

Innovativ führen

»Führen ohne Anwesenheitspflicht«



GENERATION Y ANTE PORTAS

Dialog auf Augenhöhe



SOZIALE NETZWERKE IN UNTERNEHMEN

Reine Zeitverschwendung?

Mit Gastbeiträgen von:

Internationale Hydraulik Akademie (IHA), Pi Alpha Technikommunikation, Umantis AG, Oliver Gassmann und Sascha Friesike

Liebe Leserinnen und Leser,



Jürgen Schöntauf

viele von Ihnen kennen das Problem: Dringend schlägt Wichtig. Es gibt viele wichtige Tätigkeiten, denen man sich »endlich einmal« widmen müsste. Und jedes Mal kommt dann doch wieder das Tagesgeschäft dazwischen. Oder die Geschäftsreise nach China. Oder nach Indien. Oder auch nach Hochgurgl (liegt in Tirol, wie ich inzwischen gehört habe). Aus eigener Erfahrung mit unseren Kunden weiß ich, wie schwierig es ist, Termine für Positionierungworkshops, die Entwicklung von Leitsätzen oder Unternehmenszielen oder Gespräche zur aktuellen Kommunikationsstrategie zu finden. Der Redakteur einer großen Fachzeitschrift erzählte mir, dass Geschäftsführer inzwischen den Samstag-Abend oder sogar den Sonntag als Interviewtermin bevorzugen, weil sie sich außer am Wochenende kaum je Zeit für ihre Öffentlichkeitsarbeit nehmen können.

Und dann lese ich das Buch von Detlef Lohmann »... und mittags geh ich heim« und kann es kaum glauben. Detlef Lohmann verteilt jeden Tag persönlich die Post im Unternehmen, um mit seinen Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben.

Gibt Verantwortung ab, um selbst nicht im, sondern am Unternehmen arbeiten zu können. Postverteilen als Führungsinstrument ist nicht das einzige Außergewöhnliche an seinem Führungsstil. Wir haben uns auf den Weg nach Engen im Landkreis Konstanz gemacht, um mit ihm persönlich zu sprechen. Lesen Sie ab Seite 4 unser Interview mit einem inspirierenden, innovativen Unternehmer.

Innovativen Führungsstil erfordert auch die Generation Y. Warum sie den Dialog auf Augenhöhe braucht und wie sehr sie sich für ihren Arbeitgeber zu engagieren bereit ist, wenn sie und ihr Arbeitsstil wertgeschätzt werden, erläutert unser Beitrag ab Seite 14.

Lassen Sie sich inspirieren.

Mit den besten Grüßen

Ihr

Jürgen Schöntauf



www.amedes.de

»Führen ohne Anwesenheitspflicht«

|S.4

Im Gespräch mit Detlef Lohmann

(Geschäftsführer von allsafe JUNGFALK und Buchautor)



Generation



ante portas

|S.14

SOZIALE NETZWERKE IN UNTERNEHMEN REINE ZEITVERSCHWENDUNG?



|S.28

Strategie & Methode

Fluid World

Kommunikation

Service

»Führen ohne Anwesenheitspflicht.« Im Gespräch mit Detlef Lohmann |S.4

Hydraulik bringt Mehrwert Zusatzfunktionen für die Landtechnik |S.24

Soziale Netzwerke in Unternehmen Reine Zeitverschwendung? |S.28

Wirklich wahr? Wie unsere eigene Wahrnehmung die Wirklichkeit beeinflusst |S.36

Vom Ford-Prinzip lernen Innovation heute |S.10

Ausbildungssituation in der Hydraulikbranche Im Gespräch mit Ulrich Hielscher (IHA) |S.26

Management 2.0 Drei von vier virtuellen Teams scheitern |S.32

Glosse

Generation Y ante portas Dialog auf Augenhöhe |S.14

Finde es selbst heraus! Schlüsselqualifikation Kreativität |S.19

Arbeitgeber profitieren von Vielfalt beim Personal Frauensache, Männerkram |S.20

Was Sie schon immer über Agenturen wissen wollten ... |S.34

»Führen ohne Anwesenheits

Im Gespräch mit Detlef Lohmann

(Geschäftsführer von allsafe JUNGFALK und Buchautor)



Detlef Lohmann

»Willkommen bei allsafe JUNGFALK«, amedes gbr, Sonja und Jürgen Schöntauf. Kaum haben wir das einstöckige Gebäude im Gewerbegebiet Engen betreten, stehen wir auch schon mitten im Unternehmen. Vom Eingangsbereich aus geben große Glasscheiben zur Linken Einblick in ein Großraumbüro, rechter Hand schauen wir in zwei Konferenzräume. In einem der beiden tagt eine größere Gruppe, es wird angeregt diskutiert. Frau Keinath, Assistentin der Geschäftsleitung, hat uns von ihrem Arbeitsplatz aus gesehen, begrüßt uns freundlich und bringt uns zu Detlef Lohmann. Sein Büro liegt nur durch eine verschiebbare Wand abgetrennt hinter den Konferenzräumen. Zum Büro von Frau Keinath und ihren Kolleginnen ist freie Sicht. Herr Lohmann erwartet uns: »Nach der langen Bahnfahrt haben Sie sicher Hunger. Wir haben etwas vorbereitet.« Beim Essen kommen wir schnell ins Gespräch.

■ Nebenan findet gerade ein Meeting statt ...

... ja, da laufen Verhandlungen mit einem Automobilkonzern, zweite, entscheidende Runde.

■ Ohne Sie?

Die brauchen mich nicht!

■ Wer führt die Verhandlung?

Die Sales-Mannschaft, die diesen Kunden betreut.

■ Sie haben offensichtlich großes Vertrauen in Ihre Mitarbeiter.

Man muss seinen Leuten etwas zutrauen, wenn man möchte, dass sie sich für das Unternehmen engagieren.



pflicht.«

■ Sind Ihre Mitarbeiter besonders mutig, dass sie freiwillig Verantwortung für eine so wichtige Verhandlung übernehmen?

Mutig ist nicht der richtige Begriff. Wer mit potenziellen Kunden verhandelt, braucht Selbstbewusstsein und Standing. Darin muss ich meine Mitarbeiter unterstützen. Dazu gehört Transparenz, zum Beispiel über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Wer weiß, dass er auf einen Auftrag nicht angewiesen ist, tritt, so sehr er sich den Auftrag auch wünscht, anders auf und verkauft unsere Produkte nicht unter Wert. In dem Moment, in dem ein Bestandskunde um Preise verhandelt, ist der Auftrag zu den alten Konditionen ohnehin verloren. Es gibt also nur etwas zu gewinnen, nichts zu verlieren.

■ Sie halten sich bewusst aus vielen Entscheidungen heraus. Ist es nicht gefährlich, Mitarbeitern so viel Entscheidungsfreiheit zu überlassen?

Na klar! Das muss man aushalten, wenn man Mitarbeiter dazu bringen will, eigenständig zu handeln. Vertrauen ist eine Vorschussleistung, zuerst geben, dann nehmen ... Das ist ein längerer Prozess, während dessen durchaus auch Fehler passieren, gegebenenfalls Kunden unzufriedener sind, sogar Umsätze sinken können. Man ist aber nicht glaubwürdig, wenn man erst vom eigenverantwortlichen Mitarbeiter spricht, sich im Zweifelsfall aber doch einmischt. So weiß jeder, dass er sich, wenn's brenzlig wird, doch auf den Chef verlassen kann. Wenn bei einer Verhandlung nicht zum Vertragsabschluss geführt hat, setze ich mich mit dem verantwortlichen Mitarbeiter zusammen. Wir reflektieren gemeinsam, woran es gelegen hat. Dabei lernen wir beide eine Menge. Wer Verantwortung abgibt, muss auch konstruktiv mit Fehlern umgehen

Erfolg ist eine Frage der Werte.

Verantwortung

ntlichen Halle ist nie ein M

Jeder von uns trägt für die ges
dass wir uns um ihr Wohlergehen kümme

ie Fähigkeiten hat, die im Mo

Grundlage jeder wahren Verant

Freiheit



können. Ich hatte lange Zeit einen Zettel mit einem Kernsatz auf meinem Schreibtisch kleben: »Mitarbeiter durch Fragen führen, keine Lösungen vorgeben!«



■ **In Ihrem Buch warten Sie gleich zu Beginn mit einer provokanten These auf: Ein Unternehmen, in dem hauptsächlich der Chef Entscheidungen trifft, wird früher oder später vor der Pleite stehen.**

Die klassische Pyramidenstruktur ist nicht mehr zeitgemäß. Bis vor etwa 40 Jahren hatte sie klare Vorteile, nicht zuletzt, weil nur wenige Menschen die notwendige Bildung hatten, um Entscheidungsträger zu sein. Die Mehrheit der Mitarbeiter führte Anweisungen aus und war damit zufrieden. Das hat sich grundlegend geändert: Menschen wollen mitgestalten und weil Dienstleistung als Wirtschaftsfaktor gegenüber der Produktion immer wichtiger geworden ist, sind »nur« Ausführende auch immer weniger gefragt. Bei engagierten Mitarbeitern, die Verantwortung übernehmen können und wollen, löst allerdings der klassische Alpha-Chef enorme Frustration aus. Sie verlassen das Unternehmen oder gehen in die innere Kündigung.

■ **Welche Organisationsstruktur hat allsafe JUNGFALK?**

Wir haben die klassische Pyramide auf den Kopf gestellt: Der Markt und somit die Kunden stehen im Organigramm ganz oben. Die Erfüllung der Kunden-

wünsche ist das Ziel aller Entscheidungen im ganzen Unternehmen. Die Spitze ist unten, wie bei einem Kreislauf, und bildet die Basis bzw. schafft Rahmenbedingungen, unter denen diese Kundenorientierung möglich ist und jeder Mitarbeiter sein Wissen und seine Ideen einbringen kann. Das ist unser wichtigster Erfolgsfaktor: die Flexibilität, mit der wir auf die Bedürfnisse unserer Kunden reagieren können.

■ **Gilt das Prinzip der Eigenverantwortung für alle Mitarbeiter?**

Ja, es gilt ausdrücklich für alle Mitarbeiter. Bei uns gibt es keine Abteilungen mehr, wir haben die Arbeit nach Prozessen organisiert. Das bedeutet zum Beispiel, dass Bestellungen in kürzester Zeit an die Produktion »durchgereicht« werden. Der Bereich Logistik & Service schaut nur, ob die entsprechenden Kapazitäten vorhanden sind. Das Team in der Produktion gewichtet die Aufträge dann selbst nach Termin, d. h. nach den Kundenbedürfnissen, und organisiert sich völlig selbstständig. Wer produziert, verpackt und versendet auch; wir haben weder eine Verpackungs- und Versandabteilung noch Lagerflächen, in denen fertige Produkte »liegenbleiben«. Durchschnittlich haben wir unsere Lieferzeit durch die Abschaffung der Abteilungen halbiert. Im Einzelfall kann das bedeuten, dass ein Kunde innerhalb von drei Tagen beliefert wird. Ein weiterer Vorteil: Da wir nicht auf Vorrat produzieren, müssen wir auch nicht regelmäßig Lagerbestände durch Rabattaktionen räumen.

■ **Wie haben Sie die Krise 2009 bewältigt?**

Viele Unternehmen hatten Liquiditätsprobleme, weil ihre Lager voll waren mit Produkten, die nicht mehr abgerufen wurden, Materialbestellungen bereits unterwegs waren etc. Da waren wir deutlich im Vorteil. Als wir feststellten, dass wir Umsatzeinbrüche bis zu 50% pro Monat hatten und nicht zu erkennen war, wie es sich weiter entwickeln wird, haben wir als Vorsichtsmaßnahme Anfang 2009 einen Gehaltseinbehalt diskutiert. Wir haben unseren Mitarbeitern vorgeschlagen, vorübergehend auf 10% ihrer Gehälter zu



verzichten mit der Garantie auf Rückzahlung, sobald wieder Gewinn gemacht wird. In einer geheimen Abstimmung stimmten 98% dafür! Das war ein überwältigender Vertrauensbeweis. Führungskräfte haben auf 15%, ich selbst auf 20% verzichtet. Schon im Dezember 2009 konnten wir alles zurückzahlen!

Und das Ganze hatte noch einen nachhaltigen Nebeneffekt: Unsere Mitarbeiter haben selbst Möglichkeiten zum Einsparen gesucht. Von vielen Ideen, die damals entstanden sind, profitieren wir bis heute.

■ Haben Sie in der Krise Mitarbeiter entlassen?

Wir haben Leiharbeiter entlassen, keine Festangestellten. Mit Leiharbeitern halten wir uns flexibel, bezahlen diese aber besser als ihre festangestellten Kollegen. Das sind ca. 50% mehr, als üblicherweise für Leiharbeit gezahlt wird. In Deutschland gibt es ja keinen gesetzlichen Mindestlohn. Dabei tragen Leiharbeiter mit ihren unsicheren Arbeitsplätzen und ihrer Flexibilität einen großen Teil des unternehmerischen Risikos. Das habe ich erst in der Krise wirklich begriffen.

■ Warum gehen so wenige Unternehmer Ihren Weg der Mitarbeiterführung und Strukturierung des gesamten Unternehmens?

Viele kleine und mittelständische Unternehmen leisten schon sehr viel, reden aber nicht darüber. KMU haben oftmals die innere Haltung: Nicht schwätzen, machen! In unserer Gegend gibt es viele Betriebe, die als kleine Schlossereien angefangen haben und aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung über die Jahre gewachsen sind. Sie sind es nicht gewohnt, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Kaum jemand geht unseren Weg der Mitarbeiterführung so vollständig und umfassend wie wir. Trotzdem gibt es in vielen Betrieben einen wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern, so dass sie sich sehr für ihren Arbeitgeber engagieren. Aber wie man führt, ist letztlich auch eine Frage der Unternehmerpersönlichkeit, jeder muss den Weg finden, der zu ihm passt. Ich habe mir immer wieder Unterstützung von außen geholt, nicht nur was die betrieblichen Strukturen betrifft, sondern gerade auch für die persönliche Weiterentwicklung.

■ allsafe hat auch erst vor einiger Zeit seinen Auftritt grundsätzlich verändert und ist offensiver in der Kommunikation geworden – nicht zuletzt mit Ihrem Buch, in dem Sie detailliert Einblick in Ihren Führungsstil geben.

