

Reuther, Ursula et al.

**Research Report**

## Kompetenzorientiertes Personalmanagement als Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs

QUEM-report, No. 89

**Provided in Cooperation with:**

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF), Berlin

*Suggested Citation:* Reuther, Ursula et al. (2004) : Kompetenzorientiertes Personalmanagement als Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs, QUEM-report, No. 89, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105483>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

QUEM-report  
Schriften zur beruflichen Weiterbildung  
Heft 89

## **Kompetenzorientiertes Personalmanagement als Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs**

mit Beiträgen von  
Ursula Reuther;  
Thomas Hardwig;  
Manfred Bergstermann, Stefani Mälzer,  
Stephan Sillekens und Stefan Versinger;  
Wilfried Werkmeister und Holger Möhwald;  
Franz J. Heeg, Gabriele Schwarz und Marita Sperga;  
Joachim Faul;  
Elke Jöst-Adam und Sabine Ulbricht;  
Peter Stegmaier und Guido Hertling

Berlin 2004

GEFÖRDERT DURCH



## Impressum

Die Veröffentlichung "Kompetenzorientiertes Personalmanagement als Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs" entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Lernkultur Kompetenzentwicklung". Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Autoren: Manfred Bergstermann, Joachim Faul,  
Thomas Hardwig, Prof. Dr.-Ing. Franz J. Heeg,  
Guido Hertling, Elke Jöst-Adam, Stefani Mälzer,  
Holger Möhwald, Dr. Ursula Reuther,  
Dr. Gabriele Schwarz, Stephan Sillekens,  
Dr. Marita Sperga, Peter Stegmaier,  
Dr. Sabine Ulbricht, Stefan Versinger,  
Wilfried Werkmeister

QUEM-report, Heft 89

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

Manuskriptdruck, Dezember 2004

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Die Reihe QUEM-report wird kostenlos abgegeben.

ISSN: 0944-4092

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

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
Einleitung	5
1 Auf dem Wege zu einem kompetenzorientierten Personalmanagement – erste empirische Befunde aus der betrieblichen Praxis (WiB Sample A)	9
2 Fallbeispiel 1: RWE Umwelt AG Erfolgsfaktoren einer Lernenden Organisation	43
3 Fallbeispiel 2: Sartorius AG Lernförderliche Arbeitsorganisation als Treiber für ein erfolgreiches Unternehmen im Unternehmen	78
4 Unternehmenserfolg durch Dezentralisierung von Organisation, Unternehmerkompetenz und Führung (WiB Sample B)	102
5 Fallbeispiel 3: Miele & Cie. KG Veränderungsprozesse aktiv unterstützen –Instrumente zur Kompetenzentwicklung von Prozessberatern, Projektleitern und Führungskräften	117
6 Fallbeispiel 4: DT & Shop GmbH Wirtschaftlicher Erfolg durch strategieorientierte Personal- und Organisationsentwicklung	137
7 Fallbeispiel 5: ASB Alten- und Pflegeheime Köln GmbH Modellprojekt: „Von der Hilfsorganisation zum sozialen Dienstleistungsunternehmen“	151



# Einleitung

*Ursula Reuther*

Wie können Unternehmen wirtschaftliche Herausforderungen erfolgreich meistern? Welche Wege beschreiten sie, um personale und organisationale Potenziale effektiver erschließen und nutzen zu können? Welche Bedeutung gewinnen Lernen und Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit? Wie verändern sich dadurch Unternehmenskulturen, -strukturen und -funktionen?

Solche und ähnliche Fragen bewegen Unternehmen, die unter realen, oftmals instabilen Bedingungen Veränderungsprozesse gestalten müssen und dabei nicht a priori auf passfähige Theorien und bewährte, erfolggarantierende Handlungsmodelle, Verfahren und Tools zurückgreifen können.

In diesem Spannungsfeld agierten acht ausgewählte Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Vorhaben zur Personal- und Organisationsentwicklung, die im Rahmen der Programme „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“ und „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ im Zeitraum von 1996 bis 2003 aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert wurden.

Diese Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen aus den alten Bundesländern wurden in zwei Samples mit jeweils vier Unternehmen während der Projektdurchführung wissenschaftlich begleitet.

Sample A:

- *Wissenschaftliche Begleitung (WiB)*
  - Soziologisches Forschungsinstitut an der Georg-August-Universität Göttingen e. V. (SOFI)
  
- *Unternehmen*
  - RWE Umwelt AG, Viersen
  - Sartorius AG, Göttingen
  - BISCHOF+KLEIN GmbH & Co. KG, Lengerich
  - GeoInformation Bremen

## Sample B:

- *Wissenschaftliche Begleitung (WiB)*
  - Steinbeis-Transferzentrum für innovative Systemgestaltung und Personalentwicklung an der Universität Bremen (STZ)
  
- *Unternehmen*
  - Miele & Cie. KG, Gütersloh
  - DT & Shop GmbH, Bad Bocklet
  - ASB Alten- und Pflegeheime Köln GmbH
  - Dr. Gebhardt & Hilden GmbH, Idar-Oberstein

Diese Unternehmen gehörten als Best-Practice-Projekte zum Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“ (LiPA). Ihre Bezeichnung resultierte aus der erfolgreichen Durchführung von Pilotprojekten zur Kompetenzentwicklung. An diese erfolgreichen Entwicklungen anknüpfend, verband sich die Zielstellung zu untersuchen, wie diese Pilotprojekte in den Unternehmen stabilisiert und nachhaltig in ein zu entwickelndes gesamtbetriebliches System einer *Lernenden Organisation* integriert werden können. Die damit einhergehenden Rahmenbedingungen, Veränderungsprozesse und auftretenden Probleme sollten identifiziert, Lösungen entwickelt, erprobt und für andere Unternehmen nutzbar gemacht werden.

Für die Analyse der vorgefundenen betrieblichen Ausgangssituationen, die Dokumentation der eingeleiteten Maßnahmen und Veränderungen sowie für die Bewertung der Ergebnisse wurden sowohl von den Projektverantwortlichen in den Unternehmen als auch von den wissenschaftlichen Begleitern<sup>1</sup> in Zusammenarbeit mit dem Programmmanagement LiPA spezifische Methoden, Verfahren, Instrumente und Kommunikationsformen entwickelt, die an anderer Stelle beschrieben und diskutiert worden sind. Hier sei u. a. hingewiesen auf folgende Veröffentlichungen:

- Gewinnen durch kundenorientierte Zusammenarbeit. Handlungsanleitung für die Praxis, Nr. 1, Berlin 1999
- Ideen-Management. Handlungsanleitung für die Praxis, Nr. 3, Berlin 1999
- Gruppenarbeit in der Praxis. Handlungsanleitung für die Praxis, Nr. 5, Berlin 2000

---

<sup>1</sup> In der Folge verwenden wir der besseren Lesbarkeit halber nur die männlichen Berufs- bzw. Funktionsbezeichnungen, schließen aber ausdrücklich alle weiblichen Personen mit ein.

- Kompetenzentwicklung von Gruppen- und Teamsprechern. Handlungsanleitung für die Praxis, Nr. 6, Berlin 2000
- Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Bd. 13, Berlin 2000
- Der KompetenzentwicklungsDIALOG als ein Beitrag zum betrieblichen Wissensmanagement. In: QUEM-Bulletin, Nr. 2, Berlin 2002, S. 17-23
- Know-how-Transfer – Einflussfaktor auf Kompetenzentwicklung im Unternehmen. In: QUEM-Bulletin, Nr. 4, Berlin 2002, S. 2-6
- Vergleichende Bewertung der Kompetenzentwicklung der betrieblichen Praxisobjekte aus dem Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“. In: QUEM-Bulletin, Nr. 3, Berlin 2003, S. 8-13
- Programm-Management. In: QUEM-report, Nr. 55, Berlin 1998, S. 7-26
- Der Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“. In: QUEM-report, Nr. 79, Berlin 2003, S. 91-138
- Empirische Befunde zum Verhältnis von Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung. QUEM-Material 56, Berlin 2004

Mit der relativ langen Förderung nahmen die acht Best-Practice-Unternehmen eine Sonderstellung in der LiPA-Programmstruktur ein. Zum einen ermöglichte dies den Unternehmen eine weitgehend kontinuierliche und konzentrierte Umsetzung ihrer Projektvorhaben. Zum anderen sicherte die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation über einen langen Zeitraum differenzierte Einblicke und Erkenntnisse in die Kompetenzentwicklung von Individuen und Teams sowie in die Veränderung von Organisationen unter Realbedingungen. Gerade diese Erkenntnisse sind in Bezug auf die kritische Auseinandersetzung mit diversen Theorien und einer Flut von Unternehmensberatungsangeboten im Hinblick auf Anwendbarkeit, Tragfähigkeit und Erfolg in der betrieblichen Praxis von besonderem Wert.

Die Praxis in den Best-Practice-Unternehmen hat gezeigt, dass es angesichts unterschiedlicher betrieblicher Kontexte keinen generalisierbaren „one best way“ für Kompetenzentwicklung und wirtschaftlichen Erfolg gibt. Sie hat aber auch gezeigt, dass bei ähnlichen betrieblichen Problemlagen, Veränderungsnotwendigkeiten und Rahmenbedingungen durchaus verallgemeinerbare und übertragbare Erkenntnisse und Erfahrungen, Handlungsmodelle, Konzepte und Tools verfügbar sind, die auch von anderen erfolgreich eingesetzt werden können. Das erfordert aber in jedem Fall eine sorgfältige Analyse der konkreten Situation.

Mit der Projektdurchführung ist generell die Einsicht gereift, dass weit reichende personale und organisationale Kompetenzentwicklungsprozesse, die mit der Reorganisation der Personalentwicklung und dem Wandel von Lernkulturen einhergehen, in die strategische Unternehmensentwicklung einzubinden sind. Sie erfordern die Umgestaltung und Entwicklung komplexer betrieblicher Rahmenbedingungen, Infrastrukturen und Prozesse, die als Erfolgsfaktoren (vgl. Abschnitt 1.3, S. 19 ff.)



die angezielten Veränderungen maßgeblich und nachhaltig beeinflussen. Solche weit reichenden Veränderungen sind ohne die Unterstützung von Management und Arbeitnehmervertretung, die Bereitstellung von Ressourcen, Zeit- und Handlungsspielräumen u. a. m. nicht durchführbar.

Die wissenschaftliche Begleitung der Projekte und die Auswertung der acht unterschiedlichen betrieblichen Fallbeispiele deuten insgesamt darauf hin, dass ein Trend von der klassischen Personalentwicklung hin zu einem kompetenzorientierten Personalmanagement (vgl. Abschnitt 2.2, S. 51 ff.) zu verzeichnen ist. Die Fälle zeigen aber auch, dass die betrieblichen Hürden hoch und die konkreten Vorgehensweisen in den Unternehmen kontextspezifisch unterschiedlich und dennoch erfolgreich sein können.

In diesem Sinne geben die nachfolgenden beiden Ergebnisberichte der wissenschaftlichen Begleiter und die fünf betrieblichen Fallbeispiele einen interessanten und authentischen Einblick in das aufwändige Ringen engagierter Personalentwickler, Mitarbeiter und Führungskräfte um eine zukunftsorientierte Perspektive ihrer Unternehmen, die mit dem Aufbau eines kompetenzorientierten Personalmanagements verbunden ist.

Das Material beinhaltet eine Fülle von Erkenntnissen und Erfahrungen, die Wissenschaftler, Praktiker und gesellschaftliche Akteure herausfordern, sich mit den dargestellten Veränderungsprozessen und den erreichten Ergebnissen auseinander zu setzen. Nicht zuletzt werden zahlreiche Anregungen gegeben, gängige Systeme und Konzepte für die Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften kritisch zu überdenken, zu reflektieren und neu zu gestalten.

Für den Gedankenaustausch stehen die Verfasser der Beiträge und die Bereichsleiterin LiPA als direkte Ansprechpartner zur Verfügung.

# **1 Auf dem Wege zu einem kompetenzorientierten Personalmanagement – erste empirische Befunde aus der betrieblichen Praxis (WiB Sample A)**

*Thomas Hardwig*

Der Beitrag basiert auf Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung im Teilprojekt „Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“. Der Autor war während des Projektzeitraums Mitarbeiter des Soziologischen Forschungsinstituts an der Georg-August-Universität Göttingen e. V. (SOFI) und ist heute Leiter des Bereichs Personal & Soziales der Sartorius AG.

## **1.1 Wohin entwickelt sich das Personalmanagement in modernen Unternehmen?**

Bei betrieblichen Praktikern wie auch bei Weiterbildungsakteuren ist gegenwärtig eine große Verunsicherung hinsichtlich der Frage zu spüren, wie sich in Unternehmen eine optimale Nutzung des Wissens und der Fähigkeiten der Beschäftigten gestalten lässt. Gewissheit besteht über die Notwendigkeit, die bisherigen Praktiken des Personalmanagements zu überprüfen und neu zu bestimmen. Wobei wir unter Personalmanagement (vgl. Berthel 1995; Scholz 2000) oder Human-Resource-Management (vgl. Staehle 1991, S. 727; Schuler 1996) alle Aktivitäten verstehen wollen, mit denen der Einsatz und die Entwicklung des Personals in einem Unternehmen geplant, gesteuert und kontrolliert werden, selbst wenn sie nicht von der Personalabteilung verantwortet werden (vgl. Reichard 2001, S. 180). Auch über die ungefähre Richtung der notwendigen Veränderung scheint weitgehend Klarheit zu bestehen, denn – so heißt es – neue Rationalisierungs- und Innovationspotenziale lassen sich nur durch eine erweiterte Nutzung menschlichen Arbeitsvermögens erschließen.

Aber was bedeutet es genau, wenn gefordert wird, dass die Beschäftigten ihre Kompetenzen weiter entwickeln, ihr Wissen im Betrieb austauschen, ihr Verhalten jederzeit veränderten Bedingungen anpassen und ständig neue Lernanforderungen bewältigen sollen? Und was müssen Unternehmen tun, um diese Prozesse der Kompetenzentwicklung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie im Rahmen

eines Personalmanagements möglichst rational zu steuern? Dass sie das tun sollen, scheint niemand in Zweifel zu ziehen. Denn allgemein gilt, dass nur Unternehmen, die intensiver und systematischer lernen und die ihre Kompetenzen ständig weiterentwickeln, anderen Unternehmen im Wettbewerb überlegen seien. „Nur ‘lernende Unternehmungen‘ haben die Fähigkeit, erforderliche Änderungen schneller und erfolgreicher als die Wettbewerber einzuführen.“ (Arbeitskreis Organisation 1996, S. 626)

Die große Frage ist also nicht das „Ob“, sondern das „Wie“: Wie lassen sich Prozesse der Kompetenzentwicklung im Betrieb gestalten und dauerhaft stabilisieren? Mit welchen Instrumenten, Methoden und Strukturen ist eine lernende Organisation zu realisieren? Auf welchem Weg kann der Aufbau eines zukunftsfähigen Personalmanagements in den Betrieben erfolgen?

Dass in der aktuellen Diskussion die Fragen so grundsätzlich ausfallen, könnte daran liegen, dass die bisherige Standardantwort auf Probleme der Wettbewerbsfähigkeit und der Anpassung von Unternehmen an den technologischen und sozio-ökonomischen Wandel nicht mehr greift; die klassische Weiterbildung gilt nicht mehr als entscheidender Trumpf, der in solchen Situationen sticht (vgl. Staudt/Kriegesmann 1999). Tatsächlich bilden mehrere miteinander verknüpfte Entwicklungsprozesse den Hintergrund und den Anstoß für solche Fragen und den Anlass für die eingangs angeführte Verunsicherung hinsichtlich der zukünftigen Gestaltung des Personalmanagements:

- Seit den späten 80er Jahren befinden wir uns in einer Phase des sozio-ökonomischen Wandels, die zu einer nachdrücklichen Veränderung der gesellschaftlichen Grundlagen wirtschaftlichen Handelns führt. Dieser Wandel wird unter anderem als ein Übergang zur Wissensgesellschaft (Drucker 1994; Stehr 1994; Heidenreich 1999) oder zur „Netzwerk-Gesellschaft“ (vgl. Castells 1996) beschrieben. Den Hintergrund dieser Zeitdiagnosen bilden gesellschaftliche Trends zur Globalisierung, Informatisierung, Tertiärisierung und Individualisierung. Sie sind für die steigende Bedeutung von Wissen und Innovation für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verantwortlich und erfordern neue Formen des Umgangs mit Humanressourcen (vgl. Baethge/Schiersmann 1998). Damit rückt in Unternehmen die Frage nach den Formen und Mechanismen der Entwicklung von Kompetenzen der Beschäftigten in den Mittelpunkt. Die hohe Geschwindigkeit von Marktveränderungen stellt an Unternehmen zusätzlich die Herausforderung, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen und eine flexible und veränderungsfähige, d. h. eine „lernende Organisation“ (vgl. Pedler/Burgoyne/Boydell 1994) aufzubauen.
- In Reaktion auf die neuen und schnell wechselnden Marktbedingungen verändern Unternehmen ihre Arbeits- und Betriebsorganisation nachdrücklich

in Richtung auf eine stärkere Prozessorientierung, Dezentralisierung der Organisation, Selbstorganisation ausführender Einheiten (Kontextsteuerung) sowie die Bewältigung ständiger Reorganisationsprozesse (vgl. Faust u. a. 1994; Braczyk/Schienstock 1996; Sauer/Döhl 1997; Schumann/Gerst 1997; Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Heidenreich/Töpsch 1998; Jäger 1999; Tullius 1999). Daraus ergeben sich neue Arbeits- und Kompetenzanforderungen für die Beschäftigten (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Schumann 2003). Gefordert wird einerseits ein verändertes Verhalten, das Kompetenzen zur selbstständigen Bewältigung von Flexibilitätsanforderungen, querschnittlicher Kooperation, eigenständigen Problemlösung und zur erweiterten Selbstorganisation voraussetzt (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1995; Arnold 1997; Voß/Pongratz 1998). Andererseits wird ein veränderter Umgang mit Wissen und Lernen verlangt, was auf erhöhte Fähigkeiten zum abstrakten, systematischen und prozesshaften Denken (vgl. Baethge/Dobischat u. a. 1990, S. 227 f.; Reich 1993) sowie auf die Reflexion über das eigene Verhalten und die Weiterentwicklung eigener Kompetenzen verweist (vgl. Geldermann/Kraus/Mohr 2001).

- Verstärkt thematisiert werden die Grenzen organisierter Aus- und Weiterbildung bei der Vermittlung des notwendigen Wissens für die Bewältigung des Strukturwandels (vgl. Sauer 2002 b) und für den Erwerb „ganzheitlicher Handlungskompetenz“ der Beschäftigten (vgl. Kuratorium 1996). Begründet wird dies zum einen mit der mangelnden Reichweite einer Vermittlung von Wissen in organisierten Bildungskontexten: Weil das in Ausbildungsprozessen mit beruflichen Zertifikaten erworbene „Vorratswissen“ viel zu schnell entwertet wird, kommt es darauf an, verstärkt das „Lernen im Prozess der Arbeit“ (vgl. Bergmann 1996) bzw. das Lernen unter „informellen Bedingungen“ (Straka 2000) zu fördern. Denn zum einen beruhe die berufliche Kompetenz zum überwiegenden Teil nicht auf explizitem Wissen, sondern auf implizitem Wissen, das nur durch gemeinsame Erfahrungen und in informellen Lernprozessen im Arbeitsprozess zu erwerben sei (vgl. Staudt/Kriegesmann 1999), zum anderen sei es sehr zweifelhaft, ob eine bloße Vermittlung „expliziten“ Wissens ausreichen könne, um die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten im gesellschaftlichen Wandel sicherzustellen. Es habe sich nämlich gezeigt, dass bei gesellschaftlichen Transformationsprozessen nicht die Vermittlung von Wissen, sondern der Erwerb neuer Werte und Erfahrungen und Prozesse des Identitätslernens ausschlaggebend seien (vgl. Kuratorium 1996; Erpenbeck/Heyse 1999). Als Konsequenz aus der Krise der Weiterbildung wird Unternehmen die gezielte Integration der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung und die systematische Förderung des informellen Lernens empfohlen (vgl. Kuratorium 1996; Baitsch 1998), was die Frage nach dem Stellenwert von Bildungsprozessen für die Bewältigung des Wandels aufwirft (vgl. Baethge 1999; Faulstich/Bayer/Krohn 1998; Dehnbostel 2001).

- Weil in vielen Unternehmen erkannt wurde, dass man die Beschäftigten mit den herkömmlichen Mitteln und dem gewachsenen System betrieblicher Qualifizierung nicht mehr angemessen auf die neuen Anforderungen vorbereiten kann, nimmt die Bereitschaft zu Experimenten mit neuen Lernformen zu. Dies gilt keineswegs nur für berufspädagogisch begleitete Modellvorhaben zur Förderung des „dezentralen Lernens“ und „neuer Lernortkombinationen“ (vgl. Dehnbostel/Holz/Novak 1992 und 1995), einer stärkeren Nutzung des Erfahrungslernens (vgl. Dybowski 1999) oder neuer „Lern- und Dialogkulturen“ (vgl. Bau/Schemme 2001). Sondern in vielen Betrieben wird versucht, das Lernen stärker in den Prozess der Arbeit zu integrieren, dafür gibt es inzwischen eine Fülle empirischer Belege (vgl. Denisow/Glowitz 1996; Baethge/Schiersmann 1998; Grünewald u. a. 1998; Bernien 1998; Baethge-Kinsky/Hardwig 2000; Faust/Holm 2001; Schiersmann/Remmele 2002). Diese Veränderungen haben erhebliche Rückwirkungen auf die betriebliche Organisation der Weiterbildung und die Stellung, Aufgabe und Funktion der Personalabteilung (vgl. Weiß u. a. 1998; Hanft 1998; Bäumer 1999; Kotthoff/Matthäi 2001; Femppel 2000).
- Im Zuge dieser betrieblichen und bildungspolitischen Umorientierung hat sich die pädagogische Kritik an der „Lehr-Orientierung“ traditioneller Weiterbildung in der fachlichen Diskussion weitgehend durchgesetzt. Angeboten werden neue Lern-Konzepte, die die Unterstützung von selbst organisierten Lernprozessen im unmittelbaren Praxisbezug ins Zentrum stellen (vgl. Arnold 1995; Müller 1995). Dabei wird zwar auf die begrenzte Möglichkeit einer gezielten Steuerung von Selbstorganisationsprozessen hingewiesen, jedoch auch die Notwendigkeit betont, die Entwicklungsprozesse durch eine „Lernberatung“ (Siebert 2001), geeignete „Supportstrukturen“ (Faulstich 2002) bzw. eine „Infrastrukturpolitik“ abzusichern (Sauer 2002 a). Als indirekte Möglichkeiten der betrieblichen Einflussnahme gelten die Bereitstellung „lernförderlicher Rahmenbedingungen“ (vgl. Sonntag 1996), die „lernförderliche Arbeitsgestaltung“ (Frieling 1995) sowie das „*organisationale Lernen*“ (vgl. Böhm/Witzgall/Zimmermann 2000).

Wenn man davon ausgeht, dass die angeführten Prozesse sich wechselseitig eher verstärken dürften als neutralisieren, dann ist die Vermutung begründet, dass sich in den Unternehmen nicht nur ein neuer Typus von Weiterbildung durchsetzt, der sich durch eine auf lebenslanges Lernen orientierte Steuerung, durch veränderte Kompetenzprofile und durch neue Lernarrangements auszeichnet (vgl. Baethge u. a. 2003, S. 9), sondern sich sogar ein kompetenzorientiertes Personalmanagement herausbilden dürfte. Kompetenzorientiert meint, dass die Anforderungen an die Beschäftigten nicht mehr von der Organisation abgeleitet werden, wie dies in tayloristischen Arbeitseinsatzkonzepten der Fall ist. Bei jenen galt das Personal als elastischer Faktor, der sich den durch die Organisations- und Technikgestaltung definierten Sachzwängen unterzuordnen hatte (vgl. Staudt 1995). Bei einem kom-

petenzorientierten Personalmanagement bestimmen dagegen die von den Beschäftigten zur Verfügung gestellten Kompetenzen, d. h. die verfügbaren Ressourcen die Entwicklung der Organisation (Lichtenberger 1999, S. 297). Die Unternehmen setzen auf einen gezielten Aufbau und eine intensivere Nutzung der Kompetenzen von Beschäftigten, von Arbeitsteams und der Organisation insgesamt.

Eine solche Vermutung zu formulieren, erscheint auf den ersten Blick fast als Banalität, denn in der Literatur zu dem Thema ist man sich weitgehend einig, dass eine größere Bedeutung der Humanressourcen für den Wettbewerbserfolg von Unternehmen auch zu einer deutlichen Aufwertung des Personalmanagements führt. Doch jüngere empirische Arbeiten (vgl. Kotthoff/Matthäi 2001; Faust/Jauch/Notz 2000; Hanft 1998; Femppel 2000) zeigen, dass der in der Vergangenheit regelmäßig ergangene Befund weiterhin Bestand hat, dass Unternehmen den gestiegenen Ansprüchen an eine gesamtbetriebliche Steuerung der Entwicklung der Humanressourcen und einer strategischen Orientierung ihrer Personal- und Organisationsentwicklung, wie sie konzeptionell gefordert werden (vgl. Buttler/Ulrich 1989; Staehle 1989; Pawlowsky 1992), keineswegs gewachsen sind. Damals wie heute dominieren eine punktuelle und reaktive Form der betrieblichen Weiterbildung sowie defizitäre Personalpolitiken (vgl. Bardeleben/Gnahn 1988; Baethge u. a. 1990, S. 453; Bahn Müller/Bispinck/Schmidt 1993; Drexel 1997; Pawlowsky 1995; Zimmermann 1995). Eine genauere Sichtung der Literatur ergibt zudem den etwas überraschenden Befund, dass weder das Schrifttum noch die Empirie gegenwärtig gesicherte Auskunft darüber geben können, welche Ausrichtung das Personalmanagement künftig annehmen wird (vgl. Bahn Müller/Fisecker 2002, S. 15). Sicher ist im Moment nur, dass die Richtung, in der sich das Personalmanagement entwickelt, unklarer ist denn je (vgl. Bahn Müller/Fisecker 2002, S. 102). Für die Unternehmen geht es daher augenblicklich darum, neue Wege des Personalmanagements zu finden: „Anders als in der Vergangenheit, in der sich häufig recht klare Trends abgezeichnet haben, dürfte die Zukunft durch stark gegenläufige Tendenzen gekennzeichnet sein, die entscheidend von der Welt- und Eigensicht der zentralen Akteure abhängen.“ (Scholz 2000, S. 975)

Wir sind an dieser Stelle nicht in der Lage, dieses gravierende Forschungsdefizit zu beheben. Denn dieser Beitrag hat die begrenzte Aufgabe, die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung von vier Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben, ein System lernender Organisation aufzubauen, zusammenfassend darzustellen. Dies schließt eine Untersuchung gesellschaftlicher Entwicklungstrends systematisch aus. Aber diese Aufgabe soll im Lichte der gegenwärtigen Diskussion um die Zukunft des Personalmanagements gelöst werden. Ich möchte deshalb mit dem vorliegenden empirischen Material zwei Fragen beantworten:

1. Was haben die Unternehmen getan, um die Prozesse, die sie in bestimmten, operativen Bereichen angestoßen haben, zu unterstützen und die Ergebnisse der Kompetenzentwicklung langfristig zu stabilisieren?
2. Wie haben sie versucht, die Erfahrungen aus diesen Pilotprojekten zu nutzen, um das Personalmanagement im Unternehmen zu verändern (wobei die Veränderung von den Protagonisten als Aufbau eines Systems lernender Organisation verstanden wird)?

Meine Auswertung der Projekterfahrungen erfolgt unter der erkenntnisleitenden Annahme, dass es sich dabei um Versuche handeln könnte, ein kompetenzorientiertes Personalmanagement aufzubauen.

## **1.2 Wissenschaftliche Begleitung als Datengrundlage dieses Beitrags**

Mit dem Teilprojekt „Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“ wurde acht Unternehmen, die in den Jahren 1996 bis 2000 bereits am Programm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturwandel betrieblicher Weiterbildung“ teilgenommen hatten, die Möglichkeit gegeben, ihre in Pilotprojekten zur Kompetenzentwicklung erworbenen Erfahrungen systematisch weiter zu entwickeln. Der Auftrag, den die beteiligten Unternehmen und Begleitforscher übernahmen, war: die bei der Integration von Pilotprojekten zur Kompetenzentwicklung in eine lernende Organisation auftretenden Probleme zu erkennen, Lösungen dafür zu entwickeln, zu erproben und für andere Unternehmen nutzbar zu machen.

Daraus resultierte für die wissenschaftliche Begleitung eine dreifache Aufgabenstellung:

1. Erhebung, Dokumentation und Analyse von Ausgangspunkt, Verlauf und Ergebnissen der betrieblichen Entwicklungsvorhaben,
2. Unterstützung der betrieblichen Entwicklungsvorhaben,
3. Transfer der Erfahrungen und Ergebnisse in den Praxisverbund und in die Öffentlichkeit.

Die Erfüllung dieser Aufgaben erfolgte im Spannungsfeld der Ziele des Programmbereichs „Lernen im Prozess der Arbeit“ LiPA, der eingangs skizzierten wissenschaftlichen Fragestellungen sowie der Ziele der konkreten betrieblichen Vorhaben zur Kompetenzentwicklung.

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war es, die Unternehmen bei der Entwicklung von Maßnahmen und Instrumenten der betrieblichen Kompetenzentwicklung zu unterstützen, um anhand deren praktischen Erfahrungen herauszufinden, unter welchen Bedingungen es in den Unternehmen zu einer Herausbildung eines neuen, kompetenzorientierten Personalmanagements kommen kann. Gemeinsam mit den Unternehmen soll zudem ein Beitrag dazu geleistet werden, diese Erfahrungen in die Praxis der Personal- und Organisationsentwicklung zu transferieren.

Um die bei der Integration von Pilotprojekten zur Kompetenzentwicklung in eine lernende Organisation auftretenden Probleme zu erkennen, Lösungen dafür zu entwickeln, zu erproben und für andere Unternehmen nutzbar zu machen, erschien es sinnvoll, in der Begleitforschung vor allem zwei Fragenkomplexe zu verfolgen und zu beantworten:

1. Unter welchen Bedingungen gelingt eine langfristige Stabilisierung der im Vorgängerprojekt begonnenen Prozesse der Kompetenzentwicklung?
2. Hier war zu klären, unter welchen Voraussetzungen die Beschäftigten (operative Beschäftigte, untere/mittlere Führungskräfte) sich dauerhaft auf betriebliche Lernprozesse und die Erweiterung ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten einlassen. Zu fragen war, welche Wirkungen bestimmte Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente der Personalentwicklung bzw. der Organisationsgestaltung entfalten.
3. Auf welche Weise und mit welchen Mitteln werden die bei Pilotvorhaben mit bestimmten Zielgruppen gewonnenen Erkenntnisse auf andere Organisationsbereiche übertragen? Welche Erfahrungen machen die Unternehmen dabei? Welche Hinweise gewinnen wir über Wege und Bedingungen des Aufbaus eines gesamtbetrieblichen System lernender Organisation?
4. Betrachtet wurden hier die betrieblichen Vorgehensweisen beim Aufbau einer auf die dauerhafte Aktivierung und Nutzung von Kompetenzen ausgerichteten Organisation. In den Blick treten dabei gesamtbetrieblich ausgerichtete Methoden und Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung sowie Veränderungsstrategien.

Um diese Fragen beantworten zu können, führte ich in den Unternehmen Erhebungen durch und begleitete den Entwicklungsprozess durch eine laufende Reflexion über den Fortgang der Maßnahmen mit den Projektverantwortlichen. Dabei folgte ich der Methodik und den üblichen Standards für qualitative sozialwissenschaftliche Fallstudienanalysen (vgl. Hardwig 1998 a). Eine Übersicht über die daraus sich ergebende Datengrundlage zeigt Abbildung 1.

Über die reine Erhebung und Prozessbegleitung im Betrieb hinaus beteiligte ich mich mit den dabei gewonnenen Erkenntnissen auch am betriebs- und programmübergreifenden Erfahrungstransfer. Durch diese Kopplung von sozialwissenschaft-



lichem Erhebungsverfahren mit Formen der Reflexion und des Austausches erster Erfahrungen mit Vertretern aus der Praxis wurde die der Projektgruppe gestellte Aufgabe, erprobte Lösungen für andere Unternehmen nutzbar zu machen, schon während der Laufzeit des Vorhabens erfüllt.

## Abbildung 1

Überblick über die Datengrundlage aus der wissenschaftlichen Begleitung

Zusammenfassender Überblick über die Datengrundlage aus der wissenschaftlichen Begleitung von vier Unternehmen	Summen
Projektgespräche im Rahmen der Prozessbegleitung	26
Reflexion und Beobachtungen bei betrieblichen Workshops zum Thema	15
Expertengespräche mit Verantwortlichen für die Personal- und Organisationsentwicklung	47
Gespräche mit sonstigen betrieblichen Experten	17
Gespräche mit Betriebsexternen (Berater u. a.)	5
Interviews mit Zielgruppen der Kompetenzentwicklung	77
Schriftliche Befragung von Zielgruppen	40
Leitfadengestützte Gruppenbereiche mit Zielgruppen	3
Leitfadengestützte Gruppengespräche mit betrieblichen Experten	4

Konzept, Vorgehen und Erfolg der betrieblichen Vorhaben haben die Möglichkeiten der Begleitforschung in besonderer Weise bestimmt. Deshalb möchte ich auf die vier von mir begleiteten Unternehmen kurz eingehen, von denen die ersten drei bereits im Vorläufer-Programm betreut wurden:

- Sartorius AG, Göttingen,
- Bischof + Klein, GmbH & Co. KG, Lengerich (Westfalen),
- RWE Umwelt AG, Viersen,
- GeoInformation Bremen Eigenbetrieb des Landes (ehemals: Kataster + Vermessung Bremen).

In den vier Unternehmen sind in den Jahren 1996 bis 2000 im Rahmen von Pilotvorhaben arbeitsintegrierte Formen der Qualifizierung, neue Institutionen der internen Information und Kommunikation sowie eine auf Gruppen oder Teams basierende Arbeitsorganisation eingeführt worden. Dies geschah in der Absicht,

die Kompetenzen der Mitarbeiter zu aktivieren, weiter zu entwickeln und systematischer betrieblich nutzen zu können.

In allen vier Unternehmen zielten die Entwicklungsvorhaben darauf ab, die in Pilotvorhaben erprobten Formen erweiterter Nutzung menschlichen Arbeitsvermögens zu stabilisieren und zu verallgemeinern. Dabei haben die betrieblichen Akteure den Aufbau eines gesamtbetrieblichen Systems „lernender Organisation“ ins Auge gefasst. Dies meint die Einführung neuer Methoden und Instrumente des Personalmanagements sowie den Aufbau von Organisationsstrukturen, die auf die systematische und dauerhafte Aktivierung und Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeiter sowie deren intensivere betriebliche Nutzung zielen. Zwar gehen die Unternehmen bei der Integration der Methoden und Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung in ein System lernender Organisation jeweils ihre eigenen Wege, doch suchen sie regelmäßig vier Gestaltungselemente aufeinander zu beziehen (vgl. Abbildung 2):

## **Abbildung 2**

### Ansätze kompetenzorientierter Entwicklungsprojekte

#### **Ansätze kompetenzorientierter Entwicklungsprojekte**

- Ausbau neuer Formen arbeitsbegleitenden, selbst organisierten Lernens und einer Kompetenzen aktivierenden Arbeitsgestaltung
- Verbesserung und Erweiterung der Systeme des Ideenmanagements
- Ausbau der Rahmenbedingungen für systematische Personal- und Organisationsentwicklung zur Sicherung der Kompetenzentwicklung
- Experimente mit System des Wissensmanagements

1. Sie intensivieren die bereits entwickelten Formen arbeitsbegleitenden, selbst organisierten Lernens sowie der Kompetenzen aktivierenden Arbeitsgestaltung und verknüpfen sie in neuer Weise mit der betrieblichen Weiterbildung.
2. Sie verbessern bereits implementierte Systeme des Ideenmanagements (KVP, Vorschlagswesen, Problemlösegruppen etc.) und erweitern sie.
3. Sie bauen Rahmenbedingungen für eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung (z. B. Aufgabendefinition, Regelungen für Entgelt, Arbeitszeit, Weiterbildung, Nachwuchsförderung etc.) zur Sicherung der Kompetenzentwicklung im Unternehmen aus und entwickeln Instrumente und Vorgehensweisen des Managements von Veränderungsprozessen weiter.
4. Sie experimentieren mit Systemen des Wissensmanagements, um vorhandenes Wissen in der Organisation aufzunehmen, allgemein zur Verfügung zu stellen und ständig weiter zu entwickeln.

Aber die Unternehmen haben in unterschiedlicher Weise versucht, die Erfahrungen mit ihren Pilotprojekten zur Kompetenzentwicklung in Richtung auf den Aufbau eines „Systems lernender Organisation“ zu verallgemeinern, so dass sich die Frage verfolgen ließ, welchen Ansätzen Unternehmen nachgehen und welche Aktivitäten sie entfalten, um neue Formen des Personalmanagements durchzusetzen. Unter welchen Voraussetzungen gelingt ihnen der Aufbau eines gesamtbetrieblichen Systems und mit welchen Schwierigkeiten haben sie dabei zu kämpfen? Die wissenschaftlich begleiteten Unternehmen repräsentieren dabei keine Konstellationen besonders wissensintensiver Tätigkeiten, sondern eher Ausschnitte aus der Normalität größerer Unternehmen: In allen Fällen handelt es sich um den Bereich ausführender Arbeit, d. h. um Arbeiter/Angestellte und ihre erste Führungsebene. Es geht um Arbeiter in der Produktion der Industrie (Elektronikfertigung, Verpackungsindustrie) und aus der Logistik im Dienstleistungsbereich (Entsorgung) bzw. um Angestellte in der öffentlichen Verwaltung. Die Charakterisierung „Ausschnitte aus der Normalität“ bezieht sich auf die Beschäftigtengruppen, die als Zielgruppe der Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ausgewählt wurden, meint jedoch nicht, dass es sich um einen repräsentativen Ausschnitt der Arbeit oder der Unternehmen in Deutschland handelt. Die wissenschaftlich begleiteten Unternehmen haben seit 1996 eine Förderung ihrer Aktivitäten erfahren, erst im Programm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel“ (1996 – 2000) (vgl. Reuther/Leuschner 1997), dann im Rahmen des Projekts, aus dem hier berichtet wird. Die Unternehmen sind insofern auch als besondere Fälle zu betrachten. Interessant sind sie unter dem Gesichtspunkt, dass die genauere Analyse ihrer Entwicklungsprojekte zeigt, dass die v. a. der personal- und betriebswirtschaftlichen Literatur hinterlegte Unterstellung, dass sich die abstrakten Modelle für ein modernes Personalmanagement ohne Weiteres realisieren lassen, empirisch überhaupt nicht fundiert ist.

Unter methodischen Gesichtspunkten betrachtet kann die im Rahmen dieser wissenschaftlichen Begleitung erhobene Empirie nicht dazu genutzt werden, eine Hypothese zu prüfen, weil die Auswahl der Betriebe nicht nach bestimmten, wissenschaftlichen Kriterien erfolgt ist und daher auch keine gute Grundlage für eine Verallgemeinerung der Erkenntnisse abgibt. Andererseits sind die Ergebnisse keineswegs zufällig, sondern haben sich ohne Weiteres absichern lassen: zum einen durch den Bezug auf die Erfahrungen von anderen Teilnehmern des Forschungsverbundes, zum anderen durch das Einbeziehen von empirischen Forschungsergebnissen aus anderen Studien zum Thema. Obwohl ich dies getan habe, ist mein Vorgehen nicht mehr als eine Exploration, deren Ergebnisse abschließend zur Formulierung einer wissenschaftlich abgesicherten Hypothese führt, deren Prüfung einem späteren Forschungsvorhaben überantwortet werden muss.

### **1.3 Empirische Beobachtungen zur Herausbildung eines kompetenzorientierten Personalmanagement in den Unternehmen**

Zwei Fragen stehen im Mittelpunkt dieses Beitrags, zum einen, was die Unternehmen getan haben, um die Prozesse der Kompetenzentwicklung langfristig zu stabilisieren, zum anderen in welcher Weise sie daran gingen, ein System lernender Organisation aufzubauen. Die Beantwortung dieser Fragen auf der Basis meiner Befunde führt zu folgender Hypothese: Es gibt sehr deutliche Hinweis auf die Herausbildung eines neuen, kompetenzorientierten Personalmanagements in Unternehmen, aber es sind auch eine Reihe von Hürden und Schwierigkeiten zu beobachten, die bewirken, dass die Entwicklung eines kompetenzorientierten Personalmanagements nur unter besonderen Voraussetzungen gelingt. Diese Hypothese wird im Folgenden näher begründet, indem wir zunächst den beiden Ausgangsfragen folgen, um dann die Bedingungen für einen erfolgreichen Strukturwandel genauer auszuleuchten. Der Beitrag schließt mit einer ersten Einschätzung zu den Chancen und Risiken eines kompetenzorientierten Personalmanagements.

#### *Betriebliche Aktivitäten zur Stabilisierung der Kompetenzentwicklung*

Es ist eine durchgängige Beobachtung, dass die im Rahmen des *Best-Practice-Projekts* geförderten Unternehmen ihre Fördervorhaben nicht mehr im Rahmen einer Projektorganisation betrieben haben. Kompetenzentwicklung ist ausnahmslos zur „normalen“ Führungsaufgabe geworden, die im Rahmen veränderter Arbeitsorganisation und mit Unterstützung der Personalabteilung geleistet wird. Dies bedeutet, dass die Vorgesetzten vor Ort stärker als zuvor in die Verantwortung für die Gestaltung und Optimierung der Arbeitsprozesse und in die Kompetenzentwicklung ihres Personals geraten sind, was nicht immer problemlos gelungen ist.

In den Unternehmen sind in erster Linie drei Elemente herauszustellen, auf die sich Führungskräfte und Beschäftigte in den ehemaligen Pilotbereichen dabei stützen können:

1. Neue Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung,
2. Lern- und kommunikationsförderliche Strukturen der Arbeitsorganisation,
3. Neue Formen der Zusammenarbeit bei Innovations- und Veränderungsprozessen.

#### *Neue Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung*

Zunächst sind in allen Projektbereichen moderne Instrumente und Verfahren der Personal- und Organisationsentwicklung eingeführt worden. Im Zentrum steht

hier das regelmäßige, strukturierte *Mitarbeitergespräch* (vgl. Fiege/Muck/Schuler 2001), das perspektivisch als eines der wichtigsten Instrumente eines kompetenzorientierten Personalmanagements angesehen wird (vgl. Lichtenberger 1999). Hierbei handelt es sich um einen regelmäßigen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, bei dem es um die Ziele und Bedingungen der Aufgabenerfüllung sowie um die Ziele der persönlichen Entwicklung geht. Es wird u. a. vor dem Hintergrund einer Qualifikationsbedarfs-Ermittlung (vgl. Gerst/Kranz/Möhwald 2004) und mit der Perspektive von Zielvereinbarungen durchgeführt (vgl. Eyer/Hausmann 2003). Das Instrument selbst stellt keine Innovation dar, als *Zielvereinbarungsgespräch* ist es vielmehr ein klassisches Instrument. Dessen Einsatz beschränkte sich bis in die frühen 90er Jahren jedoch auf hochqualifizierte Angestellte (vgl. Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995, S. 98 ff.), während es heute wie bei RWE Umwelt zunehmend auch in mittleren Ebenen eingesetzt wird (vgl. Breisig 2001, S. 289). Ohne entgeltrelevante Ziele zu vereinbaren, ist es nun sogar bei Produktionsarbeitern (Sartorius) und Sachbearbeitern (GeoInformation) realisiert worden. Mit dem Mitarbeitergespräch wird die Zuständigkeit der unteren Führungsebene für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter augenfällig dokumentiert. Es bietet auf einer persönlichen Ebene die Möglichkeit, individuelle Ansprüche und Interessen der Beschäftigten aufzugreifen. Diese realisieren, wenn als Resultat dieser Gespräche auch greifbare Maßnahmen folgen, vor allem die Durchführung verabredeter Qualifizierungen. Nach einer Erhebung bei deutschen Personalleitern setzen zwei Drittel aller befragten Unternehmen auf das Mitarbeitergespräch und auf Zielvereinbarungen; diese Instrumente zählen damit zu den häufigsten der Personalentwicklung (vgl. Becker/Schwertner 2002, S. 31).

Als weiteres wichtiges Instrument ist die Anlernung am Arbeitsplatz anzusehen, ebenfalls ein Klassiker (vgl. Drexel 1980), der jedoch in verschiedener Hinsicht eine Belebung erfährt: Zum einen ist die Aufmerksamkeit der Vorgesetzten dafür erhöht worden, dass es sich dabei nicht um eine knappe Einweisung handelt, sondern um einen Lernprozess, der die Beschäftigten wirklich kompetent machen soll, die Tätigkeit voll umfänglich und mit großer Selbständigkeit auszuführen. Zum anderen werden verstärkt Arbeitskollegen oder Gruppen mit der Aufgabe einer strukturierten Einarbeitung betraut, wobei sich diese auf z. B. einen Einweisungsplan stützen können und eine längere Betreuungszeit übernehmen (Bischof + Klein). Insgesamt sind die Spielräume für das Lernen im Prozess der Arbeit durch die neuen Formen der Arbeitsorganisation gewachsen, die Gruppen können entscheiden, jemanden für eine Lernphase zeitweise „freizuspielen“ und sie bekommen in der Regel auch Einarbeitungszeiten zugewiesen. Teilweise wird die Einarbeitung mit einer längerfristigen Planung versehen, die im Mitarbeitergespräch abgesprochen wird (Sartorius). Trotz dieser ersten Ansätze ist festzuhalten, dass in den meisten Fällen doch eine methodische Konzeption zur Unterstützung des Lernens im Arbeitsprozess fehlt. Im Resultat führt das oft dazu, dass zwar durch die Veränderung der Arbeitsorganisation größere Handlungsspielräume eröffnet

worden sind, diese aber von Beschäftigten und ihren Führungskräften kaum zur Kompetenzentwicklung genutzt werden.

Die Führungskräfte vor Ort haben in allen Fällen verbesserte Möglichkeiten erhalten, ihr Personal mit einer gezielten Schulung oder einem Seminar an organisierter Weiterbildung teilhaben zu lassen. Sicherlich liegen die Teilnahmequoten weiterhin deutlich unter denen der bislang bevorzugten Beschäftigtengruppen (höhere Hierarchieebenen, Vertriebsbereiche), aber in einigen Fällen haben auch bislang strikt ausgeschlossene Beschäftigtengruppen wie z. B. angelesene Frauen in der Elektronikfertigung (Sartorius) den Zugang zur organisierten Weiterbildung gefunden.

Während untere Ebenen stärker an Weiterbildung partizipieren, verändert sich die Weiterbildung für Führungskräfte durch neue Formen praxisorientierten Lernens, wie dies das Konzept des *Projektlernens* als spezifische Form des Erwachsenenlernens bei RWE Umwelt dokumentiert. Hier handelt es sich darum, das Lernen mit der Erfüllung einer bestimmten Arbeitsaufgabe zu verbinden. Der Lernende wird dabei unterstützt, ein selbst gewähltes Projekt zu entwickeln und zu realisieren, wobei es sich nicht um eine „Übungsaufgabe“ handelt, sondern um einen relevanten Beitrag zur Wertschöpfung (z. B. Durchführung einer Innovationsaufgabe). Für die mittlere Führungsebene werden die Lern-Projekte zumeist als Gruppenaufgabe definiert, um auch Kooperation zum Lerngegenstand zu machen. Solche Konzepte führen zu einer stärkeren Einbindung der unteren Vorgesetzten (als Betreuer ihrer Mitarbeiter) in die Prozesse der Personalentwicklung.

### *Lern- und kommunikationsförderliche Strukturen der Arbeitsorganisation*

Mit lern- und kommunikationsförderlichen Strukturen der Arbeitsorganisation sind vor allem Institutionen gemeint, die den Informationsaustausch und die Kommunikation fördern. Sie entstehen im Zuge der Einführung von gruppen- oder teambasierten Arbeitskonzepten, weil die Arbeitsgruppen einen Ort benötigen, an dem sie sich untereinander abstimmen, und ihre Vertreter ihre Aktivitäten mit anderen Funktionsbereichen koordinieren müssen. Konkret handelt es sich dabei um die systematische *Einbeziehung von Arbeitern in Bereiche oder Hierarchiestufen überspannende Arbeitsbesprechungen* (z. B. „Skip-level-Gespräche“, „Teamleiterunden“, „Qualitätsrunden“) und um den *Aufbau von Institutionen der Gruppenarbeit* (regelmäßige Gruppengespräche, gewählte Gruppensprecher). Zum anderen geht es um die Förderung selbst gesteuerten Lernens im Arbeitsprozess, entweder durch die *Verbesserung der Möglichkeiten informellen Lernens* (z. B. durch gegenseitige Unterstützung bei der Lösung auftretender Probleme im Arbeitsprozess) oder durch das Lernen im Rahmen der Gruppenarbeit. Hier ist vor allem das *Gruppengespräch* als Lernort anzusehen, sofern die Gruppe sich ausreichend

selbst organisieren kann und eine gewisse Vorbereitung der Gruppensprecher auf die Rolle als Moderator erfolgt ist.

Bemerkenswert ist, dass in den Betrieben die Verbesserung der Kommunikation vor allem über Schnittstellen hinweg eine große praktische Bedeutung hat, man sich jedoch damit schwer tut, das Lernen dabei methodisch zu unterstützen. Dies gelingt eigentlich nur dort gut, wo im Zuge der Umsetzung von Gruppenarbeit Gruppenmitgliedern und vor allem den Gruppensprechern im Rahmen z. B. von Moderationstrainings entsprechende Methoden an die Hand gegeben und durch die Wahl von Gruppensprechern Verantwortliche benannt worden sind. Auch der Einsatz von Prozessbegleitern hat sich zur Unterstützung bewährt. In diesen Fällen kann das Gruppengespräch tatsächlich zum Lernort werden.

### *Neue Formen der Zusammenarbeit bei Innovations- und Veränderungsprozessen*

Auffällig ist das Gewicht, das der Beteiligung von Beschäftigten bei Innovations- oder Veränderungsprozessen zugemessen wird. So werden *Problemlöse-Workshops* durchgeführt, um die Bereichsentwicklung voran zu bringen. Es werden gezielte *Arbeitsgruppen* gebildet, um bestimmte Problemfelder anzugehen, und auch der Einsatz einer *externen oder internen Prozessbegleitung* ist bei Veränderungen der Arbeitsgestaltung fast schon zur Regel geworden. Für die Realisierung neuer Produkte wird in allen Betrieben ein *Projektmanagement* betrieben, das sich nur in der Reichweite der Beteiligung von Beschäftigten noch unterscheidet.

Während anfangs vielfach das Gewicht auf der Umsetzung bestimmter Verfahren des Ideenmanagements lag (v. a. Einführung eines KVP), bringen die Unternehmen inzwischen vielfältige Instrumente zum Einsatz, um Innovationsprozesse zu unterstützen. Zudem haben sie teilweise dafür gesorgt, dass Datenbanksysteme aufgebaut werden, um gute Verbesserungsideen besser im Unternehmen zu verbreiten (RWE Umwelt; Bischof + Klein).

Bei der näheren Betrachtung dieser in den begleiteten Unternehmen zum Einsatz gebrachten Elemente zur Stabilisierung der Prozesse der Kompetenzentwicklung haben wir zwei Beobachtungen gemacht:

Zum einen ist ganz deutlich, dass das strukturierende Prinzip nicht „Lernen“ im Sinne des Erwerbs neuer Kenntnisse ist, sondern eher Strukturierung und Restrukturierung von Kooperationsbeziehungen. „Lernen“ meint hier ganz offensichtlich vor allem Austausch von Erfahrungen, von unterschiedlichen Sichtweisen und Entwicklung eines gemeinsamen, abgestimmten Vorgehens. Dabei spielt die Wahrnehmung und Berücksichtigung der jeweiligen Interessenlagen der betroffenen Kooperationspartner immer eine wichtige Rolle. Um eine problembezogene Inter-

essenartikulation zu unterstützen, sind Methoden entwickelt worden wie das Mitarbeitergespräch, das moderierte Gruppengespräch oder bestimmte formalisierte Verfahren der Beteiligung an Innovationsprozessen (z. B. Projektmanagement). Sie erlauben das frühe Aufgreifen und Kleinarbeiten von „Mikro-Konfliktlagen“ und Spannungen in den Arbeitsteams und in der Funktionen übergreifenden Zusammenarbeit und sichern damit die soziale Grundlage der Kooperation.

Zum Zweiten werden die beschriebenen Elemente inzwischen von den Bereichsverantwortlichen vielleicht überlegter und sicherer eingesetzt, doch fällt auf, dass für die bisherigen Pilotbereiche wenig Neues entwickelt worden ist. Für die Entwicklung neuer Instrumente und Verfahren reichen die Ressourcen der Bereichsverantwortlichen in der Regel offenbar nicht aus. Hier sind sie entweder auf Mittel eines Fördervorhabens oder auf Unterstützung der zentralen Personal- und Organisationsentwicklung angewiesen. Und dies gilt nicht nur für die Weiterentwicklung, sondern bereits für die Stabilisierung der Prozesse der Kompetenzentwicklung in den bisherigen Pilotbereichen. Denn sie ist sehr stark von der Einbindung in ein gesamtbetriebliches System der Personal- und Organisationsentwicklung abhängig. (Dass dieses parallel im Aufbau begriffen ist, werden wir gleich sehen.) Dies lässt sich für alle drei vorgestellten Elemente zeigen:

- Das Instrument Mitarbeitergespräch muss sowohl auf Konzepte und Mittel zur Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen zurückgreifen, als auch den Mitarbeitern des Bereichs Möglichkeiten persönlicher Entwicklung im Unternehmen anbieten können, denn die Möglichkeiten eines Projektbereichs wären zu rasch erschöpft.
- Für die methodische Unterstützung arbeitsintegrierten Lernens bedarf es ganz offensichtlich zusätzlicher Konzepte und Ressourcen und teilweise könnte auch die betriebspädagogische Expertise nicht schaden, die in den Pilotbereichen in der Regel fehlt.
- Sowohl bei der Produktentwicklung (bzw. der Einführung neuer Produkte in den Produktionsprozess) als auch bei der Arbeitsgestaltung ist aufgrund der komplexen Wechselbeziehungen zwischen den Funktionsbereichen eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit in der Regel geboten, sofern wir nicht nur von der Gestaltung einzelner Arbeitsplätze im Projektbereich sprechen. Da aber in solchen Veränderungsprozessen je nach Problemstellung wechselnde Partner einbezogen werden sollen, bedarf es verlässlicher Prinzipien und Regeln der Kooperation, die eine gesamtbetriebliche Abstimmung erforderlich werden lassen.

Die Ergebnisse zeigen ganz deutlich, dass eine einmalige Restrukturierung der Arbeitsorganisation im Pilotbereich zur Stabilisierung der betrieblichen Kompetenzentwicklung keineswegs genügt. Wer das hoch gesteckte Ziel, lern- und anpassungsfähige Organisationsstrukturen aufzubauen, erreichen will, scheint darauf



angewiesen zu sein, moderne Instrumente des Personalmanagements zum Einsatz zu bringen und ein gesamtbetriebliches System der Personal- und Organisationsentwicklung aufzubauen, das durch eine personalpolitische und betriebspädagogische Unterstützung und eine Bereitstellung von Ressourcen (Konzepte, Instrumente, Fachpersonal) dafür Sorge trägt, dass die Bereiche sich eigenständig in Richtung auf ein kompetenzorientiertes Personalmanagement entwickeln können.

### *Wege und Ansätze zum Aufbau eines Systems „lernender Organisation“*

Wenn man von den Einzelfällen, die wir wissenschaftlich begleitet haben, etwas abstrahiert, dann scheinen sich in der Praxis drei Wege herauszukristallisieren, auf denen betriebliche Akteure in den Unternehmen versuchen, ein System „lernender Organisation“ zu realisieren. Sie stützen sich auf unterschiedliche Akteurskonstellationen und Voraussetzungen und zeichnen sich durch spezifische Stärken und Schwächen aus (vgl. Abbildung 3).

### **Abbildung 3**

Wege des Aufbaus eines Systems „lernender Organisation“

**Wege des Aufbaus eines Systems „lernender Organisation“**

- „Problemlösungs-Weg“  
Produktionsverantwortliche verändern schrittweise ihre Arbeitsorganisation und die Muster der Kompetenzentwicklung.
- „Wissensmanagement-Weg“  
Der Ausbau gesamtbetrieblicher informationstechnischer Infrastruktur soll die betriebliche Kommunikation und den Wissenstausch verändern.
- „Personalentwicklungs-Weg“  
Instrumente und Verfahren der Kompetenzentwicklung werden systematisch durch eine zentrale

Als *Problemlösungs-Weg* lässt sich ein Bottom-up-Transfer von Erfahrungen kennzeichnen, wie wir ihn bei Sartorius vorgefunden haben. Hier sind es Bereichsverantwortliche (z. B. Produktionsleiter), die ein Kompetenzproblem wahrnehmen und sich vorwiegend mit eigenen Mitteln auf den Weg machen, dieses durch die schrittweise Veränderung der Arbeitsorganisation und der Muster der Kompetenzentwicklung zu lösen. Je nach dem Verantwortungsgrad des Bereichsleiters und nach den Ressourcen, über die er verfügen kann, ergeben sich Möglichkeiten der Veränderung. Zentrales Kennzeichen für Veränderungsprozesse auf diesem Weg sind zum einen die ausgeprägte Bedarfsorientierung und Konsequenz der Umsetzung, die auf die direkte Verantwortung des Bereichsleiters zurückzuführen ist,

zum anderen die Langsamkeit der Entwicklung und die aus Sicht der Personalentwicklung professionellen Schwächen, die auf die knappen Ressourcen für Innovationen in den Bereichen und auf die fehlenden Kompetenzen in der Gestaltung von Lernprozessen zurückzuführen sind. Bei Sartorius wurde versucht, die professionellen Schwächen durch die Beauftragung einer externen Beratung zu kompensieren, aber genau betrachtet hat dieser damit Funktionen der Personalabteilung übernommen, die in anderen Unternehmen diese Bereichsprozesse stützen würde. Nach unseren Erkenntnissen aus dem vorhergehenden Abschnitt ist zu vermuten, dass es schwierig sein dürfte, ein kompetenzorientiertes Personalmanagement in einem Teilbereich des Unternehmens langfristig zu stabilisieren. Deshalb ist es mehr als wahrscheinlich, dass an einem bestimmten Punkt der Entwicklung auf diesem Wege die Bereichsgrenze überschritten werden muss, d. h. es sind Partner wahrscheinlich in der Personalabteilung zu gewinnen, die eine kompetenzorientierte Bereichsentwicklung personalpolitisch flankieren und die gesamtbetrieblichen Rahmenbedingungen (Konzepte, Instrumente, Strukturen) beeinflussen können. Ein solcher Prozess ist beispielsweise bei Sartorius heute zu beobachten.

