



Wachstum und Veränderung

Lernwelt KMU 2/2017



IHK

Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Inhalt

Vorwort	3
ROS GmbH & Co KG – Teamarbeit über Grenzen hinweg	4
Praxishilfe – Veränderungen erfolgreich meistern	8
msg services ag – Ausbildung im Kollegen-Netzwerk	10
Praxishilfe – Ausbildungskonzepte entwickeln	14
Oswald Elektromotoren GmbH – Selbstreflexion als Basis der Unternehmensphilosophie	16
Praxishilfe – Wachsen durch Konfliktlösung	20
Impressum	22

Vorwort

3 Herausforderungen – 3 Lösungen: Internationalisierung, Fachkräftesicherung und Berufliche Bildung

Nachhaltiges unternehmerisches Wachstum ist ein zentraler Eckpfeiler der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen. Wachstum realisieren Unternehmen auf verschiedenen Ebenen. Selbstredend wachsen Unternehmen operativ und strategisch: steigende Mitarbeiter – oder Kundenzahlen, aber auch Prozessoptimierungen, Umsatzsteigerungen oder Expansionen in neue Märkte sind nur einige Kennzeichen dafür. Gleichzeitig sind Unternehmen gefordert, sich auch auf individueller Ebene durch Investitionen in die Entwicklung der Mitarbeiter stetigen Veränderungen anzupassen. Hier spielt vor allem die Aus- und Weiterbildung eine zentrale Rolle. Die bloße Steigerung von Mitarbeiterzahlen oder Erträgen ist jedoch kein Indikator nachhaltigen Wachstums. Nachhaltige Konzepte verstehen Wachstum auch als systematischen Veränderungsprozess und berücksichtigen ökologische, ökonomische und soziale Komponenten gleichermaßen.

Die aktuelle Ausgabe der Lernwelt KMU widmet sich den Themen Wachstum und Veränderungen. Wir zeigen, dass beides nur im Team gelingen kann und stellen Ihnen drei Unternehmen vor, die auf ganz unterschiedliche Art und Weise wachsen:

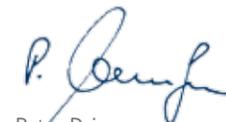
Der Coburger Kunststoffspezialist ROS GmbH & Co KG wächst durch Internationalisierung. Das Unternehmen kam vor gut zehn Jahren auf die mutige Idee, einen Standort im benachbarten Ausland aufzubauen. ROS GmbH & Co. KG hat frühzeitig die Mitarbeiter in ihren Wachstumsprozess eingebunden und so wichtige Weichen für zukünftige unternehmerische Veränderungen gestellt.

Die oberbayerische msg services ag wächst in den vergangenen Jahren durch kontinuierlich steigende Mitarbeiterzahlen. Der notwendige Fachkräftebedarf wird insbesondere durch die betriebliche Ausbildung gesichert. Denn von den Mitarbeitern des IT-Service- und Consultingpartners wird sehr spezifisches Expertenwissen verlangt. Das flexible Ausbildungskonzept der msg services ag legt die Verantwortung für die Qualität der Ausbildung in die Hände aller Mitarbeiter. Gleichzeitig macht es das Unternehmen in einem wettbewerbsstarken, schnelllebigen Umfeld fit für die Zukunft.

Schließlich steht die Oswald Elektromotoren GmbH aus Miltenberg für unternehmerisches Wachstum durch Personalentwicklung. Der unterfränkische Mittelständler investiert einen deutlichen Teil seines Aus- und Weiterbildungsbudgets in die persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter und Auszubildenden.

Praxishilfen zu den Themen „Veränderungen erfolgreich meistern“, „Ausbildungskonzepte entwickeln“ und „Wachsen durch Konfliktlösung“ runden die Unternehmensbeispiele – wie gewohnt – ab.

Viel Spaß beim Lesen und Nachahmen!



Peter Driessen
Hauptgeschäftsführer
Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V.



Peter Driessen
Hauptgeschäftsführer Bayerischer
Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V.

ROS GmbH & Co KG

Teamarbeit über Grenzen hinweg

Steckbrief



ROS GmbH & Co KG

Standort:
Coburg

Gründungsjahr:
1926

Mitarbeiterzahl:
500 (3.000 in Deutschland)

Branche:
Kunststoffindustrie

Inhaltliche Spezialisierung/USP:
ROS ist ein expandierendes Familienunternehmen in den Bereichen Kunststoff-spritzgießen und kinematische Baugruppen. In Deutschland und Tschechien produziert ROS technische Kunststoffteile aus Duroplast und Thermoplast.

Es schreibt für Sie:
Steffen Tetzlaff, Geschäftsführer

Kontakt:
Bamberger Straße 28
96450 Coburg

+49 (0) 95 61-27 05 0
+49 (0) 95 61-2705 10 09
@ info@ros-coburg.de
www.ros-coburg.de

PRÄZISION IN KUNSTSTOFF

ROS

Eine Kundenanfrage brachte die ROS GmbH & Co KG vor etwas über zehn Jahren auf eine mutige Idee: einen Standort im Ausland zu eröffnen. Aus der Theorie wurde Praxis und der Coburger Kunststoffspezialist schaffte den Schritt über die Grenze ins tschechische Most.

Lesen Sie, wie es die Geschäftsführung gemeinsam mit der Belegschaft mit Geduld, dem richtigen Gespür für die tschechische Seele und ganz viel Teamgeist geschafft hat, eine komplette Produktlinie rund 270 Kilometer nach Osten zu verlagern und dabei die neuen Kollegen auf dieselben Qualitätskriterien zu schulen, wie sie die deutschen Mitarbeiter anlegen.

Im Jahr 2004 äußerte ein Kunde den Wunsch, ob wir nicht in Tschechien produzieren könnten – das sollte Produktions- und Logistikkosten sparen. Dieses Gespräch gab den Anstoß für eine umfangreiche Potenzialanalyse – nicht nur, wo es eine gute Infrastruktur und gute Logistikköglichkeiten, sondern idealerweise auch noch gut qualifizierte Arbeitskräfte geben könnte. Nach längerer Suche in ganz Tschechien gab schließlich die Nähe zu unserem Kunden den Ausschlag und so wurde es Most, etwa 270 Kilometer östlich von Coburg, unserem Stammsitz, gelegen. Es gab allerdings ein Problem: Most ist eine alte Bergbaustadt, mit qualifizierten Arbeitnehmern aus dem Industrieumfeld sah es also nicht so gut aus.

Das Abenteuer beginnt: Neue Mitarbeiter finden

Die Suche nach geeigneten Mitarbeitern gestaltete sich daher nicht ganz einfach. Wir starteten sie ganz konventionell auf dem Arbeitsamt in Most. Es gab zwar reichlich Arbeitswillige, aber doch einige Besonderheiten zu beachten. Eine davon ist: Tschechen sind keine Pendler. Die wenigsten wollen 20 oder 30 Kilometer in die Arbeit pendeln, wie es hierzulande für die meisten normal ist. Am liebsten ist ihnen der Bus, der sie von der Haustür bis zum Werkstor bringt. Uns war klar, dass wir Mitarbeiter mit der perfekt passenden Ausbildung nicht finden würden, wir sowieso schulen mussten. Das hieß: Mitarbeiter finden, die zumindest annähernd Erfahrungen hatten oder Quereinsteiger, die sich auf etwas ganz Neues einlassen wollten.

