

Betreff: Unterlagen & Workshop "Betriebsoptimierung angepackt"

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Infoveranstaltung „Betriebsoptimierung angepackt“,

nochmals vielen Dank für Ihr Interesse und Ihr Kommen am letzten Freitag. Wie zum Abschluss versprochen, möchte ich Ihnen hiermit die Vortragsmaterialien der Referenten zum Nachlesen zukommen lassen. Sie finden diese im Anhang.

Zudem möchte ich alle Interessierten nochmals auf unseren **Workshop „Betriebsoptimierung angepackt“** hinweisen. Dieser wird am

**Freitag, den 21.9. von 14⁰⁰- ca. 18⁰⁰Uhr und am
Samstag, den 22.9. von 9⁰⁰- ca. 17⁰⁰Uhr**

stattfinden. Ort ist wieder unsere Gewerbe Akademie in der Wirthstraße 28.

Bei diesem Workshop werden wir mit Herrn Wüst das Thema **Unternehmensentwicklung mit Strategie** und mit Herrn Veit den Themenbereich **Personalentwicklung & Fachkräftesicherung** näher beleuchten, erste Arbeitshilfen für den betrieblichen Alltag erarbeiten und über den Erfahrungsaustausch untereinander Anregungen und Anstöße bieten.

Der Workshop kann Dank Projektförderung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie kostenlos angeboten werden. Die Zahl der Teilnehmer ist auf 15 Betriebe begrenzt.

Wenn Sie sich für den Workshop anmelden wollen, tun Sie dies bitte über folgenden Link:

<http://www.hwk-freiburg.de/anmeldung/veranstaltung/zeupro0912>

Sollten Sie vorab noch Fragen haben, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Georg Voswinckel

Dipl.-Ing. Georg Voswinckel
- Beauftragter für Innovation und Technologie* -
an der Handwerkskammer Freiburg
Bismarckallee 6
79098 Freiburg
Tel.: (0761) 218 00-530
Fax: (0761) 218 00-555
mail: georg.voswinckel@hwk-freiburg.de

* gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie gemäß einem Beschluss des
Deutschen Bundestages

Anlagen: Fachvorträge Personalentwicklung und Kommunikation & Marketing

Betrieboptimierung angepackt

*genau hinsehen
Chancen erkennen
Potenziale nutzen*



am 21. und 22.9.2012 in der Gewerbe Akademie Freiburg

***Dokumentation bitte vertraulich behandeln!
Nur zum internen Gebrauch für die Workshop-Teilnehmer!***



Teilnehmer:

Frau	Faißt	Schreinerei
Frau	Faller	Kfz-Werkstatt Werner Faller
Herr	Glaser	Glaser bau GmbH
Herr	Kämpfer	Domiziel GmbH
Herr	Moosbrugger	MooBie Holzbau & mehr
Herr	Riehle	Tisch GmbH
Herr	Schüler	Rolladen Link
Herr	Sutterer	Sutterer Bau
Herr	Zitzelsberger	Zitzelsberger Gebäudereinigung GmbH

Dieser Workshop fand im Rahmen des Pilotprojekts ZEUPRO zur Umsetzung von Wissens-Werkzeugen in Handwerksbetrieben statt.

ZEUPRO ist ein Projekt der bundesweiten Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“. Die Handwerkskammer Hannover entwickelt in Kooperation mit dem Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik und den Handwerkskammern Hamburg, Koblenz und Stuttgart spezifische Angebote für Handwerksbetriebe, die über das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert werden.

Themen und Inhalte des zweitägigen Workshops

Der Workshop „Betrieboptimierung angepackt“ setzte sich aus zwei Themen zusammen, die über 1,5 Tage gemeinsam erarbeitet, geübt und diskutiert wurden.

Thema 1: Unternehmensentwicklung mit Strategie - Referent: Paul Wüst

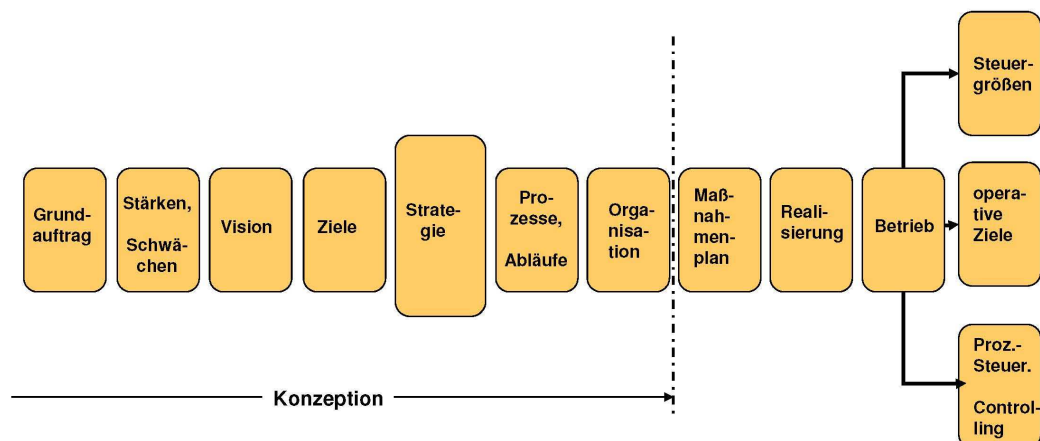
Herr Wüst stellt zu Beginn der Veranstaltung sein Konzept für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie vor und betont deren Vorzüge.

Warum wird das Thema in der betrieblichen Praxis oft nicht angegangen oder hinausgeschoben. Die Gründe dafür sind eine Mischung aus Zeitmangel (es gibt immer mindestens 5 andere Aufgaben, die sofort erledigt werden müssen) und Unsicherheit über die Herangehensweise für das Erarbeiten einer Systematik.

