

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Arbeitshilfen zur Toolbox

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand ist ein Pilotprojekt zur Förderung der sozialen Unternehmensverantwortung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Das Projekt basiert auf 3 Säulen:

Ein speziell auf die Bedürfnisse kleiner und mittelständischer Unternehmen zugeschnittenes Beratungsangebot, das zur Umsetzung konkreter Maßnahmen führt.

Schulungen der SIA-Akademie für Inhaber, Geschäftsführer und die Belegschaft.

Ein Netzwerk für Informations- und Erfahrungsaustausch.

Soziale Unternehmensverantwortung kann je nach Bedarf des Unternehmens in unterschiedlichen Bereichen ansetzen:

- ✓ Arbeitsplatz
- ✓ Umwelt
- ✓ Markt
- ✓ Gemeinwesen

Die Verankerung von sozialer Unternehmensverantwortung in den Unternehmensabläufen ist in Betrieben aller Größen und Branchen sinnvoll. Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben aber die Chance, dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen: Die Verbindungen zu ihren Mitarbeitern und ihrem Standort sind in der Regel enger und persönlicher als bei großen Unternehmen. Zudem ist Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette bei KMU leichter darstellbar. Soziale Unternehmensverantwortung schafft dadurch strategische Vorteile und zahlt sich langfristig aus. Hier setzt das Projekt SIA an.

Das Projekt wurde im Rahmen des Programms "CSR - Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Hinweis:

Wir legen großen Wert auf Gleichbehandlung. Im Sinne einer besseren Lesbarkeit unserer Informationen wurde entweder die maskuline oder die feminine Form der Bezeichnung gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts.

Inhaltsverzeichnis

Zu Kapitel 5.1	
Grundlagenschulung soziale Unternehmensverantwortung	5
Zu Kapitel 5.2	
Systematische Fach- und Führungsnachwuchsplanung in KMU	13
Zu Kapitel 5.3	
Projekte erfolgreich managen	19
Zu Kapitel 5.4	
Wissensmanagement in der Praxis	24
Zu Kapitel 5.5	
Gesunde Mitarbeiterführung.....	47
Zu Kapitel 5.6	
Interne Kommunikation	52
Zu Kapitel 5.7	
Change Management.....	60
Zu Kapitel 5.8	
Erfolgreiche Teambildung	66
Zu Kapitel 5.9	
Flexible Entgeltsysteme	69
Zu Kapitel 5.10	
Von Praktikern für Praktiker.	75

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.1

Grundlagenschulung soziale Unternehmensverantwortung

Arbeitsblatt 1

Selbsttest zur sozialen Unternehmensverantwortung

Selbsttest zur sozialen Unternehmensverantwortung

Hinweise zum Selbsttest

- Bitte füllen Sie den Selbsttest sorgfältig und ernsthaft aus.
- Bitte füllen Sie den Selbsttest vollständig aus.
- Sie brauchen nicht länger als 10 Minuten.

- Zählen Sie abschließend Ihre Punkte zusammen. Auf der letzten Seite können Sie je nach erreichter Punktezahl nachlesen, welcher Unternehmenstyp Sie sind.

Bewerten Sie bitte für Sie und Ihr Unternehmen die folgenden Aussagen aus fünf Themenbereichen anhand des folgenden **Antwortschemas**:

1 trifft nicht zu, **2** trifft eher nicht zu, **3** trifft eher zu, **4** trifft zu

Unternehmensvision

Sie streben durch ein ganzheitlich verantwortungsvolles Handeln einen langfristigen Unternehmenserfolg an.	<input type="checkbox"/>
Der Umgang mit Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Banken, Behörden, Politik, etc.) wird von Ihnen als Unternehmer selbst wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>
Sie bemühen sich, die Bereiche Wirtschaft, Soziales und Ökologie in Ihren Unternehmensentscheidungen gleichwertig zu berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>
Sie erheben die Zufriedenheit mit Ihrer unternehmerischen Tätigkeit bei Ihren Geschäftspartnern (z. B. mit Feedbackbogen, Lieferantengesprächen, Kundenbefragungen).	<input type="checkbox"/>
Sie erheben die Zufriedenheit mit Ihrer unternehmerischen Tätigkeit bei Ihren Geschäftspartnern (z. B. mit Feedbackbogen, Lieferantengesprächen, Kundenbefragungen).	<input type="checkbox"/>
Soziale Aspekte und Umweltaspekte spielen bei der Auswahl von Lieferanten, Produkten und Dienstleistungen eine Rolle.	<input type="checkbox"/>

Mitarbeiter und Arbeitsplatz

Bei der Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen ist die Aus- und Weiterbildung Ihrer Beschäftigten ein Thema.	<input type="checkbox"/>
In Ihrem Unternehmen gibt es Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. Teilzeitbeschäftigung, Telearbeit, Gleitzeitregelungen).	<input type="checkbox"/>
Sie legen auf Arbeitssicherheit und die Gesundheit Ihrer Belegschaft wert.	<input type="checkbox"/>
Es gibt in Ihrem Unternehmen regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen oder die Möglichkeit einer vertraulichen Aussprache bei Problemen.	<input type="checkbox"/>
Sie kennen den Personalbedarf der nächsten drei Jahre in Ihrem Unternehmen (z. B. durch Altersstrukturanalyse) und ergreifen geeignete Maßnahmen um dem Fachkräftemangel zu begegnen.	<input type="checkbox"/>

Gemeinwesen

Sie beschaffen die benötigten Produkte, Rohstoffe und Dienstleistungen für Ihr Unternehmen regional bzw. so nah wie möglich.	<input type="checkbox"/>
Sie unterstützen das ehrenamtliche Engagement Ihrer Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>
Veranstaltungen in der Gemeinde/ dem Stadtteil/ -bezirk werden durch Ihr Unternehmen unterstützt (z.B. Feuerwehrfeste, Sozial- und Sportvereine, Umweltorganisationen, Kulturinitiativen, etc.).	<input type="checkbox"/>
Sie verfolgen eine offene Informationspolitik in Ihrem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>
Sie sehen Ihr gesellschaftliches Engagement als Teil Ihrer unternehmerischen Verantwortung an.	<input type="checkbox"/>

Organisation und Strategie

Sie haben ein klares Ziel und einen Plan, wie Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren positioniert sein soll.	<input type="checkbox"/>
Sie stellen persönliche Absicherungen für Ihre Beschäftigten bereit (z. B. Rückstellungen, betriebliche Altersvorsorge).	<input type="checkbox"/>
Sie informieren Belegschaft und Geschäftspartner über wesentliche Änderungen in Ihrem Unternehmen oder dessen Strukturen	<input type="checkbox"/>
Sie haben in Ihrem Unternehmen klare Strukturen eingeführt und Verantwortungsbereiche festgelegt.	<input type="checkbox"/>
Sie sind ein Geschäftspartner, der fristgerecht seine Rechnungen bezahlt und bei Reklamationen fair mit den Verhandlungspartnern umgeht.	<input type="checkbox"/>

Umwelt

Sie kennen die Umwelteinflüsse Ihres Unternehmens und haben geeignete Maßnahmen getroffen, diese zu verringern.	<input type="checkbox"/>
Abfallvermeidung, Recycling und die ordnungsgemäße Entsorgung von Abfällen sind wichtige Themen in Ihrem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>
Sie kennen den Energieverbrauch (Strom, Raumwärme, etc.) Ihres Unternehmens und nutzen gezielte Energiesparpotenziale, um diesen zu verringern (z. B. Energiesparlampen, neue Technologien, Sparsamkeit, etc.).	<input type="checkbox"/>
Sie haben Maßnahmen eingeleitet, um Verpackungen zu reduzieren, bzw. setzen wiederverwertbare Materialien ein.	<input type="checkbox"/>
Sie kommunizieren Ihre umweltbezogenen Maßnahmen innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens.	<input type="checkbox"/>

Zählen Sie nun die Punkte zusammen. Je nach erreichter Punktezahl können Sie lesen, welcher Unternehmenstyp in Bezug auf soziale Unternehmensverantwortung Sie sind.

Vielleicht ist die eine oder andere Anregung für Sie dabei.

Auswertung

Der verlässliche Unternehmer!

Zw. 25 – 50 Punkte

Sie tun schon viel für Ihr Umfeld. Sie sind ein guter Nachbar und leisten Ihren Beitrag für die Entwicklung wichtiger Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens. Es ist Ihnen aber vielleicht nicht immer bewusst, dass sie aus einem nachhaltigen, gesellschaftlich verantwortlichen Handeln eine Reihe wirtschaftlicher Vorteile ziehen können.

Der engagierte Unternehmer!

zw. 51 – 75 Punkte

Sie haben erkannt, dass Sie durch Ihr gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln ganz konkret profitieren können. Verantwortung für die Gesellschaft ist für Sie nichts Fremdes. Sie versuchen dies auch in die täglichen Entscheidungen Ihrer Unternehmensführung zu integrieren. Allerdings erfolgt dies nicht durchgehend in allen Bereichen gleich intensiv. Durch den Fragebogen erhalten Sie Anregungen, noch gezielter mit dem Instrument soziale Unternehmensverantwortung zum Wohle Ihres Unternehmens umzugehen.

Der verantwortliche Unternehmer!

Zw. 76 – 100

Ihr Engagement ist vorbildlich und Teil Ihrer umfassenden Unternehmensstrategie. Sie haben den Wert und den Nutzen der sozialen Unternehmensverantwortung für Ihr Unternehmen und für Ihre Umgebung erkannt. Ihr Unternehmen ist auf einen langfristigen Erfolg eingestellt und die Anspruchsgruppen ihres Unternehmens profitieren ganz konkret davon. Durch den Fragebogen werden Ihnen vielleicht noch zusätzlich einige Ideen kommen, die Sie gewinnbringend umsetzen können. Sie erkennen bestimmt auch vieles wieder, das Sie bereits tun. Geben Sie ihr Wissen weiter, damit möglichst viele Ihrem positiven Beispiel folgen können!