650 Kandidaten wählte das Arbeitsamt aus. Um diese so gut wie möglich zu filtern, entwickelte ich gemeinsam mit unserer Personalleitung und einem Meister aus der Kunststofffertigung einen Fragebogen. Dieser enthielt acht Fragen, darunter:

- Wohnen Sie in Most?
- Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie?
- Wollen Sie überhaupt für uns arbeiten?

Wir luden pro Woche jeweils 50 Interessenten zu Interviews ein. Da keiner von uns Tschechisch sprach und nur einige wenige Tschechen Deutsch oder Englisch konnten, war außerdem ein Dolmetscher mit von der Partie.

Zunächst hielten wir vor der gesamten Gruppe der 50 Bewerber eine Präsentation über das, was wir tun, und was wir in Most planen. Anschließend gingen wir mit jedem Interessenten einzeln den Fragebogen durch. Dabei merkten wir recht schnell, wo es passen könnte und wo nicht. Für die Ersteren nahmen wir uns Zeit für vertiefende Interviews, die bis zu einer halben Stunde gedauert haben. Mithilfe unseres Meisters gelang es dann schon während der Gespräche, die Bewerber, die in die engere Aus-



Das Team zählt: Bereits im Vorfeld bespricht die Belegschaft von ROS, wie sie die neuen Kollegen aus Tschechien am besten schulen kann.

wahl kamen, grob in mögliche Einsatzgebiete zu filtern: Ob sie für die Spritzgussfertigung, Logistik, als Werkzeugmacher oder Verfahrensmechaniker geeignet waren.

Insgesamt führten wir sechs Monate lang Interviews mit dem Ergebnis, dass wir danach gut 25 neuen Mitarbeitern einen Arbeitsvertrag für unser erstes Auslandswerk anbieten konnten. Doch damit war erst der erste Teil geschafft, denn nun mussten wir die neuen Mitarbeiter annähernd auf den Wissensstand ihrer deutschen Kollegen bringen.

Training-on-the-job im Team

Etwa vier bis fünf Monate hatten wir uns für die Schulungsphase der tschechischen Neukollegen vorgenommen. Sie sollte in unserem Stammwerk stattfinden. Am ersten Montag im August 2006 brachte ein Bus die 25 Tschechen von Most nach Coburg. Dort hatten wir für die nächste Zeit eine komplette Hoteletage angemietet. Montags ging die Reise nach Coburg und freitags wieder gen tschechische Heimat. Für die wenig pendelfreudigen Tschechen war das ein Kompromiss, mit dem sie leben konnten, da es sich um einen begrenzten Zeitraum handelte.

In Sachen Schulungen haben wir uns für Training-on-the-job mit Paten entschieden. Wer, wenn nicht unsere angestammten Mitarbeiter verfügen über das nötige Know-how? Die neuen Kollegen sollten in Coburg gleich in den Abteilungen geschult werden, in denen sie später in Most arbeiten würden. Dabei hatten wir Glück: Unsere künftige Werksleiterin und eine Logistikerin sprachen so gut Deutsch, dass sie eine Art Vermittlerrolle einnahmen. Zusätzlich gab es für jeden tschechischen Mitarbeiter zweimal pro Woche Deutschunterricht, damit sie einen Grundwortschatz aufbauten.

Ein Pate aus dem Coburger Werk nahm – je nach Anzahl der Neukollegen in einer Abteilung – bis zu vier tschechische Kollegen unter seine Fittiche. Dieser Pate war entweder ein Facharbeiter oder Meister.

- In der Produktion etwa nahm der Pate die Neulinge im wahrsten Sinne an die Hand: Von den Basics an den Maschinen (was passiert, wenn man auf einen bestimmten Knopf drückt) bis zur Erklärung der Prozesse (was ist bei welchen Arbeitsschritten zu beachten).
- Auch in der Logistik war es extrem wichtig, dass unsere Neuen die Abläufe genau kennenlernten: Welche Produkte kommen rein? Wo und wie wird was gelagert? Was verlässt wann das Lager? Das Tracking anhand einer durchgängigen Kennzeichnung war ein völlig neues, strukturiertes Denken für die Meisten.

Da die Paten aber viel erklärt haben, warum wir gewisse Dinge so machen, wie wir sie machen, haben die "Patenkollegen" das sehr schnell verstanden. Das hat nicht zuletzt deshalb gut funktioniert, weil wir darauf geachtet haben, dass in jedem Team einer der Tschechen gut Deutsch sprach, um zur Not als Übersetzer zu fungieren.



Training-on-the-job: Das praktische Wissen wird neuen Kollegen bei ROS immer im Team vermittelt.

Überraschende Lektion

In den ersten gut vier Monaten arbeiteten die Paten-Teams sehr eng miteinander: Handgriffe und Abläufe, aber auch Fachbegriffe standen auf der Tagesordnung. Schritt für Schritt begannen die Teams aus Most dann weitgehend selbstständig zu arbeiten, bis wir sie nach fünf Monaten voll in den Drei-Schichtbetrieb integriert haben. Zwischendurch veranstalteten wir während der Arbeitszeit immer mal wieder Workshops zu unterschiedlichen Themen, um etwa

1. Lösungen für unterschiedliche Probleme zu finden, beispielsweise die Verkürzung der Maschinenrüstzeiten und
2. das Arbeiten und Denken im Team zu stärken.

Die Workshop-Gruppen bestanden jeweils aus deutschen und tschechischen Kollegen und es war bei Weitem nicht so, dass nur die Tschechen von den Deutschen gelernt hätten. Bei einem Workshop zum Thema "Montageplatz ergonomisch einrichten" erteilten uns die Neu-Kollegen eine Lektion in Sachen Ressourcen sparen: Während sich die Deutschen neue Rohre bestellten, um den Arbeitsplatz zusammenzustellen, gingen die Tschechen zum Haufen mit den abgeschnittenen Rohren und schweißten sich einfach mehrere Teilstücke aus dem "Abfall" zusammen. Touché!



Ganz praktisch: Ein Mitarbeiter erklärt dem neuen Kollegen aus Tschechien, wie eine Maschine funktioniert.

Vorbereitung auf Patenschaft

Unsere Paten wurden natürlich nicht ins kalte Wasser geworfen. Wir hatten unser Vorhaben ja lange geplant und unsere Mitarbeiter etwa ein Jahr vor dem Umzug informiert, was wir vorhatten. Für das Patensystem hatten sich insgesamt fünf Kollegen freiwillig gemeldet. Fähige Mitarbeiter, die gut erklären können, wurden von uns auch explizit gefragt. Sie alle hatten Lust, an dem Projekt mitzuarbeiten und ihr Wissen

weiterzugeben. Das war die erste Voraussetzung. Danach luden wir alle Paten für zwei Wochenenden zu einem interkulturellen Coaching bei einer externen, tschechischen Trainerin ein. Diese hat unseren Mitarbeitern einige Spezialitäten der tschechischen Kultur beigebracht. So nah man sich als Nachbarn ist, es gibt einige ganz gravierende Unterschiede, deren Kenntnis im Arbeitsleben über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Beispielsweise sind die Tschechen Meister der Improvisation. Während wir Deutsche alles bis ins kleinste Detail planen, gehen unsere Nachbarn entspannter an Projekte heran. Sie entwickeln aber kurz vor einer Deadline eine Initiative, über die man nur staunen kann! Für die Paten – und auch für mich! – hieß das ganz konkret: Seine eigenen deutschen Erwartungen runterschrauben und sich auf das tschechische Denken einlassen. Es hat mich viele schlaflose Nächte gekostet, bis ich das nicht nur verstanden, sondern vor allem umgesetzt hatte. Wir Deutschen haben dadurch im Endeffekt aber mehr Gelassenheit gelernt, auch im Umgang untereinander.

