungen; Entwicklung von Handlungsalternativen und Notfallplänen.
- **Selbstmanagement.** Effektive Ziele setzen können; realistisch planen; effizientes Zeitmanagement betreiben.
- Selbstverantwortung und Selbststeuerungsfähigkeit. Persönliche Ziele formulieren; nach eigener Anleitung selbstverantwortlich handeln; sich selbst kontrollieren und bremsen können; mit sich selbst im Reinen sein; Tätigkeiten zielgerichtet, zügig und ohne Ablenkung erledigen.
- Verantwortungsbereitschaft. Verantwortung für sich und für andere gezielt und gern übernehmen.

Um den Erwerb dieser persönlichen Kompetenzen zu unterstützen, ist eine Schulung im Selbst- und Zeitmanagement sinnvoll.

Beispiel: Selbstmanagement nach David Allen

Ein gut einsetzbares Konzept des Selbstmanagements ist unter den sogenannten Wissensarbeitern weit verbreitet. Es stammt von David Allen, einem US-amerikanischen Organisationsberater, der sich seit über 25 Jahren praxisnah mit dem Thema beschäftigt (Allen, 2001). Er nennt es "GTD" (Getting Things Done). Das Konzept basiert darauf, zunächst alle zu erledigenden Aufgaben aufzuschreiben, um den Kopf frei zu bekommen. Allen empfiehlt etwa Verwaltungs- und Büroarbeitern, bei jeder Information, die das erste Mal auftaucht, am besten sofort zu entscheiden, wie man damit umgehen soll (beispielsweise: gleich bearbeiten; zur Kenntnis nehmen und ablegen; delegieren und weiterleiten). Mit dem Problem, dass unsere Methoden, unsere Arbeit zu organisieren, mit den Entwicklungen in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt nicht mehr mitkommen, lässt sich auf diese strukturierte Art und Weise gut umgehen. Konkret rät Allen (2001; vgl. auch www.davidco.com/about-gtd) zu einem Vorgehen in fünf Schritten:

- Erfassen. Alle Aufgaben und Ideen werden an einer zentralen Stelle gesammelt – zum Beispiel als elektronische oder handschriftliche Liste.
- Durcharbeiten. Die Liste wird regelmäßig durchgearbeitet und dabei wird entschieden, was bei jedem Listenpunkt getan werden soll.

Dazu werden konkrete Handlungsschritte formuliert. Es entsteht eine Prioritätenliste nach dem sogenannten Eisenhower-Prinzip:

- wichtig und dringend = sofort erledigen,
- wichtig, aber nicht dringend = in Zeitplan einordnen, später selbst erledigen,
- nicht wichtig, aber dringend = delegieren, weiterleiten,
- nicht wichtig und nicht dringend = ignorieren oder entsorgen.
- Organisieren. Die Handlungen und Abläufe werden nun mithilfe von To-do-Listen, einem Terminplaner und einem Wiedervorlage-System strukturiert.
- Durchsehen. Mindestens einmal pro Woche werden alle Aufgaben erneut überprüft, die Liste aktualisiert, Prioritäten eventuell verschoben oder es wird noch mehr delegiert.
- Durchführen. Die anstehenden Aufgaben werden erledigt.

Die wesentlichen Grundsätze für das praktische Vorgehen beim Selbstmanagement sind für Allen folglich: Festhalten aller anstehenden Aktivitäten (nur solche, die länger als zwei Minuten Arbeitszeit benötigen) sowie die regelmäßige Aktualisierung der Listen. Dazu gehört es, bei allen auftauchenden Aufgaben, Anfragen oder Ideen eine Entscheidung zu treffen, wie damit umgegangen werden soll. Mit diesem Verfahren kommen zahlreiche Bürobeschäftigte sehr gut zurecht und können effizienter und effektiver arbeiten als zuvor.

Viele schätzen an diesem scheinbar einfachen System, dass sie trotz ihrer zahlreichen Aufgaben immer den Überblick behalten und nichts vergessen.

Neben Allens GTD-Methode können auch Zeitmanagement-Seminare einen gelasseneren Umgang mit den zu erledigenden Aufgaben fördern. In einem solchen Seminar lernen die Beschäftigten ihre persönlichen Zeitfresser und Stressfaktoren kennen und erhalten Werkzeuge und praxisnahe Tipps, wie sie ihre Arbeitstechnik optimieren und ihre Leistung steigern können.

Seminare, die den Mitarbeitern die Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche erleichtern, sind zur besseren Umsetzung des ROWE/STRONG-Konzepts ebenfalls empfehlenswert. Denn gerade die Vereinbarung von messbaren Zielen ist – für Führungskraft und Mitarbeiter gleichermaßen – eine sehr anspruchsvolle Aufgabe.

Literatur

Allen, David, 2001, Getting Things Done. The Art of Stress-Free Productivity, New York

Blake, Robert R. / **Mouton**, Jane S., 1964, The Managerial Grid. The Key to Leadership Excellence, Houston (Texas)

Drucker, Peter F., 1954, The Practice of Management, New York

Flüter-Hoffmann, Christiane, 2008, Mitarbeitergespräche. Im Dialog zum Erfolg, Köln

Flüter-Hoffmann, Christiane, 2009, Revolution in der Arbeitswelt, Köln

Hersey, Paul / Blanchard, Kenneth H. / Johnson, Dewey E., 2007, Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources, Englewood Cliffs, New Jersey

Luft, Joseph, 1984, Group process. An introduction to group dynamics, Palo Alto

Kapitel 7.3

Die Mitarbeiterbefragung im Overall Employment Deal (OED)

Magdalene Prynda Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

1 Einleitung

Eine wesentliche Rolle im Overall Employment Deal (vgl. Kapitel 4.4) wird der mitarbeiterorientierten Sichtweise beigemessen. Diese Sichtweise erfasst im OED das personalpolitische Instrument der Mitarbeiterbefragung (Abbildung 1).

Die Ziele einer Erhebung sind vielfältig und können zwischen Unternehmen und Unternehmensbereichen stark variieren. Aufgrund dessen wurde die Mitarbeiterbefragung als modulares System entwickelt, das sich bedarfsorientiert und individuell nutzen lässt.

Hinweis: Konkrete Arbeitsmaterialien zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen können Sie kostenlos herunterladen unter www.vitness.info. Detaillierte Ausführungen zum Thema enthält außerdem die Projektpublikation "Leitfaden Mitarbeiterbefragung" von Sandrock/Prynda (2012).



Abbildung 1 Eigene Darstellung

2 Funktionen und Ziele einer Mitarbeiterbefragung im OED

Die betriebliche Mitarbeiterbefragung (MAB) ist ein modular aufgebautes Instrument einer ganzheitlichen Unternehmensführung. Sie wird im Auftrag der Unternehmensleitung bedarfsorientiert durchgeführt und hat folgende Funktionen: Wertschätzung der Mitarbeiter und Interesse an deren Meinung, um Interessen und potenzielle Konflikte aufzufangen, sowie Stärkung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Diagnostik

- Erhebung der Mitarbeitermeinung, -einstellung und -sichtweise.
- Identifikation von Stärken und Verbesserungspotenzialen der Organisation im Hinblick auf die personalpolitischen, mitarbeiterorientierten, finanziellen, unternehmens- und fachbereichsspezifischen Sachverhalte.