Einen zweiten Weg möchte ich als *Wissensmanagement-Weg* bezeichnen. Nach dem Eindruck, den man bei jüngeren Tagungen gewinnen konnte (vgl. Bsirske u. a. 2004), ist dieser Weg, der in Sample A von Bischof + Klein beschritten worden ist, gar nicht selten. Ausgangspunkt ist der Versuch, mit Hilfe des Aufbaus und Ausbaus einer gesamtbetrieblichen informationstechnischen Infrastruktur (Wissensmanagement, Wissensportale etc.) die Bedingungen für die betriebliche Kommunikation und den Wissensaustausch zu verbessern und durch Bereitstellung umfassender Informationen die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zu befördern. Vorteil dieses Weges ist die gesamtbetriebliche Orientierung durch die Bereitstellung einer Informationsplattform, in die auch spezifische Informationsbedarfe einzelner Bereiche und begrenzte Zugriffsberechtigungen bestimmter Nutzergruppen (z. B. Managementinformationssystem) einbezogen werden können. Eine Informationsplattform bietet eine gute Grundlage für den selbst gesteuerten Zugriff auf Informationen und die selbstbestimmte Nutzung von Informationen. Und die Ergebnisse der Befragung der Nutzer des Info Pool bei Bischof + Klein dokumentieren eindrucksvoll, dass diese Systeme eine wichtigen Rolle beim Erwerb neuer Kenntnisse einnehmen können, die in den Augen der Nutzer etwa der organisierten Weiterbildung entspricht.

Viel propagiert, aber wenig realisiert sind die Möglichkeiten, selbst gesteuertes Lernen durch E-Learning-Angebote oder Computer-based-Training zu unterstützen. Auf der anderen Seite zeichnet sich dieser Weg unter dem Gesichtspunkt einer Förderung des Lernens im Prozess der Arbeit durch einige klare Schwächen aus: Zum einen erfolgt ein Perspektivwechsel vom Personalmanagement zur Informationstechnologie. Dies bedeutet in der Regel, dass in solchen Vorhaben andere Akteure als die Personalabteilung eine starke Definitionsmacht haben, die wenig

Verständnis für die Anforderungen der Kompetenzentwicklung zeigen. So haben IT-Abteilung oder Programmierer einen großen Einfluss, die die Bestellung von Bereichsverantwortlichen in einfache und klare Datenbankstrukturen und Nutzerprogramme umsetzen, ohne auf eine umfassende, nutzerorientierte Bedarfsanalyse zu bestehen. Die unterschiedlichen Erfolge der Teilprojekte bei Bischof + Klein zeigen die Problematik einer technikorientierten Realisierung solcher Informationsplattformen sehr deutlich. In der Regel haben die Wissensmanagement-Projekte auch keinen unmittelbaren Einfluss auf die Kompetenzentwicklung bestimmter Zielgruppen, sollten also eher als Ergänzung und Erweiterung einer Personalentwicklungsstrategie betrachtet werden, ohne selbst eine solche darzustellen. Genau betrachtet war bei Bischof + Klein sehr deutlich zu erkennen, dass eine kompetenzorientierte Veränderung der Arbeitsorganisation und der Aufbau von selbst organisierten Gruppenstrukturen Voraussetzungen für den Erfolg auf das Lernen im Prozess der Arbeit zielender Informationssysteme darstellten. Wahrscheinlich ist eine erfolgreiche Realisierung eines kompetenzorientierten Personalmanagements auf diesem Wege allein nicht zu realisieren, sondern bedarf ergänzender, gezielt auf die Personal- und Organisationsentwicklung bezogener Maßnahmen und Aktivitäten als Unterstützung.

Den dritten Weg, der die Konzeptliteratur zum Personalmanagement beherrscht, würde ich *Personalentwicklungs-Weg* nennen. Er zielt auf den systematischen Auf- und Ausbau einerseits der Instrumente und Verfahren der Kompetenzentwicklung, andererseits der Strukturen und Institutionen der Personal- und Organisationsentwicklung. Dies setzt starke betriebliche Akteure, d. h. die Unterstützung des Top-Managements voraus, die in der Lage sind, eine zentrale Personalabteilung mit der Realisierung zu beauftragen. Der Vorteil einer solchen quasi Top-down-Realisierung eines gesamtbetrieblichen Systems der Personal- und Organisationsentwicklung ist zum einen die fachliche und methodische Expertise, die aufgebaut und im Personalbereich vorgehalten werden kann, um sie den Bereichen als Dienstleistung oder Ressource anbieten zu können, zum anderen die Möglichkeit der Herstellung einer gesamtbetrieblichen Kohärenz der Maßnahmen und Konzepte. Es kommt nicht so häufig, wie man nach Lektüre der einschlägigen Schriften meinen könnte, zu einer solch systematischen Vorgehensweise, die in Sample A von RWE Umwelt repräsentiert wird. In der Praxis sind die Personalabteilungen in den Unternehmen schwach verankert und wenig durchsetzungsstark und es fehlt ihnen die Unterstützung der Unternehmensleitung für die erforderliche aktive und interventionistische Personalpolitik (vgl. Kotthoff/Matthäi 2001; Hanft 1998; Femppel 2000; Bahnmüller/Fisecker 2002). Dieser Entwicklungsweg ist an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden, die nicht in allen Unternehmen gegeben sind. GeoBremen ist das Beispiel aus unserem Sample, das zeigt, dass bei kleineren Unternehmen oftmals keine entfaltete Personalabteilung vorhanden ist. Allgemein gesehen fehlt den meisten Personalbereichen aufgrund hoher Praxisferne auch die Kompetenz zur prozessbegleitenden Betreuung dezentraler Veränderungsprozesse. Das Bei-

spiel RWE Umwelt zeigt jedoch, dass eine kluge, auf die Organisationsbedürfnisse zugeschnittene Vorgehensweise die Möglichkeiten einer zentralen Personal- und Organisationsentwicklung stetig erweitern kann.

Alles in allem verdeutlicht die Beobachtung, dass es in den Unternehmen unterschiedliche Wege gibt, mit denen versucht wird, die Prozesse der Kompetenzentwicklung langfristig zu stabilisieren. Dabei handelt es sich keineswegs um eine systematisch geplante Umsetzung bestimmter Modelle der „lernenden Organisation“, sondern um situativ bedingte und sukzessive erfolgende Veränderungen des betrieblichen Personalmanagements, die unter günstigen Bedingungen zur Herausbildung eines kompetenzorientierten Personalmanagements führen können.

### *Bedingungen für einen erfolgreichen Strukturwandel*

Jenseits der Spezifika der Einzelfälle lässt sich ein allgemeiner Trend der empirischen Entwicklung ausmachen, der auf eine Transformation des Personalmanagements verweist. Allerdings sind erhebliche Hürden zu überwinden, bevor es zur Herausbildung eines kompetenzorientierten Personalmanagements kommen kann. Unserem Eindruck nach müssen für einen erfolgreichen Strukturwandel mehrere Faktoren zusammen spielen:

1.) Zunächst hängt er davon ab, dass betriebliche Akteure den praktischen Versuch unternehmen, betriebliche Probleme durch einen an Kompetenzen orientierten Lösungsansatz anzugehen. Dies setzt zum einen eine entsprechende Problemsicht voraus, so dass festgestellte betriebliche Probleme sich durch die Entwicklung von Kompetenzen und ein verstärktes Lernen im Prozess der Arbeit möglicherweise lösen lassen. Aber die Akteure benötigen nicht nur die Überzeugung, sondern zum anderen auch die Befugnisse, eine konkrete Umsetzung zumindest in einem Teilbereich des Unternehmens zu realisieren. Erst mit der versuchsweisen Umsetzung in einem Praxisbereich lassen sich Erfahrungen mit der Entwicklung von Kompetenzen sammeln, und durch erste Erfolge einen kompetenzorientierte Lösungsansätze betrieblich legitimieren. Es scheint naheliegend zu sein, dass solche Versuche mit neuen Praktiken in Unternehmen wahrscheinlicher sind, in denen aufgrund der Komplexität der Produkte oder besonderer Kundenbeziehungen auf Humanressourcen setzende Geschäftsstrategien und Produktionskonzepte eher plausibel zu machen sind.

Ein entscheidendes Problem dieser Experimente scheint zu sein, dass die ersten Schritte mit neuen Lernformen innerhalb relativ kurzer Zeit Erfolge aufweisen sollten, um sich in den Pilotbereichen zu stabilisieren, aber erst recht um Unterstützung und Nachahmer in anderen Unternehmensbereichen zu finden. Dies ist leichter gesagt als getan, denn zum einen gibt es eine Reihe von Unternehmen, die unter sehr scharfen, kurzfristige Erfolge anstrebenden ökonomischen Bedin-

gungen agieren; hier ist der Raum für Experimente eng, der Erfolgsdruck groß. Investitionen in die Personalentwicklung zahlen sich erst längerfristig aus und lassen sich, das ist die Erfahrung aller begleiteten Unternehmen, nur sehr schwer ökonomisch bilanzieren. RWE Umwelt hat ein methodisches Prinzip entwickelt, mit dem große betriebspolitische Wirkungen der Lernprojekte erzeugt und somit Beiträge der Personalentwicklung zur Wertschöpfung dargestellt werden können. Es werden als Lernprojekte konsequenterweise in der Regel auch nur solche zugelassen, die messbare Verbesserungspotenziale aufweisen und denen ein klarer Nutzen zugerechnet werden kann. Man wird nicht fehlgehen mit der Annahme, dass der ökonomischen Bewertung von Aktivitäten des Personalmanagements eine wachsende Bedeutung zukommen wird, um Personalentwicklung betriebspolitisch legitimieren zu können.

Zum anderen ist die Akteurskonstellation vor allem beim *Problemlösungs-Weg* so beschaffen, dass die Expertise für die Gestaltung der Prozesse der Kompetenzentwicklung sehr häufig fehlt. Ein Produktionsleiter verfügt vielleicht über eine Menge Geschick und Gespür für die betriebspolitische Durchsetzung seiner Veränderungsvorhaben. Aber ohne die Einbindung entsprechender Expertise für Personalentwicklung und ohne eine Unterstützung bei der Entwicklung und Nutzung moderner Instrumente des Personalmanagements wird er Schwierigkeiten haben, kompetenzorientierte Veränderungsprozesse langfristig zu stabilisieren.

2.) Dies verweist auf den zweiten Faktor, dem wir eine große Bedeutung beimessen: Ein kompetenzorientiertes Personalmanagement benötigt Instrumente und Verfahren, mit denen sich selbst gesteuerte Lernprozesse von Individuen und Gruppen gezielt unterstützen lassen. Hier wird der Wechsel von einer „Lehrkultur“ zur „Lernkultur“ (vgl. Sauer 2002 b) vollzogen. Die Instrumente zeichnen sich dadurch aus, dass sie stärker das Individuum, sein soziales Umfeld und seine konkrete Arbeit in den Blick nehmen und die Kompetenzen der Beschäftigten in einem sozialen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern weiterentwickeln (vgl. Lichtenberger 1999). Wie unsere Fallbeispiele belegen, erfahren hier alte Instrumente eine neue Bedeutung und Wertschätzung (Anlernung am Arbeitsplatz, Mitarbeitergespräch), weil sie in einen anderen Bedingungs Zusammenhang gestellt werden und Zielgruppen ansprechen, die davon bislang nicht berührt waren. Dabei stellen sich hohe Anforderungen an die Abstimmung der Instrumente.

3.) Die dritte wesentliche Voraussetzung für einen Strukturwandel des Personalmanagements ist ein Orientierungswandel bei zentralen betrieblichen Akteuren in Richtung auf eine ressourcen- und potenzialorientierte Betrachtung der Beschäftigten und ihres Leistungsvermögens verbunden mit einer Aufwertung partizipativer Führungsstile, informeller wie auch institutionalisierte Formen der Kommunikation sowie der Bereiche übergreifenden Kooperationsbeziehungen. Ein solcher Orientierungswandel bezieht sich zu einem großen Teil immer auf gesellschaftlich

vermittelte Leitbilder und auf Best-Practice-Beispiele aus Modellunternehmen. Hier fördert das gegenwärtig immer noch dominierende Leitbild des *lernenden Unternehmens* eindeutig Human-Resource-Politiken. Aber genauso wichtig wie diese sind die konkreten betrieblichen Erfahrungen mit veränderten Praktiken in Unternehmen. Entscheidend ist wohl, dass konkreten Experimenten in Pilotbereichen von wichtigen Akteuren ein klarer Nutzen zugeschrieben wird und dass dieser Nutzen von den betrieblichen Parteien nicht kontrovers beurteilt wird. Überzeugender wirken Praktiken, die eine hohe Zustimmung erfahren; dies kann durch die Berücksichtigung der arbeitsbezogenen Interessen der Zielgruppen der Kompetenzentwicklung erreicht werden. Für Femppel (2000, S. 184) sind „Überzeugung, Einsicht und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Funktion Personalwesen“ bei der Unternehmensleitung die entscheidende Voraussetzung für einen Wandel eines administrativen Personalwesens hin zu einem „strategischen und proaktiven Personalmanagement“. Wir möchten anhand unserer Erfahrung aus den begleiteten Projekten betonen, dass sich die Einstellung der Unternehmensleitung durch erfolgreiche Experimente mit neuen Praktiken des Personalmanagements durchaus verändern lässt. Ein Überblick über die Zeit von 1996 bis heute zeigt für die beobachteten Unternehmen, dass Produktionsleiter, Personalentwickler und auch Betriebsräte durch den persönlichen Einsatz für schließlich erfolgreich bewältigte Reorganisationsprozesse im Unternehmen Karriere machen konnten und schließlich selbst auf Entscheidungspositionen rückten. Zweitens illustriert vor allem das Beispiel RWE Umwelt, dass eine systematische Nachwuchs- und Führungskräfte-Entwicklung dafür sorgen kann, dass sich die Orientierung auf das Personal im Unternehmen wandelt, indem Entscheidungspositionen neu besetzt werden. Ein dritter Mechanismus, mit dem sukzessive Orientierungen verändert werden können, ist die Implementierung von Instrumenten und Konzepten, wie beispielsweise das Mitarbeitergespräch oder auch ein Wissensmanagement-System. Es soll hier nicht behauptet werden, dass sich Orientierungssysteme im Unternehmen gezielt verändern lassen, aber sie lassen sich doch immerhin nicht unwesentlich beeinflussen.

4.) Als vierten Faktor, der den Strukturwandel in Richtung auf ein kompetenzorientiertes Personalmanagement bestimmt, wird die Integration bisher auf Teilbereiche konzentrierter Aktivitäten der Personalentwicklung und Organisationsgestaltung in ein gesamtbetriebliches System angesehen. Denn aller Erfahrung nach sind vom Gesamtsystem deutlich abweichende Praktiken in einem Teilbereich des Unternehmens nicht nur äußerst legitimationsbedürftig, sondern sie stehen auch unter erheblichem Anpassungsdruck. Für eine Stabilisierung eines kompetenzorientierten Personalmanagements kommt es darauf an, dass die neuen Praktiken die Unterstützung der Unternehmensleitung erfahren und Schritt für Schritt in das gesamtbetriebliche System der Personal- und Organisationsentwicklung eingebunden werden. Entscheidend ist wahrscheinlich, dass unter Verweis auf posi-

tive Erfahrungen in den Pilotbereichen eine Durchsetzung von Grundsätzen eines kompetenzorientierten Personalmanagements gelingt.

Die Integration in ein gesamtbetriebliches System erfolgt über die Schaffung zentraler Rahmenbedingungen für das Handeln der betrieblichen Akteure, zum einen durch Prinzipien und Politiken, auf die sie sich beziehen, zum anderen durch Instrumente und Verfahren, die sie nutzen können. Hierzu gehören ausdrücklich formulierte Prinzipien der lernförderlichen Arbeitsgestaltung, die Deklaration von Führungsprinzipien, die auf die Unterstützung der Selbstorganisation der Beschäftigten zielen, kompetenzförderliche Anreiz- und Gratifikationssysteme und nicht zuletzt auch der Aufbau informationstechnisch vernetzter Informations- und Wissensmanagement-Systeme etc. Hierzu gehört aber auch die Bereitstellung von Ressourcen und Infrastrukturen zur Unterstützung der Entwicklung in den Betriebsbereichen. Gemeint sind etwa bestimmte Lernkonzepte (z. B. „Projektlernen“ bei RWE Umwelt), Prozessbegleiter und Unterstützer und nicht zuletzt kompetenzorientierte Instrumente des Personalmanagements (z. B. strukturiertes Mitarbeitergespräch).

Dies verweist auf den fünften Faktor, den Funktionswandel und die Restrukturierung der Personalabteilung weg von einer verwaltenden Personalfunktion mit angeschlossener betrieblicher Weiterbildung, die auf kursförmige, externe Angebote setzt, hin zu einer prozessorientierten, integrierten Personalbetreuung und -förderung, die Veränderungsprozesse in den operativen Bereichen unterstützt und laufend begleitet. Nicht in allen Fällen ließ sich dieser Wandel beobachten (Bischof + Klein, GeoBremen), aber es gibt deutliche Hinweise darauf, dass erfolgreiche Experimente mit neuen Lernformen auch in den Unternehmen zur Formulierung diesbezüglicher Anforderungen an die Personalabteilung verbunden sind. Nach unserer Einschätzung lassen sich die oben formulierten Anforderungen der Entwicklung kompetenzorientierter Instrumente, der Schaffung gesamtbetrieblicher Rahmenbedingungen der Kompetenzentwicklung nur schwer ohne einen Funktionswandel der Personalabteilung vorstellen.

### *Etablierung eines kompetenzorientierten Personalmanagements?*

Entgegen den schicken Modellen und Beratungskonzepten zeigen die Ergebnisse, dass der systematisch geplante und gezielte Aufbau eines gesamtbetrieblichen Systems lernender Organisation im wirklichen Leben wohl eher eine Ausnahme bildet. Vielmehr erweist sich die fordistische Unternehmens- und Betriebsorganisation vielfach als Innovationsblockade, weil sich die Institutionen der betrieblichen Sozialverfassung und der Unternehmenskultur nicht ohne Weiteres ändern lassen (vgl. Baethge 1995, S. 43). Die Regel besteht daher in einer eher allmählichen, situationsabhängigen Veränderung der Instrumente, Verfahren und Prinzipien des betrieblichen Personalmanagements im Sinne eines Aus- und Umbaus bestehender

Systeme der Qualifizierung und Weiterbildung in Richtung eines gesamtbetrieblichen Systems der Kompetenzentwicklung. Dies soll keineswegs heißen, dass sich die Entwicklung nur in bestimmten, durch die historische Entwicklung des Betriebes determinierten Pfaden bewegt, vielmehr finden Wechsel der Entwicklungspfade oder Brüche in der Entwicklung statt. In den meisten Betrieben ist ein Bruch mit tayloristischen Prinzipien der Arbeitsgestaltung sogar ausdrücklich gefordert, um ein einigermaßen kohärentes, auf die Entwicklung von Kompetenzen zielendes Personalmanagement etablieren zu können.

Die Unternehmen haben sich mit unterschiedlichen Vorgehensweisen auf den Weg gemacht, neue auf das Lernen im Prozess der Arbeit und auf die systematische Entwicklung von Kompetenzen zielende Formen des Personalmanagements zu realisieren. Aber die Empirie zeigt auch, dass die Hürden für einen – mit Blick auf ein kompetenzorientiertes Personalmanagement – gelungenen Entwicklungsprozess hoch liegen, weil die Konzepte einen erheblichen Erklärungsbedarf haben und die Experimente nur bei günstigem Zusammenspiel der Bedingungen wirklich erfolgreich (bzw. erfolgreich genug) verlaufen. Hier liegt also noch ein weites Feld praktischer Arbeit unterschiedlicher betrieblicher und auch gesellschaftlicher Akteure, um einem kompetenzorientierten Personalmanagement zum Durchbruch zu verhelfen.

Es ist zu vermuten, dass die Fallbeispiele einen gesellschaftlichen Trend repräsentieren, der sich jedoch aufgrund der weitreichenden Voraussetzungen für einen Strukturwandel im Personalmanagement nur in einem kleinen Teil deutscher Unternehmen tatsächlich realisieren wird. Wie groß dieser Teil sein wird, wäre durch eine empirische Untersuchung einmal genauer festzustellen. Ein kompetenzorientiertes Konzept des Personalmanagements und die Orientierung der Verantwortlichen in den Personalbereichen daran könnte die Erfolgsaussichten erhöhen.

#### **1.4 Offene Fragen hinsichtlich der gesellschaftlichen Folgen eines kompetenzorientierten Personalmanagements**

Auch wenn niemand sich ernsthaft gegen eine Politik erweiterter Nutzung von Kompetenzen der Beschäftigten wenden kann, weil sie mit einer Erweiterung der Autonomie der Beschäftigten und mit verbesserten Möglichkeiten des Lernens im Prozess der Arbeit und der persönlichen Weiterentwicklung verbunden ist: Auch diese Entwicklung bleibt nicht ohne unter Umständen auch problematische Folgen, die aber erst noch genauer auszuloten wären. Zum einen unterliegt ein kompetenzorientiertes Personalmanagement einer besonderen Spannung von einerseits stär-



kerer Individualisierung der Personalentwicklung und andererseits einem Zwang zu einer stärkeren Orientierung des Handelns auf den Bedarf der Organisation. Es wird immer schwieriger werden, die Ergebnisse der betrieblichen Lernprozesse durch gesellschaftlich akzeptierte Zertifikate anzuerkennen und durch tarifliche oder andere gesellschaftliche Formen einigermaßen einheitlich zu regeln.

Zum anderen basiert das Konzept des kompetenzorientierten Personalmanagements darauf, dass Menschen höhere Leistung erbringen, indem sie sich für die Organisationsziele einsetzen und sich die ökonomischen Ziele zu Eigen machen. Es wird zwar versprochen, ist aber kaum zu erwarten, dass die Organisation auf die individuellen Bedürfnisse der Personen weitreichend eingeht, vielmehr wird es angesichts der Situation auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt zu einer Auswahl von Beschäftigten entlang ihrer Bereitschaft führen, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen.

Zum dritten bricht ein kompetenzorientiertes Personalmanagement dezidiert mit humanistischen Ansätzen, die die Persönlichkeitsentwicklung als primäres Ziel der Weiterbildung angesehen haben, und stellt das Lernen direkt in den Organisationszusammenhang. In den von uns beobachteten Fällen ließen sich die Lernanforderungen nicht als bloßes Anpassungslernen charakterisieren, sondern stellten anspruchsvolle Aufgaben dar, die die Autonomie des handelnden Subjekts im Arbeitszusammenhang eindeutig erhöht haben: Dies gilt sowohl für die Frauen in der Elektronikfertigung bei Sartorius als auch in besonderer Weise für die Führungskräfte bei RWE Umwelt. Dennoch droht die Gefahr einer ökonomischen Verkürzung der Qualifizierungsprozesse und neuer Spaltungslinien in der Belegschaft, die nicht mehr entlang der Grenze hohe Qualifikation vs. niedrige Qualifikation verlaufen wie bisher, sondern quer zu den traditionellen Statusgrenzen. Die Scheidelinie dürfte künftig eher der ökonomische Nutzen von Kompetenzstrategien in bestimmten Bereichen darstellen. Was dies für die Zukunft heißen mag, ist schwer abzusehen.

In den Diskussionen und den Auseinandersetzungen mit dem Problem der Lernkultur und der betrieblichen Kompetenzentwicklung hat sich gezeigt, dass einige der oben aufgeworfenen Fragen gegenwärtig noch offene Forschungsfragen sind. Herauszuheben wären meiner Auffassung drei:

- 1.) Wenn es richtig ist, dass es auf der einen Seite einen gesellschaftlichen Trend zur Herausbildung eines kompetenzorientierten Personalmanagements gibt, jedoch auf der anderen Seite in den Betrieben hohe Hürden und Barrieren einer solchen Entwicklung entgegen stehen, dann wäre es sehr hilfreich, durch eine Betriebserhebung einmal genauer auszuloten, wie der Stand der Durchsetzung eines kompetenzorientierten Personalmanagements in den Unternehmen gegenwärtig ist. Zu vermuten wäre, dass sich unter bestimmten betrieblichen Bedingungen (Branchen, Marktconstellationen etc.) die Chancen für ein kompetenzorientiertes

Personalmanagement erhöhen. Die Frage ist, ob sich eine bestimmte Systematik der betrieblichen Konstellationen zeigen würde, die eine Prognose der weiteren Entwicklung erlaubt.

2.) Die zweite Frage, die einmal systematisch und empirisch auszuleuchten wäre, ist die nach der Qualität der Bildung, die durch neue, arbeitsintegrierte Lernformen vermittelt wird. Handelt es sich hier wirklich um anspruchsvolle, die Persönlichkeitsentwicklung fördernde Lerninhalte, wie unsere Empirie nahe legt, oder dominiert in der Breite eher ein ökonomisch verkürztes Anpassungslernen?

3.) Nicht zuletzt sollte die Frage nach den neuen und alten Spaltungslinien in der Belegschaft aufgegriffen werden: Wer sind die Gewinner, wer die Verlierer eines kompetenzorientierten Personalmanagements und was bedeutet dies für die betriebliche und gesellschaftliche Integration von Beschäftigtengruppen und ihren Chancen auf dem Arbeitsmarkt?

## Literatur

Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft/Dt. Gesellschaft für Betriebswirtschaft: Organisation im Umbruch. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48, 6, 1996, S. 621-665

Arnold, R.: Neue Methoden betrieblicher Bildungsarbeit. In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Opladen 1995, S. 294-307

Arnold, R.: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung ,97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Münster, New York, München, Berlin 1997, S. 253-307

Baethge, M.: Übergänge wohin? Zur Reinstitutionalisierung der Gesellschaft im Spannungsfeld von Innovativität und Sozialität. In: Soziologisches Forschungsinstitut (Hrsg.): Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte. Opladen 1995, S. 33-48

Baethge, M.: Institutionalisierung oder Individualisierung – Arbeit und Bildung im Übergang zur Informationsgesellschaft. In: Hansen, H.; Sigrist, B.; Goorhuis, H.; Landolt, H. (Hrsg.): Bildung und Arbeit: das Ende einer Differenz? Aarau 1999

Baethge, M.; Baethge-Kinsky, V.: Ökonomie, Technik, Organisation: Zur Entwicklung von Qualifikationsstruktur und qualitativem Arbeitsvermögen. In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Opladen 1995, S. 142-156

Baethge, M.; Baethge-Kinsky, V.: Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation. In: Lehner, F.; Baethge, M.; Kühl, J.; Stille, F. (Hrsg.): Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie. München 1998, S. 99-154

Baethge, M.; Baethge-Kinsky, V.; Holm, R.; Tullius, K.: Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung. Expertise im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (Arbeitspapier 76). Düsseldorf 2003

Baethge, M.; Denking, J.; Kadritzke, U.: Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt, New York 1995

Baethge, M.; Dobischat, R.; Husemann, R.; Lipsmeier, A.; Schiersmann, C.; Weddig, D.: Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung. Teil II: Aus Sicht von Arbeitnehmern. In: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung – Forschungsstand und Forschungsperspektiven. (Schriftenreihe Studien zur Bildung und Wissenschaft 88). Bad Honnef 1990, S. 193-539

Baethge, M.; Schiersmann, C.: Prozeßorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung ,98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster, New York, München, Berlin 1998, S. 15-87

Baethge-Kinsky, V.; Hardwig, T.: Kompetenzentwicklung als Transformation der betrieblichen Sozialorganisation. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). edition QUEM, Band 13. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 19-100

Bahn Müller, R.; Bispinck, R.; Schmidt, W.: Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. München 1993

Bahn Müller, R.; Fisecker, C.: Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen. Folgen für die Stellung und das Selbstverständnis des Personalwesens und die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Tübingen 2002

Baitsch, C.: Lernen im Prozeß der Arbeit – zum Stande der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). Kompetenzentwicklung ,98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster, New York, München, Berlin 1998, S. 269-337

Bardeleben, R. v.; Gnahs, D.: Analyse des berufliche Weiterbildungsangebots und -bedarfs in ausgewählten Regionen. In: Brückers, W.; Mayer, N. (Hrsg.): Zukunftsinvestition berufliche Bildung: Ergebnisse und Referate. Köln 1988, S. 188-205

Bau, H.; Schemme, D. (Hrsg.): Auf dem Weg zur Lernenden Organisation. Lern- und Dialogkultur im Unternehmen. Bielefeld 2001

Bäumer, J.: Weiterbildungsmanagement. Eine empirische Analyse deutscher Unternehmen. München, Mering 1999

Becker, M.; Schwertner, A.: Empirische Befunde zur Unternehmenstransformation, Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung. In: Becker, M. (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung. München 2002, S. 6-39

Bergmann, B.: Kompetenzentwicklung durch Lernen in der Arbeit. In: QUEM-Bulletin 1'96, S. 15-19

Bernien, M.: Zum Kompetenzbegriff im Verständnis der Unternehmen. In: QUEM-Bulletin 2/3'98, S. 26-33

Berthel, J.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart 1995

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

Böhm, I.; Witzgall, E.; Zimmermann, D. A.: Lernen im betrieblich-organisatorischen Wandel. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). edition QUEM, Band 13. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 101-144

Braczyk, H.-J.; Schienstock, G.: Im ‚Lean-Expresß‘ zu einem neuen Produktionsmodell? ‚Lean production‘ in Wirtschaftsunternehmen Baden-Württembergs – Konzepte, Wirkungen, Folgen. In: Braczyk, H.-J.; Schienstock, G. (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1996, S. 269-329

Breisig, T.: Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebsvereinbarungen und Dienstvereinbarungen. Köln 2001

Bsirske, F.; Endl, H.-L. ; Schröder, L.; Schwemmler, M. (Hrsg.): Wissen ist was wert – Wissensmanagement. Hamburg 2003

Buttler, F.; Ulrich, E.: Betriebswirtschaft, Personalwirtschaft und Arbeitsmarkt. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 22, 3, 1989, S. 323-335

Castells, M.: The network society. Oxford, Cambridge (Mass.) 1996

Dehnbostel, P.; Holz, H.; Novak, H. (Hrsg.): Lernen für die Zukunft durch verstärktes Lernen am Arbeitsplatz. Dezentrale Aus- und Weiterbildungskonzepte in der Praxis. Berlin 1992

Dehnbostel, P.; Holz, H.; Novak, H. (Hrsg.): Neue Lernorte und Lernortkombinationen – Erfahrungen und Erkenntnisse aus dezentralen Berufsbildungskonzepten. Bielefeld 1995

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

Denisow, K.; Glowitz, F.: Personalentwicklungsstrategie bei der Einführung von Gruppenarbeit. QUEM-report, Heft 44. Berlin 1996

Drexel, I.: Die Krise der Anlernung im Arbeitsprozeß. Betriebliche und gesellschaftliche Ursachen der Trennung von Qualifizierung und Produktion. In: Soziale Welt, 31, 3, 1980, S. 368-395

Drexel, I.: Forschungsbedarf und Forschungsansätze aus Arbeitnehmerperspektive. In: Nutzung von Qualifikationspotentialen. Zwei Gutachten. QUEM-report, Heft 46. Berlin 1997, S. 3-62

Drucker, P.F.: Knowledge work and knowledge society. The social transformation of this century (Harvard University, May 4). Cambridge, Mass. 1994

Dybowski, G.: Erfahrungsgeleitetes Lernen – ein Ansatz zur Kompetenzentwicklung. In: QUEM-report, Heft 63. Berlin 1999, S. 1-64

Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. edition QUEM, Band 10. Münster, New York, München, Berlin 1999

Eyer, E.; Haussmann, T.: Zielvereinbarung und variable Vergütung. Ein praktischer Leitfaden – nicht nur für Führungskräfte. Wiesbaden 2003

Faulstich, P.: Lernen braucht Support – Aufgaben der Institutionen beim „Selbstbestimmten Lernen“. In: Kraft, S. (Hrsg.): Selbst gesteuertes Lernen in der Weiterbildung. Bartmannsweiler 2002

Faulstich, P.; Bayer, M.; Krohn, M. (Hrsg.): Zukunftskonzepte der Weiterbildung. Projekte und Innovationen. Weinheim, München 1998

Faust, M.; Holm, R.: Formalisierte Weiterbildung und informelles Lernen. In: Berufliche Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Strukturen. QUEM-report, Heft 69. Berlin 2001, S. 67-108

Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, C.: Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. Tübingen 1994 (Eigendruck)

Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P.: Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München, Mering 2000

Femppel, K.: Das Personalwesen in der deutschen Wirtschaft. Eine empirische Untersuchung. München, Mering 2000

Fiege, R.; Muck, P. M.; Schuler, H.: Mitarbeitergespräche. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2001, S. 433-480

Frieling, E.: Lernen und Arbeiten. In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Opladen 1995, S. 261-270

Geldermann, B.; Kraus, A.; Mohr, B.: Selbständig lernen im Betrieb: Reflexion als zentrales Element der Selbstlernkompetenz. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 30, 2, 2001, S. 38-41

Gerst, D.; Kranz, A.; Möhwald, H.: Ermittlung von Qualifizierungsbedarf im moderierten Gruppengespräch und im Einzelgespräch. In: Gergs, H.-J.; Wingen, S. (Hrsg.): Qualifizierung von Beschäftigten in der Produktion. Praxishandbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer. Eschborn 2004, S. 92-104

Grünewald, U.; Moraal, D.; Draus, F.; Weiß, R.; Gnahs, D.: Formen arbeitsintegrierten Lernens. Möglichkeiten und Grenzen der Erfassbarkeit informeller Formen der betrieblichen Weiterbildung. QUEM-report, Heft 53. Berlin 1998

Hanft, A.: Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalem Lernen“. Eine strukturationstheoretische und machtpolitische Analyse der Implementierung von PE-Bereichen. München, Mering 1998

Hardwig, T.: „Lieber den Spatz in der Hand...?“ – Industriesoziologen und Organisationsberatung. In: Howaldt, J.; Kopp, R. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin 1998 a, S.109-122

Hardwig, T.: Untere/mittlere Führungskräfte: Motor oder Bremse? In: QUEM-Bulletin 1'98 b, S. 6-8

Hardwig, T.: Bedingungen für die Konstituierung von Vorhaben zur Kompetenzentwicklung. In: Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel. QUEM-report, Heft 55. Berlin 1998 c, S. 136-155

Heidenreich, M.: Gibt es einen europäischen Weg in die Wissensgesellschaft? In: Schmidt, G.; Trinczek, R.(Hrsg.): Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts. Soziale Welt, Sonderband 13. Baden-Baden 1999, S. 293-323

Heidenreich, M.; Töpsch, K.: Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, 5, 1, 1998, S. 13-44

Jäger, W.: Reorganisation der Arbeit. Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen. Opladen 1999

Kotthoff, H.; Matthäi, I.: Die Stellung des Personalwesens im dezentralisierten Unternehmen: Dienstleistung oder Politik im Sinne des Ganzen? In: Abel, J.; Sperling, H. J.(Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten: perspektive nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München, Mering 2001, S. 49-68

Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft QUEM: Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Lehren aus dem Transformationsprozess. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung ,96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster, New York, München, Berlin 1996, S. 399-462

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

Müller, K. R.: Lernen in der Weiterbildung. In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Opladen 1995, S. 283-293

Pawlowsky, P.: Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Staehle, W. H.; Conrad, P.(Hrsg.): Managementforschung (2). Berlin, New York 1992, S. 177-237

Pawlowsky, P.: Von betrieblicher Weiterbildung zum Wissensmanagement. In: Geißler, H. (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied, Kriftel, Berlin 1995, S. 435-456

Pedler, M.; Burgoyne, J.; Boydell, T.: Das lernende Unternehmen. Potenziale freilegen – Wettbewerbsvorteile sichern. Frankfurt, New York 1994

Reich, R. B.: Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Berlin, Frankfurt/M. 1993

Reichard, C.: Personalmanagement. In: Blanke, B.; Bandemer, S. v.; Nullmeier, F.; Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen 2001, S. 180-186



Reuther, U.; Leuschner, H.: Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen der betrieblichen Weiterbildung. Ein ABWF-Programm. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung ,97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Münster, New York, München, Berlin 1997, S. 365-394

Sauer, D.; Döhl, V.: Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF; INIFES; IfS; SOFI (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin 1997, S. 19-76

Sauer, J.: Lernkultur Kompetenzentwicklung. Infrastruktur für neue Lernkulturen In: QUEM-Bulletin 2'2002 a, S. 1-7

Sauer, J.: Transformation der betrieblichen Weiterbildung – Infrastrukturen für neue Lernkulturen. Von einer Weiterbildungspolitik zu einer Lernkulturpolitik. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Münster, New York, München, Berlin 2002 b, S. 435-472

Schiersmann, C.; Remmele, H.: Neue Lernarrangements in Betrieben. Theoretische Fundierung – Einsatzfelder – Verbreitung. QUEM-report, Heft 75. Berlin 2002

Scholz, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München 2000

Schuler, R. S.: Human resources management. In: Warner, M. (Hrsg.): International encyclopedia of business and management. London, New York 1996, S. 1836-1856

Schumann, M.: Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen. In: SOFI Mitteilungen, 25, 31, 2003, S. 105-116

Schumann, M.; Gerst, D.: Produktionsarbeit – Bleiben die Entwicklungstrend stabil? In: ISF; INIFES; IfS; SOFI (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin 1997, S. 131-167

Siebert, H.: Selbst gesteuertes Lernen und Lernberatung. Neuwied, Kriftel 2001

Sonntag, K.: Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München 1996

Stahle, W. H.: Human-Resource-Management und Unternehmensstrategie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 22, 3, 1989, S. 388-396

Stahle, W. H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München 1991

Staudt, E.: Technische Entwicklung und betriebliche Restrukturierung oder: Innovation durch Integration von Personal- und Organisationsentwicklung. In: Geißler, H. (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied, Kriftel, Berlin 1995, S. 21-64

Staudt, E.; Kriegesmann, B.: Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung ,99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster, New York, München, Berlin 1999, S. 17-59

Stehr, N.: Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften. Frankfurt/M. 1994

Straka, G. A.: Lernen unter informellen Bedingungen (informelles Lernen). Begriffsbestimmung, Diskussion in Deutschland, Evaluation und Desiderate. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 15-70

Tullius, K.: Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. In: SOFI Mitteilungen, 21, 27, 1999, S. 65-82

Voß, G. G.; Pongratz, H. J.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 49, 1, 1998, S. 131-158

Weiß, R.; Geißler, H.; Kerres, M.; Gorhan, E.: Kompetenzentwicklung als strategische Herausforderung der Unternehmen – Konsequenzen für die Organisation betrieblicher Lernprozesse. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung ,98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster, New York, München, Berlin 1998, S. 89-162

Zimmermann, D. A.: Qualifikationspolitik. Betriebliche Weiterbildung in Industrieverwaltungen. Wiesbaden 1995

## **2 Fallbeispiel 1: RWE Umwelt AG Erfolgsfaktoren eines Lernenden Unternehmens**

*Manfred Bergstermann*

*unter Mitwirkung von Stefani Mälzer, Stephan Sillekens und Stefan Versinger*

### **2.1 Ausgangssituation und Kurzbeschreibung des Unternehmens**

Weiterbildung kann nicht dauerhaft erfolgreich sein, wenn sie allein humanistische Bildungsziele verfolgt. Dies ist eine Schlussfolgerung aus dem Scheitern vieler gut gemeinter Bildungskonzepte in Unternehmen. Personalentwickler haben allzu oft die Erfahrung machen müssen, dass weiterbildungsorientierte Maßnahmen in Krisenzeiten schnell unter Kostendruck geraten und damit eine kontinuierliche und nachhaltige Kompetenzförderung in Unternehmen gefährdet sein kann.

Mit dem Projekt „Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“ wurde der Versuch unternommen, nach Kriterien und Faktoren zu suchen, die dabei helfen, Personalentwicklung als strategisch wichtige und akzeptierte Funktion mit hohem Nutzen für das Unternehmen zu etablieren. Die Ziele dieses Projekts liegen folglich nicht so sehr im Aufbau neuer Instrumente für Personalentwicklungsmaßnahmen, sondern in der Suche nach einem neuen Selbstverständnis für Personalentwicklung, das geeignet ist, der Diskussion um effiziente Bildung als integralem Bestandteil der Unternehmensentwicklung innovative Impulse zu verleihen.

Dieses neue Verständnis wird in der deutschen Personalentwicklung seit geraumer Zeit mit dem Begriff „Lernende Organisation“ beschrieben. Andere sprechen von „Personal- und Organisationsentwicklung“ oder vom „Lernen im Prozess der Arbeit“. Wirkliche Unterschiede im Grundverständnis dieser Bezeichnungen gibt es nicht. Es sind jedoch auch Auffassungen anzutreffen, die von einem „Lernenden Unternehmen“ sprechen, wenn allein die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen gestiegen ist oder die Budgets für Weiterbildung erweitert werden konnten, ohne dass hiermit eine andere konzeptionelle Herangehensweise verbunden wäre.

Wir betrachten Lernen als betriebliche Ressource, mit der zielgerichtet und nachhaltig Erfolgsfaktoren der Unternehmensentwicklung beeinflusst werden können.

Nach unserem Verständnis wird Lernen zum Treiber von Verbesserungen in den Wertschöpfungsprozessen des Unternehmens und trägt so erheblich zur Steigerung der Effizienz bei. Gleichzeitig prägt dieses neue Lernen die Kultur des Unternehmens und fördert unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter.

Gegenüber traditioneller Weiterbildung nimmt eine auf den Grundlagen der Lernenden Organisation stattfindende Personalentwicklung in enger Kooperation mit anderen Fachabteilungen des Unternehmens eine verantwortliche Rolle bei der Suche nach besseren Lösungen in den Wertschöpfungsprozessen ein. Personal- und Organisationsentwicklung wachsen deshalb zu einer nicht trennbaren Funktion strategischer Unternehmensentwicklung zusammen.

Personal- und Organisationsentwicklung benötigt deshalb ein Selbstverständnis, auf dessen Grundlage Strukturen, Prozesse und Aufgaben in den Organisationseinheiten des Unternehmens als lernbegleitende und verbesserungsfähige Arbeitszusammenhänge verstanden werden. Ihre Schlüsselrolle findet diese Personalentwicklung darin, die am Lern- und Verbesserungsprozess beteiligten Mitarbeiter so zu befähigen, dass sie ihre aktive und gestaltende Rolle als Werttreiber effektiver und effizienter wahrnehmen können.

Unsere bisherigen Erfahrungen beim Aufbau und bei der Entwicklung einer Lernenden Organisation lassen darauf schließen, dass mindestens sieben Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen sind, damit durch systematisches Lernen Strukturen und Prozesse des Unternehmens verbessert werden können. Unsere Erfahrungen mit der Entwicklung und dem Umgang dieser Erfolgsfaktoren möchten wir in Abschnitt 2.2 zur Diskussion stellen. Im Abschnitt 2.3 werden wir dann unsere betrieblichen Erfahrungen anhand einiger Praxisbeispiele von Kompetenzentwicklung erläutern. Ein Beitrag beschäftigt sich stärker mit der Organisationsentwicklung, indem er die Vorgehensweise bei der Einführung des Ideenmanagements charakterisiert. Ein zweiter Erfahrungsbericht stellt die Führungskräfteentwicklung als Teil der Lernenden Organisation dar. In den weiteren Berichten sind jeweils unterschiedliche Ansätze in der fachlichen Kompetenzentwicklung beschrieben.

An den Teilprojekten, die in diesen Erfahrungsberichten beschrieben sind, haben mitgewirkt: Stefani Mälzer, Stephan Sillekens und Stefan Versinger, Mitarbeiter der Personal- und Führungskräfteentwicklung der RWE Umwelt AG in Viersen. Darüber hinaus hat Thomas Hardwig vom Soziologischen Forschungsinstitut in Göttingen als wissenschaftlicher Begleiter dieses Projekt betreut.

Alle Erfahrungsberichte verbindet ein zentrales Element unserer Arbeit: Das Lernen wird mit einer unternehmerischen Herausforderung verknüpft und in der Regel mit einem anspruchsvollen Projektziel verbunden. Dies führt zu Wertbeiträgen, die durch Personalentwicklung wesentlich mit beeinflusst werden, die weit

über den Kosten der einzelnen Maßnahmen liegen und jährlich kumulierte Ergebnisbeiträge von etwa 15 Mio. € generieren können. Inzwischen bauen diese als Einzelberichte dargestellten Maßnahmen aufeinander auf und greifen ineinander. So wird Lernende Organisation innerhalb des Unternehmens wahrgenommen als ein übergreifendes, teilweise eng miteinander vernetztes Verbesserungsmanagement mit zur Zeit ca. 50 definierten Projekten und weit darüber hinausgehenden Einzelmaßnahmen.

### *Unternehmenssteckbrief*

Die RWE Umwelt AG mit Sitz in Viersen steuert als Führungsgesellschaft sämtliche Abfall- und Recyclingaktivitäten im RWE-Konzern. Als größter Entsorgungsdienstleister in Deutschland betreut RWE Umwelt im Inland über 216.000 Kunden aus Industrie, Handel und Gewerbe, über 150 kommunale Kunden sowie viele tausend Privatkunden.

Mit bundesweit 400 Standorten und 300 Anlagen verfügt RWE Umwelt über ein dichtes Servicenetz mit einer flächendeckenden Präsenz. 4.500 Fahrzeuge sichern die reibungslosen Abläufe in diesem umfassenden Logistikverbund.

Als Full-Service-Anbieter führt RWE Umwelt jährlich mehr als 18 Millionen Tonnen Abfälle einer umweltgerechten Behandlung zu. Das Dienstleistungsspektrum erstreckt sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette von der Sammlung und dem Transport über die Sortierung, Verwertung und Aufbereitung von Abfällen aller Art bis zur Vermarktung der gewonnenen Sekundärrohstoffe. Mit modernen Verfahren zur Aufbereitung von Glas, Papier und Kunststoffen zählt RWE Umwelt zu den Technologieführern der deutschen Entsorgungsbranche.

RWE Umwelt erwirtschaftet mit rund 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 1,9 Mrd. Euro.

## **2.2 Erfolgsfaktoren einer Lernenden Organisation**

Bei der Bewältigung komplexer betrieblicher Entwicklungsprozesse kommt es darauf an, erkannten Veränderungsbedarf mit Prozessen des Lernens möglichst eng zu verknüpfen. Neue persönliche Einsichten, entwickelte Kompetenzen und erweiterte Verhaltensmöglichkeiten sollen in einer sich verändernden Organisation wirksam werden.

Die zentrale Ausgangsfrage, vor der Verantwortliche für Personal- und Organisationsentwicklung stehen, wenn sie mit dem Aufbau einer Lernenden Organisation

starten, lautet: „Was müssen wir tun und welche Dinge müssen vorhanden sein, um mit einem Lernprozess auch gleichzeitig Verbesserungen in der Werthaltigkeit des Unternehmens zu erreichen, zu messen und nachhaltig abzusichern?“

Erfolgsfaktoren geben Antworten auf diese Frage. Sie sind wichtige Voraussetzungen und Bedingungen, bei deren Vorhandensein Resultate und Wirkungen von Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung mit hoher Sicherheit günstig beeinflusst werden. Mit den hier präsentierten Erfolgsfaktoren werden gleichzeitig neue, kompetenzbasierte Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung möglich, die ausdrücklich auf das System einer Lernenden Organisation bezogen sind.

**Erfolgsfaktor 1:** Personal- und Organisationsentwicklung müssen als strategische Flanke mit der Unternehmensentwicklung verknüpft sein und weitmöglichst in die Wertschöpfungsprozesse eingebunden werden.

Die Vereinheitlichung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung wird zu einer Schlüsselfunktion für das Unternehmen. Sie ermöglicht, mit einer Verbesserung der Personalperformance direkte Resultate und Wirkungen in den Wertschöpfungsketten zu planen und zu realisieren. Auf der Grundlage detaillierter Beschreibungen betrieblicher Probleme können Lernprozesse initiiert werden, die die Lösung des Problems als Aufgabe gleichzeitig mit beinhalten. Die Orientierung des Teilnehmers auf die Lösung des Problems wird zum Navigator des Lernprozesses. Gleichwohl bleibt die Lösung des realen Organisationsproblems, aus dem Blickwinkel der Personalentwicklung betrachtet, ein sekundäres Ziel. Kernziel der Personalentwicklung auch in Lernenden Organisationen ist und bleibt die Förderung der für das Unternehmen wichtigen Kompetenzen bei Mitarbeitern und Führungskräften. Dennoch kann sich der Erfolg von Personalentwicklung auch an den wertmäßigen Beiträgen der Lösung von Organisationsproblemen ablesen lassen. Gerade die wechselseitige Abhängigkeit ist es, die die funktionale Einheit von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zur strategischen Notwendigkeit macht.

Jede Spezialfunktion im Unternehmen hat die Aufwendungen für ihre Aktivitäten und für die Unterhaltung ihrer Infrastrukturen im Unternehmen zu rechtfertigen und den Nutzen darzustellen. Dies gilt auch für die Personal- und Organisationsentwicklung. Der Nachweis von messbaren Beiträgen zur Wertschöpfung legitimiert ihre Aktivitäten am deutlichsten. Indem Personalentwicklung über die Verknüpfung mit der Organisationsentwicklung an quantifizierbaren Zielen gemessen werden und betriebliche Erfolge darstellen kann, wird sie zunehmend als Steuerungsfunktion der strategischen Unternehmensentwicklung anerkannt. Je besser dies gelingt, umso größer wird die Anerkennung des Human-Resource-Managements als Bereich mit großer strategischer Bedeutung für das Unternehmen.

**Erfolgsfaktor 2:** Personalentwicklung verfügt über abgestimmte Instrumente und Verfahren der Lernenden Organisation zur Verbesserung der persönlichen Performance und zur effizienten Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Aufgabenfeldern.

Instrumente und Verfahren der Personalentwicklung zielen in erster Linie auf die Verbesserung der Motivations- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Als Personalentwickler schauen wir deshalb aus dem Blickwinkel der Person auf den Arbeitsprozess, um hierüber die Anforderungen an Kompetenzen ermitteln zu können. Letztlich geht es im Kern darum, die Wirkung des Mitarbeiters sowie sein Handeln und Verhalten im betrieblichen Prozess zu bewerten, um daraus Schlussfolgerungen für individuelle Entwicklungspotenziale ableiten zu können. Verfügt der Mitarbeiter über die richtigen Erfolgsmuster, um in die Arbeitsprozesse eingreifen zu können, wird ein verbessertes Arbeitsergebnis mit höherer Effizienz und Effektivität eintreten. Dieser Erfolg kommt nicht nur dem Unternehmen als wirtschaftlicher Vorteil zugute. Die persönliche Wahrnehmung dieses Erfolgs durch den Teilnehmer als Lernendem ist zugleich ein psychisch-sozialer Stabilisierungseffekt, der Glücksgefühle weckt, die zu weiteren Leistungssteigerungen motivieren und den Anspruch auf Selbstverwirklichung realisieren helfen.

Eine Voraussetzung hierfür ist jedoch eine wirkliche Gestaltungsmöglichkeit der Arbeitsbedingungen. Um diese Gestaltungsräume zu erschließen und entsprechende Lösungsansätze für Verbesserungen in den Strukturen, Prozessen und Aufgaben finden zu können, ist es unumgänglich, im Lernprozess Einfluss auf die Anforderungsseite des Handelns nehmen zu können. Traditionelle Anpassungsqualifizierung wird hierdurch überwunden und ist der Lernenden Organisation fremd. Die Suchkriterien individueller Erfolgsmuster müssen folglich ausgerichtet sein auf die Beziehungen des Mitarbeiters zu den strukturellen, prozessualen und aufgabenspezifischen Bedingungen einerseits sowie persönlichen Reaktionsformen und Lösungsstrategien andererseits.

Um dieses Wechselspiel zwischen Arbeitssystem und Qualifikation bewerten zu können, benötigen wir vier analytische Kriterien, die Arbeitshandeln und Arbeitsanforderungen gleichermaßen beleuchten, um beide einer Verbesserung unterziehen zu können.

1. *Wollen:* Welche motivationalen Grundlagen und Berufsinteressen sind vorhanden/müssen vorhanden sein, um eine erfolgreiche Bearbeitung der Arbeitsaufgabe zu gewährleisten?
2. *Wissen:* Welche Systemkenntnisse und notwendigen Verknüpfungen sind vorhanden/müssen vorhanden sein, um die Arbeitsaufgabe richtig zu lösen?



3. *Können*: Welche Fertigkeiten zur konkreten Aufgabenbewältigung sind vorhanden/müssen vorhanden sein, um komplexe Problemlösungen entwickeln zu können?
4. *Dürfen*: Welche Befugnisse in Form von Regeln oder welche Grade autonomen Handelns sind vorhanden/sollten vorhanden sein, um auch über Barrieren hinweg die Arbeitsziele zu erreichen?

Ergänzt durch situationsspezifisch ausgewählte Leitfragen zu diesen Kriterien kann das Verbesserungspotenzial in den individuellen Handlungsmustern und den Anforderungen im Arbeitsprozess systematisch beschrieben werden. Kennzeichen unseres Ansatzes der Lernenden Organisation ist es, dass beide Seiten in den Verbesserungsprozess eingebunden werden: die „Organisation“ und die „Person“.

**Erfolgsfaktor 3:** Voraussetzung für einen systematisch organisierten Prozess des Lernens und Verbesserns ist die Verbindung von Lern- und Kompetenzfeldern mit Strukturen, Prozessen und Aufgaben, in die die Mitarbeiter eingebunden sind.

Die Abbildung der Strukturen, Prozesse und Aufgaben des Unternehmens erfolgt in zwei Dimensionen (vgl. Abbildung 1). Die horizontale Dimension beschreibt den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens. Die vertikale Dimension beschreibt die Funktionendifferenzierung einzelner Kompetenzcenter und strategischer Schlüsselfunktionen am Beispiel eines vereinfachten Aufbaus eines abfallwirtschaftlichen Unternehmens. Zur Gestaltung der inhaltlichen Maßnahmen und Projekte dient das in Abbildung 1 dargestellte systematische Raster zur exakten und konkreten inhaltlichen Beschreibung des Handlungsbedarfs in den hieraus analytisch abgeleiteten Kompetenz- und Lernfeldern der Lernenden Organisation.




*Kompetenzfelder* beschreiben die besonderen Lernanforderungen und Verbesserungspotenziale in einzelnen Wertschöpfungsstufen. Sie sind in der Regel durch geschäftsbereichsbezogene, oftmals eigenständige Wert- und Kulturmuster gekennzeichnet.

*Lernfelder* beschreiben Lernanforderungen und Verbesserungspotenziale, die funktionsspezifische Differenzierungen und Besonderheiten berücksichtigen und durchaus mehrere oder alle Wertschöpfungsstufen betreffen können und deshalb eine „schnittstellenübergreifende“ Vereinheitlichung und Standardisierung von Arbeitsabläufen ermöglichen.

**Erfolgsfaktor 4:** Ohne persönlichen Willen der Beteiligten zum Lernen und Verbessern gibt es keine Kompetenzentwicklung und damit auch keine Effizienzsteigerung. Lernen muss mit persönlichen, messbaren Zielen verbunden werden.

## Abbildung 1

### Kompetenz- und Lernfelder der Lernenden Organisation

Kompetenzcenter	Wertschöpfungsprozess 								
	Vertrieb	Kommunal/ Stoffstrom	Sonderabfall	Logistik	Sortierung	Deponie	Aufbereitung/ Produktion	Vermarktung	Verwaltung
Recht – Abfallgesetze/Verordnungen – Arbeitsrecht – Gefahrgut	 Lernfeld								
Informationssysteme – SAP – TRAS – MS Office					 Kompetenzfeld				
Ablauforganisation – Standardabläufe – Funktionen – Regeln									
Kaufmännische Verwaltung – Buchungsregeln – Kosten/Leistungsrechnung – Beschaffungsregeln									

Weder Veränderungen in der Personalperformance noch Verbesserungen in der Organisation lassen sich erzwingen: Engagement, Selbstständigkeit und die Übernahme von Verantwortung sind Leistungen, die die Mitarbeiter aus freien Stücken einzubringen haben. Ohne persönlichen Willen zum Lernen gibt es keine Kompetenzentwicklung. Um Mitarbeiter zum Lernen motivieren zu können, muss Personalentwicklung von den Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter ausgehen und durch gezielte Angebote den persönlichen Willen zum Lernen wecken und den Entwicklungsbedürfnissen Ziel und Nahrung geben.

Konkret bedeutet dies, dass in der Organisation ein „Problem“ bewusst wahrgenommen und als Lernobjekt aufgenommen werden kann. Es wird unterstellt, dass es eine Lösungsidee für dieses Problem geben kann, die durch die wechselseitige Entwicklung von Denken und Verhalten des Mitarbeiters sowie durch den Einsatz von Werkzeugen und Instrumenten zu wirklichen, möglichst messbaren Veränderungen von Organisationsmustern und der Personalperformance führen wird. Aus diesen Problemstellungen resultieren Lern-Herausforderungen für die Mitarbeiter. Der Veränderungswille muss folglich bezogen sein auf:

- eine gewollte Verbesserung der Organisation und
- die Bereitschaft des Einzelnen, sein bisheriges Denken und/oder Verhalten zu verändern.