Nun ja, offene Kommunikation macht transparenter und damit auch angreifbarer. Man wird stärker hinterfragt und muss sich gegebenenfalls auch kritisieren lassen. Dafür müssen Zeit und Konzepte reif sein.

ie ein Me
trägt für die ge
dass wir uns un
der Ver





... nicht, zu tun, was
Verantwortung,
... Punkt des anderen zu v
... Fähigkeiten hat, die

■ Was hat Sie bewogen, nun schon zum dritten Mal am Wettbewerb um das Prädikat »TOP JOB bester Arbeitgeber« teilzunehmen?

TOP JOB ist mit einem ausführlichen Benchmark verbunden, das ist immer nützlich, wenn man sich verbessern möchte. Die Auszeichnung ist natürlich ein Imagefaktor, unterstützt uns hier im ländlichen Raum aber auch ganz konkret bei der Suche nach Fachkräften. Da denkt der eine oder andere durchaus zweimal darüber nach, nach Engen zu ziehen. In unserer Gegend kommt ja erschwerend hinzu, dass viele Fachkräfte in die Schweiz pendeln, wo bis zu 30% höhere Löhne gezahlt werden.

■ Was tun Sie, wenn Sie mittags heimgehen?

Inzwischen ist es drei Uhr nachmittags ... wir brechen zum Betriebsrundgang auf. Auf den Gängen stehen Infotafeln mit Grafiken: Kennzahlen, Umsätze, Produktionszahlen, eine eigens entwickelte Kennzahl zu Lieferfähigkeit und Termintreue etc. Sie sind nicht einheitlich, sondern ganz unterschiedlich dargestellt. Detlef Lohmann erläutert: »Jeder Mitarbeiter wirft die Zahlen, für die er verantwortlich ist, selbst aus. So wird man mit seinen eigenen Ergebnissen viel intensiver konfrontiert, als wenn sie zentral erstellt und ausgehängt werden.« Während wir im Eingangsbereich stehen, kommen Mitarbeiter aus der Produktion, grüßen und verabschieden sich. Einen separaten Eingang gibt es nicht. Spontane Begegnungen und unkomplizierte Kommunikation sind wichtig bei allsafe JUNGFALK. Auch im Großraumbüro. Hier sitzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an kreisförmig angeordneten Schreibtischen, manche telefonieren. Trotzdem ist es erstaunlich ruhig, alle sind konzentriert bei der Arbeit, hier und da tauschen Kollegen Informationen aus. »Am Anfang war die Umstellung nicht leicht. Ich war vorher im Vertrieb. Jetzt bin ich hier für den gesamten Ablauf von der Kundenbetreuung und Bestellannahme über Kalkulation und Disposition bis zur Rechnungsstellung und Reklamationsbearbeitung verantwortlich«, sagt Dorothea Godzierz. Detlef Lohmann: »Seit wir diese Abteilung komplett umstrukturiert haben, hängt ein Sandsack drüben in der Produktion. Die Veränderungen für jeden Einzelnen waren enorm. Jeder musste neue Aufgaben übernehmen, andere abgeben. Da gab es in Mitarbeitergesprächen auch mal Tränen. Aber der Aufwand hat sich gelohnt. Das zeigt nicht nur der Erfolg, sondern auch das Klima in den Arbeitsgruppen.« Haben wir richtig gehört? Ein Sandsack? »Ja«, Lohmann lacht, »und ich bin froh, dass er nicht mein Konterfei trägt.« Im nächsten Raum blickt man in die Produktion. Ein paar junge Männer spielen Tischtennis, daneben steht

Mich um das kümmern,
was Chefsache ist:
das Unternehmen
weiterentwickeln.



... was man will; sie ist die
das zu tun, was man tun muss. Yehudi Menuhin

verstehen.

Was lang leben will, muss dienen, was aber beherrschen will, das lebt

im Moment verlangt werden. Henry Ford

ein Kicker. Hier hängt auch der Sandsack. Die Mitarbeiter organisieren sich selbst. Sie machen Pause, wenn sie Pause brauchen: zum Kaffeetrinken oder Essen, um ihre Kinder anzurufen oder eben zum Kickern oder Tischtennis spielen. Eine zentrale Zeiterfassung gibt es nicht. Hier wird darauf vertraut, dass jeder so lange arbeitet, wie er braucht, um seine Tagesaufgabe zu erledigen.

An einem Stehtisch stehen zwei junge Männer beim Kaffeetrinken. Beide sind Teamleiter. Klaus Menzer war ursprünglich Leiharbeiter. »Wie kam es, dass Sie Teamleiter geworden sind?« »Na ja, ich denke, weil ich meinen Job ganz gut gemacht habe, oder Chef?« Chef schmunzelt und bestätigt, »Ja, ich denke schon.« Beide wurden für ein Team von ca. 25 Produktionsmitarbeitern zuständig, nachdem sie eine zweijährige Weiterbildung zum Teamleiter gemacht hatten. »Wenn man Mitarbeitern neue Aufgaben zutraut, muss man ihnen auch das notwendige Know-how mitgeben.« Welcher Mitarbeiter was kann, ist in umfassenden Fähigkeitsprofilen zu jedem einzelnen zu sehen. Einsatzpläne, Weiterbildungen, Urlaubsvertretungen können so leicht geplant werden – und jeder findet schnell jemanden, den er um Rat fragen kann. Nach einem Rundgang durch die hellen und aufgeräumten Produktionsräume, in denen noch gearbeitet wird, und einem Besuch der Konstrukteure erreichen wir wieder den Eingangsbereich. Ein spannender Einblick in ein Unternehmen, das Ansätze vieler Managementkonzepte zusammenführt und erfolgreich umsetzt – und auf die Detlef Lohmann in der nächsten Auflage seines Buches verweisen wird.

Mitarbeiter durch
Fragen führen,
keine Lösungen
vorgeben!

Detlef Lohmann: »... UND MITTAGS GEH ICH HEIM
Die völlig andere Art, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen«,
ISBN: 370930475, Linde Verlag



Vom Ford-Prinzip

Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte, und von dem er sagt, dass er es schon immer haben wollte, wenn er es bekommt.

– Innovationsmanagement BMW



Hilti-Kunden wollen keine Bohrhammer, sie wollen Löcher. Kunden möchten Lösungen für Probleme, und das heißt im Fall des Bohrhammers, dass sie Löcher an den richtigen Stellen haben möchten, und das möglichst schnell. Hilti nahm das Problem ernst und beobachtete ausgesuchte Kunden bei der Montage von Trassen. Bei der Zeitmessung fiel auf, dass 62 Prozent der Zeit für einen Bohrvorgang auf Messungen und Markierungen verwendet wurden und nur 38 Prozent auf das Bohren selbst. Gleichzeitig erkannten die Hilti-Techniker, dass beim Mess- und Markiervorgang einfache Technologien wie der Meterstab zum Einsatz kamen und deshalb das Verbesserungspotenzial als hoch eingeschätzt werden konnte – ganz im Gegensatz zum Bohren selbst, bei

dem ein Hilti-Bohrhammer in vielen Bereichen schon an den physikalischen Grenzen arbeitet. Der »Sweet-spot« mit hohem Nutzenpotenzial und niedrigem Aufwand war gefunden. Beantwortet wurde er mit der Entwicklung eines Laserdistanzmessgeräts, das bereits nach wenigen Jahren mehrere hundert Millionen Euro Umsatz eingebracht hat.

Von Henry Ford stammt das Bonmot: »Hätte ich meine Kunden gefragt, was sie gern hätten, so hätten sie gesagt, ein schnelleres Pferd.« Den Kunden zu fragen, was er gern hätte, ist in vielen Unternehmen traurige Tradition. Zu oft werden Funktionen von Konkurrenzprodukten genannt, selten kommt es so zu wirklich großen Würfeln. Innovationen sollten nicht dem Ziel dienen,

bestehende Kundenwünsche zu erfüllen. Werden die Erwartungen erfüllt, so führt dies zwar zu zufriedenen Kunden; das reicht aber nicht aus, um die Kunden längerfristig an das Unternehmen zu binden. Bei günstigeren Angeboten wechseln Kunden schnell. Ziel müssen begeisterte Kunden sein! Erwartungen müssen übertroffen werden. Es reicht nicht aus, Kundenspezifikationen zu erfüllen. Nun melden sich an dieser Stelle stets die abgeklärten Marketingkollegen zu Wort und berichten, dass begeisterte Kunden eher selten sind. Umso besser, gerade dies bietet große Chancen.

Die große Herausforderung besteht darin, die Grundfunktionen eines Produkts, die der Kunde erwartet, nicht mit Zusatzfunktionen zu mischen. Eine intuitive und einfache Bedienung muss

lernen



»Hätte ich meine Kunden gefragt, was sie gerne hätten, so hätten sie gesagt, ein schnelleres Pferd.«

(Henry Ford)

garantiert werden. Um auch einmal ein negatives Beispiel aus dem Hause BMW zu nennen: Das iDrive als zentrales Bedienelement scheiterte in der 7er-Reihe, da es Basisanforderungen eines durchschnittlichen Kunden, jenseits der 50 Jahre, nicht erfüllen konnte. Allein der Wechsel vom Radio zum CD-Abspielgerät erforderte mehrere Schritte, die sich nicht intuitiv vollziehen ließen. Ein kompliziertes neues Produkt kann zwar die Techis begeistern, den häufig vorkommenden Durchschnittskunden aber auch derart abschrecken, dass er zur Konkurrenz abwandert.

Entwickeln, was man selber lieben wird

Wirklich erfolgreiche Firmen werden von Persönlichkeiten geführt, die Probleme sehen und lösen wollen.

Walt Disney begann, über Vergnügungsparks nachzudenken, als er sich darüber ärgerte, dass er keinen vernünftigen Ort fand, um seine Töchter auszuführen. Im Jahr 2004 schrieb der US-amerikanische Fernsehsender HBO Fernsehgeschichte. Bei der Verleihung der Emmys, der Fernseh-»Oscars«, erhielt die Mannschaft von HBO 124 Nominierungen und konnte 32 der begehrten Trophäen mit nach Hause nehmen. Vielleicht ein Rekord für die Ewigkeit, in jedem Fall aber ein Indiz dafür, dass Innovationen bei dem Sender, der uns Serien wie Sex and the City, Sopranos, Rome oder Entourage gebracht hat, eine besondere Rolle spielen. HBO hat das Fernsehen neu erfunden und Sendungen in neuer Qualität produziert – und das hochprofitabel. Dabei untersucht der Sender keine demogra-

fischen Zielgruppen, produziert keine ungenießbaren Talkshows, keine Gerichts-dramen und keine Reportagen über Teenagermütter, sondern stellt sich immer wieder drei einfache Fragen: Ist es anders? Ist es unverwechselbar? Ist es gut? HBOs Slogan trifft den Nagel auf den sprichwörtlichen Kopf: »It's not TV. It's HBO.«

Wer Innovationen entwickeln will, muss sich vornehmen, etwas zu schaffen, das er selber lieben wird. Es ist falsch, mit der Frage zu beginnen: »Wie kann ich innovativ sein?« Die Frage muss lauten: »Wie kann ich ein großartiges Produkt entwickeln, das ich selber lieben werde?« Der Komiker Seth Rogen fasste dieses Prinzip treffend zusammen: »You can guess all day as to what other people would like – but you know what you like.«

Die eigene Suppe auslöffeln

Die Entwicklung von Porsche sitzt im beschaulichen Weissach in der Nähe von Stuttgart. Die Landstraße nach Weissach ist, gelinde gesagt, überarbeitungswürdig. Sie ist voller Schlaglöcher, hat einen miserablen Belag, Buckel und Senken. Doch immer wieder konnte Porsche die lokalen Behörden dazu bewegen, die Straße nicht zu erneuern. Hunderte Porsche-Ingenieure nutzen die Straße täglich auf dem Weg zur Arbeit als Teststrecke. Für einen Entwickler ist es von entscheidender Bedeutung, ob er von der Marktforschung ein gut dokumentiertes Lastenheft mit den Kundenwünschen für die nächste Produktgeneration übermittelt bekommt oder ob er selbst als Anwender die Schwachstellen erkennt.

Selbst passionierter Kunde der eigenen Angebote zu sein, muss zur obersten Maxime eines jeden Unternehmens werden. Bevor ein Unternehmen anfängt, seine Kunden zu befragen, muss es sich selbst befragen: Weiß niemand in den eigenen Reihen, woran die eigenen Produkte krankten? Benutzen die Mitarbeiter die eigenen Innovationen nicht?

Aber Achtung: Weiter oben war die Rede von BMWs zunächst gescheitertem iDrive für die 7er-Reihe. Die New York Times spottete damals, dass BMW wohl nur 25-jährige New-Economy-Millionäre ins Auge gefasst habe. Tatsächlich war die Akzeptanz im angestammten 50-plus-Markt gering. Dabei wurde das Produkt intensiv bei den eigenen 50-plus-Mitarbeitern getestet. Man vergaß nur, dass diese technikverliebte Autofreaks und daher wenig repräsentativ waren. In jedem Geschäft ist man auf den Input seiner Kunden angewiesen. Wer nicht selbst Kunde sein kann, muss Energie investieren, um zu ergründen, wie seine Kunden mit dem eigenen Produkt umgehen. Wie wird es eingesetzt, wo wird es stehen, wie lange läuft es, wer benutzt es?

Es reicht nicht, Bedürfnisse zu befriedigen

Jahrzehntelang hieß es, dass Unternehmen Kundenbedürfnisse stillen müssen. Man unterschied explizite von latenten Kundenbedürfnissen. Um explizite Kundenbedürfnisse zu erheben, nahm man das Telefon in die Hand, rief den Kunden an und fragte: »Kunde, was möchtest du haben?« Latente Kundenbedürfnisse zu entdecken bedurfte bereits größerer Anstrengungen. So setzte man Kunden in Fokusgruppen zusammen und entlockte ihnen, was sie in einem anderen Rahmen nicht in Worte fassen konnten, trotzdem aber haben wollten.

Die Veränderungen, die solche Kundenbefragungen hervorbringen, sind in der Regel inkrementell und damit wenig spektakulär. Man stelle sich vor, was herausgekommen wäre, hätte Eduscho seine Kunden nach ihren Bedürfnissen befragt – bestimmt kein Starbucks. Und aus Suzuki wäre so auch kein Harley Davidson geworden. Die erfolgreichen Geschäftsmodelle der letzten Jahre wie Starbucks, Victoria'Secret oder Pixar bieten keine kleinen Veränderungen bereits bekannter Vorlagen, sondern gänzlich neue Gesamtkonzepte. Dazu müssen nicht nur Bedürfnisse der heutigen Kunden befriedigt, sondern die Präferenzen von zukünftigen Kunden entschlüsselt oder neu konstruiert werden. Auch Mini oder Bionade zeigen, wie sich dieses Prinzip erfolgreich anwenden lässt.