Intervention

 Ableitung erster Handlungsfelder zur Gestaltung konkreter unternehmensspezifischer Maßnahmen auf Basis der Befragungsergebnisse.

Evaluation und Kontrolle

- Bewertung bereits initiierter Maßnahmen, Erfassung positiver Erfahrungen und "gefühlter Erfolge" sowie Erfassung der Erfolge durch Kennzahlen, um sie kommunizierbar zu machen.
- Generierung von Daten zur Steuerung des Ressourceneinsatzes und der Prozesse. Dank ihres Erfahrungswissens verfügen Mitarbeiter häufig über wichtige Informationen in Bezug auf Potenziale zur Prozessoptimierung, die sich mithilfe der Mitarbeiterbefragung erheben lassen.

3 Elemente einer Mitarbeiterbefragung im OED

Zur Durchführung der Mitarbeiterbefragung wurde ein umfassender Fragenkatalog erstellt, der hinsichtlich der OED-Bereiche alle relevanten Skalen enthält. Der Fragebogen beinhaltet demzufolge insgesamt acht Skalen zu den klassischen Handlungsfeldern und zu den "New Deals" wie Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeitgestaltung oder betriebliche Gesundheitsförderung, die im Folgenden in ihrer Bedeutung erläutert werden. Die Elemente (Items) basieren auf den aktuellen arbeitswissenschaftlichen Theorien über die Einflussfaktoren und Wechselwirkungen im unternehmerischen Kontext.

Ein Item hat den Anspruch, objektiv, zuverlässig und valide zu sein (Borg, 1995, 56). In den meisten Fällen werden Informations-Items verwendet mit dem Zweck, die Meinung und Einstellung der Befragten zu erfassen (Borg, 1995, 57). Folgende Skalen sind in dem entwickelten Fragebogen erarbeitet worden und können einzeln nach Bedarf zur Abfrage genutzt werden.

1. Bereichsklima und Unternehmensklima

Fragen zu diesen Themen erfassen verschiedene verhaltensbezogene Aspekte des Unternehmens. Gefragt wird nach der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, der Fehlerkultur, nach dem Umgang mit Konflikten, der Stimmung und Motivation der Mitarbeiter, dem Vorgesetztenverhalten und der Nachvollziehbarkeit und Transparenz von Entscheidungen. Zudem wird die Qualität der Kooperation und Interaktion zwischen den Mitarbeitern untereinander sowie zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten analysiert.

2. Wissensmanagement (Information und Kommunikation)

Der Bereich Wissensmanagement befasst sich mit der Bereitstellung und Sicherung von Wissen und betriebsinternen Informationen, dem Wissenstransfer, der Qualität von Informationsvermittlung und Rückmeldung. Im konkreten Fall wird abgefragt, wie die Kommunikation, die Interaktion und der Wissensaustausch innerhalb der Bereiche und mit den Führungskräften erfolgen, ob tätigkeitsrelevante Informationen jedem zugänglich sind und inwieweit betriebsinterne Informationen für die Mitarbeiter transparent sind. Bedingt durch den demografischen Wandel wird in naher Zukunft mit dem Renteneintritt geburtenstarker Jahrgänge viel explizites und implizites Wissen die Unternehmen verlassen.

Durch strategische und systematische Maßnahmen muss Wissen gebündelt und gesichert werden. Dies schafft ein Fundament, um - auch auf Marktveränderungen wirtschaftlicher oder technologischer Art – flexibel und zeitnah reagieren zu können. Insofern sollen mithilfe von Mitarbeiterbefragungen auch Informations- und Kommunikationswege identifiziert werden. Es ist von entscheidender Relevanz, diese Wege so zu gestalten, dass Wissensverlust verhindert wird und eine Bereitstellung betrieblich notwendiger Informationen für Unternehmen gesichert bleibt. Eine Kombination aus Wissen, Kommunikation und Dokumentation von explizitem und implizitem Wissen ist daher ein Ansatzpunkt demografiefester Firmenpolitik.

3. Personalbindung (Commitment)

Im Bereich Commitment wird der Umfang der persönlichen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und der Identifikation mit dem Unternehmen erfasst. Dazu werden Fragen zur Loyalität und zum Engagement gestellt. Informationen zu Commitment und Arbeitszufriedenheit besitzen oftmals einen ähnlichen Gehalt, nämlich Indikatoren für die Qualität des Arbeitslebens zu sein oder Verhalten wie Fluktuation oder Fehlzeiten zu erklären, obgleich die Erfassung von Commitment zu den häufiger verwendeten Verfahren zählt. Mitarbeiter, die sich an das Unternehmen affektiv oder normativ gebunden fühlen, fehlen durchschnittlich 2,4 Tage pro Jahr weniger als ihre Kollegen, so eine Studie der Gallup Organization (Geißler, 2006, 8 ff.). Besonders das affektive Commitment korreliert positiv mit der Anwesenheit, dem Engagement und der Leistung (Meyer et al., 2006).

4. Personalentwicklung (Lernen und Aufstieg)

Zum Bereich Personalentwicklung wird erfasst, wie weit Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen ungeachtet des Alters – also bedarfsorientiert – angeboten und von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Weiterhin werden Fragen zur Einstellung und Motivation, zur persönlichen Entwicklung, zum lebenslangen Lernen und zur Laufbahnplanung bis zum 67. Lebensjahr innerhalb des Unternehmens gestellt.

5. Betriebliche Gesundheitsförderung

Hierzu wird erhoben, wie weit in die Gesundheit der Mitarbeiter investiert wird. Des Weiteren wird gefragt, ob die gesundheitsförderlichen

Maßnahmen bekannt sind und wie sehr sich der Mitarbeiter diesbezüglich einbringen will. In zahlreichen empirischen Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass die Arbeitszufriedenheit und damit einhergehend die Leistungsfähigkeit mit der physischen und psychischen Gesundheit und mit dem allgemeinen Wohlbefinden korreliert sind.

6. Entgelt und Nebenleistung

Im Bereich von Entgelt und Nebenleistung werden Fragen zur Relevanz von monetären und nicht-monetären Anreizen bei der Tätigkeit gestellt. Hier können zum Beispiel folgende Sozialund Zusatzleistungen mit Blick auf Nutzen, Bedarf und Akzeptanz erfragt werden (Olfert, 2008, 359; Olesch, 2010):

- Gratifikationen (Weihnachts-, Urlaubs- und Jubiläumsgratifikation),
- betriebliche Altersvorsorge,
- Betriebskrankenkasse, Krankenversicherung, Krankengeldzuschuss,
- Gesundheitsvorsorge und Gesundheitsfürsorge (Unfallschutz, Arbeitssicherheit),
- Mitarbeiterverpflegung (Kantine, Kaffeeküche, Essensgeld),
- Freizeit/Kultur (Betriebssport, Kulturveranstaltungen, Betriebsveranstaltungen),
- Betriebsunterricht, Sprachkurse, Stipendien, Weiterbildungskurse.