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an respACT austria

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.1

Grundlagenschulung soziale Unternehmensverantwortung

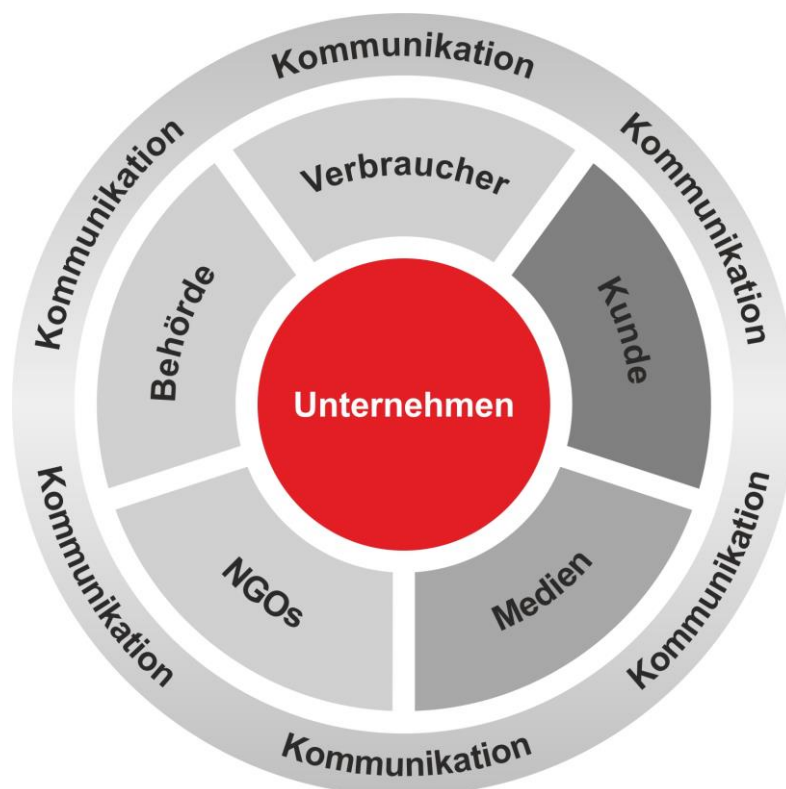
Arbeitsblatt 2 Stakeholder-Übung

„Stakeholder-Landkarte“

Die Landkarte bietet eine Unterstützung, wenn man sich über die unterschiedlichen Stakeholder seines oder eines anderen Unternehmens Gedanken macht.

In der Mitte beschreiben Sie die Haupttätigkeit des gewählten Unternehmens. Hilfreich ist dabei, das Kerngeschäft des Unternehmens in einem möglichst kurzen Satz darzustellen.

Im mittleren Ring werden die Stakeholder (= Personen, Gruppen und Organisationen) die rund um die geschilderte Tätigkeit in Beziehung mit dem Unternehmen stehen (könnten) oder von der Unternehmenstätigkeit betroffen sind, zugeordnet.



Aufgabe:

1. Benennen Sie die Stakeholder für die Beispielunternehmen oder für Ihr eigenes Unternehmen.
2. Arbeiten Sie die Erwartungen der Stakeholder heraus.
3. Überlegen Sie sich, welche Chancen und Risiken bzw. evtl. auch Trends damit verbunden sein können.

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.2

Systematische Fach- und Führungsnachwuchsplanung in KMU

Arbeitsblatt 1

Aufbau eines Mitarbeiter-Anforderungsprofils

Aufbau eines Mitarbeiter- Anforderungsprofils

Stellenbezeichnung:

Bereich:.....

Grundvoraussetzungen

Schulbildung:

- Allg. Hochschulreife
- Fachhochschulreife
- Mittlere Reife
- Hauptschulabschluss

Studium

- 1. Priorität MBA
- 2. Priorität BA

Sprachen	Grundkenntnisse	Vertiefte Kenntnisse	Verhandlungssicher
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Berufserfahrung

In der Branche	in vergleichbaren Unternehmen	in vergleichbaren Positionen
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anforderungs-Ausprägungen

.....	1	2	3	4	5
Fachkompetenz					
-		S			
-				S	
Methodenkompetenz					
-					S
-				S	
Sozialkompetenz					
-				S	
-					S
Persönlichkeitskompetenz					
-		S			
-			S		

1 = nicht vorhanden
5 = stark ausgeprägt

S = Soll-Profil

Kriterienkatalog

Fachliche Anforderungen

Kriterien	Merkmalsausprägung
Fachwissen	Der Mitarbeiter besitzt alle für seinen Aufgabenbereich erforderliche Kenntnisse
	Der Mitarbeiter kennt und versteht grundlegende Tatsachen, differenzierte Begriffe und übergeordnete Zusammenhänge.
Fachkönnen	Der Mitarbeiter setzt Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen zur Aufgabenerledigung ein.
	Der Mitarbeiter handelt fachlich sicher.

Persönliche Anforderungen

Kompetenzbereiche	Merkmalsausprägung
Personale Kompetenz	Veränderungsfähigkeit ethisches Handeln Lernfähigkeit Selbststeuerung
Methodenkompetenz	analytische Fähigkeit Denken u. Handeln in Netzwerken Entscheidungsfähigkeit konzeptionelle Fähigkeit Ressourcengestaltung
Soziale Kompetenz	Dienstleistungsorientierung Kommunikationsfähigkeit Konfliktfähigkeit Kooperationsfähigkeit
Führungskompetenz	Mitarbeiterorientierung Ergebnisorientierung Prozessorientierung

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.2

Systematische Fach- und Führungsnachwuchsplanung in KMU

Arbeitsblatt 2

Personal-Portfolio-Analyse

Personal Portfolio-Analyse

Die Portfolioanalyse zeigt Ihnen auf, wie sich die Mitarbeiterqualifikationen in Ihrem Unternehmen aufteilen.

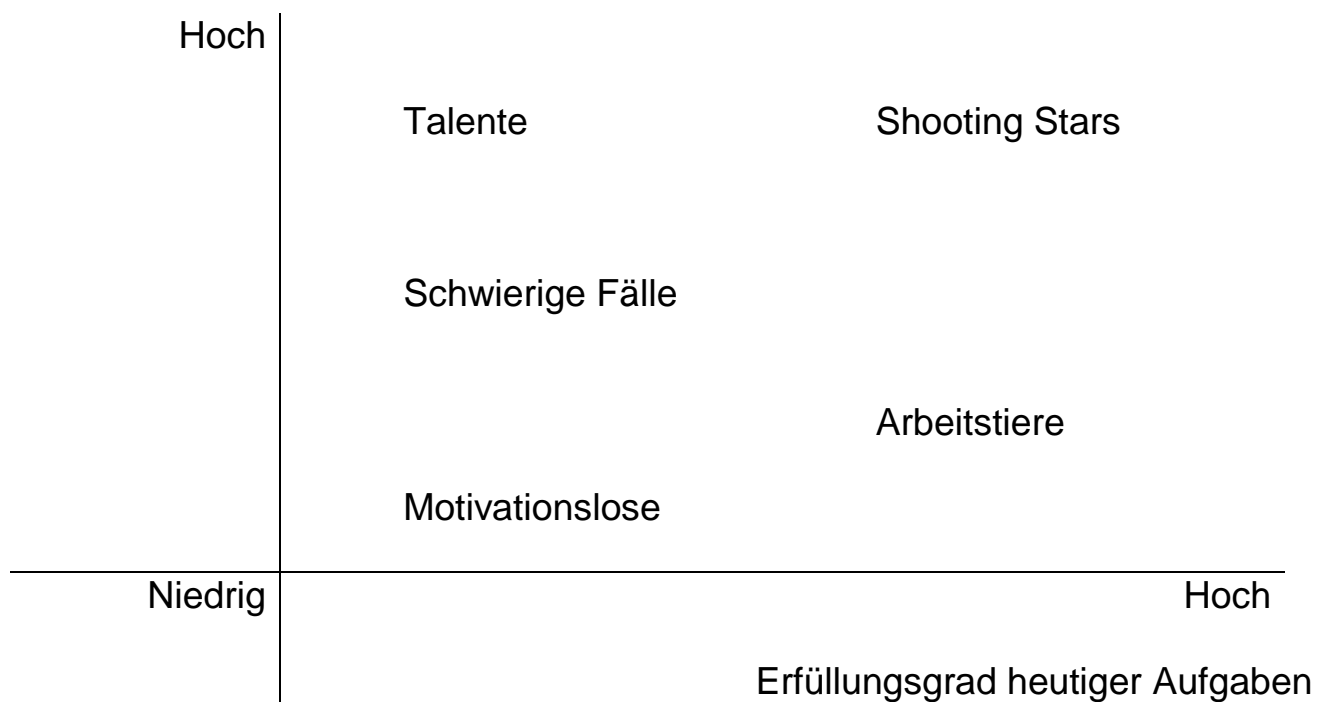
Z.B. nach den Merkmalen Talente, Shooting Stars, schwierige Fälle, Arbeitstiere und Motivationslose.

Die Personal Portfolio-Analyse bildet somit die Grundlage für Ihre Personalentscheidungen.

Wen wollen Sie weiter entwickeln?

Sie entscheiden wie Ihr Personalbestand in Zukunft aussehen soll.

Potential zukünftiger Aufgaben



SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.3 Projekte erfolgreich managen

Arbeitsblatt 1 Definitionsmöglichkeiten und Zielgrößen

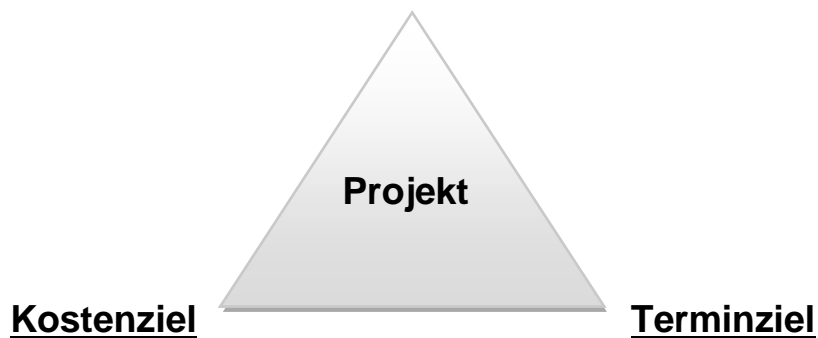
Definitionsmöglichkeiten von Projekten

Merkmale eines Projekts	Erläuterung
neuartig, einmalig	Beschäftigt sich mit einer innovativen, einmaligen Aufgabenstellung.
komplex	Die Aufgabenstellung benötigt vielfältige Ressourcen und Fähigkeiten.
bereichsübergreifende Zusammenarbeit	Die Aufgabenstellung betrifft mehrere Abteilungen und erfordert eine fachübergreifende Zusammenarbeit mehrerer Beschäftigter.
zeitlich befristet	Jedes Projekt verfügt über einen klar definierten Start- und Abschlusstermin.
definiertes Ergebnis	Jedes Projekt verfolgt ein eindeutiges, formuliertes Ergebnis bei vorgegebenem Kostenrahmen und begrenztem personellen, finanziellen und zeitlichen Aufwand.
planmäßiges und systematisches Arbeiten	Komplexe Aufgaben erfordern ein klares, systematisches Vorgehen, vorbereitet durch eine detaillierte Planungsphase.

Zielgrößen

Sachziel

Was soll geplant und erreicht werden?
Welche Funktionen sollen erfüllt werden?
Welches Qualitätsziel ist zu erreichen?



Was darf das Projekt
insgesamt kosten?

Bis wann soll alles
erreicht werden?

Alle drei Zielgrößen beeinflussen sich gegenseitig. Sie bilden konkurrierende Beziehungen, ein sog. „**magisches Dreieck**“. Werden in einem Projekt z.B. steigende Anforderungen an die Zielgröße Sachleistung gestellt, ist in der Regel mit längeren Bearbeitungszeiten zu rechnen. Längere Bearbeitungszeiten rufen höhere Kosten hervor.

Aufgrund dieser Zusammenhänge ist eine isolierte Betrachtung der einzelnen Zielgrößen nicht sinnvoll!

