

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

Wilfried Werkmeister und Holger Möhwald

3.1 Vorbemerkung

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

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

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

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

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

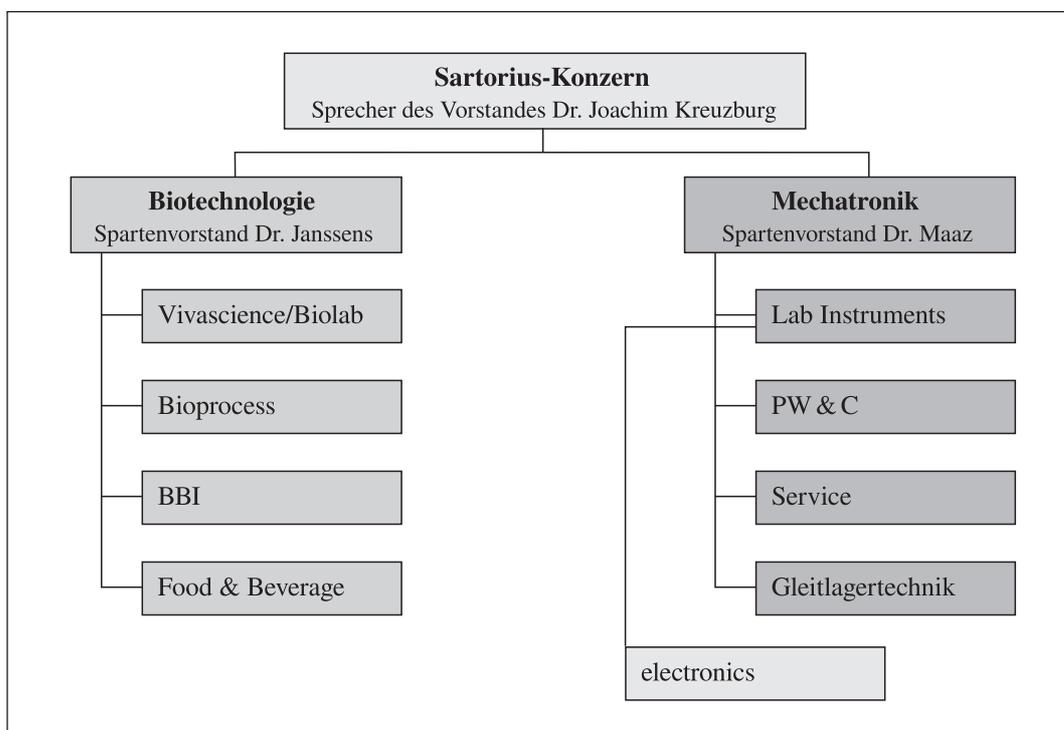
3.2 Sartorius electronics – der Elektronikdienstleister im Sartorius-Konzern

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

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

Abbildung 1

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



Die Sparte Mechatronik der Sartorius AG in Göttingen

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

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

Sparte Biotechnologie – sei auf die Internetpräsentation von Sartorius verwiesen (www.sartorius.de).