Nach Büdenbender/Selke (1993) können Sozialleistungen zum Erhalt und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Motivation und somit auch zur Mitarbeiterbindung genutzt werden. Außerdem dienen sie zur Anerkennung von Leistungen, auch wenn der monetäre Nutzen in der Regel nur kurzfristig wirkt und sie daher nicht als alleiniger Motivator zu betrachten sind. Die Mitarbeiterverpflegung – inklusive des Schaffens von Raum und Zeit für Kommunikation und Interaktion zwischen den Mitarbeitern – hat direkten Einfluss auf das Betriebsklima und kann auch für die betriebliche Gesundheitsförderung eingesetzt werden. Damit lässt sich das Ziel der Imageverbesserung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität auch durch monetäre und nicht-monetäre Für- und Vorsorge zum Wohle des Mitarbeiters erreichen.

7. Work-Life-Balance

Work-Life-Balance – die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – ist das Resultat aus den flexiblen Instrumenten eines Unternehmens. Das Konzept verfolgt verschiedene Modelle zum Ausgleich der Interessen von Arbeitgebern und Mitarbeitern, die vor allem in der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und in flexiblen Arbeitsformen zum Tragen kommen. Operationalisiert werden kann dies etwa durch temporäre Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit, flexible Pausenregelung, Elternzeit, Sabbaticals und Sonder-

Betriebsbeispiel zu Nebenleistungen

Die Firma TKW Gebäudeservice GmbH in Nauheim (Kreis Groß-Gerau) ermöglicht mit der firmeninternen TKW Unterstützungskasse eine betriebliche Altersvorsorge. Diese ist rein arbeitgeberfinanziert und schließt sämtliche Mitarbeiter aller Unternehmensund Hierarchiebereiche ein. Ziele sind: Erhöhung der Leistungsbereitschaft und Loyalität der Mitarbeiter; Senkung der Mitarbeiterfluktuation; Bewahrung von Know-how, entwickelten Kompetenzen und Fähigkeiten im Unternehmen; Beteiligung der Mitarbeiter, die durch ihre Unternehmenstreue zum Erfolg beitragen. Außerdem soll die materielle Lage der Mitarbeiter nach dem Renteneintritt verbessert werden, speziell die der geringqualifizierten Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Einkommenssituation keine oder nur wenig private Altersvorsorge betreiben können. Natürlich trage das Angebot der Unterstützungskasse auch zur positiven Imagebildung des Unternehmens bei, so die TKW-Prokuristin Christine Kehr.

Seit Ende 2005 zahlt die TKW pro Jahr 10 Prozent der Bruttolohnsumme eines Mitarbeiters in die Unterstützungskasse ein. Ein rechnerisches Beispiel verdeutlicht die finanziellen Möglichkeiten des Zuschusses zur Altersvorsorge: Im Arbeitsverhältnis auf 400-Euro-Basis kommen nach 30 Jahren Betriebszugehörigkeit bei einem Monatslohn von 350 Euro insgesamt 12.600 Euro vor Steuern zusammen; bei einem Angestellten mit 2.000 Euro brutto im Monat sind es nach 35 Jahren 84.000 Euro. Die Voraussetzung zur Leistungsberechtigung ist eine mindestens fünfjährige Betriebszugehörigkeit und ein Mindestalter von 28 Jahren. Das Modell ist nur bei langfristiger Betriebszugehörigkeit effizient und eine klare Win-win-Situation. Die Auszahlung erfolgt als Gesamtbetrag mit dem Renteneintritt, also bei Vollendung des 65. oder 67. Lebensjahres. "Zufriedene oder gar begeisterte Kunden können nur erreicht werden, wenn auch die Mitarbeiter zufrieden oder gar begeistert sind", so Kai Kienzl, Chef der TKW. Neben dieser Zusatzleistung bietet die TKW finanzielle Anerkennung für besonderes Engagement sowie umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen, um auch weiterhin die hohe Qualität der Dienstleistung zu gewährleisten. Die vollen Auftragsbücher, zufriedene Kunden und die Auszeichnung im Bereich "Mittelständische Unternehmen" beim Wettbewerb "Ludwig-Erhard-Preis 2010" für exzellente, nachhaltige Leistung und Wettbewerbsfähigkeit verdeutlichen den Erfolg dieses Anreizsystems.

prämien in Zeit statt in Geld. Laut einer Umfrage des Beratungsunternehmens Universum Europe (2011) an Hochschulen mit einer Stichprobe von knapp 20.000 Studenten (Universum Student Survey Deutschland) legt jeder Zweite der Absolventen viel Wert auf eine Work-Life-Balance (50,7 Prozent) und einen sicheren Arbeitsplatz (44 Prozent). Zukunftsorientierte und demografiebewusste Personaler greifen diesen Aspekt mittlerweile zunehmend auf und integrieren ihn in die Unternehmenskultur. Flexible Arbeitszeitund Arbeitsplatzgestaltung schaffen mehr Gestaltungs- und Handlungsspielraum, sodass eine bessere Work-Life-Balance ermöglicht wird.

8. Führung

Im Bereich der Führung werden verhaltenswissenschaftliche Aspekte analysiert, beispielsweise Kritikfähigkeit, Informationskultur, Umgang, Wertschätzung, Unterstützung und Kooperation sowie die Fachkompetenz, Stringenz und Vorbildfunktion der Führungskraft. Im EFQM-Modell basiert ein exzellentes Führungsverhalten auf Vision, Mission und Werten. Die Führungskräfte besitzen eine Schlüsselposition im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterbindung. Exzellente Führungskräfte sind flexibel, vorausschauend, zuverlässig, innovativ und strategisch fokussiert. Sie haben eine Vorbildfunktion, indem sie die Ziele und Werte des Unternehmens kommunizieren und vorleben. Sie nehmen am Prozess der Qualitätsverbesserung teil und ihr Führungsverhalten basiert auf einer transparenten Unternehmenskultur. Die Führungskräfte sind bestrebt, alle Interessengruppen in die Strategie und Firmenpolitik einzubetten, um den Unternehmenserfolg auch langfristig sicherzustellen. Zur Führung gehören – neben dem Delegieren von Aufgaben, dem Setzen von Zeit- und Leistungsvorgaben und dem Überprüfen – auch das Erteilen eines regelmäßigen Feedbacks und eine wertschätzende Grundhaltung. Diese Aufgabenbereiche und Verhaltenskomponenten der Führung sind in der Mitarbeiterbefragung zu analysieren und zu messen, wodurch die Führungskräfte ein Feedback und aussagekräftige Kennzahlen erhalten – und folglich die Möglichkeit, ihr Selbstbild mit dem Fremdbild abzugleichen, Verbesserungspotenziale zu erkennen und darauf aufbauend sich in ihrer Führungsqualität zu verbessern und weiterzuentwickeln.

