

Robert Kebbekus / Dana Haralambie



Materialien für die Personal- und Organisationsentwicklung in Familienunternehmen

Von Arbeitsklima bis Zielbestimmung



Robert Kebbekus / Dana Haralambie

Materialien für die Personal- und Organisationsentwicklung in Familienunternehmen

Von Arbeitsklima bis Zielbestimmung

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 4 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-92007-8

Umschlagabbildung: Ellagrin/shutterstock.com

© 2015, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /

Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Produced in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Inhalt

Vorwort	9
---------------	---

Teil 1: Einführung und Methodenbeschreibung

A ICH – Methoden, die Sie selbst betreffen	15
A 1 Die »Eigen-Wartung« – ein Blick auf sich selbst als »Firmenressource«	15
A 2 Eigene Kompetenzen erkennen und Ziele bestimmen	17
B WIR – Methoden, die Ihre Mitarbeiter, Führungskräfte, Berater und alle, die mit Ihnen firmenintern zusammenarbeiten, betreffen	25
B 1 Arbeitsräume – ein Blick auf die direkte Arbeitsumgebung und ihre Auswirkung	25
B 2 Arbeitsplatz-Check – etablierte Prozesse und die Kommunikation verbessern	28
B 3 Konflikte – ein altbekanntes Thema neu betrachtet	31
B 3.1 Führung und Werte im Arbeitsalltag	33
B 3.2 Wann haben Konflikte leichtes Spiel?	38
B 3.3 Streit oder Konflikt?	42
B 4 Fehler – Erfolg versprechende Ansätze im Umgang mit einer menschlichen Konstante	45
B 5 Leistungsbeurteilung allgemein – Bewertung als Fundament der Weiterentwicklung	50

B 6	Leistung gerecht beurteilen – Arbeit von Leitung, Führungskräften und externen Beratern begutachten	52
B 7	Führungskräfteentwicklung – verbildlicht arbeiten mit Impact-Methoden	56
B 8	Arbeiten mit altersgemischten Teams – zueinanderfinden statt gegeneinander agieren	60
C	KUNDEN – Methoden, die Ihre Kunden, Lieferanten, Geldgeber und alle anderen Firmenfremden betreffen	65
C 1	Leitfaden Kundeninterviews – im Dialog mehr erfahren	65
C 2	Die Meinung vieler – Beiräte mit Kunden, Lieferanten u. a. als Impulsgeber	68
D	PRODUKTE – Methoden, die die Produktpalette, Arbeitsabläufe, Innovationen usw. betreffen	73
D 1	Der Blick auf das Alltägliche – Betriebsblindheit begegnen	73
D 2	Neue Produkte und Innovationen – eine Wegbeschreibung für gutes Gelingen	78

Teil 2: Material und Kopiervorlagen für die Umsetzung

A	ICH – Methoden, die Sie selbst betreffen	90
A 1	Die »Eigen-Wartung« – ein Blick auf sich selbst als »Firmenressource«	91
	Die »Eigen-Wartung«: Vorsorgeplan	91
	Vorsorgeplan (Beispiel)	92
A 2	Eigene Kompetenzen erkennen und Ziele bestimmen	93
	Kopiervorlage: Kompetenzkuchen	93
	Kompetenzkuchen (Beispiel)	94
B	WIR – Methoden, die Ihre Mitarbeiter, Führungskräfte, Berater und alle, die mit Ihnen firmenintern zusammenarbeiten, betreffen	95

B 1	Arbeitsräume – ein Blick auf die direkte Arbeitsumgebung und ihre Auswirkung	96
	Kopiervorlage: Der Arbeitsraum – passen Gestaltung und Funktionalität?	96
	Der Arbeitsraum – passen Gestaltung und Funktionalität? (Beispiel)	98
B 2	Arbeitsplatz-Check – etablierte Prozesse und die Kommunikation verbessern	100
	Kopiervorlage: Fragebogen zum Arbeitsplatz-Interview	100
B 3	Konflikte – ein altbekanntes Thema neu betrachtet	107
	B 3.1 Führung und Werte im Arbeitsalltag	107
	Kopiervorlage: Fragenkatalog zu Führung und Werten im Arbeitsalltag	107
	B 3.2 Wann haben Konflikte leichtes Spiel?	109
	Kopiervorlage: In drei Schritten: So beugen Sie Konflikten vor	109
B 4	Fehler – Erfolg versprechende Ansätze im Umgang mit einer menschlichen Konstante	112
	Kopiervorlage: Arbeitsfragen zur Klärung der organisationsinternen Fehlerkultur	112
B 5	Leistungsbeurteilung allgemein – Bewertung als Fundament der Weiterentwicklung	115
	Das eigene Lob- und Kritikverhalten klären: Lobwasser und Kritikwasser	115
B 6	Leistung gerecht beurteilen – Arbeit von Leitung, Führungskräften und externen Beratern begutachten	119
	Kopiervorlage: Begutachtungsbogen für die Arbeit von Externen	119
	Kopiervorlage: Begutachtungsbogen für die Arbeit von Inhabern oder Führungskräften	120
B 7	Führungskräfteentwicklung – verbildlicht arbeiten mit Impact-Methoden	121
	Zwei Beispiele zur Arbeit mit analoger Kommunikation	121
	Impact-Methoden – ein Beispiel für den betrieblichen Ablauf	123

