Ausgabe 03 | 2012

fm

– das magazin für fluidmanager

03

Employer Branding

Auf die Passung kommt es an!

/Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke für die Fluidbranche

/Ein alter Hut im neuen Gewand?

DIE ZUKUNFT DER INNOVATION IN DER FLUIDBRANCHE

Nachbereitung des 8. IFK in Dresden

WETTSTREIT DER ANTRIEBSKONZEPTE

Kunststoffmaschinenbau: Welche Chancen hat die Hydraulik?

Mit Gastbeiträgen von:

Technische Universität Dresden, Fachverband Fluidtechnik des VDMA, Festo AG & Co. KG, Parker Hannifin GmbH, Bosch Rexroth AG, FAMAB

Liebe Leserinnen und Leser,

die dritte Ausgabe des fluidmanagers ist etwas Besonderes: Sie ist nach wie vor »das magazin für fluidmanager«, das erste, einzige und eigenständige Magazin für unternehmerische Fragen der Fluidbranche, und sie ist ab dieser Ausgabe gleichzeitig Supplement der fluid. In Zukunft wird der fluidmanager zwei- bis dreimal im Jahr der wichtigsten Fachzeitschrift für Hydraulik und Pneumatik beiliegen. Wir freuen uns sehr über die Kooperation mit dem mi-verlag, die gewissermaßen ein Symbol für zukunftsorientierte Unternehmensführung ist: Erfolgreiches Engineering und nachhaltiges Management müssen Hand in Hand gehen, ja bedingen sich sogar gegenseitig.

Jürgen Schöntauf

Besonders deutlich wird dies beim Thema »Employer Branding«: Wer seine Innovationsfähigkeit erhalten möchte, braucht Fachkräfte, die wiederum nur findet und bindet, wer eine innovative Unternehmenskultur bietet.

Unser Gastautor Prof. Dr. David Scheffer von der Nordakademie stellt Ihnen eine auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen basierende Maßnahme des Employer Brandings vor – und empfiehlt eine konzertierte Employer-Branding-Aktion der Fluidbranche (ab Seite 4)! Halten Sie das für denkbar? Wir sind gespannt auf Ihre Meinung: ihremeinung@fm-fluidmanager.com.

Ein Highlight in diesem Jahr war das 8. IFK in Dresden. Ein halbes Jahr später wollten wir wissen, welche Impulse im Bereich Innovation die Branche gewonnen hat. Drei Meinungen von den drei »Säulen« der Fluidtechnik haben wir für Sie eingeholt: von Wissenschaft und Forschung, vom Branchenverband und von einem Unternehmen. Ab Seite 16 sind wir im Gespräch mit Prof. Dr.-Ing. Jürgen Weber von der TU Dresden, Herrn Peter-Michael Synek vom VDMA und Herrn Dr.-Ing. Peter Post von der Festo AG.

Highlights des kommenden Jahres werden sicherlich die Hannovermesse sowie unmittelbar anschließend die bauma in München werden. Sind Ihre Messevorbereitungen bereits im Gange? Unsere Gastautorin Uta Goretzky vom FAMAB gibt Anregungen, wie Sie gerade auf technik- und produktionsfokussierten Messen nachhaltig Eindruck machen. Unser Service: eine Messe-Checkliste für Fluidmanager, die Sie auch auf unserer Website www.fm-fluidmanager.de herunterladen können.

Lassen Sie sich inspirieren.

Mit den besten Grüßen
Ihr

Jürgen Schöntauf

Employer Branding

Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke für die Fluidbranche

|S.4

Die Zukunft der Innovation

in der Fluidbranche

|S.16

Interview: TU Dresden | VDMA | Festo AG

Eindrucksvoll präsentieren

Die Gestaltung eines erfolgreichen Messeauftritts

|S.32

Strategie & Methode

Employer Branding Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke für die Fluidbranche |S.4

Alter Hut im neuen Gewand? Warum wir Schlagworte mit Leben füllen müssen |S.8

Manager haben wenig Vertrauen in Mitarbeiter |S.14

Fluid World

Die Zukunft der Innovation in der Fluidbranche |S.16

Im Gespräch mit:
- Prof. Dr.-Ing. Jürgen Weber, TU Dresden |S.17
- Peter-Michael Synek, VDMA |S.20
- Dr. Ing. Peter Post, Festo AG |S.23

Wettstreit der Antriebskonzepte Kunststoffmaschinenbau: Welche Chancen hat die Hydraulik? |S.26
inkl. Statements von:
- Paul Cooke, Bosch Rexroth AG |S.29
- Dr. Klaus Roosen, Parker Hannifin GmbH |S.31

Kommunikation

Eindrucksvoll präsentieren Die Gestaltung eines erfolgreichen Messeauftritts |S.32

Messe-Checkliste für Manager |S.36

Service

Mitarbeitergespräche »Nicht geschimpft ist genug gelobt.« |S.38

Buchempfehlungen |S.42

Glosse

Messen 2013 RELOADED ... |S.40

Employer Branding

Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke für die Fluidbranche

Zwei Megatrends stellen kleine und mittlere Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Einer der Megatrends, die unsere Welt tiefgreifend verändern, ist der demografische Wandel, der mit einem langfristigen Rückgang der Bevölkerungszahl und einer längeren Lebensarbeitszeit einhergeht. Dies wird in allen Bereichen des privaten und beruflichen Lebens spürbar sein und sich nicht nur auf die gern diskutierten Themen Fachkräftemangel und Altersarmut beschränken. Die Individualisierung, die dazu führt, dass die Möglichkeiten der persönlichen Selbstverwirklichung zu zentralen Wettbewerbsfaktoren beim Kampf um Talente auf dem Arbeitsmarkt und um Kunden werden, ist ein weiterer Megatrend. Doch was sind die konkreten Folgen dieser Megatrends? Immer mehr Unternehmen werden einen Talent-Engpass, insbesondere bei Fach- und Führungskräften, erleben. Sie werden in einen Wettstreit um die besten Talente eintreten, wobei viele Unternehmen feststellen werden, dass sie als Arbeitgeber nicht genügend bekannt sind und nicht attraktiv genug wahrgenommen werden. Personalverantwortliche und Branchenverbände werden sich immer öfter Gedanken machen, wie sie eine Arbeitgebermarke aufbauen und diese auf spezielle Zielgruppen abstimmen können. Unternehmen werden feststellen, dass es zukünftig viel leichter sein wird, Kapital zu beschaffen, als Talente zu finden. Dies liegt auch daran, dass durch die Individualisierung die Ansprüche der jungen Generation und ihre weltweite Mobilität immer höher werden. Personalabteilungen, die bislang in vielen Unternehmen als rein administrativ ausgerichtete Stabsstellen den Kostenfaktor Personal verwaltet haben, werden dadurch an Einfluss gewinnen. Zusammen mit dem Marketing werden zunehmend aufwendigere Employer-Branding-Prozesse eingeführt, die nicht nur nach außen, sondern auch nach innen wirken. Auf der Basis einer positiven Unternehmenskultur, die auf Zusammenhalt, geringem Krankenstand, produktivem Arbeitsklima und klarer Kommunikation beruht, werden Mitarbeiter enger gebunden und Bewerber effektiver angeworben.

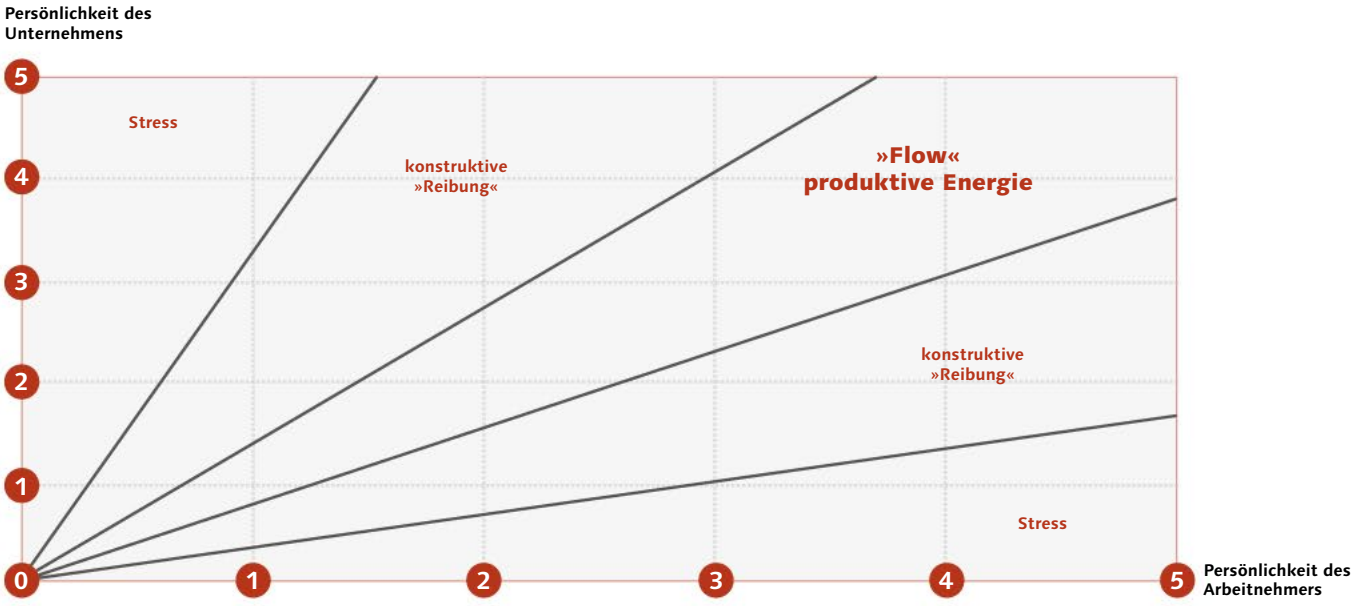
Wettbewerb um Arbeitskräfte

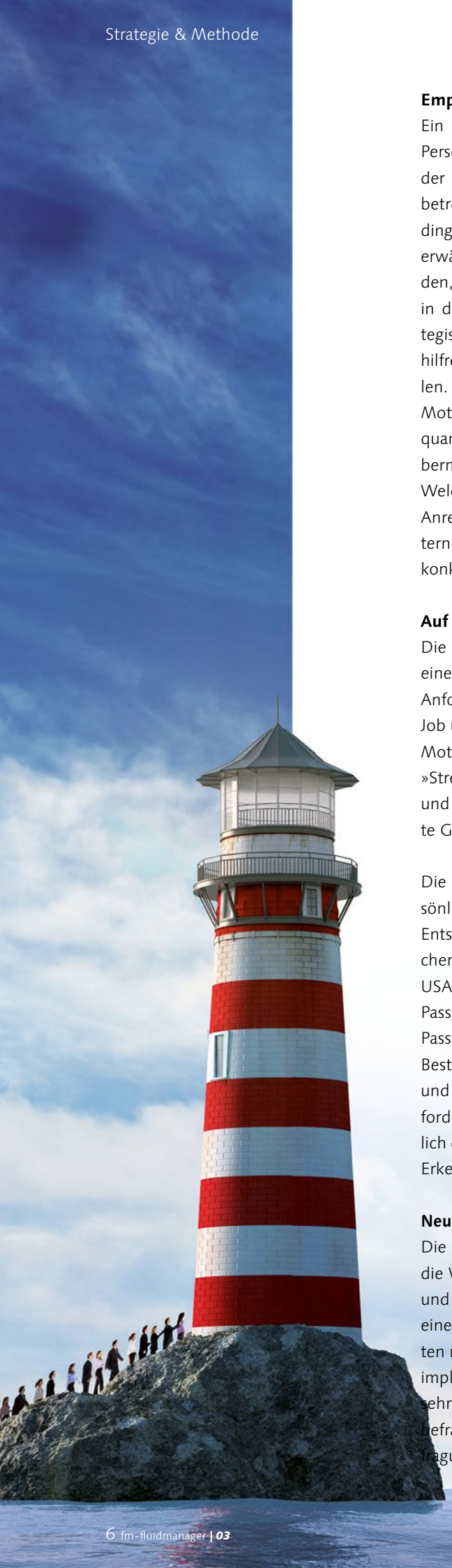
In vielen Unternehmen ist dieser Trend bereits zu erkennen. McDonald's gibt einen Teil seines Marketingbudgets nicht mehr für die Bewerbung von Big Mac und Pommes aus, sondern für die Werbung neuer Mitarbeiter. Das Fehlen bestimmter Qualifikationen oder der Mangel an Nachwuchs in zahlreichen Branchen ist längst mitten in der Gesellschaft angekommen.

Kluge Unternehmen reagieren und machen den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke (»Employer Branding«) zum Top-Thema, wohl wissend, dass eine starke Arbeitgebermarke auch die Gesamtmarke stärkt und letztlich die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung steigert. Natürlich muss die Arbeitgebermarke dafür nicht nur zur Gesamtmarke passen, sondern systematisch auf ihr aufbauen. Employer Branding erfordert daher ein integriertes und strategisch ausgerichtetes Personalmanagement. Vielfach fehlt es dafür jedoch an Ressourcen und Akzeptanz besonders in kleinen und mittleren Unternehmen. Insbesondere gesuchte Berufsgruppen wie Ingenieure werden in hohem Maße von den Top-Arbeitgebermarken BMW, Audi und Daimler angezogen. Gegen diese »Leuchttürme« zu bestehen, ist für kleine Unternehmen in ländlichen Gebieten sehr schwer. Hinzu kommt, dass Konzerne auch viel mehr in die langfristige Bindung und Gesundheit ihrer Mitarbeiter investieren können und somit auch im internen Employer Branding die Nase vorn haben. Was können die kleinen und mittleren Unternehmen der Fluidbranche tun, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken? Sie können auf den zweiten Megatrend setzen, die Individualisierung. Und sie können sich als Branche verbünden, denn letztlich treten nicht nur einzelne Unternehmen um den Nachwuchs in Wettbewerb, sondern ganze Branchen. Wie dieser Lösungsansatz aussehen könnte, wird im Folgenden skizziert.

Lösungsansatz für die Fluidbranche

Kleine und mittlere Unternehmen, besonders die inhabergeführten, haben einen enormen Vorteil, den sie vor dem Hintergrund der durch den demografischen Wandel entstehenden Herausforderungen noch weitaus mehr in den Vordergrund stellen können. Sie können individuelle Freiräume für die Persönlichkeitsentwicklung bieten, die Konzerne trotz aller teuren Employer-Branding-Kampagnen letztlich nicht einlösen. Konzernstrukturen und die damit notwendigerweise einhergehenden politischen Abstimmungsprozesse setzen der individuellen Entfaltung enge Grenzen, trotz aller Möglichkeiten und internationalen Karrierepfade. Und genau diese persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten sind es, die immer mehr junge Menschen aufgrund des zweiten Megatrends – der Individualisierung – einfordern. Sie suchen nach intrinsischen Anreizen; sie wollen, dass die Arbeit selbst Spaß macht und sinnvoll ist. Sie wollen sich nicht in politischen Machtkämpfen aufreiben, sondern die Sache an sich voranbringen. Und sie suchen eine gesunde Work-Life-Balance, die in Großstädten und bei vielen Interkontinental-Flügen schwerer zu verwirklichen ist als im ländlichen Raum. Diesen Trumpf also könnten die kleinen und mittleren Unternehmen der Fluidbranche gegenüber den »Leuchttürmen« ausspielen, um an sehr gute Fachkräfte und insbesondere Ingenieursnachwuchs zu kommen und vorhandene Mitarbeiter dauerhaft zu binden. Viele Unternehmen der Branche haben dies bereits erkannt. Mithilfe einer konzertierten Branchen-Aktion könnte dieser Ansatz jedoch enorm an Effektivität gewinnen. Die Fluidbranche könnte sich als die Branche positionieren, die individuelle Persönlichkeitsentwicklung aktiv fördert. Sie könnte die Nachwuchskräfte, die für diese intrinsische Leistungsmotivation besonders stark brennen, frühzeitig identifizieren, gezielt ansprechen und durch passende Rekrutierungsansätze und Einarbeitungsprogramme gewinnen – auch gegen die enorme Konkurrenz der Konzerne.





Employer Branding auf Branchenebene

Ein Schlüssel zum Erfolg eines solchen Programms ist die genaue Kenntnis des Persönlichkeitsprofils der Nachwuchstalente, die auf die Entfaltungsmöglichkeiten der Fluidbranche besonders fliegen. Diese müssen früh und intensiv beworben, betreut und eingeführt werden. Voraussetzung hierfür wäre ein Employer-Branding-Programm auf Branchenebene. Dieses muss keineswegs so teuer sein wie die erwähnte Kampagne von McDonald's. Und es könnte noch weit effektiver werden, wenn es an der intrinsischen Motivation der jungen Menschen und der schon in den Unternehmen Arbeitenden ansetzt. Für eine breite Akzeptanz und strategische Ausrichtung von Employer Branding hat es sich in der Praxis als äußerst hilfreich erwiesen, die Arbeitgebermarke auf eine harte empirische Basis zu stellen. Eine solche Basis können psychologische Zielgruppenanalysen darstellen, die Motive, Wahrnehmungs- und Entscheidungsfilter der Mitarbeiter und Bewerber quantitativ erfassen und in eine konkrete, objektiv nachvollziehbare Arbeitgebermarken-Strategie übersetzbar machen. Kern einer solchen Analyse sollte sein: Welche Persönlichkeitstypen passen am besten zu den Anforderungen und den Anreizen der Fluidbranche mit ihren inhabergeführten kleinen und mittleren Unternehmen? Eine branchenweite Studie könnte die Merkmale analysieren und für konkrete Maßnahmen nutzbar machen.