In der Automobilindustrie haben wir gute Erfahrungen mit dem Aufbau emotionaler Zukunftswelten gemacht: Für die Entwickler werden komplette Zukunftsräume gestaltet, zum Beispiel mit Möbeln und Accessoires für das Jahr 2025, in denen sie empathisch leben und arbeiten. Das erfordert einige Vorbereitung, kann aber sehr effektiv sein. Zahlreiche Patente und konkrete Produktideen sind so entstanden. Es geht nicht darum, Bedürfnisse zu stillen, sondern Kunden etwas zu bieten, das sie sich in Zukunft von jedem anderen Angebot wünschen werden.



Das Ford-Prinzip richtig einsetzen

■ Zu viele Firmen laufen mit ihrer Entwicklung Kundenbedürfnissen hinterher. Statt Kundenbefragung gilt das BMW-Motto: Gib dem Kunden etwas, von dem er nicht wusste, dass er es suchte, aber von dem er begeistert ist, wenn er es bekommt.

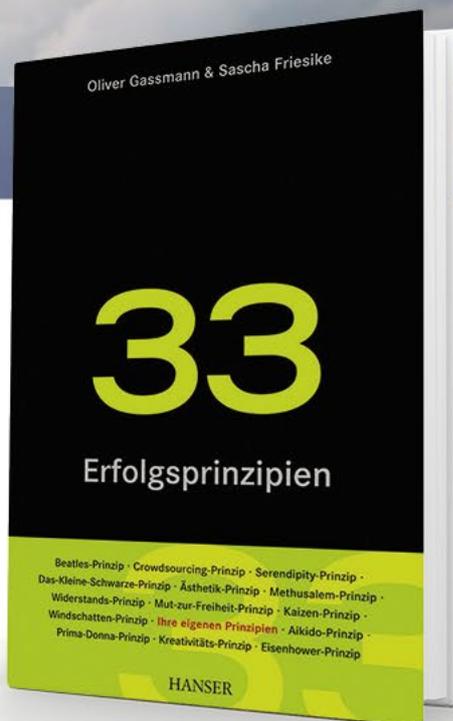
■ Statt Fokusgruppen und Kunden zu befragen, sollten Unternehmen Ideen für Produkte verfolgen, die sie selber benutzen wollen und lieben werden. Viel zu oft werden gute Produktideen von Marktforschern oder Beratern weichgespült und ihrer Identität beraubt.

■ Es reicht in unserer wettbewerbsintensiven Welt nicht aus, lediglich die Bedürfnisse zu befriedigen, die die Kunden artikulieren. Zu viele Anbieter versuchen genau dies. Nur wer sich mit seinem Angebot von der Masse der ununterscheidbaren Produkte abhebt, ist langfristig erfolgreich.

Oliver Gassmann, Sascha Friesike ■

»Wie kann ich innovativ sein?«

»Wie kann ich ein großartiges Produkt entwickeln, das ich selber lieben werde?«



Oliver-Gassmann & Sascha Friesike: »33-Erfolgsprinzipien-Innovation«, ISBN: 3446430423, Carl Hanser Verlag

Generation



ante portas



Wissen Sie nicht, was ein Digital Native ist? Sie kennen noch Telefone mit Wählscheibe und mechanische Schreibmaschinen? Dann sind Sie wahrscheinlich ein Digital Immigrant und womöglich verunsichert, wer da als Generation Y auf Sie zukommt, die angeblich mit ihren Ansprüchen unsere Wirtschaft auf den Kopf stellen wird. Mit den Millenials, Digital Natives oder der Generation Y jedenfalls sind immer dieselben in den 1980er und 90er Jahren geborenen jungen Leute gemeint, die jetzt in den Arbeitsmarkt drängen.

Was aber unterscheidet diese Generation von denen vor ihnen? Kurz gefasst: Sie wollen anders arbeiten, anders leben, anders sein. In den Medien und in vielen Führungsetagen werden sie gern auch als »Generation Weichei« bezeichnet, der es keine Firma mehr recht machen könne, die sich bereits im Vorstellungsgespräch nach Work-Life-Balance, Eltern-, Teil- und Auszeiten und dem Wert des Unternehmens für die Gesellschaft erkundigt. Doch das ist zu einfach. Zum einen weil diese Generation hoch motiviert ist, etwas zu erreichen in ihrem Leben, und zum anderen, weil sie einen mächtigen Verbündeten, die demografische Entwicklung, auf ihrer Seite hat. Man könnte sie auch als die »Happy Generation« bezeichnen, die sich ihre Arbeitsplätze aussuchen kann.



»Generation Weichei«?

Studien zeigen, dass die Generation Y nicht weniger ambitioniert ist als diejenigen, von denen sie heute eingestellt wird. In der Shell-Jugendstudie 2010 beispielsweise standen die Tugenden Fleiß und Ehrgeiz bei den jungen Befragten besonders hoch im Kurs. Immer mehr von ihnen machen Abitur. Sie studieren schneller, zielgerichteter und effizienter als die Generationen vor ihnen. In ihren kurzen Lebensläufen finden sich Praktika, Weiterbildungen, Auslandsaufenthalte und soziales Engagement. Die Generation Y verlangt sich selbst eine Menge ab und fordert dementsprechend viel von ihren Arbeitgebern, die oftmals noch ein völlig anderes Verständnis von Arbeit haben. In vielen Chefetagen fehlt das Bewusstsein, dass das gesamte Unternehmen von dem belächelten »Wohlfühlfaktor« profitiert, wenn erst einmal klar ist, was damit gemeint ist: Die Mitglieder der Generation Y fühlen sich wohl, wenn sie ihre Teamfähigkeit, ihre Medienkompetenz, ihre vernetzte Arbeits- und Denkweise einbringen können, kurz: wenn sie mit dem, was sie können, ein Unternehmen mitgestalten dürfen. Ihre Währung für Leistung sind nicht mehr Karriere und Aufstieg, sondern Sinnstiftung und Wertschätzung.

Auf Augenhöhe

Gearbeitet wird, wo es etwas zu gestalten gibt und die Welt verbessert werden kann. Das gilt auch und gerade für die klassischen B2B-Unternehmen, in denen zukunftsfähige Technik entwickelt wird und die sich nach der Decke strecken müssen, wollen sie in Zukunft geeignetes Personal finden. Koordiniert, normiert und durchgetaktet war gestern. Die Generation Y lässt sich nicht in hierarchische Strukturen pressen. Sie will Feedback und gibt Feedback. Sie war es, die im Internet die Bewertung von Lehrern und Professoren eingeführt hat und quasi von klein auf gewohnt ist, sich mit Autoritäten auf Augenhöhe auseinanderzusetzen. Junge Leute nehmen kein Blatt vor den Mund, wenn ihnen ein Projekt, eine Strategie oder die Zusammensetzung und Führung eines Teams unsinnig erscheint. Das geht notfalls auch mal direkt per Mail, SMS oder Skype an den CEO.

»Ich will den Sinn nicht in einer Weltreise nach der Rente finden, sondern täglich.«

(31-jähriger Werbestrategie)



Engagiert und motiviert

Geboren in den Achtzigern und Neunzigern schickt sich diese Generation nun an, die bislang dominierenden BabyBoomer und die Generation X in den Unternehmen abzulösen. In ein paar Jahren werden sie weltweit jeden zweiten Arbeitsplatz besetzen. Sie sind die erste Generation, die digital sozialisiert wurde. Sie sind über Facebook, Twitter und andere Plattformen bestens vernetzt und nutzen ihr Smartphone oder iPad zum Organisieren ihres Alltags öfter und regelmäßiger als den klassischen Computer. Durch die sozialen Medien kennen sie nicht nur die unterschiedlichsten Kollaborationsformen, sondern sind es auch gewohnt, jenseits jeglicher Hierarchien zu arbeiten. Das Internet kennt keine Vorgesetzten und keine Top-down-Mentalität. Wer etwas zu sagen hat, wird gehört. In Teams hat derjenige das Sagen, der sich mit dem gerade anstehenden Thema am besten auskennt. Lösungen werden in der Community gesucht und nicht bei Autoritäten. Sie übernehmen durchaus Verantwortung, aber lieber für Inhalte und Sachthemen als für hierarchisch organisierte Teams.

Und wie bereits erwähnt: Sie sind bestens ausgebildet und wollen weiter lernen. Das bezieht sich nicht nur auf die Hochschulabsolventen der Generation Y, sondern gilt in gleichem Maße für die zukünftigen Facharbeiter. Kurz: Diese Generation bietet eine Menge und erwartet als Gegenleistung von den Unternehmen spannende Projekte, eine gute Arbeitsatmosphäre, konstruktive Fehlerkultur, offenes Wissensmanagement, hierarchielose Kommunikation, Vertrauen und eine gelebte Work-Life-Balance. Gar nicht mehr gefragt sind Herrschaftswissen, Kontrolle, zentrale Steuerung und Machtspiele, all das, was heute noch häufig in hierarchischen Organisationen zur Tagesordnung gehört. Dazu kommt, dass die Generation Y einen Sinn erkennen will in dem, was sie tut. Werte sind wichtig und entscheidend. Der soziale und auch der ökologische Aspekt im Wirken der Unternehmen werden deutlich stärker bewertet als noch vor ein paar Jahren. Diese Generation beobachtet genau, ob Reden und Handeln in den Unternehmen übereinstimmen. Wenn nicht, hat sie die Freiheit, ihren Arbeitsplatz zu wechseln.

Bevorzugte Arbeitsweisen im Vergleich

	Babyboomer (geboren 1955–1965)*	Generation X (geboren 1965–1979)	Generation Y (geboren ab 1980)
Problemlösung	hierarchisch organisiert (Zuständigkeiten)	unabhängig, selbstständig	in der Gruppe («kollaborativ»), selten allein oder individuell
Bewältigung von Aufgaben	eine Aufgabe nach der anderen	Multitasking, wenn erforderlich	Multitasking als tägliche Routine
Kommunikation	an hierarchischen Strukturen orientiert	an persönlichen Beziehungen orientiert	vernetzt und transparent
Führungsverhalten	hierarchisch	Zusammenarbeit mit unterstellten Mitarbeitern	partnerschaftliche Zusammenarbeit ohne Rücksicht auf Ort und Position
Feedback von Kollegen oder Vorgesetzten	jährlich oder halbjährlich	monatlich oder wöchentlich	jederzeit auf Abruf, »offenes Ohr« und Mentoring
Entscheidungsfindung	eigenständig, Team wird informiert	eigenständig, mit Einholen von Teammeinungen	konsororientiert, in der Diskussion mit dem Team
Weiterbildung	nur bei Bedarf	gelegentlich per Seminar oder Training-on-the-Job	beständiges, lebenslanges Lernen
Lernstil	Wissensvermittlung durch Trainer	Wissensvermittlung durch Trainer oder Selbststudium	Selbststudium oder Lernen in Netzwerken
Nutzung von Technik (IT, Kommunikation)	notwendiges Übel, gelegentlich nützlich; direktes Gespräch wird bevorzugt	Routine mit neuer Technik und im direkten Gespräch	allgegenwärtig, wenig Verständnis für Technikverweigerung; direktes Gespräch wird noch geschätzt

* Diese Datierung der geburtenstarken Jahrgänge bezieht sich auf Deutschland; in den USA beginnt der »Babyboom« bereits 1945.

Öffentliche Bewertung von Arbeitgebern

Wie teuer Fluktuation in einem Unternehmen ist, ist in Empfehlungen zur Mitarbeiterführung vielfach dargestellt worden. Nicht nur, dass die Suche nach neuen Mitarbeitern zeit- und kostenaufwendig ist und ebenso deren Einarbeitung. In der Fluktuationsbilanz müssen auch der Wissensverlust und nicht zuletzt mögliche Imageschäden für das Unternehmen berücksichtigt werden. Junge Mitarbeiter informieren sich auf sozialen Plattformen über ihren potenziellen Arbeitgeber und die Vor- und Nachteile einer Beschäftigung dort. Wer hat welche Erfahrungen mit diesem Arbeitgeber gemacht? Welche Arbeitsbedingungen findet man dort vor? Die Konsequenzen? Unternehmen müssen sich intensiver als früher um ihre Mitarbeiter kümmern, ihnen die Arbeitsbedingungen bieten, die sie brauchen, um motiviert und zufrieden zu sein. Dass dies keine einseitige Leistung ist, ist vielfach belegt: Motivierte Mitarbeiter sind seltener krank, engagieren sich mehr, haben bessere Ideen, wechseln seltener. Eines ist unbezweifelbar: Die Arbeitskultur muss und wird sich verändern. Unternehmen werden davon profitieren, wenn sie auf die Bedürfnisse der Generation Y eingehen. Das ist der Verdienst dieser fordernden jungen Menschen, die uns verunsichern.

Nicht nur positiv

Selbstverständlich bringen Haltung und Arbeitsweise der Generation Y auch Probleme mit sich. Die Unlust beispielsweise, sich in ein Thema intensiv einzuarbeiten, kann zu einer gefährlichen Oberflächlichkeit führen. Manchmal reicht es eben nicht, mal eben online nachzuschlagen oder bei Facebook jemanden zu fragen. Kritisiert werden auch Sprunghaftigkeit und mangelndes Durchhaltevermögen der jungen Mitarbeiter. Routineaufgaben mögen nerven, sind aber nun einmal Teil des Arbeitslebens. Die Bereitschaft zu schnellem Wechsel beeinträchtigt die Planbarkeit im Unternehmen; der ausgeprägte Wunsch nach einer Wohlfühlumgebung, flachen Hierarchien und Spaß könnten ein Problem werden, wenn Mut zu unpopulären Entscheidungen und Durchsetzungsstärke gefragt sind. Experten fragen sich sogar, ob diese Generation die nötige Belastbarkeit, den erforderlichen Biss und den Mut für die Besetzung von Führungspositionen mitbringt.

Und doch wird es sich für Unternehmen auszahlen, wenn sie für die Zukunft tragfähige Konzepte für die Mitarbeitergewinnung und -bindung erarbeiten und umsetzen. Wenn sie sich die Mühe machen, Ideen und Lösungen für die Ansprüche ihrer jungen Mitarbeiter zu entwickeln, anstatt sie zu beklagen. Denn eines kann man ganz gewiss mit der Generation Y: reden und gemeinsam etwas bewegen. Dazu müssen Führungskräfte sich ihrerseits weiterentwickeln: vom Alpha-Tier zum flexiblen Gesprächspartner auf Augenhöhe.