Keine Abstriche bei der Qualität

In einer Hinsicht waren und sind wir jedoch nicht zu Kompromissen bereit: Wenn es um die Qualität unserer Produkte geht. Auch hier gingen die Auffassungen anfangs stark auseinander. Die tschechischen Kollegen würden ein produziertes Teil mit kleinen Fehlern, noch ausbessern und trotzdem verkaufen. Bei uns gilt die Null-Fehler-Politik: Teile, die optisch oder technisch nicht unseren Anforderungen entsprechen, werden rigoros aussortiert. Das war für unsere Neu-Mitarbeiter zunächst absolut unverständlich und Verschwendung! Die Paten im Qualitätsmanagement haben ihren tschechischen Kollegen genauestens erklärt, worauf sie achten müssen, was akzeptabel ist und was nicht geht. Dass eine solche Qualität aber Teil unseres Kundenversprechens ist, und wir nur deshalb so erfolgreich sind, war eine echte Überzeugungsarbeit.

Harte Geduldsprobe

Aus den geplanten vier bis fünf Monaten Schulung wurden im Endeffekt elf, was den Verzögerungen beim Bau des neuen Werks geschuldet war. Geschadet hat es dem Know-how der Mitarbeiter nicht, es hat sie jedoch auf eine harte Geduldsprobe gestellt. Zwar empfanden es die meisten als Auszeichnung, im deutschen Werk arbeiten zu dürfen, doch viele sahen es nicht ein, dass sie dann doch so viel länger von ihren Familien getrennt sein sollten.

Was in dieser Phase sehr hilfreich war: Wir haben uns mehr als einmal Montag morgens, bevor der Bus gen Coburg aufbrach, gemeinsam die Fortschritte auf der Baustelle in Most angeschaut. Dabei war ich immer mit vor Ort, was ebenfalls eine Ehre für unsere Tschechen bedeutete. Denn noch eins muss man wissen: Jenseits der Grenze denkt man sehr hierarchisch. Da ist die Aufmerksamkeit des "Präsidenten", ob im Arbeitsalltag oder bei Events, so etwas wie eine Belohnung für die Menschen.

Im Mai 2007 war der Umzug dann endlich geschafft. Heute zählen wir in Most rund 200 Mitarbeiter und haben das Patensystem mit der Team-Einarbeitung on-the-job für alle neuen Mitarbeiter als Standard übernommen, weil wir damit so gute Erfahrungen gemacht haben.

Unser Fazit

Wir würden es immer wieder so machen! Die wichtigste Lektion und damit ein großer Erfolgsfaktor war, nicht mit dem deutschen Perfektionismus an die Sache heranzugehen, sondern sich auf die andere Kultur einzulassen.

Mein Tipp



"Wer einen Standort im Ausland plant, sollte die neuen Mitarbeiter wenn irgend möglich, wenigstens zeitweise ins Stammwerk holen. Sie lernen so die Kultur und das Unternehmen besser kennen und das erhöht die Akzeptanz enorm."

Steffen Tetzlaff, Geschäftsführer

PRAXISHILFE

Veränderungen erfolgreich meistern

Die ROS GmbH & Co. KG hat die Mitarbeiter frühzeitig in ihren Wachstumsprozess eingebunden und so mit viel Energie wichtige Weichen für unternehmerische Veränderungen der Zukunft gestellt. Dabei wurden verschiedene Erfolgsfaktoren beachtet, die wir Ihnen kurz vorstellen.

Erfolgsfaktoren unternehmerischer Veränderungen

1 OFFEN KOMMUNIZIEREN

IN DER VERGANGENHEIT

Die **Dringlichkeit einer Veränderung erleben** Mitarbeiter nur, wenn bereits in der Vergangenheit Erfolge und Misserfolge gleichermaßen realistisch von der Geschäftsführung dargestellt wurden.

VOR DER VERÄNDERUNG

Entwickeln und kommunizieren Sie rechtzeitig eine klare, verständliche und überzeugende Vision der angestrebten Veränderung. Wo geht die Reise hin und warum? Eine Vision gibt dem Wandel wegweisende **Richtung**. Verstehen die Mitarbeiter die Vision sowohl rational, als auch emotional? Haben sie die Vision verinnerlicht? Nur, wenn der Wandel **sinnvoll und durchführbar** erscheint, werden Mitarbeiter diesen unterstützen.

WÄHREND DER VERÄNDERUNG

Machen Sie **kurzfristige Erfolge sichtbar**. Denn in der Regel dauern Veränderungsprozesse mehrere Jahre. So erhalten Sie die Unterstützung der Mitarbeiter und holen auch Skeptiker oder Bremsler „mit ins Boot“ (siehe Grafik).

Informieren Sie regelmäßig über Projektstand, Zwischenergebnisse und getroffene Entscheidungen.

Nehmen Sie Reaktionen und Feedback der Mitarbeiter ernst und begegnen Sie Ängsten, Widerständen und Konflikten konstruktiv.

2 STARKE FÜHRUNG LEBEN

IN DER VERGANGENHEIT, VOR UND WÄHREND DER VERÄNDERUNG

Eine starke Führung, die die notwendigen Veränderung kommuniziert und mit allen Mitteln unterstützt, ist die **Basis jeder Veränderung**. Fehlt es an Führung, scheitern Veränderungsvorhaben.

3 HINDERNISSE VERMEIDEN

VOR UND WÄHREND DER VERÄNDERUNG

Widersprechen überalterte oder starre Abläufe und Prozesse dem Veränderungsvorhaben, werden **engagierte Mitarbeiter** demotiviert. Häufig scheitern Veränderungen an entmutigten Mitarbeitern.

Ihr Nutzen



- Veränderung erfolgreich meistern, heißt **Kommunikationsprozesse und flexible Organisationsstrukturen** gestalten.
- Die Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist dabei ein zentrales Erfolgselement. Langfristig profitieren Sie von einer **offenen Unternehmenskultur**.

4 VERÄNDERUNGEN ZEIT GEBEN

VOR UND WÄHREND DER VERÄNDERUNG

Oft werden Veränderungsprozesse zu früh für beendet erklärt. Veränderte **Denk- und Handlungsmuster** langfristig im Unternehmen zu etablieren braucht Zeit. Dies gelingt in der Regel nur, wenn neue Verhaltensweisen in gemeinsamen Unternehmenswerten verankert und **Teil der Unternehmenskultur** werden.