Auf die Passung kommt es an

Die nachhaltig wirksamste und produktivste Employer-Branding-Maßnahme ist eine optimale Passung zwischen der Persönlichkeit von Mitarbeitern und ihren Anforderungen. Wenn das Persönlichkeitsprofil der Arbeitnehmer optimal zum Job und zur Unternehmenskultur passt, dann entsteht »Flow« – ein Zustand hoher Motivation und Lernbereitschaft. Mitarbeiter, die oft im »Flow«- und selten im »Stress«-Bereich sind, bleiben ihrer Firma treu, sie erzählen positiv von ihrer Arbeit und werden so ihrerseits zu »Markenbotschaftern«. Passung ist damit die wichtigste Grundlage für ein erfolgreiches Employer Branding.

Die Passung zwischen Mitarbeiter und Anforderungen muss auf der gesamten Persönlichkeit aufbauen, also auf den Kompetenzen, Werten, Wahrnehmungs- und Entscheidungsfiltern. Nur bei einer solchen »ganzheitlichen« Passung kann wirklicher »Flow« entstehen. Viele Unternehmen in Deutschland und vor allem in den USA haben die Erfahrung gemacht, dass normal qualifizierte Mitarbeiter mit hoher Passung für das Unternehmen produktiver sind als top ausgebildete mit mäßiger Passung. Insofern sollten Unternehmen die Passenden und nicht die »Besten der Besten« suchen. Denn die »Besten der Besten« werden in Zukunft noch knapper und teurer und bringen dem Unternehmen keinen ROI, wenn sie nicht zu den Anforderungen und der Kultur des Unternehmens passen. Doch was macht eigentlich die Kultur eines Unternehmens aus und wie kann diese gemessen werden? Die Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften zeigen hier neue Wege auf.

Neuromarketing: die Persönlichkeit eines Unternehmens als Arbeitgebermarke

Die Kultur eines Unternehmens ist ein außerordentlich komplexes Phänomen, das die Werte, Normen, Arbeitsweisen, Wahrnehmungs-, Kommunikations-, Gefühls- und Verhaltensmuster widerspiegelt. Wie kann etwas so Komplexes wie die Kultur eines Unternehmens gemessen werden? Klassische Unternehmensumfragen bieten nur begrenzte Möglichkeiten; die wesentlichen Komponenten von Kultur sind implizit und können daher sprachlich nicht vollständig ausgedrückt werden. Ein sehr viel besser geeigneter und schnellerer Weg ist es, die Mitarbeiter implizit zu befragen. Ein im Neuromarketing bewährter Ansatz für eine solche implizite Befragung ist die NeuroIPS®-Methode. Hierbei werden den Mitarbeitern, die freiwil-

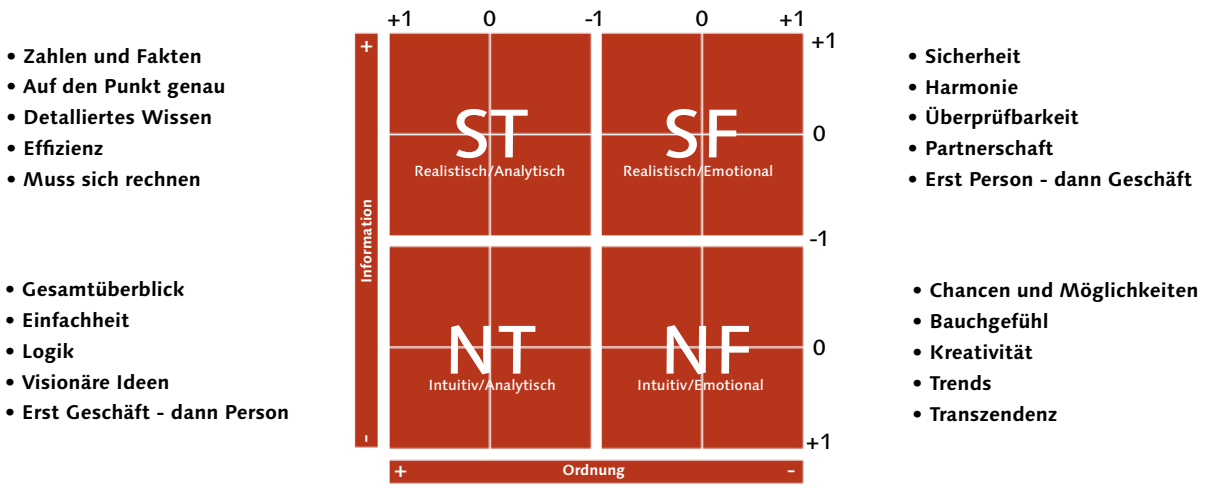
lig und anonym teilnehmen, visuelle Fragen gestellt. Die Befragung ist kurzweilig, dauert nur 5 Minuten, wird online durchgeführt, ist reliabel und sehr valide. Sie liefert ein präzises Profil der Unternehmenskultur oder – anders ausgedrückt – eine quantitative Messung der Persönlichkeit des Unternehmens. Auf der Basis dieser Messung können Maßnahmen eingeleitet werden, um die Passung aktueller und zukünftiger Mitarbeiter zu optimieren.

Abbildung 1 ist eine einfache Darstellung von NeuroIPS®, die folgende Aussagen beinhaltet:

- Es gibt vier universelle Kernpersönlichkeitstypen, die sich in sechzehn Typen ausdifferenzieren lassen.
- Die Typen unterscheiden sich signifikant in ihren Verhaltensmustern und Entscheidungen, weil sie Informationen im »Autopiloten« unterschiedlich verarbeiten und mit einem grundlegend verschiedenen Ordnungssystem an die Welt herantreten.
- Den Typen lassen sich bestimmte Eigenschaften und Präferenzen zuordnen, die zeitlich sehr stabil sind – hier gilt es herauszufinden, welche dieser Typen besonders gut zur Fluidbranche passen.
- Den Typen lassen sich ganz spezifische Ansprachen, Tonalitäten und Bilderwelten für die Kommunikation zuweisen.

Abbildung 1 fasst die wichtigsten Erkenntnisse zu den vier Typen zusammen und setzt sie in Bezug zu Aspekten, die bei der jeweiligen Ansprache berücksichtigt werden müssen.

Abbildung 1: Die Impliziten Persönlichkeitssysteme im NeuroIPS®



Wenn man herausfinden könnte, welche der vier bzw. sechzehn Typen eine besondere Affinität zu den kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fluidbranche haben und wie sie sich von den Fachkräften unterscheiden, die lieber zu den Konzernen gehen, dann ließe sich dieses Wissen nutzen, um sie frühzeitig zu identifizieren, über die richtigen Kanäle gezielt anzusprechen und die Ansprache typgerecht zu gestalten. Insbesondere der visuellen Gestaltung kommt eine hohe Bedeutung zu. Die gezielte Ansprache erhöht die Quote von Bewerbern vom gesuchten Typ nachweislich. Und diese bleiben an das Unternehmen gebunden, wenn sie sich in ihrer Persönlichkeit entfalten und »Flow« erleben können.

Prof. Dr. David Scheffer

Employer Branding

Ein alter Hut
im neuen Gewand?

Warum wir Schlagworte mit Leben füllen müssen, anstatt neue zu erfinden

Richard M.

Als Richard M. wie immer spät am Abend von der Arbeit kommt, wirft er wütend seine Aktentasche in die Ecke. Seit Monaten hat er gehofft, die vakante Stelle als Productmanager für China/South Asia zu bekommen. Die Aussicht auf diesen Karriereschritt war vor gut einem Jahr einer der Gründe gewesen, warum er sich für einen Job bei einem internationalen Konzern entschieden hatte: Chancen auf eine internationale Karriere, die Möglichkeit, seine hohe fachliche Qualifikation zu beweisen, und die Aussicht, möglichst bald Führungsverantwortung zu übernehmen. Heute hat er erfahren – das letzte Quartal ist angebrochen –, dass alle Budgets für den Rest des Jahres gestrichen wurden und vorerst keine Stellen neu besetzt werden. Im Gegenteil: Die anstehenden Aufgaben werden auf verschiedene Personen verteilt, also noch mehr Arbeit fürs selbe Geld. Die eingesparten Budgets, so munkelt es im Kollegium, werden für eine Neuakquisition benötigt.

Richard M. gießt sich ein Glas Wein ein und denkt über die letzten Jahre nach. Mit seinem Hochschulabschluss und vielen internationalen Praktika galt er beim Berufseinstieg als einer der sogenannten High Potentials. Um ihn, so die Perspektive,

würden sich die Unternehmen im Zuge des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels reißen. Nach dem Studium hatte er sich aus verschiedenen Offerten zunächst für einen gut aufgestellten Mittelständler entschieden. Mit ländlich gelegenem Hauptsitz im Norden Deutschlands präsentierte sich das international agierende Unternehmen im Internet modern und fortschrittlich. Auf www.kununu.com, einer Plattform zur Bewertung von Arbeitgebern, wurde es von Mitarbeitern zwar eher schlecht bis mittelmäßig beurteilt – es hatte nur 2,6 Punkte von 5 möglichen –, aber beim Recruitingtag auf der wichtigsten Messe der Branche hatte Richard M. am HR-Stand des Unternehmens einen sehr positiven Eindruck gewonnen. Innovativ, mitarbeiter- und kundenorientiert, mit Einsatzmöglichkeiten auch im Ausland und Teamarbeit, in die sich jeder mit seinen Ideen einbringen konnte – das alles überzeugte ihn. Mit einem ordentlichen Einstiegsgehalt und viel Motivation startete er also in seine neue Aufgabe. Dass es wenig Infrastruktur rund um den Firmensitz gab, störte ihn erst einmal nicht. Für ihn bedeutete die Arbeit auch ein Stück Selbstverwirklichung und er freute sich darauf, sich mit seiner Begabung und seinen Talenten in neue Projekte einzubringen. Durch den Umgang mit sozialen Netzwerken waren ihm verschiedene Formen der Kollaboration und der regelmäßige Austausch mit Gleichgesinnten in Fleisch und Blut übergegangen. Deshalb freute er sich besonders darauf, dass sich beim neuen Arbeitgeber Projektteams eigene »Chefs« wählten, das hatte ein Personalverantwortlicher im Einstellungsgespräch angedeutet.

Doch schon nach ein paar Wochen merkte Richard M., dass am neuen Arbeitsplatz eine eigenartige Atmosphäre herrschte. Zwar hingen Werte, Visionen und ein Leitbild auf vom Zahn der Zeit angenagten Postern in den Gängen. Doch Richard M. suchte vergeblich nach Anzeichen dafür, dass Verantwortung, Respekt, Risiko- und Innovationsbereitschaft von Mitarbeitern oder Führungskräften tatsächlich gelebt wurden. Als er seinem Vorgesetzten vorgeschlagen hatte, das aktuelle Projektteam anders zu strukturieren, um das Potenzial der Mitarbeiter besser zu nutzen, fühlte dieser sich kritisiert und war beleidigt. Auch die meisten Kollegen waren nicht begeistert von den Veränderungen, die sein Vorschlag mit sich bringen würde. Die Idee, kleinere und schlagkräftigere Arbeitsgruppen zu bilden, die sich mit Onlinetools vernetzen und austauschen, kam bei den älteren Mitarbeitern überhaupt nicht gut an.

www.kununu.com

Als er Ideen für neue Produkte vorstellte, erhielt er die Antwort: »Dafür sind Sie nicht zuständig.« Auch der Vorschlag, ein Tool einzuführen, in dem Wissen geteilt und gesammelt werden kann, wurde nicht weiterverfolgt.

Und dann erhielt er eines Tages den Anruf eines Headhunters, der ihm die Stelle bei einem internationalen Konzern mit tollen Karriereaussichten anbot. Zu dem Zeitpunkt saß ihm der Frust über seinen Arbeitgeber schon so tief in den Knochen, dass er nicht lange zu überlegen brauchte. Das neue Gehalt war ok, die Aussichten gut und die neue Arbeitsstelle lag südlich von Stuttgart. Seiner Freundin ging das Landleben im Norden inzwischen ohnehin auf die Nerven, so war die Sache schnell entschieden.

Heute, nach zwei anstrengenden Jahren im Konzern, steckt er wieder fest und hat das Gefühl, sein Potenzial und seine Fähigkeiten nur zu einem Bruchteil zu nutzen. Allmählich beschleicht ihn das Gefühl, dass die deutsche Wirtschaft erst alles daran setzt, die besten Köpfe zu gewinnen, um sie dann systematisch wieder zu vergraulen. Gerade als der Frust ihn zu überwältigen droht, ruft ein Freund aus Studientagen an. Im sozialen Netzwerk hat Richard M. immer wieder seinen Frust geäußert, vor allem wenn er mitbekam, wie gut es seinem Freund am Arbeitsplatz ging. Heute allerdings berichtet dieser ihm davon, dass sein Arbeitgeber gerade für ein neues Innovationsprojekt noch hochqualifizierte Fachleute sucht. Und dass sein Chef, dem er von seinem talentierten Studienkollegen erzählt hat, ihn gebeten hat, Richard zu einem Gespräch einzuladen. Langsam steigt wieder Hoffnung in Richard M. hoch und er gießt sich ein zweites Glas Wein ein.

Sie denken jetzt,
so etwas sei doch nicht die Regel?

Leider doch, belegen verschiedene Studien, die sich mit den Themen Employer Branding, Engagement Index, Recruiting Trends, Mitarbeiterführung und Innovationsfähigkeit beschäftigen. Laut einer StepStone-Studie von Ende 2011 beispielsweise glauben zwar 95 Prozent der Arbeitgeber, dass ihre Mitarbeiter sie weiterempfehlen, tatsächlich tun dies aber nur 14 Prozent ohne Einschränkung. Diese Diskrepanz ist enorm. »Für 80 Prozent der befragten Arbeitnehmer stimmt das kommunizierte Arbeitgeberimage des Unternehmens mit der Realität nicht überein«, so die Auswertung von StepStone. Employer Branding, ehemals Personalmarketing, scheint das neue Allheilmittel zu sein. Nebenbei bemerkt: Der ehemalige DAPM (Der Arbeitskreis Personalmarketing) heißt seit 2011 QUEB (Quality Employer Branding), ohne dass er sich inhaltlich neu aufgestellt hätte.

95 Prozent der Arbeitgeber glauben, dass Ihre Mitarbeiter sie uneingeschränkt weiterempfehlen.

95%

14 Prozent der Mitarbeiter empfehlen ihren Arbeitgeber tatsächlich uneingeschränkt weiter

14%

80%

80 Prozent der Arbeitnehmer erkennen enorme Diskrepanzen zwischen kommuniziertem Arbeitgeberimage und der Realität.

StepStone
your career. your life. your future.

Doch wofür steht eigentlich der Begriff Employer Branding?
Er wurde 2006 erstmals von der DEBA (Deutsche Employer Branding Akademie) im deutschsprachigen Raum eingeführt: »Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.«

Moment mal, steckten diese Themen nicht schon in der »Corporate Identity«?
Dieter Herbst, Autor des Buches »Corporate Identity: Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität«, schreibt dazu: »Die Identität eines Unternehmens ergibt sich aus dem gemeinsamen Selbstverständnis aller Mitarbeiter über die Unternehmenspersönlichkeit. Dieses Selbstverständnis entsteht aus der Beziehung zwischen innen und außen. Sie zeigt sich im Denken, Handeln und in den Leistungen des Unternehmens. Je mehr Mitarbeiter in dieser Einschätzung übereinstimmen, desto einheitlicher und ausgeprägter ist das gemeinsame Selbstverständnis über die Unternehmenspersönlichkeit. Bestehen dagegen sehr unterschiedliche Vorstellungen über das Selbstverständnis, kann das Unternehmen keine klare eindeutige Persönlichkeit vermitteln – es gilt als unklar und diffus.«

Wer also, so könnte man folgern, wie die meisten Unternehmen eine Corporate Identity hat, kann das Thema Employer Branding ganz gelassen sehen. Genau hier liegt allerdings der Hund begraben. Tatsächlich ist es um die Corporate Identity der meisten Unternehmen schlecht bestellt. Auf viele, auch in der Fluidtechnik, trifft die Feststellung von Dieter Herbst zu: Die meisten Unternehmenspersönlichkeiten stellen sich eher unklar und diffus dar. Es besteht die Gefahr, dass Unternehmen mit dem Thema Employer Branding in die gleiche Falle laufen wie mit dem Thema Corporate Identity: Schlagworte ersetzen nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur; Werbung um Fachkräfte ersetzt echte Wertschätzung der Mitarbeitenden. Als das Thema Corporate Identity Anfang der 1980er Jahre aufkam, war es zunächst zwar häufig »Chefsache«, manchmal auch Aufgabe der Marketingabteilung, doch dabei blieb es in der Regel. Die Einbindung der Mitarbeiter als Voraussetzung für den Aufbau einer konsistenten Unternehmenspersönlichkeit fand nur in wenigen Fällen statt. Gleichzeitig begann schon damals die Zeit des Shareholder-Value-Kapitalismus; der Blick auf Quartalszahlen, Kennzahlen und Benchmarkings verdrängte langfristiges Denken. Corporate Identity wurde zum Marketingthema reduziert und oftmals mit Corporate Design gleichgesetzt.