Jürgen Schöntauf ■

Finde es selbst heraus!

Die NASA braucht Talente. Sie ist permanent auf der Suche nach Ingenieuren und Wissenschaftlern, die einige ganz besondere Eigenschaften mitbringen. Darunter DIE Schlüsselqualifikation für erfolgreiche Arbeit im 21. Jahrhundert: **Kreativität**.

Um herauszufinden, wo und wie die Goldadern der Kreativität in der Bevölkerung verlaufen, testete George Land in einer Langzeitstudie für die NASA 1.600 fünfjährige Kinder. Das Ergebnis überraschte alle: 98 Prozent der Kinder schafften es in die Top-Kategorie: **hochgradig kreativ!**

Und dann kamen sie in die Schule ...

Fünf Jahre später wurde erneut getestet. Die Kinder waren nun 10 Jahre alt. Das Ergebnis: Nur noch 30 Prozent schafften es in die Kategorie »hoch kreativ«. Fünf Jahre später wurden die Kinder nochmals getestet. Sie hatten also 10 Jahre Schule hinter sich. Das Ergebnis: Nur noch 12 Prozent waren hochgradig kreativ. Die Forscher konnten es kaum glauben. Sie testeten eine Vergleichsgruppe von 280.000 Erwachsenen. Ergebnis: **2 Prozent hoch kreativ**.

Soll das heißen, dass die Menschen eigentlich mit hervorragenden Voraussetzungen für das Leben und Arbeiten im 21. Jahrhundert auf die Welt kommen, dass sie mit Durchlaufen des Bildungssystems das alles aber fast komplett verlieren? Vergessen? Unterdrücken? Vernachlässigen?

Genau das heißt es!

Und das ist schlimm. Denn wir sind fest davon überzeugt: Viel wichtiger als jungen Menschen statisches Wissen einzubimsen, wäre es, ihnen beizubringen, interessante Probleme selbst zu finden – und zu lösen. Und beides geht nicht ohne Kreativität.

Zu was Kinder und Jugendliche in der Lage wären, wenn wir ihnen die kreative Problemlösungskompetenz nicht systematisch abtrainieren würden, zeigt der Fall von Jack Andraka aus Crownsville in den USA. Im Alter von nur 15 Jahren gewann er einen der renommiertesten Wissenschaftspreise, dotiert mit 75.000 Dollar.

Womit? Der Teenager hatte einen Urin-Teststreifen entwickelt, mit dem man Krebserkrankungen nachweisen kann – 26.000 Mal kostengünstiger, 90 Prozent zuverlässiger und 168 Mal schneller als jedes andere bis heute bekannte Verfahren. Eine medizinische Sensation! Ganze Fakultäten waren an dieser Aufgabe bislang gescheitert. Und von 200 Professoren, die er bat, in deren Labors seine Erfindung testen zu dürfen, schickten ihm 199 Absagen, weil sie die Tragweite seiner Idee nicht verstanden – oder schlicht nicht glauben konnten, dass ein Jugendlicher wirklich ernsthafte medizinische Forschung betreiben kann.

Das Spannendste an dieser Geschichte finden wir die Aussagen der Eltern des Wunderkinds Jack. Auf die Frage, wie sie sich das Genie ihres Sohn erklärten, sagten sie trocken:

»Schon als er drei war, haben wir uns geweigert, seine Fragen zu beantworten. Wir haben stattdessen gesagt: Finde es selbst heraus!«

Quelle: www.foerster-kreuz.com ■



Arbeitgeber profitieren

Frauen in technischen Berufen sind keine Ausnahme mehr. Migranten und Ältere gesellen sich ebenfalls dazu. Diversity Management heißt das neue Zauberwort. Das bewusste Nutzen von Unterschieden verhilft Unternehmen zu mehr Erfolg. Insbesondere wenn sie weibliche Fachkräfte in ihren Unternehmensprozess integrieren – auch ohne Frauenquote.



Wer beim Personalmanagement auf innovative Strukturen setzt, profitiert in vielerlei Hinsicht: bessere Arbeitsatmosphäre, weniger Ausfall- und Krankheitszeiten und motivierte Mitarbeiter, die sich aktiv am Unternehmenserfolg beteiligen. Das sind Ergebnisse, die sich aus dem Diversity Management oder auch Vielfaltsmanagement ergeben, belegt durch Studien wie »Geschäftsnutzen von Vielfalt« der Europäischen Kommission und Untersuchungen führender Unternehmensberatungen wie »Ungleich Besser« aus Köln. Alte Strukturen werden so zunehmend aufgebrochen und die Heterogenität in Unternehmen gefördert. Genau dies könnte der Grund sein, warum immer mehr Frauen Berufe in den sogenannten MINT(Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik)-Fächern ergreifen.

Einsatz weiblicher Fachkräfte steigt

Zahlreiche Initiativen und Förderprogramme unterstützen den Trend zu mehr Vielfalt – speziell wenn es um Frauen geht. »Komm mach MINT« vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, »MINTalente« vom VDI und der »Girls'Day« sind nur einige Paradebeispiele. Das Engagement scheint sich zu lohnen: Allein 2012 besuchten mehr als 10.000 Mädchen die Veranstaltungen des »Girls'Day«. Im Rahmen des

Mädchen-Zukunftstages, der in diesem Jahr am 24. April stattfand, öffnete Forschungseinrichtungen, Industrie- und Technikunternehmen wieder ihre Türen. Seit Jahren schöpfen so große Namen wie Fraunhofer, Axel Springer und die Deutsche Bahn das Potenzial wissbegieriger Mädchen aus. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit und des Kompetenzzentrums Technik-Diversity-Chancengleichheit steigt die Zahl weiblicher Fachkräfte seit 2007. So konnte die Anzahl von Naturwissenschaftlerinnen 2011 ein Plus von 35,1 Prozent verzeichnen. Bei den Ingenieurinnen waren es 24,4 Prozent mehr. Angebot und Nachfrage korrelieren und ergänzen sich scheinbar gleichermaßen. Das bewusste Nutzen von Unterschieden, weil Frauen anders denken und handeln, geht hier für beide Parteien auf.

Ein verblüffendes Fallbeispiel: Technikjournalistinnen

Anna ist blond, blauäugig und kann gekonnt mit Wimperntusche umgehen. Sie ist auf den ersten Blick ein typisches Mädchen. Doch was viele Männer beim näheren Hinsehen verblüfft: Anna kann nicht nur mit Wimperntusche umgehen, sondern die hydraulische Pumpe der Befüllungsanlage erklären. Anna ist Technikjournalistin. Sie hat im Studium Volumenströme, p-n-Übergänge, Hydraulikpumpen oder Wankelmotoren

von Vielfalt beim Personal



kennen und lieben gelernt, aber auch wie man diese Inhalte verständlich kommuniziert. »Als Technikjournalistin habe ich gute Voraussetzungen für das spätere Berufsleben, weil ich als Frau eine ungewöhnliche Qualifikation biete, von der Unternehmen profitieren«, erklärt die 29-Jährige. Den Studiengang Technikjournalismus/PR gibt es seit 13 Jahren an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin. Der Absolventinnenanteil ist in diesem Studienfach besonders hoch, was Professor Dr. Andreas Schümchen auf charakterliche Unterschiede zurückführt: »Die Studentinnen sind meist zielstrebig und besonders viele von ihnen erzielen auf beiden Gebieten – Kommunikation und Technik – gleichermaßen gute Leistungen. Junge Frauen setzen sich möglicherweise sehr viel intensiver mit ihren eigenen Fähigkeiten und Interessen auseinander, bevor sie ein solches Studienfach wählen.« In der Vermittlung naturwissenschaftlich-technischer Inhalte werden Technikjournalisten aufgrund der Komplexität der Themen in der Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskommunikation zu unverzichtbaren Fachkräften. Sie verbessern das Verständnis für komplizierte Zusammenhänge, unterstützen Unternehmen und Forschungseinrichtungen in ihrer Reputation und beweisen, dass »untypische« Akteure durch ihre Divergenz Vorteile mit sich bringen.

Fazit: Diversity-Management ist unausweichlich

In Zukunft werden sich Unternehmen dem Diversity-Gedanken nur schwer entziehen können. Hierfür sprechen demografische Veränderungen und das neue Rollenverständnis von Frauen und Männern. Der gesellschaftliche Wandel erfordert einen wachen Blick im Personalwesen, sonst bleiben diese Betriebe auf der Strecke. Aber auch der Nachwuchs muss gefördert werden, um ihn im Diversity-Prozess zu implementieren: 70.000 Akademiker und Akademikerinnen aus dem Bereich der Naturwissenschaften und rund 85.000 aus den Ingenieurwissenschaften fehlen aktuell laut dem Bundesministerium für Bildung und Forschung. Dieses Defizit gilt es auszugleichen. Ob der akademische Nachwuchs nun weiblich oder männlich, deutsch oder indisch ist, spielt keine Rolle. Die Verantwortung für eine intakte Volkswirtschaft tragen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gleichermaßen.

Patrycja Muc ■



FRAUENSACHE

»Sexismus entsteht nur, wenn Frau mitmacht«



Hanne Bendel hat ihre ganz persönlichen Erfahrungen als einzige Frau unter Männern gesammelt. Nach ihrer Ausbildung zur Mechatronikerin am Fraunhofer-Institut in Sankt Augustin hat sie Technikjournalismus/PR (B. Sc.) und Technik- und Innovationskommunikation (M. Sc.) an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg studiert.

■ Wie haben Sie die Ausbildung zur Mechatronikerin erlebt?

Ich war das einzige Mädchen in der Technikabteilung unseres Betriebs. In der Berufsschule gab es außer mir nur 26 Jungen. Die Ausbildung unter Männern kann ich jedoch nur als durchweg positiv beschreiben. Mein Umfeld hatte mehr Schwierigkeiten. Meine Berufsschullehrer brauchten mehr Zeit, um sich an die Situation zu gewöhnen. Plötzlich mussten sie mit einer Frau unter den sonst nur männlichen Auszubildenden umgehen.

■ Gab es während der Ausbildung Konflikte aufgrund Ihres Geschlechts?

Als ich mich beworben habe, gab es einige Kritiker. Es hieß, es wäre zu kompliziert, ein Mädchen einzustellen. Man bräuchte separate sanitäre Anlagen. Es gab zunächst viele Restriktionen. Auch ich hatte zu Beginn meine Bedenken und habe mir einige Fragen gestellt: Wie verhält sich mein Ausbilder? Hat er ein Problem mit Frauen in diesem Beruf, weil es sonst nur männliche Auszubildende gibt? Es war nicht immer einfach in dieser Sonderstellung, aber ich habe festgestellt, dass es als einzige Frau unter Männern nicht so kompliziert ist, wenn man Vorurteile mit Leistung und Können im Keim erstickt.

■ Welche Vorteile bringen Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Berufen ein?

Frauen denken anders. Sie handeln aus ihrem Alltag heraus anders und bringen somit eine neue Sichtweise ein. Wenn ich etwas Schweres tragen oder transportieren möchte, muss ich mir vorher Gedanken machen, wie ich es von A nach B bekomme. Frauen sind in ihrem Denken oftmals pragmatischer als Männer. Das kann zu einem sehr produktiven Arbeiten miteinander führen.

■ Was halten Sie von der Geschlechterdebatte? Brauchen wir eine Frauenquote?

Das Thema wird ganz schön aufgeblasen. Es kann nicht sein, dass Frauen für die gleiche Arbeit unter gleichen Rahmenbedingungen weniger Geld bekommen. Das ist nicht in Ordnung. Hier muss etwas passieren. Außerdem glaube ich nicht, dass Sexismus im Alltag das Problem ist. Es liegt an den Frauen, wie sie mit Neckereien umgehen und sich gegenüber ihren männlichen Kollegen verhalten. Beim Thema Frauen in naturwissenschaftlichen Fächern muss das Bildungssystem früher eingreifen. Mädchen kommen in ihrer Erziehung kaum in Berührung mit Technikthemen.

In der Regel bekommen die Mädchen eine Barbie und die Jungen das klassische Matchboxauto. Dieses Verhalten der Gesellschaft schürt Aversionen von Mädchen gegen Technik und führt dazu, dass sich wenige für diesen Weg entscheiden.

■ Muss der Gesetzgeber hier eingreifen?

Gesetzliche Regelungen können keine Lösung sein. Ein mögliches Gesetz zur Frauenquote wird Widerstand und Neid auslösen. Es wird heißen, dass eine Frau ihren Posten nur wegen ihres Geschlechts bekommen hat. Diesem Argument bin ich bereits begegnet. Dass sich Frauen aufgrund der Frauenquote mehr erlauben können als ihre Kollegen, ist ebenfalls ein Vorurteil mit dem ich konfrontiert wurde. Wir müssen viel früher im Bildungssystem ansetzen. Eine Frauenquote ändert nichts an der Tatsache, dass in einem Hörsaal unter 100 Elektrotechnikstudenten nur 10 Studentinnen sitzen. Wo sollen denn die qualifizierten Frauen herkommen, wenn nicht aus unseren eigenen Reihen?

MÄNNERKRAM

»Männer bleiben auf der Strecke«



Jens Fiege ist Leiter der Abteilung interne und externe Kommunikation am Fraunhofer-Institut für Hochfrequenzphysik und Radartechnik FHR. Der Anteil von Frauen und Männern in den eigenen Reihen hält sich konstant. Eine gesetzliche Frauenquote hält der Diplom-Volkswirt für äußerst riskant.

■ Wie hoch ist der Anteil von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern? Gibt es einen Zuwachs an Frauen?

Aus meiner Erfahrung hat sich in den letzten zehn Jahren nicht viel verändert. Früher gab es vermutlich in den wissenschaftlichen Bereichen gar keine Frauen. Die älteste Wissenschaftlerin ist ungefähr Mitte 40. Wenn es eine Veränderung gab, war diese marginal. Vor zehn Jahren waren es schätzungsweise 10%, jetzt sind wir bei 13% Frauenanteil in den wissenschaftlichen, forschenden Berufen.

■ Welche Vorteile bringen Frauen in naturwissenschaftlich-technische Berufe ein?

Sie sollen besonnener handeln und bei Konflikten ausgleichend auf Männer wirken. Ich glaube, dass sie zusätzlich mehr Kreativität und eine andere Herangehensweise haben. Männer denken eher in gewissen Bahnen, die sie gelernt haben, und weichen nicht vom Standard ab. Frauen bringen mit ihrer Denkweise und anderer Art, Probleme zu lösen, frischen Wind hinein.

■ Warum kommt es zwischen Männern und Frauen in männerdominierenden Berufsfeldern zu Konflikten?