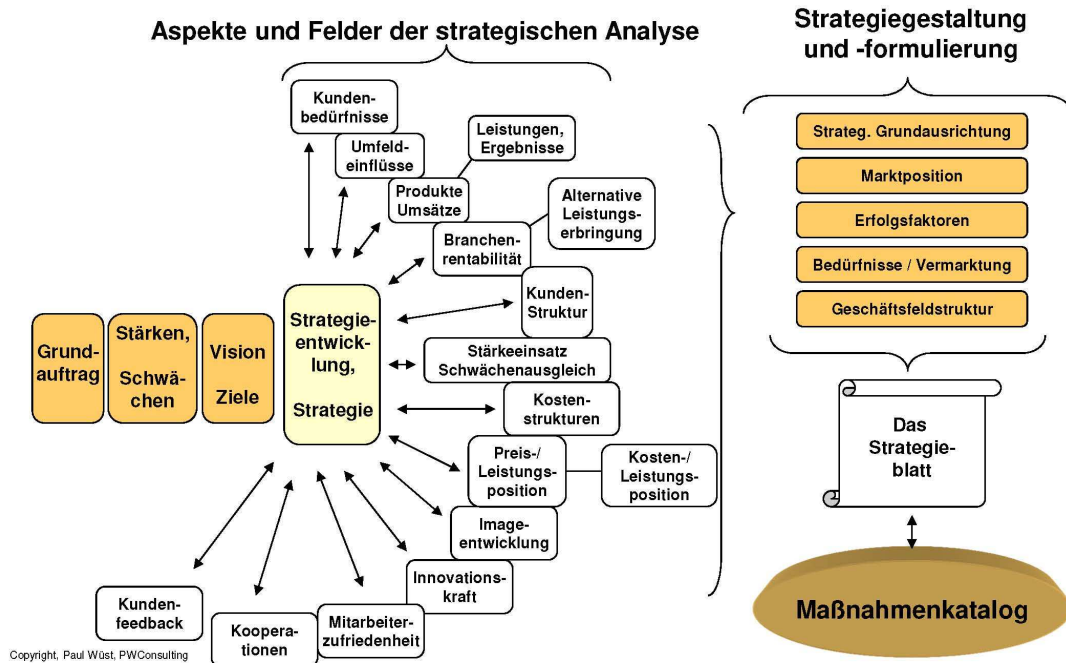
Das Konzept des Workshops unterstützt die Unternehmen bei der Erarbeitung einer schrittweisen Strategieentwicklung. Die folgenden beiden Grafiken bieten einen Überblick über das Konzept und die Vorgehensweise.



2. Das PWConsulting - Entwicklungsschema



2. Das betriebliche Entwicklungsschema



Der Workshop stellt das Gesamtkonzept vor und vertieft einige wichtige Themenbereiche mit praktischen Übungen.

Übung 1 zum Grundauftrag:

Hier geht es darum, für sich als Unternehmer/in klar zu formulieren, was die Grundlagen des eigenen bzw. des betrieblichen Handelns sind. Herr Wüst gibt beispielhafte Fragestellungen vor, die dabei helfen können.

- Warum betreibe ich das Unternehmen?
- Was will ich grundsätzlich erreichen?
- Wo möchte ich in 10 – 20 – 30 Jahren stehen?
- Wie möchte ich die Zeit nach mir vorbereiten?
- Welche Energie möchte ich „einbringen“?
- Wie stelle ich mir meine Altersversorgung vor? Welchen Lebensstandard möchte ich dann haben?
- Wie finde ich meinen Beruf?

Austausch

In der Ergebnisrunde werden die Grundaufträge der Teilnehmer vorgestellt. Es stellt sich heraus, dass sich die verschiedenen Grundaufträge zu großen Teilen decken.

Von den Teilnehmern werden beispielsweise folgende Aspekte des eigenen Grundauftrags genannt:

- Ich lasse mich nicht leiten, sondern leite das Unternehmen
- Selbständig arbeiten und überzeugende Arbeit machen
- Sicherung eines regionalen Marktanteils
- das Unternehmen für die Zukunft fit machen
- Klima im Betrieb verbessern
- Mitarbeiter mit Freude und Spaß führen
- In 5 Jahren schuldenfrei sein
- Das Unternehmen für eine geregelte, gewinnbringende Übergabe / Veräußerung vorbereiten
- Den Betrieb mit allen Mitarbeitern weiterführen
- Kunden gut beraten und für die Arbeit begeistern
- Den betrieblichen Fortbestand bei unvorhergesehenen Notfällen sichern
- Zufriedenheit für Unternehmer anstreben

Fazit/ Empfehlungen

Herr Wüst empfiehlt für die weitere Beschäftigung mit dem Grundauftrag folgende Punkte:

- den Grundauftrag schriftlich ausformulieren: dies erzeugt erfahrungsgemäß in manchen Punkten mehr Klarheit
- Nutzen: Zielklarheit sorgt für zusätzliche Energie und Motivation
- der Grundauftrag sollte den konkreten Aufbau einer eigenen Altersversorgung enthalten (unabhängig von Sachwerten des Betriebs)

Übung 2 zum Stärken-Schwächen-Profil (7 Stärken und 5 Schwächen)

Hier geht es darum, sich über die eigenen Stärken und Schwächen klar zu werden, diese zu dokumentieren und selbst einzuschätzen, wie diese Stärke/Schwäche jeweils zu bewerten ist. Hier zwei Beispielfolien dazu.

Systematische Unternehmensentwicklung:
Ein Entwicklungsmodell

4. Die Stärken des Unternehmens






Stärken Fa. Mustermann	Skala 1 bis 10:	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Auftreten, Verhalten und Ausstrahlung des Chefs								<input type="radio"/>	
2. Schnelle u. flexible Reaktion, Termintreue								<input type="radio"/>	
3. Guter Ruf des Unternehmens (Image)							<input type="radio"/>		
4. Hohes Mitarbeiter-know how (fast alle selbst ausgebildet)							<input type="radio"/>		
5. Spezielle Kenntnisse und große Erfahrungen in den Feldern Wärmedämmung und Schimmelsanierung								<input type="radio"/>	
6. Hohe Mitarbeiterzuverlässigkeit								<input type="radio"/>	
7. Hohe Qualität in Produkt und Leistung							<input type="radio"/>		
8. Umfassendes Leistungsspektrum							<input type="radio"/>		
9. Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle								<input type="radio"/>	
10. Hohe Innovationskraft							<input type="radio"/>		
11. Gute Ausstattung an Maschinen, Geräten, Fuhrpark							<input type="radio"/>		
12. Gutes Preis – Leistungsverhältnis (solide und nachvollziehbar)								<input type="radio"/>	
13. Hohe Vermarktungsstärke								<input type="radio"/>	

Eigene Position


15

Systematische Unternehmensentwicklung:
Ein Entwicklungsmodell

5. Die Schwächen des Unternehmens

Schwächen Fa. Mustermann	Skala 1 bis 10:	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Hohe interne Kosten , ungenutztes Optimierungspotenzial			<input type="radio"/>						
2. Die Arbeitsatmosphäre und das Betriebsklima		<input type="radio"/>							
3. (Schwächen in der) Arbeitsvorbereitung				<input type="radio"/>					
4. (kein professionelles) Lieferantenmanagement			<input type="radio"/>						
5. Keine auf den Jahresverlauf der Witterungsverhältnisse abgestimmte Auftragsstruktur und –organisation (Optimierungspotenzial)		<input type="radio"/>							
6. Schnelligkeit der Angebotsbearbeitung		<input type="radio"/>							
7. Konsequentes Kundenfeedback			<input type="radio"/>						
8. Schnelle Auftragsabrechnung			<input type="radio"/>						
9. Die Freundlichkeit und das Auftreten der Mitarbeiter				<input type="radio"/>					
10. Internes Kommunikationsverhalten (Kommunikationskultur)			<input type="radio"/>						
11. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens			<input type="radio"/>						
12. Strategische Kooperationen		<input type="radio"/>							
13. Die Kommunikation mit dem Kunden (z. B. auf der Baustelle)				<input type="radio"/>					

Eigene Position

 (dringender) Handlungsbedarf

16

Von den Teilnehmern werden eine ganze Reihe von Stärken und Schwächen aufgelistet. Jeweils drei Stärken und Schwächen werden auf Karten geschrieben und an Metaplanwänden gruppiert.

Metaplan „Stärken“



Produkt-/Dienstleistungsqualität

- Umfassendes Leistungsspektrum
- Produkte, Dienstleistung
- Spezialisiert Altbau/Denkmalschutz
- Gute Beratung
- Hohe Produktqualität
- Qualität der Arbeit
- Kurzfristige Ausführung der Reparaturarbeiten

Image

- Guter Ruf (Image)
- Bekanntheitsgrad
- Bekanntheitsgrad sehr hoch

Soziale Kompetenz

- Begeisterung
- Kompetente Beratung
- Sozialorientiert
- Vertrauensvoll
- Lösungsorientiert
- Familiär, persönlich
- Flexibel

Ausstattung

- Qualitativ gutes Material
- EDV BWA
- Gebäude gute Ausstattung
- Gute Ausrüstung
- Ausrüstung für die MA

Finanzen

- Finanziell unabhängig
- Bonität

Team

- Gutes qualifiziertes Team
- Geschulte Mitarbeiter
- Fachkompetenz
- Ausgebildetes Fachpersonal
- Fachkompetent
- Fachliche Qualifikation

Kunden

- Gute Kundenstruktur
- Fester Kundenstamm, zufriedene Kunden

Metaplan „Schwächen“:



Kunden

- Ein Großkunde

Außenwirkung

- Marketing
- Aktionen
- Immer zu teuer

Kommunikation

- Interne Kommunikation
- Informationsaustausch

Abläufe

- Termine nicht einhalten
- Rechnungsstellung zu spät
- Angebote brauchen zu lange
- Schnellere Abwicklung der Aufträge
- Büroorganisation
- Zu wenig Struktur im Büro durch zu schnelles Wachstum
- Innerbetriebliche Strukturen und Abläufe
- Prozessoptimierung
- Arbeitsabläufe zum Teil nicht perfekt

Lager

- Überwachung der Lagerbestände
- Kein gutes Lager
- Kein geeignetes Lager

Intern

- Fehlendes Personal
- Fachpersonal Mangel
- Ältere EDV – Anlage
- Sauberkeit Büro
- Betriebliche Ordnung
- Vertretung Geschäftsleitung
- Auftreten Chef

Fazit/ Empfehlungen

- die genannte Punkte unterscheiden sich individuell stark von Unternehmen zu Unternehmen
- die Stärken und Schwächen konnten klar identifiziert werden
- die Schwächen können auch als Chancen begriffen werden
- das Dokumentieren von Schwächen und Stärken schafft Erleichterung
- Idee eines Perspektivwechsels: das Stärken-Schwächen-Profil auf Mitarbeiterseite erarbeiten lassen um deren – vielleicht ganz unterschiedliche – Einschätzung in die weiteren Überlegungen einzubeziehen.

Übung 3 zum Erarbeiten von (Teil-)Visionen

Als Aufgabe wird vorgegeben die wichtigsten 5 Ziele (=Teilvisionen) zu formulieren, die 2016 erreicht sein sollen. Ziele zur Gewinn- und Umsatzentwicklung sollten alle Teilnehmer bearbeiten.

Als Anregung für die Formulierung von Teilvisionen werden von Herrn Wüst im Zuge der Erarbeitung folgende Bereiche genannt:

- Produkt- und Leistungsbereiche
- Finanzielle Situation
- Kundenstruktur/-netzwerke, Kundenbegeisterung
- Mitarbeiter (z.B. Know-how, ...), Altersstruktur
- Kooperationen
- Marketing
- Gebäude/Betriebsausstattung
- persönliche Ziele (z. B. Familie, Freizeit, Aufgabendelegation, ...)

Austausch

In der Austauschrunde wird deutlich, dass die wenigsten Teilvisionen in Zahlen ausgedrückt werden können. Hier sind kurze und prägnante schriftliche Beschreibungen gefragt.

Die Teilnehmer nennen unter anderem folgende Beispiele für Teilvisionen:

- Nachfolge durch Kinder klären
- Schuldenabbau bis in 5 Jahren
- Qualität der Mitarbeiterschaft halten
- Gewinn um 5% pro Jahr erhöhen
- Eine zweite Führungsebene einziehen
- Den Bekanntheitsgrad des Betriebs steigern
- Erfolgversprechende Kundengruppe weiter ausbauen
- Kundenstamm halten und Neukunden hinzu gewinnen
- Gewinn und Umsatz um 30 – 40 % steigern
- Die eigene Altersvorsorge stabilisieren
- ein Eigenes Betriebsgebäude bauen.

Fazit/ Empfehlungen

- bei der Zielformulierung ist darauf zu achten, diese immer zu terminieren und möglichst mit quantifizierbaren Zahlen zu versehen.
- die Zielformulierung sollte optimalerweise so gestaltet sein, dass das Ergebnis genau beschrieben ist: beispielsweise „Ende 2016 haben wir unsere Kosten um 15% gegenüber heute gesenkt.“

Im Anschluss an die Übungen werden von Herrn Wüst, auf Wunsch der Teilnehmer, folgende Aspekte noch eingehender beleuchtet.

Kostenoptimierung

Dazu erläutert Herr Wüst Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten. Zu diesen zählen beispielsweise Mitarbeiterworkshops mit Fragen nach Wartezeiten, Verschwendung, Informationsverluste, Materialausnutzung, ...

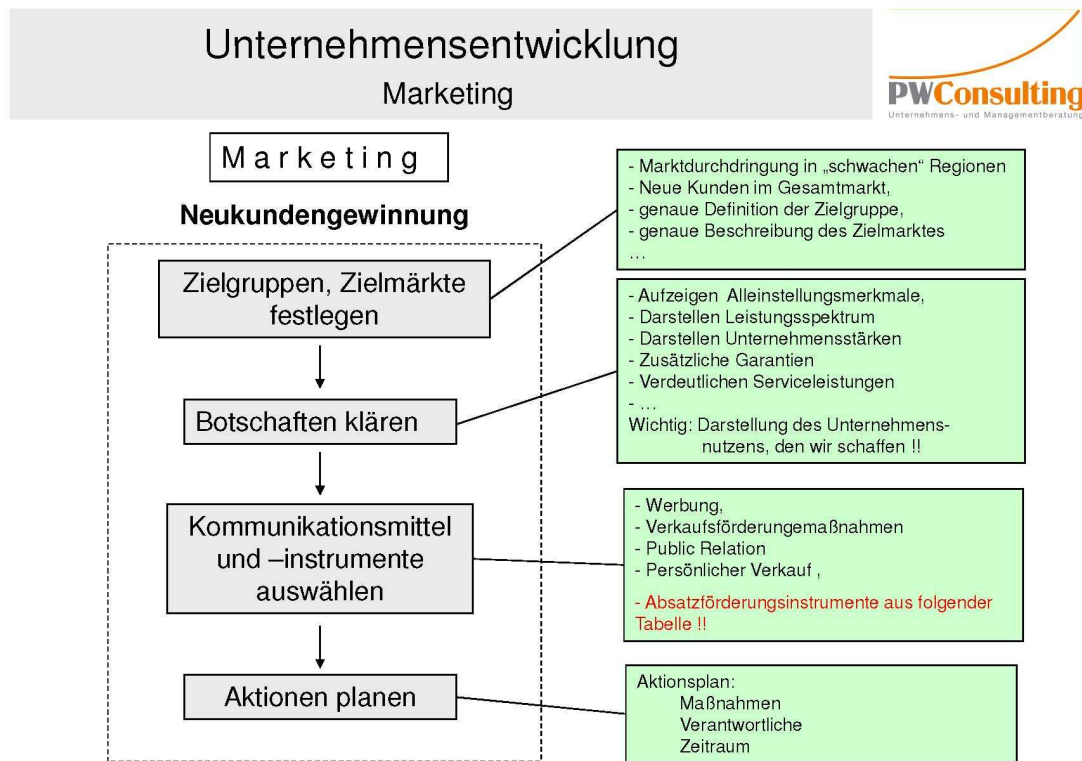
Nähere Informationen siehe Anlagen.

Entwicklung eines Marketingkonzepts



Wichtig ist hier ein schrittweises, zielgerichtetes Vorgehen mit dem in der Grafik oben dargestellten Ablauf. Dieses ist sowohl für die Neukundengewinnung als auch für die Kundenbindung gültig.

Beispiele für die einzelnen Schritte:



Kooperation

Grundsatz: Kooperationen sollten nur dann eingegangen werden wenn alle Partner davon profitieren.

Die Zusammenarbeit kann mit Unternehmen aus der gleichen Branche (horizontale Kooperation) oder mit Unternehmen aus anderen Branchen (vertikale Kooperation) erfolgen.

Mögliche Ziele einer Kooperation:

1. Zugang zu einer neuen Kundenzielgruppe bzw. zu einem neuen Markt
2. Gemeinsame Marktaktionen und damit Demonstration zusätzlicher Stärke
3. Know how – Transfer! Von einander lernen
4. Gemeinsames Nutzen von Ressourcen
5. Gemeinsam einkaufen
6. Gegenseitige Unterstützung in Spitzenlastsituationen, Kapazitätsausgleich
7. Gegenseitige Ergänzung bei Spezialaufgaben (Spezialistenaustausch)
8. Gemeinsame Abwicklung von Großprojekten
9. Gemeinsame Ausbildung der Mitarbeiter
10. Austausch in Führungsfragen (gegenseitiges Coaching)

Fazit / Empfehlungen

- Brancheninterne Kooperationen können nach außen hin (aus Kundensicht) problematisch werden, insbesondere wenn sie nicht vorab mit Kunden kommuniziert werden
- eine Schriftliche Fixierung der Kooperationsform und –inhalte ist sehr empfehlenswert um Missverständnisse und Spannungen zu vermeiden

Kommunikation / Kundenfeedback

Ergebnisse der Diskussion

- Kundenfeedback am Besten im persönlichen Gespräch abholen
- im Gespräch auch eigene Schwächen offen ansprechen; um aus den Rückmeldungen zu lernen
- offene Fragestellungen benutzen um Raum für differenzierte Antworten zu bieten.
- nach abgeschlossener Arbeit bei wichtigen Aufträgen / Kunden möglichst die persönliche Ansprache wählen; bei kleinen / unproblematischen Aufträgen reicht auch Anruf aus dem Büro
- Idee: nach halbem Jahr beim Kunden kurz vorbeigehen und fragen, ob noch alles in Ordnung ist bzw. Arbeitsergebnis selbst begutachten und Rückmeldung geben

Abschlussfragen zum Thema Strategieentwicklung

Wie lange dauert es das Konzept zu erarbeiten?

Für die konkrete Umsetzung der Strategieerarbeitung im Betrieb sind 3-4 halbe Tage mit dem Unternehmer und optimalerweise einer weiteren Person notwendig. Im Anschluss daran erfolgt die Mitarbeiterinformation.

Wie lange sollte man sich Zeit geben zur Zielerreichung?

Die Frage kann nicht pauschal beantwortet werden, da dies von der Art, dem Umfang des Ziels, vom betrieblichen Umgang mit den formulierten Zielen, von unerwarteten Einflüssen, usw. abhängig ist.

Welche Erfahrungen gibt es aus der betrieblichen Praxis?

Der erreichte Umsetzungsgrad und die positiven Effekte bei den Unternehmen, die von Anfang an motiviert sind und dran bleiben sind erfahrungsgemäß sehr hoch. Nach der Entwicklungsphase eignet sich das Strategiekonzept auch als Führungsmodell für den weiteren Einsatz.

Thema 2: Personalentwicklung & Fachkräftesicherung - Referent: Reinhard Veit

Zu Beginn der Veranstaltung knüpft Herr Veit an den erarbeiteten Themen des Vormittags an und ergänzt diese aus seiner Perspektive:

Er leitet aus dem grundlegenden Gewinnmaximierungsziel die beiden Strategien Kostenreduzierung und Umsatzsteigerung ab.

Die Ankurbelung des Verkaufs kann über den Preis oder das Image erfolgen. Bei letzterem stellt Herr Veit nochmals die Imageförderung über ein strukturiertes Marketingkonzept in den Mittelpunkt.

- Bedeutende Bestandteile sind die Entdeckung und Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen und der Verkauf von „Emotionen“ nicht allein von Produkten.
- Wichtig ist es eine empathische Beziehungsebene zum Kunden zu schaffen, dessen Meinung zu erfahren und ihm Entscheidungshilfen anzubieten.
- Kunden sind so wie sie sind, man kann sie nicht ändern. Kundenreklamationen sind Kundenkontakte, die für die eigene Verbesserung genutzt werden können.

Thema Personalentwicklung

Herr Veit charakterisiert in Anlehnung an den Vortrag bei der Infoveranstaltung die vier grundsätzlichen Menschentypen.

Die vier Menschentypen: Sanguiniker, Choliker, Melancholiker, Phlegmatiker



8

Fazit: Mit allen diesen Charakteren haben wir es tagtäglich zu tun. Das heißt: Jeder hat eine andere Wahrnehmung und braucht deshalb eine entsprechende individuelle Ansprache. Dies zu berücksichtigen bietet die Möglichkeit für spürbar effektivere Kommunikation.

Fragestellung: Wie sieht der ideale Mitarbeiter aus? Was zeichnet ihn aus?

- Ziel ist der loyale und kompetente Persönlichkeit als Mitarbeiter
- Zentrales Element ist die Motivation als der Motor des Menschen! Ohne Motor läuft kein Auto. Ohne Motivation funktioniert ein Mensch nicht richtig. In vielen Unternehmen arbeiten im Grunde genommen Menschen ohne Motoren oder mit einem Hilfsmotor. Grundlegende Voraussetzungen sind:
 - alles kann nur funktionieren wenn die Menschen authentisch sind, da hinter allen betrieblichen Prozessen Menschen stehen
 - die Menschen so angenommen werden, wie sie sind.

Es gibt generell zwei Motivationsformen:

Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen	Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen
<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen gelten als Prototyp selbstbestimmten Verhaltens. Das Handeln stimmt mit der eigenen Auffassung überein. Man ist bestrebt, eine Sache voll und ganz zu beherrschen. • Intrinsische Motivation beinhaltet Neugier, Spontanität, Exploration und Interesse an den unmittelbaren Gegebenheiten der Umwelt. • Primär sind interessenbestimmte Handlungen zu erkennen, deren Aufrechterhaltung keine externen oder intrapsychischen Anstöße, wie Versprechungen oder Drohungen, benötigt. Diese Motivation nimmt allerdings ab, wenn man Versuchspersonen extrinsische Belohnungen wie z.B. Geld oder Auszeichnungen für eine ursprünglich intrinsische Aktivität anbietet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen treten in der Regel nicht spontan auf, sie werden vielmehr durch Aufforderungen in Gang gesetzt, deren Befolgung eine (positive) Bekräftigung erwarten lässt, oder die auf andere Weise instrumentelle Funktion besitzen, wie z.B. Ranglisten oder Noten. • Handlungen, die mit instrumenteller Absicht durchgeführt werden, um eine von der Handlung separierbare Konsequenz zu erlangen, zielen auf Sicherheit und Anerkennung in unserer Gesellschaft. • Extrinsische Motivatoren, die in den Handlungsablauf einer eigentlich <i>intrinsisch</i> motivierten Tätigkeit eingeführt werden, unterminieren das Gefühl der Selbstbestimmung.

10

Die Teilnehmer erhalten eine **Checkliste** zur aktuellen **Situationsanalyse** (siehe auch Anlage) in ihrem Unternehmen. Die Ergebnisse werden anschließend in der Runde ausgetauscht.

Checkliste: Beurteilen Sie, wo sich ihr Unternehmen befindet

Hemmt eher Lernen, Eigeninitiative Mitarbeiterentwicklung	<i>Bitte kreuzen Sie die für ihren Betrieb passende Abstufung an!</i>	Fördert eher Lernen, Eigeninitiative, Mitarbeiterentwicklung
---	---	--

Unternehmenskultur

Patriarchalisch	1 2 3 4 5 6	demokratisch
Die gelebten Werte fördern Misstrauen	1 2 3 4 5 6	Die gelebten Werte fördern Vertrauen
„Chef sein“ ist wichtiger als etwas zu wissen	1 2 3 4 5 6	Wissen / Kompetenz wird höher bewertet als „Chef sein“

Qualifikation und Motivation

Mitarbeiter haben Defizite in der Qualifikation	1 2 3 4 5 6	Mitarbeiter werden mit ihren Qualifikationen auch den Anforderungen von morgen gerecht
Geringe Motivation, zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beizutragen	1 2 3 4 5 6	Mitarbeiter sind hoch motiviert für ständige Verbesserungen

Lernkultur

Fehler werden „bestraft“	1 2 3 4 5 6	Fehler dürfen gemacht werden, wenn daraus gelernt wird
Mitarbeiter werden zur Weiterbildung geschickt	1 2 3 4 5 6	Mitarbeiter gestalten eigenverantwortlich ihre Weiterbildung
Seminarordner stehen im Regal(ohne Umsetzung)	1 2 3 4 5 6	Wir versuchen immer, Seminarinhalte umzusetzen

Unterstützung durch die Geschäftsleitung

Mitarbeiterentwicklung ist Lippenbekenntnis	1 2 3 4 5 6	Geschäftsleitung fördert Mitarbeiterentwicklung mit konkreten Maßnahmen
--	-------------	---

Integration in Geschäftsprozesse

Keine Verbindung von Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung zur Prozessverbesserung	1 2 3 4 5 6	Unsere Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung führen zu Verbesserungen unserer Prozesse und / oder Kundenzufriedenheit
--	-------------	--

Ergebnisse

- Herr Veith empfiehlt die Erstellung einer Stellenbeschreibung für vorhandene Mitarbeiter und Arbeitsplätze. Bei einer Neueinstellung ist die Erarbeitung eines Stellenprofils mit definierten Zielen und Zielvereinbarungen, Aufgabenbeschreibungen, Einbettung in das Unternehmen unabdingbar.
- Persönlichkeitsbegriff: Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung bei den Mitarbeitern fördern und die eigene Bereitschaft klären, Verantwortung zu

übergeben. Beispiel hierfür: Mitarbeiter einbeziehen in die Aufgabenstellung und Zielfindung und damit mit in die Verantwortung nehmen, aber auch Verantwortung übergeben.

- Perspektivenwechsel: Herr Veit empfiehlt das Arbeitsblatt auch den Mitarbeitern vorzulegen, um Ihre Sicht der Dinge kennen zu lernen und mit der eigenen Einschätzung zu vergleichen.

Arbeitshilfe Stellenbeschreibung

Checkliste: Strukturanalyse

Fragestellung	Existiert eine geeignete Firmenstruktur im Unternehmen? (Aufbau- und Ablaufstrukturen)
Material	Flipchart
Umsetzung	Ausfüllen der Checkliste

Um herauszufinden, ob Abläufe und Strukturen Ihres Unternehmens den Anforderungen genügen, können Sie die folgende Checkliste abarbeiten. Dabei markieren rechts angekreuzte Felder Schwachpunkte in der Firmenstruktur, die einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen.

Durchführung:

Bearbeiten Sie Ihre Checkliste schnell und geben Sie Ihre Antworten spontan!

Überlegen Sie erst nach dem Abarbeiten der Checkliste, welche Beispiele oder Begründungen Ihnen zu den Urteilen einfallen! Nutzen Sie u. a. Belege aus Defizitbereichen, um Ideen für Verbesserungen zu finden!

Aufgabenstruktur:							
Wie klar ist jedem Mitarbeiter sein Aufgabenfeld?							
sehr klar		klar		etwas klar		wenig klar	
Wie klar sind Zielformulierungen für die einzelnen Mitarbeiter?							
sehr klar		klar		etwas klar		wenig klar	
Wie eindeutig sind Prioritäten für die Erfüllung von Aufgaben gesetzt?							
sehr klar		klar		etwas klar		wenig klar	
Wie gut wird bei der Planung und Ausführung von Aufgaben zusammengearbeitet?							
sehr gut		gut		weniger		gar nicht	
Inwieweit lassen anstehende Arbeitsaufgaben den Mitarbeitern individuellen Gestaltungsspielraum?							
sehr viel		viel		etwas		kaum	

Informationsfluss:							
Wie klar ist jedem Mitarbeiter, woher er welche Informationen bekommen kann?							
sehr klar		klar		etwas klar		wenig klar	
Wie klar ist jedem Mitarbeiter, welche Informationen er wem geben muss?							
sehr klar		klar		etwas klar		wenig klar	
Wie regelmäßig finden Arbeitsbesprechungen statt?							
sehr regelmäßig		regelmäßig		Ziemlich regelmäßig		unregelmäßig	
Wie gut werden die Arbeitsbesprechungen vorbereitet und durchgeführt?							
sehr gut		gut		etwas		wenig	
Aufbaustruktur:							
Inwieweit verfügt unser Betrieb über eine angemessene Firmenstruktur?							
sehr angemessen		angemessen		z.T. angemessen		nicht angemessen	
Wie eindeutig sind die Funktionen der Firma (Vertrieb, Entwicklung, Kaufmännisches, Produktion,...) konkreten Mitarbeitern zugeordnet?							
sehr eindeutig		eindeutig		etwas eindeutig		kaum eindeutig	
Wie klar ist jedem, wer wem Anweisungen geben darf?							
sehr klar		klar		etwas klar		wenig klar	
Wie eindeutig sind den Stellen Entscheidungsbefugnisse zugeordnet?							
sehr eindeutig		eindeutig		etwas eindeutig		Kaum eindeutig	
Wie eindeutig ist geregelt, wer auf welche Ressourcen (Sekretärin) zugreifen darf?							
sehr eindeutig		eindeutig		etwas eindeutig		Kaum eindeutig	
Haben die Führungskräfte Ihres Betriebes die meisten Aufgaben „auf ihrem Tisch“ oder sind Einzeltätigkeiten / Aufgaben (nach Ressourcen und Kompetenz) sinnvoll delegiert?							
sehr gute Delegation		gute Delegation		teilweise Delegation		kaum Delegation	

Austausch zu den Ergebnissen beim Ausfüllen der Arbeitshilfen

- Kommunikation: Problematik des nur scheinbaren Verstehens; Chef meint, dass alles klar kommuniziert ist; trotzdem wird es nicht oder anders getan. Im größeren Rahmen gilt dies auch für die grundsätzlichen Aufgaben. Abhilfe schafft hier die schriftlich dokumentierte Stellenbeschreibung.

- Nicht-schreiben-wollen ist bei vielen Mitarbeitern in handwerklichen Betrieben ein Problem (Stundenzettel, Zusatzarbeiten vor Ort, ...) hinzu kommt das Nicht-lesen-wollen (z. B. Leistungsverzeichnis im Baustellenordner).
- Idee: stufenweise Einführung von Neuerungen, z. B. altes und neues System (z. B. Zeiterfassung) eine Zeit lang gemeinsam führen und damit den Betroffenen erlebbar machen.
- regelmäßige Besuche und Kontrollen vor Ort auf der Baustelle oder regelmäßige Arbeitsbesprechungen (Bsp. gemeinsames Arbeitsfrühstück) sind hilfreich
- Schwerpunkt der Diskussion ist die Mitarbeiterbesprechung. Folgende Punkte wurden als wichtig erkannt:
 - den Inhalt/ das Ziel der Besprechung mit Terminankündigung klar im Vorfeld kommunizieren, damit die Mitarbeiter sich vorbereiten können
 - ausreichend Zeit einplanen: dies ist unabdingbar für Wirksamkeit und fördert den Dialog und vermeidet Monologtendenzen
 - die Besprechungen sollten regelmäßig abgehalten werden und wenn möglich während der Arbeitszeit ohne Zeitdruck angesetzt werden.
 - die Besprechungen dienen auch dazu, beim Gegenüber Kenntnis der Ziele, Beweggründe und „Denke“ zu erhalten.

Fazit

Am Ende des Themenblocks werden die Teilnehmer nach Ihrem Resümee befragt:

Zusammenfassend werden die folgenden Punkte genannt.

- Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation
 - Besprechungen besser planen und vorbereiten und ankündigen
 - Ziele benennen, Dinge klar benennen und konkrete Probleme aktiv ansprechen
 - Jahresgespräche mit den Mitarbeitern einplanen
- Unterstützung der Mitarbeiter verbessern
 - Mitarbeiter verstärkt einbeziehen
 - C-Mitarbeiter brauchen mehr Unterstützung als B-Mitarbeiter
- verstärkte schriftliche Dokumentation
 - Organisations- und Tätigkeitsbeschreibungen
 - Stellenbeschreibungen und Zielvereinbarungen

Zum Abschluss:

Die Auswertung der abgegebenen Evaluationsbögen zeigt eine gute bis sehr gute Resonanz auf die Seminararbeit und die Absicht mehrerer Teilnehmer, Themenaspekte jetzt aktiv anzugehen. Die Handwerkskammer und die beiden Trainer stehen hier für alle weiteren Fragen zur Verfügung.

Anlagen:

1) Arbeitshilfen Herr Wüst

- Analyse und Strategiegestaltung
- Kunden-Feedback
- Marketingkonzept
- Kooperationen

2) Arbeitshilfen Herr Veit

- Organisationsanalyse
- Strukturanalyse
- Unternehmenscheck
- persönliche Inventur
- Stellenbeschreibung
- Aufgabenbeschreibung

Faktenblatt ZEUPRO-Veranstaltungen, Hwk Freiburg

Titel: Workshop „Betrieboptimierung angepackt“	
Ort: Gewerbe Akademie Freiburg	Datum: Fr. 21. und Sa. 22. September 2012
Ziele: <p>Dieser Workshop hatte wiederum zum Ziel, interessierten Betrieben - als Ergänzung der Infoveranstaltung - eine vertiefte Beschäftigung mit zwei Themen der strategischen Unternehmensentwicklung zu bieten. Das bessere Kennenlernen der Themen und der Trainer sowie der Erfahrungsaustausch untereinander sollte dabei die Hemmschwelle senken und sie motivieren, die Umsetzung im eigenen Betrieb aktiv anzugehen sowie auf Dauer im Tagesgeschäft zu verankern; bei Bedarf mit konkreter Unterstützung durch erfahrene Coaches.</p> <p>Für die Handwerkskammer selbst sollten über dieses Konzept Erfahrungen gesammelt werden, ob Betriebe durch dieses stufenweise und unverbindliche Heranführen an Themen der strategischen Unternehmensentwicklung eher bereit sind, sich an eine konkrete Umsetzung zu machen. Zudem sieht das Konzept über die Begleitung des Workshops und der konkreten Umsetzung im Betrieb (nach Absprache mit allen Beteiligten) die Verankerung der Hwk und speziell des Innovationsberaters für Themen der Betriebsoptimierung vor.</p>	
Vorgehen: <p>Die Dreigliedrigkeit des Konzeptes aus der ersten Runde wurde auch in der zweiten Runde beibehalten, im Flyer zur Infoveranstaltung aufgezeigt und als modulares Vorgehen angeboten. Die konkrete Bewerbung startete mit dem Abschluss der Infoveranstaltung, bei dem die meistgewünschten zwei Themen sowie der weitere Ablauf (inkl. Begrenzung der Teilnehmerzahl) und die Termine kommuniziert wurden.</p> <p>Ausgewählt wurden wiederum die Themen</p> <ul style="list-style-type: none">- Unternehmensentwicklung mit Strategie- Personalentwicklung & Fachkräftesicherung <p>Anschließend wurden alle Teilnehmer der Infoveranstaltung, die Angemeldeten und Interessenten der ersten Runde sowie die sonstigen Interessenten per Mail angeschrieben, mit den Vorträgen der Infoveranstaltung versehen und über den anstehenden Workshop sowie das Anmeldeverfahren informiert. Unentschlossene Betriebe wurden ein paar Tage später teilweise angerufen und ihnen dabei auch ein Vor-Ort-Besuch mit Unterstützung beim Herausfinden der Handlungsfelder angeboten.</p> <p>Für die Anmeldung wurde interessierten Betrieben wiederum ein elektronisches Anmeldetool sowie die Anmeldung per Fax angeboten.</p> <p>Parallel dazu wurde mit dem neuen Trainer für Thema 2 abgesprochen, wie der Workshop gestaltet werden kann, um neben der Information auch konkrete Arbeitshilfen anbieten und üben zu können. Diese sollten so gestaltet sein, dass sie zum einen gleich von den Unternehmen im Betrieb eingesetzt werden können und zum anderen bei einer nachfolgenden einzelbetrieblichen Beratung als Vorleistung anerkannt werden.</p>	

Erfahrungen:

Die Nachfassaktion bei den Unentschlossenen Betrieben zeigte, dass die Kostenlosigkeit des Workshops kein Grund für ein deutlich stärkeres Interesse war. Dennoch bildete sich recht schnell eine Gruppe unterschiedlichster Betriebe, die auch alle zum Workshop erschienen.

Dabei war jedoch zu beobachten, dass selbst Betriebe, die sich zum ersten Workshop angemeldet und sich nach dessen Absage gleich mündlich für den zweiten Workshop angemeldet hatten, am zweiten Workshop nicht teilnahmen. Auf Nachfrage wurde erläutert, dass sich die betriebliche Situation zwischenzeitlich geändert hatte und – bei weiter bestehendem Interesse – aktuell keine Kapazitäten gesehen wurden.

Die gewählte Mischung aus vertieften Informationen zum Thema und praktischen Übungen sowie Austausch untereinander kam bei den Teilnehmern gut an. Insbesondere der offene Austausch untereinander nahm mehr Raum ein als vorgesehen und wurde von den Teilnehmern auch in den Rückmeldungen als mit am Interessantesten bewertet.

Im Nachgang zum Workshop wurde den Betrieben eine Workshop-Dokumentation mit den verwendeten Arbeitshilfen zur Verfügung gestellt. Einzelne Betriebe beabsichtigen, eines der behandelten Themen mit einem Trainer im Betrieb anzugehen. Von zwei Betrieben wurde vorab gewünscht, mit einem Referenzbetrieb sprechen zu können.

Rückmeldungen der Betriebe nach dem Workshop beinhalteten auch, dass es als sehr positiv gesehen wird, dass die Hwk diese Themen aufgreift und den Betrieben in Form eines solchen Workshops anbietet.

Ausblick/Schlussfolgerung:

Auch über das schrittweise Heranführen an die praktische Beschäftigung mit den Themen und an deren Umsetzung sowie die Kostenlosigkeit des Workshops konnte der bereits geschilderte „Motivationsbruch“ auf dem Weg zum konkreten Angehen eines Themas nicht im erwarteten Umfang aufgehoben bzw. beseitigt werden.

Es muss davon ausgegangen werden, dass mit solchen Angeboten nur die Unternehmerinnen und Unternehmer gewonnen werden können, die zum Zeitpunkt des Angebotes

- bereit sind sich durch Dritte unterstützen zu lassen,
- bereits eine Motivation in sich haben, sich (jetzt) mit dem Thema zu beschäftigen und
- bei denen die zeitlichen und finanziellen Kapazitäten aktuell passen.

Diese Punkte können jedoch seitens der anbietenden Organisationen durch kein noch so ausgefeiltes Indikatorensystem herausgefunden werden.

Dennoch wird für die zukünftige Handhabung des Themas eine Konzeption angestrebt, kammerseitig ein Angebot einzuführen, das vereinzelt auftretenden Interessenten an dieser Thematik zeitnah die Möglichkeit einer Einstiegsberatung über die Hwk (speziell BIT-Berater) und ggf. eines In-house-Seminars bietet. Erstere soll dazu führen, dass das Unternehmen seinen Bedarf klarer sieht, erste Impulse für Optimierungen erhält und darüber hinaus den Aufwand für eventuell nötige Unterstützung durch bezahlte Trainer abschätzen kann.

Letztlich soll darüber die Hwk als Ansprechpartner verankert und die aktuell vorhandene Motivation des Unternehmens zum Herangehen an das Thema im Hinblick auf eine Umsetzung produktiv genutzt werden.

Faktenblatt ZEUPRO-Veranstaltungen, Hwk Freiburg

Anhang

- Beispiele Pressearbeit (Internetdarstellung ZEUPRO, Bewerbung Infoveranstaltung im Internetauftritt, Nachbericht Infoveranstaltung)
-