

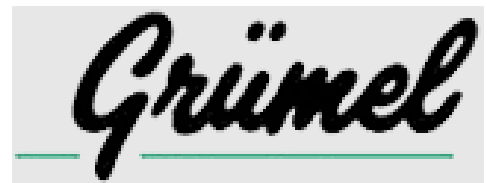
Vierter VITNESS-Workshop erfolgreich verlaufen

Thema: Ergebnisorientierung

Am 26. September 2011 fand in Köln unter dem Thema „Ergebnisorientierung statt Anwesenheitsorientierung“ der vierte VITNESS-Workshop statt. Der Konsortialführer, Dr. Hans-Dieter Schat vom Fraunhofer ISI, stellte das Konzept der Ergebnisorientierung im Projektes VITNESS dar, das sich sowohl als eins der acht Grundprinzipien bei EFQM als auch in den Ausprägungen der personalpolitischen Konzepte des OED (overall employment deals) und des ROWE-STRONG-Modells (results only work environment = strikte Ergebnisorientierung) wiederfindet.

Dr. Thomas Hoffmann, RKW Kompetenzzentrum, gab einen Überblick über die Teilprojekte, die im Rahmen von VITNESS in den Unternehmen umgesetzt werden. Darunter sind beispielsweise: Flexible Arbeitszeitmodelle differenziert nach Mitarbeitergruppen, Verbesserungsmanagement, Verbesserung der Einsatzflexibilität, Einführung von Mitarbeitergesprächen mit Leistungs- und Kompetenzentwicklungszielen oder die Einführung von Mitarbeiterbefragungen als Feedback- und Bindungsinstrument.

Die beiden Geschäftsführer der gemeinnützigen Gesellschaft für Ausbildung, Qualifizierung und Beschäftigung „Grümel“ in Fulda, Jutta Diel und Matthias Kraft, berichteten über das VITNESS-Projekt in ihrem Unternehmen. Das Unternehmen ist in den 14 Jahren seines Bestehens sehr stark gewachsen und beschäftigt inzwischen 130 Mitarbeiter. Aus diesem Grund können die beiden Geschäftsführer nicht mehr allein die Ressourcensteuerung und Mitarbeiterführung aller Bereiche bewältigen. Dies wurde jetzt zum Thema in dem VITNESS-Projekt bei Grümel. Es geht unter anderem darum, dass mehr Verantwortung und mehr Kompetenzen auf die Abteilungsleiter übertragen werden: Ihre Vorgesetztenrolle wird gestärkt, indem sie künftig mit ihren Beschäftigten Mitarbeitergespräche führen und Ziele vereinbaren, die Teamsitzungen alleinverantwortlich leiten. Darüber hinaus erhalten sie Verantwortung für das Budget ihrer Abteilung. Für diese Weiterentwicklung werden entsprechende Qualifizierungen durchgeführt: Die ersten beiden VITNESS-Führungskräftetrainings haben im August bereits stattgefunden.



Christiane Flüter-Hoffmann, die VITNESS-Projektleiterin im IW, stellte verschiedene Konzepte der Ergebnisorientierung vor (Balanced Scorecard, KVP, EFQM) und erläuterte mit den Befragungsergebnissen des IW-Personal-Panels, wie weit verschiedene Maßnahmen zur Sicherung der Ergebnisse – Verbesserung der Geschäftsprozesse, ergebnisorientierte Führungskultur, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung – in den Unternehmen verbreitet sind. Schließlich stellte sie das Managementkonzept ROWE an den US-Unternehmensbeispielen Best Buy, Gap Outlet und der US-Verwaltung dar.

Das genaue Programm des vierten VITNESS-Workshops und die Vorträge aller Referenten finden Sie hier:
<http://vitness.info/vitness-de/content/aktuelles/termine.php>

Das genaue Programm des vierten VITNESS-Workshops und die Vorträge aller Referenten finden Sie hier:

<http://vitness.info/vitness-de/content/aktuelles/termine.php>

GEFÖRDERT VON:



TOP-Themen für Betriebe: Arbeitszeitflexibilität ganz vorn, Arbeitszufriedenheit immer wichtiger

ifaa-Trendbarometer Arbeitswelt zum fünften Mal erschienen

Jedes Unternehmen möchte seine Ressourcen so effektiv und effizient wie möglich einsetzen. In dem zuletzt stark gestiegenen Auftragseingang der Unternehmen spielte vor allem eine rasche Anpassung der Produktions- und Personalkapazitäten eine wichtige Rolle. Daher verwundert es nicht, dass die flexible Arbeitszeitgestaltung und die Prozessorganisation von den rund 460 Teilnehmern im ifaa-Trendbarometer ganz oben genannt werden. Aufgerückt in die Gruppe der fünf wichtigsten Themen ist auch die Arbeitszufriedenheit: Bei steigender Konkurrenz um kompetente, gut qualifizierte Beschäftigte nimmt die Arbeitszufriedenheit als Faktor der Mitarbeiterbindung eine immer größere Bedeutung ein.