Sartorius electronics – Kurzzvorstellung des Projektbereichs

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

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

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

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

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

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

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

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

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

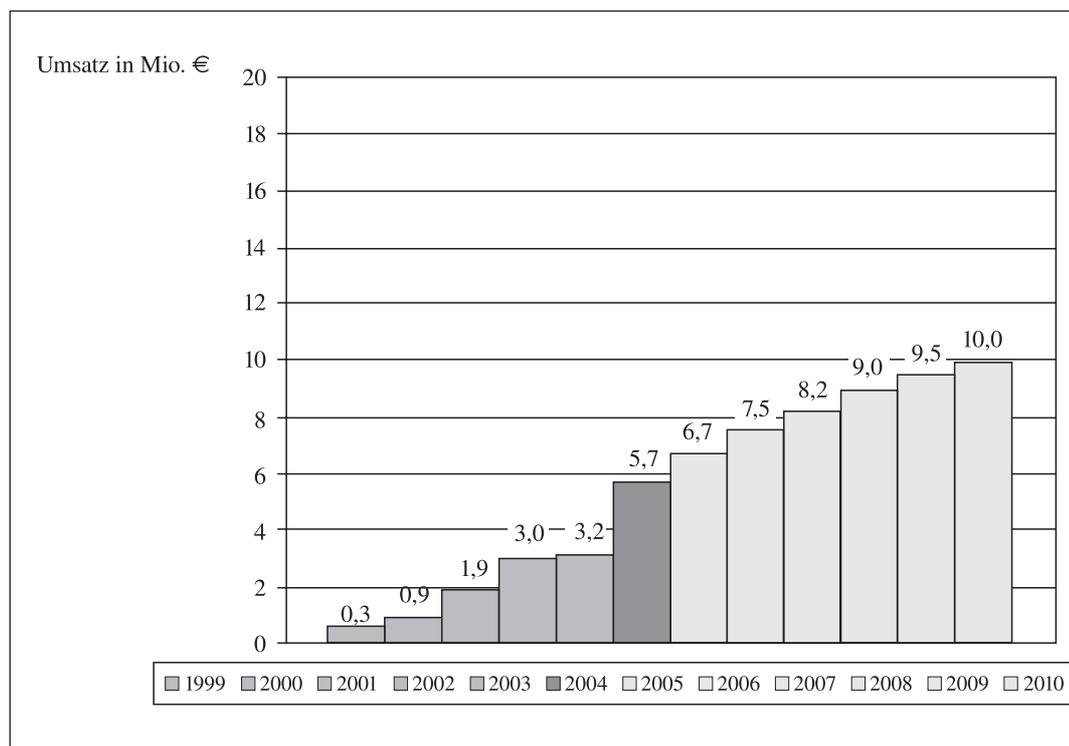
Im Verlauf des Vorgängerprojekts wurden die Kompetenzen vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits systematisch weiter entwickelt:

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

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

Abbildung 2

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



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

3.3 Lernförderliche Arbeitsorganisation als Treiber für ein erfolgreiches Unternehmen im Unternehmen

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

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

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

Erfolgsfaktor 1: Dezentrale Organisation mit Centerstrukturen

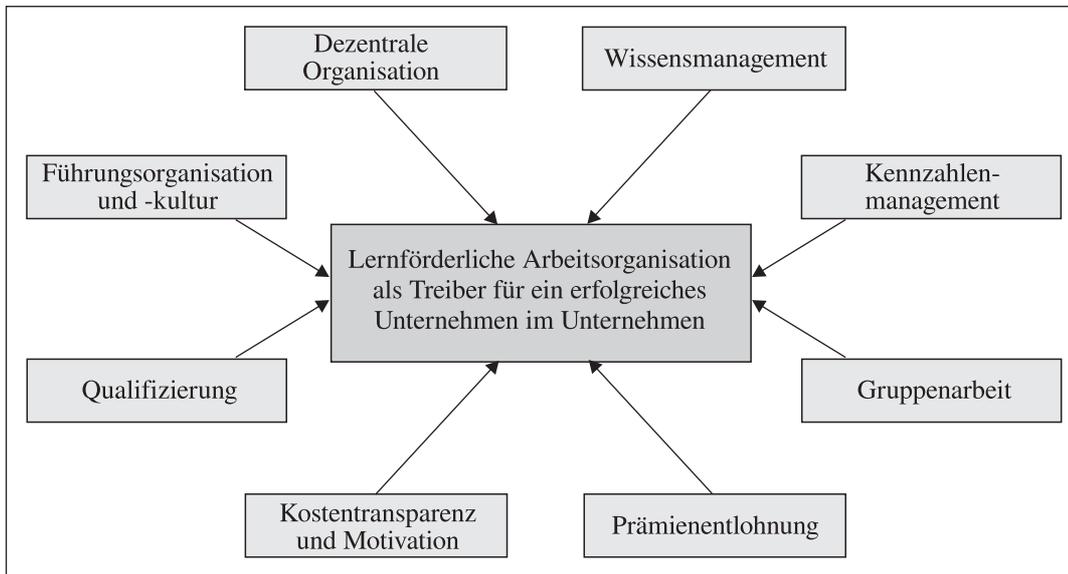
Eine wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche „Unternehmen im Unternehmen“ ist der hohe Grad an Unabhängigkeit in Verbindung mit der Möglichkeit, vor Ort Entscheidungen treffen zu dürfen. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die entsprechende strukturelle Ausrichtung, die für Sartorius electronics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