B 8 Arbeiten mit altersgemischten Teams – zueinanderfinden statt gegeneinander agieren	124
Checkliste Mentorenschaft	124
Checkliste Azubi-Patenschaft	125
C KUNDEN – Methoden, die Ihre Kunden, Lieferanten, Geldgeber und alle anderen Firmenfremden betreffen	126
C 1 Leitfaden Kundeninterviews – im Dialog mehr erfahren	127
Kopiervorlage: Leitfaden Kundeninterviews	127
D PRODUKTE – Methoden, die die Produktpalette, Arbeitsabläufe, Innovationen usw. betreffen	134
D 2 Neue Produkte und Innovationen – eine Wegbeschreibung für gutes Gelingen	135
Kurz-Check Ideenwerkstatt	135
Innovationsblock	137
Schlusswort	139
Methodenverzeichnis	141
Literatur	143
Stichwortverzeichnis	144

Vorwort

Nach vielen Jahren praktischer Arbeit als Berater im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung für Familienunternehmen und Hochschuldozent sowie als Seminarleiterin und Mastercoach haben wir zusammen ein Buch veröffentlicht, das sich anhand eines praktischen Beispiels – des Personalmanagements – mit der erfolgreichen Organisationsentwicklung von Familienunternehmen befasst: »Personalmanagement in Familienunternehmen« (Kebbekus u. Haralambie, 2014). Dazu haben wir eine Vielzahl von Materialien zusammengetragen, die die alltägliche Berufspraxis vieler Unternehmenslenker zeigt – Beispiele, die all das wiedergeben, was uns tatsächlich begegnet ist. Und Methoden, die den Betriebsalltag deutlich vereinfachen, Klarheit in Prozesse bringen, alle Beteiligten besser auf die Zukunft vorbereiten und ein erfolgreicher und menschenrechtliches Wirtschaften ermöglichen. Diese Beispiele und Methoden waren so zahlreich, dass sie nicht alle in ein einziges Buch passten. Da sie aber so nützlich für die Praxis sind, haben wir sie in einem »Werkzeugkasten« versammelt – und diesen halten Sie in Händen.

Alle *Methoden und Hilfsmittel*, die Sie in diesem Werkzeugkasten finden, legen einen besonderen Schwerpunkt auf den *Menschen*. Daher beschäftigen sie sich mit den Inhabern, Führungskräften, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, aber auch mit Kunden, Lieferanten, Beratern und auch mit der Arbeitsumgebung dieser Menschen, mit ihren Begegnungsorten usw. Das Ziel aller vorgestellten Arbeitsmittel lautet: die deutliche und nachhaltige Verbesserung der Interaktion zwischen den Menschen, die miteinander in Beziehung treten. Das betrifft so unterschiedliche Bereiche wie die Kommunikation, die Innenraumgestaltung, die Leistungsbeurteilung oder den Umgang mit dem eigenen Körper.

Damit Sie sich schnell zurechtfinden, haben wir *vier Kernbereiche* definiert:

- ICH – Methoden, die Sie selbst betreffen;
- WIR – Methoden, die Ihre Mitarbeiter, Führungskräfte, Berater und alle, die mit Ihnen firmenintern zusammenarbeiten, betreffen;
- KUNDEN – Methoden, die Ihre Kunden, Lieferanten, Geldgeber und alle anderen Firmenfremden betreffen;
- PRODUKTE – Methoden, die die Produktpalette, Arbeitsabläufe, Innovationen usw. betreffen.