Die größte Herausforderung des Projektmanagement liegt in der Integration und Steuerung dieser konkurrierenden Zielgrößen. Die vielen und sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente bleiben dabei nicht dem Zufall oder dem Einfallsreichtum einzelner Projektmitarbeiter überlassen, sondern werden systematisch aufeinander abgestimmt.

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.3 Projekte erfolgreich managen

Arbeitsblatt 2 Projektzieldefinition

Projektziel/-e definieren

Mit dem Ziel/den Zielen wird beschrieben, was bis wann und womit erreicht werden soll.

Stellen Sie sicher, dass Auftraggeber und Projektbeteiligte die gleichen Vorstellungen „im Kopf“ haben.

Alles Handeln im Projekt ergibt sich aus den Zielformulierungen – Ziele dienen als Richtschnur und Maßstab. Das Projektziel erläutert möglichst detailliert das angestrebte Projektergebnis und beziffert die Projektkosten. Klare und verbindliche Zielformulierungen sind eine wichtige Voraussetzung für eine effiziente Projektplanung.

Das Formulieren geeigneter Projektziele ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Ziele müssen die folgenden Kriterien erfüllen:

Kriterien der Zielformulierung	Das heißt... (Erläuterung)
schriftlich fixiert	Die Ziele können jederzeit nachgelesen werden.
konkret formuliert	Es gibt Aussagen zum Inhalt, Zielausmaß und der Zeit der Zielerreichung.
eindeutig und klar formuliert	Die Ziele werden von unabhängigen Leserinnen und Lesern sofort verstanden.
widerspruchsfrei	Die Ziele passen sowohl untereinander wie auch mit den Unternehmenszielen zusammen.
realistisch, anspruchsvoll, attraktiv	Die Zielerreichung ist möglich.
messbar	Indikatoren sind festgelegt und Ziele sind messbar.
positiv formuliert	Der gewünschte positive Zustand am Ende des Projekts ist beschrieben.

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.4

Wissensmanagement in der Praxis

Arbeitsblatt 1

Verbesserungspotential durch

Wissensmanagement

Verbesserungspotential durch Wissensmanagement

Die Mitarbeiterfluktuation ist bei KMU gerade in den Führungspositionen häufig gering. Dies ist eine gute Voraussetzung, um Wissensmanagement langfristig an den Unternehmenszielen auszurichten und eine entsprechende Unternehmenskultur zu etablieren.

Kosten-/Zeiteinsparung und Produktverbesserungen	50 %
Prozessverbesserungen	19 %
Transparenz von Strukturen und Prozessen	18 %
Kundenorientierung/- zufriedenheit	18 %
Verbesserungen von Entscheidungen und Prognosen	17 %
Besserer Informationsaustausch	15 %
Qualitätsverbesserung	13 %
Erfolgreiche Marktführerschaft	8 %
Mitarbeiterqualifikation/-zufriedenheit	7 %

Handlungsempfehlungen und Instrumente zur Implementierung von Wissensmanagement in KMU

Die Auswertungen bei KMU haben gezeigt, dass Wissensmanagement nicht bedeutet, ausschließlich neue IT-Systeme zu installieren oder die Mitarbeiter per Intranet, Wiki oder sonstigen datenbankgestützten Systemen zu vernetzen. Wichtig ist vielmehr, Wissensmanagement als permanenten Prozess zu verstehen und systematisch und im Einklang mit den organisatorischen bzw. kulturellen Rahmenbedingungen umzusetzen. Die Handlungsempfehlungen sind deshalb den acht Wissensmanagementbausteinen zugeordnet und auf die Situation von KMU zugeschnitten.

Wissensziele – dem Wissensmanagement eine Richtung geben

Nur Wissensziele, die ausreichend operationalisiert, d.h. quantifizierbar definiert sind, können während bzw. nach Abschluss eines Wissensmanagementprojektes gemessen und bewertet werden. Dementsprechend kommt der Entwicklung von konkreten, erreichbaren Wissenszielen aus den strategischen Zielen eine hohe Bedeutung zu. Dieser Prozess sollte am Besten in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Mitarbeitern erfolgen.

Frühzeitig Mitarbeiter einbeziehen

Für die Identifizierung und Festlegung von Wissenszielen sollte ein Wissensmanagement-Projektteam mit Personen aus verschiedenen Bereichen eingerichtet werden. Wenn das Projektteam noch keine Erfahrung mit Wissensmanagement hat, sollten zumindest einige Teammitglieder ein einführendes Seminar oder einen Workshop absolvieren.

Die Identifizierung von Wissenszielen erfolgt idealer Weise durch eine Informationsbedarfsanalyse.

Informationsbedarfsanalyse

Dort ansetzen, wo der Bedarf am Größten ist und ein schneller Umsetzungserfolg möglich ist.

Einstieg in die Informationsbedarfsanalyse könnte ein Brainstorming des Projektteams sein.

Die ermittelten Wissensziele werden anschließend in einer ABC-Analyse entlang ihrer Bedeutung für das Unternehmen hierarchisch strukturiert: Wissensziele der Kategorie A haben Priorität.

Von den Wissenszielen der Kategorie A sollten eines oder zwei ausgewählt werden, um den Prozess des Wissensmanagement in einem Pilotprojekt zu erproben und zu evaluieren. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass es nicht sinnvoll ist, den Einstieg in das Wissensmanagement zu groß zu dimensionieren.

Wissensmanagement bringt immer eine Umstellung betrieblicher Strukturen und Abläufe mit sich, und der Ansatz „Alles oder Nichts“ führt nur selten zum Erfolg. Wichtig ist es, schon im Frühstadium des Projektes eine betriebliche Informations- und Kommunikationsstruktur einzurichten zur Förderung der Akzeptanz.

Folgende Fragen in Zusammenhang mit der Informationsbedarfsanalyse sind zu stellen:

- Wo im Betrieb gibt es erste Ansätze eines Wissensmanagement?
- In welchem Bereich ist der Bedarf am Größten, d.h. gibt es bereits Anregungen von den Mitarbeitern? Gab es bereits Probleme, Misserfolge aufgrund fehlender Wissensressourcen oder Wissensvernetzungen?
- Welche Mitarbeiter können als Multiplikatoren fungieren, um das eingeführte Wissensmanagement auf eine breite Akzeptanzbasis zu stellen?

Als Einstieg in diesen Baustein können folgende Fragestellungen hilfreich sein:

- Wie und wo wird derzeit Wissen erworben?
- Welches Wissen, welche Fähigkeiten kaufen wir uns extern ein?
- Welche Beschaffungskanäle werden kaum oder gar nicht genutzt und warum?
- Welche weiteren externen Quellen bieten sich in Bezug auf das definierte Wissensziel an?
- Wie kann extern erworbenes Wissen bestmöglich integriert werden?

Regionale Netzwerke

Es gibt zahlreich bestehende Expertennetzwerke zu unterschiedlichen Themen und Veranstaltungen (Vorträge, Weiterbildungen etc.) In Bayern existiert mit der seitens der Bayerischen Staatsregierung initiierten und gemeinsam von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gegründeten Bayern Innovativ – Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH (www.bayern-innovativ.de) beispielsweise eine Institution, die den Ausbau des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandortes Bayern mittels Vernetzung relevanter Akteure befördern will.

Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen

Vor allem in sehr wissens- und entwicklungsintensiven Branchen bieten sich direkte Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen wie Universitäten, Fachhochschulen oder Forschungsinstituten an, wobei diese Zusammenarbeit nicht nur für den Bereich der Technikforschung sinnvoll ist. Auch zu betriebswirtschaftlichen Themen wie z.B. Controlling, Personalmanagement oder -entwicklung (Aus- und Weiterbildung) gibt es zahlreiche Forschungsprojekte, die für KMU interessant sind bzw. für die häufig sogar Praxispartner gesucht werden. Für KMU stellt dies oftmals eine relativ kostengünstige und gewinnbringende Form des Wissenserwerbs dar.

Eine weitere gängige Methode, neues Wissen in ein Unternehmen zu holen, sind Neueinstellungen. Gerade KMU sind in diesem Zusammenhang jedoch bereits mit dem vielzitierten Fachkräftemangel konfrontiert und haben in direkter Konkurrenz zu Großunternehmen oft schlechtere Chancen, vielversprechende Talente für sich zu gewinnen.

Systematisches Recruiting

Eine intensive Suche nach einem bestmöglichen auf das gesuchte Stellenprofil passenden Mitarbeiter ist auf lange Sicht günstiger, als wenn die Stelle aufgrund einer Fehlbesetzung ein zweites Mal besetzt werden muss.

Die Suche nach einer klassischen Stellenanzeige – ob in den Printmedien oder im Internet – ist erfolgreicher, wenn die Anzeige sich in Text und Design von den üblichen Anzeigen abhebt. Außerdem kann es sich lohnen in zielgruppengerechten Medien zu inserieren, d.h. in Fach-Zeitschriften, Social Networks etc.

Eine weniger aufwendige, aber erfolgreiche Methode ist z.B. auch die Empfehlung, d.h. das Unternehmen nutzt die Kontakte der Mitarbeiter und lobt Prämien für eine Neueinstellung aufgrund einer erfolgreichen Empfehlung aus.

Schließlich bietet auch die Vergabe von Bachelor- oder Masterarbeiten eine gute Möglichkeit qualifiziertes Personal zu finden und frühzeitig an das Unternehmen zu binden.

Mit dem Portal www.mittelstandskarriere.de gibt es darüber hinaus ein zielgruppenspezifisches Angebot, das KMU u.a. dabei unterstützt, mittelständische Arbeitgeberqualitäten zu kommunizieren.

Wissensentwicklung – individuelle und kollektive Wissensentwicklung

Während beim Wissenserwerb in erster Linie Wissen von außen in das Unternehmen eingebracht wird, geht es bei der Wissensentwicklung darum, vorhandenes Wissen weiterzuentwickeln und internes neues Wissen zu generieren. Ziel kann es auch sein, bisher nur extern verfügbares Wissen in den Wissensbestand des Unternehmens zu überführen.

Die Wissensentwicklung kann auf individueller Ebene, d.h. durch die Förderung von Kreativität und Problemlösungskompetenz, aber auch auf kollektiver Ebene, z.B. in Form von Teamarbeit, stattfinden.

Die Aufgabe besteht darin, Gelegenheiten zu schaffen, in denen sich Mitarbeiter formell oder informell vernetzen können.

Die zentrale Fragestellung für das Projektteam lautet hier:

Wie bauen wir neues Wissen auf?

Das kann bereits durch das Einrichten einer Kaffee-Ecke beginnen.

Systematische Einarbeitung und Mentoring

Wurde Zeit und Geld in die Beschaffung neuen Wissens in Form einer Neueinstellung investiert, ist es wichtig, diese neue Wissensquelle zu pflegen.

Ein in dieser Hinsicht geeignetes Instrument sind formale Einarbeitungspläne. Außerdem ist es mit Hilfe dieses Instruments möglich, die grundsätzlichen Wissensressourcen der Mitarbeiter für die tägliche Arbeit zu sichern und weiterzuentwickeln. Gekoppelt mit Feed-Back-Gesprächen zum Ende der Probe- bzw. Einarbeitungszeit kann so eine Weiterentwicklung sichergestellt werden.