Grafik: Bewertung der Einzelthemen



Quelle: ifaa Trendbarometer Arbeitswelt 2011

Zur Gesamtauswertung:

<http://www.arbeitswissenschaft.net/ifaa-Trendbarometer-Arbeitswel.720.0.html>

Studien - national und international

Bundesfamilienministerin für Ergebnisbewertung statt Anwesenheitsorientierung

Bundesfamilienministerin Kristina Schröder, selbst gerade Mutter geworden, setzt sich für eine neue Arbeitszeitkultur in den Unternehmen ein, von der nicht nur Eltern mit minderjährigen Kindern profitieren. Die im Auftrag des Bundesfamilienministeriums durchgeführte repräsentative Allensbach-Studie „Monitor Familienleben 2011“ ergab, dass Eltern mit minderjährigen Kindern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nur dank unterstützender Familienmitglieder und dank der flexiblen Arbeitszeiten in den Unternehmen erfolgreich bewältigen können. 71 Prozent der Berufstätigen wünschen sich zudem eine noch stärkere Ausrichtung der Beurteilung an ihren Arbeitsergebnissen und weniger an ihren Anwesenheitszeiten (Quelle: IfD Allensbach, März 2011).

Schröder kritisiert die gängige Präsenzkultur in der deutschen Wirtschaft, die verhindere, dass Frauen mehr Führungspositionen übernehmen, weil die geforderten Anwesenheitspflichten und die permanente Erreichbarkeit der Manager nicht mit Familienpflichten wie Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen oder mit ehrenamtlichen Tätigkeiten vereinbar seien. Eine Ergebnisorientierung mit konkreten Zielen sei mit der Zeitorientierung einer 40-Stunden-Woche oder einer vollzeitnahen Teilzeit von 30 Stunden vereinbar – vorausgesetzt, die reale Präsenz der Führungskraft sei nicht durchgängig notwendig und ihr werde Zeitsouveränität mit flexiblen Arbeitszeiten zugestanden. Daher hat das Bundesfamilienministerium mit den Spitzenverbänden der Wirtschaft und dem Deutschen Gewerkschaftsbund am 8. Februar 2011 die „Charta für familienbewusste Arbeitszeiten“ aufgestellt, durch die bis 2013 nicht nur innovative, flexible und lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle entwickelt und praktiziert, sondern auch entsprechende Rahmenbedingungen mit Ganztagskinderbetreuung und Ganztagschulen geschaffen werden sollen.

Link zur Pressemitteilung des Bundesfamilienministeriums vom 2.5.2011: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/familie.did=168964.html>

Charta „Familienbewusste Arbeitszeiten“ vom 8.2.2011: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/erfolgsfaktor-familie-charta-familienfreundliche-arbeitszeiten.property=pdf.bereich=bmfsfj.sprache=de.rwb=true.pdf>

Flexibilitätpotenziale in der Industrie noch nicht ausgeschöpft -

Studie „Global Supply Chain Trends 2011: Erfolgsfaktor Flexibilität“

Die produzierende Industrie lässt einige Wachstumsmöglichkeiten ungenutzt, so ein zentrales Ergebnis der weltweiten Studie „Global Supply Chain Trends 2011: Erfolgsfaktor Flexibilität“, die von der internationalen Unternehmensberatung PRTM Management Consultants durchgeführt wurde. Grund sei die unzureichende Flexibilität der Unternehmen, mit ihrer Produktionsstrukturen auf plötzliche Veränderungen im Nachfrage- oder Zulieferverhalten ihre Kunden und Abnehmer zu reagieren. Die negativen Auswirkungen belaufen sich auf 12 bis 15 Prozent beim Umsatz sowie auf 8 bis 10 Prozent bei den Kosten für Transport und Bestände. Supply Chain-Flexibilität, also die Fähigkeit durch rasche Kapazitätsanpassung bei sich selbst und den Partnern unbeeindruckt von Schwankungen bei Materialversorgung oder Nachfrage lieferfähig zu bleiben, wird heute von den meisten Unternehmen als entscheidend gesehen, um in der globalisierten Wirtschaft zu bestehen. Allerdings hat erst eine kleine Gruppe weit fortgeschrittener Unternehmen (12 %) bereits umfassende Strukturen aufgebaut. An der Studie nahmen weltweit rund 150 Unternehmen aus den Branchen Automotive, Maschinenbau, Elektronik, Telekommunikation und Konsumgüter teil, die Mehrzahl davon mit einem Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro. Weitere Informationen: <http://www.qm-infocenter.de/qm/tools/download.asp?id=7230>

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die aktuelle Studie der Managementberatung Horváth & Partners. Ihre Studie „Supply Chain Performance Management“ zeigt, dass sich die relative Bedeutung verschiedener Ziele im Supply Chain Management (SCM) in Zukunft deutlich verändern wird. Zurzeit liege der Schwerpunkt noch auf der Kosteneffizienz: Zwei Drittel der 161 Unternehmen, die sich an der Studie beteiligten, benennen diese als aktuell wichtigstes Ziel. Mehr als die Hälfte der Befragten erwartet jedoch, dass künftig die Flexibilität besonders wichtig sein wird. Eine gute Leistungsfähigkeit ihrer Supply Chain hinsichtlich Flexibilität stellen allerdings nur 43 Prozent der Befragten fest. Weitere Informationen: <http://www.horvath-partners.com>

Aktuelle Veröffentlichungen

Kinkel, Steffen; Maloca, Spomenca; Schat, Hans-Dieter, 2011, Demografieorientierte Personalmaßnahmen und Innovation in produzierenden Betrieben. In: Schütte, Martin (Hrsg.); Gesellschaft für Arbeitswissenschaft -GfA-: Mensch, Technik, Organisation - Vernetzung im Produktentstehungs- und -herstellungsprozess: Bericht zum 57. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 23.- 25. März 2011, Dortmund, S.901-904.

Stowasser, Sascha; Brombach, Johannes; Rottinger, Sven: Mitarbeiterbeteiligung und Personalentwicklung in Produktionssystemen. In: Schütte, Martin (Hrsg.); Gesellschaft für Arbeitswissenschaft -GfA-: Mensch, Technik, Organisation - Vernetzung im Produktentstehungs- und -herstellungsprozess: Bericht zum 57. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 23.- 25. März 2011, Dortmund, S.909-912.

Flüter-Hoffmann, Christiane, 2011, Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung. In: Schütte, Martin (Hrsg.); Gesellschaft für Arbeitswissenschaft -GfA-: Mensch – Technik – Organisation. Vernetzung im Produktentstehungs- und -herstellungsprozess: Bericht zum 57. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 23.- 25. März 2011, Dortmund, S. 943-947.

Neuy, Christine; Martinetz, Simone; Flüter-Hoffmann, Christiane, 2011, Innovationskultur stärken: Beteiligung und Kreativität als Grundsteine von Innovation. In: Sabina Jeschke (Hrsg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft - Innovationskultur stärken: Beteiligung und Kreativität als Grundsteine von Innovation, Frankfurt am Main, S. 39-44.

Termine, Veranstaltungen

VITNESS-Workshops im November und Dezember 2011

Am **10. November 2011** findet im IW Köln der **fünfte VITNESS-Workshop** statt. Unter dem Motto „Erfolgreiche Führungskonzepte – exzellente Ergebnisse“ beleuchtet der Workshop unter anderem das Thema Führung als Erfolgsfaktor im EFQMplus-Konzept. Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsmanagement-System des Total-Quality-Managements. Die European Foundation for Quality Management (EFQM) hat es 1988 entwickelt. Mit acht Grundprinzipien sorgt es für Hochleistungen, sprich Excellence: Darunter sind die für das Projekt VITNESS wichtigen Faktoren der Ergebnisorientierung, der visionären und begeisternden Führung mit konsequenter Zielsetzung sowie Mitarbeiter, die ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten gern zum Wohl des Unternehmen einbringen und ihre Kompetenzen ständig erweitern. Wie dieses EFQMplus-Konzept konkret in den Unternehmen aussehen kann, wollen wir in dem fünften Workshop unseres Projekts VITNESS präsentieren und mit Ihnen diskutieren.

Die Teilnahme am Workshop ist kostenlos. Wir berücksichtigen die Anmeldungen in der Reihenfolge ihres Eingangs. Anmeldung über vitness@iwkoeln.de.

Am **15. Dezember 2011** findet im IW Köln der **sechste VITNESS-Workshop** statt. Das Programm wird in Kürze auf der Projektwebsite www.vitness.info veröffentlicht. Der Workshop wird einen stärker wissenschaftlichen Fokus haben. Zielgruppe sind Forscher aus den Bereichen Personalmanagement und Arbeitswissenschaft.

Impressum:

Newsletter des Projekts VITNESS, www.vitness.info, vitness@iwkoeln.de
c/o Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
Texte: Christiane Flüter-Hoffmann, Gestaltung: Julia Ottmann

Projektpartner:



Der VITNESS-Newsletter erscheint vierteljährlich. Abonnenten können sich über das Internet-Portal für den automatischen Versand des Newsletters ein- und austragen.