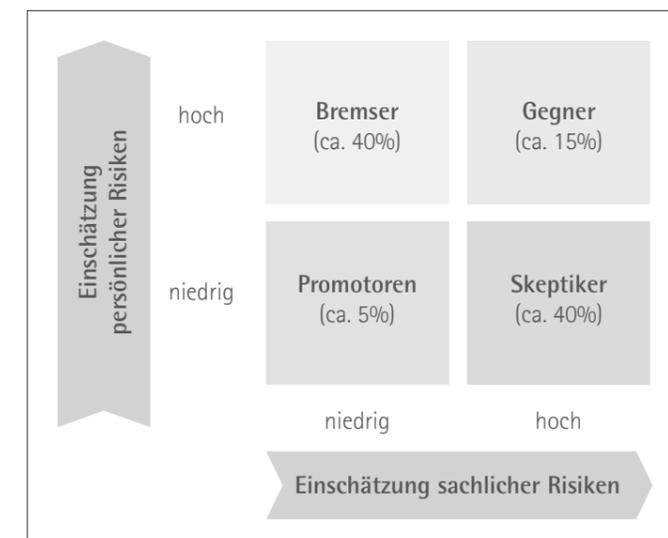
5 ERFÄHRUNGEN SAMMELN

IN DER VERGANGENHEIT, VOR UND WÄHREND DER VERÄNDERUNG

Bewerten Sie den Veränderungsprozess im Verlauf und abschließend:

- Was ist gut gelaufen?
- Was würden sie zukünftig anders umsetzen?
- Konnten Sie Ihre (Zwischen-)Ziele realisieren?

Nehmen Sie bei Bedarf Anpassungen vor.



Akzeptanz oder Widerstand bei Veränderungen in Unternehmen oder Organisationen.¹

Bitte beachten !

- Im Zentrum aller Veränderungen steht der Mensch:** als Führungskraft und als Mitarbeiter.
- Unternehmerische Veränderungen erzeugen häufig Unsicherheit und Widerstände.** Abhängig von individuellen Einschätzungen persönlicher Risiken (wie Job- oder Statusverlust, Einkommenseinbußen) und sachlicher Risiken (etwa keiner Verbesserung des Status quo), reagieren Mitarbeiter unterschiedlich auf Veränderungen (siehe Grafik).

¹ (vgl. Mohr et al 1998, zit. in Kostka, C. & Mönche, A. (2009). Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Carl Hanser Verlag: München.)

msg services ag Ausbildung im Kollegen-Netzwerk

Steckbrief

msg services ag

Standorte:
Ismaning (Zentrale), Berlin, Frankfurt, Köln, Hannover, Hamburg, Lingen, Stuttgart, Passau

Gründungsjahr:
2010

Mitarbeiterzahl:
350 plus 11 Auszubildende und 7 Duale Studenten

Branche:
Informationstechnologie

Inhaltliche Spezialisierung/USP:
Als herstellerunabhängiger IT-Service- und Consultingpartner reichen unsere Kernkompetenzen von der Prozessberatung über Infrastrukturlösungen bis zu Betriebs- und Anwendungsservices.

Es schreibt für Sie:
Katharina Meinberg, Abteilungsleiterin Innerbetriebliche Ausbildung

Kontakt Ausbildung:
Max-von-Eyth-Str. 3
85737 Ismaning

+49 (0) 175 2989373
+49 (0) 83 22-70 62 86
@ katharina.meinberg@msg-services.de
www.msg-services.de



Bei der msg services ag hat die betriebliche Ausbildung einen hohen Stellenwert, um den Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken. Von den Mitarbeitern des IT-Service- und Consultingpartners wird Expertenwissen verlangt, das in keinem Lehrbuch steht. In den letzten Jahren wuchs die Zahl der Azubis an den verschiedenen Standorten stetig. Daher begann der Mittelständler im Herbst 2016 systematisch ein neues Ausbildungskonzept zu entwickeln. Zukünftig sollen die Azubis stärker abteilungsübergreifend lernen.

Lesen Sie, wie es die msg services ag mit einem flexiblen Ausbildungskonzept geschafft hat, sich in einem wettbewerbsstarken, schnelllebigem Umfeld fit für die Zukunft zu machen.

Ausbildung und Duales Studium sind für unseren Vorstand, Herrn Christian Boellert, sehr wichtig, um qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen. Daher wollen wir langfristig ein Viertel unseres Personals über eigene Auszubildende und Duale Studenten besetzen. Da wir IT-Infrastrukturen entwickeln und betreiben, erfordert unsere Arbeit sehr spezielles Tiefenwissen, welches am besten in der täglichen Arbeit durch die Kolleginnen und Kollegen weitergegeben werden kann.

Aufgrund des schnellen Wachstums der msg services, hat bislang jede Abteilung ihren eigenen Azubi eingestellt, wenn sie Bedarf hatte, ohne über einen Wechsel zwischen Abteilungen nachzudenken oder ein Netzwerk zwischen den jungen Leuten aufzubauen. Teilweise war nicht bekannt, wie viele Azubis es zum Zeitpunkt X in den einzelnen Abteilungen gab. Was fehlte, war ein übergeordnetes, systematisches Konzept und natürlich die unternehmensübergreifende Überzeugung, dass jeder zur Ausbildung unserer künftigen Spezialisten beitragen kann.

Als ich im August 2016 ins Unternehmen kam, war meine Aufgabe klar: Ein Konzept entwickeln, das diese Netzwerk-Idee aufgreift und gleichzeitig die vorhandenen Azubis integriert. Dieses Konzept besteht aus mehreren Bausteinen:



Alle Bausteine zusammen sind darauf ausgelegt wichtige Kompetenzen zu fördern. Dazu gehören vor allem Flexibilität, Teamfähigkeit und Kundenorientierung, die sich für uns unter anderem in guten Präsentationsfähigkeiten sowie einem sicheren und verbindlichen Auftreten zeigen.

Der Anfang: Unterstützung der Kollegen

Das beste Konzept ist nur halb so wirkungsvoll, wenn es durch die Kollegen nicht mitgetragen wird. Deshalb habe ich das Konzept relativ früh allen Führungskräften und Mitarbeitern vorgestellt. Das Ziel war, die Kollegen so für das Thema Ausbildung zu begeistern, wie es mich begeistert! Mit dem neuen Konzept konnte ich zeigen, dass Ausbildung mehr als Berufsschule und drei Jahre Mitarbeit in nur einer Abteilung ist. Aber noch wichtiger: Ich habe meinen Kollegen verdeutlicht, was die neuen Ideen für sie und fürs Unternehmen bringen: Wir alle profitieren von passgenau eingearbeiteten neuen Kollegen. Des Weiteren können wir dadurch auch als Arbeitgeber bekannter und interessanter werden. Fünf Punkte aus dem Konzept stelle ich exemplarisch vor.