Mentorensysteme als weiteres Instrument verbinden, indem neue Mitarbeiter einen persönlichen Mentor erhalten und zusätzlich zunächst verschiedene Abteilungen des Unternehmens durchlaufen, um so relevante Prozesse und Ansprechpartner in der Praxis kennenzulernen. Damit kann von Anfang an abteilungs- oder projektgruppenübergreifendes neues Wissen entstehen und es wird die Basis für eine offene Kommunikationskultur geschaffen.

Lessons learned

Bezeichnet das systematische Sammeln und Bewerten von Erfahrungen, Fehlern, Risiken etc. eines abgeschlossenen Projektes sowie die Aufzeichnung / Archivierung der so gewonnenen Erkenntnisse. Wenn dann nachfolgende Projekte in einfacher Form zugänglich sind, kann auf diesem Weg ein kollektiver Lernprozess initiiert werden. Dementsprechend sollte in internen Prozessen der Projektabwicklung Zeit für die Formulierung von lessons learned eingeplant sein. Für die Sammlung und Formulierung bzw. Dokumentation der lessons learned stehen in der Praxis unterschiedlichste PC-gestützte Tools zur Verfügung – von einfachen Wordvorlagen über Wikis bis hin zu Projektdatenbanken.

Wissens(ver)teilung – eine organisatorische Infrastruktur schaffen

In diesem Baustein geht es darum herauszufinden, wer was wissen muss, denn Wissen, das an einer Stelle der Organisation isoliert vorhanden und bekannt ist, wird möglicherweise an einer anderen Stelle zur Problemlösung ebenso gebraucht.

Im Wissensbestand des Unternehmens, dem organisationalen Wissen, muss alles Wissen vorhanden und zugänglich sein, das das Unternehmen für die erfolgreiche Wertschöpfung benötigt. Das heißt nicht, dass jeder einzelne Mitarbeiter über dieses gesamte Wissen verfügen müsste. Er sollte aber wissen, wie er möglichst rasch und einfach dieses Wissen erwerben kann, wenn er es für seine Aufgaben benötigt. Für die Bearbeitung dieses Bausteines sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie bringen wir das Wissen an den richtigen Ort?
- Wie erreichen wir, dass die Mitarbeiter auch über Arbeitsbereiche hinweg miteinander kommunizieren und bereit sind ihr Wissen preis zu geben?
- Wie können wir eine für den Erfolg der Wissens(ver)teilung wichtige Kultur des Vertrauens entwickeln bzw. sicherstellen?

Institutionalisierte Teambesprechungen

Regelmäßige Teambesprechungen sind eine effiziente Plattform zur Wissensverteilung und mit geringem Aufwand auch in KMU implementierbar. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die einzelnen Mitarbeiter nicht zuviel Zeit in Besprechungen investieren müssen und die operative Tätigkeit nicht darunter leidet. Dementsprechend gilt es eine unternehmensspezifische Meeting-Struktur zu entwickeln, die verhindert, dass einzelne Mitarbeiter übermäßig in Besprechungen eingebunden werden.

Viele Unternehmen benutzen Teambesprechungen auch für interne Schulungen in Form von Fachvorträgen durch Experten.

Expertennetzwerke

Expertennetzwerke stellen ein geeignetes Instrument zur Wissensverteilung dar:

Ein internes Expertennetzwerk kann über regelmäßige, zu unterschiedlichen Themen stattfindende Expertentreffen aufgebaut werden, z.B. über die Etablierung einer Vortragsreihe, in deren Rahmen jeweils ein Experte sein Wissensgebiet vorstellt und eine anschließende Diskussion leitet. Auf diesem Weg kann Wissen zu bestimmten Themen in verschiedene Abteilungen „verteilt“ werden. Eine weitere Möglichkeit ist es, ein Expertenverzeichnis mit Ansprechpartnern für bestimmte Themenbereiche anzulegen – je nach technischen Voraussetzungen einfach in Form eines Word- bzw. Exceldokuments, im Intranet oder einer bestehenden Datenbank. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass eine Kontaktperson festgelegt wird, die diese Daten erfragt, einpflegt und laufend aktualisiert.

Neben internen Netzwerken besteht außerdem die Möglichkeit, auch Lieferanten und / oder Kunden in die Wissens(ver)teilung einzubeziehen, und dafür einen entsprechenden Expertenkreis zu gründen. Auch eine weniger formalisierte Runde wie beispielsweise ein Kunden-Lieferanten-Stammtisch kann in diesem Zusammenhang zum regelmäßigen Austausch dienen.

Dieses Instrument bietet sich vor allem für Betriebe an, die eher regional agieren und kann neben dem Wissensaustausch gleichzeitig der Pflege der Kunden- und Lieferantenbeziehungen dienen.

Auch das bereits in vielen Unternehmen etablierte Qualitäts-Management kann als Instrument der Wissensverteilung genutzt werden.

Qualitätsmanagementsystem

Die Einführung eines Qualitätsmanagements kann ein guter Grundstein für Wissensmanagement sein:

- Prozessdokumentationen liefern bereits einen wichtigen Grundstock an externalisiertem Wissen.
- Koordinierte Schulungen vermitteln Wissen und beeinflussen die Mitarbeitermentalität.
- Im Wechsel von Externalisierung (Dokumentation) und Internalisierung (Schulung) beginnt die Spirale der Wissens-Schaffung.
- Änderung der Unternehmenskultur und Sensibilisierung der Mitarbeiter bereiten den Boden für aktiven Wissensaustausch.

Ein Produkt des Qualitätsmanagement ist das Qualitätsmanagement-Handbuch, in dem alle Prozesse dokumentiert und die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens beschrieben sind.

Sowohl Qualitäts- als auch Wissensmanagement sind ganzheitliche Konzepte und auf entsprechende kulturelle, organisatorische und technische Rahmenbedingungen im Unternehmen angewiesen, damit die Verteilung relevanten Wissens gewährleistet werden kann.

Wissensnutzung – organisationales Wissen produktiv nutzen

Es gilt die Kluft zwischen Wissen und Handeln zu überwinden. Wissen produktiv zu nutzen bedeutet, Wissen in Entscheidungen und letztlich in Produkte und Dienstleistungen zu transformieren. Eine zentrale Aufgabe innerhalb dieses Bausteins ist deshalb, sicherzustellen, dass das Wissen auch angewendet, d.h. Wissen in Unternehmenswerte transformiert wird. Softwaretools bzw. -systeme können bei der systematischen Erfassung vorhandenen Wissens, der Ergänzung neuen Wissens sowie der breiten Verteilung und einfachen Nutzung von Wissensbeständen hilfreich sein.

Firmen – Wiki

Wikis sind browserbasierte Plattformen zur gemeinsamen Bearbeitung von vernetzten Dokumenten und damit auch für die Verfügbarmachung, Nutzung und Erweiterung von Wissensbeständen in Unternehmen geeignet.

Firmen - Wikis sind in der Regel trotz ihres Funktionsumfangs einfach nutzbar, weil nur Grundkenntnisse der Textverarbeitung und kaum Programmierkenntnisse benötigt werden. Aber auch wenn die Handhabung dieser Tools verhältnismäßig einfach und intuitiv ist, sollte genügend Zeit zur Einarbeitung zur Verfügung gestellt und ggf. Schulungen angeboten werden.

Die Leitfrage für das Projektteam lautet: Welche Tools unterstützen die Umsetzung von Ideen und Wissen in Handlungen und Entscheidungen? Weiter sollte schon in der Planungsphase berücksichtigt werden, dass für ein langfristig erfolgreiches Wissensmanagementsystem entsprechende Verantwortlichkeiten und kontinuierliche Supportstrukturen sichergestellt werden müssen.

Ansprechpartner benennen

Mit der Einführung von Wissensmanagement gehen oft auch Change-Management-Prozesse einher – Organisationsstrukturen werden angepasst, neue IT-Strukturen implementiert, kulturelle Veränderungen angestoßen etc.

Diese Prozesse sind für manche Mitarbeiter mit Unsicherheiten und Ängsten verbunden, die sich ggf. durch Skepsis oder Widerstände äußern. Deshalb sollte ein in der Organisation akzeptierter Mitarbeiter als Verantwortlicher für das Thema Wissensmanagement benannt werden, der für Fragen zur Verfügung steht und Unterstützung anbieten kann.

Wissensbewahrung – Wissen selektieren, dokumentieren und aktualisieren

Die Probleme einer fehlenden Systematik zur Wissensbewahrung können im Einzelnen bedeuten, das beispielsweise Prozesswissen, Anwendungserfahrungen und erfolgreiche Lösungsansätze nicht dokumentiert werden und im Laufe der Zeit wieder für das Unternehmen verloren gehen. Auch Kundenwissen wird oftmals nicht ausreichend bzw. gar nicht dokumentiert und den relevanten Mitarbeitern zugänglich gemacht. Personalabgänge, vor allem von Experten oder langjährigen Mitarbeitern, führen zu einem unwiederbringlichen Know-how-Verlust. Insbesondere KMU sind mit diesem Problem konfrontiert, hängt das unternehmerische Know-how hier oftmals an wenigen Schlüsselpersonen. Dem kann dadurch entgegengetreten werden, dass Wissen von personellen Wissensträgern entkoppelt wird, und implizites Wissen in explizites, dokumentiertes und allgemein zugängliches Wissen übersetzt wird. Durch Anreizsysteme und Austrittsbarrieren können darüber hinaus Fachleute mit für das Unternehmen wichtiger Expertise an die Organisation gebunden werden.

Anreize und Zielvereinbarungen

Es besteht erfahrungsgemäß das Problem, dass den Mitarbeitern oft nicht genügend Zeit zur Verfügung steht ein implementiertes System zu nutzen. Häufig wird auch der Mehrwert der Nutzung nicht genügend verdeutlicht. Vielfach fehlt es zudem an Anreizen (materieller bzw. immaterieller Art), das Wissensmanagement-System zu pflegen und damit „lebendig“ zu halten. Hierzu können individuelle Zielvereinbarungen zu Wissenszielen auf Individueller, Team- und Unternehmensebene ein effizientes Anreizinstrument darstellen.

Damit Wissen nicht verloren geht spielt Nachfolgemangement eine zentrale Rolle bei den Wissensmanagementaktivitäten.

Nachfolgemangement

Soll verhindern, dass Schlüsselpositionen unbesetzt bleiben. Alters-/Personalstrukturanalysen helfen sich dem drohenden Wissensverlust frühzeitig stellen zu können. Auch Nachfolgepläne, die u. U. im Rahmen des Qualitätsmanagement erarbeitet werden, bieten eine gute Möglichkeit eine reibungslose Übergabe der Aufgaben und des Wissens zu organisieren. Nachfolgepläne können auch im Falle von Unternehmensaustritten einen effizienten Übergang regeln. In diesen Fällen profitieren Betriebe auch, wenn sie eine offene Trennungskultur pflegen, so dass bei Bedarf auf die Expertise der Vorgänger zurückgegriffen werden kann.