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

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

Abbildung 3

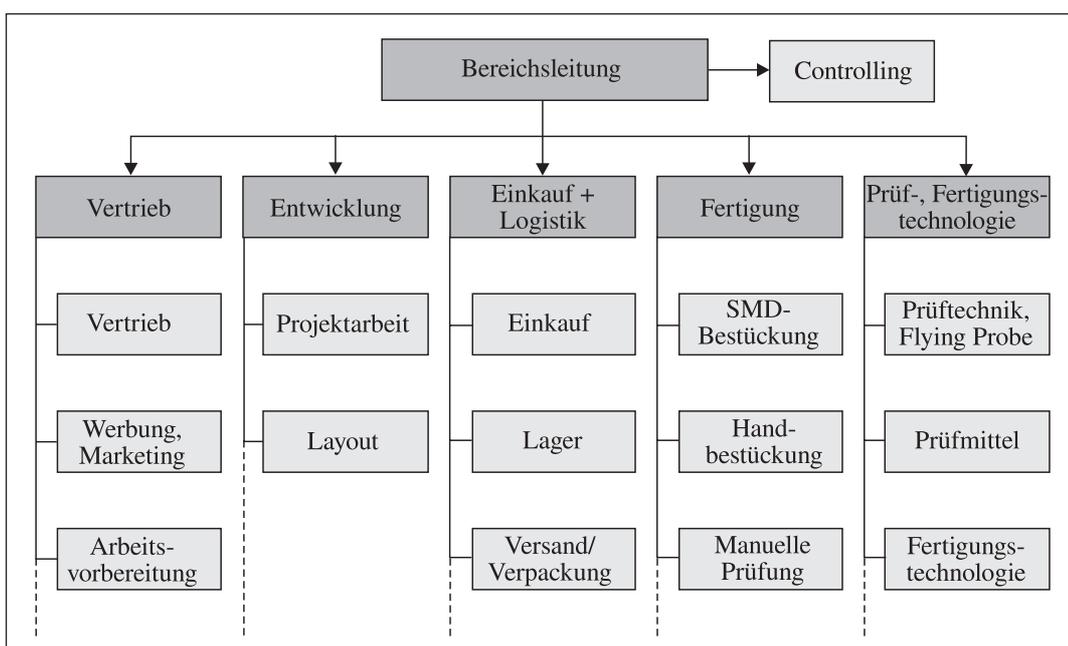
Überblick über die Erfolgsfaktoren bei Sartorius electronics



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

Abbildung 4

Veränderte Struktur von Sartorius electronics



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

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

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

Erfolgsfaktor 2: Wissensmanagement

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

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

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

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

Abbildung 5

Elemente des mitarbeiterzentrierten Wissensmanagements

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

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

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

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

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

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

Erfolgsfaktor 3: Kennzahlenmanagement

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

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

Abbildung 6

Überblick über das Kennzahlenmanagement von Sartorius electronics

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

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

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

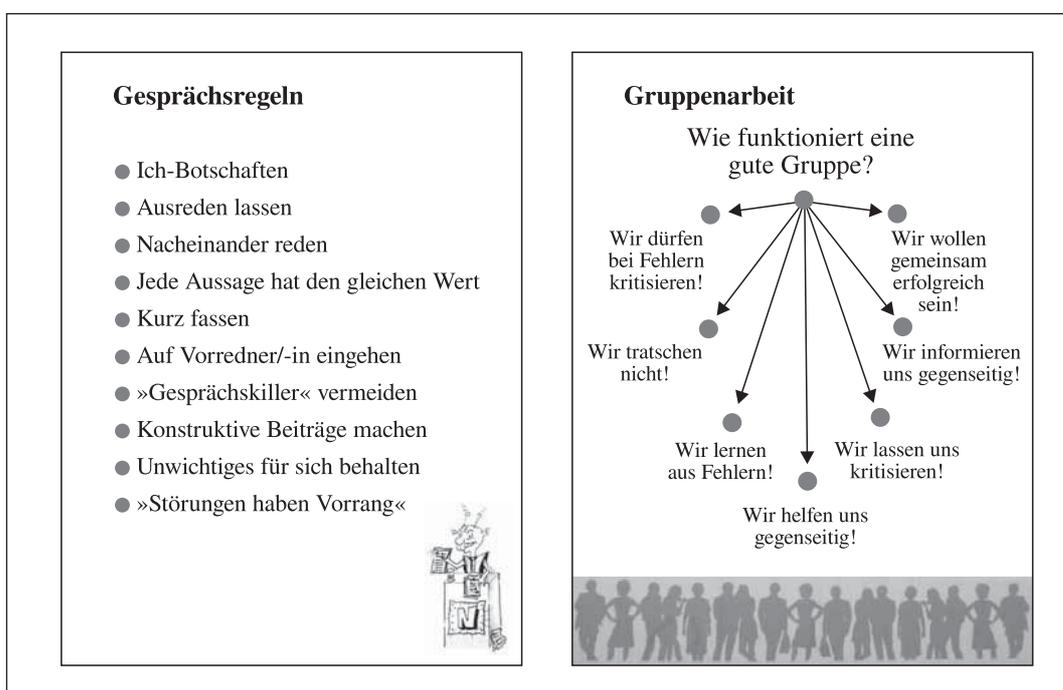
Das Kennzahlenmanagement als kontinuierliches Mess- und Bewertungsverfahren erfordert ein hohes Engagement und viel Disziplin bei allen Beteiligten. Das ist im turbulenten Tagesgeschäft nicht immer gewährleistet. Somit werden einige der Kennzahlen (Umsatz, Ergebnis, Ausfallrate) sehr regelmäßig gepflegt,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

