

Die INNOVATIONSMANAGER-Umfrage

Sind Ihre Mitarbeiter auf dem richtigen Kurs?

Von Clara Görtz und Oliver Kainz

Mitarbeiter gelten als eine der wichtigsten Quellen für Innovationen und sichern damit nicht nur die Zukunft ihrer Arbeitgeber, sondern auch die Zukunft des Innovationsstandorts Deutschland. Unternehmen sind deshalb gut beraten, in die Bildung ihrer Mitarbeiter zu investieren und sie zu fördern. Welche innovativen Qualifizierungsmaßnahmen aber gibt es? Wie setzen Unternehmen sie am besten um? Und mit welchen Herausforderungen haben sie zu rechnen? Um darauf Antworten zu erhalten, befragte der INNOVATIONSMANAGER drei Unternehmen aus dem Unternehmensnetzwerk „TOP“.



Matthias Kählig
ist Geschäftsführer der
Kählig Antriebstechnik
GmbH, Hannover.

„All die Erkenntnisse, dass langfristig nur jene Firmen erfolgreich bleiben, die sich den Marktanforderungen durch Innovationen anpassen und sich weiterentwickeln, sind nicht neu. Nur durch Weiterentwicklung und Weiterbildung kann überhaupt erst neues Innovationspotential erschlossen werden, da die moderne Arbeitswelt stän-

dig in Bewegung ist. Wir verfolgen deshalb mit unseren Qualifizierungsmaßnahmen einen ganzheitlichen Ansatz. Das fängt bei Vision und Zielen an, geht über das entsprechende Training und endet dabei, die entsprechenden Ressourcen und Aktionen, die folgen müssen, bereitzustellen. Nur so sind Veränderungen und messbare Resultate möglich. Wenn nur einer der genannten Erfolgsfaktoren nicht erfüllt ist, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter den Status quo beibehalten. Oder aber sie sind frustriert und verunsichert. Um das zu verhindern, haben wir seit 2008 ein firmeneigenes Lean Center, in dem wir unsere Mitarbeiter in Theorie

und Praxis im Themenbereich Lean Production kontinuierlich schulen. In diesem Jahr wird Lean Office hinzukommen, wobei der Verwaltungsbereich weitaus größere Verbesserungspotentiale birgt. Soft Skills sind dabei von großer Bedeutung, weil Mitarbeiter Verschwendung in verschiedensten Formen selbständig erkennen und auch Verbesserungen entwickeln müssen. Damit sie auch tatsächlich selbst die Initiative ergreifen, sind Motivation sowie das Verständnis für die Notwendigkeit von Qualifizierungskonzepten von Bedeutung. Methoden und Werkzeuge nämlich können im Gegensatz zur Einstellung erlernt werden.“ ■



Lutz Siebert

verantwortet die Fach- und Führungskräfteentwicklung bei der Fraport AG, Frankfurt am Main.

„In der Weiterbildung unserer Mitarbeiter verfolgen wir ein möglichst ganzheitliches Konzept. Einerseits fördern wir in allen Entwicklungsprogrammen das Lernen im kollegialen Umfeld: ‚Von- und miteinander lernen‘ lautet hierbei unsere Devise. Es geht uns also um einen praxisnahen Austausch von Wissen und Erfahrungen. Außerdem setzen wir externe Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft ein und nutzen die Angebote externer Weiterbildungsträger. Um unsere Mitarbeiter langfristig und nachhaltig zu qualifizieren, haben wir eigens zwei Plattformen geschaffen: Fraport College und Fraport Academy. Das Fraport College richtet sich insbesondere an die Nachwuchskräfte, die sich in der beruflichen

Erstausbildung befinden. In Zusammenarbeit mit Berufsakademien bieten wir eine duale Ausbildung auf Fachhochschulniveau an, die neben betriebswirtschaftlichen und technischen Kompetenzen auch persönliche Fähigkeiten fördert. Die Fraport Academy dagegen bildet gezielt unsere Führungskräfte weiter. Wichtige Bausteine sind etwa das ‚Curriculum Going Global‘ zur Unterstützung unserer Internationalisierungsstrategie und das ‚Curriculum Projektmanagement‘, das eine unternehmensweit einheitliche Projektmanagementkultur aufbauen soll. Bei allen Qualifizierungsmaßnahmen achten wir darauf, dass sie in unmittelbarem Bezug zu unseren strategischen oder operativen Herausforderungen stehen. Unsere Mitarbeiter sollen dabei aber nicht zu kurz kommen. Deshalb haben wir die sogenannte ‚Q-Card‘ eingeführt, die unser Weiterbildungsangebot transparenter und attraktiver macht. Das Prinzip ist einfach: Jeder Mitarbeiter verfügt über ein Konto mit virtuellen 600 Euro Guthaben

und kann dafür in der Freizeit an Weiterbildungsprogrammen teilnehmen.

Um ein Qualifizierungskonzept auch erfolgreich umsetzen zu können, haben wir einen klaren Ablauf festgelegt: Zuerst besprechen unsere Mitarbeiter mit ihren Führungskräften die Anforderungen und stimmen die Konzepte ab. Nach einer professionellen Vorbereitung wird die Qualifizierungsmaßnahme durchgeführt. Schließlich versuchen die Mitarbeiter, das Erlernete in die Praxis umzusetzen, und erhalten dann ein Wirkungsfeedback der Führungskräfte. Dennoch warten natürlich noch eine Reihe von Herausforderungen auf uns: kürzere Entwicklungs- und Halbwertszeiten, reduzierte Verfügbarkeit der Mitarbeiter wegen effizienter Personalplanung und schlankere Qualifizierungsformate. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, setzen wir vor allem auf eine enge Abstimmung mit den Führungskräften und auf eine Stärkung der Selbstlern- und Entwicklungskompetenz jedes Mitarbeiters.“ ■



Reiner Kafitz

ist Geschäftsführer der KMS Kafitz Medienservice GmbH, Köln.

„Wir bieten unseren Mitarbeitern ein Inhouse-Schulungskonzept an, das heißt: Sie schulen sich gegenseitig. Die Organisation läuft über einen Schulungsplan mit wechselnden Themen und wechselnden Verantwortlichen, so dass vor allem die Vertriebsmitarbeiter immer wieder in den Genuss kommen, ein Thema konkret vorzubereiten. Kollegen von mir wundern sich meistens über dieses Inhouse-Schulungskonzept. Aber: Es kostet fast nichts und hat einen unheimlichen Effekt. Wir machen das nun schon seit einigen Jahren mit hervorragenden Ergebnissen. Natürlich ergänzen wir Inhouse-Schulungen auch durch externe Maßnahmen. Zum Teil lassen wir Lieferan-

ten kommen, die uns über Spezialprodukte informieren. Insbesondere wenn es um Kommunikation geht, laden wir professionelle Trainer ein. Auch diese Variante hat sich bei uns bewährt. Insgesamt legen wir beim Thema Weiterbildung großen Wert darauf, dass jeder Mitarbeiter eine hohe Entscheidungskompetenz entwickelt. Wir erwarten Leistung und setzen Selbstverantwortung voraus. Eigenverantwortliche Mitarbeiter treffen Entscheidungen. Meine Erfahrung ist: Je besser die Mitarbeiter qualifiziert sind, desto besser sind die Entscheidungen, die sie treffen. Wir brauchen wache und verantwortungsbewusste Mitarbeiter, die in der Lage sind, bei den Kunden genau hinzuhören, um Veränderungen im Markt frühzeitig festzustellen und zu kommunizieren. Nur so sind wir in der Lage, uns auf veränderte Märkte ein- und entsprechend umzustellen. Gute, qualifizierte Mitarbeiter haben deutlich weniger Probleme, sich umzustellen und Neues hinzuzulernen. Wir beob-

achten verändertes Verhalten auch in Form von persönlicher Sicherheit und Selbstbewusstsein sowie sicherem Argumentieren. Die Entwicklung des Mitarbeiters sprechen wir in den zweimal jährlich stattfindenden Feedbackgesprächen konkret und gezielt an. Rückblickend hat das bisher in den meisten Fällen nachhaltig gute Ergebnisse erzielt. Dafür ist es aber auch wichtig, dass die Geschäftsleitung eine Kultur des Weiterlernens vorlebt und ihre Mitarbeiter stetig zum Lernen ermutigt. Einen kleinen Wermutstropfen sehe ich darin, dass gutgeschulte und eingearbeitete Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Das lässt sich leider nicht immer verhindern. Wir versuchen, dies zu vermindern, indem wir neben ansprechenden Arbeitsplätzen ein gutes Betriebsklima bieten, so dass es kaum einen Grund gibt, die Firma zu verlassen. Dennoch sind wir machtlos, wenn gerade junge Vertriebsmitarbeiter eine neue Herausforderung suchen.“ ■