1. Die Startwoche: Ein Team werden

Zu Ausbildungsbeginn verbringen wir in der Stadt, in der wir die meisten Azubis einstellen, fünf Tage gemeinsam mit allen neuen Azubis. Ich stelle msg vor, unsere Werte, aber auch "Standards", wie Rechte und Pflichten als Azubi. Auch der Spaß soll nicht zu kurz kommen. Schließlich sollen sich die Azubis an diesen Tagen kennenlernen und nicht nur berufliche sondern auch persönliche Gemeinsamkeiten entdecken. So waren wir vergangenes Jahr in Berlin im Technikmuseum und haben uns Konrad Zuses ersten Computer angesehen. Abends waren wir mit den fachlichen Ansprechpartnern essen und am nächsten Nachmittag in einem Escape-Room. Dort mussten alle Azubis im Team ihre erste gemeinsame Aufgabe lösen: Wie kommen wir gemeinsam wieder aus dem fensterlosen Raum – und das ohne Schlüssel? Nur so viel sei verraten: Sie haben es geschafft!



Zu Beginn der Ausbildung treffen sich alle Azubis für eine Woche.

2. Job-Rotation: Flexibel durch die Abteilungen

Eine essenzielle Neuerung ist die Job-Rotation: Jeder Azubi soll möglichst alle Abteilungen kennenlernen. Das heißt, jeder IT-Azubi durchläuft jede Abteilung mindestens ein Mal. Wir sind in zwei große Bereiche untergliedert: in den Geschäftsbereich Service, also Installation sowie Betrieb und Wartung der IT-Systeme, und den Geschäftsbereich Consulting, das heißt Beratung im Bereich der IT-Infrastruktur. Rotationen sind schon deshalb notwendig, da ich einen angehenden Fachinformatiker in den ersten zwölf bis 18 Monaten nicht in der Beratung einsetzen kann. Er muss sein Fachwissen zunächst aufbauen! Also ist der beste Praxisbeginn im Service-Bereich. Hier lernt er die Systeme, Fachbegriffe, Probleme und ihre Lösungen kennen. Pro Lehrjahr plane ich ein bis zwei solche Stationen für je drei bis sechs Monate pro Azubi ein. Das kann innerhalb eines Standortes sein (wie in Ismaning und Lingen) oder auch an einem anderen Standort. Beispielsweise gehen Azubis, die in Berlin anfangen, für einige Zeit nach Ismaning oder an eine andere Geschäftsstelle, da wir in Berlin keinen Service-Bereich haben.

Ein weiterer Grund für das systematische Rotieren ist, dass wir unsere ausgelernten Azubis später nach ihren Stärken einsetzen wollen. Für eine Stelle im Consulting ist beispielsweise eine extrovertierte Persönlichkeit hilfreich, während im Service zwar auch die freundliche Verbindlichkeit, aber nicht so sehr das "Verkaufstalent" eine Rolle spielt. Um das zu erkennen, müssen sich Auszubildende vorab in unterschiedlichen Anforderungen ausprobieren.

Wir haben an fünf Standorten zurzeit elf Azubis und sieben Duale Studenten. Die Einsätze, Seminare und Schulungen plane und organisiere ich mit Hilfe von Versetzungs- und Jahresplan. So habe ich den Überblick, welche Abteilungen der Azubi bereits durchlaufen hat sowie welche Gespräche mit jedem Azubi geführt wurden bzw. noch geführt werden müssen.

3. Azubi-Fachrunden: Präsentieren lernen

Neben der Rotation sind die Azubi-Fachrunden ein wichtiger Baustein. Sie finden etwa vier Mal pro Jahr statt und ihre Teilnahme ist Pflicht. Dafür kommen alle Azubis aus ganz Deutschland an einem Standort zusammen. Ziel ist es, dass sich die Azubis mit einem Thema ihrer Wahl befassen. Das kann ein IT-Thema sein (zum Beispiel Bitcoins) oder ein allgemeineres Thema, wie Kleidungsstile im Büro. Circa zwei Wochen vor dem Termin bespreche ich das Projekt mit den Azubis, damit das Thema für alle interessant ist, sich nichts doppelt und jeder genug Zeit hat sich vorzubereiten. Jeder Azubi präsentiert seinen Vortrag etwa zehn Minuten lang vor der Gruppe. Anschließend bekommen sie Feedback von allen: Hat es jeder inhaltlich verstanden? War die Präsentation verständlich aufgebaut? Wie wirkte der Präsentierende? Dabei üben wir gleichzeitig, wie seriös auf Fragen reagiert werden kann und wie hilfreiches Feedback aussieht. Es ist schön zu sehen, wie schnell die jungen Leute diese Rückmeldungen positiv umsetzen: Bereits vom ersten auf den zweiten Termin fühlten sich die meisten schon wohler in der Gruppe: Ihr Stand wurde sicherer und die Rede freier.



Bei der Azubi-Rallye lernen die Azubis tiefes Fachwissen im Team.

4. Azubi Rallye: Workshops von Mitarbeitern für Azubis

Die Azubi-Rallyes sind interne Workshops zu speziellen IT-Themen, hier tauchen unsere Azubis tief in die Praxis ein. Das Besondere: Die Azubi-Rallyes werden von unseren Mitarbeitern abgehalten. Sie schlagen Themen vor, die sie für fachlich wichtig halten, und bestimmen Inhalt und Länge der Workshops in Absprache mit mir. Auch hier ist die Anwesenheit aller Azubis Pflicht. Der Veranstaltungsort ergibt sich aus dem Heimatstandort desjenigen Kollegen, der die Rallye veranstaltet. Unsere Oktober-Rallye ging über ganze zwei Wochen, in denen die Azubis eine Citrix-Xen-Desktop-Umgebung aufbauten. Mittlerweile sind weitere Azubi-Rallyes zu den Themen "Datenschutz" und "Qualitätsmanagement" fix.

5. Seminare: Wissen fürs Leben

Mit den Seminaren soll kein spezielles IT-Fachwissen vermittelt werden, sondern die persönliche Entwicklung im Vordergrund stehen. Die Themen kommen aus drei Bereichen: Soziale Kompetenzen, Gesundheit und Business Knigge.

Im ersten Lehrjahr stehen beispielsweise folgende Themen auf dem Programm:

- "Präsentationstechniken"
- "Rücken und Ergonomie" sowie
- „Benimm-Regeln“.

Beim Knigge-Seminar achte ich darauf, dass der Trainer nicht nur theoretisch im Seminarraum einen Vortrag hält. Mir ist wichtig, dass wir auch praktisch in einem Restaurant vor Ort üben, denn jeder Azubi sollte wissen, wie er sich später bei Geschäftsessen mit Kunden verhalten sollte.

Im zweiten Lehrjahr gehen wir die Themen

- "Wirkungsvoll kommunizieren"
- "Gesundes Essen" (vor allem auf Reisen) und
- „Business-Kleidung“ an.

Im Stilseminar nehmen wir unterschiedliche Kleidungsstile unter die Lupe. Was ist im Büro angemessen? Welche Kleidung trage ich beim Kunden und warum?

Im dritten Lehrjahr kommen dann noch zwei Themen hinzu:

- "Konfliktmanagement" sowie
- "Stress und Lernen".

Die Seminare werden zum Teil von der msg systems, unserer Muttergesellschaft, angeboten und zum Teil von mir extern eingekauft. Bisher sind die Seminare noch nicht abschließend geplant und werden stetig um neue Angebote erweitert.

Das Ausbildungskonzept gilt für die neuen Azubis ab September 2016. Die Azubis aus dem jetzigen zweiten und dritten Lehrjahr nehmen wenn möglich an allen Veranstaltungen teil. So profitieren auch sie von den Neuerungen.



Für das Seminar „Business Knigge“ werfen sich die Azubis im Praxisteil in Schale.

Zentrale Koordination: Planung und Flexibilität

Ebenfalls neu ist, dass die komplette inhaltliche und finanzielle Koordination bei mir liegt und die Azubis nicht mehr den einzelnen Abteilungen zugeordnet sind. So laufen nun alle Ausgaben, die im Zusammenhang mit unseren Azubis entstehen – vom Gehalt über Reisekosten bis zu Ausgaben für Seminare über eine Kostenstelle "Azubis". Fünf Kollegen aus den Standorten sind meine Ansprechpartner für alle fachlichen Fragen sowie für den Kontakt vor Ort zur IHK und zur Berufsschule. Die regionalen Ansprechpartner sind entweder Ausbilder oder Abteilungsleiter. Sie haben mir ebenso dabei geholfen, zu Beginn die Anforderungen der IHK an die Ausbildung damit abzugleichen, in welchen Abteilungen wir die Inhalte vermitteln können. Auf Basis dieser Informationen kann ich die Einsätze in der Job-Rotation sinnvoll planen.

Allerdings ist hier ein gewisses Maß an Flexibilität nötig: Teilweise lege ich die Einsätze erst zwei Wochen vorher fest. Aufgrund der Schnellebigkeit unseres Geschäfts kommen häufig neue Einsatzmöglichkeiten durch interessante Projekte zustande oder eine andere Einsatzkombination als zunächst gedacht, zeigt sich als die bessere Wahl. Diese Anpassungsfähigkeit braucht es. Bei der Planung der Ausbildung bei der msg services habe ich gelernt, dass ich mich von meiner Anfangsidee, den IHK-Plan zur Ausbildung in ein fertiges Konzept zu gießen, recht schnell verabschieden musste. Im IT Umfeld ist nicht nur bei den Projekten sondern auch in der Ausbildung Flexibilität gefragt.

Unser Fazit

Planung ist das A und O! Beispielsweise müssen wir die Berufsschulzeiten berücksichtigen und damit die Kosten nicht aus dem Ruder laufen, sollten Termine (wie Seminare, Rallyes oder Feiern) gut koordiniert werden – vor allem, wenn man mehrere Standorte unter einen Hut bringen muss.

Mein Tipp



"Man muss nicht alle Ideen gleichzeitig umsetzen, das geht auch Schritt für Schritt. Was vor einer Umstellung jedoch hilft, ist eine Antwort auf die Frage "Wo will ich mit der Ausbildung hin?". Für uns als eher familiäres Unternehmen passt beispielsweise kein strenger Führungsstil."

Katharina Meinberg, Ausbildungsleiterin

PRAXISHILFE

Ausbildungskonzepte entwickeln

Viele wachsende Unternehmen stellen sich früher oder später die Frage, wie man geeignete Fachkräfte gewinnen kann. Damit gehen oft Überlegungen einher, eigenen Nachwuchs auszubilden. Im Vorfeld sollten Sie zunächst klären, ob Sie mit Ihren vorhandenen Ressourcen die Lernziele des Ausbildungsrahmenplans vermitteln können. Dabei hilft Ihnen folgende Checkliste.¹

CHECKLISTE



1. An welchen betrieblichen Ausbildungsplätzen (z.B. Abteilung, Verwaltung, Lernbüro etc.) sollen die Lernziele der Ausbildungsordnung vermittelt werden?
2. Gibt es Lernziele, die aufgrund der Betriebsform oder der Produktpalette nicht vermittelt werden können?
3. Wie oder wo können diese Inhalte alternativ vermittelt werden (Kurse, außerhalb des Betriebes, im Ausbildungsverbund mit kooperierenden Unternehmen etc.)?
4. Welche Ausbildungsmethoden können sinnvoll zur Vermittlung von Ausbildungsinhalten eingesetzt werden (z.B. Projekte, Exkursionen, Leittexte usw.)? Wie werden fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen der Auszubildenden erweitert?
5. Welche sachliche Ausstattung (auch moderne Medien) ist erforderlich?
6. Können die derzeit eingesetzten haupt- und / oder nebenamtlichen Ausbilder die pädagogischen und fachlichen Aufgaben erfüllen? Mindestnorm sollte die Ausbildereignungsverordnung für mindestens einen Ausbilder sein.
7. In welchem Zeitrahmen (Wochen, Monate, Tage) sollen die einzelnen Ausbildungsabschnitte bzw. Lernblöcke vermittelt werden?
8. Sind Veränderungen, Aktivitäten oder Anpassungen notwendig, damit die Lernziele im Betrieb vermittelt werden können?

Ihr Nutzen



- Ein professionelles Ausbildungskonzept ist die Basis einer **nachhaltigen Ausbildung**.
- Die regelmäßige Anpassung des Ausbildungskonzepts an den aktuellen Unternehmensbedarf sichert Ihre **Wettbewerbsfähigkeit** und erhöht Ihre **Arbeitgeberattraktivität**.

Ist die Entscheidung Ausbildungsbetrieb zu werden gefallen, erstellen Sie auf Grundlage von Ausbildungsordnung und Ausbildungsrahmenplan für jeden Auszubildenden einen individuellen betrieblichen Ausbildungsplan. Der betriebliche Ausbildungsplan gibt den tatsächlichen Ausbildungsverlauf inhaltlich und zeitlich wieder:

- Welche Abteilungen/Stellen sind für welche Lernziele zuständig?
- Wann und wie lange wird der Auszubildende in der Abteilung ausgebildet?

Für die praktische Umsetzung eines betrieblichen Ausbildungsplans sind diese Fragen¹ bedeutsam:

BETRIEBLICHER AUSBILDUNGSPLAN

Was? Lernziele/Lerngruppen

Wo? betrieblicher Ausbildungsplatz/Abteilung, Schulung, Standort/Filiale etc.

Wie? Lehr- und Lernmethoden, Projektgruppe, Ausbildungsstandort- oder Filiale etc.

Wer? Ausbilder, Beauftragte, Paten etc.

Wann? Zeitrahmen: Tage, Wochen, Monate

Bitte beachten



- In Deutschland bildet der **Ausbildungsrahmenplan** als Teil der Ausbildungsordnung die Grundlage der betrieblichen Ausbildung in allen Betrieben – egal welcher Größe oder Rechtsform (vgl. §5 Berufsbildungsgesetz).
- Die Anforderungen des Ausbildungsrahmenplans übertragen Sie mittels des **betrieblichen Ausbildungsplans** auf Ihre betrieblichen Gegebenheiten.
- Der betriebliche Ausbildungsplan ist Bestandteil des **Ausbildungsvertrags** mit Ihren Auszubildenden.

Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.stark-fuer-ausbildung.de/>.

Gerne beraten Sie die Kollegen in Ihrer IHK- Geschäftsstelle vor Ort persönlich.

¹ aus „Beispielhafte Handlungshilfen: Erstellen eines betrieblichen Ausbildungsplanes“, BIBB (2017), online verfügbar unter https://www.bibb.de/dokumente/pdf/anlage1_ausbildungsrahmenplan_150.pdf (April 2017)

Oswald Elektromotoren GmbH

Selbstreflektion als Basis der Unternehmensphilosophie

Oswald Elektromotoren aus Miltenberg ist in fast jeder Hinsicht ein typisch deutscher Mittelständler: Das unterfränkische Unternehmen ist seit Jahrzehnten im In- und Ausland mit seinen Qualitätsprodukten und dem dazugehörigen fachlichen Know-how erfolgreich.