Es besteht die Gefahr, dass dem Employer Branding ein ähnliches Schicksal widerfährt. So wird beispielsweise darüber diskutiert, ob es eher der Personal- oder der Marketingabteilung zuzuordnen ist. Fortschrittliche Unternehmen fordern immerhin die Zusammenarbeit beider Abteilungen. Selten wird Employer Branding als Prozess betrachtet, der das ganze Unternehmen einbezieht.

Und hier liegt schon die Antwort auf die Frage, wo man ansetzen muss: bei dem, was ein Unternehmen im Kern ausmacht – und das sind keineswegs die Produkte oder Dienstleistungen. Es sind die Ziele und Wertvorstellungen, die hinter jeder Unternehmung stehen. Sie sind die Voraussetzung für eine Unternehmenskultur, die Sinn stiftet und Mitgestaltung ermöglicht, die die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erhöht und ihnen Sicherheit gibt, die die Eigenverantwortung und damit die Effizienz steigert und die letztlich das Fundament bildet, das den Unterschied zwischen Siegern und Verlierern ausmacht. Rosabeth Moss Kanter, Professorin für Business Administration an der Harvard Business School: »Wenn Mitarbeiter als eigenverantwortliche Freiwillige betrachtet werden, als Beschäftigte, die unternehmerisch denken und denen Leistung wichtig ist, weil sie an das Unternehmen als Institution glauben, dann ist entscheidend, dass das Unternehmen einen Identität und Zusammenhalt stiftenden Sinn und klare Wertvorstellungen hat.«

Ein »Value Statement« haben heute sicherlich viele Unternehmen. Aber es reicht nicht, Poster an die Wand zu hängen. Es geht darum, dem womöglich seit langem bestehenden Wertekatalog neues Leben einzuhauchen. Nicht die einmal festgelegten Worte sind entscheidend, sondern wie lebendig sie sind. Werte müssen diskutiert und vorgelebt werden, und zwar von »ganz oben« nach »ganz unten«. Gelebte Werte und gemeinsam formulierte Ziele lösen positive Emotionen aus, die dafür sorgen, dass Mitarbeiter sich wohlfühlen, sich stärker engagieren und sich positiv über »ihr« Unternehmen äußern. Hier schließt sich der Kreis zum Employer Branding: 81 Prozent der befragten High Potentials gaben im StepStone Employer Branding Report von Ende 2011 ihr persönliches Netzwerk als glaubwürdigste Quelle an. Der Schlüssel zum erfolgreichen Employer Branding ist eine gelebte Wertekultur, verbunden mit einer klaren Zielsetzung des Unternehmens. Eine Arbeitgebermarke, die nur eine hübsche Verpackung für heiße Luft ist, reicht nicht, um den Kampf um Fachkräfte und engagierte Mitarbeiter zu gewinnen. Ganz wie in einer Geschichte aus der Transformationslehre: Wenn ich eine Raupe verkaufen möchte, kann ich sie silbern anmalen, um mehr Aufmerksamkeit zu erregen. Die Raupe bliebe aber eine Raupe. Ich könnte ihr auch Flügel ankleben, um sie interessanter zu machen. Sie bliebe eine Raupe. Erst die Transformation macht sie zu einem schönen und begehrenswerten Schmetterling, den mir die Leute aus der Hand reißen.

Jürgen Schöntauf

Manager haben wenig Vertrauen in Mitarbeiter

Die meisten Manager in Deutschland vertreten einer aktuellen Studie zufolge bei der Mitarbeiterführung die Devise: Vertrauen will verdient sein. Vor allem in weniger erfolgreichen Unternehmen herrscht häufig eine Führungskultur des Misstrauens.

Fast zwei Drittel der Top-Manager in deutschen Unternehmen sind der Meinung, dass sich Mitarbeiter das Vertrauen ihrer Vorgesetzten erst verdienen müssen. Das geht aus der aktuellen Studie »Leadership im Topmanagement» der Unternehmensberatung Rochus Mummert hervor. Von den Führungskräften der unteren Führungsebenen vertreten immerhin noch 44 Prozent die Haltung, dass sich Mitarbeiter erst beweisen müssen und es keinen Vertrauensvorschuss gibt. »Dass so viele Führungskräfte ihren Mitarbeitern kein Vertrauen schenken, ist erschreckend. Unternehmen können ihr Potenzial nur erschließen, wenn eine Vertrauenskultur besteht und man sich nicht gegenseitig belauert«, kommentiert Dr. Hans Schlipat, Managing Partner der Rochus-Mummert-Gruppe, die Ergebnisse.

Vielen Mitarbeitern bleibt das Misstrauen ihrer Vorgesetzten nicht verborgen. Manche fühlten sich laut Rochus Mummert sogar regelrecht von ihnen überwacht. So beklagte mehr als jeder vierte Angestellte, dass das Management in seinem Unternehmen, statt den Mitarbeitern zu vertrauen, lieber auf Kontrolle setze. Die Mehrheit der befragten Mitarbeiter teilte diese These allerdings nicht, was vor dem Hintergrund der Manager- und Führungskräfte-Statements überrascht. Laut Rochus Mummert lasse dies darauf schließen, dass die Mitarbeiter das vorhandene Misstrauen ihrer Vorgesetzten vielfach gar nicht bemerkten. »Eine Kultur des Vertrauens wird von den Führungskräften möglicherweise oft nur vorgegaukelt«, so Schlipat. Egal ob jedoch für die Mitarbeiter klar erkennbar oder von den Führungskräften mehr oder weniger erfolgreich überspielt: Studienleiter Dr. Peter Euringer zufolge wirkt ein Mangel an Vertrauen in die Mitarbeiter auf die eine oder andere Weise immer kontraproduktiv. »Dass Mitarbeitern oft zu wenig Verantwortung übertragen wird, hängt mit der Vertrauensfrage zusammen: Wem ich misstraue, dem übertrage ich natürlich auch ungern wichtige Aufgaben«, erläutert Euringer. So aber kämen Unternehmen nicht voran. »Wichtig ist ein gelebter Vertrauensvorschuss, der schrittweise und stetig durch wahrgenommene Führung und gemeinsam getragene Erfolge und Misserfolge in eine immer umfassendere Übertragung von Verantwortung ausgebaut wird.«

Erfolgreiche Unternehmen vertrauen Mitarbeitern mehr

Wie aus der Studie hervorgeht, ist die Vertrauenskultur in Unternehmen allerdings sehr unterschiedlich ausgeprägt. Je erfolgreicher Unternehmen sind, umso geringer ist der Anteil der befragten Mitarbeiter, die das Fehlen einer generellen Vertrauenskultur im Unternehmen beklagen. In den wachstumsschwachen Unternehmen hingegen meinten mehr als vier von zehn befragten Mitarbeitern (42 Prozent), dass es einen offenen, von Vertrauen geprägten Umgang allein unter den Kollegen gebe. »Den direkten Zusammenhang zwischen Vertrauen und Erfolg haben viele Unternehmen offensichtlich noch immer nicht erkannt«, so Schlipat. »Den Vorständen und Geschäftsführern muss unbedingt klar werden: Wer sich an seinem Arbeitsplatz ständig kontrolliert und in seinem Leistungsvermögen unterschätzt fühlt, ist kaum motiviert, zum Erfolg beizutragen«, mahnt Studienleiter Euringer.

Quelle: www.perspektive-mittelstand.de

amedes

Sie sind die Spezialisten der Fluidtechnik.

Wir positionieren Sie!

Wir sind die Spezialagentur für die Fluidbranche. Wir positionieren Ihr Unternehmen, platzieren Ihre Produkte und helfen Ihnen, nachhaltig eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen. Wir sind amedes – agentur für kommunikation und unternehmensentwicklung. Und die Redaktion des fluidmanagers.

Noch Fragen? Wir freuen uns auf Sie!

amedes – agentur für kommunikation und unternehmensentwicklung

untere hardt 7 ▪ 53773 hennef ▪ fon +49 2242 90166-0 ▪ info@amedes.de ▪ www.amedes.de

Die Zukunft der Innovation in der Fluidbranche:

Deutsche Unternehmen sind innovativ. Im internationalen Innovationsranking liegen sie auf Platz 4, europaweit sogar auf Platz 2. Schaut man genauer hin, fällt jedoch auf, dass Innovationen in Deutschland fast immer inkrementell, also Weiterentwicklungen bestehender Lösungen und Produkte sind. Deutlich schwerer tun sich deutsche Unternehmen mit radikalen Innovationen, also grundsätzlich neuen »Erfindungen«.

»Die Fluidtechnik steht nicht still, sie treibt Innovationen voran.«

Diesem Zitat von Prof. Dr.-Ing. Jürgen Weber von der TU Dresden folgend, stand das 8. IFK im März dieses Jahres unter dem Motto »Fluid Power Drives«. Eine der großen Stärken dieses internationalen Kolloquiums ist das Zusammenbringen von Industrie und Wissenschaft, von Anwendern und Forschern. Chrisitian H. Kienzle, Vorsitzender des Vorstands des VDMA-Fachverbands Fluidtechnik und CEO der Argo-Hytos GmbH, betont, dass hier Innovationsnetzwerke zwischen Industrie und Wissenschaft geknüpft und gepflegt werden, und hebt deren Bedeutung für den Ingenieursnachwuchs hervor. Tatsächlich kommen bei der IFK hochqualifizierte Nachwuchskräfte und Hochschulabsolventen mit erfahrenen Ingenieuren und Führungskräften ins Gespräch. Unternehmen knüpfen Kontakt zu den besten Absolventinnen und Absolventen.

Im Nachgang des IFK haben wir uns mit ihrem diesjährigen Gastgeber, Prof. Dr.-Ing. Jürgen Weber von der TU Dresden, mit Peter-Michael Synek, stellvertretender Geschäftsführer des Fachverbands Fluidtechnik und des Forschungsfonds Fluidtechnik beim VDMA, und mit Dr.-Ing. Peter Post, dem Leiter der Research and Programme Strategy der Festo AG, unterhalten. Lesen Sie auf den folgenden Seiten, wie drei wichtige Vertreter der Branche die Innovationsfähigkeit der Fluidtechnik in Deutschland einschätzen.

Jürgen Schöntauf ■

Uns gehen die Ideen noch lange nicht aus!

Komponenten | Systeme | Systemintegration | Antriebskonzepte

Im Gespräch mit Prof. Dr.-Ing. Jürgen Weber

(TU Dresden, Lehrstuhl Fluidmechatronische Systemtechnik)

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Weber

Das 8. IFK in Dresden liegt nun ein halbes Jahr zurück. Haben sich dort neue Impulse für Forschung und Entwicklung ergeben?

Nach den Reaktionen der Besucher beurteilt ist das IFK seinem Anspruch, die neuesten Innovationen der Fluidtechnik zu präsentieren, gerecht geworden. Das Feedback der teilnehmenden Industrievertreter zeigt, dass neben den vielen kleinen persönlichen Impulsen, die durch den fachlichen Austausch auf so einer Veranstaltung entstehen, viele Firmen neue Impulse für Forschung und Entwicklung mitgenommen haben. Das ist ja ein erklärtes Ziel des IFK. Ein Beispiel für den Bereich der universitären Forschung ist die große Resonanz dezentraler Antriebskonzepte, welche eine bessere Erforschung von Fragen zum thermischen Haushalt und zu hochdynamischen Anwendungen zur Folge hat. Ein weiterer Impuls ist die Prozessstabilität hydraulischer Antriebe. Hier zeigt sich, dass die Regelungstechnik noch viele bereits gut erforschte Methoden bereithält, die wir Fluidtechniker sinnvoll einsetzen können, um Bewegungen reproduzierbar und prozesssicher zu gestalten.

Das IFK stand unter dem Motto »Fluid Power Drives« und für die Innovationsstärke der Branche. Zu sehen waren viele inkrementelle Innovationen, also viele Produktverbesserungen. Welches Potenzial für radikale Innovationen, die ganz neue Märkte schaffen, sehen Sie in der Fluidbranche?

Radikale Innovationen ergeben sich in einer interdisziplinären Branche wie der Fluidtechnik oftmals durch veränderte Rahmenbedingungen.

Der Wettstreit mit den elektromechanischen Linearantrieben hat sich objektiviert.

Das haben wir bei der Entwicklung der Elektronik oder beim Preisverfall der umrichtergesteuerten Motoren gesehen, der den wirtschaftlichen Einsatz drehzahlveränderbarer Antriebe in der Fluidtechnik erst ermöglicht hat. Aktuell sehe ich ein solches Potenzial in der Verwendung neuer Serienfertigungstechniken und in dem bereits erwähnten Trend zur Dezentralisierung der Antriebe. Das führt zu hochintegrierten Komponenten und völlig neuartigen Strukturen individueller effizienter Versorgung der Achsen.

Es wird immer wieder betont, dass beim IFK Industrie und Forschung zusammenkommen. Radikale Innovationen entstehen aber oft dann, wenn Experten verschiedener Branchen zusammenarbeiten. Wie schätzen Sie die Bereitschaft zu Cross-Industry-Innovation in der Fluidbranche ein?

Ohne ein großes Maß an Interdisziplinarität wäre die Fluidtechnik heute gar nicht möglich. Hierbei ist es die Regel, dass Experten aus unterschiedlichsten Domänen zusammenarbeiten. Entwicklungen in der Fluidbranche erfolgen sehr anwendungsbezogen für verschiedenste Industriezweige. Die Überlegung, vorhandene Lösungen in anderen Anwendungsbereichen einzusetzen, ist daher stets präsent. Insofern kann man in der Branche durchaus von einer Bereitschaft für Cross-Industry-Innovationen sprechen. Andererseits ist die Fluidtechnik doch sehr marktgetrieben, was die Bereitschaft, Risiken einzugehen, reduziert. Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass radikale Neuerungen einem – durchaus sinnvollen – Reifeprozess unterworfen werden, wenngleich aus wissenschaftlichem Blickwinkel eine schnellere Umsetzung radikaler Neuerungen wünschenswert ist.

Das Institut für Fluidtechnik an der TU Dresden hat vier Forschungsschwerpunkte: Komponenten, Systeme, Systemintegration und Antriebskonzepte. Wie entstehen Projekte? Haben Mitarbeiter und Studierende Freiräume für eigene Themen und Ideen?

Allgemein lässt sich diese Frage zur Entstehung von Projekten nicht beantworten, da die Möglichkeiten, wie Projekte entstehen, so vielfältig sind wie die Projekte selbst. Oftmals werfen jedoch laufende Arbeiten neue Fragen auf, deren genauere Erforschung lohnenswert erscheint. Viele Projekte entstehen auch durch die Zusammenarbeit mit anderen Fachgebieten. Hier sind insbesondere Magnetik, Elektrische Antriebstechnik, Getriebetechnik und Informationsverarbeitung zu nennen. In der letzten Zeit gibt es auch eine Anzahl von Forschungsprojekten in direkter Zusammenarbeit mit Industrieunternehmen. Daneben ist der fachliche Austausch auf internationalen Konferenzen ein Quell der Inspiration für unseren Forscherdrang. Gern würden wir manchen weiterführenden Fragen auf den Grund gehen, was jedoch außerhalb der projektgebundenen Forschungsarbeiten aufgrund des begrenzten Haushaltsbudgets oftmals nicht möglich ist.

Wie viel Wert legen Sie in Forschung und Lehre auf branchenübergreifendes Denken? Besuchen Ihre Mitarbeiter beispielsweise branchenfremde Messen, um sich dort Inspirationen für die eigene Arbeit zu holen? Wird der Austausch mit anderen Hochschulen und Studiengängen gefördert?

Das Institut für Fluidtechnik ist in die Lehre verschiedener Studiengänge eingebunden, da es keinen eigenen Studiengang »Fluidtechnik« gibt. Was das fachgebietsübergreifende Denken am Institut anbelangt, vermittelt die Bezeichnung meines Lehrstuhls bereits einen Eindruck. Am Institut sind Informatiker, Automatisierungs- und Elektrotechnik-, Maschinenbau- wie Mechatronikingenieure beschäftigt. Jede Studienrichtung hat ihren eigenen Anwendungshintergrund, auf den wir bei der Forschung wie auch bei der Gestaltung der Lehre zurückgreifen können. Die Mitarbeiter des Instituts können an allen für sie relevanten Tagungen und Fachmessen teilnehmen. Was den internationalen Austausch angeht, so beschäftigen wir regelmäßig Studierende und graduierte Wissenschaftler im Rahmen von Austauschprogrammen an unserem Institut.

Aus einer HIS-Studie (Hochschul-Informationssystem) geht hervor, dass fast 50 Prozent der Maschinenbaustudierenden ihre Ausbildung vor dem Examen abbrechen. Gleichzeitig beklagt die Industrie den Fachkräftemangel. Was muss Ihrer Meinung nach geschehen, damit junge Leute in ihrem Studium eine echte Zukunftsperspektive sehen?

Auch in Dresden stellen wir seit Jahren eine hohe Abbrecherquote im Maschinenbaustudium fest, gleichzeitig jedoch auch eine nahezu gleichbleibend hohe Zahl an Immatrikulationen in den von der Bundesregierung besonders beworbenen technischen Studiengängen. Ein großer Teil der Studierenden bricht das Studium bereits vor dem Vordiplom ab und gibt neben Leistungsproblemen die mangelnde Motivation als Begründung an. Gleichzeitig sind die fachlichen Anforderungen des Maschinenbaustudiums in den letzten Jahren nicht gestiegen. Es muss also die Frage gestellt werden, wie einerseits junge Menschen in der Schulzeit zu einem erfolgreichen Studienstart befähigt werden können und andererseits ein Studienabbruch frühzeitig verhindert werden kann. Ein Aufnahmetest oder -gespräch könnte hier die Anzahl der leistungsbedingten Abbrecher reduzieren. Für die Förderung der Motivation haben wir seit 2010 bei einem Studiengang im ersten Semester eine Praxiswoche eingeführt, in der die Studierenden ein interdisziplinäres Projekt in Gruppen bearbeiten. Das Feedback ist hier sehr positiv, wenngleich ein evaluierbarer Einfluss auf die Studienmotivation schwer nachweisbar sein wird.

Wie schätzen Sie die Zukunft der Fluidbranche ein, vor allem angesichts der wachsenden Bedeutung elektromechanischer Antriebstechnik?

Der Wettstreit mit den elektromechanischen Linearantrieben hat sich objektiviert. Die Zeiten des auf Marketingebene ausgetragenen Wettbewerbs zwischen Elektromechanik und Fluidtechnik sind vorbei. In manchen Anwendungen wurde die Fluidtechnik ersetzt, andere, neue Anwendungsgebiete sind hinzugekommen, oftmals werden verschiedene Arten von Antrieben nebeneinander eingesetzt. Gleichzeitig haben sich auch die Kriterien für die Wahl der Antriebstechnik verändert: Heute gelten neben den technischen Rahmenbedingungen die Gesamtkosten, die ein Antrieb während seiner Einsatzzeit verursacht, als Beurteilungskriterium. Hier schneidet die Fluidtechnik gut ab. Zugleich haben wir Fluidtechniker von den elektromechanischen Lösungen gelernt, dass Bedienung und Handhabung wesentliche Aspekte bei der Auswahl von Antriebslösungen sind. Hier hat die Fluidtechnik ihre Hausaufgaben gemacht und bietet mehr und mehr Plug&Play-Lösungen an. Die Energiewende erschließt weitere Anwendungsfelder für die Hydraulik, ob als intelligente Stellantriebe in Offshore-Windenergieparks oder in Turbinen. Die enorme Weiterentwicklung der elektrischen Antriebs- und Steuerungstechnik versetzt die Fluidtechnik heute in die Lage, energieeffiziente und intelligente Lösungen mit großer Leistungsdichte und langer Lebensdauer zu entwickeln – ein enormer Vorteil, insbesondere für Antriebe in schwer zugänglichen Anwendungen. Als Institut für Fluidtechnik sind uns bislang die Ideen noch nicht ausgegangen.

»Entwicklungsrisiken reduzieren und Innovationszyklen

Im Gespräch mit Peter-Michael Synek

(VDMA – Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V.)

Peter-Michael Synek
stellvertretender Geschäftsführer des Fachverbands Fluidtechnik und des Forschungsfonds Fluidtechnik

Das 8. IFK in Dresden liegt nun ein halbes Jahr zurück. Haben sich dort neue Impulse für Forschung und Entwicklung ergeben?

Das Internationale Fluidtechnische Kolloquium ist mit dem Turnus von zwei Jahren der Branchentreff, nicht nur für die Hydraulik und Pneumatik, sondern auch für Anwender und Betreiber. Neben den Vorträgen bietet die Veranstaltung bewusst Raum für das Gespräch über neue Ideen, Konzepte und Lösungen. Häufig entstehen aus diesen Diskussionen Ideen für Forschungsvorhaben im vorwettbewerblichen Bereich. Auch in diesem Jahr wurden dort neue Forschungsprojekte angeregt und es wurde festgelegt, sie in den bestehenden Industriearbeitskreisen konkret auszuformulieren.

Das IFK stand unter dem Motto »Fluid Power Drives« und damit für die Innovationsstärke der Branche. Zu sehen waren viele inkrementelle Innovationen, also viele Produktverbesserungen. Welches Potenzial für radikale Innovationen, die ganz neue Märkte schaffen, sehen Sie in der Fluidbranche?

Die Hydraulik und Pneumatik ist eine wichtige Zulieferindustrie mit Applikationen in vielen Branchen, stationär und mobil. Weiterentwicklungen und Optimierungen bestehender Systeme gehen zum einen auf die Eigeninitiative der Hersteller zurück und entstehen zum anderen aus der engen Zusammenarbeit mit den Kunden und dem Ziel, deren Erwartungen bzw. Anforderungen zu erfüllen. In beiden Prozessen können sowohl inkrementelle als auch radikale Innovationen entstehen. FuE-Aktivitäten werden gespiegelt an den Kriterien Total Cost of Ownership und Return on Invest.

beschleunigen«

Wie steht der VDMA dem Open-Innovation- bzw. Cross-Industry-Innovation-Gedanken gegenüber?

Der VDMA steht dieser Methode ausgesprochen positiv gegenüber. Beispielsweise hat die FVA, Forschungsvereinigung Antriebstechnik e. V., zwei Projekte hierzu durchgeführt, ein drittes wird gerade beantragt. Die Vorteile sind die Stärkung der Innovationskraft durch die Zusammenarbeit mit neuen Partnern und die Kombination der internen Erfahrungen und Ideen mit komplementärem Wissen. So können Entwicklungsrisiken reduziert und Innovationszyklen durch die Nutzung von bewährtem Know-how und erprobten Lösungen aus anderen Branchen beschleunigt werden. Während große Unternehmen bereits vermehrt auf die Integration externer Wissensträger und die gemeinsame Entwicklung von neuen Ideen setzen, besteht bei mittelständischen Unternehmen noch eine gewisse Skepsis.

Welche Möglichkeiten haben gerade mittelständische Unternehmen, ihre Innovationsfähigkeit mithilfe des VDMA-Forschungfonds zu verbessern?

Häufig sind mittelständische Unternehmen nicht in der Lage, Forschungsprojekte allein zu initiieren und zu finanzieren. Deshalb profitieren sie besonders von einer Mitgliedschaft im Forschungsfonds Fluidtechnik, bietet er doch die Möglichkeit, bei überschaubarem Einsatz von Ressourcen und Finanzmitteln an neuesten Forschungsergebnissen direkt zu partizipieren. Mitglieder im VDMA-Forschungsfonds haben einen strategischen Vorteil: Das Mitgliedsunternehmen kann in allen Projekten mitarbeiten, bekommt die Zwischen- und Abschlussberichte und ist somit in der Lage, die Ergebnisse unmittelbar intern umzusetzen.

In konservativen Branchen – und als solche wird die Fluidbranche gern beschrieben – herrscht das Not-invented-here-Syndrom vor: Ideen von außen haben innen keinen Wert. Dahinter steckt häufig die Angst, sich zu öffnen und Geheimnisse preiszugeben, aber auch der Glaube, es allein besser zu können. Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Fluidbranche zu kooperieren und die Potenziale, die darin stecken, ein?

Konservativ muss nicht heißen, neuen Ideen, neuen Konzepten und Lösungen gegenüber verschlossen zu sein! Die Hydraulik und Pneumatik setzt stark auf die Interdisziplinarität der Technologien. Daher ist das »Not-invented-here-Syndrom« sicherlich, wenn es sich um spezielles hydraulisches oder pneumatisches Engineering handelt, vorhanden, stellt aber kein signifikantes Problem in den Unternehmen dar. Disziplinenübergreifendes Denken und Handeln sind auch wesentliche Bestandteile der universitären Ausbildung.

Die Abbrecherquote bei den Maschinenbaustudierenden ist mit fast 50 Prozent überproportional hoch. Dagegen klagt die Industrie über immer mehr nicht zu besetzende Stellen. Der VDMA unterstützt mit dem Forschungsfonds die Fluidtechnik-Forschung an den deutschen Hochschulen. Was muss Ihrer Meinung nach getan werden, damit Maschinenbau-Studierende bei der Stange bleiben?

Dem VDMA ist es ein wichtiges Anliegen, dass unsere potenziellen Fachkräfte ihr Studium auch zu Ende bringen. Beispielsweise haben wir basierend auf den Ergebnissen einer Studie über die Gründe des Studienabbruchs Handlungsempfehlungen zur Senkung der Abbrecherquote im Maschinenbau erarbeitet. Die wichtigsten Empfehlungen:

Schulen müssen noch mehr Informationen zur beruflichen Orientierung vermitteln. Die Universitäten sollten, so ein Vorschlag des VDMA, Interessenten vor Studienbeginn einen freiwilligen Selbsttest anbieten, um die eigene »Eignung« ohne Druck beurteilen zu können. Auf dieser Basis sollten Studierende gezielt beraten werden.

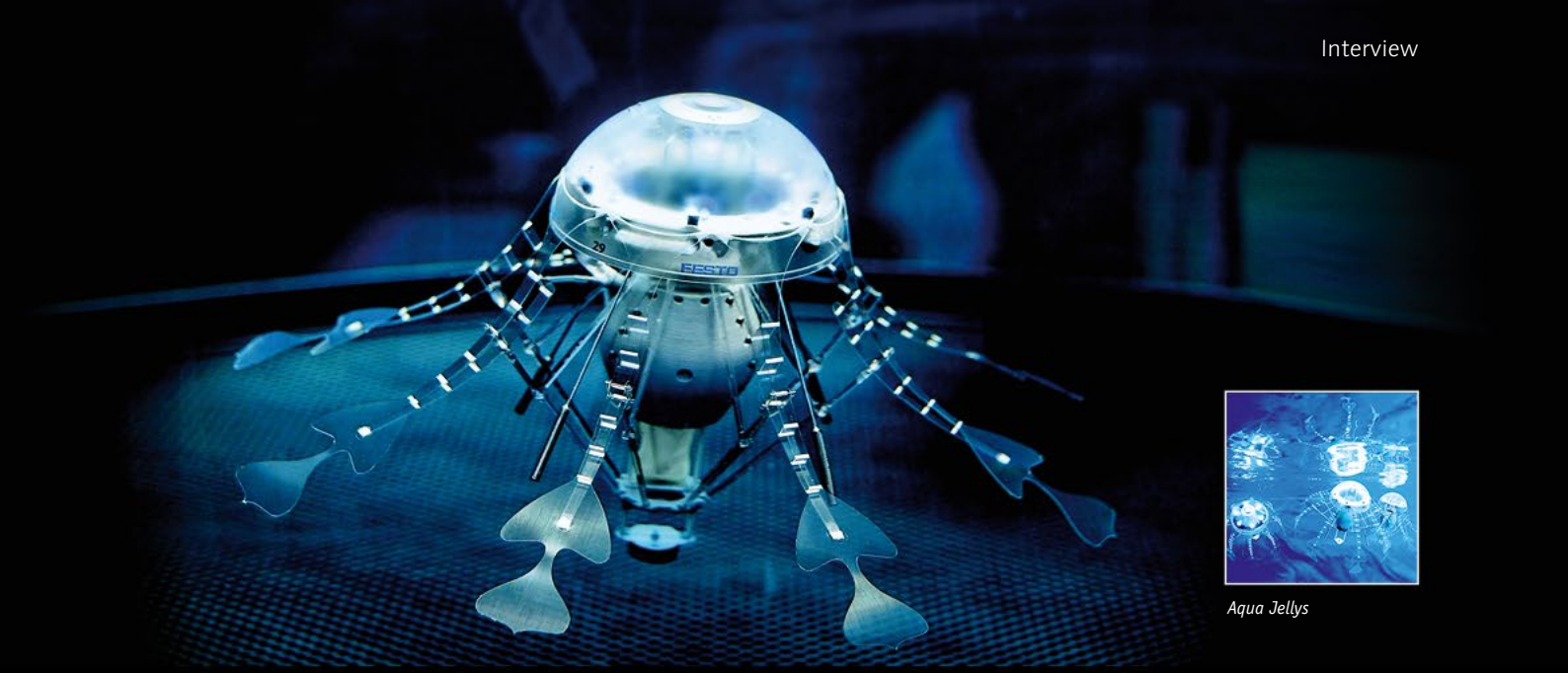
Die meisten Abbrüche erfolgen in den ersten beiden Semestern. Abhilfe schaffen könnten hier etwa eine Entzerrung der Stofffülle und eine bessere Betreuung der Studierenden. Durch entsprechende Aktionen könnten die Studierenden motiviert und die Faszination des Maschinenbaus und seine Möglichkeiten noch besser vermittelt werden. Der VDMA ist proaktiv tätig und wird noch in diesem Jahr einen VDMA Stiftungspreis für innovative Konzepte guter Hochschullehre ausschreiben.

www.vdma.org

Wie schätzen Sie die Zukunft der Fluidbranche ein, vor allem angesichts der wachsenden Bedeutung elektrischer Antriebs- und Steuerungstechnik?

Die Frage beantworte ich mit einem Vergleich: Wie oft wurde schon das Ende des Verbrennungsmotors vorhergesagt? Jedes Mal haben Ingenieure neue Ideen, neue Konzepte und Lösungen gefunden. Mit Top-Innovationen wurden der Verbrauch und damit einhergehend auch die CO_2-Emission bei gleichzeitiger Leistungssteigerung kontinuierlich reduziert.

Die deutsche Fluidtechnik ist Weltmarktführer. Die Firmen arbeiten täglich sehr intensiv daran, diese Position nicht nur zu halten, sondern womöglich sogar noch auszubauen. Dies lässt sich nur erreichen durch überdurchschnittliches Engagement im FuE-Bereich. Außerdem setzt gerade die Hydraulik und Pneumatik in dem Bestreben, dem Kunden das sowohl technisch als auch wirtschaftlich sinnvollste Antriebssystem anzubieten, auch auf die »Hybridtechnologie«: Beispielsweise werden in Kunststoff-Spritzgießmaschinen, wo es für den Herstellungsprozess sinnvoll ist, neben elektro-hydraulischen Antrieben auch elektrisch-mechanische Antriebe eingesetzt. Hier zeigt sich, dass die Fluidbranche erkannt hat: Alternative Techniken zu integrieren ist erheblich sinnvoller, als sie aus purem Konkurrenzdenken abzulehnen.



Aqua Jellys

»Die Fluidbranche ist hoch innovativ unterwegs.«

Im Gespräch mit Dr. Ing. Peter Post

(Festo AG & Co. KG)

Dr. Ing. Peter Post
Leiter Research and Programme Strategy

Würden Sie die Festo AG als ein werteorientiertes Unternehmen bezeichnen und wenn ja, was genau zeichnet es aus?

Als Familienunternehmen ist Festo in besonderer Weise in allen Bereichen der unternehmerischen Tätigkeiten den Werten verpflichtet, die sich aus den Aspekten der langfristigen Stabilität und Nachhaltigkeit ergeben.

Ist Werteorientierung Ihrer Meinung nach entscheidend für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens?

Innovationen sind ein Schlüssel für die nachhaltige Sicherung des zukünftigen Erfolgs. Dabei wollen wir vor allem unsere Kunden mit neuen Ideen erfolgreich machen und sie mit Lösungen für ihre konkreten Aufgabenstellungen begeistern.

Wirkliche Innovationsfähigkeit geht immer mit einer guten Fehlerkultur einher. Wie gehen Sie bei Festo mit Fehlern um?

Für das kreative Arbeiten, das systematische Denken in neuen, ungewohnten Bahnen werden selbstverständlich auch Wege beschritten, die nicht immer unmittelbar zum Erfolg führen. Gerade die darin enthaltenen Lernpotenziale führen uns Schritt für Schritt zu umsetzbaren Lösungen.

Smart Bird

Mit Smart Bird ist es Festo gelungen, einen der ältesten Menschheitsträume zu entschlüsseln: den Vogelflug. Der von der Silbermöwe inspirierte, bionische Technologieträger kann von selbst starten, fliegen und landen – ohne zusätzlichen Antrieb.

»Durch gemeinsames Forschen werden kontinuierlich neue Impulse generiert, die die Fluidtechnik nach vorn bringen.«

Aqua Penguin

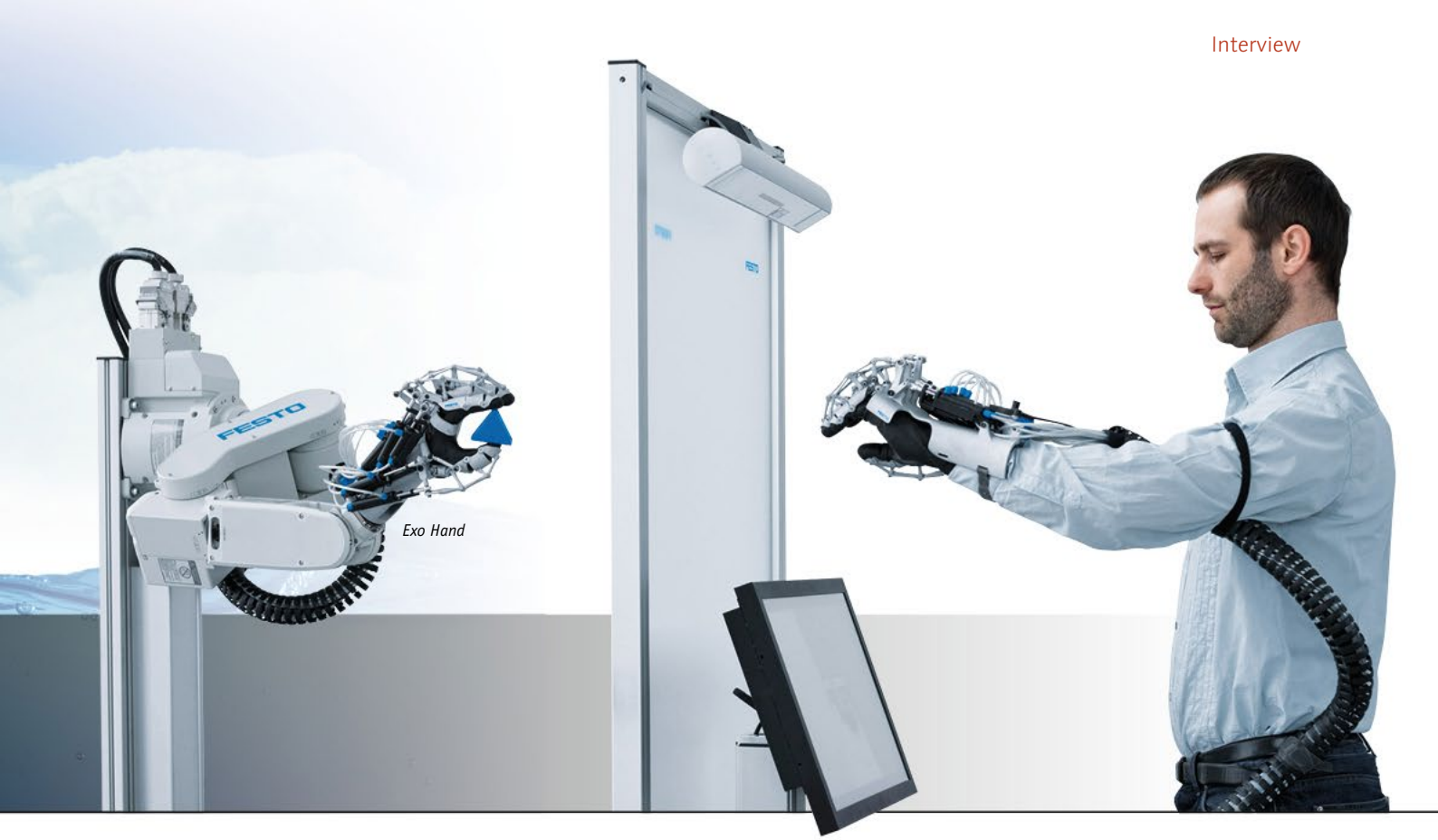
Bionic Tripod

Wie schätzen Sie die Innovationsfähigkeit innerhalb der Fluidbranche ein, um sich beispielsweise gegen die immer stärker aufkommenden Alternativen aus der elektrischen Antriebs- und Steuerungstechnik zu behaupten?

Die Fluidbranche ist mit vielen Lösungen im Detail hoch innovativ unterwegs. Dieses wird zum Beispiel beim Internationalen Fluidtechnischen Kolloquium und auch bei den Arbeiten des Forschungsfonds Fluidtechnik im VDMA dokumentiert. Durch gemeinsames Forschen im vorwettbewerblichen Bereich gelingt es, kontinuierlich neue Impulse zu generieren, die die Fluidtechnik nach vorn bringen. Die unterschiedlichen Antriebstechnologien sehen wir dabei weniger als Konkurrenz, sondern vielmehr als Komplementärtechnologien. Sie besitzen jeweils mit ihren spezifischen Eigenheiten Vorteile, die sich gegenseitig ergänzen.

Sehen Sie in Ihren Produktentwicklungen, die auf der Bionik basieren, radikale Innovationen, die in Zukunft neue Märkte schaffen werden bzw. bestehende Märkte komplett verändern können? Muss die Branche in Zukunft mit Überraschungen von Festo rechnen?

Mithilfe der Bionik schaffen wir es immer wieder, disziplinenübergreifendes Denken zu schulen und neue Lösungen für unser Produktportfolio zu generieren. Aus den bionischen Demonstratoren leiten wir überraschende technische Lösungen für unser Produktprogramm ab. Selbstverständlich gelingt auch immer wieder die unmittelbare Umsetzung in den konkreten Produktalltag, beispielsweise durch den FinGripper®, unseren smarten bionischen Greifer, der in idealer Weise Kraft- und Formschluss miteinander kombiniert.



Exo Hand

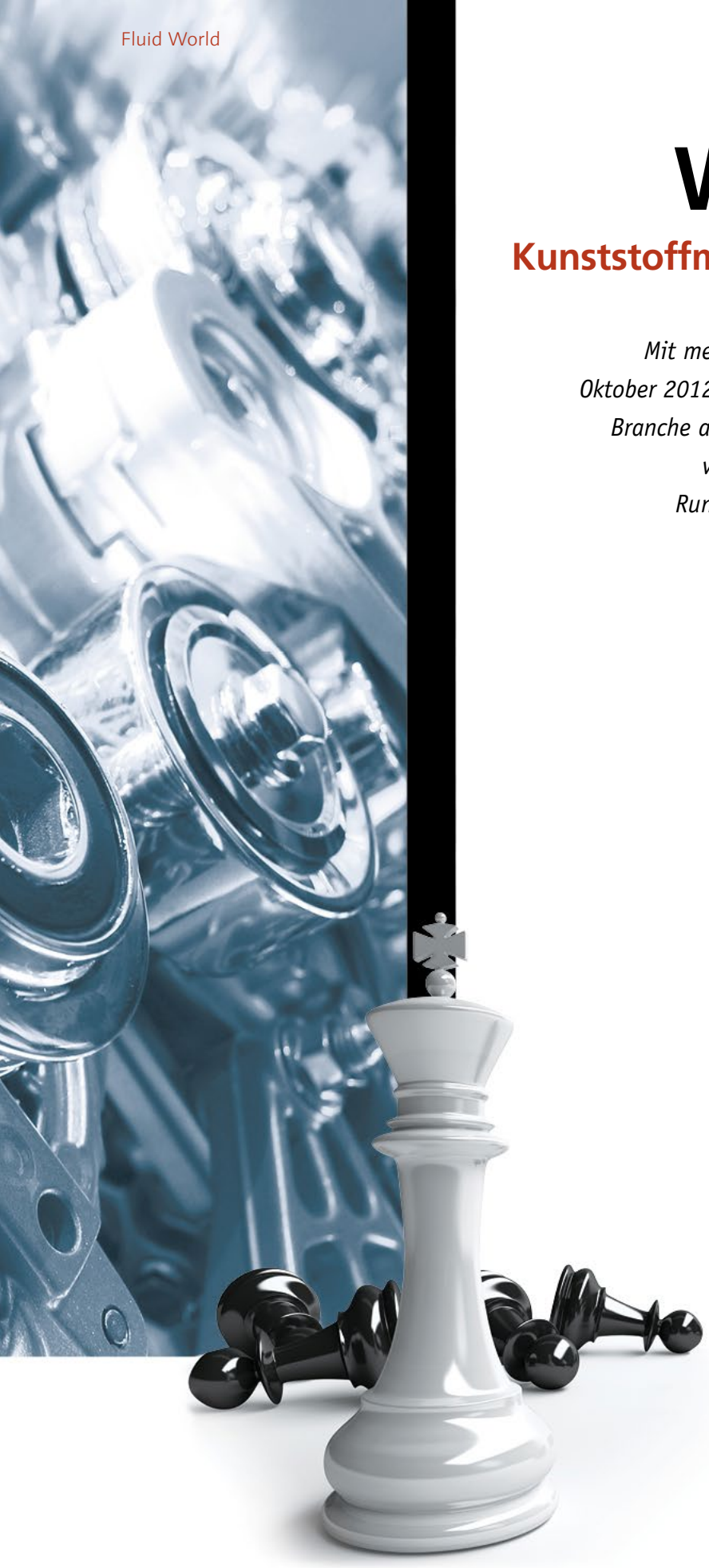
In Ihrem Bionic Learning Network arbeiten Sie eng mit Hochschulen und Instituten zusammen. Doch wie stehen Sie zu Cross-Industry-Innovation, bei der ein Unternehmen sein Wissen mit dem anderer Branchen verknüpft, um ganz neue Lösungen zu entwickeln?

www.festo.com

Die Zusammenarbeit mit anderen industriellen Partnern ist für uns von entscheidender Bedeutung. Netzwerk- und Cluster-Strukturen, die Vernetzung mit anderen Akteuren aus dem industriellen Umfeld, sind von großer Bedeutung. Gerade im Forschungsbereich wären hier die hervorragenden Ergebnisse aus dem Bereich der vorwettbewerblichen Gemeinschaftsforschung zu nennen. Aber auch in vielen Clusterinitiativen, wie zum Beispiel dem Spitzencluster MicroTech Südwest, sind wir engagiert. Darüber hinaus ergeben sich viele Vorteile in der Nutzung von Verbundforschungsprojekten für das gesamte Spektrum unserer Aufgabenstellungen.

Open Innovation spielt im Innovationsprozess von Festo eine große Rolle. Welche Voraussetzungen sollte ein Unternehmen erfüllen, damit Open Innovation wirklich seine Zukunftsfähigkeit sichern kann?

Voraussetzung für das Funktionieren institutionsübergreifender Zusammenarbeit ist die vertrauensorientierte Partnerschaft. Diese kann nur über konkretes Miteinander eingeübt und aufgebaut werden. Aber auch die Nutzung solcher Open-Innovation-Ansätze, wie sie beispielsweise Crowd Intelligence von Internet-Communitys ermöglichen, kann Hilfestellungen für ganz bestimmte Probleme bieten. Auch hier sind wir bereits in ersten Schritten erfolgreich unterwegs.



Wettstreit der

Kunststoffmaschinenbau: Welche Chancen

Mit mehr als 1000 Ausstellern ist die Fakuma, die im Oktober 2012 stattfand, eine wichtige und in der gesamten Branche angesehene Messe für alles, was die Kunststoffverarbeiter bewegt. Für den Hydrauliker bot ein Rundgang über die Messe interessante Einsichten.

Die Diskussion wird in vielen Anwenderbranchen intensiv geführt: Sind elektrische Antriebe der hydraulischen Antriebstechnik überlegen, wenn es um die Energieeffizienz geht? Je nach Anforderungsprofil der Branche kommt man zu unterschiedlichen Ergebnissen, aber in einigen Bereichen gibt es doch einen starken Trend zur »vollelektrischen« Maschine, den auch ein überzeugter Hydrauliker nicht übersehen kann.

Im Branchenfokus: die Energieeffizenz

Der Kunststoffmaschinenbau – und hier vor allem die Hersteller von Spritzgießmaschinen – war einer der ersten Zweige des Maschinenbaus, die diesen Trend nutzten. Nach relativ langer Anlaufphase, auf der es zwar viele Konzeptstudien und Messemodelle, aber kein Seriengerät gab, hat die elektrische Antriebstechnik nun auf breiter Ebene Einzug ins Standardprogramm gehalten, wie ein Besuch der Fakuma zeigte. Neben der Präzision, die sich aus der exakten Steuerbarkeit der elektrischen Antriebe ergibt, ist der geringere Energieverbrauch das Hauptargument für die vollelektrischen Spritzgießmaschinen. Und Energieeffizienz gehört ganz eindeutig zu den zentralen Themen, die die Branche umtreiben.

Vollelektrisch ist im Trend

Zu den Messe-Highlights am Stand der österreichischen Engel GmbH – einer der Technologie- und Weltmarktführer beim Spritzgießen – gehörte die vollelektrische e-mac 50/50. »Live« produzierte die Maschine Steckergehäuse für die Elektronikindustrie. Mit hohen Anforderungen an die Maßgenauigkeit und nur 3,6 Gramm Gewicht ist hier das optimale Einsatzprofil der »hydrauliklosen« Maschinen beschrieben: kurze Taktraten, hohe Stückzahlen, kleine Abmessungen und hohe Präzision. Engel bietet die

Antriebskonzepte

hat die Hydraulik?

vollelektrischen Maschinen inzwischen für Schließkräfte bis 280 Tonnen an. Für größere Komponenten setzt Engel natürlich weiterhin auf die »gute alte« Hydraulik – aber auch hier gibt es energiesparende Neuerungen. »Niedriger Energieverbrauch ist längst nicht mehr den vollelektrischen Maschinen vorbehalten«, heißt es bei Engel: Für die hydraulischen Maschinen hat das Unternehmen die »EcoDrive«-Servohydraulik entwickelt, die im Vergleich zu Maschinen ohne EcoDrive Energieeinsparungen von bis zu 70 Prozent ermöglicht und damit – so Engel – Verbrauchswerte erreicht, die sich mit denen vollelektrischer Maschinen messen können. Verantwortlich dafür ist vor allem die Reduktion der Verlustenergie, da die Antriebe nur dann aktiv sind, wenn tatsächlich Maschinenbewegungen erforderlich sind.

Elektroantriebe:
stark gefragt trotz höherem Kaufpreis

In der Gesamtschau ist das Bild somit differenziert: Elektrische Maschinen gewinnen Marktanteile, aber die Hydraulik holt auf, was die Energieeffizienz angeht. Und der Käufer honoriert die Anstrengungen der Hydraulikindustrie, den Energieverbrauch der hydraulisch angetriebenen Kunststoffmaschinen zu senken. Das zeigt das Statement der Geschäftsleitung von Sumitomo (SHI) Demag Plastics Machinery – ein weiterer »Global Player« unter den Herstellern von Spritzgießmaschinen: Die vollelektrischen Maschinen sind dort immer stärker gefragt – trotz des höheren Kaufpreises. Auf der Fakuma zeigte das Unternehmen eine neue vollelektrische Maschine für den Mehrkomponenten-Spritzguss (2K/3K). Stark gefragt ist aber auch die Option der drehzahlgeregelten hydraulischen Pumpenantriebe, die inzwischen bei der überwiegenden Anzahl von Neumaschinen mitbe-stellt werden und den Energiebedarf um bis zu 40 Prozent reduzieren können.

Auch bei Wittmann Battenfeld werden die energiesparenden Maschinen mit servohydraulischen Antriebssystemen sehr stark nachgefragt. Und Krauss Maffei will am Beispiel der GX-Baureihe demonstrieren, dass hydraulische Antriebe weiter zu den elektrischen aufschließen. Das Rennen zwischen Hydraulik und Elektrik, so scheint es, ist also noch nicht entschieden. Und – was bislang noch nicht erwähnt wurde – als dritter Weg etabliert sich die Hybridtechnik mit elektrischem Antrieb für rotatorische Bewegungen und hydraulischen Linearantrieben. Viele namhafte Hersteller bieten derartige Hybridmaschinen an, wobei die Aufgabenteilung zwischen elektrischen und hydraulischen Antrieben durchaus differieren kann.

Newcomer startet vollelektrisch

So wie es bei den chinesischen Fahrzeugherstellern Newcomer gibt, die direkt mit dem Elektroantrieb einsteigen und noch nie ein Auto mit Verbrennungsmotor gebaut haben, gibt es bei den Herstellern von Kunststoffmaschinen die bei Nürnberg ansässige Zhafir Plastics Machinery GmbH, die als neu gegründete Tochtergesellschaft des weltgrößten Spritzgießmaschinen-Herstellers Haitian das oberste Marktsegment abdecken soll und ausschließlich vollelektrische Maschinen baut. Prof. Helmar Franz, CEO von Zhafir: »Die Marktzahlen zeigen ganz klar einen stark wachsenden Trend zu hybriden und vollelektrischen Maschinenkonzepten.«

Im kleineren Leistungsbereich gewinnen vollelektrische Spritzgießmaschinen deutlich Marktanteile.

Ähnlich sieht man es bei einem etablierten Marktteilnehmer, der Dr. Boy GmbH & Co. KG, die allerdings auf eine mildere Form der »Elektrifizierung« setzt. Das Unternehmen stellte seine E-Baureihe ins Zentrum des Fakuma-Auftritts, und man muss sicherlich nicht erläutern, wofür der Buchstabe steht: Diese Maschinen sind mit servomotorischen Pumpenantrieben ausgestattet. Als Vorteile nennt Dr. Boy neben der deutlich verbesserten Energieeffizienz auch die höhere Dynamik und Schnelligkeit sowie eine extreme Laufruhe. Bis zu 70 Prozent Energieeinsparung sind möglich.