Einige Betriebe arbeiten mit Nachfolgeplänen. Es werden Dokumentationen angefertigt, bzw. Übergangsphasen vereinbart, in welcher der Nachfolger mit dem ausscheidenden Mitarbeiter zusammenarbeitet.

Wissensbewertung – Zielerfüllung kontrollieren

Es gibt Messverfahren, die darüber informieren sollen, inwieweit die anvisierten Wissensziele erreicht wurden.

Dafür existiert jedoch kein standardisiertes Instrumentarium, sondern es bedarf der unternehmensspezifischen Festlegung von Messverfahren, Messkennziffern. Die Wissensbewertung sollte sich auf alle Prozessstufen beziehen, von der Wissensidentifikation bis hin zur Wissensbewahrung. Für KMU, die am Beginn der Implementierung eines Wissensmanagement stehen oder bisher nur im Rahmen einzelner Bereiche Wissensmanagement umgesetzt haben, könnte der erster Schritt die Einführung einer regelmäßigen Zufriedenheitsanalyse der Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter sein, um den Erfolg zu beurteilen.

Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterbefragungen

Die Befragung von Kunden, Lieferanten und / oder Mitarbeitern ist ein sinnvolles Instrument zur Messung und Bewertung von Wissenszielen und eignet sich auch für KMU. Sie kann schriftlich, per Telefon, online oder in Form eines direkten Feedbacks (z.B. auf Messen, in einem Nutzerforum, auf Mitarbeiterversammlungen) erfolgen.

Wirken sich die Befragungsergebnisse in erkennbarer Form auf zukünftige Entscheidungen, Produktentwicklungen etc. aus, ist dies außerdem ein geeignetes Instrument, um die Bindung/Beziehung zu Kunden, Lieferanten bzw. Mitarbeitern zu verbessern.

Ein relativ aufwändiges Instrument sind Kompetenzprofile.

Anhand von Soll-/Ist-Stellenprofilen kann bewertet werden, inwieweit die Wissensziele erreicht wurden.

Individuelle Kompetenzprofile

Kompetenz- bzw. Wissensprofile einzelner Mitarbeiter können als Grundlage gezielter Kompetenzentwicklung und Kompetenzmessung dienen. Es werden für die weitere Entwicklung des Mitarbeiters notwendige Kompetenzen (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen) systematisch erfasst.

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.4

Wissensmanagement in der Praxis

Arbeitsblatt 2

**Wissen identifizieren, extern erwerben, entwickeln,
neu generieren, verteilen, produktiv nutzen,
bewahren, messen und bewerten**

Wissen im Unternehmen identifizieren

Die Identifikation von Wissen umfasst alle Prozesse, die das gesamte vorhandene organisationale Wissen und die Wissenslücken transparent machen.

Baustein Wissensidentifizierung

Instrumente	Bedarf	Good-Practice-Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche bei Bedarf • Mitarbeiter äußern Fortbildungsbedarf • Experten ausweisen (informell) • Mitarbeitergespräche • Probezeitgespräche • Qualifizierungsbedarfs- Analyse • Stellenprofile / Mitarbeiterprofile • Abteilungsübergreifende Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von Qualitätsmanagement zur Verbesserung interner Abläufe durch Transparente Darstellung einzelner Arbeitsaufgaben • Wissen transparenter machen • Systematisierung um bessere Vergleichbarkeit, Auswertbarkeit und Verringerung des Aufwands zu erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> • ältere/langjährige Mitarbeiter üben Vorbildfunktion aus. Sie beobachten junge Kollegen und geben Feedback • „Die internen Experten kennt jeder“ • Während der Probezeit werden Mitarbeiterqualifizierungsgespräche durchgeführt

Wissen extern erwerben

Unter Wissenserwerb wird der Erwerb von externen Wissensprodukten verstanden, d.h. die Inanspruchnahme externer Beratungsdienstleistungen, Kooperationen etc.

Der Wissenserwerb erfolgt bei Kleinunternehmen sehr flexibel und wenig Systematisch, es wird allerdings auch kein Bedarf an mehr Systematik gesehen.

Baustein Wissenserwerb

Instrumente	Bedarf	Good-Practice-Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Externe Fortbildungsangebote • Externe EDV-Dienstleistungen • Zusammenarbeit mit Wettbewerbern • Zusammenarbeit mit Experten (Kammern, Berufsverbände, -genossenschaften, Universitäten) • Neueinstellungen • Reklamationsmanagement, Erfassen von Kundenwünschen • Checklisten zur Kundenbedarfs-erhebung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des eigenen Know-hows • Systematische Kundenbedarfs-erhebung • Wissenserwerb an den Unternehmenszielen ausrichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsleitung erstellt eine Auswahl an Fortbildungsmöglichkeiten, die die Mitarbeiter nach Absprache besuchen können. • Auszubildende, die studieren möchten, werden vom Unternehmen begleitet. Sie können weiterhin nebenbei im Betrieb arbeiten und werden nach dem Studium fest angestellt

Wissen entwickeln und neu generieren

In Abgrenzung zum Baustein Wissenserwerb liegt das Hauptaugenmerk bei diesem Baustein auf der Erarbeitung neuen Wissens. Dies kann vollständig intern generiert werden oder mittels Impulsen von außen weiterentwickelt werden. Dieser Baustein steht zudem in engem Zusammenhang zur Wissens(ver)teilung, da Wissen oft kollektiv entwickelt und somit gleichzeitig geteilt wird.

Baustein Wissen entwickeln und neu generieren

Instrumente	Bedarf	Good-Practice-Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Betreuung und Kontrolle durch die Geschäftsleitung, die als Auskunftsperson zur Verfügung steht • Qualitätszirkel • Anregungen, Wünsche aus Kundengesprächen aufnehmen • Abteilungsübergreifende Teamarbeit • Einarbeitungspläne • E - Learning Plattform • Festes Weiterbildungsbudget pro Mitarbeiter • Wissensentwicklung zusammen mit Zulieferern 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentor für Schlüsselpositionen • Systeme zur Kundenpflege • Zusammenarbeit mit Hochschulen • Wissenserwerb an Unternehmenszielen ausrichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Dienstleistungen werden aufgenommen, die sich aus den individuellen Wünschen bzw. Reklamationen der Mandanten ergeben • Jeder Mitarbeiter kann sich für neue, auch qualifizierte Aufgaben bewerben und sich beruflich weiterentwickeln • Mitarbeiter werden in anspruchsvollen Projekten eingesetzt, sodass jeder mit seinen Aufgaben wachsen kann

Baustein Wissen(ver)teilen

Instrumente	Bedarf	Good-Practice-Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Flache Hierarchien • Intranet • Regelmäßige Teamsitzungen • Schriftliche Zusammenfassungen der Fortbildungen und Vortrag in Teamsitzung • Regelmäßige Teammeetings • Infoboard, Schwarzes Brett • Newsletter, E-Mail • Workshops von internen Experten für die Kollegen • Produktinformationssysteme, Datenbanken • Lasten- und Pflichtenhefte 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensaustausch systematisieren • Pflege des Intranets • Hemmschwellen bei Mitarbeitern überwinden • Stärkung innerbetrieblicher Diskussionsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkräfte sind angewiesen, eine schriftliche Zusammenfassung der Fortbildung zu erstellen. Die Ergebnisse werden diskutiert. Die Dokumentation der Fortbildungen wird für alle einsehbar aufbewahrt. • Jeden ersten Montag im Monat gibt es eine Sprechstunde der GL oder der Prokurist stellt Neuerungen vor und die Mitarbeiter können Probleme vorbringen. Die Teilnahme ist freiwillig. • Mitarbeiter werden in anspruchsvollen Projekten eingesetzt, sodass sie mit ihren Aufgaben wachsen können

Baustein Wissen produktiv nutzen

Instrumente	Bedarf	Good-Practice-Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagement • Software zur Auftragsbearbeitung, neue Ordnerstruktur • Servicestelle erfasst systematisch Fehlermeldungen von Kunden und Vertriebsmitarbeiter • Entwicklungsdatenbank • Vorschlagswesen, Ideenmanagement • Mitarbeiter in Einführungsprozesse früh einbinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagement-Handbuch tatsächlich als Arbeitsmittel verwenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Entwicklungen werden im Intranet dokumentiert. Es wurde ein Industrieprogramm eingekauft, darüber wird das Unternehmenswissen allen zugänglich gemacht. • Um zu verhindern, dass das Rad neu erfunden wird, werden alle Entwicklungen in einer Datenbank dokumentiert (Stücklisten, Fertigungserfahrungen).

Baustein Wissen im Unternehmen bewahren

Instrumente	Bedarf	Good-Practice-Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbindung; Geringe Fluktuation • Übergabe; Tandemverfahren • Projektdokumentation nach dem Qualitätsmanagementsystem • Lange Kündigungsfristen • Offene Trennungskultur • Teamarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Es werden keine Bedarfe genannt 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter haben das Unternehmen verlassen, dies war jedoch ein halbes Jahr vorher bekannt, so konnten über das Tandemverfahren Nachfolger eingearbeitet werden. Nachfolger konnten so die vakanten Spezialgebiete „nahtlos übernehmen“. • Mitarbeiter in Schlüsselpositionen haben eine entsprechend lange Kündigungsfrist, so dass ein Wissenstransfer stattfinden kann. • Das Unternehmen hat eine offene Trennungskultur und es wird versucht ein gutes Verhältnis zu Mitarbeitern zu pflegen, die das Unternehmen verlassen haben.

Baustein Wissen messen und bewerten

Instrumente	Bedarf	Good-Practice-Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung • Mitarbeiterbefragung • Kundenbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluierung der Kooperationsmöglichkeiten • Evaluation von Schulungen und Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Turnus werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt; anhand der Auswertungen werden Stärken und Schwächen sichtbar gemacht und können bearbeitet werden. • Kundenbefragungen, Kriterien der Befragungen sind: Qualität, Verlässlichkeit „Wo sind wir gut, wo sind wir schlecht“ • Wenn der Kunde Probleme hat, gehen Entwickler mit zum Kunden, um Lösungen zu suchen.

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.5 **Gesunde Mitarbeiterführung**

Arbeitsblatt 1 **Verhaltensmerkmale gesunder Mitarbeiterführung**

Verhaltensmerkmale gesunder Mitarbeiterführung

Führung heißt delegieren:

Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung sollen auf Mitarbeiter übertragen werden, um Führungskräfte zu entlasten und Mitarbeiterpotenzial frei zu machen.

Führung bedeutet Zusammenarbeit:

Kooperation ist das Hauptthema, und Teamwork wird großgeschrieben. Kreativität in der Gruppe und durch die Gruppe soll die so dringend benötigten Innovationen fördern.

Führung ist Information:

Information ist die Grundvoraussetzung für einen Arbeitnehmer, für seine Leistung und seine Leistungsbereitschaft.

Führung bedeutet Kommunikation:

Das offene Gespräch wird zu einem immer wichtigeren Führungsmittel, da Technik und Automation erhöhte Vereinsamung bewirken, die durch Kommunikation ausgeglichen werden muss.