Die Wissenschaftlerinnen in unserer Forschungseinrichtung haben keine Probleme. Alle Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen arbeiten in sehr spezifischen Forschungsgebieten. Die Frauen werden aufgrund ihrer Qualifikationen in ihrem Fachgebiet und ihrem spezialisierten Wissen geschätzt und anerkannt. Konflikte basieren auf generellen Vorurteilen. So zum Beispiel die Angst, Frauen könnten wegen einer möglichen Schwangerschaft nicht kontinuierlich zur Verfügung stehen. Das sind aber Klischees, die überall wirken. Es geht jedoch stets um die Qualifikation, was besonders im öffentlichen Dienst von Vorteil ist. Hier wird streng nach Qualifikation und Ausbildung bezahlt. Da gibt es keine finanziellen Nachteile.

■ Sind rechtliche Eingriffe wie die Frauenquote eine Lösung?

Eine gesetzliche Regelung ist kontraproduktiv, weil jeder qualifizierten Frau unterstellt wird, sie habe die Anstellung

nur wegen der Erfüllung der Quote bekommen. Bei einer Quote wären wir gezwungen, in den technischen Bereichen eine gewisse Zeit keine Männer mehr einzustellen. Stattdessen müssten schlechter qualifizierte Frauen eingestellt werden, unabhängig von der Anzahl gut ausgebildeter männlicher Bewerber. Wenn wir davon ausgehen, dass von zehn Studentinnen im Elektrotechnik- oder Maschinenbaustudium nur drei geeignet sind, erhalten wir zwangsläufig eine höhere Männerquote. Hätten wir eine Frauenquote, müssten alle zehn Frauen eingestellt werden, obwohl nicht alle qualifiziert sind. Dabei blieben viele »gute« Männer auf der Strecke.

Hydraulik bringt Mehr

Die hohe Kraftdichte ist ein zentraler Vorteil der Hydraulik. Nicht vernachlässigen darf man beim Systemvergleich die Flexibilität. Am Beispiel einer Landmaschine wird deutlich, dass die Hydraulik bei durchdachter Konstruktion wichtige Zusatzfunktionen übernehmen kann.



Mit der »Jaguar«-Baureihe hat Claas den weltweit meistverkauften Feldhäcksler im Programm. Entsprechend hoch sind die Ziele und Erwartungen bei jeder Modellpflege und jeder Verbesserung. Dabei steht die Leistung im Vordergrund – die Maschinen ernten bis zu 400 Tonnen Mais oder Gras pro Stunde –, aber auch der Fahrkomfort und die Ergonomie.

Elektronik regelt Dieselmotor und Hydraulik

Schon seit 2000 nutzt der Jaguar eine Kombination von elektronisch geregelter Dieselmotor und elektronischer, variabler Verstellung von Hydraulikpumpe und -motor. Dieser elektronisch geregelte hydrostatische Antrieb schafft die Voraussetzung für niedrigen Verbrauch und hohe Produktivität.

Bei der Entwicklung der Folgegeneration, die seit 2008 im wahrsten Sinne des Wortes im Feld unterwegs ist, war u. a. die Erhöhung der Zugkraft ein wichtiges, auch von den Kunden erwünschtes Ziel. Die bis zu 18 t schweren Geräte müssen ihre Leistung – immerhin bis zu 830 kW – in der Erntezeit auch bei sehr ungünstigen Bedingungen in Traktion umwandeln.

Wunsch nach höherer Zugkraft

Dieses Ziel wurde auch realisiert – bei gleicher Dieselleistung, gleicher Pumpe, gleicher Drehzahl und gleichem Druck, d. h. ohne Mehrverbrauch. Die Ingenieure von Linde Hydraulics, die den hydrostatischen Antrieb des Claas Jaguar entwickelt haben, optimierten die elektronische Steuerung mit Blick auf präzises Fahrverhalten, hohe Dynamik und absolute Sicherheit bei Straßenfahrt. Außerdem ersetzt ein zuschaltbarer

hydrostatischer Hinterradantrieb die bisherige mechanische Variante.

Zuschaltbarer Allradantrieb: hydrostatisch statt mechanisch

Für Claas bietet die Umstellung von der Mechanik zur Hydraulik zunächst den Vorteil, dass die Design-Freiheiten größer sind: Da man keine mechanische Antriebswelle mehr vorsehen muss, konnte der Tank vergrößert und an günstigerer Stelle positioniert werden. Zudem kann der Anwender seinen Jaguar auch nachträglich noch auf Allrad umrüsten lassen: Dazu muss man nur die Hinterachse austauschen und die Hydraulik- und Elektroleitungen anschließen. Die vorhandene Pumpenleistung reicht auch für die Versorgung der Hinterachse aus.

Der hydraulische Allradantrieb bietet darüber hinaus den Vorteil, dass man ohne Verteilergetriebe oder sonstige Komponenten auskommt. Das Drehmoment wird durch die Elektronik bedarfsgerecht auf beide Achsen verteilt. Die nötigen Informationen werden aus dem Systemdruck und der Fahrgeschwindigkeit generiert: Aus diesen Werten lässt sich die benötigte Zugkraft ableiten.

Sollte trotzdem eine Achse durchrutschen, reduziert die Elektronik das Moment und verlagert es weiter zur Achse mit Traktion. So wird die Traktionsfähigkeit jeder Achse optimal genutzt, und eine Anti-Schlupf-Regelung ist überflüssig. Durch den zusätzlichen Hinterradsantrieb kommt der allradgetriebene Jaguar auf eine maximale Zugkraft von 140 kN: Das ist auch für extrem ungünstiges Gelände ausreichend.



Integration von Zusatzfunktionen für Komfort und Sicherheit

Die Schnellstop-Funktion des Einzugs wurde ebenfalls in die Hydraulik integriert. Wenn Steine oder Metall detektiert werden, muss der Einzug innerhalb von ca. 65 ms stoppen. Konsequenterweise wird das elektrische Signal auch verwendet, um den Fahrtrieb anzuhalten. Für das geregelte Herunterfahren der Einzugsfunktion benötigt die Hydraulik nur ca. 50 ms. Auch die Stoppfunktion des Hauptantriebs nach Arbeitsende wurde beschleunigt: Zuvor musste die Messertrommel ca. 90 s lang auslaufen. Die Hydraulik bremst den Antrieb jetzt innerhalb von nur wenigen Sekunden und ermöglicht dem Bediener dann den Zugang zu den Schnittwerkzeugen.

Bei der aktuellen Jaguar-Version ist auch der Materialeinzug mit einem hydraulischen Antrieb ausgeführt. Über eine Verstellpumpe und einen Konstantmotor, die ebenfalls von der Zentralhydraulik gespeist werden, ließ sich eine hydraulisch stufenlos verstellbare Schnittlänge realisieren. Last, but not least gibt es nun einen hydraulisch gesteuerten Tempomaten.

Die Vorteile der Flexibilität – intelligent genutzt

Die neuen Funktionen, die Linde Hydraulics gemeinsam mit Claas in der neuen Jaguar-Generation verwirklicht hat, zeigen einen wesentlichen Vorteil der Hydraulik: Man braucht oft keine umfangreichen zusätzlichen Komponenten, wenn man mobile Arbeitsmaschinen komfortabler, vielseitiger und sicherer macht. Man muss nur das vorhandene hydrostatische Antriebssystem intelligent zu nutzen wissen. Voraussetzung ist allerdings die Verknüpfung der Hydraulik mit elektronischer Regelungstechnik. »Weniger ist mehr« erhält hier eine neue Bedeutung: Mit weniger Komponenten als bei elektromechanischen Antrieben lassen sich mehr Funktionen erzielen.

Was heißt das für die Hydraulikindustrie? Die Entwickler sollten gezielt derartige Zusatzfunktionen im Blick haben und ihren Kunden vorschlagen. Auf der Basis eines hydraulischen Antriebssystems, das zeigt das Beispiel des Claas Jaguar, kann man ganz neue Eigenschaften generieren und sowohl dem Maschinenhersteller als auch dem Endanwender Vorteile bieten. Damit bleibt die Hydraulik als Antriebstechnologie attraktiv.

Wettstreit der Technologien

Diese Vorteile werden – wiederum aus Sicht der Hydraulik betrachtet – in Zukunft noch stärker gefragt sein als heute. Denn der Wettstreit der Antriebsarten wird eher zu- als abnehmen, und die Elektrotechnik als großer »Wettbewerber« der Hydraulik bringt sich auch in der Landtechnik in Position. Das betrifft (zumindest soweit es jetzt absehbar ist) nicht die Fahrtriebe, aber die zahlreichen Nebenantriebe und Anbaugeräte. Wenn man sie so klug in den zentralen hydrostatischen Antrieb integriert, wie Claas und Linde Hydraulics es getan haben, dürfte es den Befürwortern elektrischer Antriebe schwerfallen, Argumente für ihre Lösungen zu finden.

Landtechnik: ein dankbares Aufgabenfeld für die Hydraulik

Dass die Landtechnik hier als Beispiel gewählt wurde, ist kein Zufall. Auf der Homepage von Claas heißt es: »Derzeit leben über 6 Mrd. Menschen auf der Erde. Im Jahr 2025 werden es rund 8 Mrd. sein. Nahrung ist die Grundlage ihres Lebens. Daher ist die Landtechnik der lebenswichtigste Wirtschaftszweig der Welt.« Die landwirtschaftlich nutzbaren Flächen werden nicht im gleichen Maße wachsen wie die Menge der Menschen, die auf der Erde leben. Deshalb sind hier intelligente, hoch produktive Maschinen gefragt: ein dankbares Aufgabenfeld für die Hydraulik nicht nur aus ökonomischer Sicht. Die Hydraulikbranche kann dazu beitragen, dass es ausreichend Nahrung für immer mehr Menschen gibt.

Gerald Scheffels ■



Ausbildungssituation in der Hydraulikbranche

Im Gespräch mit Ulrich Hielscher (Geschäftsführer IHA)

Die Internationale Hydraulik Akademie (IHA) ist in Deutschland einer der wenigen Anbieter von Veranstaltungen für die berufliche Qualifikation und Weiterbildung in der Fluidtechnik. Sie bietet Seminare und Seminarmodule in der Fluid- und Leitungstechnik an und bildet Mitarbeiter von Unternehmen berufsbegleitend in Teilzeit zur »Hydraulik-Fachkraft« aus. Sonja Schöntauf sprach mit Ulrich Hielscher, dem Geschäftsführer der IHA, über die Ausbildungssituation in der Branche.

■ Herr Hielscher, wie sehen Sie die Ausbildungssituation in der Hydraulik?

Man kommt nicht umhin zu sagen, dass Aus- und Weiterbildung in unserer Branche stiefmütterlich behandelt werden. Es gibt beispielsweise keinen IHK-Abschluss. Auch in der Ausbildung zum Industriemechaniker steht die Pneumatik im Vordergrund. In unserer Branche ist der Quereinstieg die Regel. »Hydrauliker« wird man erst in der Praxis.

■ Aus welchen Bereichen kommen die Mitarbeiter in den Unternehmen?

Aus verschiedenen technischen Berufen, aus dem Maschinenbau, der Metall- und Oberflächenbearbeitung, der Instandhaltung etc. Viele sind Industriemechaniker, Bau- und Landmaschinenschlosser oder auch Mechatroniker. Die Ingenieure kommen in der Regel aus dem Maschinenbau. Einen eigenen Studiengang gibt es nicht. An einigen Hochschulen kann man sich aber im Laufe des Maschinenbaustudiums auf die Fluidtechnik spezialisieren, beispielsweise an der TU Dresden oder an der RWTH Aachen. Dieses Angebot nutzen aber nur ein Bruchteil der Studierenden.

■ Was bedeutet das für die Unternehmen?

Dass sie für die Ausbildung ihrer Fachkräfte weitestgehend selbst verantwortlich sind und einen hohen personellen und zeitlichen Aufwand haben. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen nutzen unsere Weiterbildungsangebote und Zusatzqualifikationen in unserem Schulungszentrum in Dresden oder an anderen Standorten in Deutschland und Österreich. Seit 2008 bieten wir über unseren Kooperationspartner HANSA-FLEX auch Lehraggregate für die Betriebe an. Große Betriebe mit Schwerpunkt Öl-Hydraulik

nutzen unsere Angebote oder investieren in eigene Lehraggregate, kleine und mittelständische Betriebe in der Regel nicht.

■ Was beinhaltet die berufsbegleitende Fortbildung zur »Staatlich anerkannten Hydraulikfachkraft« bei der IHA?

Wir vermitteln Grundlagen, die selbst Mitarbeitern, die schon lange in dem Bereich arbeiten, oftmals fehlen. Unsere Schulungseinheiten reichen von allgemeiner Einführung, physikalischen Grundlagen und Funktionen einer hydraulischen Anlage über Anwendung und Funktion zentraler Elemente bis zu Wartung und Sicherheit. Die Teilnehmer erhalten die Sachkunde, um in den Unternehmen zur befähigten Person für die Leitungstechnik ernannt zu werden. Thema sind auch die Messtechnik und ihr Einsatz zur Fehlersuche, Grundlagen der Schaltplanerstellung etc. Die Prüfung erfolgt vor der Handwerkskammer (HWK) mit staatlich anerkanntem Abschluss zur Hydraulikfachkraft.

■ Welche Konsequenzen hat die mangelnde Ausbildung in der Praxis?

Am konkretesten zeigt sich das Problem in Sicherheitsfragen. Die Berufsgenossenschaften führen keine speziellen Unfallstatistiken für die Hydraulik, die Erfahrung in den Betrieben zeigt aber, dass es vergleichsweise viele Personenschäden und Umweltunfälle durch hydraulische Anlagen gibt. Wenn Sie einen Elektriker einstellen, können Sie davon ausgehen, dass er die Gefahrenquellen an seinem Arbeitsplatz kennt. Einem Industriemechaniker oder Mechatroniker müssen Sie den sicheren Umgang mit einer hydraulischen Anlage erst beibringen.

■ Die Hydraulik ist als Arbeitsgebiet hochinteressant, aber nicht sehr populär. Woran liegt das?