Werkzeuge, die ohne Hydraulik auskommen

Der Trend zur elektrischen Antriebstechnik hat auch Auswirkungen auf die Werkzeuge. In der Kunststofftechnik kommen häufig sogenannte Würfelwerkzeuge zum Einsatz, die mit Auswerf-, Wende- und Handlingeinheiten ausgestattet sind. Traditionell sind die einzelnen Einheiten hydraulisch angetrieben. Das heißt: Bei vollelektrischen Maschinen fehlt die Antriebsquelle. Deshalb hat Fohoba, ein führender Anbieter, erstmals ein Würfelwerkzeug mit komplett servoelektrischen Antrieben entwickelt und auf der Fakuma vorgestellt. Zum Einsatz kommt das Werkzeug bei einem Hersteller von Verschlusssystemen für Getränkeflaschen. Nach Angaben des Herstellers sind die vollelektrischen Maschinen hier, in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie, besonders gefragt, weil sie ohne Hydraulik und damit sauberer arbeiten. Auch das sind somit Argumente, die für die Elektrik und gegen die Hydraulik sprechen.

Paul Cooke
Bosch Rexroth AG

Derzeit arbeiten nahezu alle Hersteller in der Umformtechnik an neuen Maschinenkonzepten. Denn die Anwender fordern eine höhere Energieeffizienz, kürzere Taktzeiten, normgerechte Sicherheit und eine durchgängige Automatisierung.

Der dritte Weg: hybride Automationslösungen

Lange Zeit setzte die Umformtechnik auf reine Hydrauliklösungen. Dann schwenkten einige Hersteller auf rein elektrische Konzepte um, merken aber aktuell, dass sie damit nicht alle Anforderungen erfüllen können. Die Lösung: hybride Automationslösungen, die die Vorteile der Hydraulik und Elektrik miteinander verbinden. Die Hydraulik ist eine in Pressen bewährte Antriebstechnologie mit einer einzigartigen Kraftdichte und Robustheit. Auf der anderen Seite nahmen Hersteller und Anwender lange Zeit einen höheren Energieverbrauch der klassischen Hydraulik in Kauf. Durch den Umstieg auf elektrische Antriebe versuchen Maschinenhersteller, die Forderung nach höherer Energieeffizienz und durchgängi-

»Die Zukunft der Automation in der Umformtechnik ist hybrid.«

Wie entwickeln sich die Antriebstechnologien in den einzelnen Anwendungsfeldern der Hydraulik? Als Antriebs- und Branchenexperte nimmt Paul Cooke, Geschäftsleiter Vertrieb und Branchenmanagement Maschinen-, Anlagenbau und Engineering der Business Unit Industrial Applications der Bosch Rexroth AG, Stellung zur Entwicklung in der Umformtechnik.

ger Automatisierung zu erfüllen. Dabei vergeben Konstrukteure aber wichtige Chancen beispielsweise beim Bauraum und bei der Wartungsfreiheit. Neuere Entwicklungen bei der Verschmelzung von Hydraulik und Elektrik, so genannte Hybridlösungen, ebnen jetzt den Weg zu einer Synthese.

Die Steuerung macht den Unterschied

Dazu hat Rexroth die gesamte Erfahrung mit der Elektrohydraulik in die Software der Steuerungslösung IndraMotionMLC integriert. Die Best-in-Class-Regler berücksichtigen die Besonderheiten der Fluidtechnik und ersetzen in den meisten Fällen das aufwendige Programmieren durch Parametrieren. Der Engineering-Aufwand für den Maschinenhersteller sinkt dadurch deutlich. Er kann je nach Leistungsanforderung ohne große Veränderungen in der Maschinensteuerung die Bewegungen sowohl elektrisch als auch hydraulisch ausführen. Die Anwenderforderung nach höherer Energieeffizienz erfüllen hybride Lösungen mit den drehzahlvariablen Pumpenantrieben Sytronix. Sie reduzieren den Energieverbrauch hydraulischer Anwendungen um bis zu 80 Prozent bei häufig sogar besserer Performance. Gleichzeitig senken sie die mittlere Geräuschemission deutlich. Damit können Maschinenhersteller die Verschleißfreiheit und die kompakten Einbaumaße der Hydraulik mit der elektrischen Intelligenz zu energieeffizienten Antrieben verknüpfen.

EuroBlech 2012:
Premiere für autarke Servoachsen

Die Entwicklung geht noch weiter: Auf der EuroBlech 2012, die Ende Oktober 2012 in Hannover stattfand, präsentierte Rexroth erstmals das Konzept der autarken Servoachsen, die unabhängig von der Antriebstechnologie lediglich einen elektrischen Anschluss benötigen. Sie eröffnen die freie Wahl zwischen elektrischen und hydraulischen Achsen. Identische Servoregler treiben wahlweise elektromechanische Linearachsen oder hydraulische Zylinder an. Damit gibt es bei der Montage, der Inbetriebnahme und der Parametrierung keinen Unterschied zwischen den elektromechanischen und hydraulischen Varianten. In der Hydraulikvariante ist der Fluidkreislauf komplett in dem Plug&Run-Modul integriert, ein externes Aggregat wird nicht benötigt.

Die Vorteile beider Welten nutzen

Dieser Ansatz kombiniert die Vorteile stufenlos regulierbarer hydraulischer Getriebe mit der hohen Energieeffizienz von Sytronix. Zusätzlich erschließt die dort integrierte Digitalhydraulik neue Möglichkeiten für energiesparende Hydraulikregelungen mit robusten On-off-Ventilen. Das zeigt: Die Automation der Zukunft in der Umformtechnik ist hybrid.

Fazit:

Energieeffizienz ist gefordert – so oder so

Was zeigt der Messerundgang aus Sicht des Hydraulikers? Wenn kleine Spritzgussbauteile mit hohen Anforderungen an die Präzision und kurzen Taktraten produziert werden, führt an vollelektrischen Maschinen offenbar (kaum) ein Weg vorbei. In etwas größeren Leistungsklassen haben sich Hybridmaschinen etabliert, die teils elektrisch und teils hydraulisch angetrieben werden. Und – das ist die erfreuliche Botschaft – es gibt interessante Energiesparkonzepte für vollhydraulische Maschinen, die vor allem auf der Nutzung der Servohydraulik basieren. Hier sind große Einsparpotenziale realisierbar, die über die gesamte Lebensdauer der Maschine wirksam sind.

Das Fazit lautet also: Die Hydraulik wird – im kleinen Leistungsbereich des Kunststoffmaschinenbaus – Marktanteile abgeben. Sie kann aber bei größeren Maschinen höherwertige Lösungen auf der Basis der Servohydraulik anbieten, die von den Endanwendern der Maschinen auch gern angenommen werden. So oder so: Energieeffizienz ist gefragt – eine lohnende Aufgabe für die Entwicklungsabteilungen von Systemanbietern und Komponentenherstellern der Hydraulik.

Gerald Scheffels ■

Dr. Klaus Roosen
Parker Hannifin

Aktuelle Entwicklungen der Antriebstechnik zeigen eine Erweiterung des Anwendungsfeldes elektromechanischer Antriebe hin zu höheren Lasten. Moderne Elektromotoren in Verbindung mit leistungsfähigen Steuergeräten erzeugen gut steuerbare, rotatorische Antriebsbewegungen und können häufig auch als Direktantrieb ohne Getriebe eingesetzt werden. Lineare Antriebsbewegungen hingegen erfordern den Einsatz von Wandlungsgetrieben wie beispielsweise dem Parker Elektrozylinder ETH, der im Vergleich zu anderen Elektrozylindern Kraftsteigerungen bis zum Faktor 5 realisiert. Begrenzt werden die Einsatzmöglichkeiten des Elektrozylinders durch die zulässigen Werkstoffbelastungen des Spindeltriebs, die zur Sicherstellung eines schadensfreien Betriebs in jedem Fall einzuhalten sind.

Die Stärken der Hydraulik

Hier zeigt der Hydraulikzylinder seine große Stärke: Durch das Verdrängungsprinzip wird die lineare Bewegung direkt erzeugt, so dass hohe Kräfte ohne hochbelastetete Tribokontakte mechanischer Getriebe möglich sind. Er stößt in Kraftbereiche vor, die durch elektromechanische Antriebe nicht oder nur mit hohem konstruktivem Aufwand erreicht werden können. Die aktuellen Entwick-

Bei hohen Kräften:

Keine Alternative zur Hydraulik

Wie grenzen sich die Anwendungsbereiche der elektrischen und hydraulischen Antriebstechnik künftig voneinander ab? Dr. Klaus Roosen, System Engineering Manager von Parker Hannifin und Leiter der Systemtechnik am Standort Kaarst, erläutert die Stärken der beiden Antriebstechnologien.

lungen in der Steuerung und Regelung hydraulischer Antriebe erweitern die Einsatzmöglichkeiten hydraulischer Antriebe, so dass immer höhere Regel- und Wiederholgenauigkeiten erreicht werden.

Der einfache Überlastschutz hydraulischer Antriebe über die Druckbegrenzung eröffnet in diversen Antriebsaufgaben die Möglichkeit, einfache Steuerungstechnik wie zum Beispiel kostengünstige Schwarz-Weiß-Steuerung einzusetzen. Einfache Maschinenfunktionen wie etwa das Anfahren von festen Positionen (z. B. Belade-/Entladeposition) können vielfach unter Nutzung von Endlagen oder mechanischen Anschlägen ohne aufwendige Steuerungstechnik realisiert werden. Elektromechanische Linearantriebe erfordern hier hingegen eine proportionale Steuerung über Servoregler/-Umrichter.

Zentrale Druckversorgung spart Energie

Die Vielzahl der in eine Maschine integrierten, elektrischen Einzelantriebe bietet einerseits den Vorteil der Gleichzeitigkeit mehrerer Bewegungen. Sie bringt aber andererseits auch höhere Kosten und Anschlussleistung mit sich. Mit einer zentralen hydraulischen Druckversorgung für die hydraulischen Antriebe einer Maschine kann die Anschlussleistung deutlich reduziert werden. Beispiele hierfür sind die Vielzahl der Einzelantriebe einer Maschine für zum Beispiel Schutztüren, Spann-, Halte und Auswerferfunktionen, die alle aus einer zentralen Druckversorgung versorgt werden.

Die Hydraulik ist im oberen Kraftbereich von Linearantrieben auch in Zukunft von großer Bedeutung. In der Pressen- oder Druckgusstechnik beispielsweise können die hohen Anforderungen an Kraft und Leistungsdichte nur mit hydraulischer Antriebstechnik wirtschaftlich und robust abgedeckt werden. Verstärkt werden die spezifischen Vorteile der hydraulischen Antriebstechnik auch durch energieeffiziente Realisierung langer Lasthaltephasen. Dies gilt gleichermaßen auch für Drehantriebe. Während der elektrische Antrieb die Lasthaltung nur bei entsprechender Stromaufnahme realisieren kann, erlauben bedarfsorientierte drehzahlveränderbare Pumpenkonzepte die energiebedarfsoptimierte Aufrechterhaltung des erforderlichen Drucks für den hydraulischen Antrieb.

Unverzichtbar bei hohen Kräften

Die Entwicklungen von Parker zeigen repräsentativ die Erweiterung der Anwendungsfelder elektromechanischer Antriebstechnik im unteren sowie mittleren Kraft- und Leistungsbereich. Die Parker Baureihen der Elektrozylinder ETH und Parker Origa HMR erschließen vielfältige lineare Antriebsanwendungen im unteren und mittleren Kraftbereich. Im hohen Kraftbereich bleibt die Hydraulik als wirtschaftliches Antriebskonzept für lineare Antriebsbewegungen unverzichtbar.

Der Einzelfall entscheidet

Entscheidend bei der Auswahl der optimalen Antriebslösung ist die Analyse des individuellen Anforderungsprofils in der Anwendung. Bereits während der Planungsphase kann der Systemingenieur bei uns aus einem technologieübergreifenden Programm die optimale Lösung unter Berücksichtigung der spezifischen Vorteile auswählen. Die Festlegung der Antriebslösung für jeden einzelnen Antrieb einer Maschine führt häufig zu Gesamtlösungen, in denen die Antriebstechnologien Elektromechanik und Hydraulik zum Nutzen des Anwenders kombiniert werden.

Eindrucksvoll präsentieren

Die Gestaltung eines erfolgreichen Messeauftritts

Messen gehören zu den wichtigsten Marketinginstrumenten gerade für mittelständische Unternehmen. Vor allem hier knüpfen und pflegen sie ihre Kontakte im B2B-Bereich. Doch Messeerfolg stellt sich nicht automatisch ein. Neben der begleitenden Kommunikation und der Qualität des Standpersonals kann der Gestaltung des Messeauftritts gar nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Aktuelle Trends bei der Gestaltung von Messeständen lassen sich sehr gut an den Messeauftritten ablesen, die mit einem ADAM (Award der ausgezeichneten Messe- und Markenauftritte) ausgezeichnet werden. Besonders augenfällig ist: Unternehmen setzen vermehrt auf starke Bilder und erzählen mit ihren Auftritten dem Besucher eine Geschichte. Es geht weniger um die Vermittlung detaillierter Botschaften zu Produkt oder Unternehmen. Vielmehr steht das Image des Unternehmens oder der generelle Kundennutzen im Vordergrund. Dieser Trend ist leicht nachvollziehbar, denn Messebesucher, die schon mehrere Stunden auf einem Messegelände unterwegs sind, sehnen sich (außer vielleicht nach einem kühlen Bier) nach klaren Botschaften und Bildern. Dies klingt nicht nur plausibel, es ist auch wissenschaftlich belegt: Es gibt zwei Bereiche im menschlichen Gehirn. Während der eine für das Nachdenken zuständig ist, ist der andere für die Wahrnehmung verantwortlich. Die Crux: Beide arbeiten unterschiedlich schnell. Während das Nachdenken 40 Bits pro Sekunde schafft, ist die Wahrnehmung mit 11 Millionen Bits in der Sekunde unterwegs, also 275.000 Mal so schnell. Nachzulesen ist dies u. a. beim Neurowissenschaftler Christian Schreier.

Die Wahrnehmung schlägt also das Nachdenken um Längen und dies gilt besonders dann, wenn das Gehirn mit Informationen und Eindrücken überfrachtet ist, der Mensch unter Zeitdruck steht und schwierige Entscheidungen fällen muss. Das gilt auch für den Messebesucher. Daher ist es so wichtig, einen Messestand wahrnehmungsbetont zu gestalten, egal ob er nun 10, 100 oder 1.000 m² groß ist. Gleichzeitig dürfen Bilder und Botschaften nicht als L'art pour l'art eingesetzt werden, sondern sollen Geschichten zum Unternehmen erzählen, die sich in den Köpfen der Besucher verankern. Vor einigen Jahren sah man an vielen Messeständen Bodypainting-Aktionen. Diese findet man heute kaum noch und zwar aus gutem Grund: Die Besucher erinnerten sich zwar an die gut gebauten, meist weiblichen Models. Fragte man sie aber nach dem Unternehmen, das diese Aktion durchgeführt hatte, war das Erinnerungsvermögen verschwindend gering. Aufmerksamkeit auf sich ziehen und klare Unternehmensbotschaften vermitteln lautet daher die Zauberformel für die erfolgreiche Präsentation. Schließlich gilt: Erst wo die Augen waren, gehen die Füße hin. Was haben also 1.024 orangefarbene Schaumstoffkugeln, eine sechs Meter hohe Wand aus Handtüchern oder ein mit Videoprojektionen bespieltes Automodell gemeinsam? Alle drei sind echte Hingucker und sie erzählen Geschichten, die hinter dem Produkt bzw. dem Unternehmen stehen. Damit sind sie die halbe Miete für einen erfolgreichen Messeauftritt.

ADAM
(Award der ausgezeichneten
Messe- und Markenauftritte)
www.adam-eva-award.de

Große Bilder, klare Botschaften

Großflächige Gestaltung erregt Aufmerksamkeit. So geht etwa das mittelständische Messebau-Unternehmen Kohlhaas sein eigenes Standmotto »Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile« sehr minimalistisch an: Mit 1.024 in Größe und Farbe identischen Bällen wird ein klares, dreidimensionales, großzügiges Abbild der Schwarmintelligenz geschaffen und gleichzeitig der Messestand zum offenen Raum, der den Betrachter zum Besuch und zum Gespräch einlädt. Der erste Kontakt ist geknüpft. Im Anschluss an die Messe versendet Kohlhaas die Kugeln an alle Standbesucher, um nachhaltig in Erinnerung zu bleiben.

Dass man mit Bildern auch Produktgeschichten erzählen kann, darauf setzt Elektrolux mit der Marke AEG. Dieser Messestand erzeugt besondere Aufmerksamkeit durch ungewöhnliche Materialien, mit denen einprägsame Bilder geschaffen werden: Eine Handtuchwand, die das Wollsiegel bildet, oder grasbewachsene Lampenschirme machen dem Besucher intuitiv klar: Diese Waschmaschinen waschen besonders sanft und diese Spülmaschinen sind besonders umweltschonend. Großes Kino dagegen zeigte Mercedes Benz bei der Präsentation seines neuen Vans »Citan«. Das Auto ist zwar noch nicht erhältlich, aber Features und Einsatzmöglichkeiten präsentierten sich dem Messebesucher in Gestalt einer perfekten Videoprojektion auf das Modell. Dieses Modell war mehr als bloß ein Hingucker, es zog die Besucher in seinen Bann und ließ sie die alltäglichen Geschichten rund ums Be- und Entladen, um das Fahrverhalten auf der Autobahn oder bei Schnee, sein Aussehen bei Tag und bei Nacht erleben. Alle drei Beispiele veranschaulichen außerdem den Trend: »Weniger ist mehr«. »Die Kunst ist, sämtliche Inhalte auf eine knappe, gut verständliche Botschaft zu konzentrieren«, fasst Elfie Adler, Geschäftsführerin des Branchenverbands FAMAB, zusammen. »Hersteller, die zig Produktdetails vorstellen, werden weniger Erfolg haben als solche, die klare Kernbotschaften senden.«

Langfristige Zusammenarbeit, nachhaltige Konzepte

Nachhaltigkeit ist ein Trend, den die meisten Besucher zunächst nicht wahrnehmen, der sich aber positiv auf den Geldbeutel des Ausstellers und die Umwelt auswirkt: Alle vorgestellten Standkonzepte arbeiten mit minimalem Materialeinsatz. Bei Kohlhaas sind es gerade einmal 1.024 Schaumstoffkugeln, die die großzügige räumliche Anmutung des Messestandes schaffen. AEG setzt mit seinem Konzept darauf, dass der Stand bei mehreren Messen und in unterschiedlicher Größe eingesetzt werden kann. Außerdem lassen sich Alltagsmaterialien wie Handtücher auch in ganz anderem Zusammenhang wiederverwenden. Und im Fall Mercedes steckt der größte Aufwand in der Programmierung der Videoprojektionen. Die Beamer stammen aus dem Mietfundus und das Automodell kann wiederholt zu unterschiedlichen Anlässen eingesetzt werden.

Messeauftritte stiften hohen Nutzen, sind aber gleichzeitig auch kostspielig. Deshalb ist es sinnvoll, langfristig mit einem Standbaupartner zusammenzuarbeiten. Als Fachmann für auftrittsstarke Entwürfe organisiert er auch eine kosteneffiziente Realisierung des Konzepts. Kostensenkend wirkt sich beispielsweise aus, bereits zu Beginn der Planung Häufigkeit und Größenvariabilität der Einsätze zu berücksichtigen. Dann kann das Messebauunternehmen beurteilen, welche Bauteile individuell gefertigt werden bzw. an welchen Stellen auf bestehende Messebau-Systeme zurückgegriffen werden kann.

Noch nicht erhältlich, aber schon Wind und Wetter ausgesetzt: der neue »Citan«.

Bei der Umsetzung eines erfolgreichen Messeauftritts sind die Mitglieder des FAMAB e. V. die qualitätsgeprüften Partner. Unter **www.famab.de** finden Aussteller nützliche Informationen wie Briefing- und Kostenchecklisten. Unterstützt vom Suchagenten können sie auch nach Dienstleistern recherchieren. Brauchen Aussteller noch Anregungen für ihren nächsten Auftritt, so geben zum einen die Preisträger des ADAM **(www.adam-award.de)** Orientierung. Zum anderen hilft auch das Ereignisfeld **(www.ereignisfeld.com)** weiter, eine internetbasierte Rechercheplattform, auf der man stöbern und sich inspirieren lassen kann. Und wem die Nachhaltigkeit am Herzen liegt, der achtet einfach auf das Siegel »Sustainable Company«.

Uta Goretzky

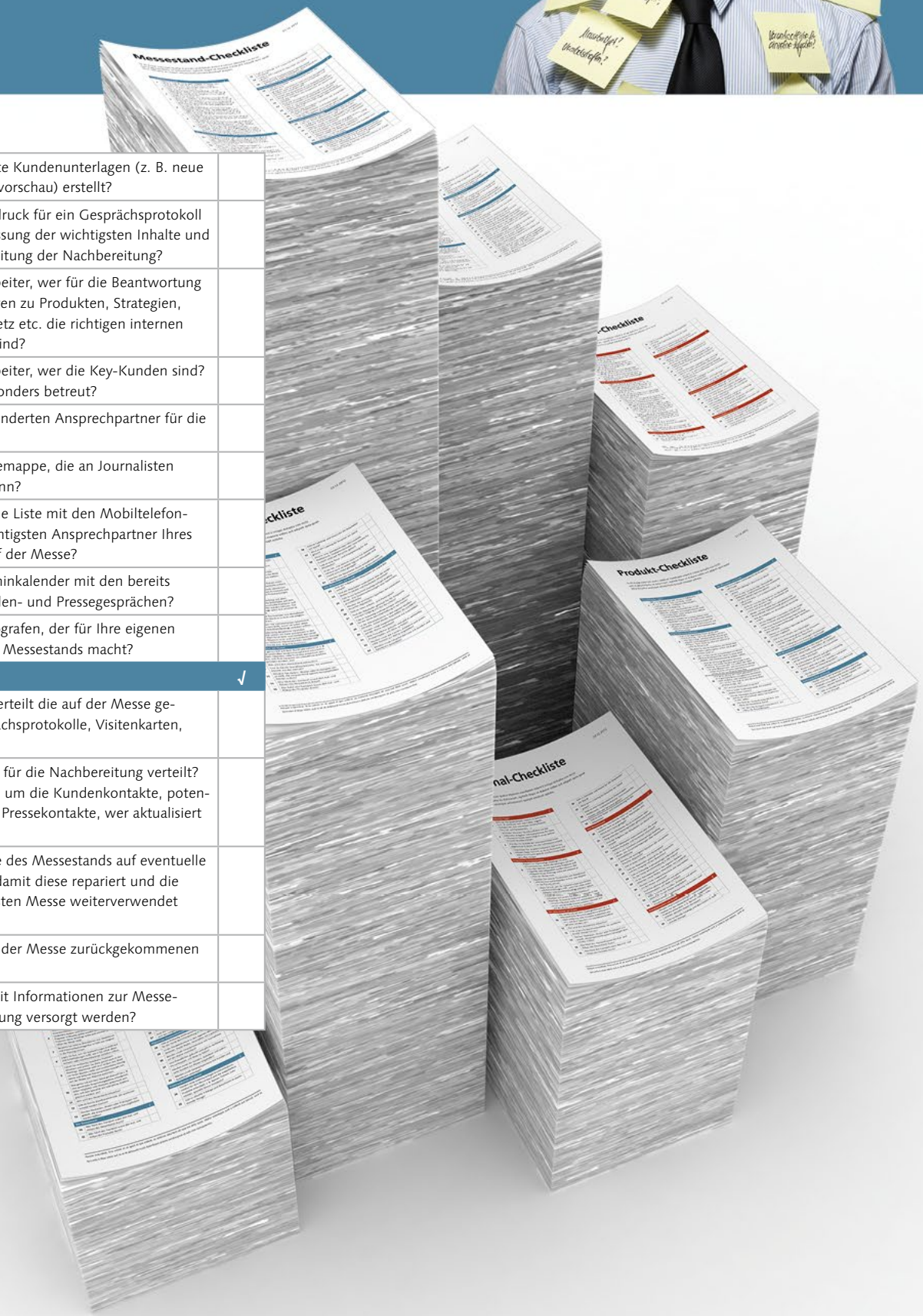
Messe-Checkliste für

Es gibt zahlreiche Messe-Checklisten. Manche sind nützlich.

Sie richten sich aber in der Regel an die für einzelne Aufgabenbereiche Verantwortlichen: Standbau, Standpersonal, Produkte, Kommunikation, Catering etc. Wir haben eine Liste mit Tipps und Fragen für diejenigen zusammengestellt, die die Verantwortung für das Ganze haben und für den Erfolg eines Messeauftritts geradestehen.

	Grundsätzliche Tipps:	√
1	Teilen Sie das Gesamtprojekt »Messe« in Teilbereiche ein (z. B. Stand inkl. Auf- und Abbau, Logistik, Produkte inkl. Auf- und Abbau, Kommunikation, Personal- und Reiseplanung).	
2	Ernennen Sie einen Verantwortlichen mit klar definierten Aufgaben und Kompetenzen für diese Teilbereiche sowie, wenn möglich, einen stellvertretend Verantwortlichen.	
3	Erstellen Sie mithilfe der Verantwortlichen einen allgemeinen Zeitplan, der alle Teilbereiche umfasst.	
4	Vereinbaren Sie zu jedem Teilbereich Milestones inklusive fester Termine, an denen Fortschritt und Status des Projekts geprüft und Entscheidungen getroffen werden.	
5	Machen Sie regelmäßige Meetings mit den Verantwortlichen, damit alle Beteiligten auf dem Laufenden bleiben und eventuelle Probleme rechtzeitig gelöst und Engpässe vermieden werden. Die Frequenz dieser Meetings sollte sich erhöhen, je näher die Messe rückt.	
6	Beziehen Sie externe Dienstleister wie Messebauer und Kommunikationsagentur so früh wie möglich in die Planung mit ein.	
7	Legen Sie fest, wer die Vorbereitungen koordiniert und Entscheidungen trifft, wenn Sie selbst abwesenheits- oder krankheitsbedingt ausfallen sollten.	
8	Lassen Sie rechtzeitig detaillierte Packlisten schreiben und prüfen Sie diese gemeinsam in den Meetings. Manchmal sieht man einfach den Wald vor lauter Bäumen nicht und vermeintliche Kleinigkeiten wie fehlende Namensschilder können auf der Messe zum Ärgernis werden.	
	Der Messestand:	√
9	Was genau soll auf dem Stand geschehen? Ist z. B. eine geschützte Besprechungskabine erforderlich, sollen möglichst viele Produkte präsentiert werden, soll dem Besucher ein interaktives Erlebnis geboten werden?	
10	Wer wird den Messestand entwerfen?	
11	Gibt es bereits Standbauelemente, die wiederverwendet werden können?	
12	Werden Neuheiten, Muster oder Prototypen vorgestellt, die entsprechend optisch hervorgehoben werden sollten?	
13	Wer führt den Transport sowie den Auf- und Abbau des Messestands durch?	
14	Wer führt den Transport sowie den Auf- und Abbau der Produkte durch?	
15	Gibt es Getränke und Snacks für die Mitarbeiter am Stand?	
16	Wird es ein Catering für Besucher am Stand geben?	
17	Wird es eine Standpromotion (Messerabatt, Wettbewerb, Gratiseintrittskarte, Give-aways) für Kunden und/oder Besucher geben?	
	Die Mitarbeiter am Stand:	√
18	Gibt es eine Reise- und Hotelplanung für die Mitarbeiter?	
19	Ist die An- und Abreise nicht nur zur Messestadt, sondern auch an jedem Tag zur Messehalle und zurück zum Hotel geregelt?	
20	Werden die Mitarbeiter durch einheitliche Kleidung und/oder Namensschilder gekennzeichnet?	
21	Sind die Aufgaben der Mitarbeiter am Stand klar verteilt?	
22	Sind die Mitarbeiter ausreichend über die ausgestellten Produkte und Neuheiten informiert?	
23	Gibt es zur Sicherheit (mehrsprachige) Briefing Books, also Zusammenfassungen über Neuheiten, grundsätzliche Aussagen u. ä. für die Mitarbeiter?	
24	Werden die wichtigsten Sprachen der erwarteten Besucher abgedeckt?	
25	Sind die Mitarbeiter geschult für die Ansprache und den Umgang mit den Besuchern?	
26	Gibt es einen Arbeits- und Pausenplan?	
	Allgemeine Kommunikation:	√
27	Gibt es frühzeitig (mehrsprachige) Informationen für die Vorab-Berichterstattung in der Presse?	
28	Werden vorab Gesprächstermine mit Journalisten auf der Messe vereinbart?	
29	Ist die Messeteilnahme in den eigenen Medien (Website, Social Media, Newsletter etc.) präsent?	
30	Sind Pressefächer gebucht und gibt es rechtzeitig Pressemappen, um diese zu füllen?	
31	Werden die Kunden, Zulieferer und potenzielle Kunden zur Messe eingeladen?	
32	Werden Gesprächstermine mit Kunden und Zulieferern vereinbart?	
	Kommunikation am Stand:	√
33	Werden neue (mehrsprachige) Kommunikationsmedien für den Messestand und die ausgestellten Produkte entwickelt, z. B. Banner, Fahnen, Infoschilder, spezielle Messe-Handouts?	
34	Gibt es aktuelle Kataloge und Broschüren in ausreichender Menge?	

Manager



35	Werden gesonderte Kundenunterlagen (z. B. neue Preisliste, Produktvorschau) erstellt?	
36	Gibt es einen Vordruck für ein Gesprächsprotokoll zur schnellen Erfassung der wichtigsten Inhalte und effektiven Vorbereitung der Nachbereitung?	
37	Wissen alle Mitarbeiter, wer für die Beantwortung von kniffligen Fragen zu Produkten, Strategien, Preisen, Händlernetz etc. die richtigen internen Ansprechpartner sind?	
38	Wissen alle Mitarbeiter, wer die Key-Kunden sind? Werden diese besonders betreut?	
39	Gibt es einen gesonderten Ansprechpartner für die Presse?	
40	Gibt es eine Pressemappe, die an Journalisten verteilt werden kann?	
41	Gibt es eine interne Liste mit den Mobiltelefonnummern der wichtigsten Ansprechpartner Ihres Unternehmens auf der Messe?	
42	Gibt es einen Terminkalender mit den bereits vereinbarten Kunden- und Pressegesprächen?	
43	Gibt es einen Fotografen, der für Ihre eigenen Medien Bilder des Messestands macht?	
Messenachbereitung:		**√**
44	Wer sichtet und verteilt die auf der Messe gesammelten Gesprächsprotokolle, Visitenkarten, Kataloge, etc.?	
45	Sind die Aufgaben für die Nachbereitung verteilt? Wer kümmert sich um die Kundenkontakte, potenzielle Kunden, die Pressekontakte, wer aktualisiert die Datenbank?	
46	Wer prüft die Teile des Messestands auf eventuelle Beschädigungen, damit diese repariert und die Teile bei der nächsten Messe weiterverwendet werden können?	
47	Wer prüft die von der Messe zurückgekommenen Produkte?	
48	Kann die Presse mit Informationen zur Messenachberichterstattung versorgt werden?	

Mitarbeitergespräche

Kritik wird in unserem Kulturkreis und speziell im Arbeitsleben schnell geäußert. Wir sind darauf konditioniert, auf Fehler und Negatives zu achten und darauf zu reagieren. Positives fällt entweder gleich durch unser Wahrnehmungsraster oder erscheint nicht der Erwähnung wert. Ganz nach dem schwäbischen Motto:

»Nicht geschimpft ist genug gelobt.«

Stellen Sie sich vor, Sie führen Ihre jährlichen Personalgespräche mit Ihren Mitarbeitern und gehen alle Punkte durch, die im letzten Jahr nicht so gut gelaufen sind, wie Sie das gern gehabt hätten. Anschließend bitten Sie Ihre Mitarbeiter um Vorschläge, wie sie diese Defizite beheben könnten. Was denken Sie, wie es an diesem Punkt Ihres Gesprächs um die Motivation und den kreativen Ideenfluss Ihrer Mitarbeiter bestellt ist?

Und jetzt stellen Sie sich bitte vor, Sie hätten sich angewöhnt, bei Ihren Mitarbeitern auf Situationen zu achten, in denen ihnen etwas gut gelungen ist. Sie würden gemeinsam eruieren, wie dies gelungen ist, und darüber nachdenken, wie die Mitarbeiter diese Erfahrungen für andere Aufgaben nutzen und auch anderen vermitteln könnten.

Anerkennung und Wertschätzung zu bekommen zählt zu den Wachstumsbedürfnissen des Menschen. Wer anerkannt und wertgeschätzt wird, ist eher bereit, seine Fähigkeiten und sein Potenzial zum Wohl des Ganzen auszuschöpfen. Die Betonung von Fehlern und Unzulänglichkeiten wird in Mitarbeitergesprächen gern eingesetzt, um Fragen nach Gehaltserhöhungen im Keim zu ersticken. Leider ist der Preis hoch, den man dafür zahlt: Er beinhaltet alle Konsequenzen aus der Demotivation des Mitarbeiters.

Eine neuere Art der Mitarbeiterführung wäre es, seine Mitarbeiter nicht nur danach zu beurteilen, ob sie sich in die Richtung entwickelt haben, die die Führungskraft im Kopf hat, sondern Lernen und Entwicklung als etwas Gegenseitiges zu betrachten. Das setzt die Bereitschaft der Führungskraft voraus, sich von den Fähigkeiten und Vorgehensweisen der Mitarbeiter überraschen zu lassen und sie als Ergänzung der eigenen Sicht der Dinge zu betrachten.

Das geht von der Annahme aus, dass es keine richtige Sichtweise gibt, sondern jeder Mensch seine

Aber was können Sie konkret tun, um Ihre Mitarbeiter in ihren Stärken zu unterstützen

Nutzen Sie doch die Zeit bis zu den nächsten Mitarbeitergesprächen, um Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Entwicklung vor dem Hintergrund folgender Fragen zu beobachten:

1. *Was beeindruckt Sie bei Ihrem Mitarbeiter/Ihrer Mitarbeiterin? (Geben Sie sich nicht mit einer Antwort zufrieden.)*

2. *Was kann er oder sie besonders gut? (Und auch hier: Suchen Sie nach mehreren Antworten.)*

3. *Was hat er oder sie in letzter Zeit gelernt?*

4. *Welche Veränderungen haben Sie bei ihm oder ihr in letzter Zeit beobachtet?*

5. *Woran merkt dieser Mitarbeiter/diese Mitarbeiterin, dass Sie ihn oder sie wahrnehmen?*

6. *Wie merkt er/sie es?*

7. *Was haben Sie getan, damit er/sie sich entwickeln kann?*

8. *Was haben Sie von ihm oder ihr gelernt?*

9. *Wie merkt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin, dass Sie etwas von ihm/ihr gelernt haben?*

10. *Was machen Sie seitdem anders?*

11. *Wer merkt das woran?*

12. *Haben Sie eine Idee, was er/sie einmal ausprobieren sollte, um etwas Neues zu erfahren oder zu lernen?*

Die Fragen sind dem Beratungstool »Solution-Poker« (Ferrari-Beratung) entnommen.

eigene Landkarte der Welt besitzt, die er aus seiner individuellen Persönlichkeit und seinen Erfahrungen, Kenntnissen, Werten und Überzeugungen (bewusst oder unbewusst) gezeichnet hat. Auch dass der Austausch dieser Landkarten ein viel umfassenderes Bild der Welt zeichnet und das Ganze größer wird als die Summe seiner Teile.

Dann verschiebt sich der Aufgabenschwerpunkt einer Führungskraft vom Kontrollieren der Mitarbeiter zum Schaffen einer Atmosphäre bewusster Achtsamkeit, die es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Potenziale zum Wohle des Unternehmens auszuschöpfen. Das bedeutet, Verantwortung abzugeben und Vertrauen in die Mitarbeiter zu entwickeln. Es verlangt eine gewisse Öffnung für den Ansatz, Mitarbeiter nicht nur nach Stellenprofilen, sondern auch nach Fähigkeiten und Interessen einzusetzen bzw. sie sich mit der Maßgabe der Nützlichkeit für das Unternehmen ihre Aufgaben selbst suchen zu lassen.

Grundsätzlich ist es dabei nützlich, davon auszugehen, dass es in der Natur des Menschen liegt, eigenverantwortlich etwas Sinnvolles in einem guten Miteinander schaffen zu wollen.

Zentrale Führungsaufgabe ist es dann, einen klaren Rahmen in Form von einer Vision, Unternehmenszielen und Werten vorzugeben, in dem sich die Mitarbeiter eigenverantwortlich entfalten und einbringen können.

Das stärkenorientierte Vorgehen ist nicht neu und basiert auf dem lösungsfokussierten Ansatz von Steve de Shazar und Insoo Kim Berg. Seine Umsetzung in den Unternehmensalltag ist jedoch immer noch neu. Und so konnte noch 2011 das Unternehmen 3M durch dessen Anwendung in der Personalarbeit in seinem Projekt »Build on Strength« dafür den Innovationspreis bei der Fachmesse »Zukunft Personal« in Empfang nehmen.

Anja Müller

Messen 2013

RELOADED ...

Das Jahr 2012 nähert sich seinem Ende. Die Tage werden kürzer und erinnern uns an den bevorstehenden Jahreswechsel und die Notwendigkeit, das Messejahr 2013 zu planen. Wo müssen wir als Aussteller präsent sein (und sei es nur, weil die Konkurrenz auch dort sein wird), welche Messen reicht es zu besuchen und welche können wir schlicht ignorieren? Schon der Blick auf den Messekalender ist erschöpfend: 2013 warten Hannover Messe, Aluminium, Fakuma, SPS IPC Drives, Valve World, MessTec, Techno-Pharm, Sensor+Test, IAF, CeMAT, Tire Expo, Intersolar, Metav, bauma, Agritechnica, Motek, intec und viele andere auf uns – und das sind nur die Inlandsmessen!

Natürlich gibt es jedes Jahr wieder gute Gründe für die Teilnahme an diesen und den Besuch anderer Messen. Aktuelle Trends beobachten, Innovationen entdecken, Kunden finden undsoweiterundsofort. Aber was bleibt uns persönlich wirklich übrig nach all den schier unzähligen Tagen des Herumstehens und Herumlaufens in schlecht klimatisierten Messehallen mit zu vielen geschüttelten Händen, falschen Lächeln und schnell wieder vergessenen Namen? Haben Sie schon eine schlagkräftige Gegenstrategie entwickelt zu den zahllosen Messe-Events, Get Togethers, Socialisings, Business Talkings, Coffee Drinkings, Contact Knüpfings und Dummschwätzings? Ich ja. Meine Lösung lautet: Ich besuche im nächsten Jahr ***noch mehr Messen!***

Aber nicht etwa die branchenüblichen! Nein, ich werde ganz bewusst Kontrapunkte setzen, wirklich Neues kennenlernen und meinen Horizont erweitern. Und dabei folge ich dann ganz nebenbei auch noch den Regeln der Cross Industry Innovation: Ich schaue über meinen eigenen Tellerrand hinaus und lasse mich von anderen Branchen und Themen für meine eigene Arbeit inspirieren! Eine tolle Sache!

So werde ich auf der ***infa kreativ*** in diversen Workshops mein künstlerisches Talent erforschen. Danach besuche ich die ***Schnipp Schnapp.*** Hier bekomme ich nämlich nicht nur »Interessantes und Innovatives aus Zwirn, Wolle und Garn, Textilien, Perlen, Bernstein, Bänder, Knöpfe und Filz« geboten, sondern kann zwischendurch bei Kaffee und Kuchen darüber nachdenken, ob ein Schnittmuster für Sommerkleider auch als Vorlage für eine Anzeigengestaltung dienen kann.

Wenn Ihnen der Sinn nicht nach Basteln und Nähen steht, begleiten Sie mich doch auf die ***InterKarneval*** und informieren Sie sich über die neuesten Trends in Sachen Schunkelmusik und Karnevalsumzugswurfmaterial. Da könnte durchaus eine Anregung für Ihre nächsten eigenen Messe-Give-aways mit dabei sein. Oder bringen Sie Ihrer Frau ganz ohne innovative Nebengedanken ein paar Blumen von der ***Floriga*** mit, Wellness-Gutscheine von der ***Lifetime-Beauty*** oder etwas Schönes zum An- bzw. Ausziehen von der ***Hot Under.***

Mutige Business-Body-Art-Trendsetter finden mich auf der ***Tattoo Convention*** und den ***Oberbayrisch-Internationalen Tattoo- und Körperkunst-Tagen.*** Alternativ können wir aber auch gemeinsam den Grad unserer Sportlichkeit auf der ***fit for life*** oder der ***g'sund*** ermitteln. Und nebenbei diskutieren, ob sich ein Laufband im Büro nicht nur für das spontane Fitnesstraining am Arbeitsplatz, sondern auch für die Stromversorgung des Bürocomputers nutzen lassen könnte. Danach geht's dann zum Mittagessen auf die ***Sachsenback*** und später zum Snack zwischendurch auf die ***Fleifood***. Fallen Sie mit mir zusammen in den ***ökoRausch*** und helfen Sie mir, neue, spannende Problemlösungen auf der ***Landeskaninchenschau*** und dem ***Echtdampf-Hallentreffen*** zu finden. Oder sind Sie im oberen Management tätig und möchten lieber auf die ***Demogolf?*** Ich werde mir auf jeden Fall die ***Glücksmomente*** anschauen – wer weiß wozu mich das alles inspirieren wird?

Wenn ich irgendwann von all dem ***Para Vital*** erschöpft bin, erkundige ich mich auf der ***Altenheim Pflege*** oder den ***Arnberger Seniorentagen*** über das Leben nach den Messen. Auf die ***Leben und Tod*** und den ***Reutlinger Friedhofstag*** verzichte ich jedoch. Man soll es ja auch nicht übertreiben. Lieber tanke ich frische Energie auf der ***Energetika*** und der ***Eso-natura.*** Derart gestärkt geht es flugs weiter zur ***YogaExpo.*** Danach bin ich so entspannt, dass ich Sie einladen möchte, den Jahresurlaub mit mir zusammen auf der ***FERIEN-Messe*** zu verbringen. Und während eines Kurzurlaubs auf der ***Euro Attractions Show*** könnten wir gemeinsam herausfinden, wie die Antriebstechnik einer Achterbahn dazu beitragen kann, die Abstimmungsprozesse zwischen Agenturen und Kunden zu beschleunigen.

Überlegen Sie es sich. Ich düse jetzt jedenfalls noch schnell zur ***Christmasworld*** und finde heraus, was dieses Jahr unbedingt an meinem Weihnachtsbaum hängen muss.

In diesem Sinne grüßt Sie herzlich

Gina Wilbertz ■

Buchempfehlungen

33 Erfolgsprinzipien der Innovation

Oliver Gassmann und Sascha Friesike, Hanser Verlag

Primadonna-Prinzip, Methusalem-Prinzip oder Bonbon-Prinzip:

Was das mit Innovationsmanagement zu tun hat? Sehr viel, wie Sie nach der Lektüre dieses etwas anderen Buches über Innovation feststellen werden. Dieser Ratgeber bietet eben nicht zum wiederholten Male Tipps nach dem Motto »So werden Sie innovativ« an. Das Buch ist in 33 Kapitel, die Prinzipien der Innovation, unterteilt und macht damit klar, dass es nicht den einen, den Königsweg im Innovationsmanagement gibt. Die Autoren weisen auch ausdrücklich darauf hin, dass sich die Prinzipien zum Teil sogar widersprechen. Andere lassen sich dafür wiederum miteinander kombinieren. Was möglich ist, ist mehr eine Frage des Umfeldes. Jedes Prinzip wird mit bekannten aber auch mit weniger verbreiteten Beispielen in Zusammenhang gebracht und auf diese Weise sehr unterhaltsam und nie belehrend dem Leser vermittelt. Komplexe Zusammenhänge werden verständlich dargestellt und es macht Spaß, das Buch zu lesen. Zu jedem Prinzip gibt es zum Schluss noch weitere Buchempfehlungen. Auf jeden Fall ein kurzweiliges Werk für alle, die sich einen Innovationsvorsprung verschaffen wollen.

Radikale Innovation

Jens-Uwe Meyer und Sascha Friesike, Verlag Businessvillage

»Draußen verändert sich die Welt, drinnen verändert sich die Powerpoint-Präsentation. Draußen wird die digitale Revolution ausgerufen, drinnen der Abstimmungsprozess neu aufgesetzt. Draußen sind Rebellen dabei, neue Märkte zu erobern, drinnen überlegen Manager, wie sie sich absichern, bevor sie handeln.«

Das Buch ist voll mit diesen zum Teil sehr markigen Statements. Und gerade das zeichnet das Buch aus. Jens-Uwe Meyer, ein anerkannter Innovationsexperte, weiß wo von er redet und er redet nicht um den heißen Brei herum. Er zeigt, warum es vielen Unternehmen einfach nicht gelingen will – oder kann – innovativ zu sein, obwohl sie es womöglich sogar wollen. Die Frage lautet, warum schaffen es einzelne Unternehmen mit radikalen Innovationen Märkte komplett zu verändern oder neue Märkte für sich zu entdecken, während die meisten anderen Unternehmen über die Produktion von Me-too-Produkten nicht hinauskommen? Der Autor zeigt in diesem Buch, was inkrementelle von radikalen Innovationen unterscheidet und erläutert leicht verständlich, welche unternehmensinternen Bedingungen für radikale Innovationen förderlich oder eher hinderlich sind. Das Buch ist provokativ, bestimmt auch polarisierend, aber es enthält auch im zweiten Teil eine durchaus konkrete Methodik zur systematischen Entwicklung auf dem Weg zur radikalen Innovation. Wenn man es will.

Gastautoren dieser Ausgabe

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns.
Wir senden Ihnen gern:

Wachstum trotz Krise?

- *Open Innovation – die Innovationskultur der Zukunft*
- *Internationale Fachpressearbeit – weltweit glaubwürdig*
- *Hybrid und Hydraulik – was steckt drin, was hat Sinn?*

Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht ...

- *Werteorientierte Führung – ein Weg zu nachhaltiger Wertschöpfung (Wertekommission e. V.)*
- *Blue Competence – Technik für Nachhaltigkeit (VDMA)*
- *Belastbare Fakten statt »Green-Washing« – die Bedeutung der Environmental Product Declaration (EPD) für die B2B-Kommunikation (brands & values)*

Redaktion fluidmanager:
amedes gbr – agentur für kommunikation
und unternehmensentwicklung

Tel: 02242 90166-0
Email: bestellung@fm-fluidmanager.com

Uta Goretzky ist Pressesprecherin des FAMAB, Verband Direkte Wirtschaftskommunikation e. V. Mit rund 250 qualitätsgeprüften Mitgliedern repräsentiert er etwa 70 % des Umsatzes, der mit Messeauftritten, Marketing-Events und Markenarchitektur in der Bundesrepublik getätigt wird. Mit seinen Awards ADAM & EVA kürt er jährlich die Benchmarks der Direkten Wirtschaftskommunikation Deutschland, mit DAVID beleuchtet er das Potential, das im Nachwuchs der Branche steckt. Als Förderer nachhaltigen Wirtschaftens in der Branche hat er das Zertifikat »Sustainable Company powered by FAMAB« etabliert.

Prof. Dr. David Scheffer ist seit 2008 wissenschaftlicher Leiter der Neuro IPS® Methode, geschäftsführender Gesellschafter der Massine Scheffer GmbH in Berlin und Professor für Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie an der NORDAKADEMIE, Hochschule der Wirtschaft. Nach dem Studium der Psychologie an der Universität Osnabrück betrieb er zwischen 1992 und 2008 Grundlagenforschung in Osnabrück und Hamburg zu impliziten Persönlichkeitssystemen und veröffentlichte zahlreiche Fachbeiträge in nationalen und internationalen Publikationen. Daneben übernahm er Beratungsmandate in den Bereichen Personalauswahl, Mitarbeitermotivation, Organisationsentwicklung und Marketingforschung in namhaften Unternehmen.

Gerald Scheffels berichtet als freiberuflicher Fachjournalist regelmäßig über Neuentwicklungen in der mobilen und stationären Antriebstechnik – u. a. in den Fachzeitschriften »Automobil Industrie«, »f+h Fördern und Heben« und »IVT Industrial Vehicle Technology«.

Impressum

V.i.S.d.P.: *Sonja und Jürgen Schöntauf, amedes GbR*
Redaktion: *Sonja Schöntauf, Jürgen Schöntauf, Gina Wilbertz, Anja Müller*
Grafik und Layout: *Daniel Michaelsen*
Lektorat: *Dr. Hildegard Mannheims*
Erscheinungsweise: *halbjährlich*
Bildnachweise: *Shutterstock Images*
Druck: *Silber Druck oHG, www.silberdruck.de*

Copyright: *amedes gbr – agentur für kommunikation und unternehmensentwicklung*
Inhaber: *Sonja und Jürgen Schöntauf*
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, digitale Verwendung und Vervielfältigung jeder Art (auch auszugsweise) nur mit schriftlicher Genehmigung der amedes gbr – agentur für kommunikation.

Kontakt: *fluidmanager, % amedes gbr, Untere Hardt 7, 53773 Hennef*
Tel.: +49 2242 90166-0
info@fm-fluidmanager.com
www.fm-fluidmanager.com

www.amedes.de

MIX Papier FSC FSC® C044084

Print CO2 kompensiert
Id-Nr. 1217826
www.bvdm-online.de

Formeln sagen, warum Technik funktioniert!

Wer Technik kauft, will wissen, wie sie funktioniert.
Werben Sie deshalb dort, wo Praxisnähe das Konzept bestimmt:
in fluid – der Fachzeitschrift für den Anwender Ihrer Technik.

fluid lädt zum Lesen ein: Durch ansprechende Titelgestaltung, durch ausgewogene Themenmischung, durch lesefreundliche Beiträge und aktuelle Informationen. Überzeugen Sie sich! Das fluid-Konzept ist Basis Ihres Werbeerfolgs!

fluid bewegt – Uns macht keiner etwas vor, höchstens etwas nach

verlag moderne industrie
erfolgsmedien für experten

verlag moderne industrie GmbH
Justus-von-Liebig-Str. 1
86899 Landsberg

Tel. 08191/125-0
Fax 08191/125-483
www.mi-verlag.de