Führung bedeutet, Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzen:

„Die richtige Frau, der richtige Mann am richtigen Ort“ ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führung. Deshalb benötigt die Führungskraft Menschenkenntnis.

Führung soll Motivation auslösen:

Motivation ist die Antriebskraft für Leistung und Leistungsbereitschaft. Deshalb ist es für eine Führungskraft von entscheidender Bedeutung, dass sie die Eigenschaft besitzt, die Mitarbeiter zu motivieren.

Führung bedeutet Zielsetzung:

Hiermit ist die Koordinierung aller auf ein Ziel gemeint, denn wer führen will, muss ein erstrebenswertes Ziel vor Augen haben und dieses gemeinsam mit seinen Mitarbeitern festlegen und verfolgen.

Führung heißt kontrollieren:

Erfolgreiches Arbeiten verlangt gegebenenfalls Kontrolle und konstruktive Kritik, die aufbaut und nicht zerstört. Dies schließt auch die Kritik an der eigenen Person mit ein.

Führung bedeutet, die Leistung anderer anzuerkennen:

Die Anerkennung der Leistung und damit der eigenen Persönlichkeit in der Gesellschaft und im Arbeitsbereich gehört zu den Grundbedürfnissen eines Menschen. Gerade Führungskräfte vernachlässigen diese elementare Forderung oft sträflich, denn verweigerter Anerkennung ist verweigerter Lohn.

Führung bedeutet ständiges Lernen:

Eine erfolgreiche Führungskraft muss ein Leben lang lernbereit sein, um den Anforderungen, die die veränderte Gesellschaftsstruktur und der technische Wandel mit sich bringen, gerecht zu werden.

Führung löst Veränderungen aus:

Neue Entwicklungen auf allen Gebieten fordern Veränderungen im Arbeitsleben. Veränderungsprozesse können nur von solchen Führungskräften bewältigt werden, die flexibel sind und dies beherrschen.

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.5

Gesunde Mitarbeiterführung

Arbeitsblatt 2

**Was fördert gesunde Mitarbeiter? –
Was kann Mitarbeiter krank machen?**

Gesundheitsförderlich	Gesundheitsabträglich
<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaktivitäten und inhaltlicher Tätigkeitsspielraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Genaue inhaltliche und zeitliche Vorgabe aller Handlungen
<ul style="list-style-type: none"> • Anspruchsvolle Kommunikationsinhalte und geistige Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Kommunikationsanforderungen und einförmige Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Abwechslungsreiche Aufgaben; man kann seine Fähigkeiten einsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einförmige Aufgaben; man kann seine Fähigkeiten nicht einsetzen
<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligungsmöglichkeiten an betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Einflussmöglichkeiten auf Ziele, Inhalte und Bedingungen der Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Sachbezogene Kritik, Respektierung der Person, Anerkennung der Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Personenbezogene Kritik, Infragestellung und Abwertung der persönlichen Integrität
<ul style="list-style-type: none"> • Es können Fehler gemacht werden; Fragen zur Aufgabenbewältigung können gestellt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler sind nicht zugelassen und werden bestraft: keine Fragen zur Aufgabenbewältigung möglich
<ul style="list-style-type: none"> • Freundlicher Umgang, Möglichkeiten des Erhalts sozialer Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktreicher, destruktiver unfreundlicher Umgang, keine Möglichkeit für soziale Unterstützung
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei privaten Wünschen/Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Verständnis für private Wünsche/Probleme
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperative Arbeitstätigkeiten, gemeinsame Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolierte Einzelarbeit, nur individuelle Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über Tätigkeit und Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Informationen über die Tätigkeit und den Betrieb

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.6 Interne Kommunikation

Arbeitsblatt 1 Tipps zur innerbetrieblichen Kommunikation und Die zehn goldenen Kommunikationsregeln

10 Tipps für die innerbetriebliche Kommunikation

1. Konfrontieren Sie Ihre Mitarbeiter nicht in jeder Mitteilung mit einer aufsehenerregenden organisationsverändernden Neuerung. Sie machen sie sonst konfus.
2. Verzichten Sie auf «Versuchsballons» nach dem Motto: «Ich will doch mal ihre Reaktion testen.» Ihre Mitarbeiter werden das vielleicht nicht besonders «witzig» finden.
3. Schreiben Sie «Nutzen-Informationen». Antworten Sie präzise auf die Frage der Mitarbeiter: «Was bedeutet diese Information für mich?»
4. Denken Sie daran: Sie haben es nicht mit Nummern oder einer Masse zu tun, sondern mit Einzelpersonlichkeiten, Multiplikatoren, Abteilungen, Gruppen, Teams usw.
5. Im innerbetrieblichen Informationsprozess gilt: problematische Fragen ansprechen, Problemlösungen gemeinsam erarbeiten, und wenn das nicht möglich ist, Situationsregeln besprechen. Konzentrieren Sie sich auf das Herausarbeiten der wirklichen Situation, die Sie oft früher und deutlicher als Ihre Mitarbeiter erkennen können.
6. Nur mittels innerbetrieblicher Information stellt der Mitarbeiter seinen Standort fest und erkennt den Wert seiner Arbeit. Versteht er den Betrieb, tritt er in das Mitarbeiterbewusstsein ein.
7. Erkunden Sie Stärken und Schwächen Ihres Hauses / Ihrer Abteilung direkt über Mitarbeiterbefragungen oder durch Auswertung von Mitarbeiterinformationen.
8. Ein innerbetriebliches Informationsmedium, das sich nur als «Stimme des Herrn» versteht, kommt bei den Mitarbeitern nicht an und ist überflüssig.
9. Bringen Sie kein Dementi zu einem Gerücht. Sie machen es dadurch fast zur Realität, lassen auch den letzten Mitarbeiter hellwach werden und beflügeln eine noch hitzigere Variantenschau der Gerüchte.
10. Ärgern Sie ihre Mitarbeiter nicht durch Fachchinesisch und durch hochkonzentrierte statistische Kost. Lockern Sie ihn auf durch verständliche und motivierende Darstellung von Stärken und verbesserungsfähigen Punkten der gemeinsamen Arbeit.

Die 10 goldenen Kommunikationsregeln

1. Standpunkte eindeutig formulieren und vertreten.
2. Informationen immer erst im Zusammenhang, dann im Detail.
3. Informationen immer an der Quelle suchen.
4. Konstruktiv und positiv formulieren.
5. Begriffe gemeinsam festlegen und kommunizieren.
6. Unklarheiten durch gezielte Nachfrage/Ansprache beseitigen.
7. Informationen immer abgleichen.
8. Immer dafür sorgen, dass alle Beteiligten auf dem neuesten Stand sind.
9. Bei der Vermittlung von Sachinformationen die Beziehungsebene nicht vergessen.
10. Kommunikation auch aktiv zur Beziehungspflege nutzen.

Diese Regeln gelten sowohl für die Vis-à-vis-Kommunikation als auch für die schriftliche Kommunikation. Machen Sie die Regeln zum Maßstab für Ihre Mitarbeiter, hängen Sie sie am Arbeitsplatz aus – das fördert den kommunikativen Umgang miteinander enorm.

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.6 Interne Kommunikation

Arbeitsblatt 2 Gesprächsvorbereitung und Gesprächsführung

Gesprächsvorbereitung

- Ziel festlegen (Was möchte ich erreichen?)
- Auf welche Kompromisse lasse ich mich ein? (Unterziele, Alternativen)
- Gesprächstermin vereinbaren
- Wie beginne ich mein Gespräch?
- Welche Lösungen kann ich anbieten? (Nutzenargumentation)
- Wie gut kenne ich mein gegenüber?
- Mit welchen Einwänden muss ich rechnen?
- Was erwartet mein Gesprächspartner von diesem Gespräch?
- Was gefällt ihm, was nicht?
- Wie weit geht seine Entscheidungsbefugnis?
- Müssen eventuell weitere Entscheidungsträger hinzugezogen werden?

Es ist wichtig, die Qualität eines Sachverhalts hervorzuheben. Dies wird unterstützt durch

- Vertrauen
- Loyalität
- gute Lösungen (beide Gesprächspartner haben einen Vorteil)

Was kann ich tun?

- Zweiseitige Argumentation
- Erfahrungen
- Keine langen Reden/Fachausdrücke
- Wiederholen Sie gute Argumente (prägt sich ein)
- Zusammenfassen
- Identifikation
- Beteiligen Sie ihren Partner (Greifen Sie Ideen des Partners auf und verzichten sie darauf sich selbst Einfälle gutzuschreiben)
- Lassen Sie Einwände zu
- Vermeiden Sie sofortigen Widerspruch

Gesprächsführung

Oberstes Gebot: Nicht selber reden, sondern fragen und zuhören.

5 Regeln:

1. Beschreiben Sie, was Ihnen aufgefallen ist:
„Ich sehe gerade, dass(statt: Diagnose)
2. Fragen Sie:
„Was ist los“? (statt: „Lassen Sie uns über Ihr Problem sprechen.“)
3. Bieten Sie Unterstützung an:
„Ich mache mir Sorgen und möchte Sie unterstützen“.....(statt: helfen)
4. Regen Sie Selbstständigkeit an:
„Was brauchen Sie?“..... (statt eigener Vorschläge, diese erst im 2. Schritt)
5. Signalisieren Sie Gesprächsbereitschaft:
„Lassen Sie es mich bitte wissen, wenn...“

Empfehlungen für schwierige Gesprächssituationen

Schwierige Gesprächssituationen (z.B. massive Reklamation eines A-Kunden) verlangen besonderen Aufwand in der Vorbereitung und ein hohes Augenmaß in der Durchführung.

Folgende Verhaltensregeln sind zu beachten:

- Keine Sieg-Niederlage-Strategie betreiben, sondern Einigung durch Klärung praktizieren.
- Sich selbst annehmen und den anderen respektieren (positive Grundhaltung zueinander; „jeder hat das Recht auf seine Meinung“)
- Klare Aussagen treffen; widersprüchliche Aussagen vermeiden; Möglichkeitsformen unterlassen (nicht: „eigentlich“, „würde“, „vielleicht“, „unter Umständen“...)

Kritikgespräch

Das ist wichtig:

- Machen Sie sich Gedanken über Ihre persönlichen Einschätzungen. (Sie müssen nachvollziehbar und auf den Anlass zurückzuführen sein).
- Machen Sie sich mit dem zu bemängelnden Sachverhalt vertraut.
- Geben Sie Ihrem gegenüber Raum für die eigene Sichtweise. (Durch offene W-Fragen vermeiden Sie Unterstellungen und vermeiden Abwertungen.) „Fragen ist besser als sagen!“
- Treffen sie am Ende gemeinsam Vereinbarungen für Verbesserungen.

Vorbereitende Fragen für ein Kritikgespräch

1. Haben Sie alle wichtigen Infos für ein Kritikgespräch?
2. Gab es bereits im Vorfeld Kritik von anderer Seite?
3. Wenn ja, ist diese dokumentiert?
4. Ist dies das erste Kritikgespräch in Zusammenhang mit dem Gesprächsgegenstand?
5. Welche Gefühle und Einstellungen sind bei mir gegenüber dem Mitarbeiter vorhanden?
6. Kann dadurch eine sachliche Kritik beeinträchtigt werden?
7. Ist der Zeitpunkt für die Kritik richtig gewählt?
8. Bin ich wirklich bereit, dem Mitarbeiter Gelegenheit zu geben, aus seinen Fehlern zu lernen?
9. Oder habe ich ihn innerlich bereits „aufgegeben“?