In einer Hinsicht ist Oswald jedoch nicht ganz so typisch, denn das Unternehmen investiert einen deutlichen Teil seines Aus- und Weiterbildungsbudgets in die persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter und Auszubildenden. Lesen Sie, warum der Geschäftsführung diese Schulungen so wichtig sind, und welche Schwerpunkte das Unternehmen dabei setzt.



Outdoor-Training für die Azubis: 5 Tage Aufgaben im Team lösen.

Vor etwa 20 Jahren startete ich – zunächst aus rein privaten Gründen – eine dreijährige psychologische Ausbildung in Themenzentrierter Interaktion (TZI). Dieses Konzept verfolgt das Ziel, sich persönlich zu entwickeln und Gruppen leiten zu können. Anfangs hatte ich nicht daran gedacht, dieses Wissen auch beruflich einzusetzen. Schnell merkte ich jedoch, dass dieser Umgang mit sich selbst und anderen mir im Arbeitsalltag sehr gute Dienste leistete: So hatte ich als Unternehmer ein Werkzeug an der Hand, mit dem ich Meinungsverschiedenheiten besser als zuvor moderieren und bewältigen konnte. Mehr noch: Ich hatte keine Angst mehr auch schwierige Konflikte anzugehen! Das eröffnete mir eine ganz neue Sicht auf das Thema Führung.

So war es eigentlich nur konsequent, das Wissen ganz bewusst ins Unternehmen zu tragen und einen kleinen „Kulturwandel“ zu starten. Wir alle verbringen sehr viel Zeit im Betrieb, oft mehr als mit dem Ehepartner. Also sollten wir in dieser Zeit Freude an unserer Tätigkeit und beim Umgang mit Kollegen haben, denn: Arbeitszeit ist Lebenszeit.

Schulungen für Führungskräfte

Bei Oswald pflegen wir eine flache Hierarchie und arbeiten in Teams von fünf bis acht Mitarbeitern zusammen. Trotzdem, oder vielleicht gerade deshalb, spielen die Führungskräfte bei einer solchen Veränderung der Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Sie bringen eine bestimmte Einstellung in ihre Arbeitsgruppen und leben diese vor. Daher begannen wir 2007 zunächst mit Schulungen für die Führungskräfte. Diese Veranstaltungen fanden in der Firma statt und dauerten etwa drei bis vier Stunden. Anfangs war ich unsicher, wie sie bei meinen Leuten ankommen würden, denn in den Augen vieler ist Psychologie nur etwas für kranke Menschen. Nach anfänglicher Skepsis überzog bald die positive Resonanz der Mitarbeiter. Sie bestätigten meine Bauchentscheidung und ermutigten mich, den Weg weiter zu verfolgen.

Auf der Tagesordnung standen Themen wie:

- Teamwork: wie ein besseres Miteinander gelingt
- Konfliktmanagement: wie Unstimmigkeiten besser gelöst werden können
- Wertschätzung: warum Anerkennung und authentisches Verhalten hilfreich sind
- Selbstwahrnehmung: woran man Wertschätzung erkennt, wie es sich anfühlt und wie man selbst authentisch und wertschätzend wird.

Je mehr die Teamleiter das Gelernte erfolgreich im Kontakt nicht nur mit ihren Kollegen nutzten, desto überzeugter waren sie. Die Kommunikation innerhalb der Teams lief zunehmend reibungsloser und Konflikte konnten schneller gelöst werden. Heute bilden wir zirka alle drei Jahre die Teamleiter und ihre Stellvertreter in der Produktion fort. Auch die Ingenieure und Kaufleute sind einbezogen. Das ergibt eine Gruppe von etwa 30 Personen. Das ist sinnvoll, um das Wissen immer wieder aufzufrischen und Neues einzubringen. Die Fortbildungen dauern mittlerweile nicht mehr nur einige Stunden, sondern mindestens einen Tag, oder auch ein Wochenende. Diese Zeit ist nötig, um:

- aktuelle Probleme bzw. Themen anzusprechen
- theoretisches Wissen zu vermitteln
- Übungen in der Gruppe durchzuführen
- sich anschließend selbst zu reflektieren und in der Gruppe auszutauschen.

Die Seminare finden nun außerhalb unseres Unternehmens statt. Es ist gut, für diese Zeit in eine andere Umgebung zu wechseln, denn es bringt eine andere Offenheit ins Training und reduziert die Ablenkung durch das Tagesgeschäft. Für uns ebenfalls wichtig: Ein Seminarort in der Nähe, damit die Teilnehmer abends nach Hause zu ihren Familien fahren können.

Outdoor-Training für die Azubis

Wegen der guten Erfahrungen mit den Führungskräften schicken wir seit 2014 auch die Azubis zu einem Persönlichkeitstraining. So können wir die von uns gewünschten teambildenden Fähigkeiten gleich zu Beginn bewusst machen: Gemeinsam an einem Ziel arbeiten, Kritikfähigkeit, Pünktlichkeit, Anstand und Höflichkeit sowie Verantwortungsgefühl für die Kollegen und für die Aufgabe. Aber auch Ordnung und Sauberkeit sind Werte, die wir für die Zusammenarbeit sehr schätzen und mit denen wir hier beginnen. Allerdings laufen diese Trainings völlig anders ab, als bei unseren Führungskräften. Beim Outward-Bound-Programm verbringen alle Azubis einmal im Jahr fünf ganze Tage am Stück, gemeinsam im Kleinwalsertal. Vom ersten bis zum dritten Lehrjahr sind alle Jahrgänge mit dabei. Jeder Auszubildende kann also in seiner Ausbildungszeit drei Mal in unterschiedlichen Gruppenkonstellationen teilnehmen.

Steckbrief



Oswald Elektromotoren GmbH

Standort:
Miltenberg

Gründungsjahr:
1909

Mitarbeiterzahl:
180 inkl. 20 Auszubildende

Branche:
Maschinenbau

Inhaltliche Spezialisierung/USP:
Oswald Elektromotoren entwickelt und produziert kundenspezifische wasser- und luftgekühlte Elektromotoren von 10 bis 2.500 kW für anspruchsvolle Aufgaben der zivilen Technik.

Es schreibt für Sie:
Johannes Oswald, Geschäftsführer Et
Jörg Götzinger, Ausbildungsleiter

Kontakt Ausbildung:
Benzstraße 12
63897 Miltenberg

☎ +49 (0) 9 37-97 19 0
☎ +49 (0) 93 71-97 19 50
✉ oswald@oswald.de
🌐 www.oswald.de



Das hat zwei große Vorteile:

- Auf diese Weise wird der jeweils jüngste Azubijahrgang sehr schnell integriert.
- Die Azubis aller Ausbildungsgänge lernen sich kennen und verstehen, dass sie zusammen am gleichen Ziel arbeiten.