Skalen im Handlungsfeld "Demografischer Wandel"

Mithilfe demografischer Zusatzinformationen (Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Familienstand etc.) lassen sich Aussagen zu folgenden für ein Unternehmen bedeutsamen Fragestellungen treffen:

- Inwieweit ist der notwendige Einstellungswandel in Bezug auf ältere Mitarbeiter und ihre längere Lebensarbeitszeit vorhanden?
- Finden Zukunftsgespräche und Austrittsgespräche statt?
- Werden die Potenziale älterer Mitarbeiter erkannt und gefördert sowie gezielt und adäquat eingesetzt?
- Finden bedarfsorientierte oder alternsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen statt?
- Wie sieht die Laufbahngestaltung bei der älter werdenden Belegschaft aus?

Mitarbeiterbefragung: Handlungsfelder und mögliche Aussagen

Handlungsfelder	Beispiel-Item
Bereichsklima	"In unserem Team gehen wir fair miteinander um."
Unternehmensklima	"Bei uns gibt es eine Unternehmenskultur mit festgelegten Normen und Werten."
Wissensmanagement (Information und Kommunikation)	"Ich fühle mich gut informiert über wichtige Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen."
Personalbindung (Commitment)	"Ich würde mich jederzeit wieder für meine Firma als Arbeitgeber entscheiden."
Personalentwicklung (Lernen und Aufstieg)	"Wenn ich Unterstützung für meine berufliche Entwicklung wie Weiterbildung oder Schulungen benötige, bekomme ich diese auch."
Betriebliche Gesundheitsförderung	"Wir erhalten hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit."
Entgelt und Nebenleistung	"Mir ist es wichtig, einer herausfordernden Tätigkeit nachzugehen, die auch entsprechend honoriert wird."
Work-Life-Balance	"Mein Unternehmen ist familienfreundlich."
Führung	"Mein direkter Vorgesetzter spricht regelmäßig mit mir über meine Ergebnisse und Fortschritte in der Arbeit."

Übersicht 1 Eigene Darstellung

Übersicht 1 zeigt für die dargestellten Handlungsfelder der Befragung jeweils ein Beispiel-Item für mögliche Mitarbeiterantworten. Mithilfe der Befragungsdaten lassen sich konkrete Handlungsfelder ableiten, basierend auf den neuesten wissenschaftlichen und empirischen Forschungs-

ergebnissen. Eine undifferenzierte Umsetzung von Maßnahmen – etwa allein aufgrund bestehender Trends (zum Beispiel Web 2.0 und Social Media) – ist in den meisten Fällen nicht ziel- und weiterführend, wenn nicht sogar kontraproduktiv.

4 Durchführung einer Mitarbeiterbefragung

Eine Mitarbeiterbefragung wird dann erfolgreich sein, wenn alle Phasen der Befragung ernsthaft und kooperativ abgearbeitet werden. Dies setzt eine detaillierte Planung, eine professionelle Durchführung und transparente Informationen im gesamten Projektverlauf mit zeitnaher Rück-

meldung der Ergebnisse voraus. Die abgeleiteten Maßnahmen müssen kontinuierlich überprüft werden. In der Praxis kann das in Abbildung 2 dargestellte Ablaufschema den unternehmensspezifischen Anforderungen angepasst werden.

1. Vorbereitung				
Ziele und		Verhandlungsspielräume und Handlungsbereitschaft klären		
Themenschwerpunkte	Kidieli	Папип	ingsperenschaft klaren	
	2. Konzeption			
Fragebogenentwurf erarbeiten	Fragebogenentwu abstimmen	ırf	Endgültige Fassung des Fragebogens erstellen	
3. Organisation und Information				
Zeitpunkt und Organis festlegen	ation Für		und Mitarbeiter über Sinn und er Befragung informieren	
	4. Durchführung	3		
Fragebögen an die Mitarbeiter austeilen	Fragebögen ausfüllen lassen		Rückgabe der ausgefüllten Fragebögen	
	5. Auswertung			
Fragebögen überprüfen und erfassen	Daten aufbereite Daten analysiere		Ergebnisse dokumentieren	
unu enassen	Datell allalysiele	II.	dokumenderen	
	6. Rückmeldung	!		
Management über	Führungskräfte üb		Mitarbeiter über	
Ergebnisse informieren	Ergebnisse informie	ren	Ergebnisse informieren	
Ursashananahra	7. Umsetzung Befragungs Maßnahmen	sergebnis	Magnahman fastlagen plane	
Ursachenanalyse	entwickeln		Maßnahmen festlegen, plane und umsetzen	
	8. Evaluation			
Erneute Mitarbeiterbefragung, um	Wirksamkeit der	Alle Beteil	igten über Fortschritte und	

Abbildung 2 Eigene Darstellung

Ableitung von Handlungsmaßnahmen

Jede Mitarbeiterbefragung ist nur so effektiv wie ihre Folgemaßnahmen. Daher hat das Unternehmen die Aufgabe, erstens in einem geführten Workshop Maßnahmen abzuleiten oder durch externe Berater oder fachbezogene Experten ableiten zu lassen und zweitens diese stringent und zeitnah durchzuführen. Ziel ist die signifikante Verbesserung der Qualität der Arbeit.

Lessons Learned

Nur eine unternehmensspezifische Analyse der Rahmenbedingungen ermöglicht eine Ausgestaltung adäquater Handlungsfelder. Die Daten der Mitarbeiterbefragung liefern neben den wertvollen Verbesserungsansätzen auch die Offenlegung der Stärken, die ebenso als unverwechselbares Unternehmensimage in die Strategie einfließen und als solches kommuniziert werden können. Die Mitarbeiterbefragung kann als Frühwarnsystem operationalisiert werden, da es konkrete Handlungsansatzpunkte liefert.

Literatur & Links

Borg, Ingwer, 1995, Mitarbeiterbefragung. Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement, Göttingen

Büdenbender, Ulrich / **Selke**, Manfred, 1993, Betriebliche Sozialleistungen, in: Strutz, Hans (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden, S. 593–604

Geißler, Cornelia, 2006, Warum emotionale Bindung wichtig ist, in: Harvard Business Manager, 28. Jg., Nr. 9, S. 8–10

Meyer, John P. / Becker, Thomas E. / Van Dick, Rolf, 2006, Social identities and commitments at work. Toward an integrative model, in: Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, No. 5, S. 665–683

Olesch, Gunther, 2010, Erfolgreich mit Personalmanagement, Köln

Olfert, Klaus (Hrsg.), 2008, Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Ludwigshafen

Sandrock, Stephan / **Prynda**, Magdalene, 2012, Mitarbeiterbefragungen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt richtig durchführen, Heidelberg

Universum Europe (Hrsg.), 2011, Pan-European Student Survey, http://www.universumglobal.com [Stand: 4.5.2013]

Zum Weiterlesen:

Becker, Gereon, 1997, Mitarbeiterzufriedenheit im TQM-System des europäischen Qualitätspreises der European Foundation for Quality Management (EFQM), in: Bungard, Walter / Jöns, Ingela (Hrsg.), Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim, S. 214–223

Bungard, Walter / **Müller**, Karsten / **Niethammer**, Cathrin, 2007, Mitarbeiterbefragung – was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten, Heidelberg