Ablauf eines Kritikgesprächs

1. Kurze Einleitung, dem ernststen Anlass angemessen (also nicht eine betont freundliche Atmosphäre schaffen, die im völligen Gegensatz zum Thema steht!).
2. Konfrontation mit dem zu kritisierenden Sachverhalt („Der Anlass, warum ich mit Ihnen sprechen möchte, ist folgender...“).
3. Machen Sie die persönliche Dimension und den Gesamtzusammenhang deutlich („Das ist für mich besonders schwerwiegend, weil...“, „Die Konsequenzen für unsere Abteilung können sein...“).
4. Geben Sie dem Mitarbeiter Raum für eine Stellungnahme.
5. Welche Konsequenzen sind zu ziehen?
6. Treffen Sie Vereinbarungen: Was gilt es zu verbessern? Welche Lehren sind zu ziehen? Wie können Fehler zukünftig vermieden werden? Wie kann der Schaden eingegrenzt werden?

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.7 Change Management

Arbeitsblatt 1 Instrumente des Change Management

Definition:

Changemanagement umfasst die Summe aller Konzepte und Methoden zur Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Motto: „Ziele verstehen und leben“

Instrumente des Changemanagement

Benchmarking

(zur Organisationsuntersuchung/ Prozess- und Strukturanalyse)
 „Lernen von den Besten“: man sucht nach Unternehmen, die in einem bestimmten Bereich eine Spitzenposition einnehmen, um zu lernen, wie sie das erreichen, damit man es dann nachvollziehen kann.
 Die Voraussetzung ist aber, die eigenen Prozesse zu kennen, die eigenen Schwächen zu erkennen. Eine Konkurrenzanalyse ist hier sehr hilfreich.

SWOT Analyse

(Analysis of **S**trengths, **W**eakness, **O**pportunities and **T**hreats)
 (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)

Die SWOT- Analyse gilt als Konzept für eine systematische Situationsanalyse. Der Begriff „Situation“ umfasst zwei Dimensionen der Matrix: erstens die Chancen und Risiken, die sich aus dem externen Umfeld (Wettbewerber, Technologie, Kundenerwartung, Politik) ergeben und zweitens die Stärken und Schwächen des Unternehmens hinsichtlich seiner Ressourcen (Finanzen, Personal, Organisation, Technologie).

Stellt man diese Dimensionen in einer Matrix dar, werden zahlreiche Maßnahmen sichtbar, z.B. wie ein Unternehmen seine Mission umsetzt, wie aus Stärken klare Wettbewerbsvorteile erarbeitet werden können

Umfeld Firma	Chancen	Risiken
Stärken	Ausbauen	Absichern
Schwächen	Aufholen	Meiden

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.7 Change Management

Arbeitsblatt 2 Widerstände bei der Einführung von Change Management

Widerstände bei der Einführung von Change Management

Bei der Planung einer Veränderung ist es ratsam, potentielle Widerstände einzubeziehen.

Die wichtigste Aufgabe eines Managers ist es Menschen dazu zu bewegen Veränderungen mitzutragen und auf best mögliche Weise zusammenzuarbeiten.

Zu Beginn eines jeden Veränderungsprojektes ist es entscheidend, die Frage zu stellen, wie viel Konsens im Unternehmen herrscht.

1. Wer ist Mitstreiter?
2. Wie sind sie zu gewinnen und einzubeziehen?
3. Wie kann eine kritische Mehrheit zum Mitmachen animiert werden?
4. Wie geht man mit den „Unbelehrbaren“ um?

Wichtig ist zu wissen, dass hinter jeder ablehnenden Haltung ein Motiv steht.

Wie entsteht Widerstand?

Naheliegende Gründe aus Sicht der Betroffenen

- Ziele, Hintergründe und Motive wurden nicht verstanden
- Verständnis ist da, aber kein Vertrauen / Glaube
- Verständnis und Vertrauen sind da, aber negative Konsequenzen werden befürchtet

Ursachen des Widerstands bei organisatorischen Veränderungen

- Angst vor dem Unbekannten
- Angst vor dem Verlust von (Routine-) Sicherheiten
- Angst vor unabsehbaren zusätzlichen Belastungen
- Angst an die eigenen Grenzen zu stoßen, Fehler zu machen
- Angst vor Macht/Status Verlust
- Angst vor dem Verlust des vertrauten informellen Beziehungsnetzes

Bauen Sie Widerstände ab, berücksichtigen Sie menschliche Bedürfnisse und nehmen Sie den Menschen bei Ihrer Umgestaltung mit.

Menschliche Bedürfnisse (Lohn, Gehalt / Sicherheit / Kontakt / Anerkennung / Selbständigkeit /Entwicklung)

Stellen Sie sich die Frage: Wer steht wo?

- Der Optimist: Alles wird besser!
- Der Alte: Warum noch etwas Neues?
- Der Mutige: Freut sich.
- Der Pessimist: Fürchtet um seinen Arbeitsplatz.
- Der Neugierige: Möchte etwas dazulernen.
- Der Besorgte: Bin ich den neuen Aufgaben gewachsen?

Wie äußert sich Widerstand? („verschlüsselte Botschaft“)

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	Gegenargumente, Vorwürfe, Polemik, Drohungen, Formalismus	Unruhe, Streit, Intrigen, Gerüchte, Cliquesbildung
Passiv (Flucht)	Schweigen, Ironie, Bagatellisieren, unwichtiges Diskutieren	Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, Innere Kündigung, Krankheit

Grundsatz: Nehmen Sie den Menschen bei Ihrer Umgestaltung mit.

- Der Optimist: / Der Mutige: machen Sie Beide zu „Botschaftern“ ihrer Umstrukturierung.
- Der Alte: zeigen Sie ihm seinen persönlichen Nutzen aus der Umstrukturierung auf.
- Der Pessimist: nehmen Sie ihm die Furcht des Arbeitsplatzverlustes und geben Sie ihm “Sicherheit“.
- Der Neugierige: zeigen Sie ihm Entwicklungsmöglichkeiten auf.
- Der Besorgte: zeigen Sie ihm Entwicklungsmöglichkeiten auf und nehmen Sie ihm die Angst des Versagens.

Vermitteln Sie die Sinnhaftigkeit des Prozesses

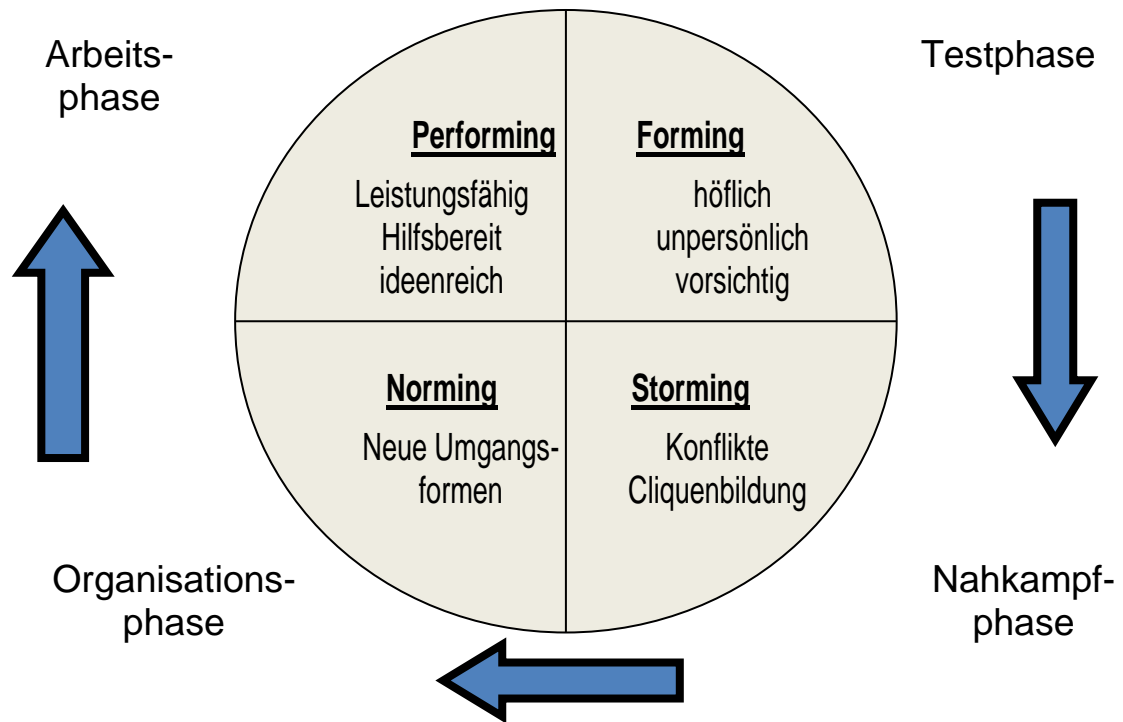
- Der Mitarbeiter soll den Change-Prozess mit gestalten und lenken dürfen.
- Jeder kennt seine persönliche Perspektive des Zugewinns.
- Die Notwendigkeit der Veränderung ist für den Betroffenen verständlich.
- Jeder kann sich konkret vorstellen was sich verändert.

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

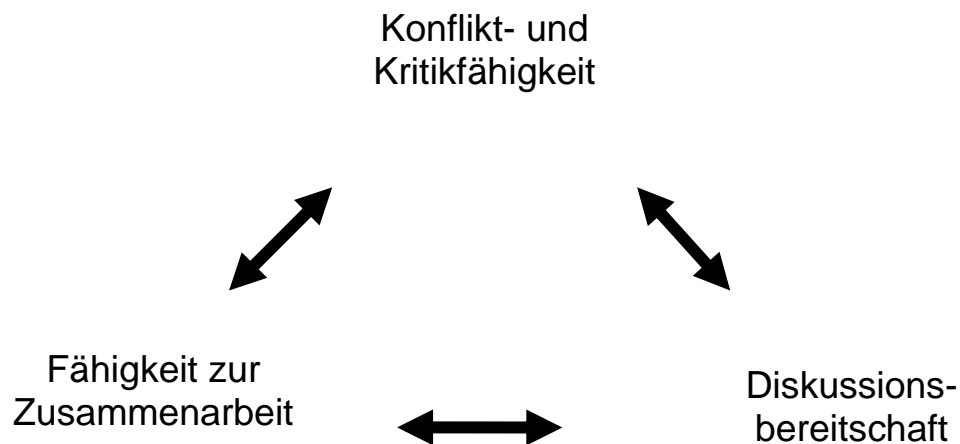
Zu Kapitel 5.8 **Erfolgreiche Teambildung**

Arbeitsblatt 1 **Phasen der Teambildung**

Phasen der Teambuilding



Was bedeutet Teamfähigkeit?