Natürlich gibt es zwischen einzelnen Bereichen Überschneidungen: Was Sie über einen zielführenden Umgang mit Konflikten im Bereich WIR lesen, können Sie auch in Gesprächen mit Ihrer Bank oder mit Ihrem Steuerberater anwenden. Und was Sie über den Dialog mit Kunden lesen, nutzt auch Ihren Produkten. Aber der Fokus, den Sie wählen, macht einen Unterschied.



Beispiel:

Wenn Sie bei einem Kundeninterview ein gutes Gespräch mit Ihrem Kunden führen und im Anschluss viele interessante Aussagen und Impulse in Ihr Unternehmen mitnehmen, so wirken sich diese natürlich auf die Entwicklung Ihres Unternehmens aus – dafür haben Sie das Interview ja auch geführt. Wir möchten Sie aber dazu anregen, den wichtigen Dialog mit dem Kunden und die daraus erwachsende Kundenbindung in den Fokus ihres Kundenbesuches zu stellen. Es geht also erst in zweiter Linie um die nützlichen Erkenntnisse aus dem Gespräch, in erster Linie geht es um das verbesserte und gefestigte Verhältnis zwischen Ihnen und Ihrem Kunden oder Ihrer Kundin auf der zwischenmenschlichen Ebene.

Warum ist uns das so wichtig? Wir glauben, dass vor allem kleinere Unternehmen auf diese Weise einen besseren Zugang dazu erhalten, wie Verbesserungen in ihrem Unternehmen möglich werden können, ohne dafür einen externen Berater zu konsultieren. Deshalb haben wir unseren »Werkzeugkasten« so gestaltet, dass er leicht zu handhaben ist und nützliche *Arbeitsmittel* enthält, die Sie in Teil 2 finden.

Zu jedem Kapitel finden Sie eine kurze Einleitung ins Thema und eine Erklärung, warum Ihnen die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel helfen können. In Teil 2 finden Sie dann Kopiervorlagen, die Sie entweder sofort

nutzen oder an Ihre Bedürfnisse anpassen können: Tabellen, Fragebögen, Skalen usw. Fühlen Sie sich frei, alles so anzuwenden, wie Sie es brauchen.

Für einige Methoden (beispielsweise für die Kundenbefragung) benötigen Sie eine gewisse Themenkompetenz. Falls Sie unsicher sind oder Fragen dazu haben, können Sie mit uns in Kontakt treten, wir helfen Ihnen gern weiter: www.wertstolz.de.

Dana Haralambie und Robert Kebbekus

Teil 1: Einführung und Methodenbeschreibung

A ICH – Methoden, die Sie selbst betreffen

A 1 Die »Eigen-Wartung« – ein Blick auf sich selbst als »Firmenressource«

Wenn Sie ein Auto besitzen oder Maschinen einsetzen, um die Arbeitsabläufe in Ihrem Betrieb sicherzustellen, dann kennen Sie das Problem: Eine Maschine – welcher Art auch immer – braucht eine ständige und zuverlässige Wartung, damit es nicht sehr schnell zu Funktionsausfällen kommt. Das werden Sie sicherlich als eine so banale Lebensweisheit einstufen, dass sich kein weiterer Satz darüber zu verlieren lohnt.

Doch was ganz selbstverständlich für den Maschinen- und Fuhrpark gilt, wird oft bei der wichtigsten Ressource des Betriebes vernachlässigt: dem Unternehmensinhaber (in diesem Fall gilt das ganz besonders für die männlichen Inhaber, denn Frauen achten mehr auf ihre körperliche Verfassung).

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass viele Unternehmer, die im täglichen Kampf mit den sogenannten »harten Faktoren« ihren Mann stehen müssen, es als einen Hinweis auf mangelnde Stärke empfinden, bei auftretenden körperlichen Beeinträchtigungen gleich zum Arzt zu gehen. Sie gehen über die ersten Symptome hinweg, bis sich im Laufe der Zeit daraus echte Störungen entwickeln. Das würden sie bei eingeschränkter Funktionalität, zum Beispiel an einem Firmenwagen, nie tun: Ist die Bremse schwergängiger als sonst? Dann ist es Zeit für einen Check, vielleicht auch für neue Bremscheiben, und niemand käme auf die Idee, sich dafür rechtfertigen zu müssen.

Bei einem Menschen ist der Austausch beschädigter Teile naturgemäß nicht ganz so einfach. Daher ist es kein Zeichen von Schwäche, gut auf seine körperlichen und seelischen Ressourcen zu achten, sondern ein Zeichen

für eine vernünftige Ausnutzung seiner eigenen Ressourcen. Das bedeutet nicht nur eine schnelle Reaktion bei körperlichen Beeinträchtigungen, sondern eine gezielte Vorsorgestrategie, ganz wie bei der Wartung betriebs-eigener Sachwerte! Übrigens: Das eigene Wohlbefinden ist auch mitentscheidend für Lebensqualität, Kreativität, Flexibilität und nicht zuletzt für die Lebensdauer.

Wie steht es um Ihre eigene »Wartung«? Ein »Funktionsausfall« in eigener Sache ist nicht nur störend, zeitraubend und kostentreibend, er hat viel tiefer gehende Auswirkungen. Neben auftretenden Schmerzen kann es zu einer dauerhaften Beeinträchtigung Ihres Leistungsvermögens oder auch Ihres Selbstvertrauens kommen, denn nichts verunsichert mehr als eine Erkrankung, mit der man nie gerechnet hätte. Und sie stellt auch das gesamte Unternehmen vor viele Probleme, beispielsweise:

- Der *Chef* eines Familienunternehmens »zieht« das Unternehmen und motiviert die Mitarbeiter oft durch sein schieres Dasein und Handeln. Das ist *unersetzlich*.
- Oft ist die Pflege der Beziehungen zu den großen, *wichtigen Stammkunden* Chefsache. Fällt der Chef aus, gibt es niemanden, der auf Augenhöhe diese sensiblen Beziehungen aufrechterhalten kann.
- Das gilt auch häufig für die *Zulieferer*, besonders für diejenigen, die seit vielen Jahren das Unternehmen begleiten.
- Ebenso ist der Kontakt zu den *Banken und Geldgebern* immer Chefsache, auch hier wird er so schnell nicht zu ersetzen sein.
- Der plötzliche Ausfall des Chefs verunsichert die *Mitarbeiter* nicht nur in der Zeit des Erstausfalls, sondern oft auch darüber hinaus. Denn der vorher »unverwüsthche« Chef hat gezeigt, dass er eine verwundbare Seite hat, die er selbst nicht erkannt hat. Das vermittelt allen Mitarbeitern: Der Chef wird auch weiterhin nicht einschätzen können, ob bzw. wann er wieder ausfällt. Ein dauerhafter Unsicherheitsfaktor ist entstanden.

Aus diesem Grund ist die Pflege der eigenen Gesundheit und der nachhaltigen Leistungsfähigkeit nicht nur genauso wichtig wie die Pflege der Maschinen, sondern wichtiger – und für das Familienunternehmen ein ebenso bedeutender Wirtschaftsfaktor wie der Geschäftsplan oder die Finanzierung. Betrachten Sie die »Eigen-Wartung« als einen Service für

Ihren eigenen Körper, damit nicht nur Ihr Auto, sondern auch Sie »scheckheftgepflegt« sind.

In Teil 2 finden Sie eine Tabelle, die Sie dabei unterstützt, im laufenden Geschäftsalltag diesen elementaren Faktor nicht zu vergessen:

- ▶ Die »Eigen-Wartung«: Vorsorgeplan.
- ▶ Vorsorgeplan (Beispiel).

Mit dieser Liste behalten Sie den Überblick über alle »Wartungsaktivitäten« und auch über alle Maßnahmen, die Sie ergriffen haben. Vielleicht brauchen Sie in fünf Jahren wieder ein Heilmittel, das einst sehr gut gewirkt hat – hier können Sie es nachlesen.

A 2 Eigene Kompetenzen erkennen und Ziele bestimmen

»Die Kompetenzen unseres Unternehmens kennen wir natürlich. Sie müssen wissen, unser Unternehmen existiert schon seit über 100 Jahren.« Dieser oder ein ähnlicher Satz steht oft zu Beginn unserer Gespräche mit Inhabern von Familienunternehmen, wenn es um das Thema Unternehmenskompetenz geht. Und auch Organisationen im kommunalen oder im Non-Profit-Bereich gehen selbstverständlich davon aus, dass die organisationsinternen Kompetenzen bekannt sind.

Steigen wir jedoch tiefer in das Thema ein und hinterfragen die benannten Kompetenzen, stellen wir oft zur Überraschung der Organisation fest, dass gar nicht *so genau* klar ist, was deren besondere Fähigkeiten sind, was ihre Einzigartigkeit ausmacht, kurz: was die Organisation unverwechselbar oder unverzichtbar macht. Meist hat sie bisher selten oder nie gewohntes Terrain bei ihren Handlungen verlassen, um beispielsweise eine neue Kundengruppe zu erreichen. Bei Familienunternehmen erfolgt eine Weiterentwicklung der ursprünglichen Familienkompetenz meist nur aus Zufall, bei anderen Organisationen oft nur aus dem Zufall »neue Gesetzgebung«. Zufälle – das sagt schon der Name – fallen uns unerwartet zu, sie vollziehen sich ungeplant. Das bedeutet: Sie werden nicht von der Organisation, die darauf reagieren muss, gestaltet.

Gestaltungsspielraum statt Zufälligkeit

Wir möchten Ihnen hier eine einfache Methode vorstellen, mit der Sie eine Momentaufnahme Ihrer schon *bestehenden* Kompetenzen machen und diese bewerten können und die Ihnen deutlich macht, wo sich in den kommenden Jahren mögliche Kompetenzlücken in Ihrer Organisation entwickeln werden, wenn Sie nicht gegensteuern. Das gibt Ihnen aktiven Gestaltungsspielraum zurück, statt nur auf die Entwicklungen neuer gesetzlicher, technologischer oder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen reagieren zu müssen.



Beispiel:

Vor einigen Jahren war es noch nicht möglich, dass ein Kunde seinen Terminwunsch für die Wartung seiner Heizung über das Internet direkt in den Terminplan des verantwortlichen Kundendienstmonteurs eingibt und sofort eine Bestätigung per E-Mail bekommt. Unternehmen, die sich solchen technologischen Weiterentwicklungen nicht anpassen, geraten schnell ins Hintertreffen. Hier wirken zwei Faktoren ein: zum einen die technologische Entwicklung – die Möglichkeiten, die das Internet bietet, nehmen zu – und zum anderen eine gesellschaftliche Entwicklung – denn immer mehr Menschen verfügen über einen Internetzugang und über die Kenntnisse und die Bereitschaft, diesen auch zum eigenen Wohle zu nutzen, was sie immer anspruchsvoller in ihren Bedürfnissen macht. Aus diesem Grund hat sich in den vergangenen Jahren auch der Begriff der Anspruchsgruppe als Ersatz für den überholten Begriff der Zielgruppe etabliert.

Der Kompetenzkuchen zeigt Ihnen Ihre Lage

Vielleicht verfügt Ihr Unternehmen als besondere Kompetenz über einen außergewöhnlich guten Vertrieb, der heute schon zu einem großen Teil dazu beiträgt, Ihr Unternehmen erfolgreich zu machen, und der in Zukunft vermutlich noch stärker sein wird. Gleichzeitig gibt es womöglich eine Vielzahl von weiteren Kompetenzen, die Ihr Unternehmen kaum von denen anderer Wettbewerber unterscheidet: Es reagiert genauso schnell auf Kundenwünsche, auf Modetrends, bietet genauso gute Qualität usw. wie alle anderen. Darin liegt noch viel Verbesserungsspielraum. Es ist also interessant zu wissen, in welchen Bereichen Sie gut oder eher unzureichend aufgestellt sind. Vor allem im Hinblick auf eine *langfristige* Organisationsentwicklung kön-

nen Defizite damit schneller entdeckt werden, an deren Auflösung Sie frühzeitig arbeiten können – bevor diese Ihrer Organisation nachhaltig schaden.

Der Kompetenzkuchen (siehe Abbildung 1) unterstützt Sie darin, Ihre Kompetenzen auf einen Blick zu erfassen. Die einzelnen Kuchenstücke sind in vier Bereiche unterteilt: (a) steht an der Kuchenspitze, dann folgen (b) und (c), bis schließlich (d) den Rand des Stückes bildet. Diese Bereiche stehen für folgende Merkmale:

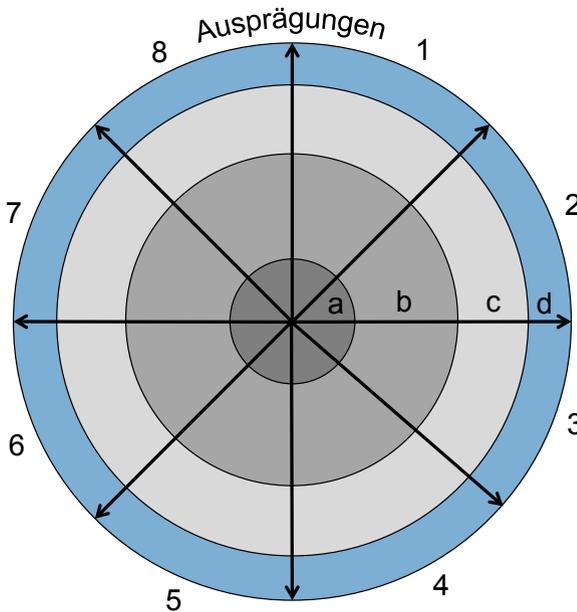


Abbildung 1: Der Kompetenzkuchen (in Anlehnung an Rudolph, 2009)

(a) Mindestanforderungsbereich

Damit sind die Basiskompetenzen eines Unternehmens gemeint: So muss zum Beispiel ein Dachdeckerbetrieb zwingend über das notwendige Wissen verfügen, wie eine Dacheindeckung fachgerecht ausgeführt werden kann. Manche Firmen müssen notwendigerweise über einen Maschinenpark verfügen, andere über einen Fuhrpark, und ein Dolmetscherbüro braucht die entsprechenden Fremdsprachenkenntnisse. Es gibt eine Vielzahl von Mindestkompetenzen: etwa betriebswirtschaftliche, technologische, personelle oder organisatorische.

In diesem ersten Kreis bilden Sie also das Fundament Ihres Unternehmens ab. Es stellt die absoluten Mindestanforderungen dar, ohne die Ihr Unternehmen unmöglich erfolgreich existieren kann. All Ihre Wettbewerber verfügen auch mindestens über diese Kompetenzen.

Das bedeutet auch, dass dieser Bereich beispielsweise bei der Gründung und Etablierung eines *neuen* Produktionsbereiches das Fundament für einen erfolgreichen Start und eine zeitnahe Weiterentwicklung darstellt.



Beispiele für (a)-Kompetenzen:

Ausbildungsgrad der Inhaber und Mitarbeiter; Anzahl der Mitarbeiter; Produkt- oder Dienstleistungsangebot; Sozialkompetenz; Außenauftritt; Vertriebsmodell; Kosten-Nutzen-Relation; Umfang der Dienstleistungen.

(b) Abgrenzungsbereich

Im Standard-Abgrenzungsbereich beginnt Ihr Unternehmen, sich in kleinen Bereichen von Wettbewerbern zu unterscheiden. Hier finden sich Ausprägungen, die ein geringes, noch nicht so auffälliges Alleinstellungsmerkmal darstellen. In diesem Abgrenzungsbereich können die Kunden nur einige wenige Kompetenzen finden, die ein Unternehmen bzw. dessen Fertigungs- oder Dienstleistungskompetenzen von seinen Wettbewerbern unterscheidet. Dennoch ist dieser Bereich ein wichtiges Arbeitsfeld: Finden Sie hier schon unzureichende oder veraltete Kompetenzen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich potenzielle Kunden abwenden.



Beispiele für (b)-Kompetenzen:

Ein kleines Handwerksunternehmen verfügt über eine aussagekräftige Internetseite, auf der alle Leistungen aufgeführt sind. Ein anderes setzt bei seiner Arbeit eine Reihe von modernen CAD-Programmen ein, um die verschiedenen Datenformate seiner Kunden einlesen und verarbeiten zu können.

(c) Erweiterter Abgrenzungsbereich

Im erweiterten Abgrenzungsbereich unterscheidet sich das Unternehmen schon erheblich von den Wettbewerbern auf dem Markt, sodass potenzielle Kunden einen klaren Unterschied zu anderen Konkurrenten erkennen können. So könnte eine Firma zusätzlich zu ihrer allgemeinen Angebotspalette

Dienstleistungen anbieten, die andere Wettbewerber im Normalfall gesondert berechnen oder gar nicht anbieten: Ein CNC-Dienstleister führt vor Auftragsbeginn eine Qualitätskontrolle der vom Kunden erhaltenen Produktionsdaten durch und prüft diese auf inhaltliche und technische Richtigkeit. Ein Dachdeckerbetrieb mäht vor umfangreichen Dacharbeiten den Rasen um ein Gebäude, um nach Fertigstellung den heruntergefallenen Schutt leichter und vollständig einsammeln zu können.

Neben solchen eher »dünnen« Kompetenzen braucht ein stabiles Unternehmen hier besonders technologische und ökologische Kompetenzen, die allgemeine Entwicklungen, aber auch den Zeitgeist berücksichtigen. So ist es heute unumgänglich, sich mit Kunden als individuellen Menschen auseinanderzusetzen und deren Besonderheiten und Bedürfnisse aktiv zu berücksichtigen.

Beispiele für (c)-Kompetenzen:



Der Einsatz neuer Medien und Technik; die Teilnahme an Messen; Schulungen über das übliche Maß hinaus; aktive Personalentwicklung; der Einsatz moderner Materialien und Verarbeitungsmethoden; die Fähigkeit, eigene Schwächen zu erkennen und zu beseitigen; die Fähigkeit, aktiv den eigenen Markt zu gestalten, statt nur auf Ereignisse zu reagieren.

(d) Entwicklungsbereich

Dieser Bereich ist den Topkompetenzen vorbehalten, die so bisher nicht am Markt vorhanden waren. Ganz neue Kompetenzen können von der Unternehmensführung selbst oder von den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt und ausgeprägt werden – oder auch durch das Unternehmen als Ganzes. In diesem Bereich arbeiten Sie aktiv an der Entwicklung und Gestaltung der zukünftigen Prägung Ihrer Berufs- oder Unternehmensgattung mit. Hier können eigene Standards und Richtlinien geschaffen werden, die das Unternehmen oder die Organisation als klaren Vorreiter erkennen lassen.

Dazu müssen alle Beteiligten auf sich verändernde Rahmenbedingungen im gesellschaftlichen, technologischen, aber auch im ökologischen Umfeld achten. Es gilt, hier Strömungen zu entdecken, die sich zukünftig auf das Unternehmen bzw. auf die Organisation auswirken werden.



Beispiele für (d)-Kompetenzen:

Der Dialog mit den Kunden und Lieferanten; der Überblick über den Wettbewerb; visionäres Denken ohne Beschränkungen; das Infragestellen des »nicht mehr Machbaren«.

Haben Sie sich gefragt, warum die einzelnen Kreisringe eine unterschiedliche Stärke aufweisen? Sie zeigt ihre Gewichtung: Beispielsweise halten wir den Abgrenzungsbereich (b) für besonders wichtig, weil hier die Grundlagen für zukünftige Entwicklungen gelegt werden.

Wie nutzen Sie den Kompetenzkuchen?

Wir empfehlen Ihnen, die Kopiervorlage möglichst großformatig auszudrucken oder den Kuchen auf einen Papierbogen (Tafel, Whiteboard o. Ä.) aufzuzeichnen. Das Team, mit dem Sie Ihre Kompetenzen nun erforschen wollen, sollte möglichst inhomogen sein – also aus Mitarbeitenden vieler Unternehmensbereiche stammen. So erhalten Sie unterschiedliche Sichtweisen. Geben Sie nach Möglichkeit allen Mitarbeitenden die Chance, sich an dem Projekt zu beteiligen; Sie könnten beispielsweise alle dazu einladen, ihre Meinung abzugeben. Die Vielfalt der Meinungen hat erheblichen Anteil am Erfolg dieser Methode.

Gehen Sie anschließend nach der Kurzanleitung unten im Text vor. Haben Sie auf diese Weise die heutigen Kompetenzen Ihres Unternehmens herausgearbeitet, können Sie Überlegungen anstellen, wie Sie die bestehende Situation verbessern wollen. Seien Sie besonders kritisch bei der Betrachtung von Kompetenzen, bei denen Sie sich traditionell immer als besonders gut einstufen – Zeiten ändern sich.

Heute top, morgen top ... oder flop?

Beachten Sie, dass eine Kompetenz, die Sie außergewöhnlich gut ausgebaut haben und die Ihnen heute eine Vormachtstellung im Markt verleiht, morgen schon zu den immer mehr um sich greifenden Trends gehören und übermorgen absoluter Standard sein kann. Je nach Stand der Forschung und Entwicklung und nach der gesellschaftlichen Ausrichtung kann eine Topkompetenz innerhalb weniger Jahre oder sogar weniger Monate vom

Außenbereich des Kuchens zur Kuchenspitze abrutschen. Wer nicht am Puls der Zeit bleibt, gefährdet damit schnell seine Existenz.

Beispiel:

Die Firma ImplantSUPER verfügt über eine innovative Technik für medizinische Geräte in Sonderbereichen der Transplantationsmedizin, die sie zum derzeitigen Top-Marktführer macht. Eine Entscheidung des Obersten Gerichtshofes verbietet aus ethischen Gründen bestimmte Transplantationsmethoden, zu denen eben diese Sonderbereiche gehören. Die Firma ist beinahe über Nacht wieder eine unter vielen.



Kurzanleitung:

1. Machen Sie sich mit dem Vorhaben vertraut, die Kompetenzen Ihres Unternehmens zu erfassen und zu beschreiben. Bilden Sie zunächst eine kleine Arbeitsgruppe dazu. Wichtig ist, dass Sie eine solche Analyse nicht allein machen.
2. Drucken Sie sich die Vorlage »Kompetenzkuchen« auf einer möglichst großen Unterlage aus. Sie können diese natürlich auch abzeichnen.
3. Benennen Sie die jeweiligen Kompetenzen (1–8) Ihres Unternehmens. Es macht nichts, wenn Sie zu diesem Zeitpunkt weniger Kompetenzen finden.
4. Diskutieren Sie die einzelnen Bereiche (a–d) und deren Ausprägungen.
5. Malen Sie den Bereich des Kuchenstückes farbig aus, der am weitesten in Richtung (d) zeigt, also in Richtung des Kuchenrandes. Das Ergebnis zeigt Ihnen, wie weit Ihre heutigen Kompetenzen reichen. (Sehen Sie sich dazu das gezeichnete Beispiel in Teil 2 an.)
6. Sind Sie zufrieden mit der Ausprägung Ihrer Unternehmenskompetenzen? Was fehlt? Wo benötigt Ihr Unternehmen für die Zukunft Kompetenzen?
7. Drucken Sie einen neuen Kompetenzkuchen aus. Zeichnen Sie hier die *gewünschte* Stärke (a–d) der Kompetenzen in das jeweilige Kuchenstück (1–8). Damit haben Sie nun die Bereiche dargestellt, in denen Sie besser werden möchten. (Sehen Sie sich dazu das gezeichnete Beispiel in Teil 2 an.)
8. Bestimmen Sie jetzt, wie Sie die Kompetenzen Ihres Unternehmens verbessern möchten.

Ein Wort zum Schluss

Diese Methode ist schon in ihrer einfachen Variante sehr erkenntnisreich und kann auf einen Blick klären, wo Sie heute stehen, wohin Sie wollen, was dafür nötig ist usw. Sie reicht aber noch viel tiefer und kann in einer Beratungssituation viel mehr Einsichten bringen. Wir haben sie hier bewusst einfach gehalten, denn Sie sollen damit auch alleine arbeiten können.

In Teil 2 finden Sie Vorlagen zum Thema Kompetenzentwicklung:

- ▶ Kopiervorlage Kompetenzkuchen (blanko).
- ▶ Kompetenzkuchen (Beispiel).

B WIR – Methoden, die Ihre Mitarbeiter, Führungskräfte, Berater und alle, die mit Ihnen firmenintern zusammenarbeiten, betreffen

B 1 Arbeitsräume – ein Blick auf die direkte Arbeitsumgebung und ihre Auswirkung

Ein Arbeitsraum ist mehr als nur ein überdachter Platz, an dem gearbeitet werden kann. Er ist ein Botschafter des Unternehmens, in dem er sich befindet. Zudem ist er der Raum, an dem sich ein Mitarbeiter den Großteil seiner Zeit aufhält und somit eine starke Auswirkung auf sein Wohlfühlen und die Leitungsfähigkeit hat.

Ein Arbeitsraum

- zeigt allen *Mitarbeitern*, wie in diesem Raum gearbeitet wird: ob nun ordentlich, sorgfältig, schnell, chaotisch oder unsauber. Damit ermuntert dieser Raum alle Anwesenden, im gleichen Stil wie bisher zu arbeiten: Ein unaufgeräumter Raum lädt zum Beispiel alle dazu ein, weiterhin alles stehen und liegen zu lassen, alles suchen zu müssen usw. Besonders stark ist diese Wirkung, wenn es ein gemeinschaftlich mit anderen Mitarbeitern genutzter Raum ist, etwa eine Werkshalle, ein Lager, das Sekretariat, der Empfangsbereich, die Kantine.
- berichtet allen *Gästen*, also allen, die sich nur kurz im Unternehmen aufhalten – ob nun Kunden oder Praktikanten, Volontären oder Auszubildenden –, wie hier gearbeitet wird. Hat beispielsweise ein Praktikant nach einem halben Jahr Ihr Unternehmen wieder verlassen, werden Sie vermutlich nicht mehr an ihn denken. Doch er wirkt weiter auf den Ruf Ihres Unternehmens ein, denn er wird sich daran erinnern, wie seine Arbeitsumgebung war – besonders dann, wenn sie unangenehm war oder sich ungünstig auf seine Arbeit ausgewirkt hat. Auch ein scheidender Mitarbeiter oder ein Zulieferer zieht seine eigenen Rückschlüsse und gibt diese dann gerne weiter.