Das methodische Lernkonzept der Personalentwicklung muss hierauf bezogen sein. Es muss die pädagogisch-didaktischen Elemente Herausforderung, Training und Feedback enthalten.

Der Grad der persönlichen Lern- und Veränderungsmöglichkeiten wird bestimmt durch die neuen *Herausforderungen*, die der Einzelne im Lernprozess zu bewältigen hat. Motor ist hier vor allem das Veränderungspotenzial in den Arbeitsabläufen, das in der Regel als Projektaufgabe zu definieren ist. Es ist für die Gestaltung des Lernprozesses bedeutsam, dass die Projektaufgabe für den Mitarbeiter eine Herausforderung darstellt. Je weniger das Projekt den bisherigen Erfahrungen und Routinen des Lernenden entspricht, umso größer ist der Antrieb zum Lernen und umso breiter das neu zu erschließende Erfahrungsfeld. Die aus diesen neuen Anforderungen hervorgehenden Fragen sind für den Lern- und Veränderungserfolg von ausschlaggebender Bedeutung. Neue und offene Fragen sind es, die zum Lernen treiben.

*Trainingsmaßnahmen* dienen dazu, die Wirksamkeit des einzelnen Mitarbeiters in den Arbeits- und Kommunikationsprozessen des Unternehmens zu verbessern. Sie zielen im Wesentlichen auf Wissensvermittlung und Verhaltensänderungen. Das Ziel der Trainings ist die Ausprägung von Kompetenzen, die für zukünftige Aufgabenstellungen erforderlich sind.

*Feedback*: Der Erfolg von Lern- und Veränderungsprozessen bei Erwachsenen wird bestimmt durch aktive Auseinandersetzungen mit den Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Lernprogramme starten deshalb mit einer organisierten Fremdeinschätzung durch Führungskräfte des Unternehmens und/oder externen Beratern. Ein zeitnahes Rückkopplungsgespräch wird während des Programmverlaufs durch individuelles Coaching ergänzt. Die Lernprogramme enden mit einer Einschätzung und einem Feedback während der Abschlussphase. Die Dauer eines Lernprogramms beträgt in der Regel mehrere Monate, oft mehr als ein Jahr, so dass ausreichend Zeit vorhanden ist, Wissens- und Verhaltensänderungen zu beobachten.

**Erfolgsfaktor 5:** Verbesserungen der Personalperformance und der Organisation sind durch Institutionen des Unternehmens abzusichern und müssen akzeptiert werden. Alle Verbesserungen sind werthaltig und müssen einen darstellbaren Nutzen aufweisen.

Die Maßnahmen der Lernenden Organisation sind möglichst weitgehend aus der Strategie des Unternehmens abzuleiten, sollten aber zumindest auf ein anerkanntes Problem bezogen sein. Wesentlich scheint uns, dass die Umsetzung der Maßnahme abgesichert, die Zustimmung und Unterstützung der für die Problemlösung relevanten Zuständigen berücksichtigt ist und dass diese systematisch einbezogen werden. Mit dem Lern- und Verbesserungsprozess müssen neben den Teilnehmern deshalb möglichst nah verbunden sein:

- Vorgesetzte oder Paten als Projektbetreuer,
- obere Führungskräfte als Auftraggeber sowie
- strategische Fachabteilungen und/oder zentrale Kompetenzcenter in Unterstützungs- und Steuerungsfunktion.

**Erfolgsfaktor 6:** Die systematische Vernetzung aller Aktivitäten und der Transfer von Erfahrungen müssen unternehmensweit aktiv gefördert werden.

Je dichter das Netz, umso schneller und nachhaltiger die Lern- und Veränderungsprozesse. Netze sind vertikal (Aufbauorganisation) oder horizontal (fachliche Integration aller Beteiligten) sowie zentral (strategische Zielbestimmung) oder dezentral (regionale, operative Verantwortung der Umsetzung) zu spannen. Netzwerke haben drei Dimensionen:

*Personelle Dimension:* Es sind die „richtigen Leute“ für die Umsetzung zusammenzubringen. Teilnehmer in den Lernprogrammen müssen entsprechenden Zielgruppen angehören, bestenfalls für das zu bearbeitende Projekt direkte (Teil-)Verantwortung tragen.

*Organisatorische Dimension:* Je größer der Leidensdruck und umfassender die Wirkungen der Lösungsmodelle sind, umso verästelter sollte die Verantwortung von Einzelmaßnahmen delegiert werden. Das führt jedoch zu hohen Anforderungen an das Projekt- und Erfolgsmanagement.

*Transfer:* Erfolgreiche Lernprojekte sollten für andere Bereiche des Unternehmens nutzbar gemacht werden. Hierzu ist eine entsprechende Kommunikationsform zu entwickeln. Ein auf den Nutzen des Unternehmens ausgerichtetes Wissensmanagement ist eine aktuelle und intensive Forderung erfolgreicher Personal- und Organisationsentwicklung.

**Erfolgsfaktor 7:** Die Ergebnisse und die Effizienz der Personal- und Organisationsentwicklung sind zu evaluieren und zu kontrollieren.

Nutzenerwartungen müssen erfüllt werden: Die Ableitung und Definition von Maßnahmen sind so umsetzen, dass ein erheblicher Nutzen für das Unternehmen erreicht und überzeugend dargestellt werden kann.

Die Kosten der Lernenden Organisation sollten geringer sein als die quantifizierbaren Ergebnisse der Verbesserungsprozesse. Deshalb sind die Einzelmaßnahmen entsprechend ökonomisch zu verifizieren. Mit den Teilnehmern muss ein Commitment über diesen Zusammenhang hergestellt werden. Bei der Projektierung selbst gewählter Projekte sind Mindestwartungen zu formulieren. Strategische Projekte, die einer Lerngruppe vorgegeben werden, sind mit quantifizierten Zielen zu verknüpfen. Die Personal- und Organisationsentwicklung muss sich an dem Kosten-Nutzen-Verhältnis der Maßnahmen messen lassen. Die Effizienz von Einzelmaßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sollte durch Kennzahlen wie z. B. „Return on Develop Invest“ (RODI) nachgewiesen werden. In dieser Kennzahl wird das Verhältnis zwischen Kosten der Personalentwicklung und den wertmäßigen Beiträgen aus der Organisationsverbesserung dargestellt. In unseren Förderprogrammen liegt das Verhältnis zwischen „Kosten“ und „Ertrag“ in der Regel bei mindestens 200 Prozent.

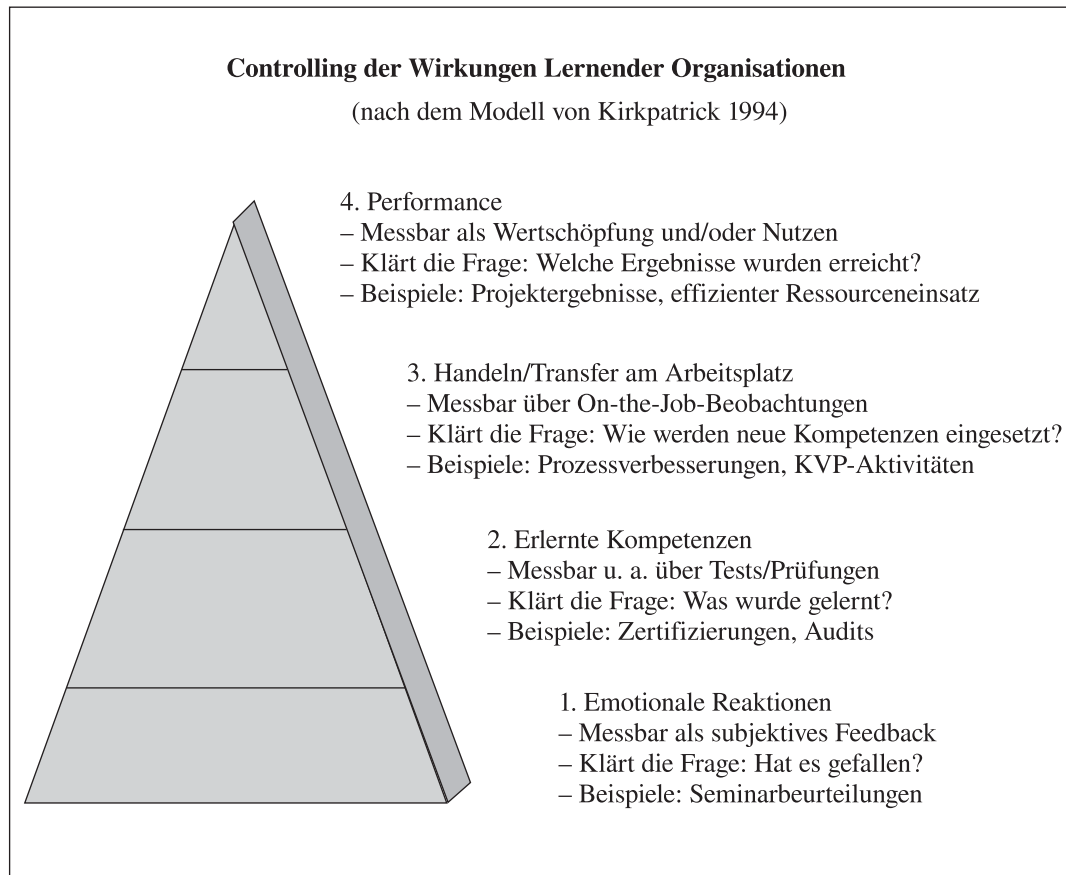
Prozessbegleitend zu den PE/OE-Maßnahmen sind Erfolgskontrolle und Evaluation verbindlich und transparent sicherzustellen. Die Ergebnispräsentationen der Projektbearbeitung werden immer unter Beteiligung oberer Führungskräfte durchgeführt und sind entscheidungsorientiert. Sie vollziehen sich analog über folgende Stufen:

- *Plausibilitätsprüfung* der Lösungsvorschläge und kritische Würdigung,
- *verbindliche Festlegung* der Projektziele und Darstellung der Projektpläne,
- *Beschluss von Lösungsvorschlägen* in entscheidungsorientierten Abschlusspräsentationen,
- *Realisierungsberichte* über den Stand der Ergebnisse in den Folgezeiträumen.

Unzureichend wäre es jedoch, nur diese ökonomische Dimension des Wertbeitrags der Personalentwicklung zu betrachten. Selbstverständlich müssen auch die nachhaltigen Wirkungen von Maßnahmen und Vorgehensweisen in der Motivations- und Leistungsveränderung der Mitarbeiter in die Bewertung eingebunden werden. Hierzu dienen diverse Instrumente der Potenzialbewertung und Mitarbeitergespräche. Konzeptionell arbeiten wir an einem Controlling-System zur Messung der Wirkungen Lernender Organisationen in Anlehnung an Kirkpatrick (1994) (Abbildung 2).

## Abbildung 2

### Controlling der Wirkungen Lernender Organisationen



## 2.3 Betriebliche Erfahrungen: Praxisbeispiele von Kompetenzentwicklung

### 2.3.1 Erfahrungen mit der Einführung betrieblicher Entwicklungsprojekte – Ideenmanagement als Führungsinstrument

Zur Erreichung kontinuierlicher betrieblicher Leistungssteigerungen durch Minimierung des zeitlichen Bedarfs und der dabei anfallenden Kosten aller Prozesse im Unternehmen sowie der Verbesserung der Prozessqualität wurde das Ideenmanagement 1999 im Unternehmen eingeführt. Eine dominierende Zielsetzung war es, das Ideenmanagement als ein Führungsinstrument unter aktiver Einbeziehung aller Mitarbeiter und Führungskräfte zu etablieren.

Dafür wurde für dieses Instrument eine Aufbau- und Ablaufstruktur geschaffen, die bei den Mitarbeitern

- das Verantwortungsbewusstsein und die Kreativität fördert,
- zu betrieblichen Verbesserungen anregt,
- zur Eigenverantwortung ermutigt,
- die Veränderungsbereitschaft fördert,
- ein Kostenbewusstsein schafft und
- die eigene Motivation erhöht.

Durch die Einbindung sowohl des Vorgesetzten wie auch des Mitarbeiters bei der Bearbeitung eines Vorschlages wurde dadurch eine Kultur etabliert, die einen kooperativen Führungsstil fördert und somit Potenziale der Mitarbeiter weckt und deren Motivation steigert. Dies lässt sich auch wirtschaftlich ausdrücken: Bei insgesamt 750 eingereichten Vorschlägen wurde bisher ein Einsparpotenzial von 2,5 Mio. € erzielt.

Im Hinblick auf die in Abschnitt 2.2 genannten Erfolgsfaktoren Lernender Organisationen sind in der betrieblichen Praxis drei Kriterien von Bedeutung, die beim Ideenmanagement in den folgenden Ausprägungen beschrieben werden:

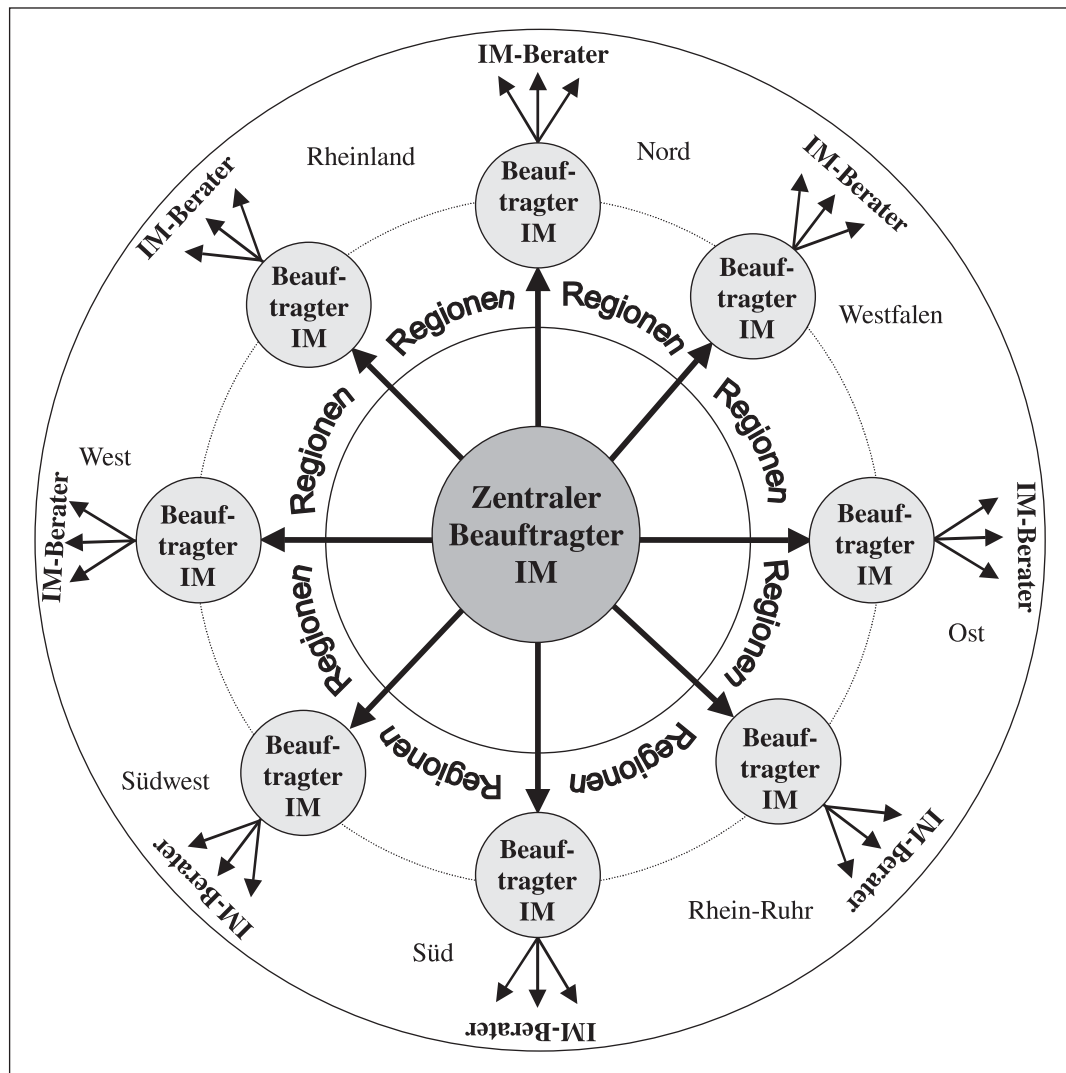
- Das Kriterium *Effizienz* beinhaltet die Verbesserung der Qualität aller Prozesse, die Verkürzung der Durchlaufzeiten und die Erhöhung des Ergebnisbeitrages bei der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen.
- Die Nutzung des Ideenmanagements als Führungsinstrument dient überwiegend der Erhöhung der *Kompetenz* unseres betrieblichen Handelns.
- Ein permanentes Controlling mit quartalsweiser Veröffentlichung aller Aktivitäten einschließlich der Unterstützung durch eine intranetbasierte Datenbank als zentralem Kommunikationsinstrument des Ideenmanagements unterstützt die *Transparenz* dieses laufenden Prozesses.

Die Aufbauorganisation und Struktur des Ideenmanagements gewährleistet eine durchgehende Vernetzung der Beauftragten und Berater und weiterer Beteiligter (Abbildung 3).

Im Verlauf des Bewertungs- und Beurteilungsverfahrens für Verbesserungsvorschläge ermöglicht der transparente Bearbeitungsprozess und die Einbeziehung aller Betroffenen und Beteiligten eine zeitnahe Bearbeitung und Umsetzung in der Organisation. Nach der Umsetzung werden die Inhalte der in der Organisation wirksamen Vorschläge mit dem bestehenden Raster der Lern- und Kompetenzfelder abgeglichen und ggf. dort im Sinne einer Wissensmanagement-Datenbank eingebracht. Damit stehen die umgesetzten Erkenntnisse allen Organisationseinheiten und Mitarbeitern zur Verfügung.

### Abbildung 3

Aufbauorganisation des Ideenmanagements (IM) am Beispiel der Regionalorganisation der RWE Umwelt AG



Die „Herausforderung“ einer gewollten Verbesserung der Organisation beim Ideenmanagement setzt auf drei Ebenen an:

- Mitarbeiter: Er hat die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung seines eigenen Arbeitsbereichs oder auch anderer Arbeitsbereiche mitzuwirken, um die eingangs erwähnten Verbesserungen zu erzielen.
- Administration (Beauftragte, Berater): Sie werden zu Promotoren und im weiteren Verlauf zu Prozessbegleitern ausgebildet. Sie erhalten somit Kompetenzen, die auch für weitergehende Strukturveränderungen (v. a. auch im Hinblick auf unternehmerisches Denken und Handeln) nutzbar sind.
- Führungskräfte: Sie werden aktiv in die Struktur und die Umsetzung des Ideenmanagements eingebunden, indem sie einerseits zu Entscheidungsträgern der Vorschläge bestellt werden und andererseits ihre Mitarbeiter, die



Vorschläge machen, in einen Dialog über Prozess- und Organisationsveränderungen einbeziehen müssen.

Darüber hinaus werden in einem gestuften Verfahren die administrativ am Ideenmanagement beteiligten Mitarbeiter (Beauftragte, Berater) in einem permanenten Prozess informiert und qualifiziert. Dies erfolgt sowohl zentral wie auch regional. Durch den angestoßenen Prozess und der damit verbundenen Bewertung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter läuft ein permanentes Feedback auf allen Hierarchieebenen. Die dafür notwendige offene Informations- und Diskussionskultur trägt dabei wesentlich zur Transparenz von Prozessveränderungen und deren Auswirkungen bei.

Das „neue“ Ideenmanagement der RWE Umwelt AG wurde durch einen Vorstandsbeschluss ins Leben gerufen. Der Vorstand würdigt dadurch ausdrücklich und eindeutig die Chancen zur Prozessverbesserung und der Nutzung des Ideenmanagements als Führungsinstrument und somit als eine strategische Flanke der Unternehmensentwicklung.

Fachpromotoren – meist Mitarbeiter höherer Hierarchieebenen – sind beim Ideenmanagement als Gutachter bei der Bewertung von Verbesserungsvorschlägen eingebunden. Auch hier ist der zentrale Bestandteil der Maßnahme, die verantwortliche Einbindung dieser Mitarbeiter, im Verlauf einer Prozessveränderung zu gewährleisten. Dies gilt ebenso für Beurteiler der Verbesserungsvorschläge, die in der Regel die direkten Vorgesetzten der Einreicher sind und die dadurch verantwortlich für ihren Bereich im (offenen) Dialog mit ihren Mitarbeitern Entscheidungen treffen müssen.

Die transparente Kommunikation der Umsetzungsergebnisse in Verbindung mit einem „Wettbewerb“ der Organisationseinheiten untereinander (einschließlich eines quantitativen und qualitativen Rankings) führt zu

- einem unternehmerisch denkenden Handeln auf Mitarbeiterebene,
- einer offenen Dialog- und Auseinandersetzungskultur der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern und damit zu
- einer Arbeitsatmosphäre, die Personal- und Organisationsentwicklung auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation unterstützt.

### **2.3.2 Entwicklung von Unternehmer-Kompetenzen in der Förderung junger Führungskräfte**

Um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein, ist jedes Unternehmen auf Mitarbeiter angewiesen, die über Kreativität, Leistungsbereitschaft und vor allem Führungspotenzial verfügen. Doch wie werden sie gute und erfolgreiche Unternehmer?

Die Wirtschaft hat längst erkannt, dass es die Menschen im Unternehmen sind, die mit ihrem Engagement und ihren Fähigkeiten Werte schaffen und somit den Wettbewerb um Märkte und Zukunftschancen entscheiden. Kein Unternehmen kann es sich heute mehr leisten, diese Potenziale ungenutzt zu lassen. Insofern ist die gezielte Förderung von Führungskräften und deren Nachfolgern ein wichtiges Anliegen der meisten Personalverantwortlichen. Aber die Art und Weise, wie dies geschieht, ist heute in den Unternehmen noch sehr unterschiedlich.

Unsere Förderprogramme und Workshops im Rahmen der Managementausbildung werden nach den Erfolgsprinzipien der „Lernenden Organisation“ durchgeführt. Alle Programme zur Kompetenzentwicklung der Führungskräfte dienen dazu, die Wirksamkeit des einzelnen Managers in den Arbeits- und Kommunikationsprozessen des Unternehmens zu verbessern. Unsere Förderprogramme zielen im Wesentlichen auf Wissensvermittlung und Verhaltensänderungen. Der Grad der persönlichen Lern- und Veränderungsbereitschaft wird jedoch wesentlich bestimmt durch die neuen unternehmerischen Herausforderungen, die der Einzelne im Lernprozess zu bewältigen hat.

Bei der RWE Umwelt AG werden zwei Förderprogramme durchgeführt. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen in der Zielgruppenbestimmung. Unser „Klassiker“ ist die Führungskräfte-Nachwuchs-Entwicklung (FNE-Programm). Inzwischen wird mit diesem Programm bereits der fünfte Jahrgang abgeschlossen. Bereits im dritten Jahrgang findet unser Führungskräfte-Profi-Programm (FPP) statt. Während das FNE-Programm sich an junge Mitarbeiter mit Führungspotenzial wendet, richtet sich das FP-Programm an Führungskräfte, die bereits im mittleren Management Führungserfahrungen sammeln konnten.

Die unterschiedliche Positionierung dieser beiden Zielgruppen führt zu einem weiteren Unterscheidungsmerkmal, das für den Lernprozess jedoch außerordentliche Bedeutung hat: Im FNE-Programm ist die Bearbeitung eines individuellen Projekts in Einzelarbeit vorgeschrieben. Dieses den Teilnehmern des FP-Programms abzuverlangen, wäre nicht zielführend, weil sie bereits über die Steuerung und Umsetzung von Einzelprojekten hinausgewachsen sind. Als Führungskräfte ist es ihre Aufgabe, andere Mitarbeiter so zu steuern, dass Projekte und Aufgaben er-

folgreich umgesetzt werden. Deshalb bearbeiten die Teilnehmer des FPP als Gruppe gemeinsam ein strategisch hochwertiges Projekt, das ihnen unmittelbar durch den Vorstand des Unternehmens übertragen wird.

### *Das Projekt als unternehmerische Aufgabe*

Unter Berücksichtigung der Prinzipien einer Lernenden Organisation ist die Nachwuchsförderung im FNE-Programm verpflichtend mit der Lösung einer unternehmerischen Herausforderung verbunden. Erreicht werden muss im Verlauf der Förderung ein akzeptables unternehmerisches Ergebnis jedes einzelnen Teilnehmers durch eine von anderen Teilnehmern abgegrenzte und eigenständige Projektaufgabe.

Thema des Projekts soll eine möglichst kunden- und marktorientierte Aufgabenstellung sein, die nicht im alltäglichen Aufgabenbereich des Teilnehmers liegt. Die geforderten Problemlösungsmuster der Projektaufgabe müssen weit über das hinausgehen, was in der bisherigen üblichen Tagesanforderung routiniert bearbeitet werden konnte. Je weniger das Projekt den bisherigen Erfahrungen und Routinen des Lernenden entspricht, desto größer ist das neue Erfahrungsfeld.

Ist die Aufgabenstellung auf Prozessvereinfachung und Rationalisierung ausgerichtet, soll ein Bezug zur besseren Vermarktung der Dienstleistung auf Grund geringerer Kosten der Leistungserstellung hergestellt werden. Die aus diesen neuen Anforderungen hervorgehenden Fragen sind für den Lernerfolg von ausschlaggebender Bedeutung, sie sind die Triebfeder des Lernens.

Mit dieser Challenge erhalten Potenzialkräfte die Gelegenheit, anhand der Bearbeitung dieses konkreten Projekts ihre unternehmerischen Potenziale zu zeigen und ihre Fähigkeiten zu entwickeln, um sich damit auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorzubereiten. Das Besondere an diesem lerntheoretischen Ansatz: Am Ende der mehr als einjährigen Förderung müssen die Teilnehmer einen nennenswerten Ergebnisbeitrag durch die erfolgreiche Projektbearbeitung nachweisen. Die Herausforderungen in den Projekten bilden die Grundlage für die Gier nach neuem Wissen. Mit der Projektaufgabe lastet ein enormer Erfolgsdruck auf den Potenzialträgern. Er bestimmt wesentlich das Lerntempo und die Lernintensität der Teilnehmer. Entscheidend ist, dass der in der Anfangsphase durch den Teilnehmer selbst definierte Verpflichtungsrahmen im Verlauf nicht gelockert, sondern eher straffer gezogen und Teilergebnisse konsequent durch Projektbetreuer und Trainer eingefordert werden.

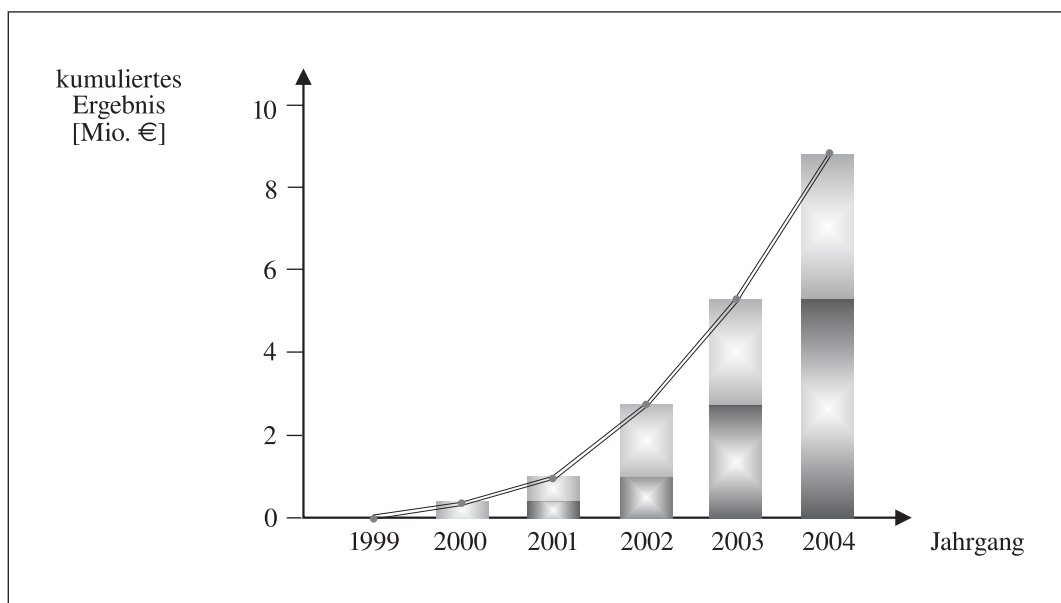
Die Teilnehmer wachsen so mit den gestellten Aufgaben in unternehmerische Verantwortung hinein, tragen durch ihre Projektarbeit konkret zur Verbesserung betrieblicher Strukturen und Prozesse bei und erweitern nicht zuletzt ihren per-

sönlichen Horizont. Das nutzt auch unseren Kunden und es rechnet sich für das Unternehmen (Abbildung 4).

Die strategische Projektaufgabe im Rahmen des Profi-Programms führt zu einer ganz anderen Lern- und Arbeitsweise in der Gruppe. Dies wird bereits bei der Zusammensetzung der Lerngruppe berücksichtigt. Etwa 50 Prozent der Teilnehmer rekrutieren sich aus dem Geschäftsfeld, dem der Projektauftrag zugeordnet werden kann. Die zweite Hälfte der Teilnehmer sind Kollegen aus anderen Fachbereichen. So wird erreicht, dass schon über die Gruppenstruktur ein weit reichender Austausch vorhandener Kompetenzen möglich und vernetztes Lernen zum Arbeitsprinzip erhoben wird. Die strategische Dimension des Projekts verlangt im Übrigen, dass zur Förderung eines raschen Ergebnistransfers weitmöglichst die operativen Regionalgesellschaften und die funktional aufgestellten Spezialgesellschaften der RWE Umwelt vertreten sind.

#### Abbildung 4

Kumulierte wirtschaftliche Ergebnisse von FNE-Projekten aus mehreren Jahrgängen



Die unternehmerischen Herausforderungen des strategisch bedeutsamen Projekts heben sich von den Vorgaben des FNE-Programms deutlich ab. Während wir bei den FNE-Projekten einen Ergebnisbeitrag im ersten Jahr von mindestens 50.000 € erwarten, orientiert sich die Erwartungshaltung des FP-Programms an Nettoergebnissen in Millionenhöhe.

Auszug aus einem Gesprächsprotokoll mit einem Teilnehmer des FNE-Programms (Name geändert):

*„Das ist knallhart! Aber man lernt unglaublich viel“, sagt S. King. Der Geschäftsführer ist Teilnehmer des Führungskräfte-Profi-Programms (FPP) der RWE Umwelt AG und ist von der Herausforderung begeistert. „Wir lernen auf neue Art mit Herausforderungen umzugehen“, meint der 34-Jährige. So sei es wichtig, konsequent zu arbeiten, sich mit den Kollegen als Team immer wieder neu zu organisieren und letztendlich Entscheidungen zu treffen. „Ein nicht unwesentlicher Effekt ist die Schaffung eines Netzwerkes an Kontakten im eigenen Unternehmen“, sagt S. King weiter. Wie wichtig eben diese sind, zeigt sich schon bei der Beschaffung von Datenmaterial im eigenen Hause. „Es war nicht immer einfach, alle erforderlichen Informationen zu erhalten“, erzählt King. Aber man habe bereits Einsparmöglichkeiten aufzeigen können. Dabei seien in erster Linie die Sammlung und die Sortierung des Materials untersucht worden. Durch Bündelung von Kapazitäten oder durch Änderungen der Arbeitsrhythmen können nach Ansicht der Projektgruppe Effizienzsteigerungen erzielt werden. „Dieses Programm ist keine theoretische Veranstaltung, wo lediglich gelernt und modellartige Vorschläge gemacht werden, hier geht es immer auch um die Machbarkeit und Umsetzung im operativen Geschäft.“ (Team Umwelt 2003)*

### *Das Training*

Mit den Trainingsangeboten unterstützen wir das selbstständige, strukturierte Herangehen an die Lösung der Aufgaben auf zweierlei Weise: zum einen durch die Begleitung der Projektbearbeitung, zum anderen durch strukturierte Wissensvermittlungen und empfohlene Verhaltensänderungen.

Die Begleitung der Projektbearbeitung in den Trainings soll die eigenständige Lösung der ambitionierten Problemstellung unterstützen. Ansatzpunkt ist die Verpflichtung der Lernenden, den Stand der Projektbearbeitung regelmäßig vorzustellen. Dabei werden Annahmen und Lösungskonzepte gezielt hinterfragt und gegebenenfalls konstruktiv kritisiert. Der konkrete Gegenstand des Trainings ist die Kommunikation über den richtigen, erfolgversprechenden Lösungsweg in der Absicht, die Teilnehmer zu strategisch fundiertem, strukturierterem und erfolgsorientiertem Denken und Handeln zu bringen. Der Lernfortschritt dieses systematischen Vorgehens drückt sich in der Qualität begleitender Status-Präsentationen über den Projektfortschritt aus, insofern es gelingt, die Projekte widerspruchsfrei, mit eindeutiger Zielformulierung, klar strukturiert darzustellen und verständlich zu vermitteln – und sie schließlich auch zum Erfolg zu führen.

Die Wissensvermittlung orientiert sich am Bedarf des Lernenden und damit am Prozessverlauf einer Projektbearbeitung. Die Trainings sollen den Teilnehmern geeignetes Wissen anbieten, damit sie eigenständig ihre Problemlösungen vorantreiben können. Auf der Grundlage einiger Basismodule des Trainingsprogramms ergibt sich in der Verknüpfung mit der Projektbearbeitung ein flexibler Prozess

des Lernens, der Lernbedarf und Lerngeschwindigkeit mit der Projektentwicklung verknüpft.

Die Basismodule erstrecken sich analog zur Projektbearbeitung in aufeinander folgenden Phasen mit den Schwerpunkten:

- Projektmanagement, Problemlösetechniken, Methoden der Marktforschung;
- Marketing, Wettbewerbsstrategien, Preispolitik, Kommunikationsstrategien, Methoden der Verkaufssteuerung, strategische Planung, Ergebnisrechnung, betriebswirtschaftliche Kennzahlen;
- Führungsstile, wirkungsvolle Kommunikation/Besprechungen und Motivationsgespräche führen, eigenes Führungsverhalten überprüfen.

Die Projektbearbeitung dient der praktischen Lernfeldbegleitung. Die in den Fördertrainings vermittelten Kenntnisse und das Training von Verhaltensweisen sind unmittelbar mit den Bearbeitungsprozessen der Projekte verknüpft und aufeinander abgestimmt. Jedes Fördertraining beginnt mit einer Kurzpräsentation und Diskussion über den derzeitigen Bearbeitungsstand der Projekte. In den Lernmodulen der Fördertrainings dienen die Projekte gleichzeitig als Übungsfälle im Rahmen von Gruppenarbeiten. Die Ergebnisse aus den Gruppenarbeiten sind für die Projektbearbeiter oftmals wichtige Weichenstellungen für den weiteren Projektverlauf.

### *Absicherung durch verantwortliche Beteiligung der Führungsinstitutionen*

Die in der Regel aus vier Fördertrainings und zwei Assessment-Centern (AC) bestehenden Programme werden aktiv durch das Management unterstützt und begleitet. Neben der Funktion von Führungskräften als Beurteiler in den AC, als Projektbetreuer oder Vorgesetzter nimmt an jedem Fördertraining ein Mitglied des Vorstandes teil (in Form eines Abendgespräches) und setzt sich aktiv mit den Projekten sowie Fragen zur persönlichen Entwicklung der Teilnehmer auseinander. Generell wird bei der Projektdefinition und -realisierung sehr eng mit den zuständigen Fachabteilungen zusammengearbeitet. Die funktionale Beeinflussung der Projektentwicklung obliegt immer den Fachbereichen. Es ist für eine erfolgreiche Umsetzung der Projekte erforderlich, dass sich die Personalentwicklung aus den fachlichen Diskussionszusammenhängen deutlich zurückhält.

### *Feedback*

Der Erfolg von Lern- und Verbesserungsprozessen bei Erwachsenen wird bestimmt durch aktive Auseinandersetzungen mit den Differenzen zwischen Selbst-

und Fremdwahrnehmung. Das persönliche Feedback ist Bestandteil des gesamten Lernprozesses, wenngleich der Intensitätsgrad in der Startphase und in der Abschlussphase deutlich höher angelegt ist. Wir starten generell mit einer systematisierten Fremdeinschätzung der Teilnehmer durch Führungskräfte des Unternehmens, die in einem dreitägigen Entwicklungs-Assessment-Center gewonnen werden. Kernstück dieser Potenzialbeurteilung ist wiederum die Präsentation und intensive Auseinandersetzung mit dem Projekt des Teilnehmers. Neben der Einschätzung des Verhaltens, der Führungspotenziale und des Lernvermögens wird in dem Start-AC auch geprüft, ob die strategische Bedeutung des Projekts für das Unternehmen erkennbar und der Ergebnisbeitrag einerseits anspruchsvoll und andererseits realistisch ist.

Ein zeitnahes Rückkopplungsgespräch findet unmittelbar nach dem Entwicklungs-AC auf Basis einer schriftlich formulierten Einschätzung statt. Gleichzeitig wird erst in dieser Phase auf Grundlage der Potenzialeinschätzung letztlich über die weitere Teilnahme des Mitarbeiters am Förderprogramm entschieden.

Die Lernprogramme enden mit einer Einschätzung und einem Feedback während der Anschlussphase. Die Dauer eines Lernprogramms beträgt in der Regel mehrere Monate, meistens mehr als ein Jahr, so dass ausreichend Zeit gegeben ist, Wissens- und Verhaltensänderungen zu beobachten. Das kontinuierliche Feedback in den Fördertrainings stellt sowohl den Fortschritt der Persönlichkeitsentwicklung (strukturiertes Denken) als auch den Fortgang des Projekts ins Zentrum. In die ACs sind grundsätzlich vier bis fünf Führungskräfte des Unternehmens eingebunden. Es handelt sich bei diesen Feedbacks folglich um Rückmeldungen „objektiver“ Wahrnehmungen „der Organisation“ an die Person.

Im Führungskräfte-Profi-Programm (FPP) werden die im Assessment-Center gewonnenen Einschätzungen durch eine 360°-Beurteilung ergänzt. Beteiligt an diesem Verfahren sind:

- der disziplinarische Vorgesetzte,
- eine weitere Führungskraft (auf Empfehlung des Mitarbeiters)
- der Teilnehmer selbst sowie
- die Beurteiler aus dem AC und
- die externen Berater.

Weitere Möglichkeiten für Feedback ergeben sich in den Projektforen. Projektforen stellen eine Präsentations- und Diskussionsplattform zwischen Projektarbeitern, Projektbetreuern, Trainern und einem Teil der Unternehmensöffentlichkeit dar. Interessierte Führungskräfte und Mitarbeiter werden in diesen Diskussionsprozess eingebunden. So bietet das Projektforum die Möglichkeit, sich in einem größeren Kreis vergleichend über den jeweiligen Projektanspruch, den Stand der






Realisierung, die vom Teilnehmer durchgeführten Aufgaben und die weiteren Realisierungsschritte zu besprechen. Damit ist das Projektforum ein wesentliches Instrument zur Stärkung der gemeinsamen projektbezogenen Verantwortung des Teilnehmers und des Projektbetreuers.

Die Projektforen sind geeignet, über den einzelnen Förderjahrgang hinaus die Nachhaltigkeit der Ergebnisrealisierung sicherzustellen. Jeder Teilnehmer berichtet im Anschluss an die aktive Phase des Förderprogramms in zwei weiteren Projektforen über die Realisierung der Projektergebnisse in den Folgejahren. Der Berichterstattung liegen einheitliche Regeln zugrunde, so dass eine Vergleichbarkeit der Projektergebnisse im Zeitverlauf sowie eine kumulierte Zusammenfassung aller Projektergebnisse eines Jahrgangs möglich wird.

Projektbearbeitung, Fördertrainings sowie das persönliche Feedback unter Beteiligung der Führungskräfte und Trainer funktionieren als einheitlich wirkendes Lernsystem. In Abbildung 5 werden die Beziehungen zwischen diesen Elementen des Lernsystems beispielhaft aufgezeigt.

### Abbildung 5

Beziehungen zwischen den Elementen des Lernsystems

Fördertrainings	Feedback	Projekt
Projektmanagement		Feinabstimmung/Präzisierung Projekt
Problemlösungstechniken		Welche Probleme liegen in der Aufgabe und wie kann ich sie lösen?
Marketing		Welche Instrumente zur Marktanalyse/Marketing kann ich anwenden, wie kann im mein Projekt im Markt positionieren?
Führungsverhalten		Wie kann ich andere für mein Projekt gewinnen und zur Fortsetzung oder zum Transfer begeistern?
Ergebnisrechnung/ betriebswirtschaftliche Kennzahlen		Welche Kennzahlen benötige ich für das Projekt und wie stelle ich meine Ergebnisrechnung dar?



### **2.3.3 Prozessverbesserungen durch effizientes Projektmanagement mit spezialisierten Fachkräften**

In der Regel erfolgt die Bearbeitung von Projekten neben der eigentlichen Routinetätigkeit und erhält dadurch nicht die angemessene Beachtung, weil das Tagesgeschäft oftmals die Prioritäten anders setzt. Weitere Stolpersteine für eine erfolgreiche Projektarbeit sind u. a. zu lange Laufzeiten, Prioritätenwechsel oder mangelnde Unterstützung. Der Erwerb von Projektmanagementkompetenzen wird selten angestrebt, weshalb auch im Unternehmen kein hinreichendes „Historienwissen“ dieser Art vorzufinden ist. Der Erfolg eines Projekts hängt jedoch maßgeblich davon ab, dass die Projektziele klar definiert werden und die Chancen, die in der Projektarbeit liegen, konsequent genutzt werden.

#### *Beschreibung und Qualifizierungsinhalte*

Mit dem Förderprogramm „Effizientes Projektmanagement (EPM)“ greifen wir die vorhandenen Defizite auf, indem reale Projektaufträge, die sich in der Regel auf die Verbesserung von Teilprozessen in der Wertschöpfungskette beziehen, vergeben werden. Dieses Förderprogramm richtet sich an Mitarbeiter, die fachlich-funktional Verantwortung in dem Teilprozess übernommen haben, auf den das Projekt bezogen ist. Die Projektarbeit wird nach verbindlichen Grundsätzen strukturiert und umgesetzt:

- Erarbeitung der grundlegenden Voraussetzungen,
- Aufbau einer Projektorganisation,
- Entwicklung der zur Umsetzung notwendigen Maßnahmen,
- Herbeiführung der erforderlichen Entscheidungen,
- Pilotumsetzung mit anschließendem Gesamt-Rollout.

Bis zum Abschluss des Programms werden die Teilnehmer in die Lage versetzt, prozessverbessernde Maßnahmen zu projektieren und praktisch umzusetzen. Entwickelt werden insbesondere vier Kompetenzbereiche der Teilnehmer:

- Projektmanagementkompetenz,
- Problemlösungskompetenz,
- Schulungskompetenz,
- Mitarbeiterkompetenz.

Prozessorientierte Projektarbeit kann erlernt werden und trägt bei konsequenter Anwendung zur Wertschöpfung des Unternehmens bei.

## *Strategische Ziele*

Das EPM-Programm verbindet die Förderung von Mitarbeitern mit strategischen Zielen des Unternehmens, indem es vor dem Hintergrund des geforderten wirtschaftlichen Erfolges den Teilnehmern Teilprojektverantwortung überträgt. Ausgehend von der Funktion der Teilnehmer, d. h. ihrer Positionierung innerhalb des Wertschöpfungsprozesses, werden ergebnisrelevante Projektziele im Rahmen eines vorgegebenen Zeitfensters inhaltlich definiert und umgesetzt. Kernziel des Programms und damit allen Projekten übergeordnet ist dabei das Erlernen eines effizienten Projektmanagements, das dauerhaft kostenbewusstes, eigenverantwortliches und systemisches Handeln ermöglicht und dadurch positiv auf ablauforganisatorische Prozesse einwirkt. Kernelemente der Ausbildung sind die Entwicklung und Erprobung von technisch-organisatorischen Verbesserungen zur Festlegung und Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen.

## *Teilnehmerperformance*

Die Teilnehmer verfügen in der Regel über ein solides Fachwissen, weisen jedoch erhebliche Defizite in Bezug auf die unternehmensspezifische Aufbau- und Ablauforganisation und die hier zugrunde liegenden Wertschöpfungsprozesse auf. Geschäftsprozessketten und ihre Schnittstellen sind wenig bekannt. Projektaufgaben werden daher häufig in Ermangelung der notwendigen Wissenstiefe nur unzulänglich durchgeführt und verfehlen ihren eigentlichen Zweck. Das Programm greift diese Mängel auf, indem es die Teilnehmer bei ihrer Kernkompetenz „abholt“ und ihnen methodische Instrumente an die Hand gibt, um

- Schwachstellen in Prozessen zu erkennen und zu bewerten,
- Projektziele in unterschiedlichen Kategorien abzuleiten, zu entwickeln und zu definieren,
- Arbeits- und Terminpläne systematisch zu erarbeiten und einzusetzen,
- Verfahren und Methoden zur Prozessanalyse und Projektbearbeitung anzuwenden und
- Präsentations- und Entscheidungssituationen methodisch zu erarbeiten und erfolgreich durchzuführen.

Die Vermittlung der Methodenkompetenz verläuft parallel zu den einzelnen Schritten der Projektbearbeitung. Im Fokus steht zunächst die Erfassung der Unternehmenszusammenhänge, d. h. das Erkennen der geschäftsrelevanten Abläufe mit den vorhandenen Schnittstellen. In einem nächsten Schritt erfolgt die Ausprägung der Analysefähigkeit von Wertschöpfungsketten mit dem Ziel, Organisations- und Prozessfehler zu erkennen und beseitigen zu können. Die Teilnehmer entwickeln auf der Basis ihrer Fachkenntnisse, ihrer Funktionen im Unternehmen und der Projektzielvorgaben nach und nach Bewertungs- und Handlungsinstrumente, die

es ihnen ermöglichen, ihr Projekt erfolgreich auf den Weg zu bringen und umzusetzen. Es sind im Wesentlichen die Ergänzungen der Fachkompetenzen um Methoden- und Systemkompetenzen, die – zielführend eingesetzt – die Teilnehmer in die Lage versetzen, sich den Anforderungen motiviert und ergebnisorientiert zu stellen.

Nach Beendigung des Förderprogramms besteht die Möglichkeit zu einem persönlichen Feedback-Gespräch auf der Grundlage einer Potenzialeinschätzung. Das Angebot erfolgt auf freiwilliger Basis, die Einwilligung hierzu geben die Teilnehmer zu Beginn der Maßnahme. Beurteilt werden Fach- und Methodenkompetenz sowie Initiative, Engagement und Führungskompetenz im Projektteam. Als Beurteiler fungieren ein Mitarbeiter aus der Personalentwicklung sowie eine Führungskraft der im Lenkungskreis vertretenen Fachabteilungen.

### *Akzeptanz, Vernetzung und Transfer*

Die Projektauswahl wird nach den Vorgaben der strategischen Zielbestimmung des Unternehmens zentral unter Einbeziehung des Vorstands durch die entsprechenden Fachabteilungen vorgenommen. Das EPM-Programm operationalisiert diese Zielvorgaben mit dem Fokus auf inhaltliche und technische Standardisierungen innerhalb der Ablauforganisation.

Beispiel eines Projektauftrages: Flächendeckende Implementierung der auftragsbezogenen Deckungsbeitragsrechnung in den nationalen Regionen der RWE Umwelt Gruppe.

Das übergeordnete strategische Ziel besteht in der Vereinheitlichung der etablierten IT-Systeme und der Verbesserung der Datenqualität, da

- die Nutzung der vorhandenen Informationen zur Vertriebssteuerung und Prozessgestaltung,
- die Erfassung und Verrechnung von leistungsbezogenen Kosten und
- die Berücksichtigung von erbrachten Vorleistungen im eingesetzten Auftragsabwicklungssystem

unzureichend sind.

Die Fachbereiche Vertrieb und Controlling sind mit der Einführung eines IT-gestützten Vertriebscontrollings beauftragt, das nach einem unternehmensweit einheitlichen System verlässliche Aussagen über den tatsächlichen Rohertrag macht. Von dort aus ergeht der Projektauftrag an die Teilnehmer des Förderprogramms.

Der Vorstand und weitere Entscheidungsträger der Führungsebenen nehmen an den Zwischen- und Abschlusspräsentationen des Projekts teil, bewerten die Ergebnisse und geben ihr Einverständnis für den Fortgang der einzelnen Projektphasen sowie den Gesamtrollout.

Die Betreuung des Programms erfolgt durch einen Lenkungskreis. Er übernimmt die fachliche Begleitung und sorgt für Unterstützung. Der Lenkungskreis besteht aus Fachpromotoren, Mitarbeitern der Personalentwicklung und externen Trainern.

Der Personalentwicklung obliegt die zentrale Steuerung. Sie erstellt die Ausschreibungen, koordiniert den Ablauf, rekrutiert die Teilnehmer und legt in Abstimmung mit den Fachabteilungen und den externen Trainern die Inhalte des Förderprogramms nach den strategischen Vorgaben fest. Die externen Trainer tragen die methodisch-didaktische Verantwortung und übernehmen die Rolle von Moderatoren und Coachs.

In Form von Lehrgesprächen und Gruppenarbeiten lernen die Teilnehmer

- Teambesprechungen zu strukturieren und zu führen,
- Projektziele zu formulieren und zu erklären,
- Problemlösungstechniken anzuwenden,
- Schlüsselprozesse zu identifizieren,
- Prozesse zu beschreiben und zu visualisieren,
- Projekterfolgs- und Misserfolgskriterien zu bestimmen und
- Präsentationen entscheidungsorientiert auszuarbeiten und vorzutragen.

Die Fachpromotoren spezifizieren die strategischen Vorgaben und wirken korrigierend und zielführend auf die Einhaltung der Projektziele ein.

Die Umsetzung der Projektergebnisse der projektierten Prozessveränderungen wird dezentral vollzogen, d. h. sie werden in den operativen, dezentralen Organisationseinheiten implementiert. Daher erfolgt die Programmausschreibung unternehmensweit, so dass fachlich geeignete Teilnehmer sowohl aus der Unternehmenszentrale als auch aus den Regionen rekrutiert werden.

Für das Projektziel „Einführung einer auftragsbezogenen Deckungsbeitragsrechnung“ werden beispielsweise Spezialisten aus den Bereichen Vertrieb und Controlling zentral und regional benannt.

Eine flächendeckende regionale und zentrale Entsendung von Teilnehmern ist deshalb wichtig, da der Umsetzungserfolg von unternehmensweiten Standardisierungsprozessen auch wesentlich vom Wissensaustausch der Spezialisten unterei-

inander abhängt. Darüber hinaus ist es sinnvoll, dass die Projektverantwortlichen sowohl in ihren Herkunftsregionen, als auch regionalübergreifend Kooperationen eingehen und diese mit der Unternehmenszentrale rückkoppeln. Je dichter das Netzwerk der verantwortlichen Akteure in der Entwicklungsphase ist, desto erfolgreicher lassen sich Projekte umsetzen.

Die Dauer des Programms beträgt circa ein Jahr. Die äußere Form der Trainings stellt sich wie folgt dar:

- *Startworkshop*: Ausgestaltung und Fixierung der Projektthemen
- *Workshop 1*: Datenpräsentation: Ist-Analyse und Festlegung des weiteren Vorgehens
- *Workshop 2*: Zwischenergebnisse, Start für Pilotphase
- *Workshop 3*: Zwischenpräsentation Pilotphase, Start für Projekt und Umsetzung in den Regionen
- *Abschlussworkshop*: Abschlusspräsentation, Erfolgskontrolle

In den Phasen zwischen den Workshops werden Projektteilergebnisse erarbeitet, die im vorausgehenden Workshop definiert und zu Beginn des nächsten Workshops vor dem Lenkungskreis präsentiert werden. Die Zwischenpräsentationen dienen zum einen der Entscheidung über den Start der Pilotphase, d. h. die bis hierhin erarbeiteten Ergebnisse werden in einer Pilotregion erprobt und bei Bedarf entsprechend modifiziert. Zum anderen wird eine Entscheidung über das unternehmensweite Rollout, d. h. die Installierung von neuen oder veränderten Systemen in den operativen Prozessen auf der Basis der Ergebnisauswertung des Pilotprojekts, herbeigeführt.

Mit der Abschlusspräsentation findet die Erfolgskontrolle des Transfers in die operativen Organisationseinheiten statt. Zwischen- und Abschlusspräsentationen im EPM-Förderprogramm sind sowohl ergebnisbezogen als auch entscheidungsorientiert.

### **2.3.4 Professionell disponieren auf Grundlage der logistischen Steuerungsgrößen „Wirtschaftlichkeit“ und „Auslastung“**

Die deutlich veränderte Marktlage und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Profitabilität des Entsorgungsgeschäftes waren ein weiterer wichtiger Anlass für eine stärkere Einbeziehung des Logistikgeschäftes in die Planungen der strategischen Unternehmensentwicklung. Entsorgungsdienstleistungen sind in hohem

Maße abhängig von der Profitabilität und der Effizienz der erbrachten logistischen Leistungen. Wer eine deutliche Veränderung der Kennzahlen im Sinne einer höheren Profitabilität will, muss einerseits die Arbeitsorganisation, andererseits damit aber auch die Qualifikation der mit der Umsetzung der Arbeitsziele beauftragten Mitarbeiter analysieren und verändern. Dieses Programm ProDispo wendet sich ausdrücklich an Mitarbeiter in Fachfunktionen. Ziel ist es auch hier, das unternehmerische Potenzial der Mitarbeiter, insbesondere der Disponenten, zu wecken und mit den notwendigen Werkzeugen auszustatten, um so zu der gewünschten Verbesserung der Profitabilität zu gelangen.

### *Logistikeffizienz als strategische Vorgabe*

Durch die Vorgabe eines unternehmensweiten Logistikprojekts mit dem Ziel einer signifikanten Effizienzsteigerung des Logistikbereichs war die Einbindung in die Wertschöpfungsprozesse gegeben: Logistikeinheiten sollen anhand der beiden Kennzahlen Auslastung und Wirtschaftlichkeit gesteuert werden und ihr wirtschaftlicher Erfolg daran gemessen und beeinflusst werden.

Die damit verbundenen Veränderungen für die Mitarbeiter und die Organisation der Dispositionsprozesse sind gravierend in dem Sinne, dass Kompetenzen hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Steuerung von Logistikeinheiten, der Personalführung und des Projektmanagements vorausgesetzt werden, die bisher in dieser Form nicht verlangt wurden. Derart gravierende Veränderungen verlangen aber, dass die Mitarbeiter die notwendigen Verbesserungen, um sie erfolgreich zu implementieren, selbst wollen und auch selbst gestalten und fortentwickeln können müssen.

Damit waren wesentliche Anforderungen an ein Förderprogramm für Disponenten formuliert:

- Vermittlung und Anwendung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse insbesondere mit Blick auf die Anwendung der Kennzahlen Auslastung und Wirtschaftlichkeit,
- Engpassanalyse und Methoden des Prozessmanagements,
- Führung als neu definierte Aufgabe des Disponenten,
- Übernahme des neuen Wissens und Anwendung im Arbeitsalltag des Disponenten, exemplarisch dargestellt anhand einer selbst formulierten Aufgabenstellung.

Allerdings wurde bereits frühzeitig klar, dass die Tätigkeit des Disponenten höchst unterschiedlich in den jeweiligen Betriebsstätten definiert worden war. Diese Unterschiede waren sowohl von persönlichen als auch von organisatorischen Voraussetzungen abhängig und führten zu einer extremen Nichtvergleichbarkeit. Ebenso

fürhte dieser historisch gewachsene Zustand zu einer hohen Schwierigkeit hinsichtlich der Austauschbarkeit möglicher Lösungen und zu einem deutlichen Hindernis in der möglichen Standardisierung von Prozessen mit der damit immer verbundenen hohen individuellen Arbeitsbelastung.

### *Analyse der zukünftigen Anforderungen an die Funktion Disponent*

Zu Beginn dieses Qualifikationsprozesses stand daher die Definition der zukünftigen Kerntätigkeiten der Disponenten und ihre Ausrichtung auf die Effizienzsteigerung der Arbeitsprozesse (Abbildungen 6 und 7). Mit dieser Neuausrichtung konnte dann anschließend ein spezifischer Fragenkatalog entwickelt werden, der anhand von vier analytischen Kriterien eine Anforderungs- und Qualifikationsanalyse der Disponententätigkeit ermöglicht und so das zukünftige Bild eines Disponenten in der Entsorgungswirtschaft zeichnet. Ferner war es auf diese Weise möglich, Impulse etwa zur weiteren Standardisierung durch IT aufzugreifen und hinsichtlich ihrer Relevanz für die zukünftige Funktion und Kompetenzbeschreibung der Disponenten zu überprüfen.

Zukünftige Qualifikationen müssen sich so logischerweise den beiden Fragen stellen:

- Was können wir tun, um die persönliche Performance unserer Mitarbeiter an die geforderten neuen Handlungsweisen heranzuführen und in der Exzellenze zu steigern?
- Wie können wir diese neue Exzellenze mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Logistikprozesse an den einzelnen Standorten des Unternehmens verbinden?

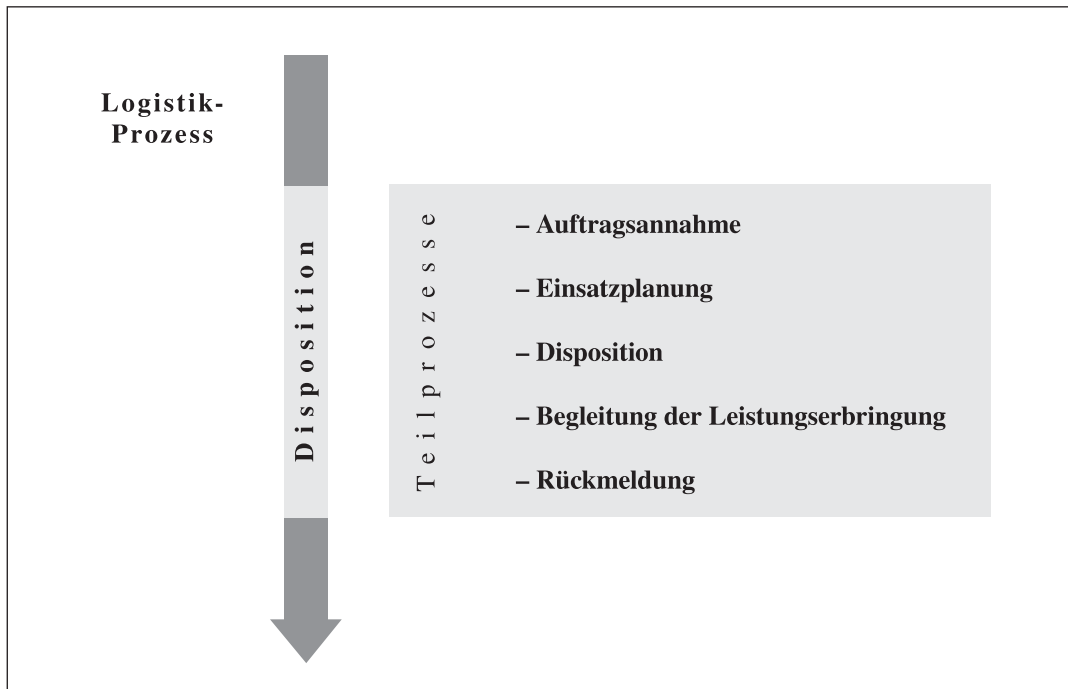
### *Neugestaltung des Kernprozesses Disposition*

Eine besondere Herausforderung zur Bestimmung des konkreten Handlungsbedarfes war die bisher gepflegte unterschiedliche, von Standortspezifika geprägte Ausgestaltung der Funktion Disponent. Diese hohe Differenzierung galt sowohl hinsichtlich der Inhalte der von Disponenten wahrzunehmenden Tätigkeiten als auch im Hinblick auf die jeweilige Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten. Eine derartige Differenzierung erweist sich allerdings nicht nur für den persönlichen Entwicklungsprozess als hinderlich. Auch die Frage nach den angewandten Erfolgsmustern ist in diesem Zusammenhang nur schwer zu beantworten.

Schon in der Konzeptionsphase erwies sich daher der Minimalkonsens auf die Kernfunktionen der Disposition als eine wesentliche Voraussetzung zur Effizienzsteigerung.

## Abbildung 6

Bestimmung der Aufgaben eines Disponenten im Logistikprozess



## Abbildung 7

Darstellung des Rasters zur Anforderungs- und Qualifikationsanalyse am Beispiel des Teilprozesses „Einsatzplanung“

Einsatzplanung		analytic skills			
		Dürfen	Wollen	Wissen	Können
process tracks	Administration	Arbeitszeit regeln auf Basis AZ-Rahmen	TRAS nutzen	Ressourcen Personal und Fahrzeuge kennen	Personal Fahrzeugen zuordnen
	Führung/Kommunikation	Rückkehr- und Fehlzeitengespräche führen	muss führen wollen	Fahrer über Änderungen informieren	Mitarbeitergespräche führen
	Effizienzsteuerung	- Urlaub-/Mehrarbeit abbauen - Fahrer „zukaufen“ - Zugriff auf Daten zu Personal + F2	- hohe Auslastung anstreben - Auslastungsgrad kommunizieren	Ressourcenstatus kennen	Auslastung über TRAS weitergeben



Erst durch die Vorgabe der beiden Schlüsselgrößen Auslastung und Wirtschaftlichkeit sowie durch den Willen, das unternehmerische Potenzial der Mitarbeiter zu wecken, konnten die persönlichen Reaktionsformen auf die aufgabenspezifischen Vorgaben zum Lernobjekt gemacht werden und gelang es, die Gestaltung des mit dieser Vorgabe gegebenen Wandels zu einem Anliegen der Disponenten zu machen. Dabei führte diese stärkere Standardisierung nicht zu einer Normierung in den Tätigkeiten, sondern sie schaffte erst die Möglichkeit, die Fachkräfte in der Disposition in ihrer Kreativität auf die strategischen Anforderungen des Unternehmens in höherem Maße auszurichten, als dies bisher der Fall war.

### *Lernen durch Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes*

Erfolgreich zu disponieren setzt selbstverständlich voraus, dass die Mitarbeiter sich den Veränderungen öffnen und deren Gestaltung selbst in die Hand nehmen. Wie in anderen Lernförderprogrammen eignet sich auch für den Disponenten der eigene Arbeitsplatz bzw. die Arbeitsumgebung hervorragend für die Anwendung neuen Wissens. Ausgehend von der Analyse der eigenen Situation vor dem Hintergrund der strategischen Herausforderungen setzen sich die Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahmen Aufgabenstellungen, in denen sie das neu erlernte Wissen zur Anwendung bringen und so einerseits die Beherrschung dieses neuen Wissens perfektionieren und andererseits sofort und unmittelbar erlebte Engpässe auflösen und so zu dauerhaften effizienteren Lösungen in Sinne eines reibungslosen Prozessablaufes beitragen. Durch die Gestaltung der Maßnahmen über einen entsprechend andauernden Zeitraum sollen die angepackten Aufgabenstellungen nicht Einmaleffekte erzielen, deren Wirkungen schnell verpuffen (können), sondern sie sollen von ihrer Grundarchitektur auf dauerhafte Veränderung und nachhaltige Wirkung angelegt sein.

Derart übernommene Aufgabenstellungen führen die Teilnehmer natürlich schnell an neue Leistungsgrenzen heran, die sie verunsichern, oder sie verlangen es zuweilen, ausgetretene Wege zu verlassen. Um den Teilnehmern diese Erfahrungen zu ermöglichen, werden auch in dieser Maßnahme sämtliche übernommenen Aufgabenstellungen durch einen Steuerungskreis beurteilt und durch entsprechende Paten begleitet. Ferner ist die kontinuierliche Berichterstattung in Richtung Maßnahmenleitung und damit auch in Richtung Steuerungskreis obligatorisch. Sinnvoll werden diese Berichterstattungen allerdings erst in dem Moment, in dem sie durch den Steuerungskreis gespiegelt werden und eine entsprechende Rückmeldung erzeugt wird. Gleichzeitig können so Stärken und Schwächen identifiziert und so die individuelle Ausrichtung der Trainings gewährleistet werden.

## *Verbindung von Führungsaufgabe und Fachqualifikation durch begleitende Steuerungskreise*

Mitglieder des Steuerungskreises sind die Verantwortungsträger in der Logistik. Ein wesentliches Beurteilungskriterium ist selbstverständlich, ob die angedachten Aufgabenstellungen in die strategische Ausrichtung der Region und der übergreifenden Strategie der Ausgestaltung der Logistik passen und ob sie einen positiven Beitrag im Sinne der Effizienzsteigerung leisten können bzw. ob sie dazu geeignet sind, die Werkzeuge zur eigenständigen Beherrschung von effizienzsteigernden Aufgabenstellungen sicherzustellen. So wird vermieden, dass individuelle Neigungen und Ansichten firmenstrategische Vorgaben unterlaufen oder gar sich Konfliktpotenziale entwickeln. Durch die Einbeziehung der Vorgesetzten und die Prüfung auf Strategiekonformität bekommen die Aufgabenstellungen gleichzeitig ebenfalls einen offiziellen Charakter, der bei der tatsächliche Umsetzung zuweilen hilfreich ist.

## *Austausch als lernförderndes Element*

In der Vergangenheit hatte sich durch die jeweils spezifische Ausrichtung der Logistikstandorte keine Kultur des Austauschs oder gar des Vergleichs im Sinne einer Überprüfung vorhandener Standards und kontinuierlicher Verbesserungen entwickelt. Alleine die Gestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen führt durch die Zusammenführung mehrerer Disponenten aus verschiedenen Betrieben zu einer deutlichen Intensivierung des Austauschs der jeweils angewandten Techniken. Die Festlegung von Kernprozessen und deren Bearbeitung in den Trainingsmaßnahmen führt andererseits zu einer anwendungsgerechten gemeinsamen Diskussion in den Trainings.

Je mehr Disponenten Aufgabenstellungen bearbeiteten, um so mehr sind wir auch in der Lage, durch Sammlung und Veröffentlichung der durchgeführten Aufgaben den Austausch von Informationen zu beeinflussen und Wissen und Anwendungsinformationen zu transportieren.

## *Evaluation*

Zusätzlich zu den hier gegebenen allgemeinen Vorgaben stellt sich heraus, dass die enge Zusammenarbeit zwischen Disponenten und Vorgesetzten in Form ihrer Mitgliedschaft im Steuerungskreis eine vertiefte Kenntnis über die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters und so einen gezielten Einsatz für bestimmte Aufgaben in der Arbeitspraxis erlaubt. Diese so gewonnenen Erkenntnisse haben dazu geführt, dass Vorgesetzte die Werthaltigkeit der Aufgabenstellungen, die in der Trainingsmaßnahme selbst ergriffen werden, weniger nur an der Quantität der Einsparung messen, sondern auch den Lernfortschritt als Persönlichkeitsentwick-

lung des Mitarbeiters sehen und die zukünftig sich verändernde Einsatzfähigkeit für andere Aufgabenstellungen schätzen und diesen Faktor mit in die Evaluation der Werthaltigkeit der PE/OE Maßnahme heranziehen.

### **2.3.5 Organisationssicherheit in der abfallwirtschaftlichen Ein- und Ausgangserfassung**

Zur Erhöhung der Organisationssicherheit im Bereich der Ein- und Ausgangserfassung von Abfällen in und aus Sortieranlagen wurde eine Prozessveränderung mit dem Ziel angestoßen, zusammen mit lernungsgewohnten Mitarbeitern

- die Qualität aller Prozesse in diesem Bereich zu verbessern,
- eine Verkürzung der Durchlaufzeiten zu erzielen und
- den Ergebnisbeitrag durch die Herabsetzung der Anzahl der Fehlverwertungen in diesem Bereich zu erhöhen.

Diese Ziele wurden im Wesentlichen durch eine Qualifizierung und durch die Erhöhung des Autonomiegrades der betroffenen Mitarbeiter mittels eines Gruppenarbeitsmodells realisiert. Durch das eingeführte Regelkreismodell (Abbildung 8) werden im Sinne kurzer Feedbackschleifen ggf. täglich Rückmeldungen über eventuelle Abweichungen vom definierten Soll-Prozess gegeben.

Der erhöhte Autonomiegrad der Mitarbeiter führt zu einem höheren Verantwortungsbewusstsein und damit zu Rückmeldungen an den Vorgesetzten, die vor dem Beginn der Prozessveränderung nicht stattfanden.

Durch die Einrichtung einer regelmäßigen Kommunikationsplattform, auch über die Schnittstellen des Bereichs der Ein- und Ausgangserfassung hinaus (z. B. bezüglich der Anforderungen an die Datenverarbeitung), werden notwendige Änderungen in der Organisation schneller umgesetzt. Dies wiederum führt bei den Betroffenen zu einer regen Nutzung dieser Plattform und damit auch zu einem permanenten Prozess des Lernens.

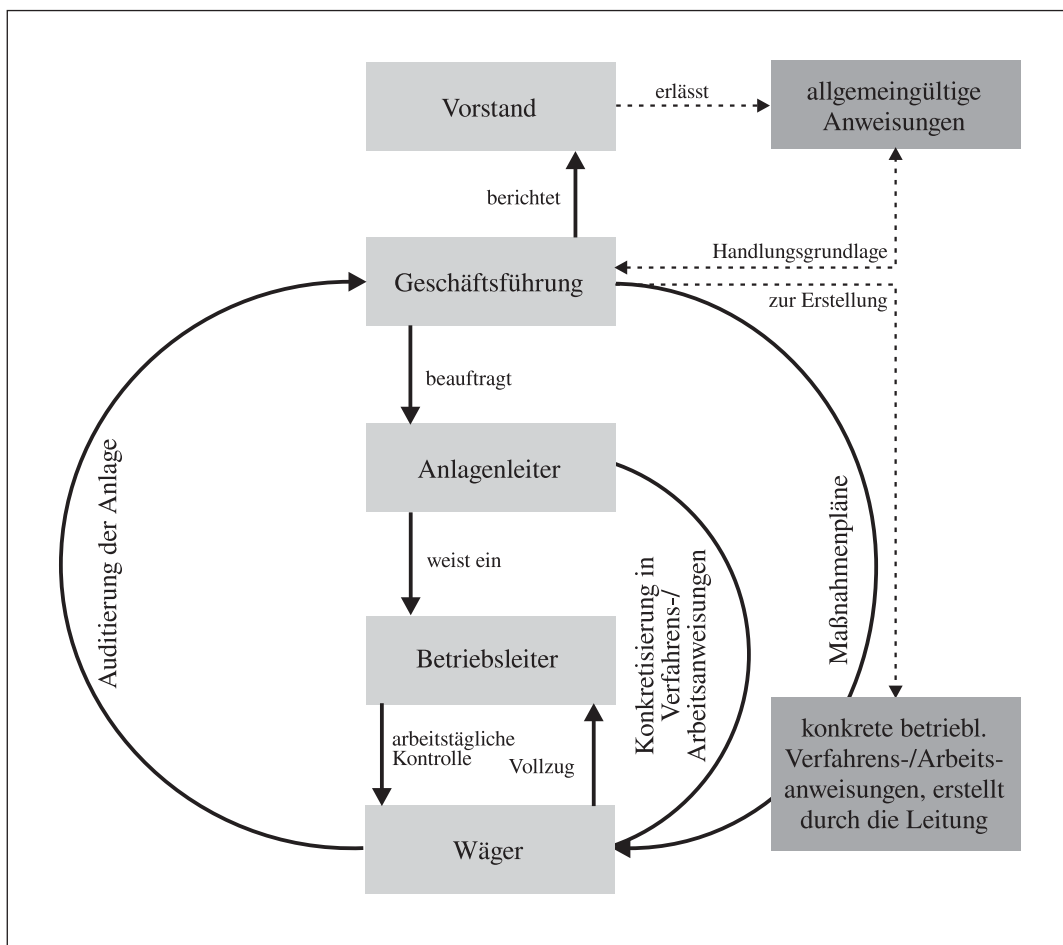
Im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren Lernender Organisationen (Abschnitt 2.2) sind in der betrieblichen Praxis drei Kriterien von Bedeutung, die im Bereich der Ein- und Ausgangserfassung in den folgenden Ausprägungen vorhanden sind:

- Das Kriterium *Effizienz* beinhaltet auch hier die Verbesserung der Qualität aller Prozesse, die Verkürzung der Durchlaufzeiten und die Erhöhung des

Ergebnisbeitrages durch eine Herabsetzung der Anzahl der Fehlverwiegungen.

- Die Erhöhung der *Kompetenz* bei lernungsgewohnten Mitarbeitern, gepaart mit der Erhöhung des Autonomiegrades der betroffenen Mitarbeiter, schafft ein neues Bewusstsein über den Stellenwert der Aufgaben der betroffenen Mitarbeiter.
- Die Erhöhung der Organisationssicherheit durch die Einführung des beschriebenen offenen Regelkreismodells gewährleistet eine notwendige *Transparenz* beim Prozess und seinen Veränderungen.

**Abbildung 8**  
Regelkreismodell



Durch eine neue Organisationsstruktur sind die in diesem Veränderungsprozess qualifizierten Mitarbeiter im Bereich der Ein- und Ausgangserfassung jetzt im Umkreis mehrerer Standorte sowohl inhaltlich wie auch organisatorisch miteinander vernetzt.

Die in diesem Bereich erstmalig eingeführte Leistungskomponente bei der Entlohnung, die als zentrale Stellgröße die Anzahl der korrekt durchgeführten Ver-

wiegungen beinhaltet, ist die Grundlage für ein weitergehendes Bewertungs- und Beurteilungsraster, das zukünftigen Entwicklungen in diesem Bereich Rechnung trägt. Das Kompetenzfeld-Raster wird durch diese Maßnahme in der wichtigen Prozessstufe der Ein- und Ausgangserfassung deutlich mit fachspezifischen Inhalten angereichert, die übertragungsfähig auf weitere Bereiche der Ein- und Ausgangserfassung wie auch schnittstellenübergreifend in der Wertschöpfungskette nutzbar sind.

Die „Herausforderung“ zur Erreichung einer gewollten Veränderung/Verbesserung der Organisation durch die Betroffenen drückt sich hier durch ein Lernkonzept aus, das zum Ziel

- die Erhöhung der Organisationssicherheit,
- die Erlangung einer stabilen Prozesssicherheit und
- die Einführung einer neuen Form der Arbeitsorganisation

hat.

In mehreren fach- und gruppenspezifischen Qualifikationen werden die Mitarbeiter von ex- und internen Referenten in Sinne eines Trainings qualifiziert. Die Qualifizierung besteht aus vier Blöcken:

- einer fachspezifischen Qualifikation, die die gesetzlichen Vorgaben berücksichtigt und technische Unterstützungsinstrumente erklärt,
- einer Analyse und Definition der Prozesse im Bereich der Ein- und Ausgangserfassung sowie der dabei auftretenden Schnittstellen gemeinsam mit den Mitarbeitern,
- die Unterrichtung über das einzuführende Regelkreismodell, das die zukünftige eindeutige Aufgabenverteilung an die betroffenen Mitarbeiter und deren Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten definiert, und
- die Einführung eines Gruppenarbeitsmodells, das den Autonomiegrad der Mitarbeiter deutlich erhöht.

Der Vorstand hat für die Qualifizierung und Umstrukturierung der Bereiche Ein-/Ausgangserfassung vor dem Hintergrund der steigenden gesetzlichen Anforderungen und der Gefahr zukünftigen Organisationsverschuldens den Beschluss gefasst, Prozessveränderungen und -entwicklungen zu forcieren. Betreuer dieser Prozesse sind die verantwortlichen Anlagenleiter und Mitarbeiter der Personalentwicklung. Die Anlagenleiter als direkte Vorgesetzte der Mitarbeiter sind also direkt in die Qualifizierung und Strukturierung der Maßnahme eingebunden.

Mitarbeiter aus vor- und nachgelagerten Bereichen der Prozesskette stehen als Referenten zur Verfügung. Dies trägt innerhalb des Veränderungsprozesses zu einem

besseren gegenseitigen Verständnis für das Ablaufen bestimmter Prozessschritte bei und setzt einen Dialog im Sinne des Regelkreismodells in Gang, der seinen Niederschlag in den regelmäßig stattfindenden bereichsübergreifenden Treffen findet. Dort werden aktuelle Probleme besprochen und gemeinsam gelöst.

Der Erfolg der Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahme wird durch eine Prüfung der betroffenen Mitarbeiter „controlled“. Zu den Beurteilern und Prüfern gehören u. a. die tätig gewordenen Referenten, die damit auch ihren Qualifizierungserfolg dokumentieren können, gleichzeitig aber auch für den erzielten Qualifizierungsstand verantwortlich zeichnen.

Dokumentationen in geänderter Form führen zu einer besseren Überprüfbarkeit der Leistungen der betroffenen Bereiche im Sinne der vor dem Beginn des Veränderungsprozesses aufgestellten Ziele. Diese Dokumentationen werden regelmäßig den Mitarbeitern, Vorgesetzten und Geschäftsführern präsentiert, um auch daraus einen Anstoß für die permanente Personal- und Organisationsentwicklung auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation zu gewinnen.

## **Literatur**

Kirkpatrick, D. L.: Evaluating Training Programs. The four Levels. San Francisco, CA 1994

Team-Umwelt. Mitarbeiterzeitung der RWE Umwelt AG. Ausgabe 3/2003

### **3 Fallbeispiel 2: Sartorius AG Lernförderliche Arbeitsorganisation als Treiber für ein erfolgreiches Unternehmen im Unternehmen**

*Wilfried Werkmeister und Holger Möhwald*

#### **3.1 Vorbemerkung**

„Die Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource“, wird von Managern in den letzten Jahren mit steigender Inbrunst postuliert. Aber was tun sie für ihre „wichtigste Ressource“? Welche Möglichkeiten werden ihnen seitens der Unternehmensleitung eingeräumt? Und – diese Frage sollte nicht unterschätzt werden – was wollen die Mitarbeiter eigentlich selbst?

Mit dem Projekt „Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“ sollte Kompetenzentwicklung systematisch in den beteiligten Unternehmen etabliert und als ein zentraler strategischer Baustein des Personalmanagements entwickelt werden. Denn gäbe es bereits ein einheitliches Bild über die positiven Auswirkungen systematischer Personalentwicklung, dann bräuchte man den Beweis ihrer wettbewerbsentscheidenden Bedeutung nicht erst in einem Forschungsprojekt zu beweisen, es wäre schon längst etabliert.

Der Grundstein für Kompetenzentwicklung als systematisches Instrument der Personalentwicklung wurde in der Sartorius AG mit dem Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“ in den Jahren 1996 bis 2000 gelegt. Damals wurde in der Montage der Messgerätefertigung und in der Elektronik-Fertigung eine neue Arbeitsorganisation eingeführt. Die Umsetzung selbst organisierter Gruppenarbeit im Zusammenhang mit einer Prämienentlohnung für knapp 200 Mitarbeiter stellte erhebliche Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten. Mit diesem Projekt ist die Sensibilität für das Thema „Kompetenzentwicklung“ geweckt und das Thema Schritt für Schritt ausgeweitet worden.

Fakt ist, dass die Personalentwicklung in vielen Unternehmen ein stiefmütterliches Dasein fristet. Dies galt auch für die Göttinger Sartorius AG bis Mitte der 90er Jahre noch. Aber damals wurde den Verantwortlichen klar, dass nur ein Quantensprung in der Entwicklung der Arbeitsorganisation und begleitende Maßnahmen

zur Entwicklung der Humanressourcen die angemessene Antwort auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen geben könnten. Dieser Erfahrungsbericht erzählt die Geschichte der Elektronikfertigung, die sich von einem von Auslagerung bedrohtem internen Zulieferer Mitte der 90er Jahre zu einem Komplettanbieter für Elektroniken für Sartorius selbst sowie für externe Kunden gemauert hat, der sich im globalen Wettbewerb behaupten kann. Das Besondere an dieser Geschichte ist, dass die Treiber der Veränderung die unmittelbar Betroffenen waren, Produktionsverantwortliche, einzelne Betriebsräte sowie die Mitarbeiter. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen aus dem Förderprogramm war es bei Sartorius nicht die Personalabteilung, die die neuen Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen eingeführt hat, sondern es waren Produktionsverantwortliche mit der Unterstützung externer Beratung. Den Hintergrund bildete das Bewusstsein, dass „man selbst etwas tun muss“, wenn man den eigenen Bereich und damit die eigenen Arbeitsplätze erhalten möchte. Das große Engagement der „Betroffenen“ an dem Projekt der Kompetenzentwicklung hat sich bis heute erhalten. Nach einer kurzen Einführung in das Unternehmen und seine Elektronikfertigung informiert dieser Bericht über die Erfolge der Kompetenzentwicklung und wie es gelungen ist, ein „lernendes Unternehmen im Unternehmen“ zu implementieren. Im Rückblick zeigt sich, dass eine lernförderliche Arbeitsorganisation als Treiber für ein erfolgreiches Unternehmen im Unternehmen anzusehen ist. Dargestellt werden die verschiedenen Methoden und Instrumente der Personalentwicklung, die das Konzept begründen.

### **3.2 Sartorius electronics – der Elektronikdienstleister im Sartorius-Konzern**

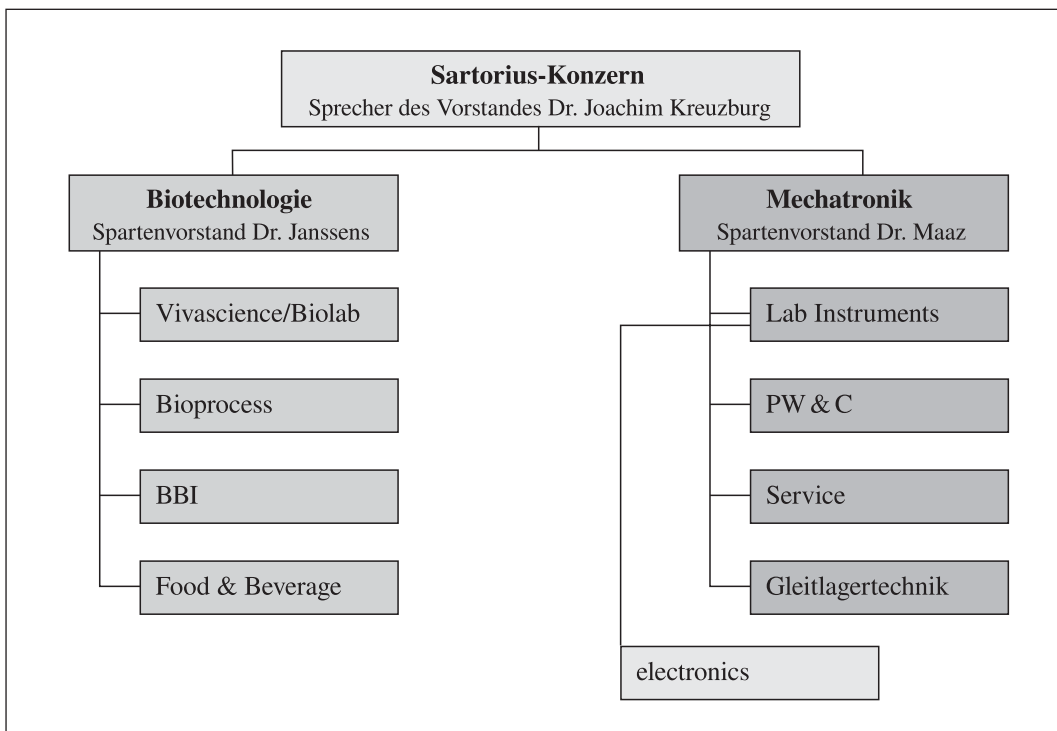
Der Sartorius-Konzern ist ein führender Anbieter von Labor- und Prozesstechnologie für die Biotechnologie- und Pharma-, Chemie- sowie Lebensmittel- und Getränkeindustrie. Er beschäftigt weltweit 3.661 Personen, die im Jahr 2003 einen Umsatz von 443 Mio. € erzielt haben, und ist in zwei Sparten mit etwa gleich großen Umsatzanteilen organisiert (Abbildung 1):

- Die Sparte Biotechnologie ist Weltmarktführer in der Fermentation und Zellkulturtechnik und beschäftigt sich mit der Separationstechnologie (z. B. zur Sterilfiltration in der Arzneitechnik, zur Aufreinigung von Proteinen, zur Herstellung von Reinstwasser, zur Luft- und Getränke-Filtration).
- Die Sparte Mechatronik bietet Kunden wäge- und messtechnische Produkte und Systeme für den Einsatz im Labor und in der Produktion. Da das Fördervorhaben zur Kompetenzentwicklung in der Sparte Mechatronik angesiedelt war, gehen wir auf diesen Bereich im Folgenden etwas näher ein.



## Abbildung 1

Organigramm des Sartorius-Konzerns; Sartorius electronics ist integriert in das Geschäftsfeld Lab Instruments in der Sparte Mechatronik



### *Die Sparte Mechatronik der Sartorius AG in Göttingen*

Mit der Sparte Mechatronik deckt Sartorius mit einem umfangreichen Produktportfolio von der Labor- und Industriewägetechnik bis hin zur Elektroanalytik alle wesentlichen Prozessbereiche bei den Kunden ab. „Mechatronik“ beinhaltet die Kombination von Mechanik, Elektronik und Informationstechnologie. In erster Linie findet die Mechatronik in der Messtechnik Anwendung. Die Produktpalette umfasste im Jahr 2003 Waagen mit einer Belastbarkeit von mehreren hundert Tonnen bis zu einer Ablesbarkeit von 0,1 µg. Insgesamt erschließen die Produkte so den Bereich von rund 15 Zehnerpotenzen: von der Großturbine bis zum Farbgewicht des Punktes am Ende eines Satzes. Aber das traditionelle Standbein Wägetechnik ist nicht mehr der einzige Bereich, in dem Sartorius Produkte anbietet.

Mit Geräten zur Feuchte-Bestimmung wird ein hochauflösendes Messverfahren zur Wassergehaltsbestimmung angeboten. Der Nachfrage nach Automatisierung in Forschungslaboratorien trägt Sartorius mit Laborautomaten Rechnung, die mehrere Wägungen parallel und in schneller Abfolge ermöglichen. Des Weiteren führen erhöhte behördliche Anforderungen an Labordatendokumentationen und der Trend zum papierlosen Labordatenmanagement zu einem steigenden Bedarf an branchenspezifischen Softwarelösungen, die auch bei Sartorius entwickelt werden. Für weiterführende Produktinformationen – auch zu den Produkten der

Sparte Biotechnologie – sei auf die Internetpräsentation von Sartorius verwiesen ([www.sartorius.de](http://www.sartorius.de)).

### *Sartorius electronics – Kurzvorstellung des Projektbereichs*

Sartorius electronics ist die Elektronikfertigung der Göttinger Sartorius AG und dort inzwischen ein weitgehend eigenständiger Geschäftsbereich. Die Aktivitäten im Rahmen des Projekts „Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“ sind in diesem Bereich ausgearbeitet und erprobt worden. Im Jahr 1996 fanden hier bereits wesentliche Aktivitäten im Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“ statt. Heute stellt Sartorius electronics im eigenen Selbstverständnis ein lernendes Unternehmen im Unternehmen dar.

Die Elektronikfertigung – „Sartorius electronics“ – stellt Produkte her, die mehr als alle anderen osteuropäischer und besonders fernöstlicher Konkurrenz ausgesetzt sind. Im internationalen Vergleich werden in Deutschland – und damit auch bei Sartorius – heute nur noch Produkte bzw. Produktkomponenten hergestellt, die weltweit mit führender Kompetenz beherrscht werden. Kostenführerschaft hingegen ist in aller Regel das Argument, mit dem man sich in der internationalen Konkurrenz behaupten kann.

Verschiedene Besonderheiten haben seit Anfang der 1990er Jahre die Entwicklung der Elektronikfertigung geprägt. Für das Verständnis der Entwicklung bei Sartorius electronics ist ein tief greifendes Ereignis aus dem Jahr 1995 wichtig: Auf der Betriebsversammlung wurde in diesem Jahr verkündet, dass zukünftig die Elektronikfertigung nach Malaysia verlagert würde und die Mitarbeiter aus dem Bereich entlassen werden sollen. Dank der Initiative der beiden zuständigen Manager, des besonderen Engagements einiger Betriebsräte und der Bereitschaft der Mitarbeiter, weitreichende Veränderungen ihrer Arbeit zu akzeptieren, wurde dieser Schritt schließlich nicht vollzogen. Hintergrund für den Verlagerungsversuch war der hohe Anteil manueller Bestückung von Leiterplatten, die mit dem deutschen Lohnniveau nicht mehr konkurrenzfähig darzustellen war. Verhindert werden konnte das Vorhaben mit Hilfe einer Innovationsstrategie, die zum einen auf die Automatisierung der Bestückung in Göttingen setzte, was eine Neuentwicklung der Leiterplatten und die Investition in entsprechende Anlagen voraussetzte, zum anderen die arbeitsintensiven Komponenten aus Asien zukaufte. Mit dieser Strategie der Technologiedifferenzierung konnte der Standort Deutschland schließlich gestärkt werden. Diese historische Erfahrung hat die Führungskräfte und einen großen Teil der Mitarbeiter zweifellos geprägt.

Gemäß der Strategie der Technologiedifferenzierung blieben dem Standort Göttingen genau die Produkte, die an die Fertigungstechnologie und vor allem die

Kompetenzen der Mitarbeiter besonders hohe Anforderungen stellen. Zu der Zukunftsstrategie gehörte es auch, dass der Teilbereich der Elektronikfertigung unabhängig vom Gesamtunternehmen zukünftig verstärkt als selbstständiger Anbieter auf den lokalen und globalen Märkten auftreten kann, denn anders waren die neuen Strukturen nicht wettbewerbsfähig auszulasten. Deshalb bekommt dieser Bereich mehr als bisher auch zukünftig den Charakter eines autonomen „Profitcenters“, der dem Leitbild folgt, den gesamten Prozess vom Einkauf über die Fertigung bis zum Verkauf selbst zu steuern. Hiermit sind sinnvolle organisatorische Rahmenbedingungen für die Kompetenzentwicklung gegeben.

Die personelle und organisatorische Struktur des Bereichs stellt sich folgendermaßen dar:

- Im Bereich sind 75 Beschäftigte tätig, davon 42 Mitarbeiterinnen und 33 Mitarbeiter (zurzeit zehn befristete Mitarbeiter).
- Geleitet wird der Bereich von drei Führungskräften (ein Bereichsleiter, ein Meister, ein Arbeitsvorbereiter).
- Bei den Produkten handelt es sich um Elektroniken (Flachbaugruppen), die bis Ende der 1990er Jahre vorwiegend unternehmensintern in die Endprodukte der Wägetechnik eingebaut wurden.

Bis zum Ende der 1990er Jahre war Sartorius electronics ausschließlich interner Zulieferer im Sartorius-Konzern. Der große Erfolg im Fremdkunden-Geschäft führte zu erheblichem Umsatzwachstum: 1999 betrug der externe Umsatz noch 0,5 Mio. €, 2001 schon 2,1 Mio. €; im Jahr 2004 hat sich der externe Umsatz auf ca. 5 Mio. € gesteigert. Damit beträgt er über 30 Prozent des Anteils der Fertigung von Sartorius electronics (Abbildung 2).

Bereits zu Beginn des ersten Projekts „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“ im Jahr 1996 war teilautonome Gruppenarbeit als Arbeitsorganisation eingeführt worden. Sie hat sich inzwischen als erfolgreiche Organisationsform bewährt. Im Zuge der Gruppenarbeit wurden die Betriebsorganisation verändert und eine Reihe indirekter Aufgaben in die Gruppe verlagert.

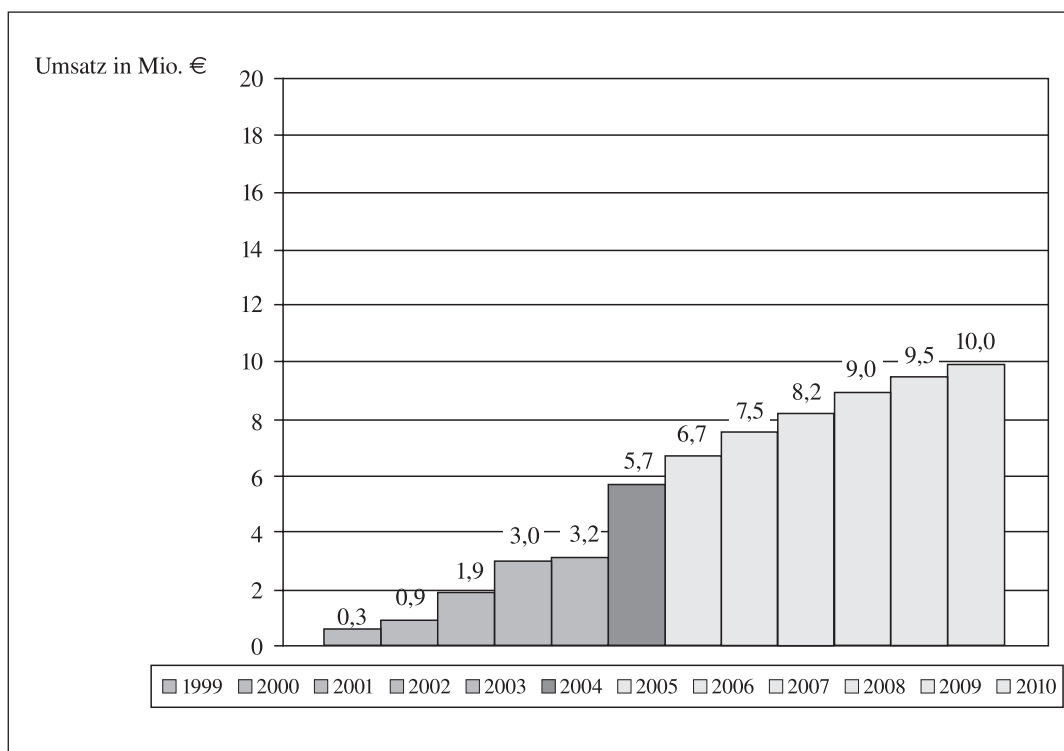
Im Verlauf des Vorgängerprojekts wurden die Kompetenzen vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits systematisch weiter entwickelt:

- Zur Erhöhung der Einsatzflexibilität der Produktionsmitarbeiterinnen wurden fachliche Qualifizierungen durchgeführt. Mitarbeiterinnen aus der Handbestückung lernten Aufgaben im Prüffeld zu übernehmen oder wechselten sogar an die Bestückungsanlagen.

- Führungskräfte und Gruppensprecher nahmen an mehrtägigen Schulungen zur Verbesserung der Sozialkompetenz teil. Um die beiden Gruppen auf die besonderen Aufgaben im Zusammenhang mit Gruppenarbeit vorzubereiten, wurden die Themen Moderation, Kommunikation usw. vermittelt.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren nach Einführung der Gruppenarbeit verstärkt als betriebliche Fachleute an Veränderungsprozessen beteiligt. Durch Gruppengespräche und Workshops gab es auch Foren, in denen Fachwissen und Ideen ausgetauscht, diskutiert, konkretisiert und zur Umsetzung gebracht wurden.
- Unterstützt wurden die Entwicklungsprozesse durch eine laufende Prozessbegleitung, die bei Konflikten und Störungen der Entwicklung intervenierte, Veränderungen unterstützte und die Führungskräfte beriet.

## Abbildung 2

Entwicklung des externen Umsatzes bei Sartorius electronics (zzgl. ca. 10 Prozent Anteil Sartorius mechanics)



Die Voraussetzungen für eine weitere Veränderung in Richtung eines „Lernenden Unternehmens im Unternehmen“ waren ausgezeichnet. Bei Sartorius electronics hatte man sich daran gewöhnt, dass Veränderungen an der Tagesordnung sind und man sich ständig wechselnden Gegebenheiten anpassen muss.

### 3.3 Lernförderliche Arbeitsorganisation als Treiber für ein erfolgreiches Unternehmen im Unternehmen

Nach acht Jahren systematischer und professionell begleiteter Kompetenzentwicklung kann ein erstes Fazit gezogen werden: Sartorius electronics hat sich als erfolgreiches Unternehmen im Unternehmen etabliert. Die Fakten sprechen eine deutliche Sprache. Die Anzahl der Mitarbeiter hat sich von ca. 40 auf mittlerweile über 70 erhöht. Der Gesamtumsatz des Bereichs hat sich von 10,2 Mio. € auf fast 20 Mio. € beinahe verdoppelt. Der Umsatz mit Fremdkunden als bestes Indiz der Eigenleistung des Bereichs ist im Projektzeitraum überhaupt erst entstanden und auf aktuell ca. 5 Mio. € p. a. angewachsen. Darüber hinaus hat Sartorius electronics im Jahr 2002 den nationalen Award als „Auftragsfertiger des Jahres“ gewonnen.

Da der Erfolg unbestritten ist, stellt sich die Frage nach dem Weg, der ihn möglich gemacht hat. Denn es gibt kein natürliches Wachstum in der Elektronikbranche, und auch die konjunkturelle Gesamtsituation kann den Erfolg nicht erklären. Also müssen die Faktoren in der erfolgreichen Entwicklung des Bereichs selbst zu suchen sein.

Die Verantwortlichen für Sartorius electronics sind sich heute darüber einig, dass eine lernförderliche Arbeitsorganisation der entscheidende Erfolgsfaktor ist, die sich durch das Zusammenspiel von acht Elementen auszeichnet (Abbildung 3). In den folgenden Kapiteln werden die Elemente im Einzelnen dargestellt. Angenommen wird, dass sie die Grundlagen für eine mögliche Übertragung in andere Bereiche des Unternehmens darstellen.

#### **Erfolgsfaktor 1: Dezentrale Organisation mit Centerstrukturen**

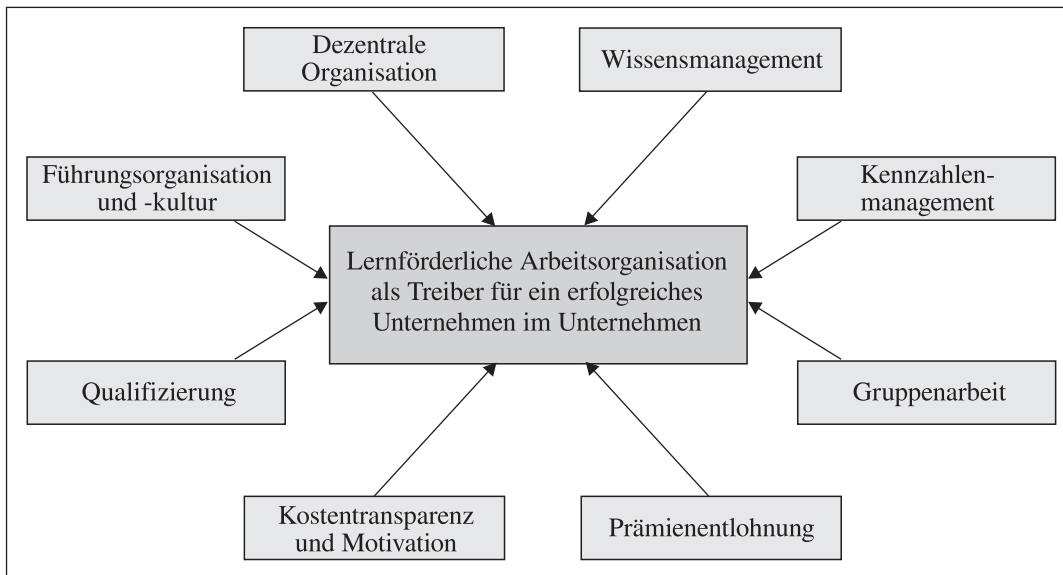
Eine wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche „Unternehmen im Unternehmen“ ist der hohe Grad an Unabhängigkeit in Verbindung mit der Möglichkeit, vor Ort Entscheidungen treffen zu dürfen. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die entsprechende strukturelle Ausrichtung, die für Sartorius electronics gewählt wurde.

Ursprünglich war der Bereich nicht mehr als ein interner Zulieferer für Leiterplatten, der darüber hinaus auch noch nach Fertigungsschritten (Bestückung, Prüfung) aufgeteilt war. Die Einzelbereiche unterstanden verschiedenen Fachvorgesetzten und sahen sich untereinander aufgrund der jeweiligen Tätigkeiten – der eine Bereich kontrolliert die Arbeit des anderen – eher in Konkurrenz zueinander. Sämtliche unterstützenden Bereiche, von der Entwicklung bis zum Einkauf – waren nochmals anderen Funktionsbereichen zugeordnet. Für einen internen Zulie-

ferer ist das keine ungewöhnliche Struktur, aber sie manifestiert auf der anderen Seite auch das Dasein als Abteilung, deren Prozesse durch Funktionen bestimmt werden. Nicht mehr und nicht weniger.

### Abbildung 3

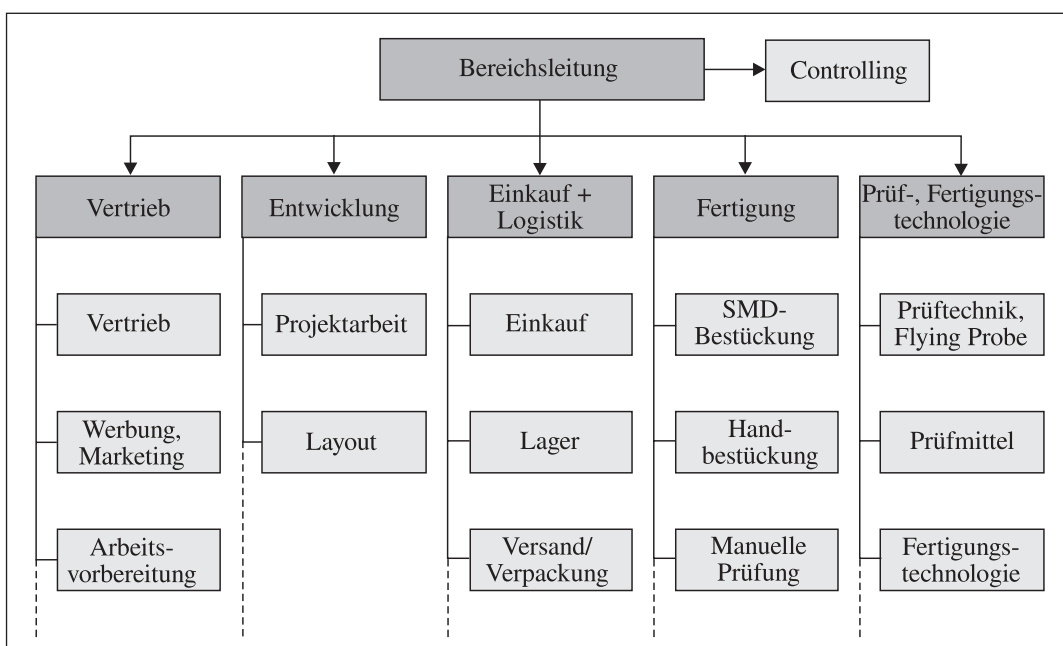
Überblick über die Erfolgsfaktoren bei Sartorius electronics



Die Keimzelle für den unternehmerischen Erfolg liegt in der völlig veränderten ganzheitlichen Struktur, die Sartorius electronics angenommen hat und die eine ständige Optimierung aller Prozesse ermöglicht (Abbildung 4).

### Abbildung 4

Veränderte Struktur von Sartorius electronics



Bis auf wenige Aufgaben aus dem Rechnungswesen und der Personalarbeit hat der Bereich alle direkten und indirekten Arbeiten übernommen – und damit auch die Struktur eines Unternehmens mit der Kompletverantwortung über die gesamte Wertschöpfungskette. Für das Konzept der lernförderlichen Arbeitsorganisation sind folgende Zusammenhänge zu erkennen:

- Die Bereichsleitung hat einen hohen Einfluss auf Arbeitsplatzbelegung und Auftragsreihenfolge.
- Es bestehen gute Möglichkeiten für tätigkeitsübergreifende „Jobrotation“.
- Da unterschiedlichste Arbeiten unter einer Leitung vereint sind, gibt es den Aufstieg von den Angelernten- bis zu den Facharbeitertätigkeiten. Die Karrieren vieler Mitarbeiter und vor allem Mitarbeiterinnen belegen dies.
- Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten sind so eng beieinander, dass sie für jeden Einzelnen spürbar sind. Der Einkäufer sitzt z. B. Tür an Tür mit der Fertigung.

Bei vielen der Mitarbeiter ist deutlich zu spüren, dass sie sich für das gesamte Geschäft verantwortlich fühlen und einen „Unternehmergeist“ entwickelt haben.

## **Erfolgsfaktor 2: Wissensmanagement**

Der Begriff des Wissensmanagements hat in den vergangenen Jahren große Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Eine einheitliche Definition, was darunter zu verstehen ist, gibt es nicht. Bei Sartorius electronics wurden zwei Wege für ein Wissensmanagement eingeschlagen, die unterschiedlich erfolgreich waren: Der eine Weg war technikzentriert und setzte auf EDV-gestützte Datenbanken. Der andere Weg war mitarbeiterzentriert und setzte auf Gespräche und Zusammenarbeit.

Beim technikzentrierten Weg wurde zunächst versucht, ein umfassendes Programm mit Datenbanken zur Urlaubsverwaltung, Qualifizierungsplanung, Auftragssteuerung, usw. zu implementieren. Das Programm wurde den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und einige Mitarbeiter wurden als Leitfiguren qualifiziert. Die Gestaltung des Programms erfolgte auch unter Einbeziehung von Mitarbeitern. Nach der Freischaltung des Programms haben einige Mitarbeiter die Möglichkeiten entsprechend der ursprünglichen Planung des Managements auch genutzt. Eine Umsetzung in die Breite hat es für das Programm aber nicht gegeben. Trotz mehrfacher Anläufe haben die meisten Mitarbeiter die gegebenen Möglichkeiten nicht genutzt. Vielleicht lag es am Fehlen einer systematischen Betreuung der Mitarbeiter, wahrscheinlich aber daran, dass die direkte (nicht telefonisch vermittelte) Kommunikation eher den Bedürfnissen vor Ort entsprach. Nach ca. zwei Jahren wurde das Programm auch vom Management zu den Akten gelegt: kein Erfolg.

Ganz anders gestaltete sich die Umsetzung des mitarbeiterzentrierten Wissensmanagements: Der systematisch organisierte Erfahrungs- und Wissensaustausch hat sich erfolgreich durchgesetzt.

Insgesamt sind es sechs verschiedene Elemente (Abbildung 5), auf denen das Wissensmanagement bei Sartorius electronics beruht. Drei dieser Elemente beziehen regelmäßig alle Mitarbeiter des Bereichs ein: das Mitarbeitergespräch (s. u.), das Gruppengespräch und der jährliche Workshop. Die drei anderen Elemente werden von den Leitfiguren des Bereichs gestaltet und genutzt, die Ergebnisse werden von den „Delegierten“ der einzelnen Teilbereiche (s. Erfolgsfaktor 1: dezentrale Organisation) an die Mitarbeiter weitergegeben.

### Abbildung 5

Elemente des mitarbeiterzentrierten Wissensmanagements

Mitarbeiterzentrierte Elemente des Wissensmanagements bei Sartorius electronics				
Element	Inhalt	Beteiligte	Wissenstransfer	Häufigkeit
Mitarbeitergespräch	Feedback und Qualifizierung	Führung + Mitarbeiter	mündlich + Instrument, Maßnahmen	1 x im Jahr mit allen (50 Pers.)
Gruppengespräch	Technik und Soziales	alle Mitarbeiter + Gäste	mündlich + Protokoll, Maßnahmen	2 x Monat geteilt 1 x Monat alle
Workshop	Rückblick und Strategie	alle Mitarbeiter + Gäste	ausführliche Dokumentation, Maßnahmen	1 x Jahr
Qualitätsrunde	aktuelle Probleme der Qualität	ausgewählte Fachkräfte	Protokoll + Maßnahmen	1 x Woche
Entwicklungs- runde	fertigungs- gerechte Entwicklung	Fertigung + Entwicklung	Protokoll + Maßnahmen	1 x Woche
Technische Runde	aktuelle Probleme zur Produktion	FBF, Produktion, Entwicklung, Führung	Protokoll + Maßnahmen	1 x Woche

Beispielhaft für die Leistungsfähigkeit des Wissensmanagements sollen hier zwei Elemente detaillierter vorgestellt werden:

- Das *Gruppengespräch* findet einmal monatlich statt und wird von den Gruppensprechern eigenverantwortlich organisiert. Teilnehmer sind alle Gruppenmitglieder und geladene Gäste (Management, Betriebsrat), die Themen werden von der Gruppe selbst bestimmt. Im Vorfeld wird eine Einladung



mit den geplanten Themen ausgeteilt und die Sitzung selbst wird detailliert protokolliert. Das Management präsentiert auf Wunsch regelmäßig zur aktuellen wirtschaftlichen Situation des Bereichs (Umsatz, Auftragseingang, Neukunden, usw.), ebenso der Betriebsrat zu arbeitspolitischen Neuerungen.

- In der *Entwicklungsrunde* treffen sich wöchentlich Mitarbeiter von Sartorius electronics mit Kollegen aus der Entwicklungsabteilung. Der enge Schulterschluss ist notwendig, da die Elektronikfertigung durch ständige Innovationen entwicklungsseitig getrieben ist. Neuerungen aus der Entwicklung (Arbeitsplanänderungen, neue Bauteile usw.) können direkt an die Verantwortlichen für die Fertigung weitergegeben werden und andererseits können Probleme mit den Produkten (Ausfallraten, technische Probleme usw.) auf kurzem Wege an die Ingenieure übertragen werden.

Durch verständliche Protokollführung, die Vielzahl organisierter Gespräche und durch die in der Folge eingeleiteten konkreten Maßnahmen findet ein großer Transfer an Erfahrungen und Wissen statt. Der Informationsfluss hat sich über die Jahre stark verbessert und die meisten Mitarbeiter sind gut informiert.

### **Erfolgsfaktor 3: Kennzahlenmanagement**

Die explosionsartige Entwicklung bei Sartorius electronics hat schon bald den Ruf nach Kennzahlen als Steuerungsinstrumente laut werden lassen. Im Jahr 1998 gab es quasi noch keine Fremdfertigung und damit auch keine Veranlassung, über den Aufbau eines eigenen Kennzahlensystems nachzudenken. In den Folgejahren entwickelte sich die Fremdfertigung (s. Abbildung 2, S. 83) kontinuierlich bis auf über fünf Millionen Euro im Jahr 2004. Auf dem Weg dahin war schnell klar, dass eine gezielte Steuerung des Bereichs nur durch die Beobachtung wichtiger Kennzahlen möglich ist. Dass Umsatz- und Betriebsergebnis zu diesen Zahlen gehören, ist selbstverständlich. Angeregt durch eine der regelmäßigen Workshops mit den Unternehmen aus dem Projekt „Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“ konnte ein Kennzahlenmanagement als Steuerungsinstrument eingeführt werden (Abbildung 6).

Zunächst musste eine Einigung darüber erzielt werden, welche für die Steuerung eines „Unternehmens im Unternehmen“ die richtigen und somit aussagekräftigen Zahlen sind. Dabei waren Beispiele anderer Unternehmen eine hilfreiche Unterstützung. Im nächsten Schritt folgte die Festlegung der Vorgaben (Was wollen wir erreichen?) und der Maßnahmen (Was tun wir, wenn wir die Vorgaben verfehlen?). Für einige Kennzahlen konnte die aktuellen Werte durch Nutzung bestehender Systeme (z. B. SAP) relativ leicht ermittelt werden (Umsatz, Ergebnis, Ausfallrate). Am aufwändigsten war die Ermittlung der Kundenzufriedenheit und der Kompetenzsteigerung im Bereich.

## Abbildung 6

Überblick über das Kennzahlenmanagement von Sartorius electronics

	Strategisches Ziel	Kennzahlen	Vorgabe	Maßnahmen	
Finanzielle Perspektive	Produktivitätssteigerung	EBIT	10 % p. a.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überprüfung der Kostenstruktur</li> <li>– Erhöhung externer Umsatz</li> </ul>	
	Umsatzsteigerung	externer Umsatz	4 Mio. € 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überprüfung der Zielgröße</li> <li>– Marketingaktivitäten</li> </ul>	
Kunde	Vergrößerung des Kundenstamms	Anzahl Kunden	pro Jahr + 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Marketingaktivitäten</li> <li>– gezielte Kundenansprache</li> </ul>	
	absolute Kundenzufriedenheit	Zufriedenheitswerte allgemein und speziell	min. 50 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Problemanalyse mit den Kunden</li> <li>– Marketingaktivitäten</li> </ul>	
Interne Geschäftsprozesse	höchste Qualität	Ausfallrate	max. 3 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Problemanalyse der Fehler</li> <li>– Änderungen einleiten (Verfahren etc.)</li> </ul>	
	Steigerung der operativen Produktivität	Entwicklung der bereinigten Minutensätze	bereinigte Senkung 5 % p. a.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kostenstruktur überprüfen</li> <li>– Erhöhung der Fertigungsstunden</li> </ul>	
Lernen und Innovation	Kompetenzsteigerung	Bewertung der KE	min. 2,5 auf der Skala	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Workshop</li> <li>– Mitarbeitergespräche</li> </ul>	
	hervorragende Motivation	Anzahl der Qualifizierungen pro Jahr	jede Person jedes Jahr ein Mal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitarbeitergespräche</li> <li>– Qualifizierungsplan</li> </ul>	

Für die Ermittlung der Kundenzufriedenheit wurde im Sommer 2002 erstmals für Sartorius electronics eine Kundenbefragung durchgeführt. Mit einer Rücklaufquote von 30 Prozent wurde ein verlässliches Ergebnis erreicht, das in wichtigen Kernfragen (Erwartung an Sartorius electronics) sogar interessante strategisch relevante Aussagen erbracht hat.

Zur Ermittlung der Kompetenzsteigerung wurde im Sommer 2003 gemeinsam mit dem wissenschaftlichen Begleitforscher vom SOFI ein Workshop durchgeführt. Mit der Methode des „KompetenzentwicklungsDIALOGS“ (s. Abschnitt 3.4, S. 98) stehen die gesuchten Kennzahlen zur Kompetenzsteigerung inzwischen bereit.

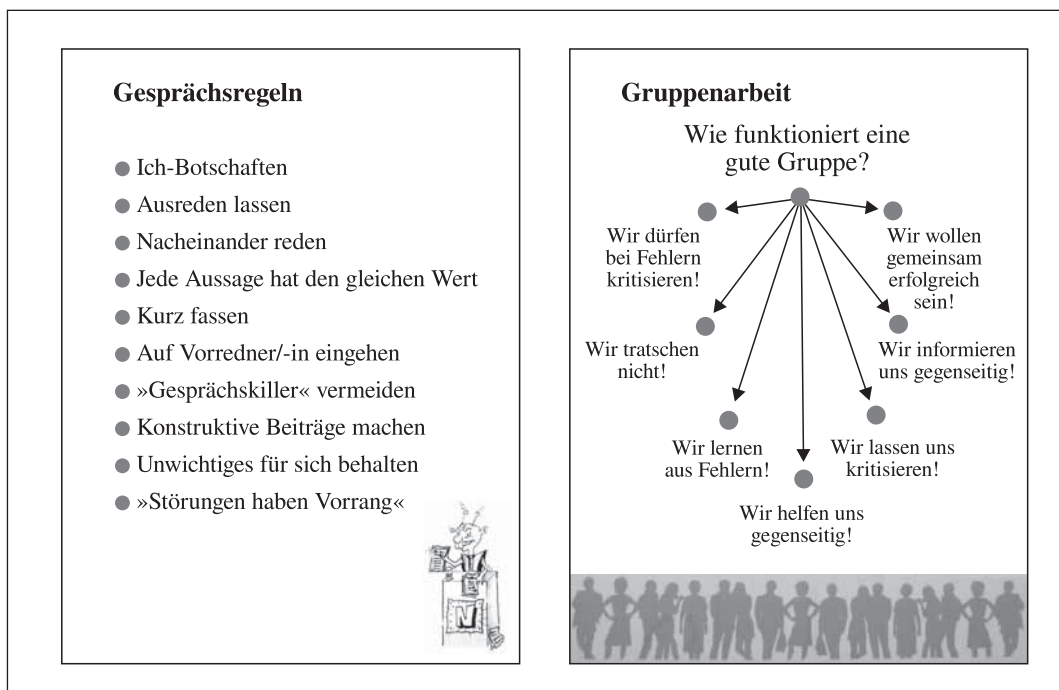
Das Kennzahlenmanagement als kontinuierliches Mess- und Bewertungsverfahren erfordert ein hohes Engagement und viel Disziplin bei allen Beteiligten. Das ist im turbulenten Tagesgeschäft nicht immer gewährleistet. Somit werden einige der Kennzahlen (Umsatz, Ergebnis, Ausfallrate) sehr regelmäßig gepflegt, andere (z. B. Kundenzufriedenheit) werden in etwas unregelmäßigen Abständen aktualisiert. Der Verzicht auf das Kennzahlenmanagement ist jedoch ausgeschlossen, da mit ihm ein wichtiges Steuerungsinstrument fehlen würde.

#### Erfolgsfaktor 4: Gruppenarbeit

Bereits im Jahr 1995 wurde im gesamten Fertigungsbereich Gruppenarbeit eingeführt. Um die Gruppenarbeit zu gewährleisten, vertritt ein gewählter Gruppensprecher die Gruppe und es finden regelmäßig Gruppengespräche statt. Begleitend werden zusätzlich von einem externen Prozessbegleiter regelmäßig Workshops durchgeführt. Diese sollen insbesondere in der Einführungsphase dazu dienen, eine gemeinsame Gesprächskultur zu erarbeiten sowie Probleme zu lösen, die den Arbeitsalltag bzw. das Miteinander betreffen (Abbildung 7).

#### Abbildung 7

Ergebnisse aus den Workshops, die das Miteinander der Gruppe regeln helfen



Durch die Einführung der Gruppenarbeit ist es inzwischen gelungen, die verschiedenen Teilbereiche von Sartorius electronics zu einer relativ großen Gesamtgruppe zu formen. Im ersten Schritt haben die Teilbereiche, die vor Einführung der Gruppenarbeit verschiedenen Funktionsbereichen zugeordnet waren, die Möglichkeit zum Kennenlernen erhalten und auch genutzt. Gegenseitige Vorurteile und

Vorbehalte wurden reduziert und die Grundlage für eine erweiterte „Jobrotation“ geschaffen. Hieß es anfangs noch „die aus der Prüfung“ oder „die aus der Bestückung“, herrscht inzwischen ein gemeinsames Selbstverständnis über den Gesamtbereich vor und wurde ein „Wir-Gefühl“ aufgebaut.

Mit der Gruppenarbeit ist neben der Prämienentlohnung (s. Erfolgsfaktor 5) auch ein Herzstück der lernförderlichen Arbeitsorganisation entstanden. Die Mitarbeiter haben ohne bereichstrennende Schranken die Möglichkeit, in anderen Bereichen zu arbeiten und Neues zu lernen. Darüber hinaus kann auf Auftragsspitzen und zeitweise Personalengpässe (Urlaub, Krankheit) sehr flexibel reagiert werden. Aus der historisch gewachsenen Konkurrenz ist auf diesem Weg eine gegenseitige Unterstützung erwachsen.

### **Erfolgsfaktor 5: Prämienentlohnung**

Ein wichtiges flankierendes Steuerungsinstrument für eine lernförderliche Arbeitsorganisation ist das richtige Anreizsystem. Das Anreizsystem muss so gestaltet sein, dass das Erlernen neuer Aufgaben persönlich und für die Gruppe Sinn macht. Bei Sartorius electronics ist diese Kombination gelungen.

Nachdem durch eine Betriebsvereinbarung ratifizierten Prämienlohnsystem erhalten die Gruppenmitglieder entsprechend ihrer individuellen Eingruppierung (Lohn- bzw. Gehaltsgruppe) einen Grundlohn. Zusätzlich erarbeiten sie sich gemeinsam eine Gruppenprämie, die sich an der Bereichsleistung bemisst. „Die Prämienbezugsgröße sind die abgerechneten Planzeiten durch die Anwesenheitszeiten der gesamten Gruppe.“ (vgl. Betriebsvereinbarung).

Die Leistung des Bereichs ergibt sich aus der Formel: abgerechnete Fertigungszeit geteilt durch Anwesenheitszeit. Bei einer Überschreitung der Sollleistung wird zu dem jeweiligen Grundlohn, dem eine Sollleistung von 130 Prozent zugrunde liegt, noch eine Gruppenprämie von zusätzlich maximal 10 Prozent ausgezahlt. Unproduktive Zeiten und Ausfallzeiten werden aus der Prämienberechnung herausgerechnet (Abbildung 8, S. 92).

Der tätigkeitsorientierte Grundlohn ist die Basis für einen Anreiz zum Lernen. Je größer der eigene Tätigkeitsbereich, je höher ist die Einstufung und damit der Grundlohn. Dass die Qualifizierung sich an den Notwendigkeiten des Bereichs orientiert, ist dabei selbstverständlich. Aber für einen expandierenden Bereich wie Sartorius electronics hat es selten einen betrieblichen Deckel auf Qualifizierungswünsche gegeben, da permanent Mitarbeiter für neue Aufgaben gesucht und qualifiziert werden mussten. Nur einige wenige Mitarbeiter haben im Verlauf seit Einführung der neuen Entlohnungsformen die gegebenen Möglichkeiten nicht nutzen wollen.

Der gruppenorientierte Prämienlohn hat die Gruppenmitglieder auf eine gemeinsame Leistungserbringung eingeschworen. Nur wenn alle an einem Strang ziehen, ist die optimale Prämiererreichung möglich. Außerdem werden Schwächen im System schonungslos aufgedeckt: Wenn Arbeitsplanzeiten nicht stimmen, werden sie angemahnt. Natürlich ist die Implementierung dieser Form der Prämienentlohnung nicht konfliktfrei. Gerade in der Anfangs- (und Gewöhnungs-)phase gibt es immer wieder Diskussionen um Raucher- und Kaffeepausen. In Workshops und Gruppengesprächen lassen sich aber Lösungen finden, die für alle Beteiligten tragfähige Kompromisse darstellen.

### Abbildung 8

SAP-Ausdruck zum aktuellen Stand der Prämienkenngröße

The screenshot shows the SAP interface for 'Prämienermittlung Montage module'. It includes a menu bar (Liste, Bearbeiten, Springen, System, Hilfe), a toolbar with various icons, and a header section with 'Rückmeldungen' and 'Anwesenheiten'. The main content area displays 'Prämienermittlung Montage module' with 'Modul 295 electronics' and a time/date stamp of 'Zeit 12:50:08 Datum 13.04.04'. Below this is a table with the following data:

Tag	Datum	Masch/h	Leist/h	Anwes/h	IGrad%	SGrad%	HR%
DO	01.04.04	0,00	147,80	192,33	76,85	113,26	0,00
FR	02.04.04	0,00	202,24	129,91	155,68	113,26	10,00
SA	03.04.04	0,00	4,14	0,00	0,00	113,26	0,00
SO	04.04.04	0,00	3,11	0,00	0,00	113,26	0,00
MO	05.04.04	0,00	154,28	156,16	98,80	113,26	0,00
DI	06.04.04	0,00	191,41	138,61	138,09	113,26	10,00
MI	07.04.04	0,00	159,79	118,01	135,40	113,26	10,00
DO	08.04.04	0,00	123,05	61,35	200,57	113,26	10,00
FR	09.04.04	0,00	6,74	0,00	0,00	113,26	0,00
SA	10.04.04	0,00	3,56	0,00	0,00	113,26	0,00

### Erfolgsfaktor 6: Kostentransparenz und Motivation

Als Unternehmen im Unternehmen hat Sartorius electronics viele Stellhebel, die die eigene Fortentwicklung beeinflussen. Dafür ist es wichtig, dass die Mitarbeiter offen über Kosten und Umsätze informiert werden. In den ersten Jahren war das Fertigen für andere Unternehmen bei den Mitarbeitern unbeliebt und man beklagte sich in den Gruppengesprächen darüber. Für Fremdkunden zu arbeiten war und ist häufig mit komplizierten und gelegentlich auch unvollständigen Arbeitsplänen und mit neuen Materialien verbunden. Natürlich sind die Produkte der Fremdkunden – vor allem in der Zeit unmittelbar nach Übernahme – noch nicht auf die Fertigungstechnologie von Sartorius electronics, d. h. auf den hohen Anteil vollautomatisierter SMD-Bestückung umgestellt. Die Mitarbeiter waren bis vor

wenigen Jahren überwiegend der Meinung, es wäre doch für alle einfacher und die Gruppenprämie wäre viel leichter zu erreichen, wenn man nur die fertigungsoptimierten Sartorius-Produkte herstellen würde.

Um dieser kritischen Haltung zu begegnen, wurde den Mitarbeitern in den monatlichen Gruppengesprächen immer wieder die finanzielle Situation des „Kleinunternehmens electronics“ vorgestellt. Anhand der Ausdrucke aus der Ergebnisrechnung konnten die Mitarbeiter erkennen, wofür Geld ausgegeben wird und wofür wie viel Geld eingenommen wird. Damit konnte die Relevanz der Fremdfertigung immer stärker verdeutlicht werden: Die aus Sicht der Mitarbeiter angenehmen fertigungsoptimierten Sartorius-Produkte hatten den geringsten Anteil an der erfolgreichen Entwicklung von Sartorius electronics. Zum Erfolg trug vor allem die aufwändige Fremdfertigung aufgrund ansprechender Margen bei.

Der sensible Umgang mit entstehenden Kosten konnte über die transparenten Darstellungen in den Gruppengesprächen ebenfalls vermittelt werden. Seit 1999 werden der Gruppe in regelmäßigen Abständen die aktuellen Kostenstellenberichte vorgestellt. Da die Personalkosten quasi als gesetzt zu betrachten sind, hat es dort auch wenig Planabweichungen gegeben. Anders sieht es z. B. bei den Materialkosten aus: Ein sorgsamer Umgang der Mitarbeiter mit dem Material verringert den Ausschuss, und die Einkäufer von electronics tragen mit ihrem Einsatz zu einer beeindruckenden Reduzierung der Materialkosten von 66 Prozent zum Plan bei. Das ist nur ein Beispiel dafür, wie die Mitarbeiter sich durch die richtigen Informationen auch für übergreifende Ziele motivieren lassen.

### **Erfolgsfaktor 7: Qualifizierung**

Qualifizierung sollte ein zentraler Stellhebel für den Aufbau einer lernförderlichen Arbeitsorganisation sein. Von Anfang an bestand Einigkeit in der Forderung, Qualifizierung nicht als eine punktuelle Aktivität einzelner Personen, isolierter Inhalte und einmaliger Veranstaltungen zu verstehen. Im ersten Schritt wurde deshalb der Qualifizierungskreis entwickelt, der die bevorstehenden Aktivitäten beschreibt und im wechselseitigen Zusammenhang darstellt (Abbildung 9). Die Entwicklung des Qualifizierungskreises erfolgte Ende 2001, mit den Aktivitäten wurde Anfang des Jahres 2002 begonnen.

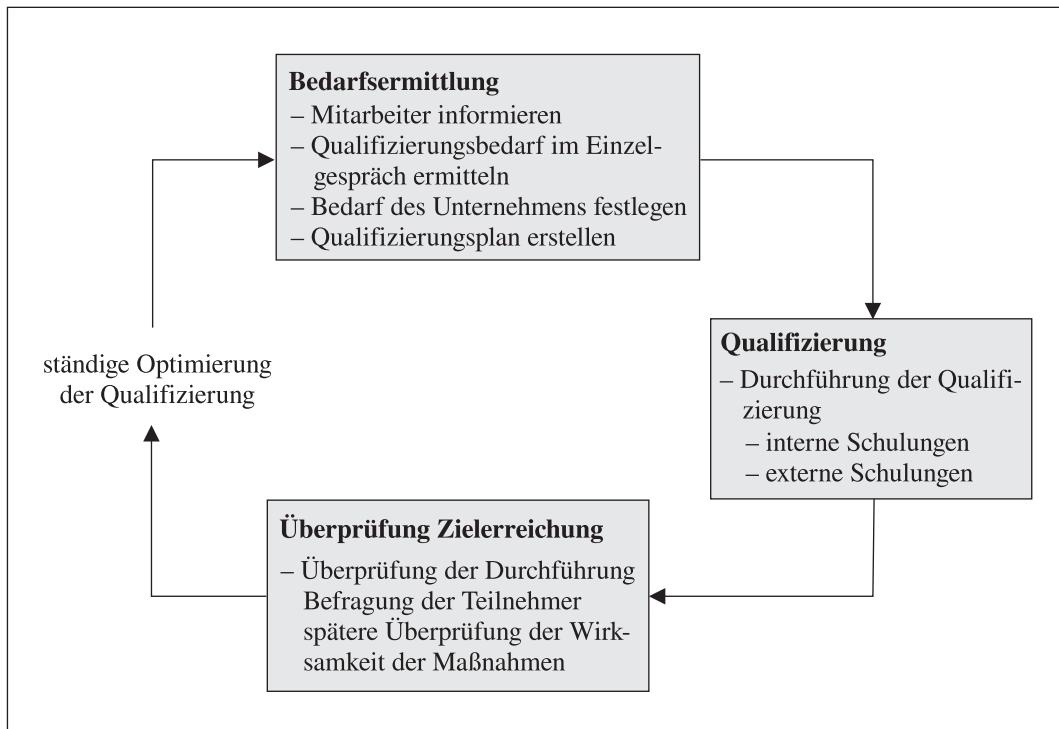
Der erste Schritt bestand in der Festlegung der Ziele, die mit der Qualifizierung des Fertigungspersonals erreicht werden sollten. Sie wurden auf Basis der erkannten Defizite entwickelt:

- Qualifizierung muss systematisch erfolgen und soll sich nach dem Fertigungspersonal richten. Fachkompetenz soll im Vordergrund stehen.

- Qualifizierung, auch wenn es „on the job“ und informell erfolgt, soll dokumentiert und möglichst mit einem Lernerfolg festgehalten werden.
- Qualifizierung soll sich an den Anforderungen in der Elektronikfertigung und an den Wünschen der Mitarbeiter orientieren. Nur was gewollt *und* gebraucht wird, soll auch umgesetzt werden.

## Abbildung 9

### Der Qualifizierungskreis



Anfang des Jahres 2003 war der erste Baustein des Qualifizierungskreises in die Praxis umgesetzt. Der Qualifizierungsplan konnte der Gruppe vorgestellt werden, einige EDV-Schulungen und die Elektronikschulung konnten bereits durchgeführt werden. Hinter der „Überprüfung Zielerreichung“ verbirgt sich die formale Effizienzprüfung der umgesetzten Maßnahmen. Erst hier wird sich letztlich entscheiden, ob der eingeschlagene Weg die Grundlage für eine effektive Schulung liefern und leisten kann. Dieser Schritt ist zurzeit in Vorbereitung, da noch nicht alle Maßnahmen abgeschlossen sind und eine umfassende Auswertung zu früh käme. Den subjektiven Eindrücken der Beteiligten nach zu urteilen, kann auf ein erfolgreiches Vorgehen geschlossen werden.

#### *Qualifizierungsbedarfsermittlung: Das Einzelgespräch*

Der Qualifizierungskreis in seiner Gesamtheit ist komplex, zeitaufwändig und eine nicht enden sollende Vorgehensweise. An dieser Stelle wird nur der Weg der Bedarfsermittlung dargestellt, den Sartorius im Bereich electronics erstmalig in

einem Fertigungsbereich gegangen ist. Mit ungefähr 60 Mitarbeitern sind verteilt auf einen Zeitraum von mehreren Monaten Einzelgespräche geführt worden. Im Anschluss an die Umsetzung bei Sartorius electronics wurde erfolgreiche das Vorgehen auch in weitere Bereiche in der Montage übertragen.

1. Der erste Schritt bei der Qualifizierungsbedarfsermittlung ist die umfassende Information der Gruppen, was geplant ist, in welcher Form die Einzelgespräche durchgeführt werden sollen und wie die Dokumentation erfolgt. Dabei wurde das Formblatt vorgestellt und mit den Mitarbeitern diskutiert. Die Informationen erfolgten in den Gruppengesprächen, die seit Einführung der Gruppenarbeit monatlich durchgeführt werden. Die Resonanz in den Auftaktveranstaltungen war unterschiedlich: Grundsätzliche Skepsis („Das bringt doch sowieso nichts.“, „Wir dürfen sowieso zu keiner Schulung.“) und positive Erwartung hielten sich die Waage. Abschließend wurde im Gruppengespräch der genaue zeitliche Rahmen bekannt gegeben.
2. Nach dem Gruppengespräch wurde das Formblatt ausgehängt, auf dem das Einzelgespräch dokumentiert wird und das als inhaltlicher Leitfaden für das Gespräch dient (Abbildung 10). Damit war im Vorfeld für alle Beteiligten der ungefähre Ablauf und Inhalt des Gesprächs klar.

### Abbildung 10

Formblatt für die Durchführung des Mitarbeitergesprächs

Name .....		Anmerkung: Der persönliche Qualifizierungsplan ist mit dem Bedarf der gesamten Abteilung abzustimmen. Dies gilt insbesondere für die Mindestteilnehmerzahl von Kursen		
Lohngruppe .....				
Arbeitsbereich .....				
Von der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter regelmäßig ausge- führte Tätigkeiten	Qualifizierungs- stand nach Ein- schätzung der Mitarbeiter*	Qualifizierungs- stand nach Ein- schätzung Fach- vorgesetzter*	Qualifizierungsbedarf (bei "JA" erfolgt Aufnahme in den Qualifizierungsplan)	
			<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
			<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
			<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
*Die Einschätzung bitte auf einer Skala von 1 (beherrscht sehr gut) bis 5 (Anlernkenntnisse) eintragen				
Entwicklungsvorstellungen, die der Mitarbeiter für sich hat (fachlich, sozial, EDV, Führung, usw.):				
Entwicklungsvorstellungen, die der Vorgesetzte für den Mitarbeiter hat (fachlich, sozial, EDV, Führung, usw.):				



3. An einem festgelegten Termin beginnend, wurden über einen Zeitraum von mehreren Wochen die Einzelgespräche durchgeführt. Grundvoraussetzung war ein abgeschlossener Raum, der nicht von Durchgehenden ständig benutzt werden muss. Die positive Atmosphäre ist wichtig für das Gespräch, insbesondere dann, wenn alle Beteiligten erstmalig ein Einzelgespräch miteinander führen. Das Gespräch fand in der Regel unter vier Augen zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter statt. Der Vorgesetzte leitete das Gespräch mit erklärenden Worten über Sinn und Ablauf des Gespräches ein und hatte dabei die Aufgabe, ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen. Bei vielen Mitarbeitern zeigte sich, dass sie zunächst mit einer skeptischen Grundeinstellung in das Gespräch gingen, da sie bislang mit diesem Vorgehen nicht konfrontiert waren. Die einzelnen Punkte des Formblattes wurden kurz erläutert, und dann füllten Vorgesetzter und Mitarbeiter das Blatt gemeinsam aus. Unter dem Punkt „Entwicklungsvorstellungen“ wurden die Qualifizierungswünsche aufgenommen. Mangels Erfahrung mit systematischer Qualifizierung schlugen die Mitarbeitern wenig oder keine konkreten Maßnahmen vor. Hier war es die Aufgabe der Führungskraft, Möglichkeiten aufzuzeigen. Die Eintragungen wurden letztlich miteinander abgestimmt, so dass gewährleistet war, dass das Gesagte mit dem Geschriebenen sinngemäß übereinstimmt. Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, wenn die ersten Gespräche mit selbstbewussten Mitarbeitern geführt werden, damit in der Gruppe positive Erfahrungen vermittelt und Ängste abgebaut werden. Grundsätzlich war die Teilnahme an den Gesprächen freiwillig, es gab jedoch keine Verweigerungen.
4. Im nächsten Schritt wurden die Gespräche ausgewertet. Das erfolgte einerseits quantitativ in Form einer Statistik und andererseits qualitativ in Form der Auflistung der einzelnen Inhalte. Dabei hat sich gezeigt, dass nur einige wenige Mitarbeiter sich aus der Qualifizierung völlig heraushalten wollten, aber andererseits auch ca. 20 Prozent mehr als zwei Qualifizierungsmaßnahmen auf das Jahr betrachtet wünschten. Die Ergebnisse wurden der Gruppe im Gruppengespräch zurückgemeldet und anschließend in konkrete Schulungsinhalte übersetzt.
5. Im letzten Schritt wurde der konkrete Qualifizierungsplan erstellt. Dabei war es wichtig, die manchmal unterschiedlich bezeichneten Inhalte zu konkreten Maßnahmen zu verdichten und als Qualifizierung zu planen. Der Plan (Abbildung 11) diente dabei als Diskussionsgrundlage und war noch nicht als endgültige Version von allen Beteiligten akzeptiert. Dennoch waren einige der Inhalte bereits seit längerem fester Bestandteil der internen Qualifizierung. Insbesondere die jeden Donnerstag Mittag stattfindende Schulung der un- und angelernten Frauen der Bestückung und Prüfung in den Grundlagen der Elektronik und Mechanik traf auf ausgesprochen positive Resonanz.

## Abbildung 11

Zusammenfassung der Maßnahmen, Vorstufe zum Qualifizierungsplan

Maßnahme	Anzahl der Personen
EDV Grundlagen (Einführung PC, MS Office, SAP usw.)	29
Grundlagen Elektronik, Mechanik	16
Betriebsmittelschulung (u. a. Löten, Prüfen)	13
Kaufmännische Grundlagen, Terminstelle, Projektmanagement	4
Externer Kundenbesuch	2
Produktkenntnisse	2
EDV Spezial (Corel Draw, CAD-Software, Betriebsmittelsoftware)	2
Fachschulung beim Lieferanten	1
Meisterschule	1

### Erfolgsfaktor 8: Führungsorganisation und -kultur

Im Laufe der letzten Jahre hat sich herauskristallisiert, dass selbst organisierte Gruppenarbeit mit der Notwendigkeit einhergeht, zu weniger hierarchischen Führungsstilen zu kommen. Eine Aufwertung und Neuprofilierung der Position des Meisters – d. h. nicht nur seine erweiterte Verantwortung für den Prozess, die betrieblichen Planungsaufgaben sowie die Prozessoptimierung – sondern zugleich seine weitgehende Entbindung vom operativen Tagesgeschäft, lässt gleichzeitig die Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Gruppe steigen.

Bei Sartorius electronics hat sich im Zuge der Reorganisation ein Führungsstandem herauskristallisiert. Aufgrund dieser Besonderheit musste nicht nur die Aufgabenverteilung und Rolle des Meisters (vormals Meister des Bereichs Bestücken), sondern zugleich auch die des Bereichsleiters (vormals Leiter des Prüffeldes) neu definiert werden. Der Bereichsleiter hat zusammen mit dem Meister die Verantwortung für den Produktionsprozess, die Materialbeschaffung, die Auftragsabwicklung sowie die Planung für die Investitionen. Darüber hinaus akquiriert der Bereichsleiter die Fremdaufträge und pflegt die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden. Wenngleich sich weder der Meister noch der Bereichsleiter vollständig aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen haben, hat sich trotz der Prozessnähe des Bereichsleiters auch das Aufgabenspektrum des Meisters um Planungsaufgaben erweitert.

Auf das ehrgeizige Engagement des Bereichsleiters ist ebenso die weitreichende Veränderung und Restrukturierung des Bereichs wie auch die Ausweitung des Umfangs der Fremdfertigung zurückzuführen. Hervorzuheben an seiner Rolle ist,

dass sein Aufgaben- und Verantwortungsbereich sich ganz im Sinne einer innovativen Arbeitspolitik weit gefasst ist, er dabei aber die Nähe zum Prozess und den Beschäftigten zu keiner Zeit aufgegeben hat.

Dass sich diese Konstellation so herauskristallisiert hat, liegt ursächlich in der weitreichenden Dezentralisierung des Bereichs, der inzwischen ohne weiteres als „Unternehmen im Unternehmen“ bezeichnet werden kann. Diese Entwicklung weiter zu forcieren, ist deshalb auch eine Vision des Bereichsleiters. Nicht nur wegen der beschriebenen Strukturen, sondern auch aufgrund der persönlichen Nähe und der relativ geringen Anzahl an Beschäftigten erinnert Sartorius electronics an einen Kleinbetrieb.

Die Führungskultur bei Sartorius electronics ist durch viele Erfahrungen der letzten Jahre vor allem durch eine sehr ausgewogene Fehlertoleranz geprägt. Damit ist natürlich nicht gemeint, dass jeder Fehler machen kann, wie es ihm oder ihr beliebt. Aber es ist deutlich geworden: Wenn ich Mitarbeiter, die teilweise Jahrzehnte in einem tayloristischen Arbeitssystem tätig waren, zur Übernahme neuer Tätigkeit und Verantwortung motivieren möchte, setzt das viel Vertrauen und Bereitschaft voraus, in der Anfangsphase Rückschläge zu akzeptieren. Fehler und Probleme sind zum Anlass für Lernen genutzt worden. Da bei Sartorius electronics weniger als zehn Prozent der Mitarbeiter keine neuen Aufgaben übernommen haben, musste sich eine vertrauensvolle Führungskultur mit hoher Fehlertoleranz entwickeln, weil man sonst in keinem Fall aus der eigenen Belegschaft heraus die Mitarbeiter für die vielen neuen Aufgaben gefunden hätte.

### **3.4 Kompetenzmessung mit dem KompetenzentwicklungsdIALOG**

Auf Anregung der Elektronikfertigung wurde im späten Sommer 2003 ein externer Workshop zur Bilanzierung der Rahmenbedingungen der Kompetenzentwicklung mit dem Instrument „Kompetenzentwicklungsdialog“ durchgeführt. Moderiert und fachlich angeleitet wurde der Workshop von Thomas Hardwig, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut in Göttingen und Entwickler des KompetenzentwicklungsdIALOGSs (Hardwig 2002, 2004). Der Workshop war ein guter Anlass für die Beteiligten, die Rahmenbedingungen der Kompetenzentwicklung in ihren Bereichen aus einer Vogelperspektive heraus einmal zu reflektieren.

Knapp ein Dutzend Mitarbeiter aus der Elektronikfertigung haben sich für die Tagesveranstaltung auf Vorschlag des Bereichsleiters zusammengefunden. Dabei

war die Zusammensetzung repräsentativ für den Bereich. Neben Fertigungsmitarbeitern waren der Gruppensprecher und Mitarbeiter aus dem administrativen Bereich anwesend.

Die ersten 30 Minuten verbrachten die Teilnehmer mit dem Ausfüllen des „Fragebogens zur Diagnose und Optimierung betrieblicher Kompetenzentwicklung“. In verschiedenen Themenfeldern (Arbeits- und Leistungsbedingungen, Kooperation, Führung und Kommunikation usw.) wurden zehn Dimensionen abgefragt und konnten auf einer 6er Skala zwischen „voll zutreffend“ und „trifft nicht zu“ bewertet werden. Die Ergebnisse der Befragung wurden während einer anschließenden Pause sofort von der Moderation ausgewertet, so dass danach mit den Ergebnissen gearbeitet werden konnte.

Auch wenn die Beurteilung durchweg positiv ausfiel, ergaben sich eine Reihe von Verbesserungsvorschlägen, die in der Folge umgesetzt werden sollten. Bemerkenswertes Ergebnis war zum einen, dass die Bemühungen des Personalbereichs um eine stärkere Präsenz vor Ort nachdrücklich unterstützt wurden und sich der Montagearbeitskreis über die Ziele der gesamtbetrieblichen Personalentwicklung auseinander setzen wollte. Zum anderen wurde die Position der unteren Führungskräfte als problematisch herausgestellt, weil die Befugnisse nicht ausreichten, um die Prozesse in den Gruppen optimal zu unterstützen. Hier wurden konkrete Verabredungen zur Weiterarbeit getroffen.

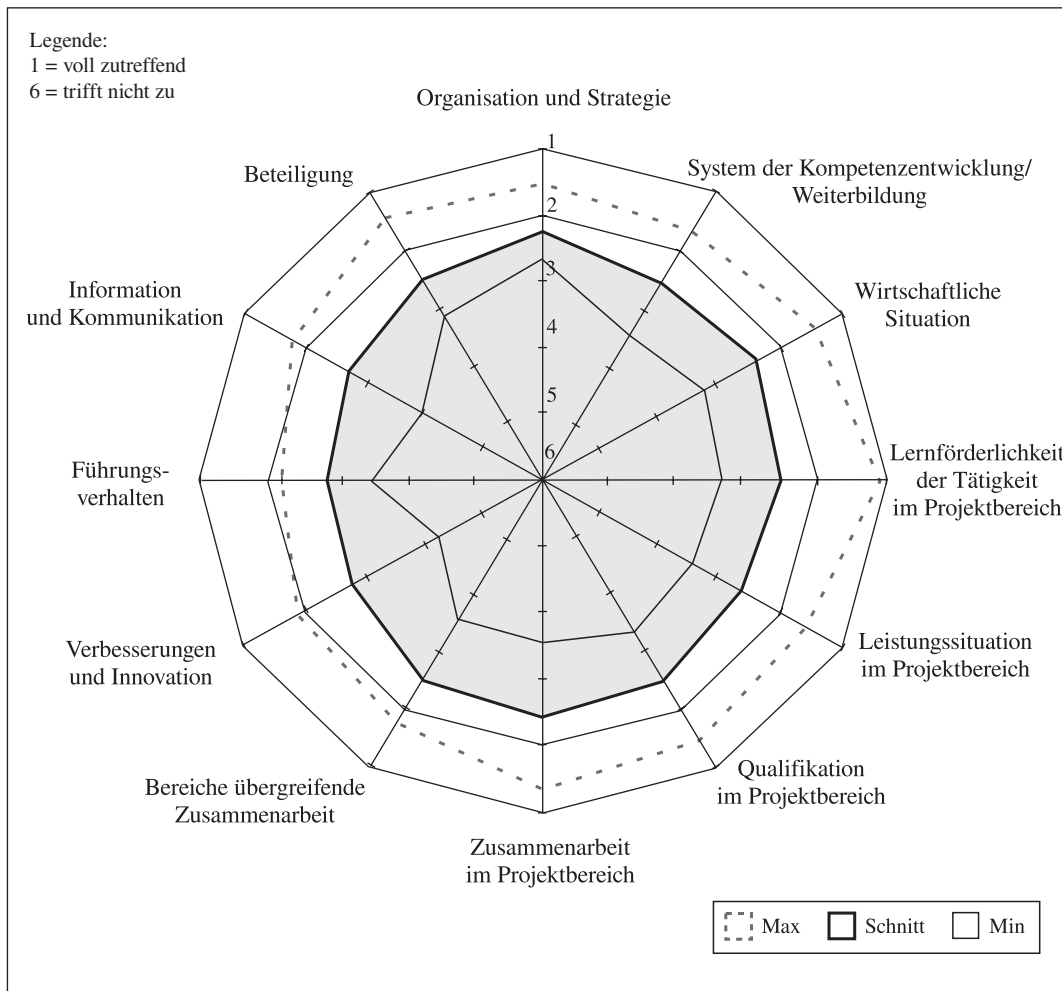
Als Resümee der Tagesveranstaltung blieb allen Beteiligten der Eindruck, dass „man doch schon ganz schön weit sei“. Die Ergebnisse sind zwar nicht im oberen Wertungsbereich (Abbildung 12, S. 100), aber das liegt wohl weit weniger an einer mittelmäßigen Situation, sondern vielmehr an dem offenen Wunsch der Beteiligten, dass es immer weitergehen müsse, d. h. an weiterhin hohen Ansprüchen. Und in so einer Situation sind übermäßig positive Einschätzungen in den Augen der Mitarbeiter eher unangebracht. Auf Nachfrage lautet die häufige Einschätzung: „Jaja, das haben wir schon erreicht. Aber da müssen wir noch besser organisiert sein und da steht zu viel Material rum ...“

### **3.5 Fazit**

Sartorius electronics lebt von hoher Qualität der Produkte und von international konkurrenzfähigen Preisen. Aber an erster Stelle steht eine Belegschaft von über 70 Mitarbeitern, die alles erst möglich gemacht haben. Und das haben sie nicht, indem man die Belegschaft in den turbulenten letzten Jahren durch hochbezahlte Spezialisten (=Facharbeiter) verstärkt hat, sondern weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Heft verstärkt selber in die Hand genommen haben.

## Abbildung 12

Ergebnisse aus dem Workshop „Wissensmanagement DIALOG“



Die Herausforderungen turbulenter Märkte, kurzer Produktlebenszyklen und innovationsfreudiger Produktionstechnologie hat die Belegschaft an breiter Front durch den Aufbau einer lernförderlichen Arbeitsorganisation angenommen:

- „Wir haben einen neuen Kunden, wer übernimmt die Betreuung?“
- „Wir brauchen Verstärkung in der Beschaffung, wer will sich anlernen lassen?“
- „Wir brauchen eine Vertreterin für die Prozessverantwortliche ‚Handbestückung‘, wer kann das leisten?“

Diese drei Fragen sind beispielhaft für viele in den letzten Jahren; sie wurden alle gelöst – und zwar durch Mitarbeiter aus dem Bereich. Fast alle Mitarbeiter haben gegenüber dem Start des ersten Projekts 1996 mehr Aufgaben und mehr Verantwortung übernommen. Veränderung ist Normalität, und neue Herausforderungen werden ohne Zetern und Zaudern angenommen. Die Rahmenbedingungen von der Prämie bis zur Transparenz haben die Mitarbeiter für die neuen Rollen befähigt.

Das lernende Unternehmen ist das Ergebnis von acht Jahren systematischer Kompetenzentwicklung, und inzwischen ist das System erfolgreich etabliert.

## **Literatur**

Betriebsvereinbarung über Gruppenarbeit und Prämienentlohnung. Göttingen 1995

Hardwig, T.: Der KompetenzentwicklungsDIALOG als ein Beitrag zum betrieblichen Wissensmanagement. In: QUEM-Bulletin 2'2002, S. 17-23

Hardwig, T.: Steuerung betrieblicher Entwicklungsprozesse mit dem KompetenzentwicklungsDIALOG. In: Gergs, H.-J.; Wingen, S. (Hrsg.): Qualifizierung von Beschäftigten in der Produktion. Praxishandbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer. Eschborn 2004, S. 267-277

## **4 Unternehmenserfolg durch Dezentralisierung von Organisation, Unternehmerkompetenz und Führung (WiB Sample B)**

*Franz J. Heeg, Gabriele Schwarz, Marita Sperga*

### **4.1 Veränderung als kontinuierliche betriebliche Aufgabe**

Unternehmen sind in der heutigen Zeit gefordert, sich in einem dynamischen und instabilen Markt zu bewegen und zu bewähren. Durch steigenden weltweiten Handel und hohe Qualitätsforderungen von Kunden sehen sich Unternehmen einem sich permanent verändernden Markt gegenüber, der von ihnen eine entsprechende Anpassung fordert, um dem schärfer werdenden Wettbewerb standhalten zu können. Dies galt und gilt auch für die acht Unternehmen, die im Rahmen des Best-Practice-Projekts in ihren Veränderungsprozessen wissenschaftlich begleitet wurden. Mit dem Ziel, über eine geeignete Personal- und Organisationsentwicklung das Potenzial der Unternehmen zu Flexibilität und Innovationsfähigkeit im Sinne einer lernenden Organisation zu steigern, durchliefen insbesondere die kleinen und mittelständischen Unternehmen des Samples B grundlegende Umgestaltungsprozesse.

Im Rahmen der Veränderungsprozesse waren die beteiligten Unternehmen mit der Schwierigkeit konfrontiert, dass ihre z. T. über Jahrzehnte gewachsenen Organisations- und Kommunikationsstrukturen einerseits sowie das berufliche Selbstverständnis der betrieblichen Akteure – Führungskräfte wie Mitarbeiter – andererseits nicht mehr ausreichend passfähig waren zu den Anforderungen, die ein schnelleres Reagieren auf einen komplexen und dynamischen Markt mit sich bringen. Die hiermit einhergehenden Schwierigkeiten drückten sich beispielsweise darin aus, dass die Mitarbeiter durch eine patriarchische oder auch „behördlich“ geprägte Unternehmenskultur in eigenständigem Denken und Handeln in unternehmerisch-gestalterischen Zusammenhängen nicht geübt waren, weil dies in der Vergangenheit nicht erforderlich oder nicht erwünscht war.

Zu Beginn der Veränderungsprozesse versuchten Unternehmensleitungen in manchen Fällen, diese Innovationsdefizite auf Seiten der Mitarbeiter zu kompensieren, indem sie zunächst alleinige Ideengeber und Innovationspromotoren waren. Dies führte in der Regel dazu, dass sich die Unternehmensleitung über kurz oder lang

überlastete, da auch alle anderen betrieblichen Entscheidungen im Wesentlichen bei ihr lagen.

Um marktgängige neue Geschäftsfelder zu entwickeln und komplexere Kundenanforderungen bedienen zu können, wurden neben intensiver Personalentwicklung fehlende Kompetenzen ergänzt, indem neue, bereits ausgebildete Mitarbeiter eingestellt wurden – häufig mit einem höheren Bildungsabschluss und jüngeren Alters als im ursprünglichen Betrieb üblich und mit anderen Auffassungen von Führung und Eigenverantwortung. Dies war einerseits als potente Ressource im Unternehmen gewollt, andererseits passte es nur bedingt in die vorhandenen Strukturen. In einer solchen Phase entsteht ein Nebeneinander verschiedener Unternehmenskulturen und damit verbundenen Handlungsweisen: zum einen diejenigen, die die von außen hinzugekommenen Mitarbeiter aus ihrer jeweiligen bisherigen Berufserfahrung aus anderen Unternehmen mitbringen, und zum anderen derjenigen Kultur und Handlungsweise, die der gewachsenen Struktur im betrachteten Unternehmen entspricht – wobei letztere nicht notwendigerweise homogen ist, sondern auch aus Mitarbeitern besteht, die die anstehenden Veränderungen begrüßen und im Vergleich zu anderen Mitarbeitern die daraus abzuleitenden neuen Anforderungen schneller umsetzen. In der Folge werden dann dieselben Arbeitsabläufe von den jeweiligen Mitarbeitern verschieden ausgeführt, wodurch es in der Zusammenarbeit innerhalb von Teams und insbesondere an den Schnittstellen zu anderen Bereichen teilweise zu erheblichen Reibungsverlusten kommt. Fehlerhäufung und wiederholte zeitraubende Rücksprachen sowie Konflikte zwischen den betrieblichen Akteuren sind die Folge.

Diese Phase kann als Wachstumskrise (Glasl/Lievegoed 1993) oder besser Veränderungskrise bezeichnet werden, da die Anpassung der Unternehmen an sich verändernde Rahmenbedingungen nicht notwendigerweise mit einem Wachstum einher geht. Diese Phase ist gekennzeichnet durch einen Ordnungsübergang (Haken 1990, Schiepek u. a. 1998). Die alte nicht mehr funktionale Ordnung ist in Frage gestellt und beginnt sich aufzulösen, während die neue Ordnung noch nicht gestaltet und bei weitem noch nicht etabliert ist. Im Übergang von einer Ordnung zur anderen entstehen Fluktuationen und die Situation erscheint z. T. chaotisch. Das Unternehmen ist einerseits destabilisiert und die Mitarbeiter sind teilweise verunsichert, andererseits eröffnet dieser Ordnungsübergang die Chance, produktive zukunftsweisende Impulse in die neue Ordnung aufzunehmen.

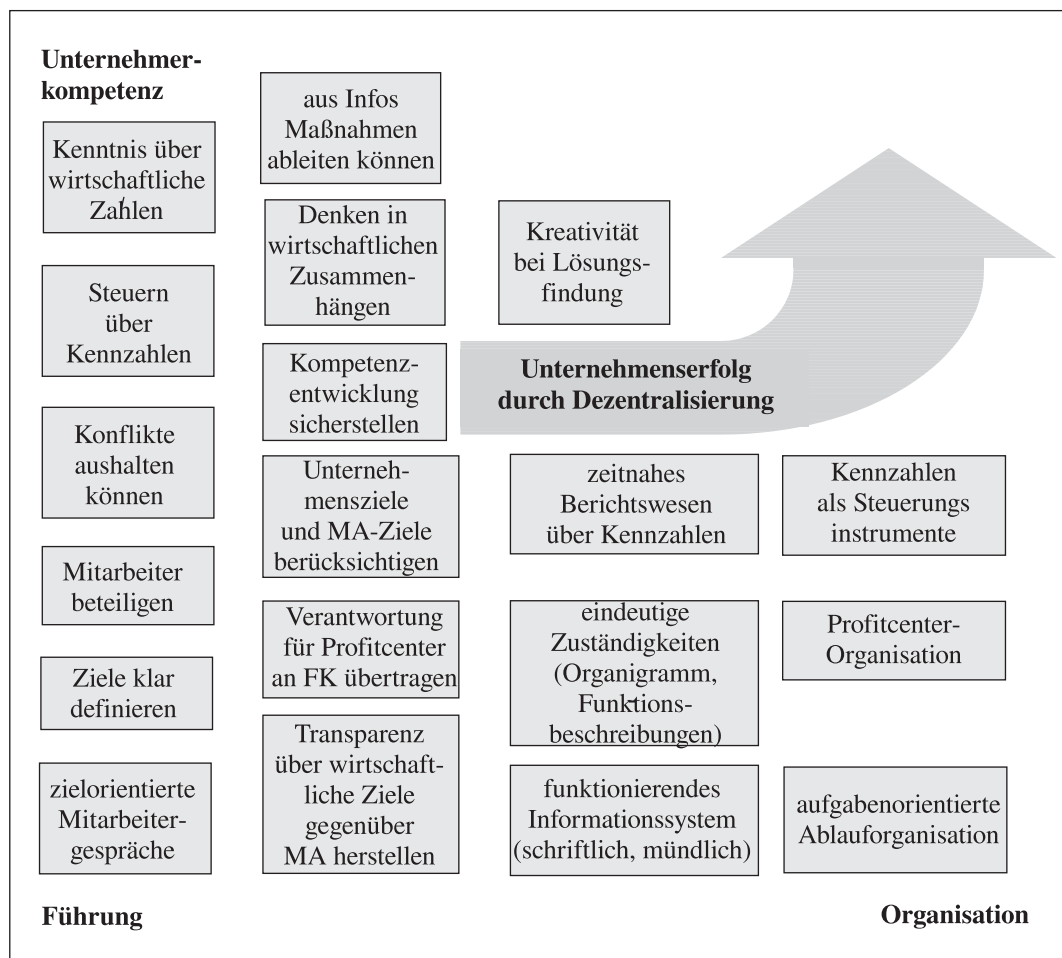
Zentrales Ergebnis der wissenschaftlichen Begleitung ist, dass sich für ein erfolgreiches Management von Innovationen unter Bedingungen von Dynamik und Instabilität eine Dezentralisierung von Organisationsstruktur, unternehmerischem Denken und Führungshandeln als günstig erwiesen hat. Der Vorteil einer solchen dezentralen Ordnung besteht darin, dass solchermaßen aufgestellte Unternehmen flexibel genug in sich ändernden Rahmenbedingungen agieren können. Dies ist



insofern von Bedeutung, da Anpassungsprozesse keine einmaligen Kraftakte sind, sondern angesichts der Dynamik und Instabilität von Rahmenbedingungen einen kontinuierlichen Prozess zukünftiger Unternehmensentwicklung darstellen.

Für den Prozess der Dezentralisierung konnten in den drei Feldern Organisation, Unternehmerkompetenz und Führung die in den folgenden Abschnitten beschriebenen und in Abbildung 1 dargestellten Merkmale identifiziert werden.

**Abbildung 1**  
Merkmale erfolgreicher Dezentralisierung



## 4.2 Dezentralisierung der Organisation

Eine dezentralisierte Organisation erfordert, um erfolgreich sein zu können:

- eine Definition dezentraler Einheiten,
- eine strikt arbeitsorientierte Prozessorganisation,
- eine durchgängige Zuweisung von Verantwortung (für Kosten, Erträge, Produkte, Prozesse und beteiligte Personen) an die dezentralen Einheiten,

- ein entsprechend gestaltetes Informationssystem (nicht-rechnergestützt und rechnergestützt) sowie
- Zielvereinbarungen und Kennzahlen als Steuerungsinstrumente.

### *Arbeitsorientierte Prozessorganisation*

Alle Geschäftsprozesse erfüllen bei einer arbeitsorientierten Prozessorganisation folgende Bedingungen:

- Sie sind maximal einfach und transparent gestaltet.
- Sie sind konsequent so ausgestaltet, dass die Aufgabenträger (diejenigen, die die Tätigkeiten durchführen) die ihnen zugewiesenen Aufgaben optimal bearbeiten können.
- Sie sind so gestaltet, dass der Anforderungsschwerpunkt der Prozessaufgaben auf den konkreten Inhalten liegt und nicht auf den Rahmenbedingungen der Erfüllung organisatorischer Bedingungen o. Ä.
- Sie ermöglichen eine selbstständige Aufgabendurchführung und Prozessüberwachung und führen zu einer Kompetenzerweiterung und -erhöhung der Aufgabenträger im Prozess.
- Sie erlauben die Entwicklung und Erweiterung des Handlungsspielraums der beteiligten Aufgabenträger durch konsequentes Führen, Steuern über vereinbarte Ziele und hieraus abgeleitete Kennzahlen.

In den begleiteten Unternehmen erfolgte dies in unterschiedlicher Art und Weise und in unterschiedlicher Ausprägung. Die konsequente Sicht der arbeitsorientierten Prozessorganisation befand sich bei allen im Anfangsstadium, insbesondere in Bezug auf Führungsprozesse und in Bezug auf die konkret inhaltsbezogenen Ziele, Zielvereinbarungen und Kennzahlen.

### *Zuweisung von Verantwortung an die dezentralen Einheiten*

Eine konsequente Zuweisung von Verantwortung (für Produkte, Dienstleistungen, deren Qualität, Kosten und Erträge sowie für Prozesse der Produkt- bzw. Dienstleistungserbringung, Strukturen und Personal und deren Kompetenzen) erfordert

- einerseits das Vorhandensein von motivierten, unternehmerisch denkenden und handelnden Personen auf allen betrieblichen Ebenen sowie
- die permanente Kompetenzentwicklung dieser Personen,
- andererseits eindeutige organisatorische Regelungen und Rahmenbedingungen, die die Nutzung der Verantwortung und des Verantwortungsspielraums überhaupt erst ermöglichen.

Hier bietet sich jedwede Form von dezentraler Profitcenter-Organisation an, in der die Verantwortungsbereiche in transparenter Form festgelegt und weder hierarchische Durchgriffe noch Rückdelegation möglich sind.

Eindeutige Ziele, erwartete Ergebnisse, Kriterien zur Zielerreichung und deren Ausprägung (Kennzahlen) sowie eine eindeutige Aufgabenzuordnung und eindeutige Zuordnung zu vor-, neben- und nachgeordneten Stellen müssen definiert sein, „controlled“ werden und die Ergebnisse des Controllings permanent und zeitnah an die Aufgabenträger rückgekoppelt werden.

### *Informationssystem für die dezentrale arbeitsorientierte Prozessorganisation*

Die beiden bisher erläuterten Merkmale erfolgreicher Dezentralisierung bilden die Basis für ein entsprechend gestaltetes Informationssystem, das den unterschiedlichen betrieblichen Ebenen (Unternehmensleitung, Leitungen der dezentralen Bereiche bis zur operativen Ebene) in angemessener Form (verständlich, nachvollziehbar, korrekt, zeitnah, direkt zur Umsetzung im Prozess geeignet) die zur Prozessplanung und Steuerung erforderlichen Daten zur Verfügung stellt (nicht-rechnergestützt und rechnergestützt, je nach Ausgestaltung und Art der Geschäftsprozesse und der sich darin befindlichen Aufgaben). Hierbei spielen nicht nur quantitative Größen eine Rolle. Auch qualitative Aussagen über Kunden, Art und Weise der Aufgaben- und Prozessdurchführung, über hieran beteiligte Personen usw. sind von besonderer Bedeutung – insbesondere auch im Abgleich von unterschiedlichen Vorgehensweisen zur Aufgabendurchführung: Hier greift die Best-Practice-Idee am vollständigsten.

Bei Erfassung der beispielsweise verschiedenen Arten der Aufgabenerledigung wird diejenige Variante mit dem bestem Ergebnis ermittelt und dann an alle übrigen Aufgabenträger zur zukünftig allgemein anzuwendenden Arbeitsweise weitervermittelt. Dies ist etwas anders als das – ebenfalls durchaus sinnvolle – Wissensmanagement, das in einigen der begleiteten Unternehmen erarbeitet wurde. Leider fehlte das Management des „Nicht-Wissens“, das Treffen von Entscheidungen beispielsweise unter Nicht-Wissen bzw. Nicht-genau-Wissen.

Bei den vorstehenden Ausführungen zu Merkmalen erfolgreicher Dezentralisierung ist zu beachten, dass diese konsequent einen Beitrag leisten zum Erfolg der jeweiligen Organisationseinheit (aus struktureller Sicht) bzw. des jeweiligen Geschäftsprozesses (aus prozessualer Sicht) und dann auch direkt zum Unternehmenserfolg insgesamt. Das Kriterium „Kommunikation in einer Gruppe“ und die entsprechende Kenngröße hierfür bzw. die ermittelten Ausprägungen sind beispielsweise nur dann von Bedeutung für das Unternehmen, wenn ein eindeutiger Zusammenhang hierüber zum Unternehmenserfolg besteht und ermittelt werden

kann als Basis zur Bewertung und damit zur Optimierung (im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses). Ist dieser Zusammenhang im Einzelfall nicht eindeutig darstellbar, mag die ermittelte Größe von theoretischer Bedeutung sein; praxisrelevant und unternehmensrelevant ist sie nicht und kann somit in erster Näherung vernachlässigt werden. Der Fokus ist auf diejenigen Größen zu richten, die einerseits aufgaben- und prozessrelevant sowie andererseits direkt und eindeutig unternehmensrelevant sind.

### *Kennwerte als Steuerungsinstrument*

Neben der kosten- und ertragsbezogenen Betrachtung ihres Verantwortungsbereichs muss es für die Führungskräfte möglich sein, ihren Bereich über weitere Kennzahlen (z. B. qualitätsbezogene oder kompetenzbezogene) zu steuern. Dabei hat es sich als sinnvoll erwiesen, unternehmensspezifische und wenn nötig darüber hinaus Profitcenter-spezifische Kennzahlen zu definieren, die zugehörigen Betriebsdaten zu erfassen und zeitnah zur Verfügung zu stellen. Die bereichsübergreifende und bereichsspezifische Erarbeitung von Kennzahlen hatte den positiven Effekt, sich mit der Qualität (inklusive Prozessqualität) der eigenen Arbeit kritisch auseinander zu setzen und dabei im Sinne einer Balanced Scorecard die verschiedenen Bedarfe von Kunden, Mitarbeitern, Unternehmen und ggf. von weiteren Netzwerkmitgliedern sowie den Innovationsbedarf des Unternehmens und dem ggf. daraus folgenden Personalentwicklungsbedarf zu berücksichtigen. Das Berichtswesen über Kennzahlen muss dabei zeitnah erfolgen, damit eine rechtzeitige Steuerung über die Auswertung der Kennzahlen möglich wird (hierzu s. o. im Abschnitt „Informationssystem ...“ zu qualitativen Größen).

## **4.3 Dezentralisierung der Unternehmerkompetenz**

Als ein entscheidender, aber auch anspruchsvoller Erfolgsfaktor hat sich die Dezentralisierung des unternehmerischen Denkens und Handelns auf die Führungskräfte und Mitarbeiter erwiesen. Dies bedeutete zunächst, den Führungskräften der einzelnen Profitcenter über den von ihnen verantworteten Bereich wirtschaftliche Zahlen regelmäßig zur Verfügung zu stellen und diese dabei so aufzubereiten, dass sie auch für Führungskräfte, die keine buchhalterische Ausbildung haben, verständlich waren. Führungskräfte und teilweise auch deren Mitarbeiter erfuhren, welche fixen und variablen Kosten für ihren Bereich, bezogen auf welche Produkte und Dienstleistungen, anfallen und welche Einnahmen dem jeweils gegenüber stehen. Erst auf dieser Basis war es den Führungskräften und Mitarbeitern möglich, in wirtschaftlichen Zusammenhängen zu denken.

Insbesondere in „behördlich“ oder als Verein organisierten Unternehmen war eine solche wirtschaftliche Betrachtung der eigenen Arbeit zunächst sehr ungewohnt, aber auch in zentral geführten klassischen Unternehmen standen mittleren und unteren Führungskräften solche Informationen nicht zur Verfügung und waren somit nicht Bestandteil ihres Denkens und Handelns. Die Bereitstellung der verschiedenen Informationen (wirtschaftliche Zahlen und weitere Kennzahlen) ist jedoch nur eine Voraussetzung für unternehmerisches Denken und Handeln. Notwendig ist es, aus der Interpretation der Informationen und Daten konkrete Ziele und konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung abzuleiten und diese auch umzusetzen.

Dezentralisierung bedeutet dabei für die Führungskräfte und Mitarbeiter, einerseits den eigenverantworteten Bereich selbstorganisiert zu gestalten und ihn dabei andererseits in seiner Vernetztheit mit anderen Bereichen zu erkennen. Das eigene Handeln muss in seinen Auswirkungen auf die gesamte Prozesskette eingeordnet und bewertet werden können. Es muss für die Führungskräfte und Mitarbeiter möglich sein, Entscheidungen auf Basis dieser Zusammenhänge treffen zu können und treffen zu dürfen.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des unternehmerischen Denkens und Handelns ist die Kundenorientierung. In der Dezentralisierung bedeutet dies, als Führungskraft für den verantworteten Bereich im Blick zu haben, welchen direkten oder indirekten Beitrag dieser zum Kundennutzen leistet und wie zufrieden die Kunden mit diesem Beitrag sind. Die Kundenzufriedenheit systematisch zu erheben (z. B. in Form von Fragebogenaktionen oder regelmäßig bei Abschluss eines Auftrages) hat sich dabei zum einen als wichtige Informationsquelle für konkrete Verbesserungsmaßnahmen erwiesen, als auch zum anderen bei positiven Ergebnissen dazu beigetragen, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen und ihr Selbstwertgefühl zu stärken.

Neben einer Dezentralisierung von stabilisierenden unternehmerischen Aufgaben, die den bestehenden Betrieb und die laufenden Aktivitäten betreffen, hat es sich als sinnvoll erwiesen, auch bei dynamisierenden unternehmerischen Aufgaben (Glasl/Lievegoed 1993) die dezentralen Bereiche maßgeblich zu beteiligen. Unter dynamisierende Aufgaben sind solche zu fassen, die sich auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen oder neuer Organisationsformen und neuer Strategien beziehen. Kreativität bei der Lösungsfindung für Neuentwicklungen oder bei Problemen allein der Unternehmensleitung zuzuordnen, überfordert diese langfristig und lässt vorhandenes kreatives Potenzial der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen ungenutzt.

Entscheidend für eine erfolgreiche Dezentralisierung von Unternehmerkompetenz war, dass die Führungskräfte die Verantwortung für ihren Bereich auch tatsächlich übernehmen wollten und diesen aktiv gestalteten. Im günstigen Fall

ist aus der Erweiterung ihrer Kompetenzen, aus dem Erkennen von Zusammenhängen und der direkteren Beteiligung an der Gestaltung des Unternehmens bei etlichen Führungskräften eine intrinsische Motivation erwachsen, ihren Bereich eigenverantwortlich zu gestalten und Verantwortung hierfür zu übernehmen. Eine Dezentralisierung von Unternehmerkompetenz stößt jedoch dort an Grenzen, wo Führungskräfte nicht bereit oder in der Lage sind, die ihnen übertragene Verantwortung übernehmen zu wollen bzw. ausfüllen zu können. Besonders erschwert ist dieser Prozess in solchen Unternehmen, in denen in langer Tradition unternehmerisches Denken und Handeln von Führungskräften nicht gefordert wurde bzw. nicht erwünscht war. Bei Veränderungsprozessen, die auf eine Dezentralisierung abzielen, stellt sich für die Führungskräfte die Frage, welche Vorteile und welchen Nutzen sie durch eine Verantwortungsübernahme haben. Diese Frage gilt es zu beantworten, wenn der Veränderungsprozess nachhaltig erfolgreich verlaufen soll. Es ist auf Dauer nicht zielführend, wenn in einem System zusätzlich Energie aufgebracht werden muss, um Führungskräfte entsprechend zu motivieren und zu kontrollieren, um Verantwortungsübernahme zu erreichen.

Bei Einrichtung von zusätzlichen Stabsstellen oder bei langfristiger Einbindung von externen Unternehmensberatern zur Unterstützung betrieblicher Veränderungsprozesse ist daher rechtzeitig Vorsorge zu treffen, dass die von den Beratern/Stabsstellen übernommenen Aufgaben systematisch in das System re-implementiert werden, durch die Gestaltung entsprechender Strukturen und die Verantwortungszuordnung zu Führungskräften aus der Linie.

Korrespondierend zu dieser Anforderung, auf Seiten von Führungskräften Verantwortung zu übernehmen, besteht für das Top-Management die gleichermaßen herausfordernde Aufgabe, Verantwortung tatsächlich zu delegieren und entsprechend loslassen zu können. D. h. im Veränderungsprozess muss sich auf Seiten des Top-Managements ein Zutrauen und Vertrauen in und auf die Führungskräfte vollziehen. Gelingt dies nicht, ist eine erfolgreiche Dezentralisierung zum Scheitern verurteilt. Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen wollen und können, werden frustriert und verlassen, wenn sie können, ggf. das Unternehmen. Führungskräfte, die die Verantwortung nicht wirklich wollen, stabilisieren gemeinsam mit dem nicht loslassen könnenden Top-Management das alte System. Es entsteht eine Pseudo-Dezentralisierung. Die in vielen Jahren auf beiden Seiten eingespielten Muster der Zusammenarbeit müssen mühevoll verändert und neu erarbeitet werden – mit allen emotionalen, motivationalen, handlungs- und wertesystembezogenen Aspekten.

## 4.4 Dezentralisierung der Führung

Unternehmenserfolg ist geprägt durch multifaktorielle dynamische Prozesse, die sich nicht ausschließlich auf effektive Wertschöpfungsprozesse beziehen. Kontinuierliche Leistungen aller am Unternehmen Beteiligten bestimmen den nachhaltigen Erfolg, wobei Führungskräfte eine Schlüsselposition einnehmen. Sie tragen mit der Initiierung und Koordinierung des beruflichen Handelns ihrer Mitarbeiter unter instabilen, komplexen Bedingungen des Marktes, der Globalisierung und der Entwicklung innovativer Produkte eine hohe Verantwortung, nicht zuletzt für die Mitarbeiterauswahl und vor allem für eine in den Arbeitsprozess integrierte Kompetenzentwicklung. Ziel ist die Sicherung von Arbeitsergebnissen und beruflicher Erfolg aller Beteiligten bezogen auf Prozess- und Produktqualität.

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen verfügen weder über die personellen noch die finanziellen Ressourcen der Großbetriebe. Weitere Besonderheiten – wie Eigentum und Haftung, d. h. enge Bindung von Eigentümer und Unternehmen, direkte persönliche Verantwortung für die Unternehmensleitung und alle unternehmensrelevanten Entscheidungen, räumliche und zeitliche Nähe zu fast allen Mitarbeitern – bestimmen einen häufig praktizierten situationsbezogenen Führungsstil. Hinzu kommt eine unmittelbare Teilnahme am Betriebsgeschehen sowie eine eher auf akut entstehenden Bedarf reagierende kurzfristige Planung. Flexibilität des Führungsverhaltens ist der Schlüssel zum Erfolg.

Unsere Begleitung ergab, dass es Wege und Instrumentarien gibt, erfolgreiche Kompetenzentwicklung sowohl im Führungsteam als auch bei Mitarbeitern zu praktizieren. Neben dem Veränderungswillen der Akteure und getragen durch vor allem wirtschaftliche Zwänge haben sich in allen begleiteten Unternehmen klar zeitlich abgegrenzte, zielorientierte Projekte mit eindeutiger Personalverantwortung (piecemeal engineering) als erfolgreich erwiesen. Diese Projekte orientieren sich an aktuellen und künftigen Problemen und stecken einen Rahmen für Veränderungen beim systemischen Handeln vor allem der Führungskräfte. Besondere Schwerpunkte bilden dabei die Schaffung von Rahmenbedingungen für ein leistungsorientiertes Betriebsklima, die intrinsische und extrinsische Leistungsanreize enthalten.

Führungskräfte und Eigentümer sichern den Unternehmenserfolg durch folgende Faktoren:

- Eine gut entwickelte interne Kommunikation, die sich in Transparenz von klaren, verbindlichen Leitbildern und Zielen zeigt, ist die Basis für das tägliche Handeln und dient der Handlungsorientierung.
- Bei der Evaluation persönlicher Konstrukte im Handeln von Führungskräften (Heeg/Schwarz/Sperga 2004) wurden deutliche Unterschiede in

den Angaben zu individuellen Zielen und zu Zielen des Unternehmens ausgewiesen. In einem Großbetrieb waren die Ziele des Unternehmens quantitativ und qualitativ höher als die individuellen Ziele. In den begleiteten Kleinbetrieben gaben die Führungskräfte sehr aussagekräftige Ziele zu ihrer eigenen Führungstätigkeit an, waren jedoch in der Darstellung der Ziele des Unternehmens weniger konkret. Die klaren Aussagen der Führungskräfte zu ihrer unmittelbaren Verantwortung in kleinen und mittelständischen Unternehmen unterstützen die Annahme, dass die Identifikation und das Handeln für das gesamte Unternehmen verbessert werden muss.

Im Ergebnis dieser Untersuchungen wurden in Kleinbetrieben gemeinsam Leitbilder und Ziele erarbeitet. Solche festgeschriebenen Unternehmensziele waren in einem Unternehmen für das Jahr 2003 z. B.:

- Der Umsatz wurde im Vergleich zum Vorjahr um 10 Prozent gesteigert.
- Die Kundenzufriedenheit verbesserte sich um 0,5 Punkte (auf einer Skala von 1 bis 6).
- Zwei neue Auslandspartnerschaften sind entstanden.
- Ein Prämiensystem für einen Bereich ist eingeführt.
- Ein Zielvereinbarungssystem auf der Grundlage der „Balanced Scorecard“ ist erstellt.
- Fünf Verbesserungsprozesse sind initiiert und abgeschlossen.

Diese Ziele, bezogen auf ein Jahr, waren realistisch, messbar und terminiert. Da alle Führungskräfte die Ziele gemeinsam mit der Unternehmensleitung festlegten, wurden diese auch im betrieblichen Alltag gelebt. Regelmäßige Treffen der Führungskräfte mit einem externen Moderator unterstützten die Realisierung der Ziele. Zudem wurde eine „Charta“ als gemeinsam erarbeitetes Leitbild für das Unternehmen verabschiedet. Darüber hinaus gibt es gemeinsam vereinbarte „Leitsätze für vorbildliche Führung“. Hierzu gehören beispielsweise die „zehn goldenen Regeln zur Besprechungskultur“:

1. Die Einladung ist präzise zu formulieren und an alle relevanten Teilnehmer zu verschicken.
2. Vor- und Nachbereitung sind für jeden Teilnehmer Pflicht.
3. Termintreue ist unser Grundsatz.
4. Jede Besprechung wird moderiert. Moderation wird dabei als Chance zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter betrachtet.
5. Jeder Teilnehmer ist für die Effektivität und Zielorientiertheit von Besprechungen mit verantwortlich.
6. Rote und gelbe Karten sind Hilfsmittel, damit die Besprechungen zielorientiert bleiben.
7. Feedback zum Ende der Besprechungen ist Pflicht.



8. Relevante Besprechungsergebnisse sind an betroffene Mitarbeiter weiterzugeben.
9. Besprechungsergebnisse sind umzusetzen und zu kontrollieren.
10. Festgelegte Spielregeln gelten für alle.

Diese einfachen, fast selbstverständlichen Regeln halfen, die Besprechungskultur zu verbessern.

Besondere Schwierigkeiten bestehen in vielen Unternehmen bei der Umsetzung des wirtschaftlichen Denkens und Handelns der Mitarbeiter, mitunter auch einzelner Führungskräfte. Dezentralisierung bedeutet, eine Transparenz hinsichtlich wirtschaftlicher Ziele gegenüber den Führungskräften und Mitarbeitern herzustellen. Dazu gehören detaillierte, vor allem verständliche Aussagen über wirtschaftliche Zahlen und Angaben zu Teilzielen von Abteilungen und Bereichen des Unternehmens. Das Jahresziel einer Umsatzsteigerung um zehn Prozent ist für die Beiträge der einzelnen Abteilungen aufzuschlüsseln und muss in die Mitarbeitergespräche als Teil des wirtschaftlichen, unternehmerischen Denkens einfließen und sich in den Zielvereinbarungen niederschlagen.

Die Führungskräfte können den Mitarbeitern an einfachen Beispielen den effektiven Umgang mit personellen und finanziellen Ressourcen verdeutlichen, wie in einem beobachteten Fall, bei dem trotz hellen Sonnenscheins wiederholt die Beleuchtung eingeschaltet blieb. Die Mitarbeiter sollen sich mitverantwortlich fühlen für das Betriebsergebnis, sie müssen ihre Gestaltungsmöglichkeiten kennen und wahrnehmen können.

Eine Beteiligung der Mitarbeiter bei der Sicherung des Unternehmenserfolges kann durch die Übertragung von Verantwortung, immer gepaart mit entsprechenden Befugnissen, erreicht werden. Nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens sind jedoch bereit, Verantwortung zu übernehmen. Ihnen fehlen aus den unterschiedlichsten Gründen intrinsische Anreize wie Motive nach Sinngebung, Selbstverwirklichung und Erfolg. Vielmehr ist es die Aufgabe jeder Führungskraft, solche Mitarbeiter in ihren Kompetenzen zu fördern, die bereit und in der Lage sind, klar begrenzte Verantwortung zu übernehmen. Durch stetig wachsende Anforderungen lernen ausgewählte Mitarbeiter, Probleme zu lösen und sich selbstorganisiert Erfolge zu erarbeiten.

Die Übertragung von Verantwortung bezog sich in den begleiteten Unternehmen auf unterschiedlichste Teilprojekte im Veränderungsprozess, wie die Einführung von

- Mitarbeitergesprächen (siehe Abschnitt 6, S. 137),
- Balanced Scorecard,

- Reklamationsmanagement,
- Führungswerkstatt,
- Mitarbeiter auf Zeit,
- Mitarbeiterzeitschrift oder
- Kundenorientierungstraining.

Erfolgreiche Unternehmen bestätigen, dass Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen ein notwendiges und effektives Führungsmittel sind, das konsequent einmal pro Jahr stattfinden sollte. Mit entsprechenden Hilfsmitteln (z. B. Fragebogen) kann es zur Selbst- und Fremdanalyse der Kompetenzen, Leistungen, Arbeitszufriedenheit und deren Bewertung genutzt werden. Dadurch werden die individuellen Ziele und Wünsche der Mitarbeiter und Führungskräfte stärker mit den Zielen des Unternehmens verzahnt. Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und Zielvereinbarungen werden im Ergebnis der Analyse in objektiver Form abgeleitet.

Im Ergebnis der wissenschaftlichen Begleitung unter Einsatz verschiedener Methoden (Evaluation persönlicher Konstrukte, Timeline, Projektaufstellungen) konnte ein deutlicher Kompetenzzuwachs bei Führungskräften und ausgewählten Fachkräften nachgewiesen werden. Durch eigene Kompetenzentwicklung in der Führungstätigkeit (z. B. neue Ideen für die Mitarbeitergespräche umsetzen, Verantwortung für Projekte und Arbeitsgruppen übernehmen und ausführen), durch interne Schulungen, Coaching und Einrichtung einer Stabsstelle für Personal- und Organisationsentwicklung wurden die Zielstellungen wesentlich unterstützt.

Das Sicherstellen von Kompetenzentwicklung als weitere unternehmerische Aufgabe ist bei einer zentralen Anbindung der für die Kompetenzentwicklung Zuständigen häufig mit dem Mangel behaftet, dass diese den konkreten Arbeits-/Aufgabeninhalten kein ausreichend großes Gewicht beimessen. Auch in den am Projekt beteiligten Unternehmen war teilweise die Schwierigkeit einer gezielten bedarfsgerechten Kompetenzentwicklung darin zu sehen, dass die seitens der Unternehmen einbezogenen Kompetenzentwicklungsinstrumente häufig auf allgemeinere Kompetenzen abstellen als auf die konkreten Arbeitsinhalte. D. h. sie waren nicht spezifisch abgeleitet von den konkreten betrieblichen Zielstellungen für die jeweiligen Teilprozesse, in denen die Aufgabenträger tätig waren. Eine Abschätzung des Nutzens der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und der Kompetenzentwicklung selbst blieben von ihrem Konkretisierungsgrad her so in einem nicht ganz genau fassbaren Bereich. Für die Zukunft ist es von besonderer Bedeutung, diese Konkretisierung und Optimierung der Arbeitsinhalte durchzuführen und auf ihrer Basis Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu entwickeln. Dezentral kann dies erfolgreich und effizient erfolgen, wie die Ergebnisse aus einigen der begleiteten Unternehmen zeigen.

Für die Übertragung von Verantwortung an Führungskräfte ist ein fehlertolerantes, angstfreies Betriebsklima herzustellen. Führungskräfte erwarten von der Unternehmensleitung Akzeptanz, arbeitsprozessbegleitende Informationen, Unterstützung, Feedback und entsprechende Handlungsspielräume. Bei kleinlichem Hineinregieren, ständigem Durchbrechen der Leitungslinien und sprunghaftem Verhalten der Unternehmensleitung entstehen Unsicherheiten, es wird sich kein angstfreies Betriebsklima entfalten können. Vielmehr werden die Führungskräfte darauf warten, wer als nächster bei einem Fehler „an den Pranger gestellt wird“. Dieser für Eigentümer von Unternehmen – im Vergleich zu angestellten Führungskräften – in stärkerem Maße bestehenden Barriere, Verantwortung wirklich zu delegieren, muss bei der Dezentralisation von Führung mit entsprechender Sensibilität begegnet werden, gegebenenfalls unterstützt durch externe Berater oder Coaches. Dieser Unterschied im Vergleich zu angestellten Führungskräften im Top-Management ist verständlich, denn Eigentum und Haftung bestimmen die persönliche Verantwortung des Unternehmers.

Mit dem Übertragen von Verantwortung verbindet sich einerseits die Fähigkeit, „Loslassen“ zu können und gleichzeitig andererseits Konflikte auszuhalten bzw. konstruktiv auszutragen. Konflikte werden als Chance zur Veränderung, als Veränderungs- und Verbesserungspotenziale konstruktiv genutzt. Die Methode des Perspektivenwechsels gibt die Möglichkeit des Verständnisses für eine andere Person, die Reflexion des eigenen Verhaltens ergibt Erkenntnisgewinn für künftige Situationen. Das schließt Offenheit und Vertrauen zu den Mitarbeitern ein und erfordert Transparenz von Misserfolgen und Lösungen zur Behebung von Problemen.

Zum Abschlussgespräch bilanzierte ein Unternehmer: „Wir haben viel gelernt und gemerkt, was wir nicht können. Wir haben die Fähigkeit erworben, uns von Vorurteilen zu befreien und lineares Lernen sowie Herangehen in systemisches umzusetzen. Organisationen können nur erfolgreich sein, wenn sie sich kontinuierlich hinterfragen und neu erfinden. Unser Unternehmen war nie besser aufgestellt, jetzt muss Effizienz und Effektivität besonders bei Führungskräften weiter gesteigert werden.“ Eine transparente Analyse zum Verlauf der Veränderungsprozesse, zu aufgetretenen Problemen und deren Lösungen sind Voraussetzung für den anhaltenden Unternehmenserfolg, gemessen an Umsatz und Umsatzrendite.

## **4.5 Fazit**

Abschließend ergibt die Dezentralisierung von Führung, Organisation und Unternehmerkompetenz insbesondere der Unternehmensleitung Zeit für strategisches Denken, Planen und Handeln. Es ist gekoppelt an eine permanente Analyse, Kon-

trolle, Information und Kommunikation sowie an das Treffen von Entscheidungen und schließt eine vorausschauende Problemanalyse, z. B. das Erkennen von latenten Gefahren durch Fusionen oder die Unternehmensnachfolge ein. Strategisches Handeln braucht Zeit, es wird – so zeigen einschlägige Zeitbudgetuntersuchungen – im Unternehmensalltag von aktuellen Aufgaben häufig verdrängt.

Die begleiteten Unternehmen erklärten zum Abschluss des Projekts „Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“, dass das Projektmanagement und die wissenschaftliche Begleitung mit den terminierten Ergebnisdiskussionen immer wieder gefordert waren, sich von Tagesaufgaben zu lösen und gemeinsam mit Führungs- und Fachkräften Strategien zur Weiterentwicklung von Organisation, Unternehmerkompetenz und Führung zu entwickeln. Diese zeigen sich in entwickelten Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien, möglichen strategischen Neuorientierungen. Dabei wird die Unternehmenskultur als unsichtbare Steuerungsgröße für das strategische Handeln angesehen. Zielorientierung, Mitarbeiterbeteiligung, Fehlertoleranz, Offenlegung von Misserfolgen und die Lösung von Problemen bestimmen über Erfolg oder Misserfolg der strategischen Unternehmensentwicklung.

Führung, Organisation und Unternehmerkompetenzen orientieren sich dabei an den

- Kundenbedarfen,
- Unternehmensbedarfen (Leistungs-, Finanzbedarfe),
- Mitarbeiterbedarfen,
- Innovationsbedarfen sowie an den
- Netzwerketeiligten-Bedarfen.

## **Literatur**

Glasl, F.; Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. Bern, Stuttgart 1993

Haken, H.: Synergetic. An Introduction. Berlin 1990

Heeg, F. J.; Schwarz, G.; Sperga, M.: Management von Innovationen in Zeiten von Dynamik und Instabilität. In: Jenewein, K.; Knauth, P.; Röben, P.; Zülch, G.: Kompetenzentwicklung in Arbeitsprozessen, Bildung und Arbeitswelt. Band 9, 2004. Baden-Baden, S. 313-329

Schiepek, G.; Wegener, C.; Wittig, D.; Harnischmacher, G.: Synergie und Qualität in Organisationen. Tübingen 1998

## **5 Fallbeispiel 3: Miele & Cie. KG**

### **Veränderungsprozesse aktiv unterstützen – Instrumente zur Kompetenzentwicklung von Prozessberatern, Projektleitern und Führungskräften**

*Joachim Faul*

#### **5.1 Betriebliche Ausgangssituation und Projektziele**

Die Miele-Gruppe mit Hauptsitz in Gütersloh beschäftigte am Ende des Geschäftsjahres 2003/2004 (30. Juni 2004) 15.122 Personen (Vorjahr: 15.190), davon 11.124 im Inland. Mitarbeiterintensivster Standort ist Gütersloh mit 4.812 Mitarbeitern, gefolgt von fünf weiteren Produktionsstandorten in Deutschland und je einem Werk in Österreich und Tschechien. Miele konnte im Geschäftsjahr 2003/2004 einen Gruppenumsatz von 2,15 Milliarden Euro (Vorjahr: 2,19 Milliarden EUR) erzielen. Davon entfielen 69 Prozent (Vorjahr: 67 Prozent) auf internationale Märkte. Außerhalb Deutschlands erzielte das Unternehmen eine Umsatzsteigerung von 2,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Inlandsumsatz ging aufgrund der schwachen Binnenkonjunktur und der damit verbundenen Kaufzurückhaltung um 9,1 Prozent zurück. In Investitionen flossen im Geschäftsjahr 2003/2004 135 Millionen EUR (Vorjahr: 126 Millionen EUR). Das entspricht 6,25 Prozent des Jahresumsatzes.

Die Produktpalette reicht von Waschautomaten und Wäschetrocknern über Geschirrspüler, Kühl- und Gefriergeräte, Herde, Backöfen, Kochmulden, Dunstabzugshauben, Kaffeevollautomaten, Dampfgarer, Staubsauger bis hin zu gewerblichen Geräten und Küchenmöbeln.

Das über einhundertjährige Familienunternehmen Miele (Gründung 1899), dessen Unternehmensphilosophie gekennzeichnet ist durch die sprichwörtliche Miele-Qualität, Langlebigkeit aller Geräte und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Fachhandel, hat ihre Position im Geschäftsjahr 2003/2004 trotz rückläufiger Branchenkonjunktur weltweit festigen können. Als international renommierte Premiummarke und Qualitätsführer für Haushaltsgeräte, gewerbliche Geräte und Küchenmöbel war Miele auch im Geschäftsjahr 2003/2004 international erfolgreich und lag in vielen Ländern beim Wachstum deutlich über dem Branchendurchschnitt.

Als Qualitätsanbieter und Innovationsführer auf dem Hausgerätemarkt ist das Unternehmen Miele einem zunehmenden Markt- und Kostendruck ausgesetzt. Die bewusste Unternehmensentscheidung zum Produktionsstandort Deutschland und die der Unternehmensphilosophie „Immer besser“ verpflichtete sprichwörtliche „Miele Qualität“ bedingen einen investitions- und kostenintensiven Entwicklungs-, Produktions- und Vermarktungsprozess, dem ein zunehmender Preisverfall insbesondere auf den Inlandsmärkten gegenübersteht. Eine adäquate Differenzierung zu preisaggressiven Mitbewerbern auf den derzeit gesättigten Märkten ist somit nur durch die Veränderung und Verschlanung bestehender Prozesse im Produktentwicklungs- und Produktionsumfeld, die Erhöhung der Innovationsfähigkeit und die Optimierung der Kostenstruktur möglich.

So wird auch der Erfolg der Miele & Cie. KG in zunehmendem Maße durch die Fähigkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte bestimmt, sich veränderten externen und internen Bedingungen vorausschauend anzupassen und sie aktiv zu gestalten. Die Miele Unternehmensphilosophie „Immer besser“ verdeutlicht den hohen Stellenwert von Innovations- und Veränderungsfähigkeit für das Unternehmen und seinen wirtschaftlichen Erfolg. Veränderung bedeutet dabei, die eingesetzten Methoden, die Unternehmensorganisation, aber auch das Verhalten und die Einstellungen der Prozessbeteiligten zu wandeln. Der zielgerichteten Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter mit dem Schwerpunkt Erhöhung der Veränderungskompetenz kommt dabei besondere Bedeutung zu.

Die Erhaltung und der Ausbau der Innovationsfähigkeit des Unternehmens bei gleichbleibend hoher Produkt- und Prozessqualität unter paralleler Optimierung der Prozesskosten werden zum entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Die dazu notwendigen Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften durch den Auf- und Ausbau geeigneter Instrumente zu stärken, ist zentrale Aufgabe der Personalentwicklung. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Mitarbeitergruppen zu identifizieren und zu fördern, die eine wesentliche Rolle im Innovationsprozess einnehmen und damit als zukünftige Erfolgsträger gelten.

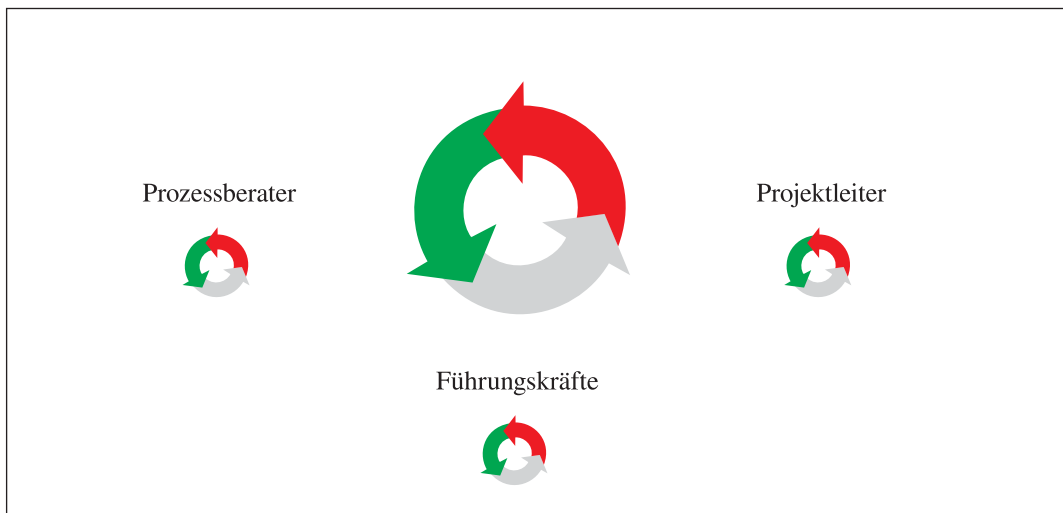
Neben der daraus resultierenden Erkenntnis, die notwendigen Kompetenzen von Linienführungskräften und Projektleitern im Konstruktions- und Entwicklungsumfeld entwickeln zu müssen, entstand bereits im Jahr 1996 die Idee, Prozessberatung als Instrument zur Unterstützung von Veränderungsprozessen bei Miele zu etablieren. Daraufhin wurde im Jahr 1997 ein erstes Konzept für Prozessberatung bei Miele entwickelt, dem im darauf folgenden Jahr die Entscheidung für die Einführung von Prozessberatung folgte. Parallel dazu erfolgte die erste Bewerbung im Rahmen des Forschungsprogramms „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel“. Dabei war es zunächst Ziel des Basisprojekts „Einsatz von zentralen und dezentralen Prozessberatern als Grundlage für arbeitsplatznahes Lernen“ (1996-2000), ein Instrumentarium für *Prozessberatung* bei Miele auf-

zubauen und Prozessberatung in ausgewählten Fachbereichen des Unternehmens einzuführen und damit das Lernen in Veränderungsprojekten und im Arbeitsprozess zu unterstützen.

Aufbauend auf den Ergebnissen dieses Projekts, schloss sich im Rahmen des BMBF-Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ von 2001 bis Ende 2003 eine weitere dreijährige Förderung für das Folgeprojekt „Veränderte Lernformen und lernbare Veränderungsformen“ in der Projektgruppe „Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“ an. Im Fokus der Maßnahmen dieses Aufbauprojekts stand zum einen die Weiterentwicklung und der Ausbau von *Prozessberatung* bei Miele. Da die Gestaltung von Veränderungen einen immer mehr an Bedeutung gewinnenden Bestandteil der Führungsaufgabe darstellt, wurden darüber hinaus Konzepte entwickelt, die den *Kompetenzaufbau der Führungskräfte* im Konstruktions- und Fertigungsumfeld unterstützen. Neben diesen Teilprojekten wurde der Entwicklung der *Veränderungskompetenz der Projektleiter* aus dem Konstruktions- und Entwicklungsumfeld besonderes Augenmerk geschenkt, und die Ergebnisse wurden in einem spezifischen Qualifizierungskonzept manifestiert. Ein weiterer Schwerpunkt war die *Vernetzung* und der Transfer von Wissen und Kompetenz unterschiedlicher Zielgruppen, die in diesem Zeitraum primär von für das Unternehmen entscheidenden Veränderungsvorhaben betroffen waren (Prozessberater sowie Führungskräfte und Projektleiter des Konstruktions- und Entwicklungsbereichs, Abbildung 1). Der werksübergreifende Austausch sollte durch den Aufbau professioneller Netzwerke gefördert werden.

### Abbildung 1

Zielgruppen des Aufbauprojekts



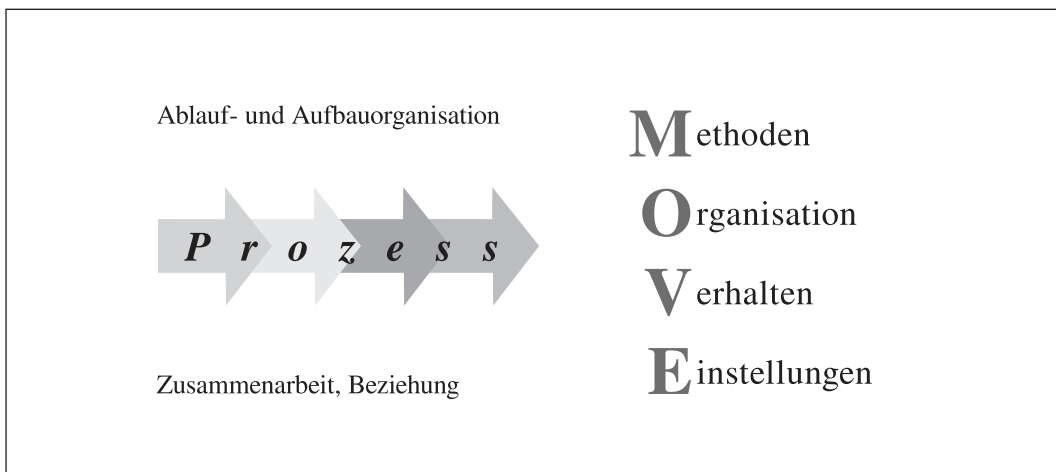


## 5.2 Maßnahmen zur Zielerreichung im Basisprojekt 1996-2000: Qualifizierung und Kompetenzaufbau der Prozessberater

Prozessberatung bei Miele unterstützt Veränderungsprozesse in einem ganzheitlichen Ansatz für das Gesamtunternehmen, seine Organisationseinheiten und die Prozessbeteiligten (MOVE-Ansatz, Abbildung 2), indem Führungskräfte und prozessbeteiligte Mitarbeiter in organisationalen, methodischen, sozialen aber auch fachlichen Fragen durch ausgebildete Prozessberater beraten und unterstützt werden. Prozessberatung befähigt so schlussendlich Menschen, Prozesse im Sinne der Unternehmensziele zu gestalten.

### Abbildung 2

Der MOVE-Ansatz

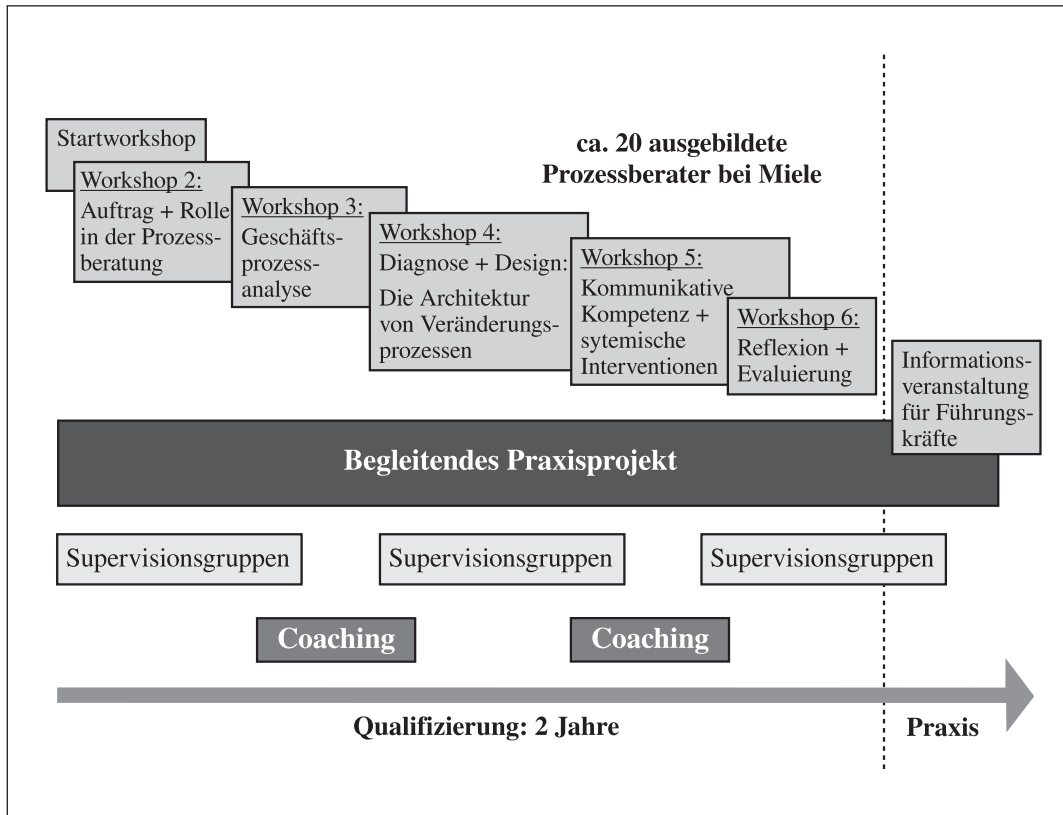


Zentrale Zielstellung des Basisprojekts war der Aufbau einer breiten Prozessberatungskompetenz zur aktiven Unterstützung von Veränderungsvorhaben im Unternehmen. So wurde eine Vollzeitstelle „Prozessberatung“ (Konzeption, Koordination und Begleitung des Einführungs- und Umsetzungsprozesses sowie der Prozessberater-Qualifizierung) geschaffen und ab November 1998 eine erste Gruppe von elf Prozessberatern qualifiziert. Besondere Berücksichtigung fanden dabei Kommunikations- und Informationsprozesse in den Veränderungsvorhaben, der werksübergreifende Austausch und das Instrument „kollegiale Beratung“.

Die Qualifizierungen erstreckten sich insgesamt über einen Zeitraum von jeweils einem Jahr. Sechs themenspezifische Workshops über insgesamt 12 Tage wurden durch zwei bis drei Supervisionstage pro Teilnehmer, teilnehmerinitiierte Gruppensupervision zu den Lernprojekten und zwei Einzel-Coaching-Sitzungen pro Teilnehmer ergänzt (Abbildung 3).

### Abbildung 3

#### Ablauf der Prozessberater-Qualifizierung



Im Zentrum der Qualifizierung standen ausbildungsbegleitende Praxisprojekte, die zum einen als Lernprojekte in der Qualifizierung dienten und zum anderen als Echtprojekte im Unternehmen den direkten Transfer der erlernten Inhalte und Methoden in die betriebliche Praxis ermöglichten. Neben Teilprojekten größerer Veränderungsprojekte im Unternehmen (z. B. eines zentralen Projekts zur Förderung der Innovationsfähigkeit und -sicherung) konnten auch eigenständige Veränderungsvorhaben am Hauptsitz Gütersloh und in anderen Produktionsstätten als Lernprojekte genutzt werden. Die in den Projekten durch die Prozessberater initiierten und erarbeiteten Ergebnisse wurde im Rahmen der Workshops und in Supervisionsgruppen diskutiert und mit Hilfe kollegialer Beratung reflektiert.

Auf der Basis eines systemischen Beratungsansatzes wurden die folgenden Lerninhalte diskutiert und vermittelt:

- Auftrag und Rolle des Prozessberaters
- Geschäftsprozessanalyse
- Diagnose und Design von Veränderungsprojekten
- Kommunikation und Intervention in Veränderungsprojekten
- Reflexion und Evaluierung

Die wissenschaftliche Begleitung der Kernzielgruppe Prozessberater erfolgte durch das Steinbeis-Transferzentrum an der Universität Bremen. Zielsetzung der wissenschaftlichen Untersuchungen war es, valide Aussagen und Ergebnisse über die Kompetenzentwicklung der Prozessberater zu erhalten. Dazu wurden Interviews mit den Teilnehmern der Prozessberater-Qualifizierungen geführt, Kompetenzfragebögen vor und nach der Qualifizierung eingesetzt, Projektberichte der Teilnehmer analysiert, persönliche Konstrukte evaluiert, die Kompetenzentwicklung der Prozessberater an der Beispielhandlung „Auftragsklärung“ untersucht und die Ergebnisse anschließend evaluiert. Die evaluierten und komprimierten Ergebnisse wurden an die Beteiligten zum Nachweis des Erfolges und der Nachhaltigkeit zurückgemeldet.

Über den betrachteten Untersuchungszeitraum konnte bei allen Prozessberatern ein Kompetenzzuwachs in Bezug auf die evaluierten Kriterien ermittelt werden. Insbesondere kommunikative und soziale Kompetenzen, aber auch ein ausgeprägteres Prozessverständnis und die Fähigkeit zur stärkeren und methodischeren Selbstreflexion haben sich im Verlauf der Qualifizierung bei den beteiligten Prozessberatern ausgebildet.

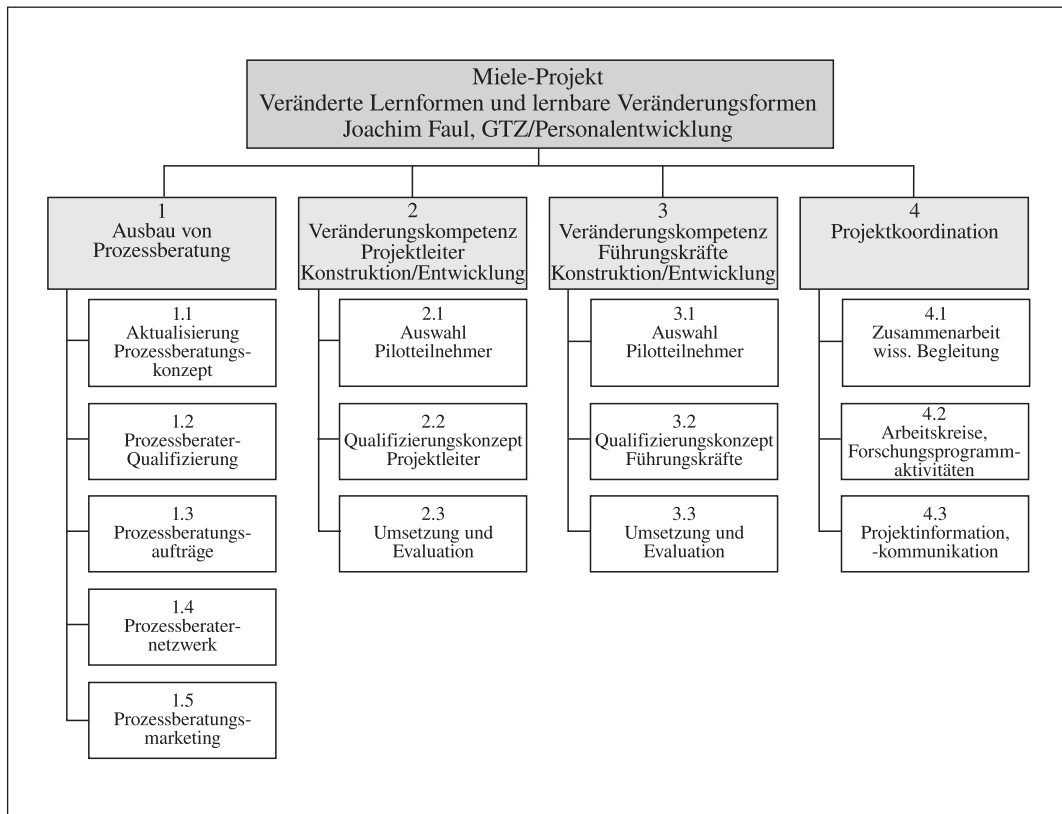
### **5.3 Maßnahmen zur Zielerreichung im Aufbauprojekt 2001-2003**

Im Aufbauprojekt „Veränderte Lernformen und lernbare Veränderungsformen“ sollte die Prozessberatung bei Miele weiterentwickelt sowie ein Prozessberater-Netzwerk aufgebaut werden. Darüber hinaus wurden zwei weitere wichtige Teilprojekte identifiziert: Führungskräfte und Projektleiter des Konstruktions- und Entwicklungsbereichs müssen aufgrund veränderter Marktanforderungen und daraufhin angepasster innerbetrieblicher Strukturen zunehmend selbst Veränderungskompetenz beweisen und ihre Mitarbeiter – sowohl in der Linie als auch in Entwicklungsprojekten – bei Veränderungen unterstützen. Die Entwicklung zielgerichteter Qualifizierungskonzepte für diese Mitarbeitergruppen war somit die logische Konsequenz und Weiterentwicklung der Maßnahmen, die im Rahmen des ersten Forschungsprojekts erarbeitet und unterstützt worden waren.

Der Projektstrukturplan in Abbildung 4 zeigt den Projektaufbau und die Verantwortlichkeiten im Rahmen des Folgeprojekts.

## Abbildung 4

### Projektstrukturplan des Aufbauprojekts



Die wesentliche Verantwortung für die Projektumsetzung lag in der Funktion Personalentwicklung in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Führungskräften zentraler Funktionen im Unternehmen (z. B. Organisation/Datenverarbeitung, Konstruktion/Entwicklung, Gerätefertigung, Personal, Elektronikentwicklung und -fertigung).

Um die angestrebten Projektziele bestmöglich zu erreichen, wurden im Rahmen des Aufbauprojekts zu den einzelnen Schwerpunktthemen die folgenden Implementierungsschritte eingeleitet und daraus resultierende Maßnahmen umgesetzt:

- Ausbau der Prozessberatung für Veränderungsprojekte,
- Aufbau eines Prozessberater-Netzwerks,
- Entwicklung der Veränderungskompetenz von Projektleitern,
- Entwicklung der Veränderungskompetenz von Führungskräften.

#### *Ausbau der aktiven Prozessberatung in Veränderungsprojekten*

Aufgrund der positiven Erfahrungen der ersten Prozessberater-Qualifizierung und der zunehmenden Akzeptanz der Führungskräfte zentraler Unternehmensbereiche gegenüber dem Thema Prozessberatung, wurden weitere zehn interne Prozess-

berater aus fünf Miele Werken bis Ende 2001 qualifiziert, so dass nun insgesamt 21 Mitarbeiter für Prozessberateraufgaben ausgebildet waren. Der Pool möglicher Prozessberater wurde auch deshalb erhöht, weil bereits zu diesem Zeitpunkt absehbar war, dass die bisher qualifizierten Prozessberater nur in engen zeitlichen Grenzen neben ihren Linienaufgaben für Prozessberatungsprojekte in anderen Unternehmensbereichen zur Verfügung stehen würden.

Die bereits ausgebildeten Prozessberater wurden weiterhin kontinuierlich qualifiziert. Der Erfahrungsaustausch wurde durch die Förderung der bestehenden Supervisionsgruppen unterstützt, in denen sich die bereits ausgebildeten Prozessberater selbstinitiativ in regelmäßigen Abständen austauschen konnten. Darüber hinaus wurde das werksübergreifende Networking der Prozessberater kontinuierlich gefördert und die Kompetenzentwicklung im Rahmen der weiteren wissenschaftlichen Begleitung evaluiert und analysiert.

Als projektbegleitende Aktivitäten im Sinne von Projektmarketing und -integration wurden die folgenden Maßnahmen umgesetzt:

- Durchführung von Informationsveranstaltungen für die Führungskräfte der ausgebildeten Prozessberater und für unterschiedliche Zielgruppen im Unternehmen (z. B. im Rahmen des Offenen Miele Weiterbildungsprogramms),
- Entwicklung und Streuung einer Informationsbroschüre zur Prozessberatung,
- Aufbau eines Intranetauftritts zum Thema Prozessberatung bei Miele,
- Marketing durch laufende Projekte der Prozessberater und entsprechende unternehmensinterne Kommunikation.

### *Aufbau eines Prozessberater-Netzwerks*

Eine zentrale Aufgabe im Aufbauprojekt war es, die ausgebildeten Prozessberater im Rahmen eines „Prozessberater-Netzwerkes“ zusammenzuführen und somit den Prozessberatungsgedanken im Unternehmen weiter zu verstetigen.

In den genannten Qualifizierungsgruppen der Prozessberater hatten sich im Laufe der über einjährigen Qualifizierung enge Kontakte und starke Arbeits- und auch persönliche Beziehungen entwickelt, die zu einem bereits kontaktreichen, aber dennoch „losen“, also unorganisierten Netzwerk innerhalb der jeweiligen Gruppe führten. Besonders starke Ausprägungen wurden innerhalb der jeweiligen Supervisionsgruppen einer Qualifizierungsgruppe deutlich. Was fehlte, war eine organisierte Bündelung und zielgerichtete Nutzung des Veränderungs- und Beratungswissens sowie der gesammelten Praxiserfahrungen aller Prozessberater in einem dafür geeigneten Forum.

Darüber hinaus gab es neben den Gruppen der ausgebildeten Prozessberater eine weitere Mitarbeitergruppe im Unternehmen, die sich im Rahmen von KVP-Projekten und -aufgaben mit Veränderungen im Unternehmen beschäftigten und die in unregelmäßigen Abständen zum Erfahrungsaustausch zusammen kamen.

Eine Miele-weite, standortübergreifende Zusammenführung von Mitarbeitern, die aktiv in Veränderungsprozesse und deren Beratung, aber auch in ihre Linien- und Führungsaufgaben eingebunden sind, ist nur über ein geeignetes Netzwerk zu verwirklichen. Daher wurde im April 2002 im Rahmen eines Gründungsworkshops das Miele Prozessberater-Netzwerk ins Leben gerufen, in dem Prozessberater der beiden Qualifizierungsgruppen und Mitglieder der ehemaligen KVP-Runde in regelmäßigen Abständen zusammenkommen.

Neben den bereits beschriebenen Hauptzielen werden folgende Nebenziele mit dem Netzwerk verfolgt:

- Aufbau, Förderung und Austausch von unternehmensweitem Veränderungswissen und -kompetenz,
- Förderung der Reflexionskompetenz der Netzwerkteilnehmer als Voraussetzung für erfolgreiches Veränderungsmanagement,
- Stützung und Vertiefung der Kernkompetenzen der Prozessberater,
- Austauschforum zu aktuellen Veränderungsthemen bzw. -projekten,
- Förderung des gemeinsamen Lernens,
- Verstetigung des Prozessberatungsgedankens im Unternehmen.

Auf Basis dieser Zielsetzungen sind im Start-Workshop von den Netzwerkteilnehmern die nachfolgenden Aufgaben des Netzwerkes erarbeitet und abgestimmt worden:

- Informations- und Erfahrungsaustausch, um unternehmensinterne und werksübergreifende Kenntnisse zu gewinnen und andere Blickwinkel und Sichtweisen kennen zu lernen,
- Mittel zum Know-how-Transfer und zur Kompetenzentwicklung,
- gegenseitiger „Türöffner“ für die Teilnehmer, um von fremden Veränderungsprojekten zu erfahren und gegebenenfalls dort Einfluss nehmen zu können,
- Prozessberatungs-Marketing nach „innen“ durch Organisation offener Aufträge (Prozessberater-Pool),
- Supervision in Teilgruppen bei konkreten Problemstellungen,
- Möglichkeit und Freiraum zur Reflexion und zum Arbeitsabgleich in Veränderungsprojekten.

Einigkeit wurde auch darüber erzielt, dass Networking nur dann funktioniert, wenn sich die Netzwerkteilnehmer gleichermaßen aktiv, selbstinitiativ und engagiert einbringen und selbstverantwortlich das Netzwerk „tragen“.

Seit Gründung des Prozessberater-Netzwerkes im Juni 2002 wurden Netzwerktreffen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten realisiert. Der reine Erfahrung- und Informationsaustausch der Teilnehmer konnte so um weitere Wissensimpulse, z. B. zum Thema emotionale Intelligenz, ergänzt werden.

Organisation und Planung der Netzwerkaktivitäten werden bislang zentral durch die Personalentwicklung gesteuert. Neben den Netzwerktreffen werden den Mitgliedern in unregelmäßigen Abständen Seminare oder Vorträge zu spezifischen Themen (z. B. Sechs Sigma, Systemische Organisationsentwicklung) angeboten, die zum Teil durch Mitglieder des Netzwerkes selbst initiiert und gehalten werden.

Parallel zum eigentlichen Netzwerk treffen sich einzelne Prozessberater bedarfsorientiert oder in regelmäßigen Abständen zu Supervisions- und Erfahrungsaustauschrunden (halbjährliche Supervisionstreffen der 1. Qualifizierungsgruppe Prozessberater, Supervisionstermine mit Teilnehmern der 2. Prozessberater-Qualifizierung in Kleingruppen).

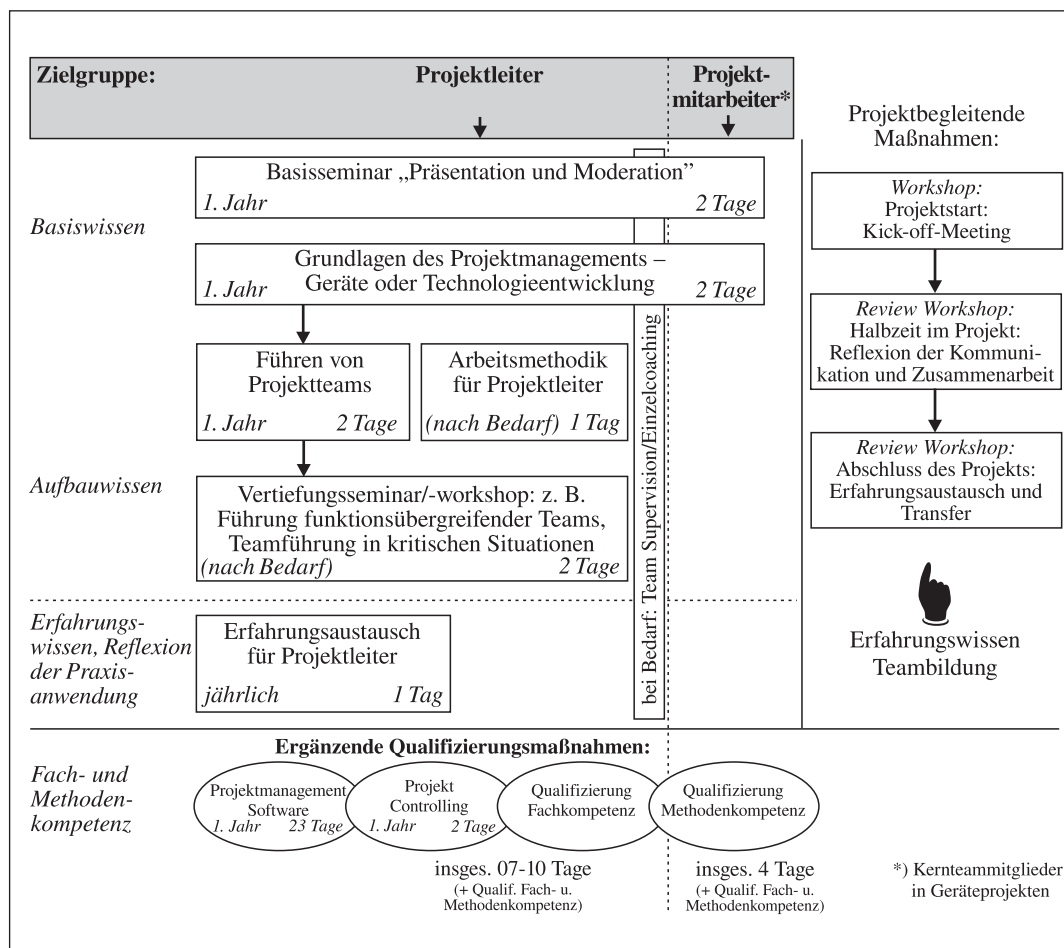
### *Entwicklung der Veränderungskompetenz von Projektleitern*

Als eine weitere zentrale Zielgruppe, die zukünftig einen unmittelbaren Einfluss in und auf Veränderungsprozesse im Unternehmen hat, konnten Projektleiter aus dem Konstruktions- und Entwicklungsumfeld ausgemacht werden. Die erfolgreiche und zeitgerechte Abwicklung von Entwicklungsprojekten beeinflusst wesentlich den zukünftigen Unternehmenserfolg und erfordert eine hohe Veränderungsbereitschaft und eine Vielzahl ausgeprägter Kompetenzen bei Projektleitern und -teammitgliedern.

Im Mittelpunkt der Entwicklung der Veränderungskompetenz der Projektleiter des Konstruktions- und Entwicklungsbereichs stand die Erarbeitung eines Mielle-spezifischen Qualifizierungskonzepts für Projektleiter. Neben der Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenzen zum Projektmanagement, zur Arbeitsmethodik und zur Selbstorganisation der Projektleiter wurden Qualifizierungsmaßnahmen zur Führung von Projektteams und zur Ausprägung individueller Veränderungskompetenzen entwickelt. Ergänzend wurden projektbegleitende Maßnahmen (Projektstart-, Halbzeit-, Projektabschluss-Workshops, Einzelberatung von Projektleitern zu spezifischen Themen während der Projektlaufzeit) initiiert und durch Moderatoren der Personalentwicklung fallweise begleitet, um so das „Lernen im Prozess der Arbeit“ zu unterstützen.

Das so entstandene Qualifizierungskonzept ist als Empfehlung und Leitfaden zu verstehen, der Einzelmaßnahmen enthält, die ein Projektleiter im Rahmen seiner Qualifizierung durchlaufen sollte (Abbildung 5). Die individuelle Festlegung der Einzelmaßnahmen erfolgt im Rahmen jährlicher Mitarbeitergespräche zwischen Linienführungskraft und Projektleiter und orientiert sich am spezifischen Bedarf und dem individuellen Wissens- und Entwicklungsstand des Mitarbeiters. Die Personalentwicklung unterstützt den Findungsvorgang, indem sie einen Abgleich der gemeldeten Bildungsbedarfe zur Bildungshistorie des Mitarbeiters durchführt, Führungskräfte und Projektleiter zu den einzelnen Maßnahmen berät und bei Bedarf individuelle Lösungen und Unterstützungsmaßnahmen erarbeitet und durchführt.

**Abbildung 5**  
Qualifizierungskonzept für Projektleiter der Konstruktion/Entwicklung



Die modulare Projektleiter-Qualifizierung wurde als Pilotprojekt im Jahr 2002 am Standort Gütersloh umgesetzt und bis Ende 2003 als werksübergreifendes Konzept auf weitere Produktionsstandorte übertragen.

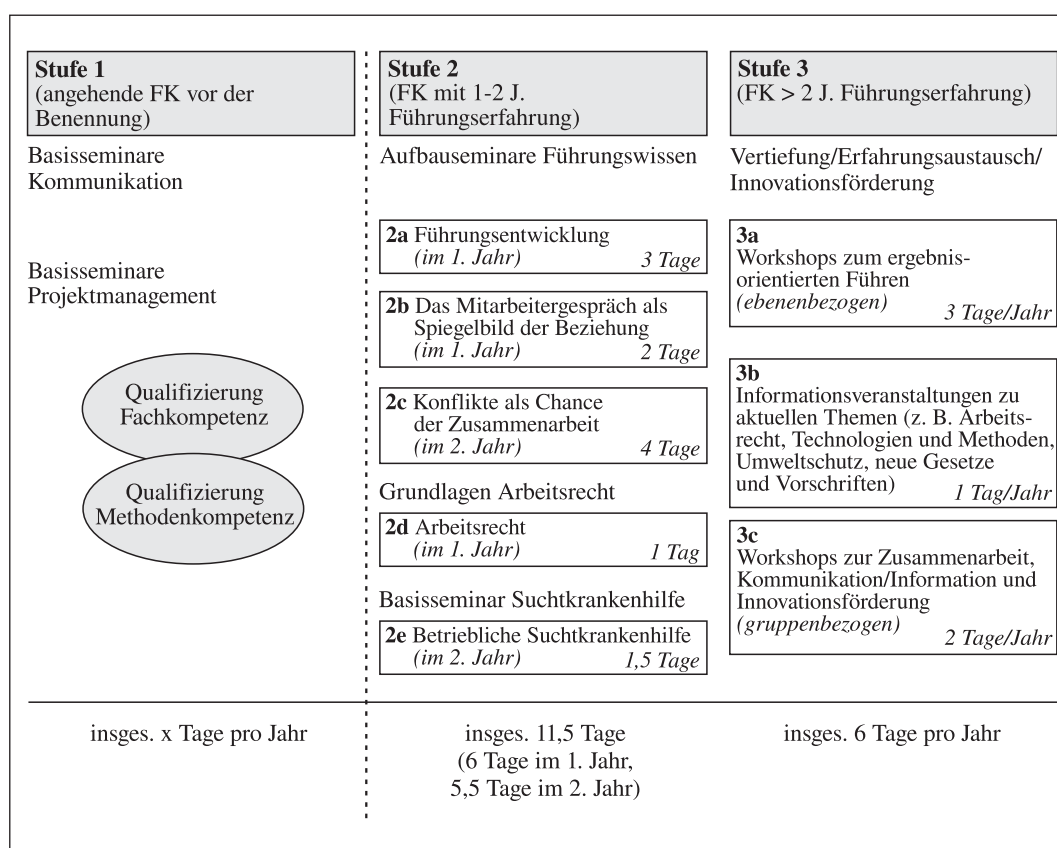


## Entwicklung der Veränderungskompetenz von Führungskräften

Um den besonderen Erfordernissen der Führung im Konstruktions- und Entwicklungsbereich gerecht zu werden und die Innovations- und Veränderungskompetenz der verantwortlichen Führungskräfte den Markt- und Unternehmenserfordernissen entsprechend zu entwickeln, wurde ein Miele-spezifisches Qualifizierungskonzept für Führungskräfte der Konstruktion/Entwicklung auf Basis eines bestehenden Miele-weiten Qualifizierungsleitfadens für Führungskräfte aufgebaut und umgesetzt (Abbildung 6).

### Abbildung 6

#### Qualifizierungskonzept für Führungskräfte der Konstruktion/Entwicklung



Neben Seminaren zur Vermittlung und zum Training wesentlicher Führungskompetenzen wurden vertikale Workshops geschaffen, in denen zunächst die oberen Führungsebenen Führungsgrundsätze für die den Konstruktions- und Entwicklungsbereich erarbeiteten, unter Beachtung der Leitplanken „Innovationsförderung“, „Ergebnisorientierung“, „Veränderungsfähigkeit“ und eines gemeinsamen Führungsverständnisses, sowie aktuelle Problemstellungen sowie Schnittstellen (z. B. zum Projektmanagement) diskutierten.

Der Transfer auf die nächsten Führungsebenen erfolgte wiederum durch vertikale Workshops, in denen die Führungskräfte der zweiten Führungsebene die bearbei-

teten Themen und Grundsätze mit den ihnen zugeordneten Gruppenleitern diskutieren und praxisorientiert bearbeiten konnten. Da die Gruppenleiter überwiegend auch Projektleitertaufgaben übernehmen, wird so eine direkte Verzahnung der Aktivitäten für die beiden Zielgruppen Führungskräfte und Projektleiter erreicht.

## 5.4 Ergebnisse und Erfahrungen – Thesen zu Erfolg und Umsetzung

Die im Verlauf der beiden Projekte durchgeführten Einzelmaßnahmen und deren Ergebnisse sind in den Abschnitten 5.2. und 5.3 vorgestellt und beschrieben. Die folgenden Thesen zu den wesentlichen Umsetzungsmaßnahmen ergänzen diese Darstellung und fassen die zentralen Erfahrungen und Erkenntnisse zum Umsetzungserfolg zusammen.

### *Qualifizierung und Kompetenzaufbau der Prozessberater*

Der Aufbau von Veränderungs- und Beratungskompetenz der Prozessberater stand im Zentrum der wissenschaftlichen Evaluation und des betrieblichen Interesses, insbesondere im ersten Projektabschnitt. In allen vier evaluierten Kompetenzbereichen zeigte sich durchgängig eine positive Entwicklung (Abbildung 7).

#### **Abbildung 7**

Veränderungs- und Beratungskompetenz der Prozessberater

	Ergebnis vor der Qualifizierung	Ergebnis nach der Qualifizierung
fachlich-methodische Kompetenz	4	4,5
Sozialkompetenz	3,8	4,5
Selbstkompetenz	3,8	4,5
Reflexionskompetenz	3,7	4,3

(0 = geringste Ausprägung, 6 = höchste Ausprägung)

Besonders hohe Kompetenzen der Prozessberater konnten in folgenden Bereichen ermittelt werden (Mittelwerte 4,8-5,1):

- aktives Zuhören, Nachfragen stellen,
- persönliches Engagement und Ausdauer,

- Verantwortung übernehmen (eigenes Verhalten, für andere),
- Konzepte entwickeln und abstimmen,
- Teamfähigkeit und Kooperation,
- Empathie und Intuition,
- Lern- und Veränderungsbereitschaft,
- Zusammenhänge erkennen, bereichsübergreifendes Denken und Handeln.

Die höchste Bedeutung am Arbeitsplatz wurde den folgenden Kompetenzen beige-messen (nach Häufigkeitsverteilung):

- persönliches Engagement und Ausdauer,
- Selbstdarstellung in Gruppen: Ehrlichkeit, Offenheit, Wahrhaftigkeit,
- Klartext reden, präzise formulieren,
- Zusammenhänge erkennen, bereichsübergreifendes Denken und Handeln,
- Teamfähigkeit, Kooperation,
- Empathie und Intuition,
- Souveränität und Selbstständigkeit: Selbstbewusstsein, Eigeninitiative,
- Zuverlässigkeit,
- Hinterfragen der eigenen Person.

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Thesen aufstellen:

- Die durchgeführten Prozessberater-Qualifizierungen haben erheblich zum Kompetenzaufbau der Prozessberater beigetragen bzw. ein solides Fundament für die weitere Arbeit gelegt.
- Die Bearbeitung eines Praxisprojekts parallel zur Qualifizierung und dessen Supervision in Kleingruppen macht schnell die „wirklichen“ Herausforderungen von Prozessberatung deutlich und trägt wesentlich zum Kompetenzaufbau bei.
- Die unterschiedlichen Lernformen (Workshop, Gruppensupervision, Einzelcoaching, Echtprojekt) ergänzen sich optimal, um einen größtmöglichen Lernerfolg zu erzielen.
- Der „laufende“ Kompetenzaufbau und Lernfortschritt muss weiter durch eine zentrale Funktion wie die Personalentwicklung unterstützt werden. Dafür sind neue, alternative Lernformen (Netzwerk, Selbstlernen, Lernen „on demand“, arbeitsplatz- und projektnahes Lernen) erforderlich.

### *Ausbau und Stand der aktiven Prozessberatung in Veränderungsprojekten*

Seit Beginn des Jahres 2002 werden aktuelle Veränderungsprojekte auf Wunsch und Anstoß der federführenden Funktion bei Miele durch Prozessberatung unterstützt. Leider ist die Umsetzung projekt- und prozessbegleitender Prozessberatung

auch dann kein „Selbstläufer“, wenn die qualifizierten Prozessberater den Sinn und den Nutzen von Beratung erkannt haben. Viele „Störfaktoren“ hindern den Umsetzungsprozess und führen zu z. T. auch dauerhaften Widerständen.

Thesen zur Etablierung aktiver Prozessberatung in Veränderungsprojekten:

- Veränderungen bedürfen einer professionellen, prozessorientierten Unterstützung sowie einer wohlwollenden Hartnäckigkeit und Nachhaltigkeit. Aktive Prozessberatung braucht dauerhafte, kontinuierliche Anstöße von zentraler Stelle.
- Prozessberatung kann nicht „vom Hörensagen leben“, sondern muss im Unternehmen allgemein bekannt sein und durch geeignete Projektmarketing-Aktivitäten unterstützt werden. Nur so wird ihr der Makel des „Unheimlichen“, „Geheimnisvollen“ und „Bedrohlichen“ genommen.
- Implementierte Prozessberatung braucht die „breite Rückendeckung“ der zentralen Führungsmannschaft, die letztendlich als Auftraggeber auftritt. Führungskräfte müssen Prozessberatung als sinnvolle und notwendige Unterstützung in Veränderungsprozessen ansehen und entsprechend einfordern.
- Die Bedeutung von Prozessberatung ist den meisten Führungskräften bewusst. Welche Hindernisse letztendlich dazu führen, dass Prozessberatung selten „angefordert“ bzw. genutzt wird, ist nicht immer ersichtlich.
- Aktive Prozessberatung „im Kleinen“ trägt sich durch die ausgebildeten Prozessberater in die Funktionen und führt zu einer dauerhaften Einstellungs- und Kulturveränderung in diesen Bereichen. Darüber hinaus sollte der Erfolg von Prozessberatung dokumentiert und kommuniziert werden.
- Prozessberatung kann nicht „verordnet“ werden, sondern muss von der Funktion und ihrer Führungskraft gewollt und unterstützt werden. Das schließt auch die Kenntnis und das Mittragen der damit verbundenen Risiken ein.
- Eine Hauptaufgabe der Prozessberater ist es, dafür zu sorgen, dass der Prozess transparent und nachvollziehbar ist. Es ist wichtig, zwischen der Verantwortung für Prozessergebnisse (Führungskraft) und der Verantwortung für den Prozess (Prozessberater) zu unterscheiden. Die beteiligten Mitarbeiter möchten gut, ausführlich und mehrfach über Themen und Ergebnisse informiert werden. Mündliche Information geht vor schriftlicher Information (z. B. durch Informationsmärkte).
- Prozessberatung braucht Zeit – auch bei den Beratern. D. h. der Prozessberater muss genügend Zeit zur Wahrnehmung seiner Aufgabe haben und darf nicht durch seine Linienaufgaben blockiert sein. Ähnlich wie in Projekten muss auch hier über eine generelle oder zeitlich befristete Freistellung nachgedacht werden, um adäquate Ergebnisse erzielen zu können.

Veränderungen in der Einstellung und im Verhalten der Beteiligten benötigen viel Zeit und müssen immer wieder angestoßen werden.

### *Aufbau eines Prozessberater-Netzwerks*

Wie aus jeder Art von Pilotprojekt, ergaben sich auch aus der für Miele neuen Lern- und Kommunikationsform „organisiertes Netzwerk“ relativ schnell Erfahrungswerte, die eine erste grobe Einschätzung der Zukunftschancen des Instrumentes im Unternehmen zulässt.

Die in Thesenform dargestellten Ersterfahrungen basieren auf persönlichen Eindrücken der Prozessverantwortlichen der Personalentwicklung und auf Aussagen der Netzwerk-Teilnehmer. Sie lassen zum einen eine positive Bewertung zu, wenn es um die grundsätzliche Notwendigkeit des aktiven Networkings geht. Zum anderen wird aber auch deutlich, wo die Grenzen dieser Lernform liegen und was zwingend getan werden muss, um ein „vitales“ Netzwerk zu etablieren. Probleme ergeben sich auch hier in der Messbarkeit des Erfolges und damit im Nachweis wirklicher Nachhaltigkeit. Lernerfolge und Informationsgewinn werden individuell sehr unterschiedlich wahrgenommen und beurteilt, wodurch sowohl eine Quantifizierung als auch eine aussagefähige qualitative Messung nur schwer möglich sind.

Thesen zum Netzwerk:

- Das Netzwerk ist mehr als die „Summe seiner Teile“. Netzwerkarbeit bringt Mehrwert – für jeden Einzelnen und das Gesamtunternehmen. Der individuelle Mehrwert muss schnell transparent werden, damit die Teilnehmer motiviert und aktiv bleiben.
- Ein selbst organisiertes und sich selbst regulierendes Netzwerk ist Fiktion. Es braucht Impulse und Organisation durch eine zentrale Stelle (z. B. Personalentwicklung).
- Netzwerktreffen im Abstand von nicht weniger als sechs Monaten sind sinnvoll und machbar. „Weniger“ ist häufig „mehr“, aber zu wenig ist gefährlich!
- Erst ein regelmäßiger Austausch lässt einen Überblick über derzeitige und zukünftige Veränderungsvorhaben im Unternehmen, insbesondere unter Beachtung der unterschiedlichen Werksstandorte, zu.
- Erfahrungslernen ist von den Teilnehmern gewollt und „schlägt“ konventionelle Weiterbildungsmethoden. In den Treffen muss genügend Raum für Erfahrungsaustausch und Erfahrungslernen vorgesehen sein. Wissensinput in unterschiedlicher Form kann hervorragend als Impuls dienen.

- Die Eigeninitiative der Teilnehmer beim Einbringen von Ideen und Wissen ist stark unterschiedlich ausgeprägt und in starkem Maße von den Linien- und Führungsaufgaben des Teilnehmers abhängig.
- Zwischen der anfänglichen „Euphorie“ der Teilnehmer im Start-Workshop und dem im Laufe der Zeit gezeigten Interesse und der wahrgenommenen Eigeninitiative entwickeln sich deutliche Abweichungen.
- Aufgaben, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, Möglichkeiten, Struktur und mögliche Beiträge der Teilnehmer müssen gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeitet werden, damit der Netzwerkgedanke von allen angenommen und später getragen wird.
- Qualifizierung und Projekterfahrung der Teilnehmer haben zu einer starken Entwicklung persönlicher, sozialer und methodischer Kompetenz geführt, die von den Teilnehmern auch in ihren Standardaufgaben und -prozessen ein- und umgesetzt werden. Die Entwicklung dieser Kompetenzen wirkt sich in der Zusammen- und Führungsarbeit aus.

Der spürbare Erfolg eines solchen Netzwerkes steht und fällt letztendlich mit der Eigeninitiative seiner Mitglieder, die wiederum stark davon abhängig ist, wie hoch diese den Nutzenzuwachs aus den Netzwerkaktivitäten für sich selbst einschätzen. Eine „organisierende“ Einheit wie zum Beispiel die Personalentwicklung kann letztendlich „nur“ einen attraktiven und lernförderlichen Rahmen dafür stellen, stößt aber schnell an ihre Grenzen, wenn sie den Anspruch erhebt, ein Netzwerk allein aktiv halten zu können. Ein wirklich gutes, zielorientiertes und erfolgreiches Netzwerk ist mehr als „die Summe seiner Teile“ (und macht ja gerade seinen Mehrwert aus), aber letztendlich nur so „vital“, wie seine Mitglieder aktiv, selbstbestimmt und motiviert Vitalität einbringen.

### *Entwicklung der Veränderungskompetenz von Projektleitern*

Die Entwicklung der Veränderungskompetenz der Miele Projektleiter war ein weiteres zentrales Anliegen, das im Rahmen des Aufbauprojekts unterstützt werden sollte. Projektleiter, insbesondere in der Geräteentwicklung, sind wichtige Multiplikatoren und zentrale Erfolgsfaktoren in einem sich ständig wandelnden Handlungsumfeld.

Die im Rahmen des Projekts aufgesetzten Maßnahmen, von der Entwicklung eines Miele-spezifischen Qualifizierungskonzepts bis zur Implementierung der modularen Maßnahmen, sind umgesetzt. Das Qualifizierungskonzept wird zukünftig weiter spezifiziert, an Zielgruppen (erfahrene und „neue“ Projektleiter, Projektteammitglieder usw.) angepasst und durch weitere Modularisierung „gangbarer“ gemacht. Dabei werden die unterschiedlichen Projekt-Vorgehensmodelle im Haus berücksichtigt. Ergänzend wird derzeit eine zentrale Methoden-Datenbank entwickelt und eingepflegt, in der wesentliche im Haus eingesetzte und nützliche Me-

thoden beschrieben sind (Wissensdatenbank) und auf die insbesondere Projektleiter jederzeit zugreifen können.

Thesen zur Entwicklung der Veränderungskompetenz von Projektleitern:

- Die Aufgaben und Anforderungen an Projektleiter im Entwicklungsumfeld wachsen zunehmend – quantitativ und qualitativ. Methodische, soziale und persönliche Kompetenzen sind insbesondere vor dem Hintergrund signifikant kürzerer Innovationszyklen mehr denn je gefragt. Ihr Auf- und Ausbau muss durch zielgruppenspezifische, bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt werden.
- Eine weitere Spezifizierung der Lerninhalte der Qualifizierungsmaßnahmen in Bezug auf einzelne Zielgruppen (insbesondere Projektleiter und -teammitglieder) ist sinnvoll, da die Teilnehmer unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Erfahrungen in der Projektarbeit mitbringen. Die einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen müssen daher in Zielsetzung und Inhalten differenziert ausgestaltet sein.
- Die vermittelten Seminarinhalte müssen immer in direkte Verbindung zum verwendeten Projekt-Vorgehensmodell gebracht werden. Neben der Vermittlung allgemeiner Kenntnisse zum Projektmanagement sollte also immer deutlich gemacht werden, welche konkreten Tools in welcher Ausprägung eingesetzt werden und warum das nötig ist. Die Vermittlung dieser Sinnhaftigkeit hat bislang wesentlich zu einer höheren Akzeptanz des Vorgehensmodells bei Projektleitern und -beteiligten beigetragen.
- Projektbegleitende Maßnahmen unterstützen den Projektleiter in seiner täglichen Arbeit und bieten ihm intensive Lernchancen. Ausgesprochen hohe Lernerfolge sind mit dem Lernen an der konkreten Projektsituation in Form individueller Beratung des Projektleiters durch Dritte (z. B. Trainer/Berater der Personalentwicklung, erfahrene Projektleiter, externe Partner) verbunden.
- Insbesondere hier gilt: Die „Berufung“ zum Projektleiter und die begleitende Qualifizierung garantieren noch keine erfolgreichen Projekte. Das für den Erfolg von Projekten so wichtige Erfahrungslernen vollzieht sich erst über viele Lernschritte im Rahmen tatsächlich durchgeführter Projekte. Auch hier können „funktionsexterne“ Partner eine wichtige Feedbackfunktion erfüllen und den Projektleiter bei der Selbstreflexion unterstützen.
- Die Auswahl von Projektleitern sollte frühzeitig durch den Personalentwicklungsbereich unterstützt werden. Potenzial- bzw. Fördergespräche auf Basis eines abgestimmten Anforderungsprofils bieten dem zukünftigen Projektleiter, dessen Führungskraft und der Personalentwicklung die Möglichkeit, Chancen aber auch Anforderungen an die neue Aufgabe auszuloten und transparent zu machen. Die Wertigkeit der Tätigkeit „Projektleiter“

und ihr Beitrag für den Unternehmenserfolg werden damit gleichermaßen unterstrichen.

### *Entwicklung der Veränderungskompetenz von Führungskräften*

Auch hier sind die beschriebenen Maßnahmen flächendeckend in den Bereichen Konstruktion, Entwicklung und Gerätefertigung umgesetzt und Ergebnisse in Form von Zwischen- und Abschlussbilanzen festgehalten und den oberen Führungsebenen (Werkleitung, Funktionsleitung, Zugeordnete Funktionsleitung) zurückgespiegelt worden. Einige der Erfahrungen nach zweijähriger Konzeptumsetzung sind in den folgenden Thesen beschrieben.

Thesen zur Entwicklung der Veränderungskompetenz der Führungskräfte:

- Die regelmäßige Beschäftigung mit Führungsthemen außerhalb des Tagesgeschäftes ist zentral nötig, damit sich die Führungskräfte persönlich weiter entwickeln, Reflexions-, Führungs- und Veränderungskompetenz aufbauen und ein „gemeinsames“ Führungsverständnis entwickeln können.
- Die zentrale Weitergabe von genauer beschriebenen Führungsgrundsätzen „top down“ bringt Sicherheit und ist Voraussetzung für die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses und den Umgang mit heutigen und zukünftigen Herausforderungen.
- Es gilt insbesondere die „lernbereiten“ Führungskräfte zu unterstützen. Das „Gießkannenprinzip“ bringt nicht immer den gewünschten Erfolg.
- Die persönliche Veränderungskompetenz ist *der* Erfolgsfaktor für Führungskräfte unter den momentan schwierigen wirtschaftlichen und marktlichen Rahmenbedingungen zur effektiven und effizienten Führung ihrer „Mannschaft“.

## **5.5 Hoher Aufwand bei geringem Ertrag? – Abschließender Blick auf Projektnutzen und wirtschaftliche Messbarkeit**

Einzelne Projektmaßnahmen und deren Umsetzung wurden im Projektverlauf durch die jeweilige wissenschaftliche Begleitung evaluiert. Als problematisch erwies es sich, an „harten Fakten“ und Zahlen zu evaluieren, da der Erfolg der Maßnahmen nicht zu in Zahlen, Daten und Fakten messbaren Ergebnissen und Auswirkungen führte. Der Evaluationsprozess erstreckte sich daher im Wesentlichen auf die Erhebung und „Messung“ der Kompetenzentwicklung der beteiligten Personen. Im Mittelpunkt stand dabei die Kompetenzentwicklung der ausgebildeten Prozessbe-



rater, die als sehr positiv bewertet wurde. Deutliche Kompetenzzuwächse konnten über den Erhebungszeitraum festgestellt werden, die sich in der Praxis auch darin zeigten, dass eine nicht geringe Anzahl der ausgebildeten Prozessberater mittlerweile als Führungskräfte im Unternehmen tätig sind.

Das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen für das Unternehmen und die beteiligten Personen sowie der für die Projektbeteiligten entstandene Erkenntnisgewinn kann zusammenfassend als sehr positiv bewertet werden, auch wenn kein unmittelbarer Bezug zur „Ergebnisrechnung“ des Unternehmens hergestellt wurde. Die individuelle Kompetenzentwicklung der beteiligten Mitarbeiter und der daraus resultierende Beitrag für die Fortentwicklung von Unternehmenskultur, Unternehmensorganisation und zentralen Unternehmensprozessen wirkt zukunftsichernd und stellt einen wichtigen Schritt auf dem Weg zu einer „lernenden Organisation“ dar.

## **6 Fallbeispiel 4: DT & Shop GmbH Wirtschaftlicher Erfolg durch strategieorientierte Personal- und Organisationsentwicklung**

*Elke Jöst-Adam und Sabine Ulbricht*

### **6.1 Betriebliche Ausgangssituation**

Die DT&SHOP ist ein Versandhandelsunternehmen, das seit 26 Jahren dentaltechnische Produkte vertreibt. Mit 207 Mitarbeitern (Stand: November 2003) erwirtschaftet das Unternehmen über 35 Millionen Euro Umsatz im Jahr.

DT&SHOP wurde im Zeitraum von 1996-2000 im Rahmen des Programms „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“ gefördert. In diesen Jahren war das Unternehmen sehr erfolgreich bei der Umsetzung der gesetzten Ziele. So wurden

- eine Charta implementiert,
- die Lernkultur im Führungsteam entwickelt und eine sanktionsfreie Fehlerkultur auf der Ebene des Führungsteams geschaffen,
- Maßnahmen der Personalentwicklung auf die Vielschichtigkeit von Kompetenzentwicklung ausgerichtet und eine Stelle für Personalentwicklung geschaffen und besetzt.

Mit der Weiterführung der Projektarbeit im Rahmen der „Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“ verband DT&SHOP Zielsetzungen im Bereich:

- der Weiterentwicklung der Lernkultur im Führungsteam sowie die schrittweise Einbindung der Mitarbeiter in die Gestaltung selbst organisierter Lernprozesse zur Entwicklung beruflicher Kompetenz,
- der Entwicklung von Instrumenten zur bedarfsorientierten Messung von Erfolgen der beruflichen Kompetenzentwicklung im Unternehmen, um Maßnahmen der Kompetenzentwicklung zielgenauer auszurichten und den Transfer in den beruflichen Arbeitsalltag zu sichern,
- der Entwicklung der Führungsarbeit aufbauend auf der Balanced Scorecard,

- der weiteren Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Projektbegleitung.

Über diese Zielsetzungen sollte die Weiterentwicklung des Unternehmens zu einer „Lernenden Organisation“ als Fundament des Unternehmenserfolges unterstützt werden.

## **6.2 Vorhaben zur Zielerreichung, Projektverlauf und Ergebnisse**

Die Einbeziehung aller Mitarbeiter des Unternehmens wurde als grundlegendes Vorgehen zur Zielerreichung definiert. Damit sollte sichergestellt werden, dass der als top-down initiierte Prozess bottom-up weitergeführt wird und alle Ressourcen im Unternehmen genutzt werden können. Zur Sicherstellung der Zielerreichung wurden mehrere Teilprojekte konzipiert, deren Vernetzung über Meilensteinreports in regelmäßigen Status quo-Treffen des Führungsteams sichergestellt werden sollte.

*Teilprojekt 1: Entwicklung und Implementierung von Instrumenten zur Messung beruflicher Kompetenz*

*Teilprojekt 2: Kompetenzentwicklungscontrolling*

Ziel der Projektarbeit war es, über die Messung der Kompetenzentwicklung im Rahmen jährlicher Mitarbeitergespräche Zielvereinbarungen für die Ausrichtung der Kompetenzentwicklung an Zielsetzungen des Unternehmens zu treffen. Dazu sollte zunächst ein Instrument zur Kompetenzmessung entwickelt und dann im Rahmen der Mitarbeitergespräche erprobt werden. Die Weiterentwicklung des Instruments und die Implementierung sollten über eine Veränderungsmessung erfolgen.

Weiteres Ziel der Projektarbeit war es, in einer Datenbank Potenziale und Entwicklungsbedarfe aus dem Bereich beruflicher Kompetenz sowie geplante und durchgeführte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu erfassen und damit die Voraussetzung für ein effizientes Kompetenzentwicklungscontrolling zu schaffen.

Im ersten Quartal 2001 wurde ein Kompetenz-Profil (KE-Profil) mit den Dimensionen

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,

- Sozialkompetenz,
- Selbstkompetenz,
- Reflexionskompetenz

erstellt und in den jährlichen Mitarbeitergesprächen erprobt.

Im ersten Quartal 2002 wurden KE-Profile für die Führungskräfte des Unternehmens erstellt. Im vierten Quartal 2002 wurden die Dimensionen grundlegend überarbeitet und in ein Instrument zur Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen integriert. Für die Führungskräfte wurde der Bereich „Führungskompetenz“ zusätzlich erarbeitet. Das Instrument wurde im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche im ersten Quartal 2003 erfolgreich erprobt. Mit der Erfassung von Zielen und Maßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung für alle Abteilungen des Unternehmens wurde die Grundlage für ein effizientes Kompetenzentwicklungscontrolling geschaffen. In 2003 wurden die Instrumente nochmals überarbeitet und ergänzt.

Im Unternehmen existiert nun eine standardisierte Methodik zur Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen auf Grundlage einer differenzierten Leistungs- und Kompetenzbeurteilung. Die Grundlagen eines Kompetenzentwicklungscontrollings wurden implementiert.

### *Teilprojekt 3: Entwicklung eines kennzahlengestützten Zielsystems auf Grundlage der „Balanced Scorecard“*

Ziel der Projektarbeit war es, auf Grundlage weniger erfolgsrelevanter Kennzahlen auf allen Ebenen des Unternehmens quantifizierbare Leistungsziele für alle Mitarbeiter zu definieren und damit unternehmerisches Denken und Handeln bei den Mitarbeiter zu entwickeln.

In der Projektlaufzeit wurden jährlich Abteilungsziele mit der Geschäftsführung vereinbart und Kennzahlen definiert. Ein Reportingsystem wurde eingeführt. Im Rahmen einer Diplomarbeit zum Thema „Entwicklung einer Balanced Scorecard für DT&SHOP“ wurden für eine ausgewählte Abteilung Ziele abgeleitet, Prozesse und Kennzahlen im Sinne einer Balanced Scorecard beschrieben. Im Ergebnis dieser Arbeit wurde durch die Geschäftsführung entschieden, dass die Entwicklung einer Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen nicht weiter verfolgt wird. Die Arbeit mit Zielvereinbarungen und Kennzahlen sowie das Reportingsystem werden jedoch beibehalten, d. h. im Ergebnis der Projektarbeit wird im Unternehmen mit einem Ziel-, Kennzahlen- und Reportingsystem gearbeitet.

## *Teilprojekt 4: Lernzirkel*

Ziel der Projektarbeit war die Verbesserung der Sozial- und Reflexionskompetenz in abteilungsinternen Lernzirkeln. Zur Gewährleistung der Umsetzung dieses Teilprojekts war die Qualifizierung von Mitarbeitern in den Techniken der Moderation geplant.

Von 2001 bis Mitte 2002 wurden die in diesem Teilprojekt verfolgten Zielsetzungen im Rahmen des Schwerpunktes Qualitätsmanagement in abteilungsinternen Lernzirkeln realisiert. Im September 2002 wurden die Ziele und Inhalte dieses Teilprojekts als kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) redefiniert und in folgende Schwerpunkte unterteilt

- KVP durch lernförderliche Formen der Arbeitsorganisation im Rahmen von „Lernenden Projektgruppen“ sowie aufgabenorientierten Informationsaustauschen,
- KVP durch bedarfsorientierte Unterstützung arbeitsplatznaher Lernprozesse durch Trainingsmaßnahmen und Schulungen,
- KVP zur Optimierung der unternehmensinternen Prozesse und des Personalmanagements.

*Schwerpunkt KVP durch lernförderliche Formen der Arbeitsorganisation im Rahmen von „Lernenden Projektgruppen“ sowie aufgabenorientierten Informationsaustauschen:* Zur Unterstützung der Entwicklung beruflicher Kompetenzen im Bereich der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter wurden 2003 drei „Lernende Projektgruppen“ initiiert. Ziel der Projektarbeiten waren Prozessinnovationen zur Förderung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie zur Ableitung von kundenbezogenen Umsatzzielen. In 2003 erfolgten Veränderungen in der Aufbauorganisation in zwei Abteilungen des Unternehmens. Die Arbeit der eingesetzten Gruppensprecher wurde durch Trainingsmaßnahmen sowie regelmäßige Erfahrungsaustausche unterstützt.

*Schwerpunkt KVP durch bedarfsorientierte Unterstützung arbeitsplatznaher Lernprozesse durch Trainingsmaßnahmen und Schulungen:* In der Projektlaufzeit wurden regelmäßig Maßnahmen der beruflichen Qualifizierung realisiert. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter wurde optimiert und es wurden Einarbeitungspläne erstellt. Seit 2002 unterstützten jährlich durchgeführte „Führungskräfte-Werkstätten“ die Entwicklung des Führungsteams. Ab 2003 wurde die berufliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter des Unternehmens im methodischen und sozialen Bereich verstärkt durch interne Trainingsmaßnahmen unterstützt.

*Schwerpunkt KVP zur Optimierung der unternehmensinternen Prozesse und des Personalmanagements:* In 2003 wurde im gesamten Unternehmen eine rechner-

gestützte Leistungserfassung implementiert und regelmäßig ausgewertet. Zur Optimierung unternehmensinterner Prozesse wurden 2003 vier Projekte initiiert und erfolgreich bearbeitet.

Zur Unterstützung der Entwicklung beruflicher Kompetenzen im Bereich der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter wurden 2003 drei „Lernende Projektgruppen“ initiiert. Mit einem von der Geschäftsführung bestätigten Konzept zur Optimierung betrieblicher Prozesse wurde die Arbeit in einer Projektgruppe abgeschlossen. Die Veränderungen in der Organisationsstruktur (Einführung von Gruppensprechern) und deren Unterstützung durch bedarfsorientierte Trainingsmaßnahmen wurde erfolgreich abgeschlossen.

#### *Teilprojekt 5: Führungsbooklet*

Ziel der Projektarbeit war die Anpassung des Führungshandbuches an die veränderten Rahmenbedingungen im Unternehmen. Das Teilprojekt startete im April 2002 im Rahmen der ersten „Führungswerkstatt“. Die Überarbeitung der Unterlagen erfolgte in einer Projektgruppe und wurde 2003 abgeschlossen.

#### *Teilprojekt 6: Wissensmanagement*

Ziel der Projektarbeit war es, die Kompetenzen der Mitarbeiter durch entsprechende IT-basierte Datenbanken sowie Organisationsentwicklungen zu erhöhen. Ein effektiveres Ideenmanagement sorgt für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Im Rahmen der Projektarbeit sollten folgende Schwerpunkte bearbeitet werden:

- Erstellung und Pflege von Informationsdatenbanken zu Produkten und Prozessen,
- Qualitätsmanagement: Revision der Prozessbeschreibungen mit stärkerem Augenmerk auf Details.

*Schwerpunkt Informationsdatenbanken:* Mit der Erstellung einer Datenbank für Produktinformationen wurde bereits Anfang der 90er Jahre begonnen, diese wurde kontinuierlich erweitert und verfeinert. Die Datenbank zu Marktbeobachtungen, die auch schon eine Reihe von Jahren existiert, wurde im Oktober 2003 ergänzt. In beiden Bereichen geht es um Daten für das In- und Ausland. Eine neue Datenbank zur Erfassung und Auswertung von Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter wurde 2003 geschaffen.

*Schwerpunkt Qualitätsmanagement:* In 2001 erfolgte die Überarbeitung und Neugestaltung des QM-Handbuches. In diesem Zusammenhang wurde die Organisa-

tionsstruktur überarbeitet, alle unternehmensinternen Prozesse standardisiert beschrieben und Arbeitsanweisungen erstellt. Für alle Kernprozesse wurden Kennzahlen entwickelt. Im Dezember 2001 erfolgte die Zertifizierung.

Datenbanken zu Produkten und deren Verwendung existieren und werden kontinuierlich gepflegt. Seit 1995 gilt dies auch für das Qualitätshandbuch. Die Datenbank zur Erfassung beruflicher Kompetenzen ist neu geschaffen und verspricht eine bessere Potenzialausschöpfung für Mitarbeiter und das Unternehmen.

### **6.3 Erfahrungen bei der Implementierung der Mitarbeitergespräche als Instrument zur Steigerung der Effektivität integrierter Personal- und Organisationsentwicklung (Teilprojekt 1)**

Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen wird die Effizienz innerbetriebliche Personal- und Organisationsentwicklung gerade in KMU zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Aber wie mache ich mein Personal und meine Organisation fit für die Herausforderungen des wirtschaftlichen Wandels? Woran erkenne ich Handlungsbedarfe? Wie motiviere ich meine Mitarbeiter, sich immer neuen Lernanforderungen zu stellen? Wie werden aus Mitarbeitern „Innovatoren“?

Führen durch Zielvereinbarungen ist ein wesentliches Instrument erfolgreicher Personalentwicklung. Individuelle Leistungsziele befördern die Leistungsbereitschaft, sind Ausgangspunkt beruflicher Kompetenzentwicklung und richten berufliches Handeln auf unternehmerische Interessen aus.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass das Potenzial des Instruments „Mitarbeitergespräche“ häufig nur unzureichend genutzt wird. Dabei kommt Akzeptanzproblemen gegenüber solchen Befragungen sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeiter eine zentrale Bedeutung zu. Ein Grund dafür ist, dass in vielen Unternehmen zwar Mitarbeitergespräche geführt werden, aber aus den dort vorgenommenen Bewertungen keine Maßnahmen zur Unterstützung der Entwicklung beruflicher Fähigkeiten und Fertigkeiten abgeleitet werden. Damit werden Mitarbeitergespräche zu Beurteilungsgesprächen, die für Mitarbeiter in erster Linie mit der Sorge um den eigenen Arbeitsplatz verknüpft sind. Solche Mitarbeitergespräche kosten Zeit, tragen aber wenig dazu bei, Mitarbeiter fit für den wirtschaftlichen Wandel zu machen.

Mitarbeitergespräche, gut geplant, geführt und kontrolliert, sind ein Weg, über Ziele Mitarbeiter zu motivieren, sich Lernanforderungen zu stellen. Mitarbeitergespräche leisten aber noch mehr bei der Beantwortung unserer Ausgangsfragen. Es sind die Mitarbeiter vor Ort, die bei der Aufgabenerfüllung als erste erkennen, wo etwas im Unternehmen nicht richtig läuft, wo Ressourcen verschenkt werden.

Mitarbeitergespräche sind ein Weg, Produktivitätsrisiken und Innovationsbarrieren zu identifizieren und Handlungsbedarfe bei der Organisationsentwicklung zu erkennen. Durch partizipative Entscheidungsfindung können sie Leistungs- und Innovationsbereitschaft befördern.

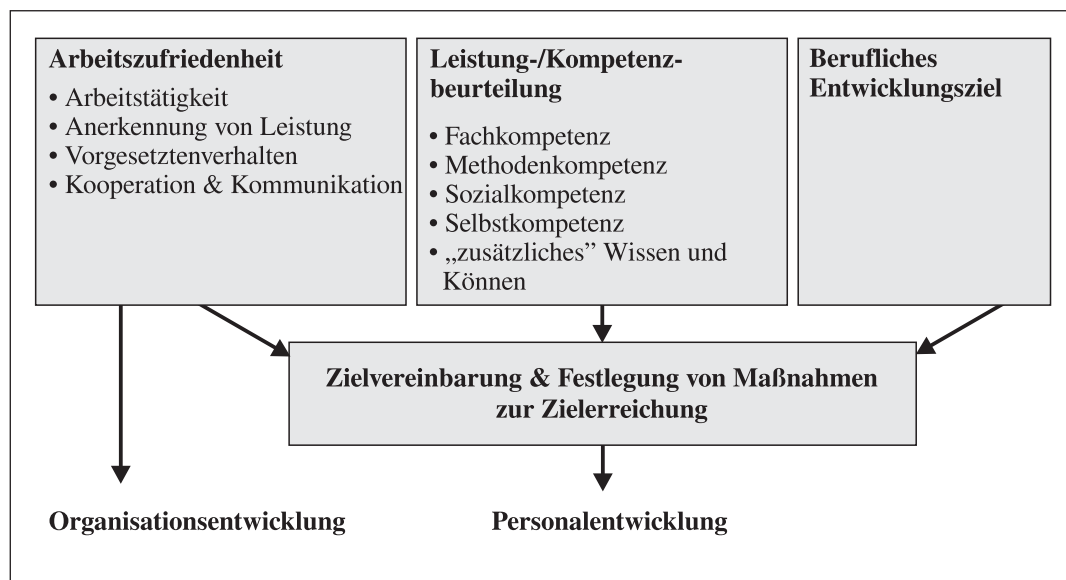
Im Folgenden stellen wir Ihnen verschiedene methodische Schritte für die Unterstützung der Prozesse „Führen durch Zielvereinbarungen“ sowie „Identifikation von Innovationsbarrieren“ am Beispiel der Mitarbeitergespräche bei der DT&SHOP vor.

### *Inhalte der Mitarbeitergespräche bei DT & SHOP*

Die Inhalte der Mitarbeitergespräche und ihre „Wirkrichtungen“ im Unternehmen sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

#### **Abbildung 1**

Bestandteile des Erfassungsbogens zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen



In einem ersten Teil des Erfassungsbogens beurteilen die Mitarbeiter ihre Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit, der Anerkennung von Leistung, dem Vorgesetztenverhalten, dem sozialen Klima am Arbeitsplatz sowie der Kooperation innerhalb der eigenen Abteilung und zwischen den Abteilungen des Unternehmens.



Diese Zufriedenheitsurteile sind ein Ansatzpunkt bei der Frage nach Gestaltungsbedarfen aus dem Bereich der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung. Bei geringer Ausprägung können Mitarbeiter aus Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen mit Leistungszurückhaltung reagieren. Die ausgewählten Merkmale kennzeichnen aber gleichzeitig potenzielle Innovationsbarrieren. So sind beispielsweise Störungen bei den Informationsflüssen sowohl abteilungsintern als auch abteilungsübergreifend ein zentrales Problem bei der Transformation von Innovationen in innovative Prozesse.

In einem zweiten Teil des Gesprächs werden die Leistungen der Mitarbeiter in Form von Selbst- und Fremdeinschätzung durch die Führungskraft bewertet. Die Einschätzungen beziehen sich auf vier Bereiche:

- *Fachkompetenz* beschreibt das für die Aufgabenerfüllung notwendige Wissen und Können.
- Im Bereich der *Methodenkompetenz* werden beispielsweise das Vorgehen in Problemsituationen, beim Fehlermanagement sowie bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter bewertet.
- Fähigkeiten bei der Teamarbeit, Verhalten bei Kritik der eigenen Leistungen, aber auch die Anerkennung von Leistungen anderer Mitarbeiter sowie Fähigkeiten beim Informationsmanagement kennzeichnen wesentliche Inhalte *sozialer Kompetenzen*.
- Im Bereich der *Selbstkompetenz* werden Einschätzungen zur Zuverlässigkeit der Mitarbeiter im Arbeitsprozess, zur Wahrnehmung von Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse sowie zur Befähigung, die eigene Arbeitsleistung und das Vorgehen bei der Leistungserbringung kritisch zu hinterfragen und zu verbessern, erfragt. Die Zufriedenheitsurteile sowie die Leistungseinschätzungen erfolgten mittels eines Notensystems mit „1“ = sehr gut bis „5“ = ungenügend.

Darüber hinaus erfassen wir an dieser Stelle Qualifikationen, aber auch Fähigkeiten und Fertigkeiten aus dem sozialen Umfeld, die die Beschäftigten für die derzeitige berufliche Tätigkeit nutzen könnten oder gern im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit einbringen würden. Diese Leistungsbeurteilungen sind Ausgangspunkt der Abgleichung eines Ist-Standes der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters mit den aus den unternehmerischen Zielen abgeleiteten Leistungserwartungen. Zusätzlich erhalten wir an dieser Stelle Informationen darüber, welche Kompetenzen bei den Mitarbeitern vorhanden sind, die für zukünftige Aufgaben im Unternehmen genutzt werden können.

In einem dritten Teil des Erfassungsbogens wird nach dem beruflichen Entwicklungsziel des Mitarbeiters gefragt. Gerade für KMU ist es oft schwierig, qualifizierte Fach- und Führungskräfte für das Unternehmen zu rekrutieren oder im Unternehmen zu halten, weil traditionelle Karrierepfade nicht als Anreize geboten werden können. Berufliche Entwicklungsziele können aber auch über andere Wege der Kompetenzentwicklung im Unternehmen befördert werden, z. B. über Projektarbeiten oder die Anreicherung von Arbeitsaufgaben. Über die Erfassung persönlicher beruflicher Entwicklungsziele können möglicherweise frühzeitig Handlungsbedarfe erkannt werden, um qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und im Sinne unternehmerischer Interessen zu fördern. Abgeschlossen werden die Mitarbeitergespräche mit einer Zielvereinbarung sowie der Festlegung von Maßnahmen der Zielerreichung. Woher kommen Ziele für Mitarbeiter? Abbildung 2 zeigt am Beispielfall Bewertungen von Anforderungen, die Ausgangspunkt der Zielvereinbarungen für einen Mitarbeiter waren. Die aus dieser Leistungsbeurteilung abgeleiteten Ziele für den Mitarbeiter sowie die Maßnahmen zur Zielerreichung sind in Abbildung 3 dargestellt.

## Abbildung 2

Quellen von Zielen: Leistungsbesprechung und Kompetenzbeurteilung

<b>Fachkompetenz</b>	
<b>Anforderung</b>	<b>Bewertung</b>
Der MA verfügt über Kenntnisse der Marktforschung.	3
Der MA kann Marktanalysen durchführen und auswerten.	4

<b>Methodenkompetenz</b>	
<b>Anforderung</b>	<b>Bewertung</b>
Der MA beherrscht die Techniken des Projektmanagements.	4

<b>Sozialkompetenz</b>	
<b>Anforderung</b>	<b>Bewertung</b>
Der MA nutzt sein Wissen und seine Erfahrung, um andere bei der Arbeit zu unterstützen.	4



Kernaufgaben

### Abbildung 3

Beispiel für Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Zielerreichung

Ziele	Maßnahmen	Termin	Soll-Ist-Vergleich
Der MA beherrscht Methoden der Marktanalyse.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der MA wird bei der Bearbeitung eines Projekts zur Marktanalyse durch die FK unterstützt.</li><li>• Der MA erarbeitet sich Wissen durch das Lesen von Fachliteratur.</li></ul>	02/04  laufend	
Der MA beherrscht die Techniken des Projektmanagements.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der MA besucht ein Seminar zum Thema Projektmanagement.</li><li>• Der MA arbeitet in einer Projektgruppe.</li></ul>	03/04  06/03	
Der MA nutzt sein Wissen und seine Erfahrungen, um andere MA bei der Arbeit zu unterstützen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der MA wird in die Einarbeitung neuer MA einbezogen.</li><li>• 1 x monatlich finden Feedback-Gespräche mit der FK statt.</li></ul>	08/04  laufend	

#### *Durchführung der Mitarbeitergespräche*

Die Mitarbeitergespräche werden durch die jeweilige Führungskraft geplant, vorbereitet und durchgeführt. Zur Gesprächsvorbereitung erhalten die Mitarbeiter einen Vorbereitungsbogen, auf dem sie ihre Arbeitszufriedenheit beurteilen und Wünsche bzw. Verbesserungsvorschläge notieren und die eigenen beruflichen Leistungen einschätzen. Die Führungskraft nimmt in der Vorbereitung des Gespräches ebenfalls eine Leistungseinschätzung vor.

Im Gespräch werden

- die Zufriedenheitsurteile und Wünsche nach Veränderung der Mitarbeiter erfasst,
- die Leistungseinschätzungen der Mitarbeiter erfragt und die Leistungseinschätzungen der Führungskraft begründet,
- berufliche Entwicklungsziele erfragt und protokolliert,
- Entwicklungsbedarfe für die Mitarbeiter in Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Zielerreichung zusammengefasst.

#### *Mitarbeitergespräche als Steuerungs- und Controllinginstrument erfolgreicher Personalentwicklung bei DT & SHOP*

Wir hatten eingangs darauf hingewiesen, dass auch in Unternehmen, in denen Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, Aufgaben der Steuerung und Kontrolle des Zielerreichungsprozesses in der Regel vernachlässigt werden. Im Folgenden

stellen wir Ihnen in Ausschnitten eine Vorgehensweise vor, die auch die Steuerung und Kontrolle der in den Mitarbeitergesprächen vereinbarten Ziele und Maßnahmen sicherstellen kann. Abbildung 4 verdeutlicht den Prozess am Beispiel eines Seminars oder Trainings.

#### **Abbildung 4**

Steuerung und Kontrolle der Zielerreichung

- 1.) Anmeldung zu einer Weiterbildung mit Angabe des (der) Ziele(s), die mit der Weiterbildung verfolgt werden sollen.
- 2.) Durchführung eines Transfergesprächs nach Abschluss der Weiterbildung mit "Transfervereinbarungen".
- 3.) Transferkontrolle und ggf. Ableitung weiterer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung.
- 4.) Jährliches Mitarbeitergespräch als Abstimmung der Leistungen der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen.

Die Verantwortung für die Umsetzung aller Maßnahmen zur Zielerreichung liegt bei den jeweiligen Vorgesetzten der Mitarbeiter. Zentrale Bedeutung bei der Steuerung und Kontrolle der Zielerreichung bei Formen arbeitsplatznahen Lernens kommt der Bedarfsanmeldung durch die jeweiligen Vorgesetzten sowie den Transfergesprächen zu. In der Anmeldung für eine arbeitsplatzbezogene Trainingsmaßnahme erläutert die Führungskraft, welche Ziele aus dem Mitarbeitergespräch mit dieser Maßnahme unterstützt werden sollen. Nach Abschluss der Trainingsmaßnahme ist die Führungskraft verpflichtet, mit den Mitarbeitern ein Transfergespräch zu führen. In diesem Gespräch wird vereinbart, in welcher Form ein Transfer des in der Trainingsmaßnahme erworbenen Wissens und Könnens erfolgen soll. Dabei gilt der Grundsatz, dass einmal erworbenes Wissen und Können nicht nur in die eigene Aufgabenerfüllung einfließt, sondern auch an andere Mitarbeiter weitergegeben wird bzw. die Arbeit der Mitarbeiter so gestaltet wird, dass sie/er die erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten anwenden können.

#### *Erfahrungen bei der Entwicklung und Implementierung von Instrumenten zur Leistungs- und Kompetenzmessung bei DT & SHOP*

Die Entwicklung und Implementierung von Mitarbeitergesprächen bei DT&SHOP hat schon eine längere Geschichte. 2001 wurden die ersten Instrumente erprobt und es hat mehr als zwei Jahre Zeit gebraucht, bis wir heute über Instrumente verfügen, die uns sicher noch nicht in allen Punkten zufrieden stellen, die aber zu-

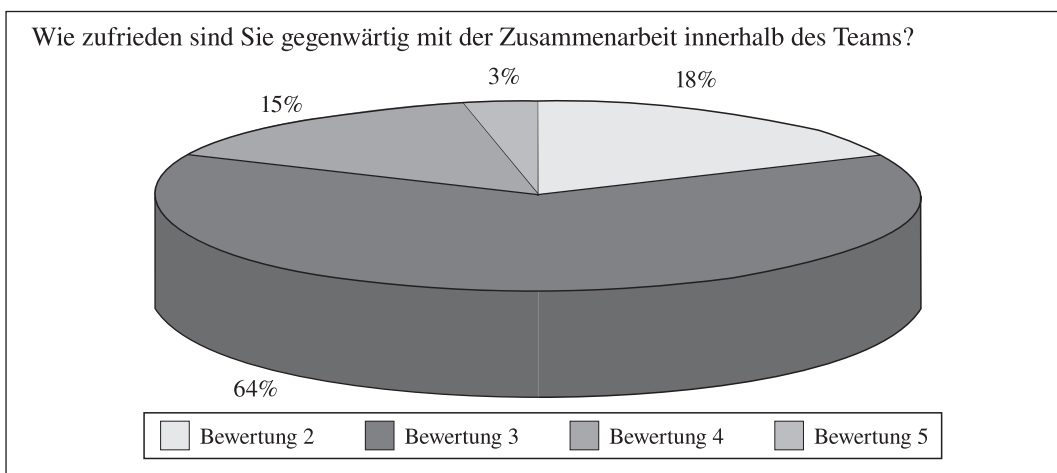
mindest eine Grundlage für erfolgreiche Personal- und Organisationsentwicklung darstellen.

Im Folgenden schildern wir ein Beispiel für den Weg vom Mitarbeitergespräch zu Maßnahmen der PE/OE.

Im Ergebnis der Mitarbeitergespräche in einer Abteilung des Unternehmens musste festgestellt werden, dass nur 18 Prozent der Mitarbeiter der Abteilung mit der Zusammenarbeit im Team zufrieden waren. Alle anderen waren unzufrieden und wünschten sich eine Verbesserung (vgl. Abbildung 5). Die Bewertungen erfolgten mittels eines Notensystems mit „1“ = sehr gut bis „5“ = ungenügend.

### Abbildung 5

Unzufriedenheit mit dem sozialen Klima: Ergebnisse aus Mitarbeitergesprächen



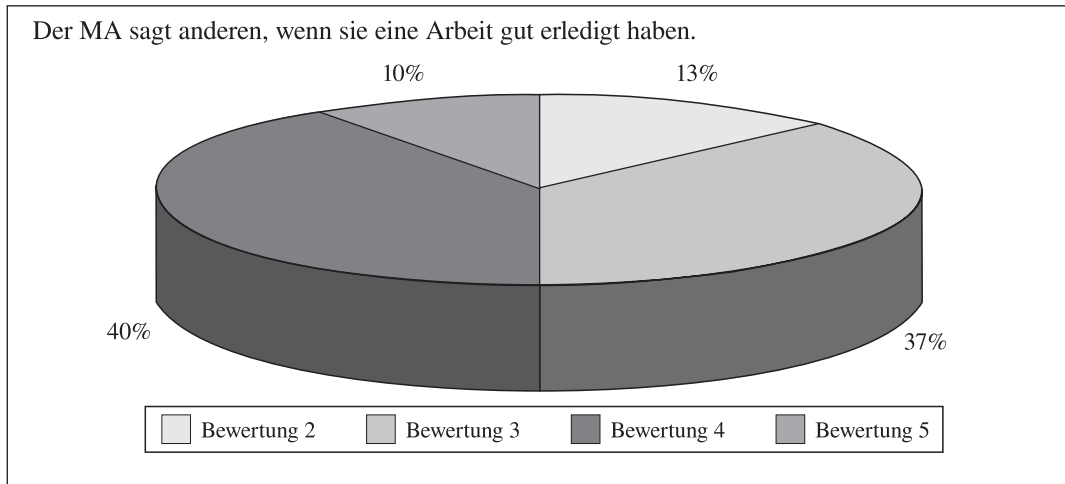
Bei der Beurteilung sozialer Kompetenzen ergab sich nun, dass ein großer Teil der Mitarbeiter den Anforderungen kooperativer Arbeit nur in einem ungenügenden Ausmaß gewachsen sind. Abbildung 6 zeigt ein Beispiel für diese Beurteilungen.

Die Bereitschaft oder die Fähigkeit, im Prozess der Arbeit positives Feedback zu geben, wurde nur für 13 Prozent aller Mitarbeiter der Abteilung mit anforderungsgerecht bewertet. 50 Prozent der Mitarbeiter wurden diesen Anforderungen nur teilweise oder gar nicht gerecht. Für die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung in der Abteilung ist es aber notwendig, dass Mitarbeiter sich absprechen. Vor allem aber ist es notwendig, dass die Mitarbeiter ihre Kraft und Konzentration für ihre Arbeitsaufgaben verwenden und nicht in Streitigkeiten untereinander vergeuden.

Was waren die Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung, die aus diesen Ergebnissen und Anforderungen abgeleitet wurden?

## Abbildung 6

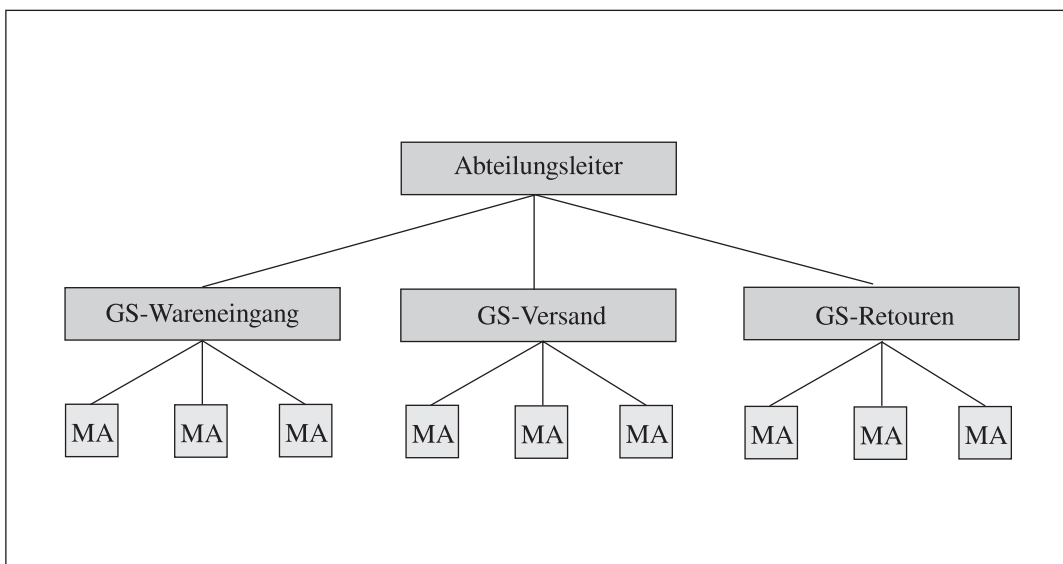
Bewertung sozialer Kompetenzen: Ergebnisse aus Mitarbeitergesprächen



Im Bereich der Organisationsentwicklung wurde eine zusätzliche Hierarchieebene etabliert, in der Führungskräfte für die Abläufe in den einzelnen Arbeitsbereichen der Abteilung Verantwortung für die Arbeitsorganisation tragen (vgl. Abbildung 7). Zur Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten aus dem Bereich sozialer Kompetenzen werden für die Mitarbeiter Seminare zum Thema Kommunikation und Zusammenarbeit mit einer Erfolgskontrolle in Form eines vierteljährlichen Erfahrungsaustausches angeboten.

## Abbildung 7

Veränderungen in der Aufbauorganisation



## 6.4 Fazit

Womit sind wir zufrieden?

Zufrieden sind wir mit der hohen Akzeptanz, auf die das Instrument zur Durchführung der Mitarbeitergespräche stößt. Dazu beigetragen hat u. a., dass die Führungskräfte insbesondere bei der Beschreibung fachlicher Kompetenzen ihrer Mitarbeiter bei der Verfahrensentwicklung mit einbezogen wurden. Die Durchführung der Mitarbeitergespräche als Kombination von Selbst- und Fremdeinschätzung wurde auch von den Mitarbeitern positiv bewertet.

Die Bausteine der Methodik wurden in einem spezifischen unternehmerischen Kontext entwickelt und erprobt. Erste Erfahrungen beim Einsatz der Methodik in anderen Unternehmen belegen, dass die Methodik relativ aufwandsarm an verschiedene unternehmerische Kontexte adaptierbar ist. Es ist lediglich eine Anpassung der Inhalte der fachlichen Kompetenzen an die Inhalte der jeweiligen Arbeitsaufgaben notwendig.

Woran müssen wir noch weiter arbeiten?

Im Bereich fachlicher Kompetenzen müssen Anforderungsprofile für die einzelnen Arbeitsaufgaben entwickelt werden, um Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in diesem Bereich noch zielgenauer zu definieren. Die erfolgreiche Implementierung der Bausteine der Methodik erfordert das Training der Führungskräfte eines Unternehmens in der Gesprächsführung sowie der Ableitung und Umsetzung von individuellen Leistungszielen für die Mitarbeiter eines Unternehmens.

Angesichts der vielfältigen Anforderungen, die auch für Führungskräfte aus dem Tagesgeschäft erwachsen, ist es nicht immer möglich gewesen, Maßnahmen zur Zielerreichung planmäßig und effektiv umzusetzen. Dies kann in besonderem Maße nicht zufrieden stellen, denn Zielvereinbarungen sind Versprechen, die Mitarbeitern gegeben werden. Ein Bruch eines Versprechens ist immer auch ein Vertrauensbruch. Dies gilt es in Zukunft zu vermeiden.

## **7 Fallbeispiel 5: ASB Alten- und Pflegeheime Köln GmbH**

### **Modellprojekt: „Von der Hilfsorganisation zum sozialen Dienstleistungsunternehmen“**

*Peter Stegmaier und Guido Hertling*

#### **7.1 Die Freie Wohlfahrtspflege – die unbeachtete Branche**

Nehmen Sie die Begriffe: Innovation, Arbeitsplätze, Wohlstand, Profit und Wertschöpfung und fragen Sie einen x-beliebigen Menschen in der Bundesrepublik, welche Branche ihm dazu einfällt. Die Automobilindustrie ganz sicher, die chemische Industrie wahrscheinlich, vielleicht die Medien, ganz bestimmt aber nicht die so genannte Freie Wohlfahrtspflege und die fünf Wohlfahrtsverbände in Deutschland. Dies ist verständlich, aber eigentlich bei nüchterner Betrachtung der Gesamtsituation in Deutschland nicht nachvollziehbar. Mit der demografischen Entwicklung in Deutschland hat sich, bedingt durch den damit einhergehenden stetig wachsenden Bedarf an sozialen Dienstleistungen, die Branche der Freien Wohlfahrtspflege zu einem Branchenriesen – durchaus vergleichbar mit der Automobilindustrie – entwickelt.

Während die Automobilindustrie, wie viele andere Unternehmenszweige auch, Arbeitsplätze ohne nennenswerte Schwierigkeiten in Niedriglohnländer verlagern kann, ist dies der Branche der sozialen Dienstleistungen durch die spezifischen Anforderungen an die Dienstleistungen verwehrt. Man kann einen pflegebedürftigen Menschen aus der Bundesrepublik nicht in einem Niedriglohnland pflegen lassen – jedenfalls tut man dies derzeit noch nicht in nennenswertem Umfang. Auch der massive Einsatz günstiger ausländischer Hilfskräfte ist derzeit noch kein Thema. Sprachliche Anforderungen beim Umgang mit Patienten und Pflegebedürftigen und vor allem die steigende Anforderung bei der schriftlichen Dokumentation der Leistungen lassen dies auch nicht angeraten erscheinen.

Vor diesem Hintergrund kommt man rasch zu der Erkenntnis, dass die Branche Soziale Dienstleistungen – hier als Synonym für die Freie Wohlfahrtspflege und die Gesamtheit der privaten Anbieter sozialer Dienstleistungen verwendet – als „Jobmaschine“ interessant ist. Dies wird von der Politik durchaus auch wahrgenommen, bedauerlicherweise meist im Zusammenhang mit Arbeitsbeschaffungs-



massnahmen, Ein-Euro-Jobs oder ähnlichen Beschäftigungsförderungsprogrammen. Das eigentliche Potenzial bleibt jedoch meist unerkannt. Dabei ist davon auszugehen, dass die Branche Soziale Dienstleistungen eine absolute Wachstumsbranche ist und auch in erheblichem Umfang zum Wertschöpfungsprozess beitragen kann. Wenn wir es nicht schaffen, den Markt an sozialen Dienstleistungen in unsere Wertschöpfungskette mit einem positiven Beitrag einzugliedern, haben wir angesichts der immer älter werdenden Bevölkerung in der Bundesrepublik in naher Zukunft ein ernsthaftes Problem.

Einerseits muss man das Potenzial der Branche für unsere Volkswirtschaft sehen, andererseits haben sich aber auch die Anbieter sozialer Dienstleistungen seit der Nachkriegszeit lange Jahre in einem Dornröschenschlaf befunden. Behütet von öffentlichen Systemen und Kassen, weit entfernt davon, Patienten und Pflegebedürftige als Garanten für die eigenen Arbeitsplätze zu sehen, geschweige denn, sie als „Kunden“ zu betrachten.

Ein Verdienst der Sozialpolitik ist zweifellos, dass sie in den letzten 15 bis 20 Jahren den „Markt“ der Sozialen Dienstleistungen auf den Weg gebracht hat. Die Wohlfahrtsverbände sind in einer relativ kurzen Zeit sehr hart mit den Realitäten dieses Marktes konfrontiert worden. Das war prinzipiell nicht schlecht. Probleme ergeben sich aber vor allem dadurch, dass die Organisationen und Unternehmen der Wohlfahrtspflege zwar langsam – aber doch schneller als die Politik – begriffen haben, was das Wort Markt bedeutet. Der Vorwurf, den man der Politik machen muss, ist sicher der, dass sie es bis heute versäumt hat, die Rahmenbedingungen dieses Marktes auch nach marktwirtschaftlichen Kriterien zu gestalten. In Köln zum Beispiel haben bis Anfang der 80er Jahre die beiden Kirchen den überwiegenden Teil der häuslichen Krankenpflege unter sich aufgeteilt. Im Jahre 2000 dagegen gab es in Köln rund 100 Pflegedienste, private und solche, die der Freien Wohlfahrtspflege zugeordnet werden können – Marktwirtschaft pur!

Die Preisbildung erfolgt jedoch nicht nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten und Regeln. Die Anbieter müssen sich ihre Preise in einem komplizierten Verfahren durch die Kranken- und Pflegekassen genehmigen lassen. Es darf bezweifelt werden, ob hier wirklich Angebot und Nachfrage für die Preisbildung sorgen.

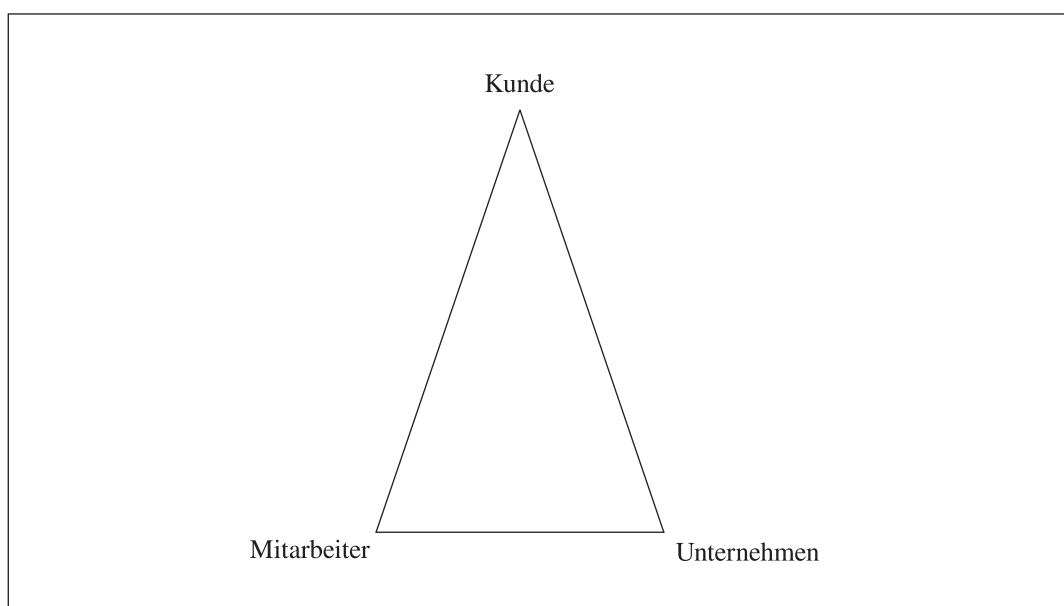
Ein weiteres Versäumnis der Politik ist es, dass in den Bildungseinrichtungen, den Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten, in denen die Fach- und Führungskräfte für Sozialunternehmen und Soziale Organisationen ausgebildet werden, weiter die Illusion von der heilen Welt in der beruflichen Praxis gelehrt wird – Ausnahmen bestätigen die Regel. Bei einer (nicht repräsentativen) Umfrage bei Bewerbern beim ASB Köln ergab sich folgendes Bild: Wir befragten im Jahre 2001 Bewerber, die sich unmittelbar nach Beendigung eines Studiums der Sozialpädagogik bzw. der Sozialarbeit auf eine Stelle als Seniorenberater beworben

hatten, über den Unterschied zwischen SGB V und SGB XI (Sozialgesetzbuch Teil V und Teil XI). Von zehn befragten Kandidaten konnte nicht einer die zutreffende Antwort geben! Als Antwort hätte gereicht, SGB V regelt die Gesetzliche Krankenversicherung, SGB XI die Pflegeversicherung – mehr wäre nicht verlangt gewesen. Dass damit die für Senioren so wichtige Fragen wie „Wie finanziere ich meine häusliche Krankenpflege oder meinen Heimaufenthalt?“ verknüpft sind, sei hier nur am Rande erwähnt.

Solche Wissenslücken sind nicht tolerierbar. Sie haben erhebliche negative Auswirkungen auf die Beratungsqualität und sind nur durch enormes Engagement im Zusammenhang mit der Einarbeitung der Betroffenen zu korrigieren. Ein ähnliches Bild finden wir auch in den Ausbildungsgängen von Krankenschwestern, Erziehern oder Rettungsassistenten. Die wesentlichsten Ausbildungsinhalte beziehen sich auf das Verhältnis zwischen Patient, Kind oder Verletzten und der eigenen (Funktion) Person. Natürlich muss ein Rettungsassistent wissen, wie ein Wirbelsäulenverletzter sicher transportiert wird oder ein Erzieher muss mit Konflikten in einer Kindergruppe umgehen können, aber es gibt auch noch die Organisation bzw. das Unternehmen, auf dessen Plattform sich die therapeutische Beziehung abspielt. Nur wenn alle Interaktionspartner: Patient, Krankenschwester und das „Unternehmen“ (das Pflegeheim oder der Pflegedienst) ihre Bedürfnisse befriedigen können, bleibt das Beziehungsgefüge langfristig stabil und erfolgreich (Abbildung 1). Wobei hier erfolgreich durchaus im Sinne der Qualität der Leistungserbringung verstanden werden kann. Eine intakte therapeutische Beziehung auf der Basis eines insolventen Wohlfahrtsverbandes kann es schlicht nicht geben.

### Abbildung 1

Interaktionspartner bei sozialen Dienstleistungen



Insbesondere das fehlende Potenzial an Führungskräften und Managern macht der Branche zu schaffen. Teils, weil die Gehälter mit denen in der freien Wirtschaft nicht vergleichbar sind, teils, weil der Bedarf der Branche nicht bekannt ist, weil man nicht vermutet, dass ein Wohlfahrtsverband so interessante Jobs wie: EDV-Spezialisten, Bilanzbuchhalter, Industriekaufleute, Marketingfachleute, Call-Center-Agents oder Reiseverkehrskaufleute beschäftigt. Zum Teil aber auch, weil zumindest in den Sozialberufen – und diese stellen natürlich den größten Anteil an den Beschäftigten – das „Karrieremachen“ noch heute mit einem gewissen Makel behaftet bzw. von völlig falschen Vorstellungen begleitet ist.

Immer wieder erleben wir beim ASB Köln, dass sich z. B. in der ambulanten Krankenpflege erfahrene Krankenschwestern, die auch die erforderliche Zusatzqualifikation zur Pflegedienstleitung erworben haben, auf eine Leitungsstelle für einen Pflegedienst mit den Argumenten bewerben: „Mich belastet die Pflege der Patienten (psychisch) zu sehr“, „Ich möchte nicht mehr am Wochenende arbeiten“ oder „Meine Rückenerkrankung zwingt mich, eine Verwaltungstätigkeit zu suchen.“ Wohlgermerkt: Wir reden über einen Verantwortungsbereich, der sehr schnell eine halbe bis eine Million Euro Jahresumsatz machen kann und der ein knallhartes Geschäft ist.

Interessant ist die Branche auch, weil es ein enormes Beschäftigungspotenzial für gering qualifizierte Mitarbeiter gibt. Ungefähr 50 Prozent der derzeit beschäftigten Mitarbeiter beim ASB Köln sind diesem Segment zuzuordnen. Hierzu zählen unter anderem folgende Berufe: Pflegeassistenten, hauswirtschaftliche Hilfskräfte, Rettungshelfer, Fahrer, Reinigungskräfte, Küchenhilfen und nicht ausgebildete Verwaltungskräfte.

Aus der relativ hohen Beschäftigungsquote der gering qualifizierten Mitarbeiter wird deutlich, dass die Qualität der Dienstleistungen beim ASB Köln in hohem Maße davon beeinflusst wird, inwieweit es gelingt, gerade diese Mitarbeiter für den Dienstleistungsprozess insgesamt zu qualifizieren, zu motivieren und einzubinden. Dies ist vor allem bei der für ein Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege typischen Klientel (Kunden) eine besondere Herausforderung.

Nehmen wir alle oben genannten Faktoren zusammen:

- Dimension, Größe der Branche insgesamt,
- Nutzen der Sozialen Dienstleistungen für die Gesellschaft,
- Beschäftigungspotenzial der Branche,
- Wertigkeit der angebotenen Dienste für den einzelnen Kunden,
- Veränderung der Marktsituation zu deutlich mehr Wettbewerb,
- Implementierung der „Kundenorientierung“ im Zusammenhang mit sozialen Dienstleistungen,

- Bildungsstand der Fachkräfte,
- mangelndes Potenzial an Führungskräften,
- Qualitätsdimension in Bezug auf den relativ hohen Beschäftigungsgrad an gering qualifizierten Mitarbeitern,

so ergibt sich zwangsläufig, dass es ein überaus spannendes Unterfangen war, ein Unternehmen eines Wohlfahrtsverbandes mehrere Jahre lang auf dem Weg zu mehr Marktwirtschaft und Wettbewerb kritisch zu begleiten bzw. zu gestalten.

Mehr Marktwirtschaft, mehr Wettbewerb und der damit verbundene zunehmende Kostendruck und letztlich auch die steigenden Qualitätsanforderungen an soziale Dienstleistungen setzen voraus, dass die Mitarbeiter im Kontext der Unternehmensumwelt flexibel, kundenorientiert und vorausschauend agieren. Am besten lassen sich diese Umweltbedingungen bewältigen und auch nutzen, wenn die Plattform, auf der agiert wird, nämlich das Unternehmen, im weitesten Sinne des Wortes zu einer „lernenden Organisation“ wird – das war die Grundidee. Den Kompetenzen der Mitarbeiter kommt dabei natürlich eine Schlüsselrolle zu. Dass diese nicht statisch, sondern dynamisch und beeinflussbar sind, versteht sich von selbst.

Der ASB Köln ist 2004 einhundert Jahre alt geworden. Vor diesem Hintergrund darf sicher darüber spekuliert werden, ob der ASB Köln nicht schon immer eine lernende Organisation war – dies könnte man vermuten, nachdem in der heutigen Zeit selbst große Konzerne, die ganze Jahrhunderte deutscher Industriegeschichte geprägt haben, von heute auf morgen für immer von der Bildfläche verschwinden. In jedem Falle sind die Anpassungsleistungen der Organisation an die sich ständig verändernden Umweltbedingungen bis dato erfolgreich gewesen. Andererseits lässt sich der Prozess, eine „lernende Organisation“ zu formen, nicht zeitlich begrenzen. Insofern lag es nahe, dass der ASB Köln die Chance genutzt hat, sich am Modellprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel“ zu beteiligen, aus dem dann eine Folgeförderung im Rahmen der Best-Practice-Unternehmen im Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ folgte.

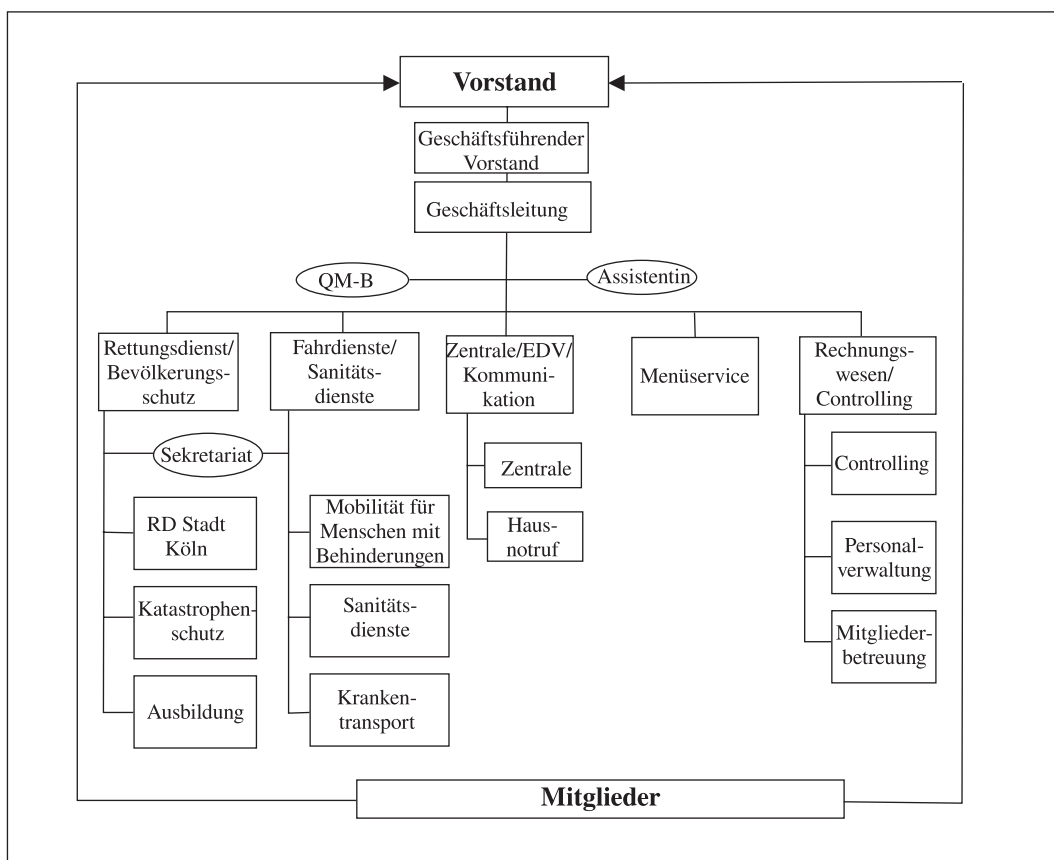
Für den ASB Köln wurde der griffige Arbeitstitel gefunden: „Von der Hilfsorganisation zum sozialen Dienstleistungsunternehmen!“ Dass sich an den Projekten mehrere Firmen aus den unterschiedlichsten Branchen beteiligten, war insofern hilfreich, als unsere Mitarbeiter immer wieder erfahren konnten, dass auch andere Firmen und Branchen im Bereich der Mitarbeiter- bzw. Kompetenzentwicklung an ähnlichen oder gleichartigen Themen arbeiten. Diese Erkenntnis relativierte die Erwartungshaltung des Unternehmens an die Mitarbeiter insgesamt und förderte die Bereitschaft, einen Veränderungsprozess mit zu gestalten.

## 7.2 Ausgangssituation: Das Unternehmen ASB Köln

Der ASB Köln ist ein eingetragener Verein (e. V.) mit folgenden Geschäftsfeldern: Rettungsdienst, Krankentransport, (Erste-Hilfe-)Ausbildung, Notrufsysteme und Menüservice. Darüber hinaus betreibt der ASB Köln einen Reisebus mit dem überwiegend Senioren und behinderte Menschen befördert werden (Abbildung 2). In der Tochtergesellschaft ASB Alten- und Pflegeheime Köln GmbH werden folgende Dienstleistungen angeboten: stationäre Pflege, ambulante Pflege, Betreutes Wohnen, Seniorenberatung (Abbildung 3).

### Abbildung 2

Organigramm ASB Köln e. V.



Insgesamt beschäftigt der ASB Köln ca. 265 Mitarbeiter sowie rund 50 Zivildienstleistende bzw. Mitarbeiter im freiwilligen sozialen Jahr (FSJ). Der Jahresumsatz beträgt über 10 Millionen Euro und die Bilanzsumme liegt bei ca. 15 Millionen Euro.

Wesentliche Berufsfelder sind:

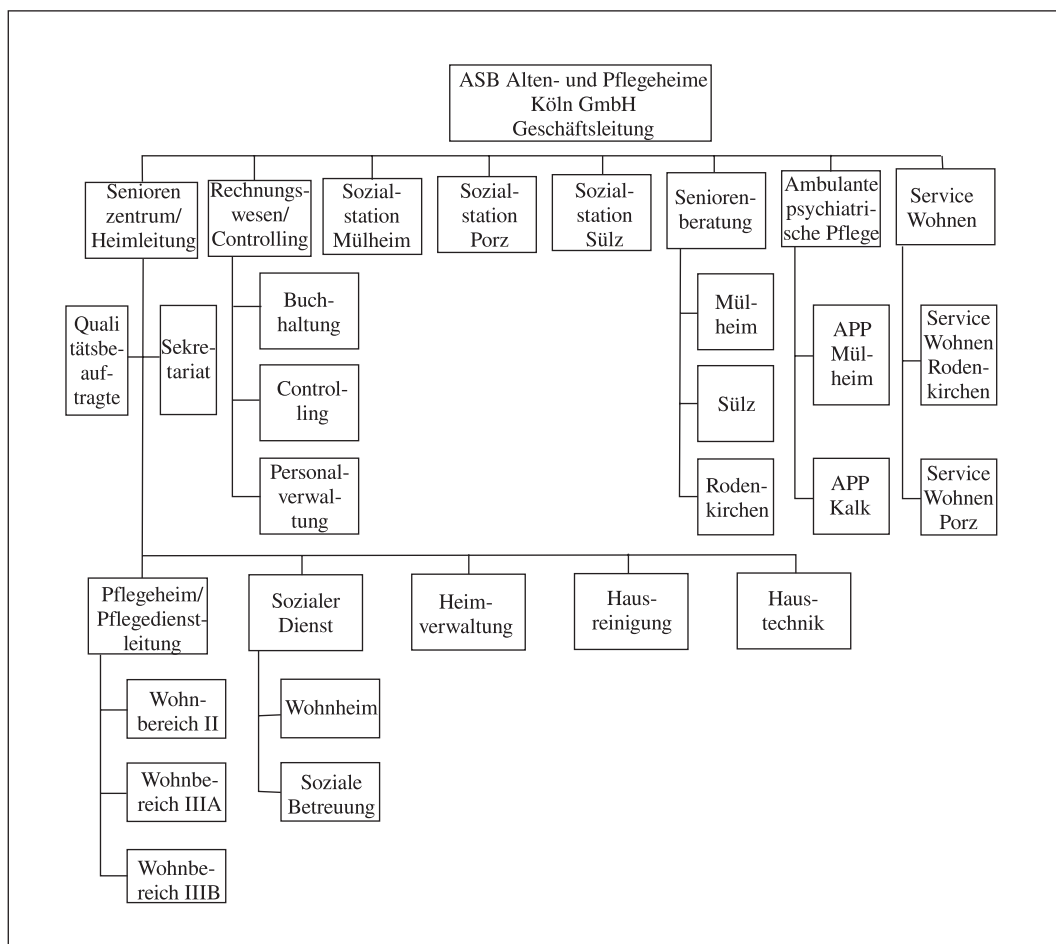
- Pflegefachkräfte,
- Rettungsassistenten,

- Sozialarbeiter/Sozialpädagogen,
- Verwaltungsfachkräfte.

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.asb-koeln.de](http://www.asb-koeln.de).

### Abbildung 3

Organigramm ASB Alten- und Pflegeheime Köln GmbH



Zusätzlich zu dem ohnehin stattfindenden Wandel der gesamten Branche der sozialen Dienstleistungen, der Hinwendung zu mehr Marktwirtschaft, sah sich die Organisation ASB Köln zwischen 1988 und 1993 mit erheblichem Missmanagement konfrontiert. Die damalige Geschäftsführung hatte nicht nur in erheblichem Umfang in die Kasse gegriffen, sondern auch eine Reihe von schwerwiegenden Managementfehler begangen, die sich bis heute negativ auf die Marktposition auswirken.

Bedingt durch ein mangelhaftes Rechnungswesen, das Fehlen eines wirksamen Controllinginstrumentariums und einer wenig aufmerksamen Steuer- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sind die Vorkommnisse den Aufsichtsgremien (Vorstand, Aufsichtsrat) relativ spät aufgefallen. Mit dem Bekanntwerden der

Unterschlagungshandlungen wurde jedoch rasch und konsequent gehandelt. Die Geschäftsführung wurde abberufen und die – wie es sich herausstellte – konkursantragspflichtige GmbH einem konsequenten Sanierungsprogramm unterzogen.

Erfreulicherweise war der rein monetäre Schaden auf die ASB Alten- und Pflegeheime Köln GmbH begrenzt, der Verein an sich war nicht direkt von den Unterschlagungen betroffen. Das Sanierungsprogramm für die GmbH musste zwei Veränderungsprozesse gleichzeitig gestalten: zum einen die wirtschaftliche Sanierung und zum anderen – dies betraf dann allerdings gleichermaßen den Verein – die organisatorische Weiterentwicklung der Unternehmensbereiche im Hinblick auf eine zunehmend marktwirtschaftliche Ausrichtung der Branche insgesamt.

Das neue Management sorgte im Wesentlichen zunächst für eine deutlich verbesserte Rechnungslegung im Verein und in der GmbH. Insbesondere wurden erhebliche Anstrengungen unternommen, um eine zeitnahe und aussagefähige Kostenrechnung zu generieren, die als Grundlage für einen effizienten Controllingprozess herangezogen werden konnte. Rechnungswesen und Controlling haben zwischenzeitlich Industriestandard, so dass sich wirtschaftliche Prozesse zeitnah und transparent abbilden lassen. Organisationsaufgaben, fachliche und wirtschaftliche Verantwortung der Führungskräfte sind konsequent miteinander verknüpft. Die einzelnen Fachbereiche werden im Prinzip als Profitcenter geführt und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind kongruent an die Führungskräfte delegiert.

Die umfangreichen Veränderungsprozesse sollten unterstützt werden durch ein flankierendes System von verschiedenen Organisationsentwicklungsprozessen, die im Folgenden erläutert werden. Vorgabe der Geschäftsführung war, dass für eine gewisse Zeit kontinuierlich mindestens ein zentral gesteuerter Organisationsentwicklungsprozess laufen sollte, um die Weiterentwicklung der gesamten Organisation zu fördern.

## **7.3 Veränderungsprozesse beim ASB Köln**

### **7.3.1 Der Zielfindungsprozess**

In der Anfangsphase der Sanierung und der Projektimplementierung gab es vor allem ein zentrales Thema, das immer wieder hochkam, wenn wir versuchten, mit Mitarbeitern Lösungen für Probleme zu finden. Fast unisono sagten alle, vor allem die Mitarbeiter der GmbH, dass sie die Ziele des ASB Köln nicht kennen würden.

Mitarbeiter, die die Ziele des Unternehmens nicht kennen? Worauf arbeiten diese Mitarbeiter dann hin?

Durch die verheerende wirtschaftliche Situation in der GmbH und die „Nebelkerzentaktik“ der früheren Geschäftsführung waren viele verunsichert und der ASB Köln wurde als Arbeitgeber ohnehin nicht positiv wahrgenommen. Als dann die ersten Maßnahmen zur Neuausrichtung des ASB Köln eingeleitet wurden, war die Verunsicherung der Mitarbeiter komplett. Hier mit einem Zielfindungsprozess gegenzusteuern, war dringend geboten.

Es gibt Unternehmen, bei denen die Definition der Ziele Jahre in Anspruch nimmt. Erfreulicherweise hat dieser Prozess beim ASB Köln in wenigen Monaten zu einem guten Arbeitsergebnis geführt – und dies trotz der Tatsache, dass die allgemeine Situation ein gerütteltes Maß an Fingerspitzengefühl erforderte und die üblichen Interessengruppen zu beteiligen waren: Mitarbeiter der GmbH, Mitarbeiter des Vereins, Betriebsrat der GmbH, Betriebsrat des Vereins, Führungskräfte, Vorstand und Aufsichtsrat und Geschäftsführung.

Die Zieldefinition ging wahrscheinlich deshalb relativ zügig vonstatten, weil wir sie letztlich nicht als demokratischen Prozess verstanden haben, sondern weil wir in die Zieldefinition zwar alle Beteiligten einbezogen, aber gleichzeitig stets deutlich gemacht haben, dass die Unternehmensziele (hierarchisch gesehen) von oben nach unten entwickelt werden. Allerdings soll nicht verschwiegen werden, dass in Bezug auf die Zielfindung durchaus skurrile Momente bzw. Ereignisse auftraten: Als die ersten Ziele kommuniziert wurden (Abbildung 4) und auch an verschiedenen exponierten Stellen im Unternehmen platziert waren, musste sich die Geschäftsführung mit dem Verdacht auseinandersetzen, dass sie mit Methoden von Scientology arbeite – das war durchaus prekär.

Bestimmte Ziele sind sehr kontrovers diskutiert worden. Es war schon spannend, dass das 7. Ziel, „Alle Bereiche erzielen ein positives Jahresergebnis“, im Kontext zu der so genannten Non-Profit-Organisation ASB diskutiert wurde – darf man als gemeinnütziger Verband denn eigentlich „Gewinne“ machen? Dieses Ziel rüttelte am Selbstverständnis von Mitarbeitern und Führungskräften. Darf eine Hilfsorganisation an dem Leid anderer Menschen Geld verdienen? Lässt sich der Wert sozialer Arbeit ohne weiteres in Geld messen? Ist Helfen nicht unsere primäre Aufgabe? Damit einher ging die Diskussion, ob es sich bei den von uns betreuten Menschen um Hilfsbedürftige oder um Kunden handelt.



#### **Abbildung 4**

##### **Ziele des ASB Köln**

1. Unser gesamtes Handeln ist auf die Bedürfnisse der Menschen ausgerichtet.
2. Die Menschen in Köln kennen den ASB und seine Leistungen.
3. Alle Mitarbeiter – Hauptamtliche, Ehrenamtliche und Zivildienstleistende – sind mit ihrer Arbeit zufrieden und wirken aktiv an der Gestaltung des ASB Köln mit.
4. Alle Dienstleistungen werden auf einem anerkannt hohen Qualitätsniveau erbracht, wir arbeiten ständig daran, die Qualität unserer Arbeit zu verbessern.
5. Wir sind flexibel und richten uns mit unseren Leistungsangeboten nach den Wünschen der Kunden und den Anforderungen des Marktes.
6. Wir etablieren in jedem Jahr mindestens eine neue Leistung, mit der wir Menschen helfen und mit denen neue, sichere Arbeitsplätze geschaffen werden.
7. Alle Bereiche erzielen ein positives Jahresergebnis.
8. Durch unser Engagement wächst die Zahl unserer Mitglieder jedes Jahr um mindestens drei Prozent.

Der angestoßene Diskussionsprozess war für die Neuausrichtung der Organisation unverzichtbar. Die Bedeutung der Kundenorientierung und der Ausrichtung der Organisation an den Bedürfnissen des Marktes sowie die Notwendigkeit einer entsprechenden finanziellen Ausstattung zur Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen und der damit verbundenen Investitionen werden heute als Beiträge zur Zukunftssicherung und somit der Sicherung bestehender und der Schaffung neuer Arbeitsplätze verstanden. Daraus leitete sich ein neues, eher unausgesprochenes Motto ab: „Helfen ist unsere Aufgabe, wirtschaftlich denken auch.“

Insgesamt sind wir mit den erarbeiteten Zielen auf große Zustimmung gestoßen. Bis heute profitieren wir noch in ganz erheblichem Umfang davon, weil wir bei allen nachfolgenden Zielprozessen, bis hin zu unserem Qualitätsmanagementsystem, an die bereits definierten Ziele anknüpfen konnten. Eine Umfrage bei unseren Mitarbeitern und Führungskräften vier Jahre nach der Verabschiedung der Ziele zeigte, dass weniger als zwei Prozent der Befragten nicht wussten, welche Ziele der ASB Köln verfolgt.

### **7.3.2 Vom Hilfsbedürftigen zum Kunden**

Der Prozess der stationären Pflege in einem Pflegeheim kann grob in zwei Leistungsbereiche eingeteilt werden. Zum einen sind dies die Pflegeleistungen und zum anderen die so genannte Hotelfunktion der Senioreneinrichtung: Unterkunft, Verpflegung und Service. Eine Umfrage bei unseren Mitarbeitern im Seniorenzentrum ergab, dass die Pflegefunktion der Einrichtung als die wichtigste angesehen wurde. Die gleiche Frage führte bei unseren Bewohnern zur entgegengesetzten Rangfolge: Zimmer, Essen, Pflege.

Damit war klar, dass wir zumindest teilweise an den eigentlichen Bedürfnissen unserer Kunden vorbei arbeiteten. Natürlich musste der Pflegeprozess vollständig, fachlich einwandfrei und zuverlässig abgearbeitet werden. Aber es lag nahe, dass wir unsere Mitarbeiter stärker für die Hotelfunktionen sensibilisieren mussten, um den Bedürfnissen unserer Kunden noch besser Rechnung zu tragen.

Vor diesem Hintergrund wurde 1997 durch die Geschäftsführung eine Idee ins Gespräch gebracht, die bei den Mitarbeitern unseres Seniorenzentrums auf unterschiedliche Reaktionen stieß. Das Reizwort hieß „Hotelpraktikum“. Ziel war der service- und kundenorientierte Umgang mit den Bewohnern und ihren Angehörigen sowie die ansprechende Gestaltung der Lebens- und Aufenthaltsräume im Seniorenzentrum. Das zweitägige Praktikum wurde akribisch vorbereitet. An ihm sollten leitende Mitarbeiter sowie Mitarbeiter der Pflege, der Reinigung und des Empfangs teilnehmen. Im Mittelpunkt standen dabei das allgemeine Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden, der Umgang mit den Wünschen und der Kritik der Kunden, die Gestaltung des Wohnumfeldes sowie die Qualitätsmaßstäbe im Zimmer- und Hauservice.

In Abstimmung mit der Geschäftsführerin eines Kölner Vier-Sterne-Hotels wurden die Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter sowie der Umfang und die Auswertung des Praktikums abgestimmt. Die Beteiligten erhielten Informationen über das Hotel und einen schriftlichen Leitfaden zur Orientierung und Bewertung der Arbeitsabläufe und des Arbeitsumfeldes. Die Auswertung wurde in Anwesenheit

der Geschäftsführerin im Rahmen eines Kolloquiums im Hotel selbst durchgeführt. Durch die aktive Teilnahme an der Arbeit in einem Unternehmen mit vergleichbaren Aufgaben fand erfahrungsorientiertes Lernen statt, das für die Mitarbeiter und die Organisation sehr effizient war. Diese Form des Lernens wird von den Mitarbeitern grundsätzlich positiv beurteilt. Allerdings waren die Mitarbeiter der Pflege von der Perspektive, in einem Hotel ein Praktikum zu absolvieren, weniger angetan als die Mitarbeiter, die bei uns im Servicebereich arbeiteten. Für die Mitarbeiter im Empfangsbereich und in der Reinigung des Seniorenzentrums war es ganz logisch zu schauen, wie diese Bereiche in einem Hotel organisiert sind. Die Mitarbeiter dieser Bereiche erwarteten, dass sie in dem Hotel interessante und nützliche Erfahrungen sammeln würden. Sie trauten der Branche Hotel zu, über Arbeitsmethoden zu verfügen, die sie noch nicht kannten.

Ganz anders verhielt es sich bei der Heimleitung und den Pflegefachkräften. Hier waren große Bedenken vorhanden, ob sie aus dem Hotelpraktikum wirklich einen Nutzen für sich ziehen könnten. Ein Hotel sei mit einem Pflegeheim nicht vergleichbar. Wir mussten immer wieder betonen, dass sich das Praktikum auf die Hotelfunktionen beziehen würde – es war mühsam, die Offenheit für den Lernprozess aufrecht zu erhalten. Dabei war unsere Idee des Hotelpraktikums – wie sich im Nachhinein herausstellte – gar nicht so neu: Die Kölner Kliniken beispielsweise hatten ihre Pflegefachkräfte zur Lufthansa-Service-Schule geschickt, um dort den „kundenorientierten“ Umgang mit Patienten zu optimieren.

Trotz aller Widerstände hat das „Hotelpraktikum“ neue Impulse für eine kundenorientierte Arbeitsweise gegeben. Insgesamt ist das Thema Kundenorientierung heute beim ASB Köln nicht mehr wegzudenken.

Wenn wir in den Jahren 1996 bis heute die Zahl unserer Hausnotrufanschlüsse von rund 400 auf über 7.000 steigern konnten, dann vor allem deshalb, weil wir das Wort Kundenorientierung ernst nehmen. Während konkurrierende Anbieter oft mehrere Tage benötigen, um von einer Kundenanfrage zu einem Anschlusstermin zu kommen, reagieren wir in den allermeisten Fällen sofort und installieren das Hausnotrufgerät oft noch am selben Tag, an dem der Kunde uns anfragt.

Ausgehend von diesen überwiegend positiven Erfahrungen mit kooperativen Lernformen, beabsichtigten wir in der zweiten Projektphase („Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben“, 2001-2003), mit Partnerunternehmen in den Bereichen Hotel/Restauration/Reinigung, Logistik, Pflege und Pflegemanagement sowie Administration so genannte Entwicklungs- und Lernpartnerschaften aufzubauen. Diese Partnerschaften sollten genutzt werden, um Mitarbeitern des ASB Köln in externen Lernsituationen für neue und ungewohnte Problemlösungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich zu öffnen und zu befähigen. Trotz intensiver Bemühungen im Jahr 2001 ist es jedoch nicht gelungen, einen

Partner für eine Entwicklungs- und Lernpartnerschaft zu finden. Grundsätzlich wurde die Idee der Entwicklungs- und Lernpartnerschaften von verschiedenen Interessenten positiv aufgenommen. Mit dem Hinweis auf die begrenzten Ressourcen konnte jedoch keines der angedachten Projekte realisiert werden.

### **7.3.3 Vernetzung und Qualitätsmanagement**

Bezüglich der Pflege älterer und kranker Menschen hat der Gesetzgeber das Primat „ambulant vor stationär“ ausgegeben. Dies bedeutet, dass heute wesentlich mehr Menschen zu Hause in der eigenen Wohnung gepflegt werden als noch vor 15 Jahren. Der weitaus geringere Teil der pflegebedürftigen Menschen lebt heute in einer stationären Pflegeeinrichtung. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die ambulante Versorgung ein Wachstumsmarkt ist und dass das System der ambulanten Versorgung ständig weiter entwickelt werden muss. Im Prinzip müssen verschiedene ambulante Dienstleitungen eng verzahnt und gut aufeinander abgestimmt sein, damit Pflegebedürftige mit einem erheblichen Pflegebedarf zu Hause angemessen versorgt sind. Neben der Pflege sind hier insbesondere folgende Angebote zu nennen: hauswirtschaftliche Hilfen, Menü-Service, Notrufsysteme, Sozialberatung und Mobilität.

Alle diese Dienstleistungen können Kunden vom ASB Köln beziehen. Flexibel, frei wählbar nach den individuellen Bedürfnissen. Zum Teil bot der ASB Köln diese Dienstleistungen schon seit mehreren Jahren an, neu hinzugekommen sind lediglich die Bereiche Seniorenberatung und Menü-Service.

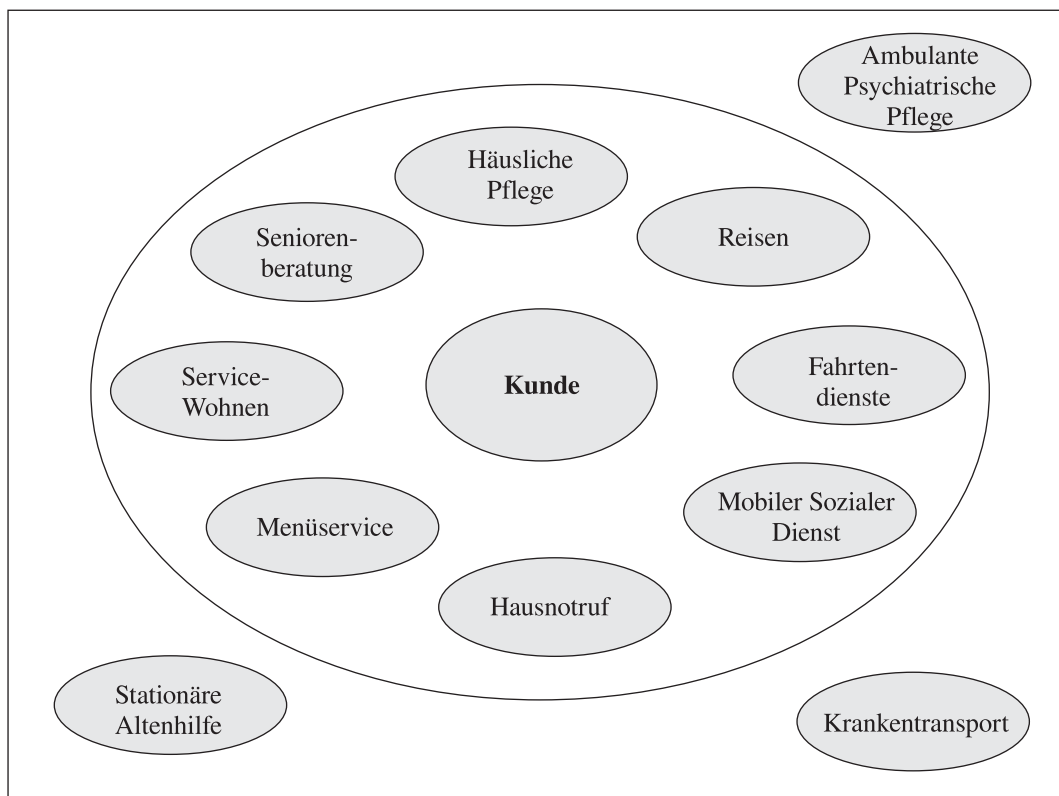
Zunächst war innerhalb der einzelnen Bereiche ein starkes abteilungsbezogenes Denken zu beobachten – man ließ sich nicht in die Karten schauen. Es war undenkbar, das ein neuer Hausnotrufkunde über die Pflegeleistungen des ASB Köln informiert wurde. Nicht wenige Kunden hatten von uns ein Hausnotrufgerät und wurden von einem anderen Pflegedienst versorgt. Natürlich gibt es Gründe dies so zu belassen und in Fällen wo wir mit einem anderen Pflegedienst einen Kooperationsvertrag geschlossen haben, machen wir dies bis heute noch so. Aber die ASB-Kunden und der ASB Köln profitieren selbstverständlich von einer engen Vernetzung der Angebote (cross-selling).

Mit der sich daraus ergebenden Zielsetzung, die Vernetzung der ambulanten Dienste zu optimieren, wurden im Rahmen des Projekts die Servicezentren (heute Pflegezentren) genannten Organisationseinheiten eingerichtet (Abbildung 5). In diesen Pflegezentren können sämtliche ambulanten Leistungen abgerufen werden und bei Bedarf auch Krankentransporte oder stationäre Pflegeleistungen. Zwischenzeit-

lich gibt es beim ASB Köln drei solche Pflegezentren, ein viertes befindet sich in der Planung.

### Abbildung 5

Pflege-Zentrum im ASB Köln



Durch intensive Schulungen, durch Teamsitzungen sowie durch die entsprechenden Arbeitshilfen wurde erreicht, dass wir heute deutlich vernetzter arbeiten. Ein neuer Hausnotrufteilnehmer bekommt heute automatisch das Angebot, unseren Menue-Service kostenlos testen zu können, und selbstverständlich erhält er auch alle Informationen über weitere Leistungen des ASB Köln.

Wachstum in nahezu allen Bereichen war die Folge dieser Vernetzung. Andererseits haben wir in einigen Fällen viel Energie darauf verwenden müssen, Kunden, die mit einer Leistung nicht zufrieden waren, dazu zu bewegen, nicht alle Leistungen des ASB Köln auf einen Schlag zu kündigen. Der Verlust eines einzelnen Kunden kann mit einem jährlichen Umsatzverlust von bis zu 40.000 Euro einhergehen.

Es versteht sich von selbst, dass wir mit Einführung der vernetzten Arbeitsweise die einzelnen Fachbereiche dazu anhalten mussten, so verantwortlich zu arbeiten, dass für die anderen Bereiche keine Nachteile entstehen. In letzter Konsequenz führte dies u. a. auch dazu, dass wir zwischenzeitlich ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt haben und dieses von einem externen Institut zertifizieren ließen.

Die Einrichtung eines Rund-um-die-Uhr-Service-Rufes war eine weitere flankierende Maßnahme. Hinzu kam der einheitliche Auftritt unter der Marke ASB Köln und dem entsprechenden Corporate Design. Eine umfassende Palette an Flyern, Prospekten und Broschüren sowie ein – mittlerweile neu gestalteter – Internetauftritt unterstützen die zuvor nicht vorhandenen Marketingaktivitäten.

Im Jahr 2003 wurde eine große repräsentative Bewohner-, Angehörigen- und Mitarbeiterbefragung in unserem Seniorenzentrum durchgeführt. Die Befragung im Seniorenzentrum wurde dabei in Zusammenarbeit mit dem Projekt „Student und Arbeitswelt“ der Universität Köln vorbereitet und durchgeführt. Diese Befragung orientierte sich an einer gleichartigen Befragung aus dem Jahr 1998 und bot von daher die Möglichkeit zu einem ausführlichen Vergleich der wahrgenommenen Veränderungen seitens der Bewohner, Angehörigen und Mitarbeiter. Beide Befragungen lieferten wertvolle Hinweise auf die Bedürfnisse der Kunden. Die in den Befragungen geäußerten Anregungen wurden in einer Reihe von Einzelmaßnahmen mittlerweile weitgehend umgesetzt.

Die Kunden-, Angehörigen- und Mitarbeiterbefragungen haben die in sie gesetzten Erwartungen voll erfüllt. Mit Hilfe der Befragungen konnten wesentliche Impulse hin zu einer stärkeren Kundenorientierung gegeben werden. Sie haben sich als wichtige Argumentationshilfe für die Gespräche mit Mitarbeitern, Führungskräften und nicht zuletzt auch für Gespräche mit Lieferanten erwiesen (z. B. schlechte Beurteilung der Qualität des Caterers, der die Küche im Seniorenzentrum betreibt). Zudem dienen die Befragungen zur Evaluation einzelner Projekte, z. B. im Bereich der Personalentwicklung oder neuer Angebote für die Kunden.

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem Instrument finden mittlerweile in nahezu allen Dienstleistungsbereichen des ASB Köln Kunden- und Mitarbeiterbefragungen mit verschiedenen Zielrichtungen statt.

### **7.3.4 Dezentrale Steuerung und Balanced Scorecard**

Ein weiteres zentrales Element unseres Veränderungsprozesses war die Einführung der dezentralen Steuerung der einzelnen Fachbereiche, begleitet von einer effizienten Kosten- und Leistungsrechnung und dem Auf- und ständigen Ausbau eines finanzwirtschaftlich orientierten Kennzahlensystems. Heute werden betriebswirtschaftliche Kennzahlen – monetäre wie leistungsbezogene Größen – als wichtige Führungsinstrumente auch in den Abteilungen selbst aufgebaut und eingesetzt. Die systematische Abstimmung der Abteilungsziele findet im Rahmen der Budgetplanung statt. Dies bietet den Führungskräften und den jeweiligen Teams größere Gestaltungsmöglichkeiten, verbunden mit kürzeren Reaktionszeiten auf

außergewöhnliche Entwicklungen. Parallel dazu erweiterte sich das Aufgabenfeld und der Verantwortungsbereich der Führungs- und Leitungskräfte. Damit stiegen aber auch die Anforderungen an die fachliche, organisatorische und die soziale Kompetenz dieser Gruppe.

Erhebliche Defizite haben wir vor allem beim betriebswirtschaftlichen Know-how unserer Führungskräfte festgestellt. Vor dem in Abschnitt 7.1 beschriebenen Hintergrund der Aus- und Weiterbildung in den Berufen, die sich in den sozialen Dienstleistungsunternehmen wiederfinden, ist dies nicht überraschend. Durch organisierte Lernformen (Seminare, Schulungen, Coaching) wurde an der Entwicklung dieser Kompetenzen überwiegend erfolgreich gearbeitet. Allerdings stießen diese Formen bei der Stärkung der verschiedenen Kompetenzen auch an Grenzen.

Immer wieder müssen wir feststellen, dass selbst erfahrene Führungskräfte dann versagen, wenn ihre wirtschaftlichen Ergebnisse problematisch sind. Plakativ könnte man sagen, sie reagieren wie das Kaninchen angesichts der Schlange: Es sieht zwar die Katastrophe auf sich zukommen, könnte noch weglaufen, schafft es aber dann letztendlich doch nicht, durch geeignete Maßnahmen aus dem Gefahrenbereich herauszukommen. Negative Entwicklungen werden von den Führungskräften zwar gesehen, sie haben auch Vorstellungen davon, was getan werden müsste, um wieder wirtschaftlich zu arbeiten, aber unpopuläre Maßnahmen – wie z. B. Personalabbau oder das Führen von unangenehmen Kundengesprächen – werden meist solange aufgeschoben, bis die Geschäftsführung eingreift oder Maßnahmen unmissverständlich anweist. Diesbezüglich suchen wir immer noch nach Wegen, wie wir unsere Führungskräfte dazu ermuntern können, Krisen nicht nur zu sehen, sondern sie auch mit eigenen Ideen aktiv zu bewältigen.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen haben wir uns dazu entschlossen, die Balanced Scorecard (BSC) in unserer Organisation im 2. Halbjahr 2002 einzuführen. Damit erhofften wir uns ein zusätzliches Instrumentarium, das unseren Führungskräften bei der Steuerung der Fachbereiche behilflich ist. Anfang 2003 erfolgte eine Überprüfung dieses Instruments. Dabei wurde festgestellt, dass bei der Einführung zu sehr auf eine Standardisierung der vier Karten (Personal-, Kunden-, interne Prozess- und Finanzkarte) geachtet wurde. Hinzu kam, dass sich insbesondere im Bereich der so genannten Personalkarte die vermuteten Korrelationen zwischen einzelnen Kennzahlen nicht in der erhofften Form einstellen beziehungsweise zu widersprüchlichen Ergebnissen führten. Das Resultat war der berühmte Zahlenfriedhof. Daraufhin wurden die Karten stärker individualisiert und nur noch jene Kennzahlen eingesetzt, die den Fachbereichsleitungen bei der Steuerung ihrer jeweiligen Bereiche hilfreich sind. Durch die seit dem Sommer 2003 betriebene Einführung eines Qualitätsmanagementsystems für den gesamten

ASB Köln hat die so genannte Kundenkarte in den meisten Fachbereichen neue und förderliche Impulse bekommen.

Die Balanced Scorecard hat sich, trotz des erheblichen zeitlichen Aufwandes bei der Einführung, bislang nicht als das erhoffte umfassende zusätzliche Instrument zur Führung der einzelnen Fachbereiche erwiesen. Nach heutigem Erkenntnisstand können wir unsere Fachbereiche auch auf der Grundlage persönlicher Beobachtungen und Gespräche, der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen und der wöchentlichen Controllingberichte effizient führen.

### **7.3.5 Kommunikation und Transparenz**

Die Neuausrichtung der Organisation stellte zugleich erhöhte Anforderungen an die Struktur und Qualität der Kommunikation. Neben der Einrichtung einer IT-gestützten Kommunikationsplattform wurde als zentrales Besprechungsforum die gemeinsame Monatsbesprechung der Führungskräfte von Verein und GmbH installiert. Diese Maßnahmen führten zu einer Verbesserung des Informationsflusses. Allerdings war weiterhin das Phänomen zu beobachten, dass die nicht zielgerichtete und informelle Kommunikation schneller ihre Adressaten findet.

Als zusätzliches Kommunikationsinstrument wurde die Mitarbeiterzeitung „Dialog“ ins Leben gerufen. Erklärtes Ziel der ersten Ausgabe von 1997 war es, für einen besseren Dialog und Informationsfluss zu sorgen: zum einen zwischen den Mitarbeitern des Vereins und der GmbH, zum anderen aber auch zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern. Bedingt durch die Verteilung auf sieben verschiedene Standorte im Stadtgebiet, war vielen Mitarbeitern das gesamte Angebotsspektrum des ASB Köln nicht bekannt. Berichte und Interviews aus den einzelnen Bereichen sollten die Transparenz der Organisation und die Identifikation mit dem ASB Köln erhöhen. Die Mitarbeiterzeitung „Dialog“ ist inzwischen ein fester Bestandteil des Kommunikationskonzepts und erscheint dreimal im Jahr. Die Texte werden weitgehend nach vorherigen Interviews mit Mitarbeitern von einer Journalistin gefertigt. Das Layout für die Zeitung wird ebenfalls extern erstellt. Im Laufe der Zeit hat die Mitarbeiterzeitschrift eine zunehmende Akzeptanz innerhalb der Belegschaft erfahren. Von Seiten der Fachbereichsleitungen besteht mittlerweile ein ausgeprägtes Interesse daran, über die Arbeit in ihren Bereichen berichten zu können.

Ergänzend zu der Mitarbeiterzeitung haben wir eine Informationsbroschüre „Für unsere neuen Kolleginnen und Kollegen“ zusammengestellt, die ebenfalls zum Ziel hat, die Transparenz der Organisation zu erhöhen und neuen Mitarbeitern das Kennenlernen zu erleichtern. Die Broschüre stellt die Historie, den Aufbau und



die Struktur des ASB Köln mit seinem gesamten Dienstleistungsangebot dar. Die Auflistung der wichtigsten Ansprechpartner für die verschiedenen Bereiche samt zugehörigen Telefonnummern hilft den neuen Mitarbeitern, einen guten Einstieg in den ASB Köln zu finden.

### **7.3.6 Personalentwicklung**

Knapp 60 Prozent aller betrieblichen Aufwendungen des ASB Köln sind Personalkosten. In einigen Fachbereichen beträgt diese Quote sogar bis zu 80 Prozent. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass beim ASB Köln der Personalentwicklung eine besondere Rolle zufällt. Dies umso mehr, weil – wie bereits oben erwähnt – rund 50 Prozent der Beschäftigten gering qualifiziert sind und in zum Teil komplex vernetzte Dienstleistungsstrukturen eingebunden werden müssen.

Neben einer punktuellen Verbesserung der fachlichen Kompetenzen wurde insbesondere eine Stärkung der Methoden- und der Sozialkompetenz der Führungskräfte angestrebt. Dazu zählten insbesondere die Kommunikations- und Reflexionskompetenz sowie die Konfliktfähigkeit der Führungskräfte. Zusätzlich sollten die Entwicklungsbedarfe sämtlicher Mitarbeiter systematisch erfasst werden.

Als Instrument zur Ermittlung dieser Bedarfe wurden die „leitbildorientierten Mitarbeitergespräche“ in der gesamten Organisation eingeführt, mit Ausnahme eines einzelnen Fachbereichs. Ursprünglich sollten diese Gespräche im jährlichen Turnus stattfinden. Unsere Mitarbeiter sollten dadurch die Gelegenheit haben, ihre eigenen Vorstellungen und auch ihre Kritik einzubringen und im Dialog mit ihren Vorgesetzten nach beidseitig verbindlichen Lösungen und Perspektiven suchen. Dazu werden aktuelle Aufgabenbereiche besprochen und die gewünschten bzw. geplanten Veränderungen thematisiert. Im Ergebnis wird eine gemeinsame Übereinkunft über die weiteren Aufgaben formuliert. Ein weiterer Schwerpunkt des Mitarbeitergespräches ist die Einordnung der künftigen Aufgaben in die Ziele des ASB Köln sowie der Abgleich der individuellen Ziele der Mitarbeiter mit den Zielen des ASB Köln. Das Gespräch schließt ab mit konkreten Vereinbarungen zur persönlichen Kompetenzentwicklung. Im Ergebnis soll damit die Personalentwicklung systematisch verbessert werden.

Die leitbildorientierten Mitarbeitergespräche wurden gegen teilweise starke Widerstände einzelner Führungskräfte implementiert. Dies liegt zum einen an den erheblichen zeitlichen Ressourcen, die für diese Gespräche zur Verfügung gestellt werden müssen, zum anderen an der mangelnden Kommunikationskompetenz einzelner Führungskräfte und der damit verbundenen Unsicherheit beim Führen der Mitarbeitergespräche. Die Einführung erfolgte in einem Top-down-Prozess, der

zum Ziel hatte, dass die Führungskräfte aus den mit ihnen geführten Gesprächen für die von ihnen zu führenden Gespräche lernen. Aufgrund der Erfahrungen der zweiten Gesprächsrunde wurde zwischenzeitlich vom festen jährlichen Turnus der Gespräche abgesehen und ein Zweijahresrhythmus angestrebt.

Der zeitliche Aufwand der leitbildorientierten Mitarbeitergespräche ist sehr hoch. Allerdings lassen sich eine ganze Reihe von wirtschaftlichen Erfolgen und qualitativen Verbesserungen auf die Mitarbeitergespräche zwischen Geschäftsleitung und Führungskräften zurückführen. Inwieweit die Gespräche, die auf den darunter liegenden Hierarchieebenen geführt wurden, für die Erfolge mitverantwortlich sind, lässt sich nicht eindeutig bewerten. Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung wurde festgestellt, dass der weit überwiegende Teil der Mitarbeiter diese Form der Kommunikation positiv bewertet.

Ausgehend von der Beobachtung, dass unsere „Mitarbeiter auf Zeit“ (Zivildienstleistende, Absolventen eines freiwilligen sozialen Jahres sowie Praktikanten) keine ausreichende Einbindung in die Organisation haben, wurde das „Mitarbeiter auf Zeit“-Konzept im Jahr 2001 entwickelt und erfolgreich eingeführt. Im Rahmen einer eintägigen Einführungsveranstaltung bekommen die „Mitarbeiter auf Zeit“ den Aufbau und die Struktur des ASB Köln vorgestellt. Die Leiter der operativen Geschäftsbereiche präsentieren dabei in Kurzvorstellungen ihre Bereiche und ihre jeweiligen Dienstleistungen. Zusätzlich gibt es – in Anlehnung an die Broschüre für neue Mitarbeiter – einen so genannten Leitfaden. Ergänzt wird das Konzept durch ein zur Mitte der Dienstzeit geführtes kurzes Mitarbeitergespräch sowie durch ein qualifiziertes Arbeitszeugnis zum Ende der Dienstzeit.

Bedingt durch Mutterschutz und Erziehungszeit der Projektleiterin, die dieses Konzept wesentlich initiiert und in weiten Teilen durchgeführt hat, kam dieses Teilprojekt ins Stocken. Das Konzept war noch nicht in das „Tagesgeschäft“ überführt worden. Wegen des Erfolgs des Projekts wurden aber die Planungen für eine Fortführung und die Neuverteilung der Aufgaben aufgenommen, so dass dieses Konzept fortgeführt wird. Das Konzept „Mitarbeiter auf Zeit“ ist sowohl von den Zivildienstleistenden selbst – im Rahmen von Befragungen – als auch von den Führungskräften positiv beurteilt worden. Die Integration dieser Mitarbeiter in die Organisation scheint leichter und schneller zu erfolgen. Im Rahmen dieses Konzepts wird großen Wert auf den Umgang mit Dienstfahrzeugen gelegt und auf deren wirtschaftliche Bedeutung für den ASB Köln hingewiesen. Seit der Einführung des Konzepts sind die Versicherungsschäden stark rückläufig, was eine entsprechende positive Entwicklung bei den Versicherungsprämien zur Folge hat.

## 7.4 Nach dem Spiel ist vor dem Spiel: ein Fazit

Bis zum heutigen Tage liegen acht Jahre Projektarbeit hinter uns, sieben davon verbunden mit einer öffentlichen Förderung. Neben den eigentlichen Teilprojekten haben wir in diesem Zeitraum einiges zum Thema Change-Management gelernt, das sich in den folgenden sieben Thesen zusammenfassen lässt:

1. Klarheit und Transparenz: Ziele und Veränderungsziele müssen eindeutig definiert, operationalisiert und in der gesamten Organisation kommuniziert werden. Erreichte Zwischenziele sollten intern vermarktet werden.
2. Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung und der Führungskräfte: Konsistentes und glaubwürdiges Verhalten der Führung ist eine notwendige Bedingung für erfolgreiche Veränderungsprozesse.
3. Organisationsindividuelle Übertragung von „bewährten“ Konzepten: Konzepte dürfen nicht Eins-zu-eins-Kopien kopiert werden, sondern müssen an die Organisation angepasst werden (Kompetenzen der Mitarbeiter, Kultur des Unternehmens, Besonderheiten der Branche).
4. Nachhaltigkeit: Erfolgreiche Veränderungen benötigen eine längere Phase der Stabilisierung, da andernfalls die Tendenz der „Rückentwicklung“ hin zur Ausgangssituation besteht.
5. Balance zwischen Stabilität und Instabilität: Veränderungen sollten step by step implementiert werden, damit die Mitglieder der Organisation nicht überfordert werden. Andererseits sollte sich die Organisation ständig Veränderungsprozessen stellen, um Erstarrungen zu vermeiden (Veränderungsbereitschaft als Bestandteil der Unternehmenskultur).
6. Dezentrale Steuerung: Die dezentrale Einheit ist ein Ort der Veränderung. Führungskräfte erweisen sich bei der Gestaltung des Prozesses häufig als das Nadelöhr. Aber auch Mitarbeiter auf der ausführenden Ebene fühlen sich häufig nicht ausreichend kompetent. Die Organisation sollte deshalb unterstützend zur Seite stehen (z. B. Coaching, praxisorientierte Trainingsformen).
7. Zeit: Veränderungsprozesse brauchen Zeit. Die Prozessverantwortlichen benötigen eine hohe Frustrationstoleranz, Beharrlichkeit und Geduld.

Man kann darüber streiten, ob diese Thesen wirkliche Sensationen sind. Vielleicht kann man über den einen oder anderen Punkt noch kritisch diskutieren. So langsam reift bei uns jedoch die Erkenntnis, dass wir in den zwei Projektphasen nichts wirklich Spektakuläres gemacht haben. Durch das immer wieder und stete Beharren auf die Veränderungsbereitschaft unserer Mitarbeiter und Führungskräfte sind wir aber offensichtlich flexibler, anpassungsbereiter und spannender geworden.

Als uns verschiedene Ereignisse 2003 dazu drängten unser Qualitätsmanagementsystem zertifizieren zu lassen, wurde von der Geschäftsführung das Ziel ausgegeben: Erreichung des Zertifikates am 02. 10. 2004. (100-Jahrfeier des ASB Köln)

Dies bedeutete die gesamte Organisation innerhalb eines Jahres auf dieses Ziel einzustellen. Ein Unterfangen, welches angesichts unserer Angebotsvielfalt sicher nicht alltäglich war.

Das wir dieses Ziel zu dem vorgegebenen Termin erreicht haben, lag wahrscheinlich daran, dass wir auf dem Weg zu einer „Lernenden Organisation“ wieder einen Schritt weitergekommen sind und dass unsere Mitarbeiter und Führungskräfte bereit sind diesen Weg mitzugehen.