Teammitglieder auswählen

Ein tragfähiges Team besteht aus einer guten Mischung von Teammitgliedern mit ihren jeweils individuellen Stärken und Schwächen. Ausgerichtet an ihren Stärken, wäre das unten aufgestellte Team hervorragend. Vorausgesetzt, die Mitglieder können sich auch „riechen“:

- Nähe: Sozialpromotoren
- Distanz: Fachpromotoren
- Spontaneität: Kreativpromotoren
- Ordnung: gute Arbeitspromotoren

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.9 Flexible Entgeltsysteme

Arbeitsblatt 1 Überblick über Kapitalbeteiligungsmodelle

Überblick über Kapitalbeteiligungsmodelle

Form	Beschreibung
Belegschaftsaktien	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter werden durch Aktienkauf zu Mitunternehmern • Aktionär hat Recht auf Teilnahme an der Hauptversammlung, Stimm- und Auskunftsrecht • Als Eigenkapitalgeber sind die Mitarbeiter am Wertzuwachs des Unternehmens beteiligt • Haftung der Aktionäre auf Einlage begrenzt • Übertragung der Aktien auf Dritte unproblematisch • Prinzip der Aktie als Beteiligungsform leicht verständlich
GmbH-Anteile	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter erwerben Geschäftsanteile und werden Gesellschafter • Partizipation der Gesellschafter am Wertzuwachs des Unternehmens • Haftung der Gesellschafter auf Einlage begrenzt • Bei Kapitaländerung bzw. Übertragung der Anteile sind Gesellschafterbeschlüsse mit notarieller Beurkundung und Handelsregistereintragung notwendig.
Stille Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter stellen dem Unternehmen Kapital zur Verfügung, werden jedoch nicht zu „echten“ • Gesellschaftern mit Rechten und Pflichten • Beteiligung am Unternehmensgewinn, Verlustbeteiligung bis zur Höhe der Einlage möglich • Je nach Ausgestaltung eher Eigen- oder Fremdkapitalcharakter • Kann von Unternehmen aller Rechtsformen genutzt werden

<p>Genussrecht</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter überlassen Unternehmen finanzielle Mittel und erhalten als „Genuss“ • jährliche Gewinnbeteiligung • Erwerb von Vermögensrechten, nicht von Beteiligungsrechten • Inhaber der Genussrechte wird nicht Gesellschafter, erhält somit keine Informations- und Mitwirkungsrechte • Je nach Ausgestaltung eher Eigen- oder Fremdkapitalcharakter • Genussrechte können von Unternehmen aller Rechtsformen genutzt werden
<p>Mitarbeiterdarlehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter überlassen dem Unternehmen Fremdkapital • Feste Zinszahlung, die aber auch an Erfolgsfaktoren (z.B. Gewinn) gekoppelt werden kann (partiarisches Darlehen) • Verlustbeteiligung grundsätzlich ausgeschlossen, ebenso Gesellschafts- und Zusätzliche Informations- und Mitwirkungs-Rechte • In der Regel Insolvenzsicherung • Kann von Unternehmen aller Rechtsformen genutzt werden

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.9 Flexible Entgeltsysteme

Arbeitsblatt 2

Zahlen und Statistiken aus unterschiedliche Studien zu Flexiblen Entgeltsystemen in KMU

Zahlen und Statistiken

<p>IAB (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung sind Innovativer, bilden mehr aus und haben besser qualifizierte Mitarbeiter • Wertschöpfung in Unternehmen mit Mitarbeiter-Beteiligung ist höher als in einem Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung • Mitarbeiter sind stärker bereit, in ihre Fort- und Weiterbildung zu investieren, zu technologischen, auch arbeitssparenden Veränderungen, machen sich Gedanken über Verbesserungen im Arbeitsprozess und teilen dies mit • Mitarbeiter zeigen größere Sorgfalt im Umgang mit Material oder beim Einsatz mit Maschinen, stärkeres Kostenbewusstsein, eine zunehmende Interessen-Identität und damit eine verbesserte Zusammenarbeit • Außerdem führte Mitarbeiterbeteiligung zu einer geringeren Mitarbeiterfluktuation, einem besseren Betriebsklima und einem verbesserten Informationsfluss (horizontal und vertikal)
<p>IAW</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Zusammenhang zwischen dem Anbieter einer Mitarbeiterbeteiligung durch das Unternehmen und seiner Innovationstätigkeit • Positive Wirkung von Mitarbeiterbeteiligung auf die Beschäftigung
<p>ZEW (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen, die Mitarbeiterbeteiligung anbieten, sind im Durchschnitt produktiver • Bruttowertschöpfung lag über jener von Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung • Materielle Mitarbeiterbeteiligung allein führt nicht zu Produktivitätsanstieg. Weitere Merkmale wie: flache Hierarchien, Gruppenarbeit , Veränderung der Unternehmenskultur und eigenverantwortliches Handeln sollten hinzukommen

Ifo- Institut (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnbeteiligungen für Mitarbeiter in konjunkturellen Krisenzeiten sorgen für positive Beschäftigungseffekte • Die Verbreitung ist auch abhängig von der Größenstruktur der Unternehmen, der Einstellung und dem Einfluss der Sozialpartner sowie dem Ausmaß der staatlichen Förderung
IfM (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • eine Gewinnbeteiligung führt zu einem über durchschnittlichen Beschäftigungswachstum • Unter bestimmten Umständen haben verschiedene Beteiligungsformen eine motivations- und leistungssteigernde Wirkung • Positiver Einfluss auf Unternehmenserfolg und Produktivität nur wenn das Beteiligungsmodell die Ziele aller Beteiligten vereint

ZEW: (2002) Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Ifo-Institut (2002): Institut für Wirtschaftsforschung

IfM (2002): Institut für Mittelstandsforschung

IAB: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung

IAW: Institut für Europäische Wirtschaftsforschung

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.10

**Von Praktikern für Praktiker
Schulung KMU ganz groß – wie KMU mit
geringen Mitteln wirksam kommunizieren**

Arbeitsblatt 1

Nachhaltige Unternehmenskultur

Die drei Dimensionen einer nachhaltigen Unternehmenskultur

	Ziele	Maßnahmen
Ökonomie	Gewinn- Erwirtschaftung	Steigerung der Finanzen Kostensenkung Marktfähigkeit durch Innovation
Ökologie	Regeneration Klimaschutz Artenvielfalt	Umweltschutzmaßnahmen CO ² Reduktion Energieeffizienz
Soziales	Chancengleichheit Gesellschaft, Verteilungs- Gerechtigkeit	Engagement für Wissenschaft, Aus- und Weiterbildung, Gesundheit, Stärkung des sozialen Zusammenhalts

Das Motto heißt: „Tue Gutes und rede darüber“.

Ein KMU, das seine gelebten Dimensionen einer nachhaltigen Unternehmenskultur darstellen kann, schafft in vielerlei Hinsicht Potentiale.

- Produkte werden bekannter und entsprechend häufiger gekauft.
- Ihre Marke bekommt mehr Aufmerksamkeit und bringt Ihnen einen Sonderbonus.
- Sie sind für Mitarbeiter attraktiver, die voller Stolz sagen: „Ich arbeite für das Unternehmen (xxx), das jeder kennt, dessen Produkte gefragt sind und das viel für gesellschaftliche Belange unternimmt“.

SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand

Zu Kapitel 5.10

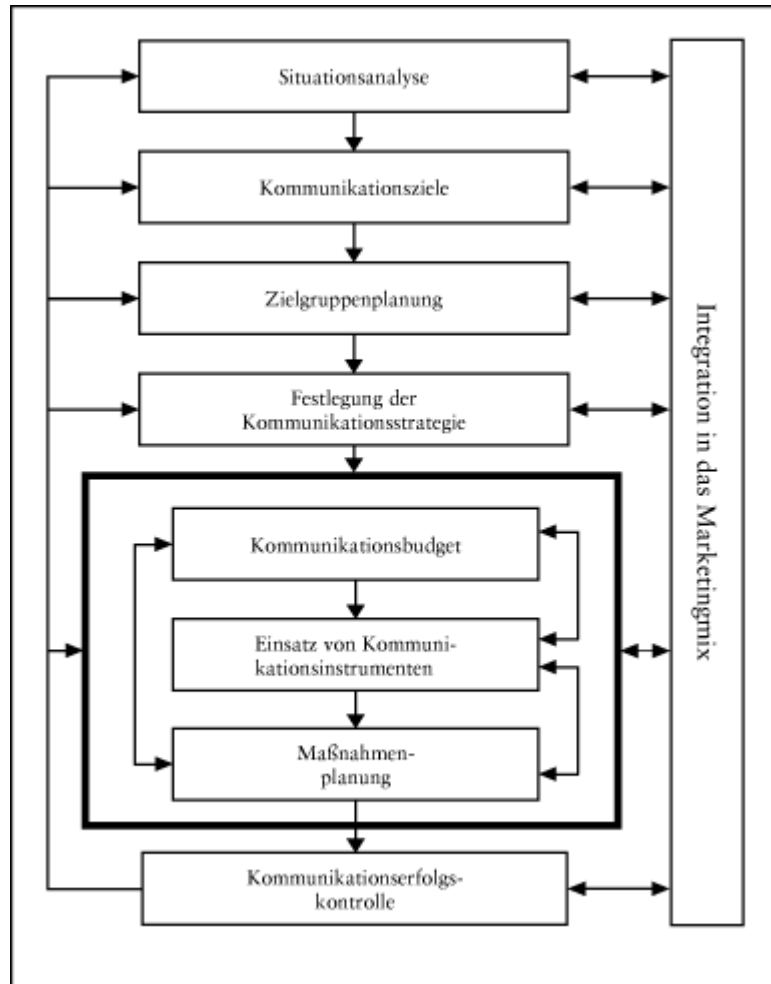
Von Praktikern für Praktiker

**Schulung KMU ganz groß – wie KMU mit
geringen Mitteln wirksam kommunizieren**

Arbeitsblatt 2

Kommunikationskreislauf

Der Kommunikationskreislauf



Situationsanalyse/Kommunikationsziele

Die Situationsanalyse legt Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen offen.
Anschließend sind die Kommunikationsziele zu planen.

Zielgruppenplanung

Zielgruppen sind zu identifizieren und deren Erreichbarkeit über die Kommunikationsmedien zu ermitteln.

Kommunikationsstrategie

Was soll wie und wann
in welcher Intensität gesagt werden?

Kommunikationsbudget

Die Kommunikationsstrategie bestimmt das Budget.
Weiter Maßnahmen sind zu planen
wie der Einsatz des Kommunikationsinstrumentariums.

Kommunikationserfolgskontrolle

Durch Analyse der Wirkung sollen
Hinweise zur Verbesserung gewonnen werden

Integration

Die einzelnen Phasen sind in den Marketing-Mix zu integrieren. Die Phasen müssen mit den Marketingzielen in Einklang gebracht werden.

Hinweis:

Wir legen großen Wert auf Gleichbehandlung. Im Sinne einer besseren Lesbarkeit unserer Informationen wurde entweder die maskuline oder die feminine Form der Bezeichnung gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts.