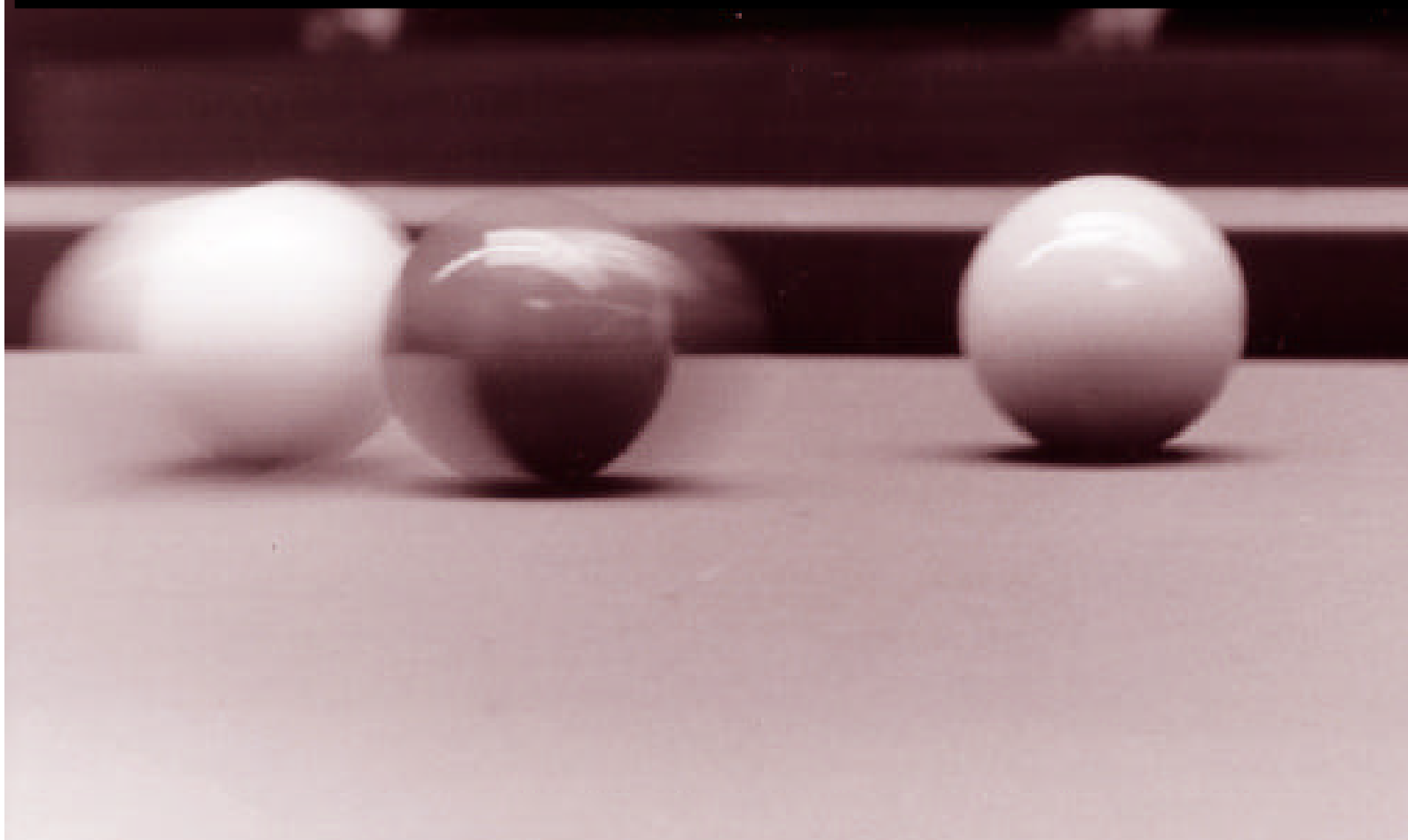


UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT

1
2001

ISSN 1099-1295

FIR+IAW-Zeitschrift für Organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung



Berufliche Bildungsarbeit
Seite 3

QM in Bildungsprozessen
Seite 4

**Servicegerechtes Personal-
management**
Seite 5

Mit ANNA zu Diversity in Europa
Seite 7

Von VIA zu PROFI
Seite 8

Personalmarketing im Internet
Seite 9

Werkstätten für Behinderte
Seite 10

Qualifit – Hilfe zur Selbsthilfe
Seite 11

**Ganzheitliche Innovations-
prozesse**
Seite 12

Veranstaltungskalender
Seite 20

Leitthema: Qualifikation



Prof. Holger Luczak ist Geschäftsführender Direktor des FIR e.V., Direktor des IAW und Inhaber des Lehrstuhls für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen.

Liebe Leserinnen und Leser,

das Potential einer systematischen Mitarbeiterentwicklung aufzuzeigen, ist unsere Aufgabe. Immer häufiger sind es das Wissen zu Problemen und Prozessen sowie die - durch Menschen erzeugte - Servicequalität, die den Unternehmen einen Vorsprung vor ihren Mitbewerbern bieten. Die Nutzung der Mitarbeiterpotentiale wird damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Obwohl dieser Zusammenhang hinreichend bekannt ist, hat sich in den meisten Unternehmen die Erkenntnis einer notwendigen, weil überlebenswichtigen strategisch ausgerichteten Personalentwicklung noch nicht gegen die Auffassung einer kosten- und zeitintensiven und damit häufig als störend empfundenen Personalentwicklung durchgesetzt. Denn nach Angaben der Europäischen Union wurden Ende der neunziger Jahre in Deutschlands Unternehmen nur 1,2% der Arbeitskosten für die Weiterbildung ausgegeben.

Dabei erscheint es uns geradezu zwingend, die Personalentwicklung in Zukunft als etwas Wettbewerbsbejahendes zu begreifen, damit Motivation und Qualifikationsbereitschaft der Mitarbeiter in einer Qualifikationskultur entstehen, die lern- und entwicklungsfreundlich ist.

Vermehrung und Strukturierung von Wissen und Personalentwicklung sind dabei nicht gleichzusetzen mit der bloßen Durchführung von Seminaren. Vielmehr gehört zu einer modernen Personalentwicklung ein vielfältiges Spektrum von Maßnahmen. Dieses beginnt bei der Entwicklung strategischer Ziele und bei der Durchführung von Qualifikationsbedarfsanalysen. Es führt über die Entwicklung von betriebspezifischen Konzepten des Wissensmanagements hin zu Maßnahmen wie webbasiertem Lernen, Traineeausbildungen, Einzelcoaching oder - je nach Entwicklungserfordernis - auch zur systematischen Evaluation von Personalentwicklungsprozessen. Um darüber hinaus eine nachhaltige Entwicklung von Handlungs-

kompetenz bei den Mitarbeitern zu erreichen, die zu systematischem Handeln im beruflichen Alltag befähigt, muss eine Entwicklung und Verknüpfung vom Lernen im organisierten Lernprozess hin zum Lernen im Arbeitsprozess geschaffen werden. Ein Management des Wissens der gesamten Organisation, die Ermöglichung von Weiterentwicklung und Umsetzung von Wissen und die ständige Qualifizierung der Beschäftigten stehen nicht nur für die Entwicklung eines Unternehmens hin zur lernenden Organisation sondern auch für wirtschaftlichen Erfolg.

Mein Rat: Betreiben Sie Zukunftssicherung durch Qualifizierung, weil diese einerseits die Anpassung der vorhandenen Mitarbeiterqualifikation an sich verändernde Arbeitsanforderungen gewährleistet, aber auch, weil Qualifikation einer der entscheidenden Schlüssel zur Produkt- und Prozessinnovation ist!

Ihr Holger Luczak

Inhalt

QUALITÄTSMANAGEMENT

QM in Bildungsprozessen
Computerbasiertes QM-System für die betriebliche Weiterbildung **Seite 4**

NRW Mittelstandsoffensive
IAW-Forscher errangen den zweiten Platz beim Ideenwettbewerb „Move“ **Seite 6**

Werkstätten für Behinderte
Mit umfassendem Qualitätsmanagement in die Zukunft **Seite 10**

NEUE MEDIEN

Berufliche Bildungsarbeit
Von Computer Based Training zum erfolgreichen Einführungsmodell **Seite 3**

Personalmarketing im Internet
Unternehmenspräsentationen zur Ansprache von High Potentials **Seite 9**

Qualfit - Hilfe zur Selbsthilfe
Mitarbeiter qualifizieren für die Reorganisation und Auswahl von IT-Systemen **Seite 11**

ARBEITSORGANISATION

Von VIA zu PROFi
Ein Qualifizierungskonzept für Prozessbegleiter im Wandel der Zeit **Seite 8**

Ganzheitliche Innovationsprozesse
Erfolgsfaktoren für nachhaltige Veränderungsprozessen **Seite 12**

SERVICEQUALITÄT

Servicegerechtes Personalmanagement
Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen für Servicemitarbeiter **Seite 5**

CHANGENGLEICHHEIT

Mit ANNA zu Diversity in Europa
Chancengleichheit aus europäischer Sicht in Deutschland etablieren **Seite 7**

Gastkommentar Gender Mainstreaming
Gleichberechtigte Zusammenarbeit von Frauen und Männern führt zu Wettbewerbsvorteilen. Von Inaluk Schäfer und Angelika Int Veen **Seite 6**

SERVICE/INFO

FIR im Internet **Seite 13**

WWDU 2002 - World Wide Work
Konferenz zu weltweiter Arbeit mit I&K-Technologien **Seite 15**

FIR+IAW Mitarbeiter in Warschau
Exkursion nach Polen **Seite 15**

Neue Literatur aus FIR+IAW **Seite 16**

Impressum **Seite 12**

Buchbesprechung
Eberhard Merz: Lernen – das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft **Seite 17**

Promotionen an FIR+IAW **Seite 14**

FIR+IAW Pressespiegel **Seite 19**

Für Sie gelesen
Fachliteratur zum Thema Qualifikation **Seite 18**

Veranstaltungskalender **Seite 20**

Berufliche Bildungsarbeit mit Neuen Medien

Von Computer Based Training zum erfolgreichen Einführungsmodell

Damit Unternehmen mit der Innovationsgeschwindigkeit Schritt halten können, spielt lebenslanges Lernen von Mitarbeitern und Führungskräften eine zentrale Rolle. Computer Based Training und Web Based Training bieten Möglichkeiten einer effizienten und bedarfsgerechten beruflichen Weiterbildung. Obwohl vielerorts Projekterfahrungen im Bereich der multimedial unterstützten Bildungsarbeit vorliegen, stellt deren dauerhafter, kompetenter Einsatz im beruflichen Alltag noch die Ausnahme dar. Das IAW stellt jetzt ein Konzept zur ganzheitlichen Implementierung Neuer Medien in die berufliche Bildungsarbeit vor, in dessen Mittelpunkt die Verknüpfung von Maßnahmen in den Bereichen Technik, Organisation und Personal steht.



In Zeiten des Umbruchs von der Industrie- zur Informationsgesellschaft und im Zuge des rasanten technischen Fortschritts ist Weiterbildung zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen geworden. Was die rasche technologische Entwicklung einerseits notwendig macht, nämlich effiziente, praxisorientierte, flexible und kostengünstige ständige Weiterbildung, wird andererseits auch durch sie ermöglicht: Computer Based Training (CBT) und Web Based Training (WBT) bieten diverse Vorteile (vgl. SCHULTE 1999), die in Ergänzung zu traditionellen Weiterbildungsformen in Unternehmen eine interessante Alternative darstellen.

Trotz dieser Chancen stellt eine professionelle Integration von CBT/WBT in bestehende Qualifizierungsmaßnahmen meist noch die Ausnahme dar (vgl. KAILER & THUM-KRAFT 1999; NIEDERMAIR 1998; WEIß 2000). Zahlreiche Projekte konnten zwar in Unternehmen umgesetzt werden und lieferten wichtige einschlägige Erfahrungen, jedoch fehlt es an langfristigen, dauerhaft implementierten Konzepten. Pilothafte Entwicklungen von Lernsoftware und deren Erprobung in ausgewählten Bereichen in den an Projekten beteiligten Unternehmen haben selten deren kompetente, strategische Nutzung zur Folge und bringen so oft nicht den erhofften Erfolg. Was fehlt ist ein umfassendes, ganzheitliches Einführungsmodell zur erfolgreichen Implementierung Neuer Medien in die berufliche Bildungsarbeit. Ein solches Modell müsste folgende zentrale Punkte enthalten: *Erstens* einen modular aufgebauten Leitfaden zur Einführung Neuer Medi-

en in die berufliche Bildungsarbeit, der als Handlungsanleitung sowohl technische und organisatorische, als auch personelle Aspekte (TOP) aufgreift und *zweitens* ein Qualifizierungskonzept für Weiterbildungsverantwortliche, das diejenigen, die in und für Unternehmen für die berufliche Bildungsarbeit zuständig sind, dazu befähigt, die Einführung Neuer Medien im Unternehmen erfolgreich zu initiieren und beratend zu unterstützen. Bezugnehmend auf den TOP-Ansatz könnten unter anderem folgende Schwerpunkte Inhalt des Leitfadens und des Qualifizierungskonzeptes sein, die entsprechend der Ergebnisse einer Analysephase im spezifischen „Anwenderunternehmen“ ergänzt und detailliert werden:

Technik

- Einschätzung und Umsetzung technischer Rahmenbedingungen (Räumlichkeiten und deren Ausstattung, Hardware).
- Überblick über verschiedene Software-Programme und ihre Einsatzmöglichkeiten.
- Bewertung von Lernprogrammen (Qualität, Anwendungsbezug, Anbieter, Zielgruppeneignung, Benutzerfreundlichkeit, Modularität, Kompatibilität).
- Umgang mit/Anwendung von CBT (CD, Intranet-, Internet-Version, technische Voraussetzungen/Besonderheiten).

Organisation

- Integration von CBT in die Unternehmensstruktur beziehungsweise Berücksichtigung der Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen (Verankerung in Unternehmensleitlinien, Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen, verant-

wortliche/beteiligte Hierarchiestufen, Entscheidungswege, Art der Organisation von „Lernen mit CBT“, ...).

- Abschätzen der Einsatzmöglichkeiten von CBT im Unternehmen (Welche Möglichkeiten gibt es? Können unterschiedliche Arten von Einsatzmöglichkeiten und deren Rahmenbedingungen definiert werden?).
- Einschätzung und Umsetzung organisatorischer Rahmenbedingungen (Welche sind notwendig/möglich? Organisatorische Hemmnisse definieren; Sind einschränkende Bedingungen zu berücksichtigen? ...).
- Mitarbeit in Netzwerken/Unternehmenskooperationen zum Ressourcen- und Erfahrungsaustausch (Organisation eines Netzwerkes).

Personal

- Analyse von Qualifizierungsbedarfen (Wo liegen die Bedarfe in meinem Unternehmen? Wie ermittle ich diese?).
- Einschätzen von Anforderungen spezifischer Zielgruppen.
- Erwerb von Kenntnissen über Weiterbildungskonzepte, deren Entwicklung, Anpassung, Bewertung und Durchführung mit dem Schwerpunkt selbstgesteuerter Lernprozesse.
- Didaktische Gestaltung von multimedialen Lernumgebungen (Auswahl von Medien und Methoden).
- Durchführen von Trainingsmaßnahmen.

Neben den aufgezeigten inhaltlichen Komponenten sollten sich Leitfaden und Qualifizierungskonzept durch eine modularartige Struktur auszeichnen. Dies bietet Unternehmen mit den unterschiedlichsten Ausgangsvoraussetzungen, Bedarfen und Anforderungen die Möglichkeit, eine individuelle Auswahl der für sie notwendigen Module zu treffen und sich damit spezifische Konzepte zu erarbeiten. Leitfaden und Qualifizierungskonzept können damit eine wichtige Unterstützung bei einer bedarfsorientierten, langfristigen Entwicklung einer Lernkultur in Unternehmen und der Einführung und dauerhaften Nutzung Neuer Medien in der beruflichen Bildungsarbeit darstellen.

Computer Based Training



Dipl.-Ing. Dagmar Gude arbeitet seit 1997 am Institut für Arbeitswissenschaft in der Forschungsgruppe Qualifikationskonzepte zur Organisationsentwicklung. Ihre Aufgabenschwerpunkte liegen im Bereich Neue Medien in der beruflichen Bildung, in der Etablierung neuer Organisationsstrukturen in Unternehmen und in der Konzeption und Durchführung von Trainings zur Entwicklung von Teams und deren Führungskräften.

Tel.: 0241-80 38 01
E-Mail: d.gude@iaw.rwth-aachen.de

Literatur

- 1) Kailer, N.; Thum-Kraft, M.: Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandortes Europa durch innovative betriebliche Weiterbildung: Der Einsatz von Computer Based Training. In: Beck, U., Sommer, W.: Learntec 99, 7. Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie, Tagungsband. Karlsruhe Kongress- und Ausstellungs-GmbH, Karlsruhe, 1999.
- 2) Niedermair, G.: Computer Based Training in österreichischen Unternehmen. In: Berufsbildung international, BWP 3/1998, S. 38-41.
- 3) Schulte, A.: Kompatibilität betrieblicher Arbeits- und Qualifizierungsprozesse mit der Nutzung multimedialer Lernangebote. Rede auf der Multimedia-Konferenz am 1. Juni 1999 in München. www.bmbf.de, 07.06.1999.
- 4) Weiß, R.: Interne Schulung im Aufwind. In: Management & Training 3/2000, S. 14-19.



Carlos Pereira, M. A. arbeitet seit 1998 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am IAW. Er ist in der Forschungsgruppe Qualifizierungskonzepte für Organisationsentwicklung (Human Resources) tätig. Seine Arbeit erstreckt sich auf die Bereiche Weiterbildung, Diversity Management und Qualitätsmanagement.



Double Evolution

Für Fragen zum Forschungsprojekt Double Evolution, das im Rahmen des Programms „Leonardo da Vinci“ von Dezember 1995 bis April 1999 von der Europäischen Kommission gefördert wurde, steht Carlos Pereira Ihnen zur Verfügung.

Tel.: 0241-80 48 03
E-Mail: c.pereira@iaw.rwth-aachen.de

Qualitätsmanagement in Bildungsprozessen

Computerbasiertes Qualitätsmanagementsystem für die betriebliche Weiterbildung

Qualifizierte Mitarbeiter können heute als wichtiger, wenn nicht sogar als der wichtigste Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens angesehen werden. Kleine und mittlere Unternehmen, die ihre Mitarbeiter nicht selber qualifizieren können, sind gezwungen, mit Weiterbildungseinrichtungen zusammenzuarbeiten. Erfahrungen zeigen, dass sich eine gute Kooperation zwischen Weiterbildungner und Unternehmen auch auf die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen auswirkt. Ein vom IAW entwickeltes computerbasiertes Qualitätsmanagementsystem für die betriebliche Weiterbildung unterstützt die Kooperation der beiden unterschiedlichen Partner.

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gibt es häufig niemanden, der Weiterbildungsbedarfe analysiert oder die sich daraus ergebenden Maßnahmen von der Planung über die Durchführung bis zur Bewertung begleitet. Als vorteilhaft erweist es sich schon, wenn es in KMU wenigstens einen Verantwortlichen für Personal- bzw. Weiterbildungsfragen gibt. Selbst wenn der Verantwortliche noch für andere Aufgabenbereiche zuständig ist, haben die Mitarbeiter zumindest einen Ansprechpartner, über den Weiterbildungsprozesse im Unternehmen angestoßen werden können. Werden Bedarfe laut, versteht es sich von selbst, dass sich der Verantwortliche ernsthaft um die Weiterbildung kümmern muss. Dies setzt voraus, dass der Verantwortliche beispielsweise weiss, wie Weiterbildungsbedarfe analysiert und Teilnehmer für eine Weiterbildungsmaßnahme ausgewählt werden. Dabei kann DOUBLE EVOLUTION, ein Qualitätsmanagementsystem für die betriebliche Weiterbildung, helfen.

DOUBLE EVOLUTION wurde speziell für Weiterbildungsverantwortliche in KMU entwickelt; einerseits, um Weiterbildungsmaßnahmen zu strukturieren und andererseits, um die Qualität derselben zu sichern beziehungsweise zu kontrollieren. Nun sind Qualitätsmanagementsysteme in der betrieblichen Weiterbildung keine Neuheit. In der Regel bestehen sie aus einem Handbuch, das Hinweise zur Vorgehensweise bei Weiterbildungsmaßnahmen gibt und aus einer Reihe von Checklisten, welche für die Qualitätssicherung/-kontrolle eingesetzt werden können (1). DOUBLE EVOLUTION unterscheidet sich erst auf den zweiten Blick von herkömmlichen Qualitätsmanagementsystemen, denn es liegt auch als CD-ROM vor. Das darauf befindliche

Programm läßt sich auf PCs installieren, so dass DOUBLE EVOLUTION immer dann aufgerufen werden kann, wenn eine Weiterbildungsmaßnahme begonnen, durchgeführt oder abgeschlossen werden soll. Zu Beginn der Weiterbildungsmaßnahme kann sich der Weiterbildungsverantwortliche des Unternehmens vergegenwärtigen, aus welchen Phasen eine Weiterbildungsmaßnahme besteht (Initiierungsphase, Vorbereitungs- und Durchführungsphase, Transferphase) und in welche Etappen sich die Phasen unterteilen: In der Initiierungsphase sind das zum Beispiel die Etappen Feststellung eines Weiterbildungsbedarfs, Darstellung des Bedarfs für bestimmte Zielgruppen, Abwägung einer internen oder externen Vergabe der Weiterbildungsmaßnahme. Jeder Etappe sind Aktivitäten in Form von Empfehlungen zugeordnet, so dass der Weiterbildungsverantwortliche im Unternehmen diesen praktisch nur folgen muss. In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass DOUBLE EVOLUTION lediglich Empfehlungen gibt. Die Entscheidungen müssen selbstverständlich von den Verantwortlichen selbst getroffen werden. Dies gilt auch für den Fall, dass sich ein Unternehmen für die Zusammenarbeit mit einer Weiterbildungseinrichtung entscheidet. In KMU trifft das häufig zu, denn es ist nicht zu erwarten, dass der Verantwortliche alle Weiterbildungsmaßnahmen selbst durchführt. Bei der Auswahl muss klar sein, welche Kriterien eine Weiterbildungseinrichtung erfüllen muss. Der Markt der Weiterbildungsanbieter ist unübersichtlich, und es fällt nicht immer leicht, die „richtige“ Entscheidung zu treffen.

Aus diesem Grund ist es sinnvoll, mit Weiterbildungsanbietern zusammenzuarbeiten, die entweder selbst ein Qualitäts-

managementsystem haben (zum Beispiel ISO 9000, TQM-/EFQM-Modell oder Qualitäts- bzw. Gütesiegel) oder die bereit sind, DOUBLE EVOLUTION einzusetzen. DOUBLE EVOLUTION ist nämlich so konzipiert, dass es von Unternehmen und Weiterbildungseinrichtungen gemeinsam genutzt werden kann.

Im herkömmlichen Sinne basiert Qualitätsmanagement auf der Dokumentation von Abläufen. Anhand von Aufzeichnungen soll Qualität gesichert und kontrolliert werden. Dokumentation allein reicht aber nicht aus, denn bei der Kontrolle und Sicherung der Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen müssen zahlreiche Faktoren berücksichtigt werden. Auf diese Faktoren kann nur eingegangen werden, wenn Unternehmen und Weiterbildungseinrichtung kontinuierlich miteinander kommunizieren. Leider wird das allzuhäufig nicht gemacht (2). DOUBLE EVOLUTION bietet den Nutzern die Möglichkeit, den Verlauf der Weiterbildungsmaßnahme in Word-Dateien zu dokumentieren und per integrierter E-Mail-Funktion auszutauschen. Auf diese Weise lassen sich beispielsweise auch die Vorlagen für Checklisten austauschen, die DOUBLE EVOLUTION in Form von Word-Dateien vorrätig hält und die sich entsprechend den spezifischen Erfordernissen des Unternehmens anpassen lassen. Die kontinuierliche Kommunikation dient aber auch der Evaluation der Maßnahme.

DOUBLE EVOLUTION unterstützt somit nicht nur den Weiterbildungsverantwortlichen in kleinen und mittleren Unternehmen, sondern es unterstützt auch die Kooperation zwischen Unternehmen und Weiterbildungseinrichtung bei der Planung, Durchführung und Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Literatur

- 1) Walter Schöni, Elke Tomforde, Martin Wicki: Leitfaden Bildungsqualität - Evaluation und Gestaltung der Bildungsarbeit in Betrieb und Büro. Chur/Zürich: Verlag Ruediger, 1997.
- 2) Carlos Pereira: Vorsprung durch Weiterbildungsqualität. in: FIR+IAW-Mitteilungen 3/99, S. 3

Servicegerechtes Personalmanagement

Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen für Servicemitarbeiter

Trotz zahlreicher Aktivitäten zur Verbesserung der Servicequalität machen Kundenbefragungen deutlich, dass vor allem im personellen und organisatorischen Bereich weiterhin großer Handlungsbedarf besteht. Ein effizientes Personalmanagement, das auf die speziellen Gegebenheiten im Service abgestimmt ist, kann hier Abhilfe schaffen.

Die Erkenntnis, dass Servicemitarbeiter bei der Erbringung von Serviceleistungen eine Schlüsselrolle einnehmen und die vom Kunden wahrgenommene Servicequalität in entscheidendem Maße beeinflussen, ist weder neu noch umstritten (vgl. u.a. Frisch 1989; Luczak 1999; Schlagenhafer 1994). Dennoch zeigt sich in der betrieblichen Praxis, dass dieses Potenzial nicht hinreichend genutzt wird und die Chance, sich über das Servicepersonal beziehungsweise über dessen Leistungen von den Konkurrenten abzuheben, nicht ergriffen wird. Gerade in der Investitionsgüterindustrie wird dem Personalmanagement im Service nur wenig Beachtung geschenkt. Während beispielsweise mehrtägige Trainings zum Thema "Umgang mit dem Kunden" für Vertriebsmitarbeiter nahezu selbstverständlich sind, beschränkt sich das Qualifizierungsangebot im Kundendienst oft auf sporadisch durchgeführte technische Kurzschulungen. Dass es besonders häufig die Servicemitarbeiter sind, die in kritischen Situationen Kontakt zum Kunden haben, wird dabei ebenso außer acht gelassen wie die Tatsache, dass der Service in der Regel auch mehrere Jahre nach dem Verkauf einer Maschine noch in Kontakt zum Kunden steht, also in Zeiten, in denen mit einer erhöhten Investitionsbereitschaft des Kunden zu rechnen ist. Als Repräsentanten des Unternehmens müssen die Servicemitarbeiter sowohl fachlich als auch überfachlich höchsten Anforderungen genügen. Aufgabe des Servicemanagements ist es, die weltweit verteilten Servicemitarbeiter durch eine effiziente Arbeitsorganisation sowie eine systematische Personalentwicklung zu unterstützen und zu fördern. Gerade in diesen Bereichen existieren jedoch in der Praxis zahl-

reiche Defizite: So fehlen beispielsweise geeignete Personalentwicklungskonzepte, der Qualifizierungsbedarf wird nicht systematisch erhoben, Schulungen werden häufig einsatzbedingt abgebrochen und die Servicemitarbeiter von Niederlassungen oder Kooperationspartnern werden aus organisatorischen und/oder finanziellen Gründen nur unzureichend in das Personalmanagement einbezogen (vgl. Mütze 1999 in dem unten vorgestellten Buch).

Vor diesem Hintergrund besteht ein entscheidendes Ziel des systematischen Personalmanagements im Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen, die es erlauben, die Mitarbeiter globaler Servicenetzwerke durch bedarfsorientierte Qualifizierungs- und Förderungsmaßnahmen bei der Erbringung von Serviceleistungen zu unterstützen. Dazu müssen einerseits die organisatorischen und technischen Voraussetzungen für ein standortübergreifendes Personalmanagement identifiziert werden, andererseits gilt es - ausgehend von einer Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs - servicegerechte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu konzipieren, zu implementieren und zu evaluieren.

Das Maßnahmenpektrum kann dabei von persönlichen Förderungsmaßnahmen für die Servicemitarbeiter, wie zum Beispiel Coaching, über klassische Schulungs-

maßnahmen bis hin zu multimedialen, gegebenenfalls hypertextbasierten Lernsystemen reichen. Die Organisation von abteilungsübergreifenden Erfahrungsaustauschtreffen sowie die Einführung und Etablierung von job-rotation-Konzepten zur Flexibilisierung der Personalkapazitäten sind ebenfalls denkbar.

Zu den übergeordneten Zielen eines effizienten Personalmanagements im Service zählen die Steigerung der vom Kunden wahrgenommenen Servicequalität und die Förderung einer netzwerkweiten Dienstleistungsmotivität. Das IAW hat sich bereits im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes „Servicemanagement im Maschinen- und Anlagenbau“ intensiv mit diesem Themenkomplex befasst und zusammen mit den beteiligten Unternehmen Lösungsansätze erarbeitet (vgl. Luczak 1999 in dem unten vorgestellten Buch). Aufbauend auf den Ergebnissen, Erkenntnissen und Erfahrungen sind weitere Projekte geplant. Aufgrund der räumlichen Verteilung der Servicemitarbeiter wird der Schwerpunkt der Forschungsarbeiten auf die Entwicklung von Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumenten gelegt, die eine Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere des Internets, ermöglichen beziehungsweise unterstützen. Interessierte Unternehmen wenden sich bitte an die angegebene Kontaktadresse.

Servicemanagement mit System – Erfolgreiche Methoden für die Investitionsgüterindustrie

Um sich in dem zunehmend härteren nationalen und internationalen Wettbewerb zu behaupten, gilt die Strategie der Serviceführerschaft neben Technologie- und Qualitätsführerschaft als erfolgversprechende Differenzierungsmöglichkeit.

Das Buch von Holger Luczak hilft dem Leser mit neuesten Forschungsergebnissen und Best Practices von erfolgreichen Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau beim Aufbau eines effizienten Servicemanagements.

Es geht unter anderem um

- strategische Ausrichtung des Service
- Gestaltung von Serviceleistungen
- Auswahl und Einführung von EDV-Systemen
- Controlling im Service

H. Luczak, RWTH Aachen (Hrsg.) „Servicemanagement mit System – Erfolgreiche Methoden für die Investitionsgüterindustrie“

Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1999
79,00 DM

Servicequalität

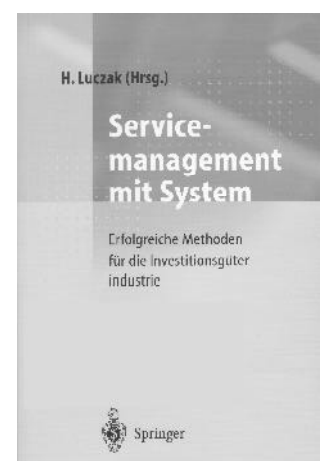


Dipl.-Ing. Susanne Mütze arbeitet von 1996 bis 2000 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am IAW in der Forschungsgruppe „Human Resource Management“. Ihre Themenschwerpunkte waren Servicemanagement und Simultaneous Engineering beschäftigt.

Monika Ventker beschäftigt sich innerhalb der Forschungsgruppe mit der beruflichen Rehabilitation, mit Lernenden Regionen und mit Servicemanagement.

Bei Interesse oder bei Fragen zum Thema wenden Sie sich bitte an Dipl.-Paed. Melanie Frölich

Tel.: 0241/80-7141
E-Mail: m.froelich@iaw.rwth-aachen.de



Gender Mainstreaming

Gleichberechtigte Zusammenarbeit von Frauen und Männern führt zu Wettbewerbsvorteilen



Inaluk Schäfer (links) und Angelika Int Veen sind Gleichstellungsbeauftragte bei der Deutschen Telekom in Bonn

Tel.: 02 28/18 17 20 72
E-Mail: inaluk.schaefer@telekom.de

In der Informationsgesellschaft hängt die Wertschöpfung in hohem Maße von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ab. Außer notwendigem Fachwissen sind zunehmend Team- und Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Organisationstalent, Flexibilität und Selbstmotivation gefragt. Arbeits- und Lebensformen ändern sich schnell. Die Potenziale und Qualifikationen der Beschäftigten zu erkennen und richtig einzusetzen, ist das Ziel einer zukunftsorientierten Unternehmenspolitik.

Die Berücksichtigung von "Gender Mainstreaming", der systematischen Betrachtung der unterschiedlichen Lebensbedingungen und Bedürfnisse von Frauen und Männern, ist ein Chance, diese Entwicklung mitzugestalten. Die Sozialisation von Frauen und Männern führt zu einer unterschiedlichen Ausprägung der Neigungen und Fähigkeiten. Sie bringen unterschiedliche Sichtweisen, Ideen und Umgangsformen in die Arbeitswelt ein. In der Zusammenarbeit ergänzen sie sich, arbeiten gemeinsam effektiver und motivierter. Das Engagement für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern in allen Unternehmensbereichen und auf allen Hierarchieebenen bietet

Unternehmen Wettbewerbsvorteile und den Menschen und Märkten mehr individuelle Entfaltungsmöglichkeiten.

Um die individuellen Voraussetzungen aller Beschäftigten - Frauen wie Männer - zu berücksichtigen, hat sich die Deutsche Telekom bereits 1992 zu einer konsequenten Gleichstellungspolitik verpflichtet. In der Zusammenarbeit mit dem IAW im Projekt "ANNA - Analyse weiblicher Innovationspotenziale für Neue Formen der Arbeitsorganisation (vgl. Seite 7)" fanden wir unsere Personalstrategie bestätigt, die die spezifischen Fähigkeiten beider Geschlechter erkennt, anerkennt und im Rahmen einer "Best-Practice" fördert. Die Analyseergebnisse zeigen, dass Frauen und Männer über teilweise unterschiedliche Leistungspotenziale verfügen und dass geschlechtsspezifische Maßnahmen zur Personalentwicklung wesentliche Erfolgsfaktoren sind. Die Förderung der Chancengleichheit muss sich also in der gesamten Personalpolitik widerspiegeln und ist daher ein Schwerpunkt der Personalpolitik der Deutschen Telekom. Das Angebot von innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen, die geschlechtsspezifische Bedürfnisse berücksichtigen, ist vielfältig.

Es werden beispielsweise folgende Programme und Seminare durchgeführt:

- In einem einwöchigen "Führungsseminar für Frauen" (teilweise mit Kinderbetreuung) trainieren die Teilnehmerinnen Sicherheit, Selbstbewusstsein und Durchsetzungsvermögen.
- Das "Berufsbegleitende Training und Coaching" ist ein frauenspezifisches Jahresentwicklungsprogramm in dem den Teilnehmerinnen Managementtechniken und Methoden zur Persönlichkeitsbildung vermittelt werden
- Das "Mentoring-Programm für Frauen bei der Deutschen Telekom", ein neues, individuelles Instrument der Personalführung, sucht Strukturen und Hindernisse, die den beruflichen Aufstieg von Frauen behindern, zu durchbrechen.
- Das Verhaltenstraining "Fair bringt mehr" deckt anhand mit Videounterstützung überkommene Rollenmuster, Klischees und Vorurteile auf. Miteinander statt gegeneinander ist die Botschaft dieses Trainings, das für faire und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern im Team sorgt. Das Programm wird nicht nur intern erfolgreich eingesetzt, sondern auch außerhalb der Deutschen Telekom vermarktet.

Qualitätsmanagement

NRW-Mittelstandsoffensive

IAW-Forscher errangen den zweiten Platz beim Ideenwettbewerb „Move“



Dipl.-Ing. Ingo Janas und Dipl.-Ing. Dirk Mackau vom IAW sind die Träger des zweiten Preises der NRW-Mittelstandsoffensive „Move“

Dipl.-Ing. Ingo Janas und Dipl.-Ing. Dirk Mackau errangen mit der Projektskizze „Tempo“ (Transformation von elementenorientierten Qualitätsmanagement-Systemen zu prozessorientierten Systemen in kleinen und mittleren Unternehmen) den zweiten Platz bei einem Ideenwettbewerb der NRW-Mittelstandsoffensive „Move“. Überreicht wurde ihnen der Preis am 8. September im Düsseldorfer Apollo Theater vom NRW-Wirtschaftsminister Ernst Schwanhold. Ziel von „Move“ ist die Unterstützung von kleinen und mittleren Un-

ternehmen bei einer zukünftigen Umstellung ihrer QM-Systeme von einer an Elementen orientierten Perspektive auf eine prozessorientierte Sichtweise. Diese ist Grundlage des sich verstärkt etablierenden „Top-Quality-Managements“. Angestrebt wird daher ein attraktiver, einfacher und für KMU praktikabler Lösungsansatz, der die Lücke zwischen der ISO 9000-Familie und der neuen ISO/DIN 9001:1999 schließt. Letztere bezieht bei der Zertifizierung auch die Mitarbeiter und deren Qualifikation mit ein, so dass bei der

Konzeption und Einführung des neuen Qualitätsmanagements ein zusätzliches Potential erschlossen werden kann.

Mit ANNA zu Diversity in Europa

Chancengleichheit aus europäischer Sicht in Deutschland etablieren

Wie lassen sich die Ergebnisse des Projektes „ANNA – Analyse weiblicher Innovationspotentiale für Neue Formen der Arbeitsorganisation“ verwerten und weiter entwickeln? Welche Trends werden für Unternehmen in den kommenden Jahren entscheidend sein, wenn sie wichtige Humanressourcen für ihr Unternehmen nutzen und erschließen wollen?

Anders als bei anderen Frauenförderprojekten standen beim Projekt ANNA nicht die Ursachen für die mangelnde Eingliederung von Frauen im Mittelpunkt, sondern es war erklärtes Ziel, die Bedeutung der Humanressource Frau für Neue Formen der Arbeitsorganisation (NFAO) zu identifizieren sowie entsprechende Rahmenbedingungen zur Entfaltung ihrer Potenziale zu formulieren und in den am Projekt beteiligten Unternehmen zu implementieren. Dabei sollten sowohl Gestaltungsmaßnahmen zur Organisations- als auch zur Personalentwicklung in allen hierarchischen Ebenen (operative Beschäftigte, Führungskräfte des mittleren und des oberen Managements) betrachtet werden. Das Projekt war in zwei Abschnitte untergliedert. Im ersten Teil wurden anhand einer empirischen Untersuchung die Unterschiede in den Selbsteinschätzungen über die Ausprägung der zur Unterstützung von NFAO notwendigen Fähigkeiten bei Männern und Frauen erhoben und ausgewertet. Dabei galt es einerseits zu überprüfen, in welcher Weise Frauen arbeitsorganisatorische Veränderungsprozesse von stark arbeitsteiliger, tayloristischer Arbeitsweise hin zur Selbstorganisation des Arbeitsprozesses durch ihre spezifischen Fähigkeiten unterstützen können. Andererseits sollte durch einen Vergleich dargestellt werden, welche spezifischen Fähigkeiten Frauen in Abgrenzung zu Männern für das Unternehmen im Wandel einbringen können.

Im zweiten Teil des Projektes wurden darauf aufbauend bei den am Projekt beteiligten Unternehmen Maßnahmen zur Personalentwicklung konzipiert, realisiert und evaluiert sowie ergänzende Maßnahmen

zur Organisationsentwicklung ermittelt. Die Ergebnisse zeigten, dass sich die anfänglich formulierte Vermutung, dass Frauen aufgrund ihrer traditionellen Sozialisation vermehrt über die zur Umsetzung NFAO notwendigen Fähigkeiten verfügen, nicht bestätigen ließ. Allerdings zeigten die Analyseergebnisse, dass zur optimalen Nutzung der Potenziale der Beschäftigten in einem sich wandelnden Unternehmen die Durchführung geschlechtsspezifischer Maßnahmen zur Personalentwicklung erwogen werden sollte. Eine Personalstrategie, die die spezifischen Fähigkeiten beider Geschlechter erkennt, anerkennt und im Rahmen eines "best-practice" fördert, kann im Zuge der Globalisierung und der sich verändernden Marktanforderungen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil mit sich bringen. Die im Rahmen des Projekts ANNA entwickelten Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung leisten dazu einen ersten Schritt.

Die europäische Dimension dieses Projektes hat es zudem ermöglicht, die in Deutschland erzielten Ergebnisse an ver-

schiedenen Ländern der EU zu spiegeln. Die geknüpften Kontakte und die in zahlreichen Diskussionen erhaltenen Anregungen bedeuteten bereits während der Projektlaufzeit einen deutlichen Mehrwert für die Arbeit in diesem Projekt: Vor allem durch die transnationale Kooperationen mit An Post, Dublin (Irland), DN Radio, Kopenhagen (Dänemark) konnten Begriffe wie "Diversity" (Verschiedenartigkeit) und "Equality" (Gleichstellung), die sowohl in Dänemark als auch in Irland bereits stärker Einfluss gefunden haben, für den deutschen Arbeitsmarkt einsetzbar gemacht werden. In Deutschland gerieten diese Begriffe und ihre Bedeutungen erst im Verlaufe des Projektzeitraums in den Fokus, so dass durch das Projekt ANNA hier Zeichen für die Zukunft gesetzt werden konnten. Da die europäische Initiative EQUAL in ihren Ausschreibungen im Jahr 2001 für diesen Forschungsbereich Mittel zur Verfügung stellen wird, ist geplant, auf die bereits erarbeiteten Ergebnisse im europäischen Rahmen aufzusetzen. Dabei sollen sich vor allem die Trends, die sich im Projekt ANNA als zukünftige und vorrangige Handlungsfelder zur Umsetzung und Etablierung von Chancengleichheit in Deutschland identifizieren ließen, auf ihre europäische Dimension überprüfen lassen. Dazu gehören beispielsweise folgende Aspekte:

- Diskussion tradierter und traditioneller Rollenvorstellungen im Unternehmen
- Diskussion der Rolle von Frau und Mann in Beruf und Familie
- Offener Informationsfluß in allen Bereichen der Unternehmen
- Flexible Arbeitszeit auch für Führungskräfte
- Transparente Entgeltsysteme, auch bei Zulagensystemen
- Gleichrangiges Anerkennen von fach- und persönlichkeitsorientierten Trainings
- Entwicklung von europäischen Standards für Equality und Diversity

Mit diesen Trends sind die Handlungsfelder aus den Bereichen Organisation und Personal aufgezeigt, in denen primär eine Entwicklung stattfinden muss, um Chancengleichheit unter Berücksichtigung der Bedarfe der Beschäftigten einzuführen.



Dr. Stefanie Schneider (links) arbeitete von 1992 bis 2000 am IAW. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte lagen in Forschungs- und Industrieprojekten zu den Themenfeldern Frauen und Technik, Diversity Management und Multimedia in der Bildung. Inzwischen ist sie Personalreferentin Grundsatzfragen bei der Callino GmbH in München.

Dipl. Paed. Melanie Frölich, seit 1997 am IAW, leitet die Forschungsgruppe Qualifizierungskonzepte für Organisationsentwicklung (Human Resources). Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Themenfeldern Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Konzeption, Durchführung und Organisation von Trainings, Personalmarketing, Diversity Management und Multimedia in der Bildung.

Tel.: 0241/80 71 41
E-Mail: m.froelich@iaw.rwth-aachen.de



Die Potenziale von Frauen im Rahmen der Einführung und Etablierung von Neuen Formen der Arbeitsorganisation auf verschiedenen Ebenen der betrieblichen Organisation aufzuzeigen und mögliche Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung abzuleiten, war zentrale Forschungsaufgabe im Projekt "Analyse weiblicher Innovationspotentiale für Neue Formen der Arbeitsorganisation – ANNA". Es wurde im Rahmen des EU-Landesprogramms "ADAPT" vom Land Nordrhein-Westfalen im Zeitraum vom 01.01.1998 bis 31.03.2000 gefördert und vom IAW wissenschaftlich begleitet.

Von VIA zu PROFI

Ein Qualifizierungskonzept für Prozessbegleiter im Wandel der Zeit



Dipl. Paed. Melanie Frölich leitet die Forschungsgruppe Qualifizierungskonzepte für Organisationsentwicklung (Human Resources).

Kirstin Lenzen, Sprecherzieherin DGSS, arbeitet seit 1999 in der Forschungsgruppe. Ihre Aufgabenschwerpunkte liegen im Bereich Organisation, Konzeption und Durchführung von Trainings zu den Themen Team- & Gruppenarbeit fördern, Moderation, Rhetorik, Kommunikation, Informations- & Konfliktmanagement.

Kontakt:

Tel.: 0241/80 71 41

E-Mail: m.froelich@iaw.rwth-aachen.de

Nächste PROFI-Reihe 2001:

08. - 09.03.01

Gruppen- & Teamarbeit & Rolle des Prozessbegleiters

02. - 04.04.01 **Kommunikation, Informations- & Konfliktmanagement**

09. - 11.05.01 **Team leiten, betreuen, moderieren & KVP**

28. - 29.05.01 **Gruppendynamik**

30.05.01 **Informationstag für Prozessbegleiter und ihre Führungskräfte**

Die Einführung von Gruppenarbeit ist seit Jahren eines der wichtigsten Themen im Kontext betrieblicher Organisationsentwicklung. Allerdings haben sich sowohl die betrieblichen Bedingungen als auch Gruppenarbeit selbst in starkem Maße verändert. Das stellt besonders hohe Anforderungen an die Qualifizierung der Mitarbeiter. Auf diese Veränderungen hat das IAW reagiert und das bestehende Qualifikationskonzept für Prozessbegleiter den veränderten Bedingungen angepaßt. Der folgende Artikel beschreibt den vollzogenen Wandel und die damit einhergehenden Veränderungen. Das anschließende Interview spiegelt erste Reaktionen eines Teilnehmers auf das neue Konzept wider.

Mit der Einführung von Gruppenarbeit hat sich ein weites Feld für den Weiterbildungsmarkt aufgetan. Die Neuorganisation der Arbeitsabläufe, ausgedehnte Handlungs- und Verantwortungsspielräume der Mitarbeiter, unterschiedliche Rollenerwartungen sowie ein erhöhter Informations- und Kommunikationsbedarf stellen neue Anforderungen an die Mitarbeiter und erfordern Weiterbildungskonzepte, die flexibel auf die firmenspezifischen Anforderungen reagieren. Um dieser Forderung nach Qualifizierung gerecht zu werden, hat das Institut für Arbeitswissenschaft im Rahmen eines durch die Verbundinitiative Automobil (VIA) geförderten Projektes zusammen mit einigen Automobilzulieferbetrieben einen Weiterbildungskasten entwickelt, der die Implementierung von Gruppenarbeit durch die Weiterqualifizierung der Prozessbegleiter unterstützen und durch seinen modularen Aufbau einen bedarfsorientierten Rückgriff auf einzelne Elemente ermöglichen soll. Hierbei lag die Zielsetzung darin, das Weiterbildungsprogramm ganzheitlich und beteiligungsorientiert mit den betroffenen Mitarbeitern aufzubauen. Daraus entstanden ist eine Seminarreihe mit insgesamt 10 Modulen, die sich in der Praxis bewährt haben. Allerdings stellt sich zunehmend das Problem, daß die betroffenen Mitarbeiter nur sehr schwer für die 21 Seminartage freizustellen sind. Hinzu kommt, daß Gruppenarbeit mittlerweile in vielen Betrieben bereits eingeführt worden ist. Daraus ergibt sich ein Wandel in den Aufgaben und der Rolle der Prozessbegleiter. Lag der Fokus vor 5 Jahren noch auf der Einführung von Gruppenarbeit, so beinhaltet das Aufgabenspektrum der Prozessbegleiter heute häufig mehr das Erhalten, Begleiten und Unterstützen der

bereits eingeführten Gruppenarbeit. Aus diesen Gründen hat sich das IAW entschlossen, die Module so zu optimieren, dass sie sowohl den firmen- als auch den mitarbeiterspezifischen Bedürfnissen gerecht werden.

Um die Weiterbildungsreihe für die Firmen attraktiver zu gestalten und ihnen eine leichtere Freistellung der Mitarbeiter für die Seminartage zu ermöglichen, wurde zunächst die Anzahl der Seminartage reduziert. Hierbei lag das Bestreben darin, Themenblöcke zusammenzulegen beziehungsweise sie in Basisbausteine zu integrieren. Darüber hinaus wurden die Inhalte der veränderten Situation der Prozessbegleiter angepasst und ihre Rolle hinsichtlich der Gruppenarbeit gesondert reflektiert. Schließlich wurde das Weiterbildungsangebot um zwei optionale Tage - einen Informationstag für Prozessbegleiter und ihre Führungskräfte sowie einen individuellen Beratungstag in den Firmen - ergänzt. Durch die Einbeziehung der Führungskräfte sowie einem individuellen Beratungsangebot vor Ort soll ein optimaler Transfer in die Praxis unter Berücksichtigung der firmenspezifischen Ausgangssituation gewährleistet werden.

Neben der beschriebenen Reorganisation ergab sich auch ein neuer Name der Seminarreihe. Die Weiterbildungsveranstaltung wird zukünftig unter dem Namen PROFI (Prozessbegleiter für innovative Organisationskonzepte) angeboten. Sie wird in der beschriebenen Form in diesem Jahr erstmalig durchgeführt. Doch bereits jetzt zeigt sich anhand der ersten Rückmeldungen, dass das Qualifizierungsangebot in der vorliegenden Form von den



Interview

Herr Uwe Schulz, Mitarbeiter der Firma Vetrotex Deutschland GmbH, zu seinen Erfahrungen mit der Seminarreihe PROFI

IAW: Herr Schulz, wie sind Sie zu dieser Seminarreihe gekommen?

SCHULZ: Es resultierte daraus, dass die hier Anwesenden und ich aus meinem Unternehmen eine Meisterstelle bekommen haben, oder bekommen werden und angehende Meister bei uns auch zum Prozessbegleiter ausgebildet werden.

IAW: Haben in der Vergangenheit schon Kollegen von Ihnen an dieser Seminarreihe teilgenommen?

SCHULZ: Ja, weitestgehend haben alle Meister bei uns im Unternehmen daran teilgenommen.

IAW: Welche Erwartungen haben Sie denn an diese Seminarreihe?

SCHULZ: Dass ich durch diese Schulung auf jeden Fall in der Lage sein werde, verschiedene Situationen in meiner Gruppe oder meinem zukünftigen Meisterbereich besser zu handhaben und mit ihnen umgehen zu können sowie unter Umständen auch Gruppenarbeit einzuführen.

IAW: Wie sieht nach den letzten 2 Modulen denn Ihre Zwischenbilanz aus?

SCHULZ: Also, mir hat es bis jetzt sehr gut gefallen.

IAW: Was hat Sie denn besonders angesprochen?

SCHULZ: Besonders angesprochen hat mich die lockere Atmosphäre und dass trotz des Spasses, den man auch während der Arbeit haben kann, die ganzen Themen abgearbeitet werden konnten und dass da auch sehr viel von hängen blieb.

IAW: Was halten Sie davon, dass die Reihe von 10 auf 4 Module gekürzt wurde?

SCHULZ: Eine Vielzahl von Terminen birgt auch die Gefahr, dass die ersten Sachen in Vergessenheit geraten. Vier Blöcke halte ich für sehr gut. Ich denke, wenn wir im vierten Block sind, ist auch noch einiges vom ersten Block an Wissen vorhanden.

IAW: Vielen Dank!

Unternehmen positiv aufgenommen wird. Dies belegen unter anderem die zahlreichen Vormerkungen für die nächste Staffel im Frühjahr 2001.

Unternehmenspräsentationen zur Ansprache von High Potentials

Der Bedarf an hochqualifizierten, jungen Mitarbeitern wächst kontinuierlich! Dadurch entwickelt sich ein Konkurrenzkampf innerhalb des Arbeitsmarktes um die "Besten der Besten", die sogenannten "High Potentials". Unter diese Kategorie fallen Hochschulabsolventen, die sich unter anderem durch überdurchschnittliche akademische Leistungen, Auslandsaufenthalte, Fremdsprachenkenntnisse und sonstige Zusatzqualifikationen wie Praktika, Volontariate, Tutorien etc. von ihren Studienkollegen unterscheiden, zu dem ein selbstbewusstes Auftreten besitzen und gerne Verantwortung übernehmen.

Vor diesem Hintergrund ist es die wesentliche Aufgabe einer erfolgreichen Unternehmensführung, diese Mitarbeiterkategorie gezielt anzuwerben und einzustellen. Welche Mittel sind dabei erfolgversprechend? Hier ist das Personalmarketing eines Unternehmens gefordert, dem sich heutzutage ein „neues“ Medium der modernen Informationstechnologie als vielversprechendes Instrument bietet: das Internet. Zu hinterfragen ist dabei die Eignung dieses populären Kommunikationskanals für ein High Potential-orientiertes Personalmarketing und die Anforderungen und Erwartungen dieser Zielgruppe an eine Unternehmens- und Personalbereichspräsentation im Internet. Diese Fragen galten in einer explorativen Erhebung zu klären, die bei insgesamt 91 High Potentials unterschiedlichster Studienrichtungen mittels Fragebogen durchgeführt wurde. Alle im Folgenden vorgenommenen Aussagen sind daher exemplarisch auf diese Stichprobe von 91 Befragten zu beziehen.

Inwieweit eignet sich das Internet für die Zielgruppe der High Potentials? Das Ergebnis der in diesem Punkt getroffenen Aussagen überzeugt durch seine Eindeutigkeit: 97% der Befragten nutzen das Internet - 2/3 von ihnen täglich! Weit über die Hälfte besitzen einen eigenen Internetanschluß. Studiengangspezifische Nutzungsunterschiede gibt es dabei nicht. Ihre Zeit „im

Netz“ verbringen High Potentials hauptsächlich mit der Informationssuche auf allgemeinen Datenbanken und dem Abrufen aktueller Nachrichten und Informationen. Diese Schwerpunktsetzung unterstreicht das - bei dieser Zielgruppe auch in anderen Bereichen nachgewiesene - ausgeprägte Informationsbedürfnis. Speziell auch Unternehmensinformationen fallen darunter. Das Internet wird daher als aktuelle "Versorgungsquelle" mehr als nur akzeptiert.

Von großem Interesse für die Befragung - vor dem Hintergrund der für diese Zielgruppe relevanten Inhalte - ist zudem das Anforderungsprofil der High Potentials an ihren potentiellen Arbeitgeber. Abweichend von den Ergebnissen, die wir unter dem Aspekt des Nutzungsverhaltens kennengelernt haben, lassen sich bei der näheren Analyse des Anforderungsprofils an ein Unternehmen studiengangspezifische Unterschiede feststellen. In der Abbildung sind diese unterschiedlichen Tendenzen dargestellt. Im Vergleich zu wirtschaftswissenschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen High Potentials steht für die Gruppe der Sprach-, Geistes- und Rechtswissenschaftler der Tätigkeitsbezug und das selbständige Arbeiten am stärksten im Vordergrund. Weniger ausgeprägt ist hingegen das Interesse an Karriere- und Aufstieg oder an dem Ansehen des Unternehmens. Diese Tatsache unterscheidet sie deutlich von ihren wirtschaftswissenschaftlichen Kollegen, die diese Kriterien als wichtiger bewerten. Der Sicherheitsaspekt bei einer Tätigkeit spielt bei den Studenten der Geistes-, Sprach und Rechtswissenschaften eine untergeordnetere Rolle, im Gegensatz zu den Absolventen der Ingenieur- und Naturwissenschaften. Es ist daher bei der inhaltlichen Gestaltung einer Präsentation auf ein zielgruppenspezifisch ausgerichtetes Personalmarketing zu achten.

Ein weiterer Aspekt der Untersuchung sind die Anforderungen der Zielgruppe an eine Homepage im Allgemeinen. Aus den zahlreichen positiven wie negativen „Surf-Erfahrungen“ lassen sich eindeutige Gestaltungskriterien ableiten. Erheblicher

Wert wird beispielsweise auf Übersichtlichkeit gelegt. Mängel wie ein "verworrener, konfuser Bildaufbau", "Schwierigkeiten die Kontaktadresse zu finden" oder "zu viele Verzweigungen" werden sehr negativ bewertet und zielen auf eine „einfache“ Struktur der Unternehmenspräsentation ab. Weitere Ergebnisse unterstützen dies. Die Umfrage bei den 91 High Potentials lieferte noch zahlreiche zusätzliche Informationen: Ergebnisse über die geforderten Inhalte der Unternehmenspräsentationen, Angaben über die Inhalte des Personalbereiches und der Stellenanzeigen oder über die Nutzung internetsspezifischer Angebote wie E-Mail, Online-Bewerbung etc.

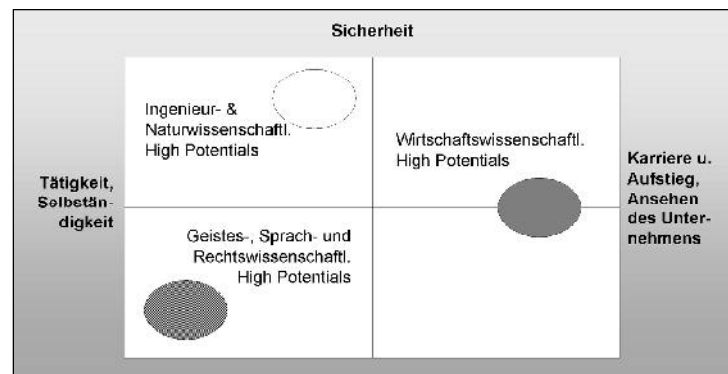
Abschließend konnte festgehalten werden, dass sich das Internet - neben den klassischen Methoden der Bewerberansprache - für die Ansprache von High Potentials ausgesprochen gut eignet. Unternehmen bietet sich damit ein intelligentes und zielgruppenadäquates Instrument in dem wohl modernsten und vielversprechendsten Medium unserer Zeit



Dipl.-Paed. Melanie Frölich (links) leitet die Forschungsgruppe Qualifizierungskonzepte für Organisationsentwicklung (Human Resources).

Dipl.-Kffr. Iris Bruns bearbeitet innerhalb dieser Forschungsgruppe das Projekt „Personalmarketing im Internet“, das auf Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Verbesserung der Chancen am Arbeitsmarkt durch Electronic Recruiting abzielt.

Tel.: 0241/ 80 79 51
E-Mail: i.bruns@iaw.rwth-aachen.de



Studiengangspezifische Unterschiede bei den Erwartungen an den potentiellen Arbeitgeber

Literatur

- 1) Hummel, Thomas R./Wagner, Dieter: Differentielles Personalmarketing, 1996.
- 2) Münch, Joachim: Personal und Organisation als unternehmerische Erfolgsfaktoren; Neres Verlag; Hochheim am Main; 1997.
- 3) Noelle-Neumann, Elisabeth: Warum High Potentials Meinungsführer sind; in: Capital; Heft 7; 1997.
- 4) Simon, Hermann/Wiltinger, Kai: Effektives Personalmarketing; Gabler Verlag; Wiesbaden, 1995.
- 5) Wallbrecht, Dirk U./Clasen, Ralf.; Internet für Personalmanager, Luchterhand Verlag, Berlin, 1997.

Werkstätten für Behinderte im Wandel

Mit umfassendem Qualitätsmanagement in die Zukunft der Rehabilitation



Dr. Stefanie Schneider (links) leitete bis 2000 die Forschungsgruppe Qualifizierungskonzepte für Organisationsentwicklung (Human Resources) am IAW. Inzwischen ist sie Personalreferentin für Grundsatzfragen bei der Callino GmbH in München.

Carlos Pereira M. A. befasst sich seit 1998 als wissenschaftlicher Mitarbeiter mit den Themen Weiterbildung, Diversity Management und Qualitätsmanagement.
Tel.: 0241/80 48 03,
E-Mail: c.pereira@iaw.rwth-aachen.de

Dipl.-Päd. Susanne Korsmeier (rechts) arbeitet seit 1998 als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Qualitätsmanagement in Bildungsprozessen (Schule, Hochschule, Weiterbildung) und in Werkstätten für Behinderte. Außerdem ist sie involviert in die Konzeption, Durchführung und Evaluation bedarfsorientierter Trainings.
Tel.: 0241/80 48 08
E-Mail: s.korsmeier@iaw.rwth-aachen.de

Werkstätten für Behinderte müssen wie alle kleinen und mittleren Unternehmen auf einem dynamischen Markt agieren ohne dabei ihr Hauptanliegen - die Rehabilitation von behinderten Menschen - zu vernachlässigen. Indem sie ihre Organisation unter Nutzung der Prinzipien eines Total Quality Managements (auch umfassendes Qualitätsmanagement genannt) entwickeln, steigern sie ihre Fähigkeit, sich auf ständig ändernde Rahmenbedingungen einzustellen und ihren rehabilitativen Auftrag effizienter zu gestalten.

Im Projekt „WiWa forever“ verfolgt das IAW gemeinsam mit verschiedenen Werkstätten das Ziel, bedarfs- und beteiligungsorientiert Module zur Belegung von Total Quality Management (TQM)-Prinzipien und Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung zu entwickeln und umzusetzen. Die Belegung der drei TQM-Prinzipien „Prozess-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung“ (vgl. BINNER 2000) fördert Organisationsentwicklung, und andersherum ist TQM ohne Organisationsentwicklung nicht möglich. Die Umsetzung eines TQM-Ansatzes braucht daher veränderte strukturelle und personelle Rahmenbedingungen und stellt Herausforderungen, denen nicht (nur) kurzfristig begegnet werden kann (vgl. ZINK 1995).

Ausgangssituation

Der modulare Charakter des WiWa forever-Projektes lässt es zu, dass die Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems bei unterschiedlichen Ausgangssituationen auf unterschiedlichen Wegen geschehen kann: Die Caritas Behindertenwerk GmbH Eschweiler/Alsdorf sowie die WFB Hemmerden sind seit Ende der 90er Jahre nach DIN EN ISO zertifiziert (die Caritas nach 9002, Hemmerden nach 9001), die Werkstatt Benninghof in Mettmann strebt dies für das Frühjahr 2001 an und die Gemeinnützigen Werkstätten Neuss GmbH (GWN) verfolgen seit 1996 eine Organisationsentwicklung mit Hilfe von TQM. In den Gemeinnützigen Werkstätten Neuss steht Prozessorientierung

besonders im Vordergrund. Dort wird nach der Analyse und Visualisierung der Hauptprozesse in naher Zukunft die Analyse und Visualisierung der Stützprozesse durchgeführt. Bei der Caritas und in der Werkstatt Hemmerden wird das bestehende Qualitätsmanagementsystem an die Forderungen der DIN EN ISO 9000:2000 angepasst.

Übergreifender Auditorenpool

Alle beteiligten Werkstätten sind sich einig, dass die Qualifizierung für und die Durchführung von internen Audits ein wichtiges Arbeitsfeld der nahen Zukunft sein wird. Eventuell soll ein Pool von werkstattübergreifenden Auditoren gebildet werden, so dass diese in allen Werkstätten zum Einsatz kommen können.

Mitarbeiterorientierung

Mitarbeiterorientierung zeigt sich unter anderem durch die Partizipationsmöglichkeiten, die die Qualitätsmanagementsysteme den Mitarbeitern in der GWN und der WFB Hemmerden bieten und von denen die anderen beteiligten Werkstätten profitieren können. In der Werkstatt Benninghof sind beispielsweise alle Mitarbeiter daran beteiligt worden, die Ergebnisse eines „alten“ KVP-Workshops auf ihre Aktualität hin zu überprüfen. Im Rahmen des QM-Systems sollen diese aufgegriffen werden. In der Caritas Behindertenwerk GmbH sollen die Mitarbeiter zu ihren Erfahrungen mit dem bestehenden QM-System befragt werden. Die Ergebnisse dieser Befragung werden in die Überarbeitung des QM-Systems einfließen.

Mitarbeiter als Kunden

Behinderte Mitarbeiter sind eine der Kundengruppen von Werkstätten für Behinderte (vgl. ZINK & SCHUBERT 1994) und stehen somit im Fokus der Kundenorientierung. Auf die Erhebung ihrer Qualifizierungsbedarfe muss nun die Ableitung und Vereinbarung konkreter Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen. Erste Schritte dazu geschehen bis zum Projektende in der Werkstatt Benninghof. Bei der Caritas Behindertenwerk GmbH ist ein Erhebungsbogen für das Arbeitstraining entwickelt worden, der zur Zeit erprobt wird.

Kooperationen

Den Anforderungen externer Kundengruppen - zum Beispiel aus der Industrie - hoffen die am Projekt beteiligten Werkstätten aufgrund verstärkter Kooperationen begegnen zu können. Insbesondere die Werkstatt Hemmerden sieht hier einen zukünftigen Arbeitsschwerpunkt, den sie auch im Rahmen des Arbeitskreises der Werkstätten am Niederrhein ausbauen möchte. Die im Rahmen des WiWa forever Projektes verstärkte Zusammenarbeit der GWN, der Werkstatt Benninghof, der Caritas Behindertenwerk GmbH sowie der WFB Hemmerden werden projektbegleitend evaluiert. Die Kooperation soll über das Projekt hinaus genutzt werden - zur Unterstützung sind bis zum Projektende noch



Das Forschungsprojekt „Werkstätten für Behinderte im Wandel: Implementierung fortschrittlicher, evolutionärer und erfolgssteigernder Konzepte und Modelle (WiWa forever) wird gemeinsam von der EU und dem Land NRW vom 01.10.1999 bis zum 31.03.2001 gefördert (EU/NRW-QUATRO).

Am Projekt beteiligte Werkstätten sind die Caritas Behindertenwerk GmbH Eschweiler/Alsdorf, die Gemeinnützigen Werkstätten Neuss GmbH, die Werkstatt Benninghof Mettmann und die WFB Hemmerden.

Das nächste öffentliche Treffen des Projektlenkungsausschusses findet am 16.03.2001 statt.

geeignete Austauschforen zu entwickeln (zum Beispiel per Internet).

Erfahrungen anderer WfB

Ein erstes öffentliches Treffen des Projektlenkungsausschusses am 13.09.2000 konnte dazu genutzt werden, mit anderen - im Bereich des Qualitätsmanagements aktiven - Werkstätten für Behinderte in Diskussion zu kommen. 23 Vertreter von Werkstätten in Nordrhein-Westfalen waren der Einladung nach Aachen gefolgt. Das Impulsreferat zur Veranstaltung hielt Martin Egger vom Insitut für Technologie und Arbeit e.V. der Universität Kaiserslau-

tern. Unter dem Titel „TQM als Veränderungsstrategie - (k)ein Ansatz für WfB?“ stellte er die Entwicklungen und Erfahrungen in Rheinland-Pfalz vor. Diese wurden im Anschluss an das Referat mit den Erfahrungen der Projektbeteiligten im WiWa-Projekt sowie den Erfahrungen der Gäste abgeglichen.

Zum Abschluss des Projektes wird es ein weiteres öffentliches Treffen des Projektlenkungsausschusses am 16.03.01 geben - es wird hoffentlich auch zu einem effizienten Erfahrungsaustausch genutzt werden können.

Literatur

- 1) Binner, H. F.: Prozessorientierte TOM-Umsetzung. München 2000.
- 2) Eicker, A.; Gude, D.; Schneider, S.: Produktionsnahe Qualifizierung und qualifikationsorientierte Personaleinsatzplanung von geistig Behinderten in Werkstätten für Behinderte. Abschlussbericht des gleichnamigen Projektes im Rahmen des EU-kofinanzierten Landesprogramms QUATRO gefördert v. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) des Landes Nordrhein-Westfalen, Aachen 1998.
- 3) Zink, K. J.; Schubert, H.-J. (Hrsg.): Werkstätten für Behinderte im Wandel: organisatorische, personelle und technische Veränderungen in Behindertenwerkstätten. Neuwied 1994.
- 4) Zink, K. J.: TOM als integratives Managementkonzept. Das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München 1995.

Öffentliche Treffen des Projektlenkungsausschusses am 16.03.2001!

Weitere Informationen:
www.caritas-behindertenwerk-gmbh.de
www.WfB-Hemmerden.de
www.iaw.rwth-aachen.de/projekte/wiwa/index.html

QUALFIT - Hilfe zur Selbsthilfe für KMU

Mitarbeiter qualifizieren für die Reorganisation und die Auswahl von IT-Systemen

Die Reorganisation der Auftragsabwicklung und die Auswahl und Einführung betrieblicher Informationssysteme (IT-Systeme) sind für Unternehmen komplexe Aufgaben. Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind sie schwierig durchzuführen. Ursachen dafür sind zum Beispiel mangelndes Wissen über eine effiziente Vorgehensweise, über die Handhabung praktikabler Analysemethoden oder über Informationen bezüglich der Funktionalitäten geeigneter IT-Systeme.

Das am FIR entwickelte 3-Phasen-Konzept für die Reorganisation, Auswahl und Einführung von ERP-/PPS-Systemen hat sich in vielen Projekten bewährt. Auf der Basis dieses 3-Phasen-Konzeptes sollen Mitar-

beiter kleiner und mittlerer Unternehmen für die weitgehend eigenständige Durchführung solcher Projekte qualifiziert werden. Dazu fördern das Land Nordrhein-Westfalen und die EU über die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) das Projekt qualFIT (Mitarbeiterqualifizierung für die Reorganisation, Auswahl und Einführung von IT-Systemen zur Unterstützung der Produktionsplanung und -steuerung in KMU und Entwicklung einer auf Fallbeispielen basierenden Multimedia-CD-ROM als Transferinstrument). Die Mitarbeiter von vier beteiligten KMU werden durch das FIR und das Ingenieurbüro für Organisation und Informationsverarbeitung fachlich und organisatorisch qualifiziert und damit in die Lage versetzt,

solche Projekte selbst durchzuführen. Die fachlichen Grundlagen der einzelnen Projektschritte sowie die in den Fallbeispielen gewonnenen Erfahrungen werden dokumentiert und nach Abschluß der Beispielprojekte in Form einer CD-ROM mit realitätsnahen Inhalten veröffentlicht.

Mit der CD-ROM steht ab Mitte 2001 ein Qualifizierungswerkzeug zur Verfügung, das es kleinen und mittleren Unternehmen erlaubt, ähnlich gelagerte Projekte weitestgehend eigenständig durchzuführen. Hierzu enthält die CD-ROM alle erforderlichen Informationen hinsichtlich der potentiell einsetzbaren Methoden sowie vielfältig aufbereitete Auszüge aus den Fallbeispielen.

IT-Auswahl und Einführung



Dipl.-Ing. Richard Schieferdecker, FIR und Dr.-Ing. Friedrich Vorspeller, Ingenieurbüro für Organisation und Informationsverarbeitung (I.O.I.), Aachen (ohne Bild), beantworten gerne Ihre Fragen zum Projekt qualFIT.

Tel.: 02 41 / 477 05 -429
E-Mail: sd@fir.rwth-aachen.de

Kosten senken und Wettbewerbsvorteile sichern
Werden Sie Mitglied im FIR e.V.
Tel.: 0241/47705-150



Dipl.-Soz.-Wiss. Harald Keith ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am FIR und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Human Resources innerhalb des Service Engineering und der Dienstleistungsorganisation

Tel.: 02 41/4 77 05-247
E-Mail: ke@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Psych. Dirk Roesler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am IAW und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Arbeitsorganisation und betrieblichem Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Tel.: 02 41/8 09 94 66
E-Mail: d.roesler@iaw.rwth-aachen.de

Ganzheitliche Innovationsprozesse

Erfolgsfaktoren und Transfermechanismen für nachhaltige Veränderungen

Das Umfeld, in dem Unternehmen agieren, hat sich in den vergangenen Jahren entscheidend gewandelt. Diesen Veränderungen müssen sich Unternehmen durch ganzheitliche und nachhaltige Innovations- und Veränderungsprozesse anpassen. Diese Anpassungsprozesse zur Steigerung der Leistungsfähigkeit setzen an allen Stufen des Unternehmens an: am Arbeitsplatz und den Aufgaben des Mitarbeiters, bei der organisatorischen und technischen Verknüpfung von Arbeitsplätzen zu leistungsfähigen Systemen und bei der Realisierung effizienter Unternehmensprozesse zur Erfüllung der Kundenforderungen.

Gemeinsam mit dem Institut für Arbeitswissenschaft der TU Darmstadt und dem FIR arbeitet das IAW im BMBF-Projekt „Aktiv“ an der Identifizierung herausragender Konzepte und Modelle der Arbeitsgestaltung, der Arbeitsorganisation und der Unternehmensorganisation sowie des Vorgehens bei der Umsetzung und Realisierung von Veränderungsprozessen. Gemeinsam mit Unternehmen werden Veränderungsprozesse analysiert und Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, die dann interessierten Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Das Projekt gliedert sich in verschiedene Arbeitsbereiche:

- Analyse, Dokumentation und Bewertung von Konzepten und Modellen der Arbeitsgestaltung, der Arbeitsorganisation und der Unternehmensorganisation.
- Analyse und Dokumentation des Projektmanagements, das bei der Realisierung der Konzepte und Modelle angewandt wurde. Wesentliche Frage ist hierbei, welche unterschiedlichen Vorgehensweisen beim Projektmanagement (Projektorganisation, Koordination, interne und externe Partner, Art der Zusammenarbeit, Methoden zur Planung, Steuerung, Verfolgung und Bewertung usw.) gewählt wurden.
- Analyse und Bewertung von Transfermechanismen zur Verbreitung von Erfahrungen und Erkenntnissen (sowohl zu den Konzepten und Modellen als auch zu den Projektmanagementmethoden) unter Berücksichtigung verschiedener Unternehmenstypen und zukünftiger Entwicklungen.

Ziel ist eine Aufbereitung der Ergebnisse, so dass potenzielle Anwender die Erfahrungen erfolgreicher Projekte und erfolgreichen Projektmanagements auf das eigene Arbeitsfeld übertragen und für eigene Projekte nutzen können.

Das Forschungsprojekt „Aktiv - Arbeitswissenschaftliche Konzepte, Erfolgsfaktoren und Transfermechanismen für die Entwicklung und Verbreitung ganzheitlicher Innovationsprozesse in der Güterproduktion und den produktionsnahen Dienstleistungen“ wird vom BMBF, Projektträger Arbeit und Dienstleistungen unter der Nummer 01 HV 0010 gefördert.

In dem Projekt geht es um die Untersuchung von Erfolgsfaktoren für nachhaltige Veränderungsprozesse. Projektpartner des IAW ist neben dem FIR das Institut für Arbeitswissenschaft der TU Darmstadt (IAD).

Impressum

ISSN 1439-2585: „Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen regelmäßig über die wissenschaftlichen Aktivitäten des Forschungsinstituts für Rationalisierung sowie des Lehrstuhls und Instituts für Arbeitswissenschaft. Sie erscheint 2001 im 2. Jahrgang und löst die von 1969 bis 1999 erschienenen FIR+IAW-Mitteilungen ab.

Herausgeber: Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V. (FIR) an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen, Tel.: 02 41/4 77 05-120, Fax: 02 41/4 77 05-199, E-Mail: postman@fir.rwth-aachen.de, Internet: www.fir.rwth-aachen.de im Verbund mit dem Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen, Bergdriesch 27, D-52062 Aachen, Tel.: 02 41/80-48 00, Fax: 02 41/88 88-13, E-Mail: postman@iaw.rwth-aachen.de, Interne: www.iaw.rwth-aachen.de

Institutsdirektoren: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Holger Luczak; Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr. h.c. Dipl.-Wirt.-Ing. Walter Eversheim.

Leitende Mitarbeiter: Geschäftsführer (FIR): Dr.-Ing. Volker Stich; Bereichsleiter (FIR): Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Volker Liestmann (Dienstleistungsorganisation); Dipl.-Ing. Clemens Philippson (Produktionsmanagement); Dipl.-Ing. Andreas Bruckner (Logistik); Dipl.-Ing. Stefan Bleck (Business Development Group E-Business Engineering); Oberingenieur (IAW): Dr.-Ing. Ludger Schmidt (Informations- und Kommunikationssysteme für personenorientierte Organisationskonzepte); Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Ralf Wimmer (Personenorientierte Organisationskonzepte); Forschungsgruppenleiter (IAW): Dipl.-Päd. Melanie Frölich (Qualifikationskonzepte zur Organisationsentwicklung); Dipl.-Ing. Matthias Rötting (Ergonomie und Mensch-Maschine-Systeme).

Redaktion und Gestaltung: Friedrich Maurer M.A.; Birgit Kreitz; Bruno Kloubert M.A., Leiter Abt. Öffentlichkeitsarbeit (verantwortlich).
Tel.: 02 41/4 77 05-150.
E-Mail: redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de

Bildnachweis: FIR+IAW-Archiv; F. Maurer.

Druck: Gatzendruck GmbH & Co.KG, Von Humboldt-Straße 103, 52511 Geilenkirchen.

Hinweis gemäß §26 Abs. 1 des Bundesdatenschutzgesetzes: Die Anschriften der Leser sind in einer Adreßkartei gespeichert, die mit Hilfe der automatischen Datenverarbeitung geführt wird.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vollständiger Quellenangabe und nach Rücksprache mit der Redaktion. Belegexemplare werden erbeten.

Mit aktuellsten Produktions- und Dienstleistungsthemen lanciert das FIR die Betriebsorganisation im Internet

Auswahl betrieblicher Anwendungssysteme, Gestaltung von E-Business, Entwicklung neuer Dienstleistungen: Die Produktions- und Dienstleistungswirtschaft trägt bei der Gestaltung unserer wirtschaftlichen Zukunft eine hohe Verantwortung. Fachliche Unterstützung bei der Lösung unternehmerischer Aufgaben bietet der neue Internetauftritt des FIR. Das Portal „Themen & Projekte“ führt zu Fachinformationen über Benchmarking, Fabrikplanung, Dienstleistungsmotivität und 100 weiteren Expertisen aus Forschung und Praxis. Dabei kann der Besucher die Sortierung nach Themen, Branchen oder Unternehmensfunktionen frei wählen. „Willkommen zur Betriebsorganisation im Unternehmen der Zukunft“ heißt es unter www.fir.rwth-aachen.de.

Der Best-Practice-Transfer in die Praxis ist, so Professor Holger Luczak, der geschäftsführende Direktor des FIR, das zentrale Ziel der neuen Internetseiten: „Im Verhältnis zwischen Praxis und Theorie orientieren wir uns an der Idee der anwendungsbezogenen Forschung und fördern die aktive Mitgestaltung der Unternehmen.“

Daher ist die Forschungsvereinigung des FIR umfassend vertreten. Sie bietet besonders jungen Führungskräften in Produktion und Dienstleistung fachliche Unterstützung. Vor allem für sie hält das FIR nicht nur einen umfassenden Literatur- und Informationsservice bereit, sondern auch Betriebsbewertungen. Diese sind oftmals ein wichtiger Anker für Innovationen.

Das thematische Angebot wird durch weitreichende Service-Informationen ergänzt. So kann ein Literaturinformationsdienst bestellt werden, der Zusammenfassungen aus über 60 Fachzeitschriften auf der Basis von 60.000 bibliographischen Dokumenten bietet. Neben Online-Bestellungen des Aachener PPS-Marktspiegels und weiterer aktueller Bücher sind Einblicke in das Gesamtverzeichnis der FIR-Veröffentlichungen möglich. Ein Veranstaltungskalender weist neben den bekannten Aachener PPS-Tagen und dem Aachener Dienstleistungsforum auch Unternehmerabende und Arbeitskreise aus. Wer die Betriebsorganisation im Unternehmen der Zukunft plant und steuert, kommt an dem neuen Internetauftritt des FIR nicht vorbei.



Unter www.fir.rwth-aachen.de begrüßt Sie das Forschungsinstitut für Rationalisierung auf seinen neu gestalteten Internetseiten. Mit aktuellen Informationen rund um die Betriebsorganisation und einem umfangreichen Serviceangebot geben diese Seiten Führungskräften aus Produktion und Dienstleistung wichtige fachliche Unterstützung an die Hand.



In 2000 ist der FIR e.V. zu einem Netzwerk von 124 Mitgliedern herangewachsen.

Kontakt:
0241/4 77 05-150

Die Mitgliedszahlen des FIR e.V. sind auch im Laufe des Jahres 2000 weiter angestiegen.

Folgende Firmen wurden durch einstimmigen Beschluß des Präsidiums aufgenommen:

- Vision Unlimited GBR, Köln,
- Aluminium Féron GmbH & Co., Düren,
- JGEMA GmbH, Aachen,
- SERCO GmbH, Aachen
- RGU GmbH, Dortmund,
- intelligent systems solutions GmbH, Zürich,
- BMP Baumanagement GmbH & Co., Köln,
- Metabowerke GmbH & Co, Nürtingen,
- Schott Glas, Mainz

Promotionen



Dr.-Ing. Jan Sesterhenn

Dissertation: „Vorgehenskonzept zur kriteriengestützten Selektion geeigneter Partner zum Benchmarking in der Beschaffungslogistik“

Promotionsvortrag: Multidimensionale Zielsysteme zur Umsetzung der Unternehmensstrategie, dargestellt am Beispiel des Supply Chain Managements (29.09.2000)



Dr.-Ing. Ramin Djschamschidi

Dissertation: Entwicklung eines heuristischen Optimierungsverfahrens zur realitätsnahen Gestaltung europaweiter Distributionsstrukturen

Promotionsvortrag: Ableitung logistischer Implikationen durch Analogiebetrachtung der Flußsysteme im menschlichen Körper (29.09.2000)



Dr.-Ing. Matthias Rötting

Dissertation: Parametersystematik der Augen- und Blickwegungen mfür arbeitswissenschaftliche Untersuchungen

Promotionsvortrag: ARgonomics - Ergonomische Gestaltung von Augmented Reality-Systemen am Beispiel kopfbasierter Displays (19.01.2001)

Ehrenprofessur



Professor Walter Eversheim,

Direktor des FIR e.V. und Inhaber des Lehrstuhls für Produktionssystematik der RWTH Aachen, ist in Hong Kong in das Direktorium der Chiang Industrial Charity Foundation berufen wurden. Er folgt damit als zweiter

Europäer in diesem Gremium dem bekannten RWTH Kunststoff-Experten Professor Georg Menges. Die Chiang Industrial Charity Foundation fördert mit beträchtlichen Mitteln die Aus- und Weiterbildung des chinesischen Manager-Nachwuchses.

Außerdem wurde Professor Eversheim bei einem Besuch der Huazhong-Universität im chinesischen Wuhan die Ehrenprofessur verliehen. Er erhielt diese Auszeichnung als

herausragender Experte auf den Gebieten der Produktionstechnik und Betriebsorganisation sowie für seine Verdienste um den Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Industrie. Eversheim ist bereits seit 1992 Ehrenprofessor der ältesten Universität in China, der Tianjin-Universität.

Forschungsbeirat

Präsidium wählte fünf neue FIR-Forschungsbeiratsmitglieder



Theo Boßmann

Leiter des Geschäftsgebietes ICN-ENP (Information and Communication Networks - Enterprise

Networks-Partnerprodukte), Siemens AG, München/Aachen



Werner Fischer

Geschäftsführer des Kundendienst-Verbandes Deutschland e.V. (KVD), Dorsten



Dr. Gudrun Frank

TOB Organisationsberatung, Fischerhude



Dr. Uwe Heilig

Projektorientierte Vertriebslogistik der Metabowerke GmbH & Co., Nürtingen



Dr. Ioannis Kosmas

Technischer Leiter Glaskeramik, Schott Glaswerke, Mainz

WWDU 2002 - World Wide Work

Konferenz zu weltweiter Arbeit mit Informations- und Kommunikationstechnologien



Die WWDU 2002 wird die erste WWDU Konferenz sein, die ein spezifisches Thema hat: das weltweite Arbeiten mit Informations- und Kommunikationstechnologien. Im dritten Jahrtausend werden visuelle Displays im Mittelpunkt aller wertschöpfenden Aktivitäten stehen. Menschliche Arbeit mit visuellen Displays wird aber nicht allein auf Erwerbsarbeit beschränkt sein, sondern viele Bereiche des alltäglichen Lebens umfassen. Die Mehrheit der potenziellen Nutzer wird außerhalb der organisierten Arbeitswelt handeln, zum Beispiel Studierende und Schüler oder auch Ältere. Die

Kooperation in der Arbeit wird durch die örtliche und zeitliche Unabhängigkeit profitieren.

Die WWDU 2002 wird die Bedeutung einer globalen Technologie auf die menschliche Arbeit mit ihren lokalen und regionalen Unterschieden in den politischen, kulturellen und sozialen Aspekten widerspiegeln. Die Fülle neuer Mittel, die potenziell die menschliche Arbeit verändern können, ist nicht gleichbedeutend mit einem Füllhorn, das neuen Wohlstand über den Planeten gießen wird, sondern die Zukunft muss gewonnen werden.

Die WWDU 2002 - World Wide Work will den Weg zu den neuen Welten der Arbeit auf Grundlage der Erfahrungen aus fünf Jahrzehnten des Computereinsatzes ebnen. Die Themen der WWDU 2002 lassen sich den drei Bereichen „Der Mensch in der globalen Arbeit mit Informations- und

Kommunikationstechnologien“, „Natur - Ökologische Aspekte der Arbeit mit Computern“ und „Technologie für weltweites Arbeiten“ zuordnen. Zu diesen Themenbereichen wird die WWDU 2002 ein internationales Forum zur Diskussion zukünftiger Konzepte computerunterstützter Arbeit im weltweiten Kontext ermöglichen. Neben Vorträgen, Podiumsdiskussionen und Posterpräsentationen wird es auch Telekonferenzen mit weltweit führenden Forschungseinrichtungen und Anwendern geben.

Beiträge zu der WWDU 2002 können bis zum 15. September 2001 (Vorträge) bzw. 30. November 2001 (Posterpräsentationen) eingereicht werden.

Weitere Informationen dazu finden sich auf der Internetseite der Konferenz, unter folgender Adresse: <http://wwdu.org/2002>.

WWDU 2002



Prof. Holger Luczak ist Präsident der WWDU 2002, der 6. internationalen Konferenz „Work with Display Units“, die vom 22. bis 25. Mai 2002 im Kongresshaus in Berchtesgaden stattfinden wird.

WWDU2002 im Internet:
<http://wwdu.org/2002>

FIR + IAW Mitarbeiter in Warschau

Exkursion eröffnete Einblicke in Arbeitswelt und Arbeitswissenschaft in Polen

Ein voller Erfolg war die IAW-Exkursion vom 11.- 15. Oktober 2000 nach Warschau. Neben dem Besuch eines Kabelwerkes und eines Automobilzulieferunternehmens stand die Besichtigung des Central Institute for Labour Protection (CIOP) im Mittelpunkt der Reise. Das CIOP wurde 1950 gegründet und ist ein Forschungsinstitut, das sich darum bemüht, das Arbeits- und Lebensumfeld nach den Erfordernissen von Sicherheit, Gesundheit und Ergonomie zu gestalten. Neben der Festlegung von Grenzwerten und Sicherheitsstandards gehören zum Beispiel Zertifizierungen im Bereich des Sicherheits- und Gesundheitsmanagements zu den Aufgaben des CIOP. Vorne links umgeben von den Exkursionsteilnehmern: Prof. Holger Luczak und Prof. Danuta Koradecka, die Direktorin des CIOP.



Exkursion



Central Institute for Labour Protection/
Centralny Instytut Ochrony Pracy

Bücher und Buchbeiträge:

Gehnen, Gerrit; Sontow, Karsten; Gill, Christian; Spiess, Michael; Bracht, Martin; Hermsen, Martin: Die Workflow-Unterstützung von TeleService. In: *Telec – Multimedialer TeleService: Technik – Organisation – Vermarktung – Erfahrungsberichte*. Hrsg.: Wolfgang Maßberg; Martin Hermsen; Magnus Zuther. Shaker Verlag, Aachen 2000, S. 185-198.

Gehnen, Gerrit; Sontow, Karsten; Kallenberg, Robert; Liestmann, Volker; Spiess, Michael; Hermsen, Martin: TeleService unternehmensintern einführen. In: *Telec – Multimedialer TeleService: Technik – Organisation – Vermarktung – Erfahrungsberichte*. Hrsg.: Wolfgang Maßberg; Martin Hermsen; Magnus Zuther. Shaker Verlag, Aachen 2000, S. 169-184.

Göbel, M.; Luczak, H.: Ergonomic design of urban bus driver workplaces. In: *Advances in Ergonomics, Occupational Health and Safety*. Hrsg.: D. W. Selvamurthy. New Age International (P) Limited, Publishers New Delhi 2000, S. 67-73. (SV3338)

Logistik-Benchmarking. Praxisleitfaden mit LogiBEST. Hrsg.: H. Luczak; Jürgen Weber; H.-P. Wiendahl. Springer Verlag, Berlin 2001, 229 S.

Luczak, H.; Göbel, M.: Stress and strain analysis in traffic systems. In: *Advances in Ergonomics, Occupational Health and Safety*. Hrsg.: D. Majumdar; W. Selvamurthy. New Age International (P) Limited, Publishers New Delhi 2000, S. 196-203. (SV3337)

Rüttgers, Martin; Weidemann, Martin: Presentation of the IMS-project approach to analyze and improve logistics performances in production networks. *E-Business: Key Issues, Applications and Technologies*. Hrsg.: Paul T. Kidd; Brian Stanford-Smith. IOS Press, Amsterdam 2000, S. 652-658. (SV3336)

Schaub, Rudolf; Paßler, Matthias; Hermsen, Martin; Spiess, Michael: Welche Anforderungen sind an ein TeleService-System zu stellen? In: *Telec – Multimedialer TeleService: Technik – Organisation – Vermarktung – Erfahrungsberichte*. Hrsg.: Wolfgang Maßberg; Martin Hermsen; Magnus Zuther. Shaker Verlag, Aachen 2000, S. 29-43.

Sesterhenn, Jan: Vorgehenskonzept zur kriterien-gestützten Selektion geeigneter Partner zum Benchmarking in der Beschaffungslogistik. Hrsg.: Holger Luczak; Walter Eversheim. Schriftenreihe Rationalisierung und Humanisierung Band 30. Shaker Verlag, Aachen 2000, 178 S.

Sontow, Karsten; Spiess, Michael; Brumby, Lennart; Reddemann, Andreas; Schick, Erwin; Gehnen, Gerrit: Vermarktung von TeleService. In: *Telec – Multimedialer TeleService: Technik – Organisation – Vermarktung – Erfahrungsberichte*. Hrsg.: Wolfgang Maßberg; Martin Hermsen; Magnus Zuther. Shaker Verlag, Aachen 2000, S. 223-244.

Unterstützung flexibler Kooperation durch Software. Methoden – Systeme – Beispiele. Hrsg.: H. Luczak; H. J. Bullinger; C. Schlick; J. Ziegler. Springer Verlag, Berlin 2000, 208 S.

Aufsätze:

Brumby, Lennart; Schick, Erwin: IPS-Systeme erleichtern die Arbeit im Instandhaltungsmanagement. In: *Maschinenmarkt, Würzburg 106(2000)51/52*.

Friedrich, Jörg-Michael; Kampker, Ralf: Supply Chain Management für kleine und mittlere Unternehmen. In: *PPS Management, Berlin 5(2000)4*, S. 9-15. (SV3333)

Frlösch-Krummenauer, Melanie; Bruns, Iris: Personalmarketing im Internet. Unternehmenspräsentation zur Ansprache von High Potentials. In: *Personal, Köln 52(2000)10*, S. 536-542. (SV3326)

Haischer, Michael; Hoeck, Hendrik; Weiler, Petra: BMBF-Vorhaben „Dienstleistungs-Standards für globale Märkte“. In: *DIN-Mitteilungen + elektronorm, Berlin 79(2000)9*, S. 617-622. (SV3332)

Janas, Ingo; Rienecker, Thorsten: Welche Chancen hat die Revision? In: *Qualität und Zuverlässigkeit, München 45(2000)11*, S. 1410-1412, 1414.

Luczak, Holger: Editorial. In: *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, New York 3(2000)10*; S. 233-235. (SV3339)

Pötzsch, Gerald; Elsweiler, Bernd: Vergleichbarkeit technischer Dienstleistungen durch branchenspezifische Leistungsstandards – Gütesiegelkonzept am Beispiel der Medizintechnik – In: *DIN Mitteilungen + elektronorm, Berlin 79(2000)9*, S. 624-628.

Schick, E.; Spiess, M.; Hoeck, H.; Liestmann, V.: Marktspiegel schafft Transparenz. Studie über Instandhaltungsplanungs- und -steuerungssysteme (IPS-Systeme). In: *Wt Werkstatttechnik, Düsseldorf 90(2000)9*, S. 381-385.

Schick, Erwin; Spiess, Michael; Hoeck, Hendrik: Instandhaltungsplanungs- und -steuerungssysteme. In: *VDI-Z Integrierte Produktion, Düsseldorf 142(2000) 9/10*, S. 67-69. (SV3325)

Vorträge:

Aghte, I.: Managing Supplier Integration in Automotive Networks. In: *Tagungsunterlagen Advanced Manufacturing - Modular Manufacturing. Supplier Integration, Production Planning. ISATA 2000*, vom 25.-27. Sept. 2000 in Dublin. Hrsg.: ISATA Düsseldorf, 2000, S. 45-53. (SV3345)

Aghte, Ingo: Logistics optimization in cooperation across highly integrated Supply Chains. In: *Tagungsunterlagen zum AVANTEX-Symposium vom 27.-29. Mai 2000 in Frankfurt*, 12 S.

Brumby, Lennart: Die Instandhaltung im Wandel - Zukünftige Formen des Instandhaltungsmanagements. In: *Tagungsunterlagen zur IMPS 2000. Euroforum-Seminar vom 23.-24. Okt. 2000 in Wien*, 26 S. (SV3346)

Djamschidi, Ramin; Dohmen, Lothar; Rüttgers, Martin: Algorithms for Optimization of Zone Based Time Oriented Distribution Networks. In: *Tagungsunterlagen zu ESIT 2000 European Symposium on Intelligent Techniques*, vom 14.-15. Sept. 2000 in Aachen, S. 586-594. (SV3342)

Djamschidi, Ramin; Dohmen, Lothar; Rüttgers, Martin: Heuristic Algorithms for Optimization of Zone Based Time Oriented Distribution Networks. In: *Tagungsunterlagen Complexity and Complex Systems in Industry*. Hrsg.: Ian P. McCarthy; Thierry Rakotobe-

Joel, vom 19.-20. Sept. 2000 in Warwick, S. 7-76. (SV3343)

Dohmen, Lothar: Optimierung von zeit- und zonenorientierten Distributionsstrukturen. In: *Präsentationsunterlagen von WV2 vor der Deutschen Gesellschaft für Logistik am 06. Juli 2000, Aachen 2000*. (SV3344)

Elsweiler, Bernd: Balanced Scorecard in der Instandhaltung am Beispiel der DB Netz AG. In: *Konferenzunterlagen zur IIR-Konferenz "Kostensenkungsstrategien in der Instandhaltung" vom 3.-5. Mai in Frankfurt*, 24 S.

Elsweiler, Bernd: Von der Erkenntnis zur Umsetzung innovativer Handlungsalternativen. In: *Konferenzunterlagen zur IIR-Konferenz "Kennzahlen und Benchmarking in der Instandhaltung" vom 19.-20. Juni 2000 in Sindelfingen*, 20 S.

Frink, David: E-Business im Mittelstand. Chancen, Risiken und Vorgehen. *Tagungsunterlagen zum Thiesbrummel Technologie-Forum am 27. Sept. 2000 in Bielefeld*, 32 S.

Luczak, Holger: Leistungsstandards für industrielle Services. In: *Tagungsunterlagen zum Gütesiegel Symposium am 23. Nov. 2000 in Düsseldorf*, 10 S.

Luczak, Holger; Gill, Christian; Liestmann, Volker: Service made in Deutschland? So nutzen Sie den Standort für Ihr Business. *Tagungsunterlagen zum 20. KVD-Kundendienstleister-Kongress vom 5.-6. Okt. 2000 in Berlin*, 34 S.

Luczak, Holger; Gill, Christian; Sander, Bernhard: Komplexität und Gestaltung hybrider Produkte - von der Wartung zum Betreibermodell. In: *Komplexitätsmanagement: Vielfalt intelligent beherrschen. Ford Forschungszentrum vom 17.-18. Okt. 2000 in Aachen. (Tagungsunterlagen) 16 S.* (SV3334)

Luczak, Holger; Hoeth, Ulrike; Korsmeier, Susanne: Introduction and Evaluation of Quality Management Systems for Ergonomics Research and Education in University Institutes. In: *Tagungsunterlagen zu Ergon Axia 2000 "Ergonomics and Safety for Global Business Quality and Productivity"*. Hrsg.: D. Kordecka; W. Karwowski; B. Das; vom 19.-21. Mai 2000 in Warschau, 8 S.

Luczak, Holger; Wiedenmaier, Stefan; Oehme, Olaf; Schlick, Christopher: Augmented Reality in Design, Production and Service - Requirements and Approach. In: *Human Aspects of Advanced Manufacturing: Agility & Hybrid Automation-III. Proceedings of the 7th International Conference*. Hrsg.: T. Marek; W. Karwowski. Institute of Management, Krakow 2000, S. 15-20. (SV3341)

Schoeller, Philipp; Aghte, Ingo: Integrating the Textile Supply Chain. In: *Vortragsunterlagen zur Internationalen Bekleidungsmesse IMB am 31. Mai 2000 in Köln*, 16 S.

Stich, Volker; Bruckner, Andreas: Erfolgsfaktor Ersatzteilgeschäft. In: *Tagungsunterlagen Effiziente Ersatzteil-Logistik. VDI Tagung vom 11.-12. Okt. 2000 in Kassel. VDI - Verein Deutscher Ingenieure, Düsseldorf 2000, S. 67-85.* (SV3347)

Veränderungsprozesse gestalten und führen

Ein Buch von Eberhard Merz: Lernen - das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft

Wenn man heute nach den wichtigsten Fähigkeiten der Arbeitswelt fragt, dann gehört das ständige Lernen auf jeden Fall dazu. Aber was bedeutet das für die reale Berufswelt? Welche Konsequenzen hat das lebenslange Lernen für das betriebliche Umfeld? Wie kann man sicherstellen, dass Lernen zum selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenskultur wird?

In seinem Buch "Lernen - das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft" beantwortet Eberhard Merz diese Fragen folgendermaßen: „Es gilt Situationen zu schaffen, in denen das Lernen unvermeidbar ist [...], bei denen der Lerntransfer in die tägliche Arbeit tatsächlich geleistet werden kann. Am besten dadurch, daß Lernort und Arbeitsort möglichst oft dieselben sind. Das zu bewerkstelligen, ist die hohe Kunst des Managements.“ Gemeinsam mit 14 Mitautoren beschreibt Merz, wie solche Situationen in der betrieblichen Praxis realisiert werden können.

Im ersten Kapitel, das rund die Hälfte des Buches umfasst, beschreiben die Autoren organisationales Lernen durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß, organisatorische Voraussetzungen und Lernbedingungen, das Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch als Basis für individuelles Lernen, die Vorgesetztenbeurteilung als Lernchance für Führungskräfte und die Förderung von Nachwuchsführungskräften. Darüber hinaus setzt Merz sich mit dem Spannungsfeld Effektivität, Emotionalität und Kreativität auseinander. Unternehmensführung besteht seiner Meinung nach aus den Komponenten „Ordnung/Disziplin“ und „Phantasie/Kreativität/Chaos“. „Ordnung allein hat Blei unter den Füßen. Gutes Management ist die ständige Gratwanderung zwischen Chaos und Ordnung“. Einen Schlüssel zu dieser Gratwanderung findet Merz in der Kunst, die mit ihren oft konfliktbehafteten Entstehungsprozessen Parallelen zur Unternehmensentwicklung aufweist.

Im zweiten Kapitel beschreiben die Autoren Coaching als anspruchsvolle und wertvolle Form des sozialen Lernens für Führungskräfte. Beim Coaching geht es nicht darum, aktuelle Probleme zu lösen. Vielmehr soll sich die Führungskraft zu einer starken und stabilen Persönlichkeit entwickeln, indem Wahrnehmungsblokkaden gelöst, fest verwurzelte Verhaltensmuster verändert und Neugierde an der eigenen Person geweckt werden.

Viele Versuche, Veränderungen in Organisationen zu bewirken, scheitern schon im Ansatz. Sie werden nicht als Kulturveränderung betrachtet, sondern als "[...] klassische Top-Down-Anweisungssituation, bei der die "Oberen" sagen sollen, "wo es langgeht" [...]." Dabei reichen aber Änderungen nur in der Aufbau- und Ablauforganisation, den Entscheidungs- oder Kontrollsystemen nicht aus. Der größte Veränderungsbedarf besteht "[...] in der Einstellung zum Leben und zur Arbeit sowie im Verhalten jedes einzelnen, also [in] Veränderungen der Unternehmenskultur." Diese Veränderungen zeichnen sich aber durch zwei wesentliche Merkmale aus: sie dauern lange, bis zu zehn Jahre, und sie erfordern behutsame und beharrliche Arbeit. Ein wichtiges Gestaltungselement ist dabei das Führungsverhalten im Unternehmen. Letztendlich gilt: "Unternehmen differenzieren sich wesentlich über die Qualität der Führung." Kapitel drei berichtet darüber, wie Prozesse der Kulturveränderung richtig gesteuert werden können.

Das vierte Kapitel thematisiert, dass Lernen in Organisationen immer damit zusammenhängt, wie sich Beziehungen in den Organisationen entwickeln und verändern. "Das Lernen einer Organisation als Ganzes muß aber mehr und etwas anderes sein als die Summe individuellen Lernens innerhalb der Organisation [...]. Das Lernen in Gruppen ist die entscheidende und wichtige Grundlage für Organisationslernen. [...] Bei der lernenden Organisation geht es um das Miteinander. Das Commitment zur Veränderung kommt nur über das Team."

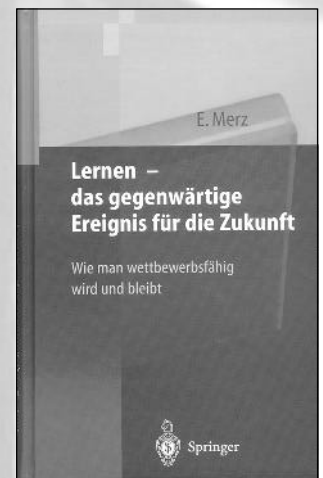
Wie sich die Mitarbeiter die dazu notwendige Sozial- und Veränderungskompetenz aneignen können, beschreibt Kapitel fünf. Growth® - Get Rid Of Waste Through Team Harmony - ist eine spezielle Form von Kaizen, die bei der Freudenberg Dichtung- und Schwingungstechnik in Europa und den USA praktiziert wird. "Ein typisches Growth®-Projekt dauert 3½ Tage und startet am Montagmorgen. [...] Bis zum Projektende am Donnerstag werden die gemeinsam beschlossenen Maßnahmen erprobt und sofort umgesetzt. [...]" Dabei gilt das ganz pragmatische Motto: "Lieber risikofreudig 80% sofort erledigen und den Nutzen für das Unternehmen verfügbar machen, anstatt über Wochen eine 100%-Lösung austüfeln, die unerledigt nur auf dem Papier existiert!"

Das letzte Drittel des Buches beschreibt auf der Basis von fast 4000 Projekten bei Freudenberg und anderen Unternehmen die praktische Einführung, Gestaltung, Wirkung und Weiterentwicklung von Growth®.

"Lernen - das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft" hinterläßt durchgängig den Eindruck, dass die Autoren wissen, wovon sie schreiben. Auf der Basis wissenschaftlicher Arbeiten - jedes Kapitel hat ein umfangreiches Literaturverzeichnis - beschreiben sie Hintergrundinformationen sowie Vorgehensweisen und Methoden, die ihre Wirksamkeit in der Praxis bewiesen haben. Insbesondere das Kapitel über Growth® bietet Werkzeuge, die sich in der täglichen Arbeit sehr gut einsetzen lassen.

Dr.-Ing. Eberhard Merz, geboren 1935, ist Autor und Mitautor mehrerer Fachbücher, zahlreicher Buch- und Zeitschriftenbeiträge sowie Referent vieler Vorträgen. In den letzten Jahren hat er sich zunehmend mit dem Führen von Veränderungsprozessen im Rahmen der Unternehmensentwicklung beschäftigt. Neben zahlreichen Veröffentlichungen gibt er sein Wissen als Lehrbeauftragter an Studenten weiter.

Buchbesprechung



Dipl.-Ing. Richard Schieferdecker, wissenschaftlicher Mitarbeiter am FIR, hat für Sie gelesen: Eberhard Merz: Lernen - das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft. Wie man wettbewerbsfähig wird und bleibt.

Berlin, Springer, 1999
Preis: 98,00 DM

Fachliteratur zum Thema Qualifikation



Informieren Sie sich gezielt und zeitsparend. Hildegard Meurer schreibt regelmäßig Zusammenfassungen von Artikeln aus über 65 Fachzeitschriften zu den Themen des FIR+IAW.

Der Literaturinformationsdienst erscheint sechsmal jährlich. Abonnement 150,- DM zzgl. Porto, kostenlos für FIR e.V. Mitglieder.

Ihr kostenloses Probeexemplar bestellen Sie unter:
Tel.: 02 41-47 70 5-156
E-Mail: meu@fir.rwth-aachen.de

Giese, Julia C.: Der "neue" Industriemeister. Entwicklungstendenzen und personalwirtschaftliche Gestaltungsansätze. In: *Personal*, 52(2000)3, S.146-147, 149-151.

Die Rolle des Industriemeisters unterliegt derzeit einem starken Wandel. Dies zeigen auch die Ergebnisse einer Befragung, die die Autoren bei Unternehmen unterschiedlicher Größe durchgeführt haben. Der Meister der Zukunft wird zunehmend Unternehmer vor Ort und Coach seiner in Arbeitsgruppen organisierten Mitarbeiter sein. Die personalwirtschaftliche Herausforderung besteht darin, diesen Trend durch die integrative Nutzung verschiedener personalwirtschaftlicher Instrumente aktiv zu unterstützen.

Remdich, Sabine: Computer-Based Training als innovative Form betrieblichen Lernens: Ein Vergleich verschiedener Lernformen in der Praxis. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(2000), S.202-208.

Im Rahmen einer empirischen Studie, die im Zeitraum März - November 1999 in einem großen deutschen Automobilunternehmen durchgeführt wurde, wurde untersucht, inwieweit Computer-Based Training (CBT) tatsächlich als effektive Lernmethode angesehen werden kann. Weiterführend wurde analysiert, welche Aspekte bei der Anwendung von CBT zu berücksichtigen sind. Die Gesamtstichprobe umfasste 91 Versuchspersonen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Lernleistung unter CBT-Bedingungen im Vergleich zu herkömmlichen Trainingsmethoden gleichwertig ist, dass darüber hinaus CBT Vorteile der Flexibilität und Ökonomie bietet. Ergebnisse von Prozessanalysen machen allerdings deutlich, dass sich die Arbeit mit CBT teilweise negativ auf die Befindlichkeit auswirkt. Diese anfangs negative Bewertung des CBTs verschwindet im Rückblick. Eine ausführliche Einführung in die Arbeit mit CBT sowie ein kontinuierliches Betreuungsangebot können die anfänglichen Schwierigkeiten auffangen bzw. den Lernerfolg mit CBT unter Umständen noch steigern.

Ciuffolini, Cinzia: Wissen (mit-)teilen ist Macht. Online-Lernen ergänzt die fachliche Fortbildung von Mitarbeitern. In: *Qualität und Zuverlässigkeit*, 45(2000)9, S.1130-1133.

"Vernetztes Lernen" zur Unterstützung der privaten und beruflichen Weiterbildung im Zuge der Globalisierung und des Wandels von der Dienstleistungs- zur Wissens- bzw. Informationsgesellschaft. Unter diesem Gesichtspunkt werden Vorteile und Grenzen von Online-Seminaren aufgeführt. Ein Beispiel für Online-Seminare in der Praxis ist das von der TÜV Akademie GmbH, München gewählte Thema "Quality Function Deployment" (QFD). Zum Pilot-Kurs: 1. Kursmodule mit Hintergrundinformationen, 2. definierte Interaktionspunkte, 3. Lernbriefe zum Download inklusive Lernkontrollfragen, 4. eine Mediothek mit Demo- und Testversionen usw. Das technisch Machbare und pädagogisch Sinnvolle sowie Präsenz- und Internetphasen werden für ein erfolgreiches Online-Seminar verknüpft.

Kraemer, Wolfgang: Vom Lernen auf Vorrat zum Lernen auf Abruf - Anwendungspotentiale von E-Learning in Unternehmen. In: *Industrie Management*, 16(2000)4, S.25-30.

Mit dem Einsatz von Internet- und Intranet-basierten E-Learning-Anwendungen organisieren Unternehmen die Bereitstellung von multimedialen Lern- und Wissensinhalten und fördern die Lernprozesse ihrer Mitarbeiter. Daraus resultieren neue Aufgabengebiete für das Bildungsmanagement wie zum Beispiel der Aufbau einer Wissensredaktion und die zielgruppenspezifische Bereitstellung von Lern- und Wissensinhalten für Mitarbeiter sowie die Überführung einer präsenzbasiernten Trainingsorganisation in ein interaktives Lerncoaching auf der Basis von Teletutoring-Konzepten. In dem Beitrag werden Konzepte und Lösungen für den Einsatz von E-Learning in Unternehmen aufgezeigt. Es wird dargestellt, wie Unternehmen die Verknüpfung einer tradierten präsenzorientierten mit einer medienbasierten Wissens- und Lernorganisation bewerkstelligen.

Michel, Lutz P.: Online- und Telelernen in KMU zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: *Personalführung*, 33(2000)8, S.62-68.

Mit einer Studie wurde der Stand des multimedialen Lernens im Internet und Intranet in KMU's ermittelt. Untersucht wurden unter anderem Faktoren, die den Einsatz von multimedialer Lernsoftware in KMU fördern beziehungsweise behindern sowie Maßnahmen, die sich zur Überwindung der ermittelten Hindernisse anbieten. Der Beitrag erläutert das Vorgehen der Untersuchung und stellt Ergebnisse vor. Es werden Empfehlungen abgeleitet und mögliche Zukunftsperspektiven für multimediales Lernen in KMU aufgezeigt.

Vollmar, Gabriele: Betriebliche Weiterbildung im Mikro-Format. In: *Wissensmanagement*, 2(2000)4, S.46-48.

Ziel der Mikro-Schulungen ist es, diese nicht nur organisatorisch sondern auch thematisch in den normalen Arbeitsablauf zu integrieren und vor allem Erfahrungswissen weiter zu geben. Schulungsbedarf kann jederzeit von den Mitarbeitern beantragt werden. Mikro-Schulungen finden daher aus konkreten Anforderungssituationen statt. Voraussetzungen im Betrieb und Rahmenbedingungen der Mikro-Schulungen werden aufgezeigt.

Stürzl, Wolfgang: Erfolgreiche Gruppenarbeit braucht klare Zielvorgaben. In: *Maschinenmarkt*, 106(2000)43, S.64-65.

Der Beitrag konzentriert sich auf die Qualifikationsmerkmale fachlicher und sozialer Kompetenz der Gruppenmitglieder als wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Gruppenarbeit. Die fachliche Qualifizierung der zu bildenden Arbeitsgruppen erfolgt zum Beispiel "on-the-job" und in den Gruppen selbst. Die soziale Qualifizierung aller Beteiligten hingegen sollte in Workshops erfolgen, in denen sie mit den Zielen und Grundsätzen der Gruppenarbeit vertraut gemacht werden.

Westdeutsche Zeitung, 15. September 2000

Deutsche Dienstleister vermissen Standards.

[...] „Alle reden von Dienstleistung, aber keiner weiß, was gemeint ist“, so beschreibt Claudia Zimmermann, Pressesprecherin der „Thyssen Krupp Materials & Services AG“ die derzeitige Situation in der deutschen Unternehmenslandschaft. Die Dienstleister vermissen Standards, die in der Industrie selbstverständlich sind. Mit dem „Zentrum für integriertes Dienstleistungsmarketing“ wollen sie diesen Missstand beseitigen. Im Tele-Management-Center der „Thyssen Krupp Information Services“ an der Oberschlesienstraße präsentierten gestern neun wissenschaftliche Mitarbeiter der Universitäten Aachen und Rostock erste Forschungsergebnisse. Vor einem Jahr riefen unter Federführung von Thyssen Krupp und der Uni Aachen zehn Dienstleistungsunternehmen - darunter Deutsche Telekom, Deutsche Bahn und Boston Consulting - und drei Forschungsinstitutionen das Projekt ins Leben. Ziel der Kooperation ist es, Dienst-

leistungen - insbesondere im Bereich „Business-to-Business“ - stetig zu verbessern.[...] Auch Gerald Pötzsch vom Forschungsinstitut für Rationalisierung an der Uni Aachen bescheinigt dem Dienstleistungssektor in Deutschland Nachholbedarf. Es sei nötig Methoden zu finden, um sich im internationalen Vergleich an die Spitze zu setzen. Auch die Bundesregierung zeigt Interesse. Das Projekt wird vom Ministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Logistik für Unternehmen 8/2000

Lagersoftware im Überblick

[...] Der am FIR erstellte LVS-Marktspiegel schafft Übersicht. Etwa 600 relevante Merkmale werden zur Leistungsbeschreibung von 24 Systemen in 115 Tabellen abgebildet. Zudem dienen begleitende Erläuterungen im Text zum leichteren Verständnis der Merkmale und zur einheitlichen Begriffsbildung. Somit bietet der Marktspiegel Unternehmen eine Hilfestellung bei der systematischen Auswahl eines geeigneten LVS.

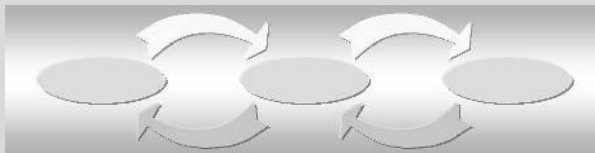
Aachener Zeitung, 27. September 2000

Behinderten-Werkstätten im Wandel Technische Hochschule: Modernes Management im Reha-Bereich gefördert

[...] Angesichts der Zukunftssicherung von Werkstätten für Behinderte sind Wirtschaftlichkeit, Qualitätsmanagement und Kundenorientierung auch in diesen Einrichtungen keine Fremdworte mehr. Wie Rehabilitationsziele mit einer fortschrittlichen Organisations- und Personalentwicklung verknüpft werden können, ermittelt zur Zeit das Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen in Zusammenarbeit mit vier Werkstätten für Behinderte. Ein Jahr nach Projektstart trafen sich jetzt am IAW die Vertreter der Landesverbände und Behindertenwerkstätten in NRW zu einer ersten Zwischenbilanz. [...] Beteiligte Werkstätten sind das Caritas Behindertenwerk Eschweiler, die Werkstatt Benninghof, Mettmann, die Gemeinnützigen Werkstätten, Neuss, und die WfB Hemmerden.

Herausgeber: Luczak, Eversheim, Stich
Autoren: Philippson, Pillep, Röder, von Wrede

Supply Chain Management Software



Transparenz im unübersichtlichen SCM-Softwaremarkt

Die Beherrschung überbetrieblicher Lieferketten stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor der heutigen Logistik dar. Diese Aufgabe ist nur mit geeigneter EDV-Unterstützung, sogenannten SCM-Systemen, zu bewältigen. Diese Marktstudie schafft Transparenz im unübersichtlichen SCM-Softwaremarkt und hilft Ihnen, Fragen der organisatorischen Grundlagen und der DV-technischen Unterstützung zu beantworten.

Der theoretische Teil des Werkes umfasst eine Einführung in die Grundlagen der Organisation unternehmensübergreifender Lieferketten sowie eine Darstellung von SCM-Planungsfunktionen. In der Systemübersicht werden in strukturierter Form umfangreiche Informationen zu 15 SCM-Systemen internationaler Anbieter dargestellt und aktuelle Angaben zu den Funktionen und Einsatzmöglichkeiten der Software-Systeme gegeben.

m
m
Aachener
Marktspiegel

DM 298,00
+ 7% MwSt. + Versand

Information:
0241 / 47705 - 151



fir + **iow** Veranstaltungskalender 2000 / 2001

- 07.-08.02.2001 **Workshop: Auswahl von ERP-/PPS-Systemen unter Berücksichtigung von E-Business und Prozessorientierung**
Veranstalter: FIR, Techno Transfer, Ort: Bad Nauheim, Information: D. Frink, FIR, Tel.: 02 41/4 77 05-423, E-Mail: fk@fir.rwth-aachen.de
- Februar 2001 **37. Arbeitskreistreffen „Innovationskultur in Dienstleistungsunternehmen“**
Ort: Aachen, Information: U. Hoeth, FIR, Tel.: 02 41/4 77 05-226, E-Mail: Ho@fir.rwth-aachen.de
- März 2001 **Fachkonferenz EDV im Service**
Veranstalter: FIR, Kundendienstverband Deutschland, Serviceverlag Fischer, Ort: Aachen, Information: M. Spiess, FIR, Tel.: 02 41/4 77 05-237, E-Mail: spi@fir.rwth-aachen.de
- 30.-31.03.2001 **Giesserei-Erfahrungsaustausch ERFA 2001**
Ort: Münster, Information: M. Knapp, FIR, Tel.: 02 41/4 77 05-334, E-Mail: kna@fir.rwth-aachen.de
- 09.-10.05.2001 **8. Aachener PPS-Tage**
"www.ERP-im-Unternehmen-der-Zukunft.de"
Veranstalter: FIR, Ort: Aachen, Information: D. Frink, FIR, Tel.: 02 41/4 77 05-423, E-Mail: fk@fir.rwth-aachen.de
- 30.-31.05.2001 **Aachener Dienstleistungs-Forum 2001 Service Engineering**
Veranstalter: FIR, Ort: Aachen, Information: U. Scherrer, FIR, Tel.: 02 41/4 77 05-234, E-Mail: srr@fir.rwth-aachen.de
- 14.11.2001 **9. FIR-Unternehmerabend**
Ort: Aachen, Information: B. Kloubert, FIR, Tel.: 02 41/4 77 05-150, E-Mail: kl@fir.rwth-aachen.de

Ja, ich wünsche Einladungen zu den angekreuzten Veranstaltungen.

Bitte an das Forschungsinstitut für Rationalisierung senden, Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, Fax 02 41/4 77 05-199, E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de

_____ Name _____
 _____ Unternehmen/Institution _____
 _____ Abteilung _____
 _____ Straße _____
 _____ PLZ, Ort _____
 _____ Telefon _____ Telefax _____ E-Mail _____



Herausgeber: Luczak, Eversheim, Stich
 Autoren: Schick, Brumby, Fischer, Sontow

IPS-Systeme für die moderne Instandhaltung

... wie die effiziente Auswahl eines Instandhaltungsplanungs- und -steuerungssystems durch Markttransparenz erzielt wird

Transparenz per CD-ROM

Der Marktspiegel vermittelt einen aktuellen Überblick über die Vielzahl der auf dem deutschsprachigen Markt erhältlichen IT-Systeme für die Planung und Steuerung der Instandhaltung (IPS-Systeme) und deren Anbieter. Er zeigt auf, was die einzelnen Systeme leisten und unterstützt den Praktiker bei der Auswahl.

Da die Ergebnisse dieser Marktforschung in Form einer CD-ROM beiliegen, können diese komfortabel unternehmensspezifisch ausgewertet und für Präsentationen aufbereitet werden. Damit liegt ein in Deutschland einmaliges Werk hinsichtlich Aktualität und Validität zur fundierten Auswahl von IPS-Systemen vor.



CD-ROM und Nachschlagewerk:
 DM 580,00 + ges. USt. + Versand

Information: 0241 / 47705 - 151