Erfolgsfaktor 4: Gruppenarbeit

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

Abbildung 7

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



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

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

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

Erfolgsfaktor 5: Prämientlohnung

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

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

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

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

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

Abbildung 8

SAP-Ausdruck zum aktuellen Stand der Prämienkenngröße

The screenshot shows the SAP interface for 'Prämienermittlung Montage module'. The table below represents the data shown in the screenshot:

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

Erfolgsfaktor 6: Kostentransparenz und Motivation

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

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

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

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

Erfolgsfaktor 7: Qualifizierung

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

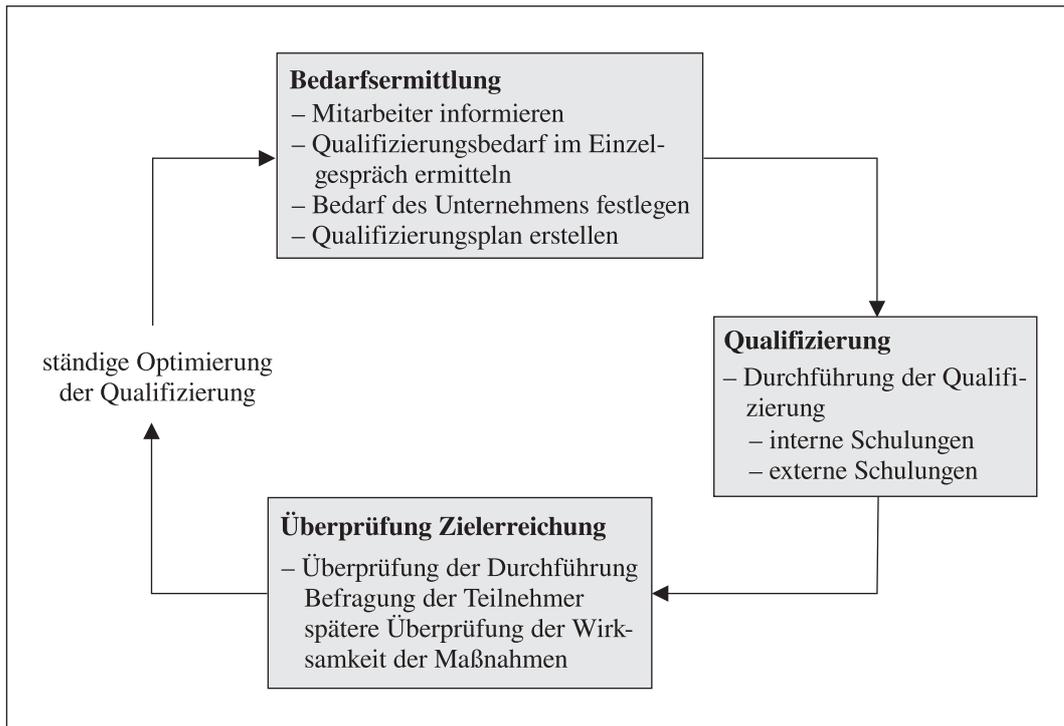
Der erste Schritt bestand in der Festlegung der Ziele, die mit der Qualifizierung des Fertigungspersonals erreicht werden sollten. Sie wurden auf Basis der erkannten Defizite entwickelt:

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

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

Abbildung 9

Der Qualifizierungskreis



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

Qualifizierungsbedarfsermittlung: Das Einzelgespräch

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

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

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

Abbildung 10

Formblatt für die Durchführung des Mitarbeitergesprächs

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

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

Abbildung 11

Zusammenfassung der Maßnahmen, Vorstufe zum Qualifizierungsplan

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

Erfolgsfaktor 8: Führungsorganisation und -kultur

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

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

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

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

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

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

3.4 Kompetenzmessung mit dem KompetenzentwicklungsdIALOG

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

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

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

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

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

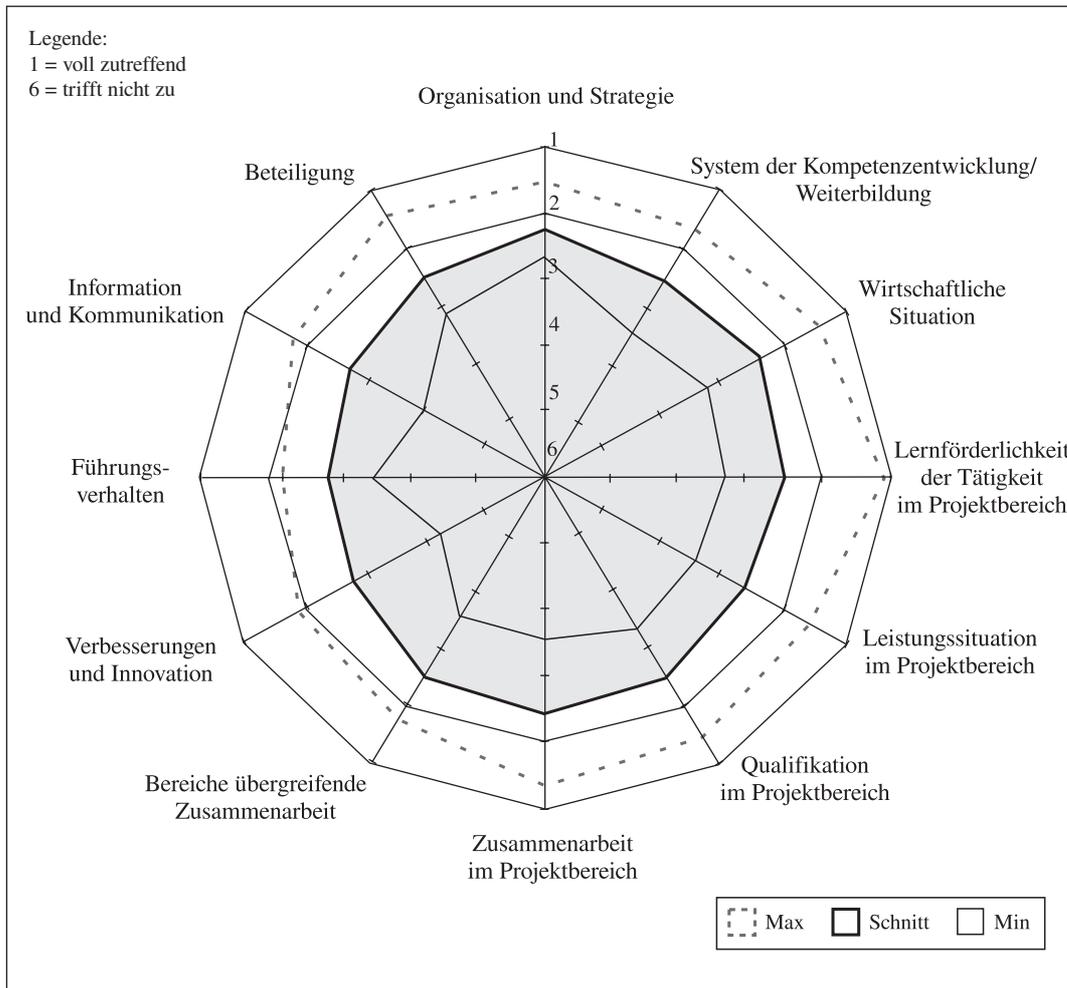
Als Resümee der Tagesveranstaltung blieb allen Beteiligten der Eindruck, dass „man doch schon ganz schön weit sei“. Die Ergebnisse sind zwar nicht im oberen Wertungsbereich (Abbildung 12, S. 100), aber das liegt wohl weit weniger an einer mittelmäßigen Situation, sondern vielmehr an dem offenen Wunsch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

3.5 Fazit

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

Abbildung 12

Ergebnisse aus dem Workshop „Wissensmanagement DIALOG“



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

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

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

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

Literatur

Betriebsvereinbarung über Gruppenarbeit und Prämienentlohnung. Göttingen 1995

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

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