Zunächst einmal wirkt das Medium Öl auf potenzielle Auszubildende und Bediener hydraulischer Anlagen abschreckend, weil »schmutzig«. Dass sich in der Arbeits- und Leckagesicherheit viel getan hat, ist vor allem in Fach- und Anwenderkreisen bekannt, nicht aber in der allgemeinen Öffentlichkeit. Die unklare Ausbildungssituation hat sicher einen nicht unentscheidenden Anteil an der öffentlichen Wahrnehmung. »Hydraulik« ist als Arbeitsgebiet auf dem Ausbildungsmarkt für Schulabgänger mit und ohne Hochschulqualifikation einfach zu wenig präsent,

weil es weder einen IHK/HWK-Abschluss gibt – denkbar wäre der Fluidmechatroniker oder Fluidtroniker – noch einen eigenen Studiengang. Der »Umweg« ist der Maschinenbau. Den möglichen Schwerpunkt »Hydraulik« lernt man erst während des Studiums kennen, nur ein Bruchteil der Studierenden entscheiden sich dafür.

■ Was bedeutet das für die Branche, gerade im Hinblick auf den Nachwuchs- und Fachkräftemangel?

Hydraulische Anlagen werden immer komplexer. Ein großes Thema ist seit einigen Jahren die Energieeffizienz; da ist die Verbindung mit der Elektromechanik unerlässlich. Aber auch die Anforderungen an die digitale Steuerung steigen. Die Konzeption hydraulischer Anlagen ist für angehende Ingenieure ein hoch spannendes Arbeitsgebiet. Interdisziplinäre Zusammenarbeit wird in den Unternehmen längst praktiziert. Um Fachkräfte hierfür zu gewinnen, müssen Unternehmen sich entsprechend präsentieren. Die öffentliche Wahrnehmung der Branche würde natürlich durch einen eigenen Studiengang verbessert. Sowohl die Entwicklung als auch die Bedienung und Wartung hydraulischer Anlagen erfordern immer breiter gefächertes Wissen, das in Studium und Ausbildung vermittelt werden muss.

■ Was können die Unternehmen tun?

Wie gesagt, bei den großen OEMs findet interdisziplinäres Engineering längst statt. Generell müssen Unternehmen sich stärker vernetzen und austauschen. Die vielen Arbeitsgruppen im VDMA könnten Einfluss auf Studieninhalte nehmen. Aber auch kleine und mittelständische Unternehmen sollten von den IHK/HWK eigene Ausbildungen fordern. Allein eine Übersicht über die verschiedenen Aufgaben und die entsprechenden Ausbildungswege wäre nützlich.



www.hydraulik-akademie.de



Ulrich Hielscher,
Geschäftsführer IHA

SOZIALE NETZWERKE IN UNTERNEHMEN REINE ZEITVERSCHWENDUNG?





Dieses Urteil hört man oft. Häufig von Personen, die in das Internet als soziales Netzwerk noch nicht wirklich eingewandert sind. Für die junge Generation von »Eingeborenen« ist dies unverständlich – genauso wie die Vorschriften, die aus einer solchen Einschätzung den Gebrauch in Unternehmen zu reglementieren versuchen. Welchen Nutzen können soziale Netzwerke tatsächlich in Unternehmen erzielen – und wo sind sie Zeitverschwendung?

Viele Angebote, die heute mit dem Begriff »Web 2.0« bezeichnet werden, geben jedem die Möglichkeit, selbst Inhalte im Internet zu publizieren. Dazu zählen Hotelbewertungen von Reisenden auf Tripadvisor, Wissenswertes von selbsternannten Experten auf Wikipedia, Videos privater oder öffentlicher Ereignisse auf YouTube, Zeitungsberichte auf der Huffington Post, Produktbewertungen auf Amazon, öffentliche Tagebücher auf Facebook, Veröffentlichung privater Ansichten auf Wordpress, Sammlungen kommentierter Links auf Twitter oder Unternehmensbewertungen auf Kununu. Bevormundete Konsumenten früherer Medien wie Zeitungen, Fernsehen, Enzyklopädien oder Reiseführern wurden in den letzten Jahren zu ermächtigten Produzenten. Eine treffende Übersetzung von »Web 2.0« ins Deutsche ist »Mitmach-Web«.

Die neue Realität: Der Gebrauch sozialer Netzwerke ist nicht einzuschränken

Als frühere Generationen von Berufsanfängern ihre erste Stelle annahmen, empfing sie ein Umfeld, das professioneller war als ihr privates. Der Locher war größer und stabiler, die Klammermaschine stärker, der Drucker leistungsfähiger, die Produktionsanlagen um Welten schneller und präziser als private Werkzeuge. Es ließen sich viele Beispiele finden.

Die heutige Generation von Berufsanfängern ist die erste, die im Privaten an professionellere Werkzeuge für zentrale Arbeitsprozesse gewöhnt ist, als sie in den meisten Unternehmen vorfindet. Sie interessiert: Wie finde ich Wissen? Wie teile ich mein Wissen? Wie kommuniziere ich mit anderen? Wie arbeite ich zusammen?

Weil viele Unternehmen diese Werkzeuge nicht intern zur Verfügung stellen, nutzen junge Mitarbeiter ihre privaten Werkzeuge auch für geschäftliche Aufgaben.

Ein eindrückliches Beispiel ist ein – sogar noch recht junger – Berater, der zwei Studierende einstellte, um eine Software für Wissensmanagement zu evaluieren und einzuführen. Er erwartete, dass die Studierenden zuerst ein abgestimmtes Pflichtenheft erstellen, dann eine Vorauswahl von Software-Anbietern treffen, danach den Auftrag vergeben, in einem Implementierungsprojekt die Software anpassen und schließlich alle Benutzer schulen. Ein Projekt für ein halbes bis ganzes Jahr. Schon am nächsten Tag kamen die Studierenden zu ihm und meldeten, sie seien fertig. Auf die ungläubige Frage des Beraters »Womit?« antworteten sie »Mit dem Projekt«. Sie hatten auf Facebook die Frage gestellt, wer schon ein ähnliches Problem gelöst habe, erhielten Antworten, wählten die meistempfohlene Plattform aus, setzten eine kostenlose Versuchsversion auf und konnten die wichtigsten Einstellungen mithilfe ihrer Expertenfreunde lösen. Sie publizierten das Problem des Beratungsunternehmens schonungslos im Netz, obwohl die Arbeitsverträge dies verboten. Sie waren um über 400 Manntage produktiver als vom Auftraggeber vorgesehen.

Wenn Unternehmen kein transparentes Feedback im Unternehmen erlauben, benutzen zukünftige, aktuelle und ehemalige Mitarbeiter Bewertungsplattformen wie Kununu. Mitarbeiter, die mit anderen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zusammenarbeiten, nutzen, wenn das Unternehmen keine entsprechenden Werkzeuge zur Verfügung stellt, Plattformen zum Austausch von Dateien wie Dropbox. In Unternehmen, die den Zugang zu Facebook, YouTube und anderen sozialen Netzwerken sperren, nutzen junge Mitarbeiter ihr Mobiltelefon. In dem Maße, in dem die Arbeitswelt immer mehr ins Privatleben hineinreicht (E-Mails auf dem Mobiltelefon, zumindest gedankliche Abend- und Wochenendarbeit), dringt auch das Privatleben unweigerlich in die Arbeitswelt ein.

Wie können Unternehmen soziale Netzwerke produktiv nutzen?



Müsste man die wichtigsten Eigenschaften bzw. Vorteile der führenden sozialen Netzwerke Twitter, Facebook und Wikipedia auf den Punkt bringen, dann wären es folgende:

■ **Twitter:** Eine Nachricht hat nur 140 Zeichen, egal wie wichtig der Absender ist. Dies ermöglicht das schnelle Überfliegen der Inhalte. Für Leser, die sich näher interessieren, sind meist weiterführende Links eingebettet.

■ **Facebook:** Wenn ich etwas sehe, das mir gefällt, kann ich ohne Aufwand eine positive Rückmeldung geben. Die Anzahl an »gefällt mir« ist die neue Währung für Anerkennung.

■ **Wikipedia:** Setzt radikales Vertrauen in die Autoren voraus. Jeder kann Inhalte eingeben, korrigieren und verbessern. Bei Missbrauch wird nicht das Konzept infrage gestellt, sondern im Einzelfall reagiert.

Kombiniert man diese zentralen Eigenschaften auf einer unternehmenseigenen Plattform, wie sie heute von zahlreichen Anbietern als »soziales Unternehmensnetzwerk« beworben wird, so erhält man ein mächtiges Werkzeug. Wichtig ist, dass dieses Netzwerk nicht Spielereien und zahllose Funktionen bietet, sondern sich auf die zentralen Funktionen beschränkt. Nur so können auch ältere Generationen von Mitarbeitern in dieses Netzwerk einwandern. Das Optimum einer Softwarelösung liegt darin, mit 20% der möglichen Funktionalitäten 80% des erreichbaren Nutzens zu erzielen.

Die wichtigsten produktiven Anwendungen und Vorteile sozialer Unternehmensnetzwerke sind:

■ **Anerkennung**

Unmittelbares Feedback ist wertvoller als ein ritualisiertes

Schulterklopfen durch Vorgesetzte einmal im Jahr. Soziale Netzwerke machen dies heute mit wenig Aufwand, aber vielen positiven Auswirkungen möglich. Wer schon einmal eine Facebook-Nachricht erstellt und viele »gefällt mir«-Rückmeldungen erhalten hat, weiß, welche Genugtuung dies bedeutet. Eine Mitarbeiterin der Lohnbuchhaltung verfasste beispielsweise am Ende des Monats die Statusmeldung: »Geschafft, alle Lohnabrechnungen sind fertig. Euer Gehalt wird wie immer pünktlich überwiesen. Viel Spaß damit ;-)« Zum ersten Mal erhielt sie positives Feedback von vielen Mitarbeitern. Manche Kollegen kommentierten sogar die Statusmeldung. Ohne das Zutun von Vorgesetzten werden – quasi selbstorganisiert – viele kleine Arbeitsergebnisse wertgeschätzt.

■ **Meinungen**

Häufig ist abteilungsübergreifende Zusammenarbeit – oder allein der Austausch – schwierig zu organisieren. Es gibt fix geplante Sitzungen, die meist zum falschen Zeitpunkt mit den falschen Personen stattfinden. Oder man hofft auf das Pausengespräch in der Kantine. Mittels sozialer Netzwerke können Mitarbeiter Fragen stellen, Meinungen zu Vorschlägen einholen oder Ideen von anderen erhalten. Wer sich dazu berufen fühlt, kann antworten und seine Meinung einbringen. Dies widerspricht unserer klassischen Vorstellung, wie Zusammenarbeit und Austausch zu organisieren sind. Letztlich ist es aber eine sinnvolle Ergänzung – und in manchen Situationen der einzig wirksame Weg. Häufig gehörte Aussagen wie »Wenn man mich fragen würde ...« finden so ein neues Ventil, die Meinungen vieler Mitarbeiter an der richtigen Stelle einzubringen.

■ **Orientierung**

Gerade in größeren Unternehmen ist die Orientierung oft schwierig. Wer macht was? Wer kann mir

bei meinem Problem weiterhelfen? Wen kann ich ansprechen? Oft müssen Mitarbeiter viel Zeit und Energie in den Aufbau eines informellen Netzwerks stecken, um sich im Unternehmen zurechtzufinden. Soziale Netzwerke bieten hier mehr als nur ein internes Telefonbuch mit Foto, Stellentitel und Kontaktdaten. Die Profile von Mitarbeitern in sozialen Unternehmensnetzwerken ergänzen sich selbst durch Statusmeldungen, Beiträge und Kommentare des Betreffenden. Auf diese Weise ist schnell zu sehen, wer in welchen Bereichen wirklich etwas zu sagen hat und an wen man sich wenden kann. Ebenso kann das persönliche Profil in einem guten sozialen Netzwerk anzeigen, an welchen Zielen Mitarbeiter arbeiten, in welche Projekte sie involviert sind, und viele andere freiwillig freigeschaltete Informationen liefern. Mit dieser Orientierungshilfe erhält man auch Zugang zum informellen Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter steckt.

■ Wissensmanagement

Viele Jahre haben sich Unternehmen bemüht, ein funktionierendes Wissensmanagement aufzubauen. Mitarbeiter wurden angehalten, ihr Wissen niederzuschreiben, es zu verschlagworten und so für andere verfügbar zu machen. Funktioniert hat dies in den seltensten Fällen und nur mit sehr großem Aufwand. Alles Wissen, das in E-Mails, Telefonaten, Sitzungen oder informellen Gesprächen ausgetauscht wurde, war nur für die Beteiligten verfügbar. Durch die Kommunikation über soziale Netzwerke können alle Mitarbeiter davon profitieren, auch noch Jahre später und ohne dass Mitarbeiter das Gefühl haben, viel zusätzliche Zeit aufwenden zu müssen. Sie stellen ihre Frage im Netzwerk, andere antworten und schon ist das Wissen dokumentiert und verbreitet.

■ Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Kontakthalten zu ehemaligen Mitarbeitern

Soziale Netzwerke finden in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter bereits sehr starke Anwendung. Sie können aber bedeutend breiter und nutzbringender eingesetzt werden. Von der Zusage eines Mitarbeiters bis zum Arbeitsbeginn vergeht ungenutzte Zeit – und das zu einem Zeitpunkt, zu dem die neuen Mitarbeiter hoch motiviert sind. Ein soziales Netzwerk kann Mitarbeitern eine gute Einarbeitung ermöglichen, sie mit den zukünftigen Kollegen vernetzen und auch mit anderen neu eintretenden Mitarbeitern. So lassen sich gleiche Probleme (Kinderkrippe, Parkplatz, Wohnung, Behörden etc.) gemeinsam lösen und Ansprechpersonen im Unternehmen kennenlernen. Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, können über soziale Netzwerke weiterhin in Kontakt mit dem Unternehmen bleiben – und ihren Nachfolgern nützliche Tipps geben und Hilfeleistung leisten.

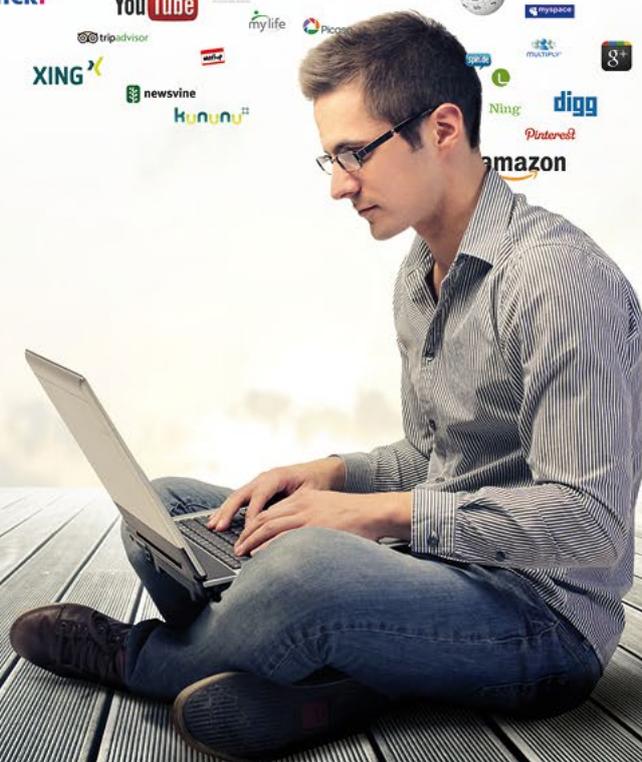
Wie führt man solche Netzwerke ein?

Unternehmen haben nicht mehr die Wahl, ob sie ein soziales Unternehmensnetzwerk einführen wollen, sondern nur wann und wie. In Unternehmen, die diese Art der Kommunikations- und Arbeitsplattform nicht anbieten, führen Mitarbeiter ihre eigenen Plattformen ein.

Am besten wählt man eine ganz einfache und schlanke Plattform. Kern sind Neuigkeiten wie bei Twitter, Beiträge wie bei Wikipedia, Profile mit Aktivitäten wie bei Facebook. Die Aktivitäten sollten in Gruppen organisiert und von anderen mit »gefällt mir« und Kommentaren ergänzt werden können. Danach beginnt man, diese Plattform zu nutzen und lässt sie im Unternehmen wachsen. Wenn das Netzwerk gut aufgesetzt ist und es einige Vorreiter in der Nutzung gibt, so wird es sich Schritt für Schritt im Unternehmen etablieren und immer mehr Nutzen haben.

Wie gehen Unternehmen vor, bei denen bereits mehrere Netzwerke etabliert sind? Entweder weil manche Softwareplattformen diese Funktionalitäten mitbringen oder weil Mitarbeiter bereits selbstständig mehrere frei verfügbare Plattformen verwenden. Hier gibt es leider noch keine guten Antworten. Vorerst müssen Mitarbeiter mit den verschiedenen Möglichkeiten so umgehen wie auch mit mehreren Zeitungen und Zeitschriften, die man je nach eigenem Interesse häufiger oder seltener liest. In Zukunft werden diese verschiedenen Netzwerke vermutlich »lernen«, zu interagieren und die Aktivitäten in einem einzigen Netzwerk zusammenzufassen.

Hermann Arnold ■



Management 2.0

Drei von vier virtuellen Teams scheitern



Rund 75 Prozent der virtuellen Teams arbeiten erfolglos.

Die durch Chats, Videokonferenzen oder Skype versprochenen Zeit- und Kostenvorteile bleiben damit in vielen Unternehmen aus. Wichtigster Grund für das Scheitern: Projektarbeit wird durch Termindruck, Kostenprobleme oder technische Komplikationen schnell zur rauen See. Gerade dann fehlt aber in virtuellen Teams das Vertrauen, das beschwichtigt und Motivation und Willen zur Lösungsfindung erzeugt.

Die Aufgabe, das notwendige Vertrauen im Team aufzubauen, nehmen Führungskräfte in Deutschland bisher nicht ausreichend wahr. Zudem fehlt es ihnen häufig an Kompetenz, virtuelle Teams zu leiten, wie eine aktuelle Studie der Personalberatung Rochus Mummert zeigt.



Gute Technik allein reicht nicht, um die Zusammenarbeit über größere Distanz zum Erfolg zu bringen. Das Arbeiten in virtuellen Teams ist kein Technik-, sondern ein Führungsthema«, sagt Frank Döring, Personalberater bei Rochus Mummert. »Vertrauensaufbau ist dabei der Schlüsselfaktor für den Erfolg virtueller Teams. Diese Erkenntnis ist bei der Mehrzahl der Unternehmen noch nicht angekommen. Ihre Anforderungen an die Führungskräfte verharren im Denken von gestern: Gefördert wird der klassische Bereichsvorgesetzte mit einer engen Führung nach Kennzahlen. Nicht aber Leader, die über die notwendigen Soft Skills verfügen, um unter anderem Vertrauen im Team aufzubauen.«

Die erfolgreiche Führungskraft in virtuellen Teams zeichnet sich durch vielfältige Fertigkeiten im Rahmen sozialer Kom-

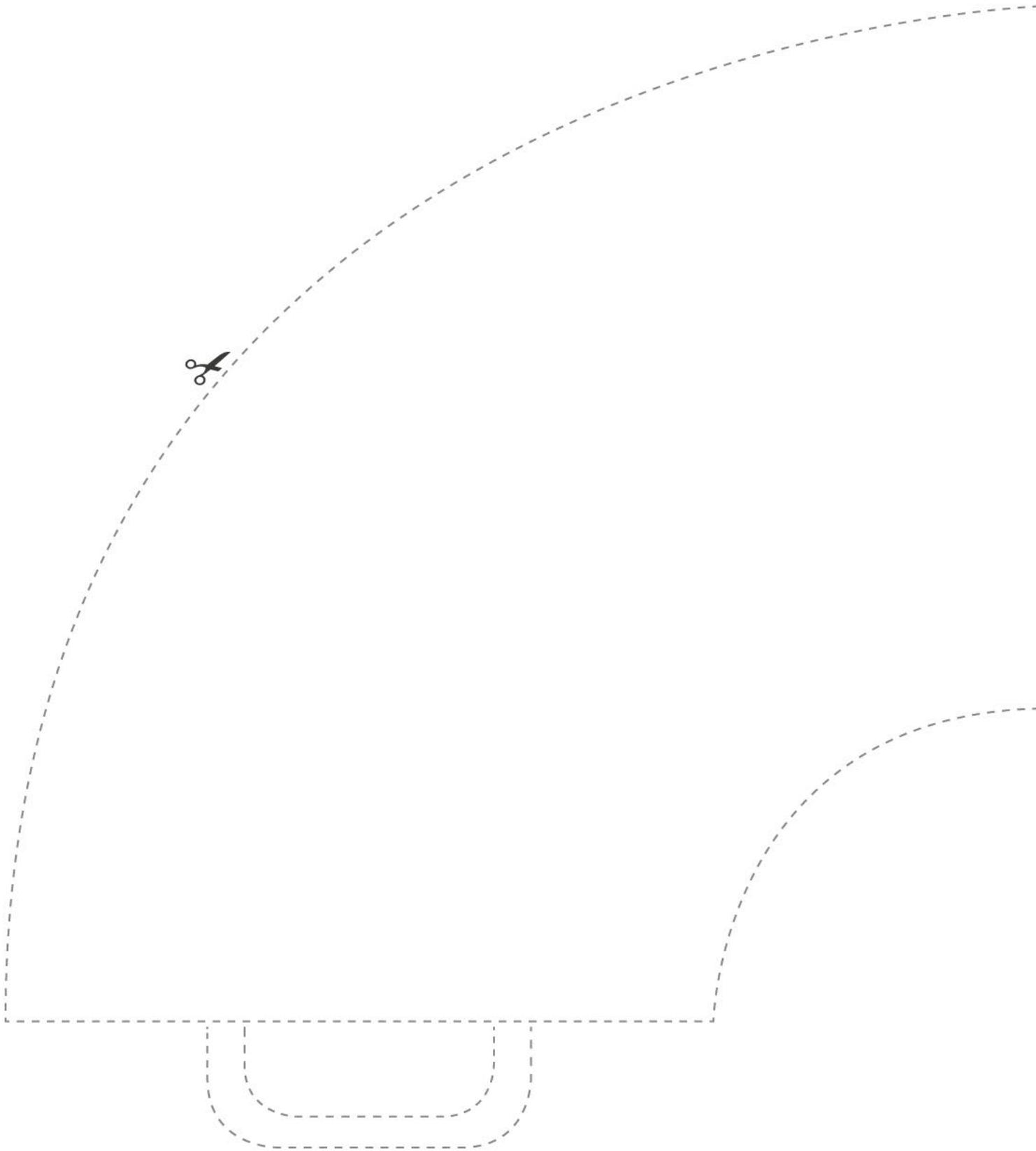
petenz aus: Beispielsweise ein hohes Problembewusstsein, Einfühlungsvermögen und die Begabung zu vermitteln. Doch zwei Dritteln der Führungskräfte fehlt zum Beispiel im Konfliktfall [schlicht] die Mediationsfähigkeit. Hinzu kommt, dass in weniger als 5 Prozent der Unternehmen eine konsequente, systematische Entwicklung von Teams stattfindet, wie die Rochus-Mummert-Studie »Einfluss des HR-Managements auf den Unternehmenserfolg« zeigt. »Der Vorgesetzte im virtuellen Team ist mehr Coach als Führungskraft. Er sorgt für eine stetige, zusammenhängende und offene Kommunikation, die beispielsweise auch Raum für private Themen lässt«, skizziert Personalberater Döring den notwendigen Rollenwechsel. So lassen zum Beispiel die Häufigkeit und die Qualität der Kommunikation wie etwa die schnelle und inhaltlich vollständige Reaktion auf eine E-Mail Vertrauen

entstehen. Aufgabe der Führungskraft ist es zudem, Strukturen in Form von Regeln zu geben und Aufgaben zuzuweisen, so dass die Mitglieder ein Gefühl von Sicherheit und Beständigkeit erfahren. »Zum Aufbau von Vertrauen in virtuellen Teams gehören nicht zuletzt persönliche Treffen, vor allem bei Projektstart. Denn auch virtuelle Beziehungen kommen ohne physische Nähe nicht aus«, macht Rochus-Mummert-Berater Döring die Grenzen des Managements 2.0 deutlich.

Quelle: www.rochusmummert.com ■



www.rochusmummert.com



PR
zum **Selbermachen**



oder www.amedes.de

Vor | ur | teil, das

Bedeutung: *ohne Prüfung der objektiven Tatsachen voreilig gefasste oder übernommene, meist von feindseligen Gefühlen gegen jemanden oder etwas geprägte Meinung*

(Quelle: Duden)

Ich gebe es zu: Ich hänge an meinen Vorurteilen. Sie sind so bequem. Mit einem guten Vorurteil muss ich mir keine weiteren Gedanken um ein Thema machen, sondern kann mich ganz auf die Verbreitung meiner mehr oder weniger unreflektierten Meinung konzentrieren.

Als Angestellte einer Agentur für Kommunikation und Unternehmensentwicklung treffe ich jedoch selbst häufig auf Vorurteile. Für den Fall, dass Ihnen für das nächste Marketing-Meeting noch ein paar Vorurteile zum Thema Agentur fehlen, habe ich Ihnen hier meine persönliche Top Ten zusammengestellt:

1. Agenturen tun nichts, ohne vorher Geld kassiert zu haben.

Denn bei Agenturmenschen handelt es sich ja um gewinnorientierte, eiskalte Business-Haie, die nur ihren eigenen Vorteil im Sinn haben. Oder? Manchmal fände ich das sogar ganz praktisch. Dann hätten wir keinerlei Außenstände mehr, was nicht nur unseren Steuerberater glücklich machen würde. Leider darf ich hier nicht ins Detail gehen. Aber die Idee an sich ist gar nicht so schlecht – ich denke da an halbjährliche Lohnerhöhungen, unbegrenzte Spesenkonten, schnittige Firmenwagen ...

2. In Agenturen sind alle irgendwie auf Drogen.

Klar doch. Unser Art Director hat schon die zweite neue Nasenscheidewand, der Texter ersäuft sich seine kreativen Slogans und die Grafikabteilung steht eh alles nur mit genügend Kokain durch. In den Gängen stehen kleine Grüppchen und rauchen wie die Fabrikschlote. Durch unsere Adern fließen Energy Drinks und zum kreativen Brainstorming drehen wir uns erst einmal einen Joint. Nee, tut mir leid. Das Härteste, was ich bei uns bisher erlebt habe, war der Kirsch-Marzipan-Tee einer Kollegin.

3. Agenturen lassen Praktikanten die Arbeit machen und verkaufen diese dann teuer.

Was wäre eine Agentur ohne die zahlreichen »Ich will irgendwas mit Medien machen«-Praktikantinnen und -Praktikanten? Als dienstbare und natürlich unbezahlte Geister huschen sie durch die Räume, kochen nicht nur literweise Kaffee und räumen den Besprechungstisch auf, sondern machen so ganz nebenbei auch einen Großteil der eigentlichen Arbeit. Leider habe ich diese Praxis selbst in einigen Agenturen erlebt. Aber okay, eine gute Idee ist eine gute Idee, egal wer sie hatte. Bei uns gibt es leider so gut wie nie Praktikanten. Wir müssen also nicht nur selbst kreativ sein, sondern auch unseren Kaffee selbst kochen.

4. In Agenturen tragen alle Mitarbeiter schwarze Kleidung und schwarze Nerd-Brillen.

In existenzialistisches Künstlerschwarz gekleidete Agenturmenschen blicken wahlweise kreativ-vergeistigt oder kühl-überlegen durch dicke Statement-Brillen auf die übrige Welt herab. Richtig? Zum Glück lebe ich nicht in einer Fernsehserie, denn in unseren Büros suche ich diese Spezies vergeblich. Hier gibt es sogar randlose Brillen! Und die Kleidung ist erschreckend farbenfroh, vom knallroten Pullover über das psychedelisch anmutende T-Shirt und das blau-grün karierte Hemd bis hin zur pinkfarbenen Hose. Nur wenn es um Kundenbesuche geht, scheinen wir seltsamerweise alle ausschließlich schwarze Klamotten im Kleiderschrank zu haben.

5. In Agenturen haben alle einen Mac.

Stimmt fast. Tatsächlich bin ich die Einzige hier, die keinen Mac hat. Was mich zum bevorzugten Opfer von Hänseleien aller Grafiker macht, die ja mit einem »richtigen« Computer arbeiten. Aber was glauben Sie, wie oft eben diese Kollegen zu mir kommen und fragen: *Du, Gina, kannst Du mal eben was auf dem PC testen?*

6. Bei Agenturen ist der schöne Schein wichtiger als der Kundennutzen.

Design oder Nichtsein, so denkt die Agentur, oder? Man könnte es vermuten. Schließlich steht auch bei uns seit einiger Zeit eine dieser stylischen Nespresso-Maschinen in der Küche, weil unser Chef Opfer der Werbung geworden ist. Dass man die dazugehörigen Kapseln nicht im freien Handel bekommt, erhöht das elitäre Exklusiv-Club-Gefühl natürlich noch. Leider haben sich bisher weder George Clooney noch John Malkovich hier blicken lassen. Und für eine richtig große Tasse starken Kaffee braucht man bis zu fünf Kapseln – ich habe es ausprobiert!

7. Bei Agenturen herrscht immer Party.

Das fängt schon morgens mit dem gemeinsamen Sektfrühstück an (Stichwort: immer auf Drogen!) und geht dann munter weiter. Einen neuen Kunden gewonnen? Ein Grund zum Feiern! Einen Auftrag erfolgreich abgeschlossen? Partytime! Bei Geburtstagen und Jubiläen ist es sowieso klar, dass ein kleines Fest ausgerichtet wird. Auch weitere gute Gründe zum Feiern gibt es reichlich: die Rückkehr aus dem Urlaub, der Geburtstag der Zimmerpflanze, die neue Nasenscheidewand des Art Directors ...

8. Agenturen fangen erst kurz vor der Deadline an zu arbeiten.

Natürlich tun wir das, sonst könnten wir unsere Kunden ja nicht damit beeindruckend, dass wir Tag und Nacht für sie arbeiten. Obwohl ich es tatsächlich erlebe, dass Jobs schon Tage oder teilweise gar Wochen vor dem Abgabetermin fertig sind. Blöd ist nur, wenn wir dann wochenlang auf das Feedback des Kunden warten müssen.

9. Die meisten Agenturen sind völlig abgehoben.

Die Spezies Homo agenturis lebt in einem eigenen Universum. Wir sind coole Typen in einer coolen Welt. Unsere natürliche Umgebung sind schicke Büros oder Lofts mit Designermöbeln, angesagte Bars und hochkarätige Events. Unsere Sprache ist die Marketingsprech. (*Hast Du die Story mit den Corporate Statements schon in den Global Key Magazines gepitcht? Denk daran, die Creatives zu briefen, damit sie für das Incentive die Corporate Identity als Eyecatcher für die Face-to-Face Communication implementieren!*). Unser Denken ist global (natürlich), vernetzt (na klar) und kreativ (logisch). Unsere Egos: größer als der Burj Khalifa. Und wir leiden definitiv *nicht* unter Größenwahn!

10. Agenturen werden auf dem Golfplatz ausgewählt.

Hm, unser Chef hat tatsächlich letzten Sommer seine Platzreife gemacht. Aber wo sind eigentlich bisher unsere Kunden hergekommen?

Gina Wilbertz ■





Wirklich Wie

In Paul Watzlawicks »Geschichte mit dem Hammer«, die in seinem 1983 erstmals herausgegebenen Buch mit dem Titel »Anleitung zum Unglücklichsein« erschien, liefert der Autor ein schönes Beispiel für Wirklichkeitskonstruktion:

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommen ihm Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie

dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er »Guten Tag« sagen kann, schreit ihn unser Mann an: »Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!«

Wahr ist, was wahrgenommen wird

Disziplinen wie der Konstruktivismus (zu dem auch Watzlawick bedeutende Beiträge geleistet hat), die Systemtheorie, die Neurobiologie und die Quantenphysik kommen immer mehr zu der Erkenntnis, dass es keine absolute Wahrheit gibt. Vielmehr ist wahr, was wahrgenommen wird. Und hier sind wir wieder beim Ausgangspunkt: Wir nehmen nur das wahr, was wir vor dem Hintergrund unserer eigenen Geschichte wahrnehmen können. Wobei sich unsere Möglichkeiten deutlich erhöhen, wenn uns dies bewusst wird.

Übertragen auf die Themen Management und Unternehmensführung bedeutet diese Erkenntnis, dass es nicht mehr darum geht, die Wirklichkeit des Unternehmens richtig zu sehen und zu erkennen und daraus die richtigen Strategien für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung abzuleiten, sondern vielmehr darum, Wege zu finden, auf eine gute Weise Unternehmenswirklichkeit zu erschaffen.

Dann entpuppen sich auf einmal weit verbreitete Ansätze wie die Klassifizierung von A-, B- und C-Mitarbeitern, mithilfe derer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Leistung und Motivation bewertet werden, als geradezu destruktiv. Denn wie kann ich entscheiden, dass es sich um einen leistungsunfähigen oder sogar leistungsunwilligen Mitarbeiter handelt, wenn diese Beurteilung auf einer Wahrnehmung basiert, die ganz und gar von der sprichwörtlichen Brille geprägt ist, durch die ich auf diesen Mitarbeiter blicke?

wahr?

unsere eigene Wahrnehmung die Wirklichkeit beeinflusst

Wir Menschen neigen dazu, unsere Sicht auf die Welt als objektive Wahrheit zu betrachten. Doch wir sollten lieber erkennen, dass sie eine in höchstem Maße individuelle, subjektive Konstruktion der Wirklichkeit ist, die wir vor dem Hintergrund unserer Erziehung, Erfahrungen, Werte und Zukunftserwartungen kreieren.

Und derart negative Klassifizierungen haben immer auch Auswirkungen auf denjenigen, dem sie gelten, unabhängig davon, ob ich sie ausspreche oder nur denke. Und so manifestieren wir eine neue Wirklichkeit, während wir gleichzeitig glauben, dass sie schon vorher Realität war.

Erwartungen prägen – uns selbst ebenso wie andere

Bereits 1968 gab es eine Studie von Rosenthal & Jakobson, in der die Auswirkungen von Lehrererwartungen auf die Schülerleistung untersucht wurden, die als »Rosenthal-Effekt« bekannt ist. Hier wurde nachgewiesen, dass die Erwartungen, die Lehrer an die Leistungen ihrer Schüler hatten, gravierende Auswirkungen auf deren Ergebnisse und sogar auf deren Intelligenz hatten. Auch wenn es dem Lehrer nicht bewusst ist, so prägt seine Einschätzung doch seine Haltung und sein Handeln und beeinflusst damit sein Gegenüber.

Dov Even übertrug dies auf den Unternehmenskontext und fügte noch eine weitere wichtige Komponente hinzu: die Eigenwahrnehmung.

Denn die Erwartungen, die Vorgesetzte an ihre Mitarbeiter haben, beeinflussen deren Leistung ebenso wie die Erwartungen der Mitarbeiter an sich selbst – im Positiven wie im Negativen («Galatea-Effekt»). Anders als bei Rosenthal & Jakobson stehen bei Even jedoch die eigenen Erwartungen im Vordergrund, nicht die eigenen Leistungen oder die Erwartungen der Vorgesetzten.

Wissenschaftlich bewiesen: Gedanken sind wirksam

Betrachtet man z. B. die Forschungen von Niels Birbaumer zu Gehirn-Computer-Schnittstellen, so sieht man, dass mittels Gedankenkraft Maschinen bewegt werden können. Was manchen (noch) wie Science Fiction anmutet, ist hier nachgewiesen: Unsere Gedanken und Erwartungen haben real messbare Auswirkungen auf die Realität. Ein guter Grund, achtsam mit ihnen umzugehen, denn sie sind in positiver wie in negativer Richtung wirksam.

Anja Müller ■

Das Experiment: *Erwarten Sie Gutes!*

*Schauen Sie für einen Tag/eine Woche/einen Monat/am besten für immer auf Ihre Mitarbeiter mit der Erwartung, das Beste in Ihrem Gegenüber zu erkennen.
Das Ergebnis könnte Sie überraschen!*

Gastautoren dieser Ausgabe



Patrycja Muc ist Technikjournalistin und Gründerin von Pi Alpha Technikkommunikation in Bonn. Mit ihrer Kollegin Alexandra Becker hat sie Technikjournalismus an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg studiert und so manches Vorurteil gegen Frauen in technischen Berufen selbst kennengelernt. Mit Pi Alpha will sie »den Begriffen Technik und Innovation neues Leben einhauchen und den Menschen zeigen, wie spannend Technik sein kann«.



Hermann Arnold ist Mitgründer und Geschäftsführer der umantis AG, eines führenden Anbieters von Talentmanagement-Software. Seit Jahren beschäftigt er sich mit konkreten Fragen guten Mitarbeitermanagements und den Auswirkungen des Internets auf die Führungszusammenarbeit. Er berät multinationale Unternehmen in Projekteinführungen, hält Vorträge an Universitäten sowie bei Konferenzen und publiziert in Fachzeitschriften und Büchern. Seit 2012 ist die umantis AG ein Teil der Haufe Gruppe.



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«.



Prof. Dr. Oliver Gassmann ist seit 2002 Professor für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Direktionsvorsitzender am dortigen Institut für Technologiemanagement. Er ist Gründungspartner der BGW AG, Mitglied im Audit Expert Committee von Schindler, Vizepräsident des Verwaltungsrats von Zühlke, Präsident der HSG-Forschungskommission und des Center for Innovation, Co-Direktor des Forschungslabors GLORAD in St. Gallen/Peking sowie Schirmherr der Projektmanagement-Akademie in Wiesbaden. Zuvor war Oliver Gassmann für die Leitung der Forschung und Vorentwicklung im Schindler-Konzern verantwortlich. Er ist Autor von über 240 Fachpublikationen. Im Jahr 2009 wurde er von der IAMOT in Orlando als einer der Top-50-Forscher weltweit geehrt, 2010 war er unter den Top Ten der meistzitierten Managementprofessoren im deutschsprachigen Raum.



Dr. Sascha Friesike ist Wirtschaftsingenieur der TU Berlin und war von 2008 bis 2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Er ist Verfasser zahlreicher Fachpublikationen zu den Themen Produktentwicklung, Innovation und geistiges Eigentum. Nach seiner Zeit in St. Gallen arbeitete Sascha Friesike von 2010 bis 2011 am Center for Design Research der Stanford University in den USA; aktuell leitet er einen Forschungsbereich am HIIG in Berlin.

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 | kommunikation und unternehmensentwicklung

Inhaber: Sonja und Jürgen Schöntauf

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, digitale Verwendung und

Vervielfältigung jeder Art (auch auszugsweise) nur mit schriftlicher

Genehmigung von amedes GbR | kommunikation und unternehmensentwicklung.

Kontakt: [fluidmanager](mailto:fluidmanager@amedes.de), % amedes gbr, Untere Hardt 7, 53773 Hennef

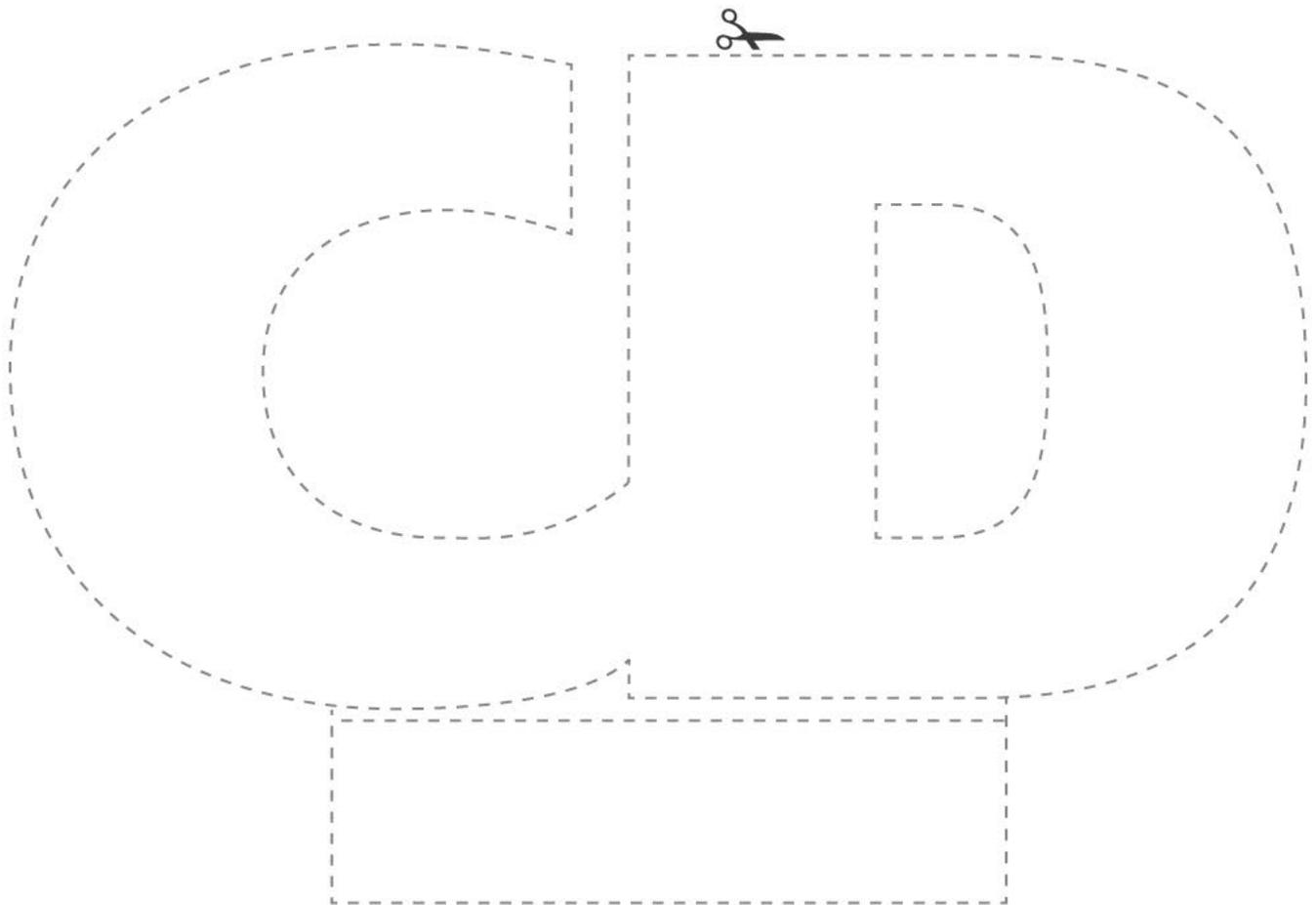
Tel.: +49 2242 90166-0

info@fm-fluidmanager.com

www.fm-fluidmanager.com



www.amedes.de



Corporate Design zum Selbermachen



*Innovation
bringt
Bewegung*

Impulse für die moderne
Hydraulik und Pneumatik

24.09.2013

Zukunftsinstitut, Frankfurt/Main

**WorkBox
gratis**

WorkDay Cross-Innovations

Steigern Sie Ihr Innovationspotenzial im Kompakt-Workshop Cross-Innovations: Innovationen finden oft jenseits der Branchengrenzen statt – und im „crossing“ mit branchenfremden Trends. Mit unserer Methode Cross-Innovations nutzen wir dieses Innovationspotenzial.

Profitieren Sie noch bis zum 13.08.2013 vom Frühbucherrabatt.

Mehr Infos & zur Anmeldung unter:
www.zukunftsinstitut.de/seminare