Domsch, Michel E. / **Ladwig**, Désirée (Hrsg.), 2000, Handbuch Mitarbeiterbefragung, Berlin

Schütz, Esther / **Koop**, Barbara, 2002, Die Rolle der Mitarbeiterbefragung im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensführung, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 17. Jg., Nr. 2, S. 3–11

Kapitel 7.4

Benchmarking-Tool zu Flexibilität und Stabilität für Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes

Dr. Oliver Som Fraunhofer-Institut für Systemund Innovationsforschung ISI Nicht zuletzt im Zuge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 wurde vielen Unternehmen vor Augen geführt, dass die Fähigkeit, flexibel auf sich rasch ändernde Marktbedingungen zu reagieren, ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein kann. Doch den betrieblichen Bemühungen zur Steigerung der Flexibilität in der Produktion stehen Anforderungen an zuverlässige Prozesse sowie das Bedürfnis der Mitarbeiter nach stabilen Arbeitsverhältnissen gegenüber. Die Vereinbarkeit dieser beiden strategischen Ziele ist für Unternehmen eine zentrale Herausforderung.

Mit dem Flexibilitäts- und Stabilitäts-Benchmarking des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (Fraunhofer ISI) haben Unternehmen die Möglichkeit, die Aufstellung ihres Betriebs diesbezüglich zu überprüfen und in ihren wettbewerblichen Kontext einzuordnen – und zwar erstmalig auf Grundlage quantitativer Daten.

Das Benchmarking-Tool eröffnet Unternehmen die Chance, brachliegende Potenziale für mehr Flexibilität und Stabilität in der Produktion zu identifizieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Dazu können sich die Unternehmen vergleichen mit einer Datenbasis von bis zu 416 produzierenden Betrieben aus dem deutschen Verarbeitenden Gewerbe beziehungsweise mit einer daraus nach den jeweiligen Wünschen und Bedürfnissen maßgeschneiderten Referenzgruppe.

Im Einzelnen bietet das Benchmarking-Tool den Unternehmen:

- Informationen über betriebliche Flexibilitätsund Stabilitätsstrategien vergleichbarer Betriebe entlang unterschiedlicher Dimensionen und Zielgrößen,
- die Möglichkeit einer Selbstverortung in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen,
- die Möglichkeit des individuellen Zuschnitts passender Vergleichsgruppen,
- belastbare und aussagekräftige Ergebnisse auf wissenschaftlicher Basis,
- Impulse und Anregungen dazu, wie sich die Flexibilität und die Stabilität des eigenen Unternehmens entlang unterschiedlicher Dimensionen weiterentwickeln und verbessern lassen,
- eine Zusammenfassung und grafische Aufbereitung der Benchmarking-Ergebnisse in einem übersichtlichen Kurzbericht, der direkt zum Download zur Verfügung steht.

Die folgenden Abschnitte vermitteln entlang von Leitfragen einen Überblick über die Inhalte sowie eine Anleitung zur Durchführung und Interpretation des Benchmarkings. Für den Fall von Rückfragen oder Interesse an einem Zugang zu dem Flexibilitäts- und Stabilitäts-Benchmarking sind am Ende dieses Kapitels die Kontaktdaten der Ansprechpartner im Fraunhofer ISI aufgeführt.

Wo ist das Benchmarking-Tool im Internet zu finden?

Das Flexibilitäts- und Stabilitäts-Benchmarking kann über den zugehörigen Link auf der Projektseite des Verbundprojekts VITNESS erreicht werden (www.vitness.info). Seit Herbst 2012 wird das Tool auch über das allgemeine Benchmarking-Portal des Fraunhofer ISI angeboten (www.industriebenchmarking.eu).

Wo und wie kann man einen Zugang/ein Log-In für das Flexibilitäts- und Stabilitäts-Benchmarking bekommen?

Die Bestellung eines Zugangs in Form eines Log-In-Codes ist auf zwei Arten möglich: Erstens lässt sich ein Zugang/Log-In über die integrierte Bestellfunktion des Tools anfordern (Abbildung 1). Zweitens ist es möglich, einen Zugang bei den am Kapitelende aufgeführten Ansprechpartnern beim Fraunhofer ISI persönlich zu bestellen.



Abbildung 1 Quelle: Fraunhofer ISI

Der Preis für das Flexibilitäts- und Stabilitäts-Benchmarking beträgt 495 Euro (zuzüglich Mehrwertsteuer) und umfasst drei Log-Ins (Sitzungen). Innerhalb einer Sitzung von maximal zwölf Stunden können beliebig viele Vergleichsgruppen gebildet und ausgewertet werden.

Die Industriepartner im Rahmen von VITNESS sowie die Betriebe, die an der Telefonbefragung teilgenommen haben, erhalten als Dankeschön für ihre Teilnahme einen kostenfreien Zugangscode für das Benchmarking-Tool.

Wie läuft das Benchmarking ab?

Das Benchmarking verläuft in drei Schritten:

- 1. Im ersten Schritt wählt ein Unternehmen eine Gruppe von Vergleichsbetrieben aus, deren Produktionsmerkmale mit denen des eigenen Betriebs vergleichbar sind oder sein könnten.
- Im zweiten Schritt werden automatisch Durchschnittswerte und Verteilungskurven für die ausgewählte Gruppe der Vergleichsbetriebe hinsichtlich der Indikatoren und Kennzahlen berechnet. Die Ergebnisse werden sofort in tabellarischer Form zusammengefasst präsentiert. Zudem können die entsprechenden Auswertungsgrafiken unmittelbar eingesehen werden.
- 3. Im dritten Schritt kann das Unternehmen dann für jede Kennzahl beziehungsweise für jeden Indikator die Verortung des eigenen Betriebs vornehmen, indem es die jeweiligen eigenen Werte in die Eingabemaske einträgt. Sobald das Unternehmen seine Werte eingetragen hat, gelangt es zur Auswertung und zum Vergleich mit der Referenzgruppe.

Der dritte Schritt erleichtert den Unternehmen die Interpretation der Benchmarking-Ergebnisse und ist Voraussetzung für die interessanten Gap-Analysen (Lückenanalysen). Dieser Schritt ist jedoch nicht obligatorisch.

Anhand welcher Kriterien können Unternehmen ihre individuelle Vergleichsgruppe für das Benchmarking auswählen?

Der Mehrwert einer Selbstverortung im Rahmen eines Benchmarkings steht und fällt mit einer validen Vergleichsbasis. Aufgrund der großen Heterogenität von Unternehmen innerhalb einer Branche gewährleistet die Auswahl der gleichen Branche noch nicht die Passfähigkeit der Referenzgruppe. Die langjährige Erfahrung des Fraunhofer ISI zeigt, dass neben der Unternehmensgröße vor allem Merkmale der Produktion – wie Seriengröße und Produktkomplexität – die Ähnlichkeit und damit die Vergleichbarkeit von Unternehmen entscheidend bestimmen.

Daher wird den Unternehmen im Rahmen des Flexibilitäts- und Stabilitäts-Benchmarkings angeboten, die für sich passende Referenzgruppe individuell entlang der genannten Merkmale zusammenzustellen und damit die Aussagekraft der Selbstverortung zu steigern (Abbildung 2).

Anschließend wird die Anzahl der ermittelten Betriebe in der Vergleichsgruppe ausgegeben. Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu gewährleisten, wird dabei stets (automatisch) darauf geachtet, dass die Vergleichsgruppe mindestens 30 Betriebe umfasst.

Individuelle Auswahl der Vergleichsgruppe für das Benchmarking



Abbildung 2

Quelle: Fraunhofer ISI

Unternehmen haben jederzeit die Möglichkeit, ihre Auswahl geeignet anzupassen und somit auch mehrere Benchmarking-Runden mit unterschiedlichen Vergleichsgruppen durchzuführen. Außerdem ist es möglich, bereits vor einer etwaigen Bestellung des Tool-Zugangs zu überprüfen, ob für den gewünschten Zuschnitt der Vergleichsgruppe genügend Vergleichsbetriebe in der Datenbasis enthalten sind.

Anhand welcher Kriterien kann ein Unternehmen sich benchmarken?

Das Flexibilitäts- und Stabilitäts-Benchmarking umfasst 16 Kennzahlen, die den folgenden thematischen Blöcken zugeordnet sind:

- 1. Die Output-Performance der Produktion hinsichtlich ihrer Flexibilität:
 - Volumenflexibilität kurzfristige Ausweitung
 - Volumenflexibilität kurzfristige Reduzierung
 - Volumenflexibilität Zeit für Reduzierung
 - Volumenflexibilität Zeit für Ausweitung
 - Variantenflexibilität
 - Lieferflexibilität
 - Produktentwicklungsflexibilität
- Die Output-Performance der Produktion hinsichtlich ihrer Stabilität:
 - Umsatzanteil mit Stammkunden
 - Termintreue
 - Mängelquote
- Die Nutzung und Einsatzintensität wichtiger organisatorischer Befähiger, die sich – belegt durch wissenschaftliche Analysen (vgl. Kapitel 3.1) – für die Verbesserung der Output-Performance als entscheidend erwiesen haben:
 - Produktionsmitarbeiter mit planenden/ steuernden Aufgaben
 - Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)
 - Langfristige Partnerschaft mit Lieferanten
 - Gleichteile-Anteil des Hauptprodukts
 - EFQM-Zertifizierung
 - Single Sourcing

Selbstverständlich sind eine ausführliche Beschreibung sowie der genaue Fragewortlaut aller für das Benchmarking verwendeten Kennzahlen und Indikatoren auch als getrennte PDF-Datei verfügbar. Damit wird sichergestellt, dass der Fragewortlaut für das sich vergleichende Unternehmen immer genau demjenigen Fragewortlaut entspricht, der im Rahmen der Telefonbefragung eingesetzt wurde und auf dem folglich die Angaben der Vergleichsbetriebe beruhen.

Welche Datenbasis liegt dem Benchmarking-Tool zugrunde?

Das Flexibilitäts- und Stabilitäts-Benchmarking basiert auf Daten, die im Rahmen des Projekts VITNESS erhoben worden sind (vgl. Kapitel 3.1). Die Telefonbefragung wurde vom Fraunhofer ISI von Juni bis September 2011 durchgeführt und umfasst 416 Betriebe quer durch alle Branchen des deutschen Verarbeitenden Gewerbes. Die Auswahl der Betriebe erfolgte geschichtet nach Größe und Branche, um die Grundstruktur des Verarbeitenden Gewerbes entsprechend in der Datenbasis widerzuspiegeln.

Unter anderem sind Betriebe folgender Branchen vertreten: Maschinenbau (19 Prozent der Stichprobe), metallverarbeitende Industrie (18 Prozent), Elektroindustrie (6 Prozent), Papier-, Verlags- und Druckgewerbe (6 Prozent), Textil- und Bekleidungsindustrie (4 Prozent). Kleine Betriebe (weniger als 100 Beschäftigte) stellen 64 Prozent, mittlere Betriebe (100 bis 249 Beschäftigte) 21 Prozent und große Betriebe (ab 250 Beschäftigte) 15 Prozent der Stichprobe. Insgesamt sind in

der Datenbasis somit 85 Prozent kleine und mittlere Unternehmen enthalten.

Wie erfolgt die Eingabe der Werte für das eigene Unternehmen?

Nach Auswahl der Vergleichsgruppe für das Benchmarking erfolgt die Eingabe der Werte des sich vergleichenden Unternehmens anhand der in Abbildung 3 dargestellten Eingabemaske.

Unmittelbar nach Auswahl der individuellen Vergleichsgruppe werden deren Werte errechnet und in der Eingabemaske in der Spalte "Mittelwert der Vergleichsbetriebe" aufgeführt. Dadurch ist es für ein Unternehmen möglich, die Ergebnisse zur Vergleichsgruppe bereits einsehen zu können, noch bevor eigene Angaben eingetragen werden. Um für jede der Kennzahlen eine zusätzliche, detailliertere Auswertung am Bildschirm zu erhalten, sind diese einfach anzuklicken.

Für die Selbstverortung und Standortbestimmung des eigenen Unternehmens im Vergleich zur gewählten Referenzgruppe können dann die eigenen Werte in die Felder der Spalte "Ihre Werte" eingetragen werden. Diese werden später innerhalb der Auswertung analysiert und bilden die Grundlage für die Visualisierung der Position des eigenen Betriebs. Nachdem das Unternehmen seine Werte eingetragen oder geändert hat, müssen die Eingaben oder Änderungen mit dem Button "Aktualisieren" bestätigt werden, damit sich die Ergebnisse des Benchmarkings aufrufen lassen. Innerhalb einer Sitzung können beliebig viele Vergleichsgruppen gebildet und analysiert werden.

	be, die thren Auswahlleiterien	(2000)
Kermadilen	Mittelwort der Vergleiohsbetriebe (Median)	live Wette
Output Ferformance Flexibilität		
Volumenflexibilität - kutzhirlige Ausveitung (%) ([)	26.0	40
Volumenflexibilität - kusthistige Reduzierung (%) (I)	20,0	50
Volumeofiexibilität – Zelt für Reduzierung (Arbeitstage) (I)	2,0	2.6
Volumenflexibilität - Zeit für Ausenitung (Arbeitstage) (D	5,0	3
Variantenflexibilität (x-fach.) (‡)	2,0	2
Lieferflexibilität (Arbeitstage) (T)	4,0	2
Produktentwicklungsflexibilität (Monate) (‡)	6,0	4
Output-Performance Stabilital		
Umsatzanteil mit Stammkunden (%) (ii)	80,0	90
Termintreue (%) (i)	95.0	90
Mängelquote (%) (E)	1,0	3
Natrung und Einzelzinhenzitel wichb Produktionsmitsebeter mit pranendenstauernden Aufgaben (%) (I)	ger organizationsoher Koncept 16,0	. 5
Kontinulerliche Verbesserungsprozesse (KVP) (%) ①	70,0	100
Langfridige Partnerschaft mit. Lieferanten (%) (\$)	80,0	96
Gleichteile Anteil des Hauptprodukts (%) (\$)	40,0	70
EFQM Zerliftzierung (ja/nein) (i)	24,6%	∉ Jn C Ned
Single Source (ta/nein) (1)	51,4%	# Js C Nai

Abbildung 3 Quelle: Fraunhofer ISI

Wie steht es um den Datenschutz der gemachten Angaben?

Das Fraunhofer ISI arbeitet grundsätzlich gemäß den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen.

Die Zugangsdaten (das heißt das individuelle Log-In und Passwort) werden dem Nutzer zum Zweck des Online-Benchmarkings zur Flexibilität und Stabilität zur Verfügung gestellt. Diese Zugangsdaten dienen der Nutzung der Webseite, der Systemsicherheit und der technischen Administration der Webseite und werden nur für diese Zwecke bis zur automatischen Löschung gespeichert.

Die Ergebnisse werden ausschließlich in anonymisierter Form und zu Gruppen zusammengefasst dargestellt. Eine Verknüpfung zwischen den Anmeldedaten und den eingegebenen Kennzahlenwerten findet zu keiner Zeit statt. Das bedeutet konkret: Niemand kann aus den Ergebnissen ablesen, von welchem Betrieb die betreffenden Angaben gemacht wurden. Für das Benchmarking mit Gap-Analyse geben die Unternehmen daher betriebsspezifische Werte direkt ins Webformular ein.

In jedem Fall gilt, dass das Fraunhofer ISI alle Vorschriften des Bundesdatenschutzes einhält. So können die Nutzer sicher sein, dass das Fraunhofer ISI ihre Angaben auf dieser Webseite nur für die Bereitstellung des Benchmarkings speichert. Jede weitere Verwendung ist ausgeschlossen.

Wie kann man die Benchmarking-Ergebnisse herunterladen?

Direkt unterhalb der Eingabemaske befindet sich ein farbig markiertes Feld; durch Anklicken lassen sich sofort nach Beendigung des Benchmarkings die Ergebnisse in einer übersichtlich strukturierten Broschüre im PDF-Format herunterladen (Abbildung 4).



Abbildung 4

Beim Herunterladen der Benchmarking-Ergebnisse kann zwischen zwei Varianten gewählt werden:

Quelle: Fraunhofer ISI

Berichtsoption 1. Über den Button "Download GAP-Analyse" lässt sich der Ergebnisbericht für das eigene Unternehmen im Vergleich zur gewählten Gruppe herunterladen. Neben der Verortung des eigenen Betriebs gibt die Gap-Analyse insbesondere Auskunft über den Abstand des eigenen Unternehmens zu den besten 10 Prozent der Vergleichsbetriebe und ermöglicht somit eine detaillierte Standortbestimmung. Damit wird erkennbar, wie stark die eigene Flexibilitäts- und Stabilitätsperformance gegebenenfalls gesteigert werden muss, um zur besten Gruppe der Betriebe zu gehören.

Berichtsoption 2. Über den Button "Download Vergleichsbetriebe" lässt sich der Ergebnisbericht der individuell gewählten Vergleichsgruppe herunterladen. Dieser enthält nur die grafischen Auswertungen für die Betriebe der Vergleichsgruppe. Die Angaben des eigenen Unternehmens sind hier nicht enthalten.

Was sind die Inhalte des Benchmarking-Ergebnisberichts?

Jeder Ergebnisbericht umfasst 21 Seiten und enthält ein entsprechend den Themenblöcken gegliedertes Inhaltsverzeichnis für die jeweiligen Indikatoren und Kennzahlen, sodass die einzelnen Auswertungen schnell zu finden sind. Außerdem enthält der Ergebnisbericht die Details zu der für das Benchmarking gewählten Vergleichsgruppe. Damit ist immer leicht erkennbar, auf welche Gruppe von Benchmarking-Betrieben sich die Ergebnisse beziehen. Für die Kommunikation gegenüber Dritten (zum Beispiel innerhalb des Unternehmens) ist die dem Benchmarking zugrunde liegende Datenbasis ebenfalls noch einmal erläutert.

Die grafische Darstellung der Benchmarking-Ergebnisse für die 15 enthaltenen Kennzahlen und Indikatoren wird im Folgenden beispielhaft illustriert anhand einer Gap-Analyse (Berichtsoption 1) für die Kennzahl "Volumenflexibilität – kurzfristige Ausweitung" (Abbildung 5). Dieser Darstellungsform folgt auch die nur für die Vergleichsbetriebe vorgenommene Auswertung (Berichtsoption 2); einziger Unterschied ist, dass hier die Position des eigenen Unternehmens nicht eingetragen ist.

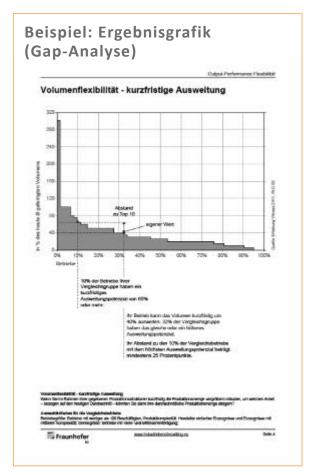


Abbildung 5

Quelle: Fraunhofer ISI

Die Verteilung bei der gewählten Vergleichsgruppe wird durch die kumulierte Häufigkeitsverteilung dargestellt. Entsprechend der Achsenbeschriftung befinden sich im grafisch dargestellten Beispiel die Vergleichsbetriebe mit der höchsten flexiblen Volumenausweitung in der Nähe der y-Achse.

Der Datenpunkt "eigener Wert" zeigt die eigene Positionierung bei der betreffenden Kennzahl im Vergleich zu den Referenzbetrieben. Diese Positionierung wird durch den entsprechenden Text "Ihr Betrieb kann …" darüber hinaus auch klar verbalisiert.

Gleichzeitig wird für die Kennzahl durch einen weiteren Datenpunkt derjenige Wert angegeben, der von den oberen 10 Prozent der Betriebe der Vergleichsgruppe erreicht oder im Positiven übertroffen wird. Durch die Gap-Analyse wird zudem automatisch der Abstand des eigenen Werts zu diesem Schwellenwert der Spitzengruppe errechnet. Im vorliegenden Beispiel liegt die kurzfristig mögliche Ausweitung des Produktionsvolumens des sich benchmarkenden Unternehmens um mindestens 45 Prozentpunkte niedriger als die Mindestwerte der Spitzengruppe.

Unter jeder Auswertung finden sich zusätzlich eine Erläuterung der betrachteten Kennzahl beziehungsweise des Indikators (Was bedeutet die jeweilige Kennzahl? Was sagt sie aus?) und die genaue Definition der Vergleichsgruppe, die dem Ergebnis zugrunde liegt.

Jeder Ergebnisbericht beinhaltet am Ende eine zusammenfassende tabellarische Übersicht der Benchmarking-Ergebnisse für alle 16 Kennzahlen sowie die Kontaktangaben von persönlichen Ansprechpartnern, die für Fragen rund um das Benchmarking-Tool zur Verfügung stehen.

Wie sind die Benchmarking-Ergebnisse zu interpretieren?

Die Ergebnisse sollen Unternehmen als Orientierungspunkte dienen und damit eigene (Optimierungs-)Aktivitäten anregen. Soweit im Rahmen des Benchmarkings oder der Ergebnisberichte Begriffe wie "beste" oder Ähnliches gebraucht werden, so beschreiben diese lediglich einen beobachteten Zustand. Es kann gute betriebsindividuelle Gründe dafür geben, nicht zur "Spitzengruppe" zu gehören.

Für weitere und allgemeine Fragen zur Interpretation der Ergebnisse können sich die Unternehmen gern an das Fraunhofer ISI wenden. Selbstverständlich unterstützt das Fraunhofer ISI Unternehmen auch über das Benchmarking-Angebot hinaus bei der Planung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Verbesserung ihrer betrieblichen Flexibilität und Stabilität.

Mit den zu Ergebnisberichten zusammengefassten Benchmarking-Resultaten ist ausdrücklich keine Empfehlung vonseiten des Fraunhofer ISI für bestimmte betriebliche Entwicklungen verbunden.

Wer steht als Ansprechpartner im Fraunhofer ISI zur Verfügung?

Dr. Oliver Som

E-Mail: oliver.som@isi.fraunhofer.de

Telefon: 0721 6809-337

Angela Jäger

E-Mail: angela.jaeger@isi.fraunhofer.de

Telefon: 0721 6809-328

Links

Projektseite des Verbundprojekts VITNESS:

http://www.vitness.info

Benchmarking-Portal des Fraunhofer ISI:

http://www.industriebenchmarking.eu

Autorinnen und Autoren

Christiane Flüter-Hoffmann, geboren 1957 in Köln; Studium der Erziehungswissenschaften, der Germanistik, der Slawistik und der Komparatistik an der Universität Bonn und am Elmira College in New York (USA); seit 1994 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Senior Researcher und Projektleiterin im Arbeitsbereich Arbeitsmarkt- und Personalökonomik.

Dr. Thomas Hoffmann, geboren 1951 in Heinebach; Studium der Soziologie, Erziehungswissenschaften und Volkswirtschaft in Marburg; seit 1993 im RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft, im Kompetenzzentrum verantwortlich für den Themenbereich Personalentwicklung.

Dr. rer. pol. **Steffen Kinkel**, Diplom-Wirtschaftsingenieur, geboren 1968 in Schwäbisch Gmünd; Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe (TH); seit 1996 im Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe, seit 2004 Leiter des Competence Centers Industrie- und Serviceinnovationen; Lehrbeauftragter an der Universität Hohenheim.

Prof. Dr. habil. Ralf Neuhaus, Diplom-Ingenieur, geboren 1968 in Recklinghausen; Studium des Maschinenbaus in Bochum; seit 2004 an der Hochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien in Köln, Professor im Fachbereich Wirtschaft und Medien mit den Vorlesungsschwerpunkten Produktionswirtschaft, Qualitätsmanagement und Logistik sowie Führung, Organisation und Planung.

Diplom-Ökonomin Magdalene Prynda, geboren 1983 in Laurahütte (Polen); Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Bergischen Universität Wuppertal; seit 2011 im Institut für angewandte Arbeitswissenschaft in Düsseldorf, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Arbeitszeit, Vergütung und Personal.

Diplom-Handelslehrer Dr. Hans-Dieter Schat, M. A. und M. Sc., geboren 1961 in Bremen; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Darmstadt, Kassel, Hagen und an der Open University in Milton Keynes (England); seit 2008 im Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter im Competence Center Industrie- und Serviceinnovationen.

Dr. rer. pol. **Oliver Som**, M. A., geboren 1976 in Tübingen; Studium der Politikwissenschaft und Soziologie an der Universität Stuttgart; seit 2005 im Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter im Competence Center Industrie- und Serviceinnovationen, seit 2012 Leiter des Geschäftsfelds Industrielle Innovationsstrategien und -systembewertung.

Diplom-Kauffrau (FH) **Sibylle Stippler**, M. Sc., geboren 1980 in Bonn; Studium der Betriebswirtschaftslehre sowie der Public Relations und der Integrierten Kommunikation in Essen und Krems (Österreich); seit 2004 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, seit 2010 Economist im Arbeitsbereich Arbeitsmarkt- und Personalökonomik.



Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe ist eine Einrichtung der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung und erweitert das naturwissenschaftlich-technisch orientierte Fachspektrum der Fraunhofer-Gesellschaft durch Arbeiten an den Schnittstellen zwischen Technik, Wirtschaft und Gesellschaft. Im Competence Center "Industrie- und Serviceinnovationen" wird analysiert und bewertet, welche technischen und organisatorischen Innovationen das Potenzial haben, Produktionsprozesse in Deutschland und Europa erfolgreich zu gestalten und für die Zukunft zu sichern. Einen wichtigen Aspekt bilden hierbei Fragen des Zusammenspiels von Mensch und Arbeitssystemen.

Die Hochschule Fresenius (HSF) ist seit 1971 als staatlich anerkannte Fachhochschule in privater Trägerschaft zugelassen. An ihrem Hauptsitz in Idstein sowie an weiteren Standorten offeriert sie Studienangebote, die sich konsequent an den Anforderungen der Praxis und des Arbeitsmarktes orientieren. Am Standort Köln liegt der Schwerpunkt auf dem Fachbereich "Wirtschaft und Medien". Die Hochschule verfügt über Wissen und Erfahrung zum Management und Training nach den Leitlinien der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) ist das führende private Wirtschaftsforschungsinstitut in Deutschland. Es wurde im Jahr 1951 gegründet und versteht sich als Anwalt der Marktwirtschaft. Seine Arbeit zielt darauf, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Prozesse in

Politik und Öffentlichkeit zu verbessern. Das Leistungsspektrum des IW Köln reicht von Wissenschaft über die Kommunikation der Forschungsergebnisse bis hin zu Bildung und Beratung. Das IW Köln ist ein eingetragener Verein. Ordentliche Mitglieder sind Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände, hinzu kommen Fach- und Regionalverbände sowie Unternehmen aus Industrie, Handel und dem Dienstleistungssektor als außerordentliche Mitglieder. Die mehr als 350 Mitarbeiter des IW Köln und seiner Tochtergesellschaften arbeiten an den Standorten Köln, Berlin und Brüssel.

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) ist eines der renommiertesten privaten Forschungsinstitute in den Disziplinen Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation. Das ifaa analysiert betriebliche Prozesse, zeigt Entwicklungen der Arbeits- und Betriebsorganisation auf und erarbeitet unternehmensrelevante, praxisgerechte Produkte und Dienstleistungen. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektro-Industrie – in deren Auftrag das ifaa handelt.

Das RKW Kompetenzzentrum in Eschborn ist eine gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V. und bundesweit aktiv. Expertinnen und Experten erforschen hier, wie sich mittelständische Unternehmen in Deutschland im internationalen Wettbewerb behaupten können. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in praxisnahe Empfehlungen und Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen ein.