Kurz nach Beginn des neuen Lehrjahres fahren die Ausbilder mit den etwa 20 Azubis auf die Hütte. Dort warten unterschiedliche Aufgaben auf sie, die sie in Teams eigenständig lösen müssen. Es fängt mit der Zimmereinteilung nach der Ankunft an, geht weiter mit gemeinsamen Touren über Teamarbeit bei Schluchtenüberquerungen und im Hochseilgarten bis zu Konflikt- und Präsentationstrainings. Die Aufgaben und Schwerpunkte variieren von Jahr zu Jahr. Da sich auch die Zusammensetzung der Gruppe verändert, entsteht jedes Mal eine neue Dynamik. Was wir nicht ändern sind die Trainer vor Ort sowie die täglichen Feedbackrunden am Abend. Bei letzterem stehen drei Aspekte im Vordergrund:

- Wie ging es mir selbst bei den Aufgaben?
- Wie ging es mir mit den anderen?
- Wie geht es den anderen mit mir?

Diese Struktur fördert die Selbstwahrnehmung, sowie die Fähigkeit, konstruktives Feedback zu geben und anzunehmen. Angeleitet werden die Jugendlichen dabei sowohl von zwei Ausbildern aus unserem Unternehmen und von zwei externen Trainern. Diese legen bei den "Challenges" und Feedbackrunden den Fokus auf Selbsterkenntnis und einen wertschätzenden Kontakt untereinander. Beispielsweise zeigen sie den Jugendlichen, wie sie gewaltfrei kommunizieren (siehe auch Praxishilfe). So lassen sich viele Konflikte bereits sehr früh vermeiden und wenn sie doch entstehen, besser lösen. Grundlage dabei ist jedoch, dass wir eine Atmosphäre schaffen, in der eine Vertrauensbasis existiert, die es möglich macht, alle drängenden Fragen frei und zeitnah anzusprechen.

Flexibilität im Geist fördern

Die fünf Tage sind aber nicht nur eine gute Gelegenheit für die Azubis sich weiterzuentwickeln, sie zeigen auch uns, welche Potenziale in ihnen stecken. Die zwei Ausbilder achten bei allen Azubis, vor allem aber bei jenen aus dem dritten Lehrjahr, darauf, welche Talente sich zeigen. Wo lassen sie sich – mit Blick auf ihre Fähigkeiten und unseren Bedarf – optimal im Unternehmen integrieren? Zeigen sich planerische Talente, oder gar Ansätze für spätere Führungspersönlichkeiten? Da wir unseren Nachwuchs zum größten Teil selbst ausbilden, sind solche Einschätzungen enorm wichtig.

Dabei ist, was die Karriere im Unternehmen angeht, nichts in Stein gemeißelt. Im Gegenteil: Wir legen viel Wert auf Flexibilität – vor allem im Kopf. Räumliche Flexibilität, wie sie von Großunternehmen mit vielen Zweigniederlassungen gefordert wird, ist bei uns kein Thema. Wir entscheiden uns bewusst für Mitarbeiter aus der Umgebung. 95 Prozent unserer Auszubildenden und Mitarbeiter kommen aus einem Umkreis von maximal 20 Kilometern. Nochmal: Wichtig ist uns die geistige Beweglichkeit! Neben dem Arbeitsergebnis schauen wir daher, wie sich ein Mitarbeiter einbringt, wie er sich sozial integriert und was er vorschlägt. Das kann eine Fortbildung sein, eine technische Idee, die Bereitschaft zu mehr Verantwortung oder der Wunsch, den Arbeitsbereich zu wechseln. Wir ermuntern unsere Mitarbeiter auch mal, ihren Job innerhalb von Oswald zu wechseln. Beispielsweise war unser heutiger Ausbildungsleiter nach seiner eigenen Ausbildung als Maschinenschlosser in der Produktion und später als Teamleiter beschäftigt. Heute ist er zuständig für die Qualitätssicherung und die Ausbildung. Er organisiert unsere Outward-Bound-Tage und nimmt auch selber daran teil.



Präsentationstraining stärkt das Selbstbewusstsein.

Den richtigen Trainer finden

Als Trainer, sowohl für unsere Führungskräfte trainings als auch für Outward Bound, greifen wir auf externe Dienstleister zurück. Dabei ist es nicht so einfach, den richtigen Anbieter zu finden – den Richtigen für unsere Ziele wohlgerichtet. Da hilft nur Ausprobieren oder auf Empfehlungen hören. Für die Führungskräfte war uns wichtig, dass der Dienstleister Erfahrung in der Veränderung der Kultur von Organisationen hat und unsere Philosophie der Wertschätzung mitträgt. Heute haben wir sehr gute, dauerhafte Partner für die verschiedenen Aufgabestellungen.



Die Bergtouren schweißen die Azubis als Team zusammen.

Win-Win und Nachhaltigkeit

Natürlich ist wiederum erfolgreiches Wirtschaften in unseren Kernkompetenzen: Elektromotorbau und -entwicklung, die Voraussetzung für die Investition in die Psychologie. Wenn Menschen gerne zur Arbeit gehen und mit ihren Kollegen auskommen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass etwas Gutes herauskommt, enorm. Hier schließt sich der Kreis.

Die Fortbildungen kosten uns einiges, doch wir sind überzeugt das Richtige zu tun. Nebenbei: Um den Vorteil dieser Investition zu kennen, brauchen wir keine Return-on-Invest Ermittlung. Wir wissen, was sich mit den Trainings geändert hat:

- Konflikte werden schneller und nachhaltiger gelöst.
- Wir haben ein hohes Maß an Vertrauen, dass jeder seinen Job gut erledigt, und im Umkehrschluss kaum Kontrollen.
- Der Krankenstand ist sehr niedrig.
- Wir haben keine Probleme Nachwuchs zu finden.
- Unsere zufriedenen Mitarbeiter sind die beste Werbung für uns.

Vermutlich wird nicht jeder einzelne unserer Mitarbeiter an unseren Schulungen teilnehmen können oder wollen. Der jetzige Teilnehmerkreis, der die Teamleiter, ihre Stellvertreter, die Ingenieure, die kaufmännischen Angestellten und unsere Auszubildenden umfasst, pflegt allerdings diese Kultur des Miteinanders und trägt sie dadurch als Multiplikator in die ganze Belegschaft und nach außen.

Unser Fazit

Wir sind sicher, dass unsere Fortbildungen wirken. Ein fairer, ehrlicher und sich selbst bewusster Umgang tut gut und fördert das Miteinander. Gleichzeitig ist er ein wichtiger Beitrag zu einem erfolgreichen Unternehmen.

Mein Tipp



"Konflikte innerhalb einer Belegschaft sind völlig normal, wir sind alle nur Menschen. Lange schwebende Konflikte führen jedoch zu Unzufriedenheit und Dienst nach Vorschrift. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe Probleme zeitnah anzugehen und Lösungen oder Kompromisse zu finden."

Johannes Oswald, Geschäftsführer

PRAXISHILFE

Wachsen durch Konfliktlösung

Unternehmerische Veränderungen sind häufig Auslöser von Konflikten. Konflikte entstehen, wo unterschiedliche Interessen, Ziele oder Werte aufeinander treffen. Gerade in Betrieben sind Unstimmigkeiten über Ziele, und wie diese erreichbar sind, vorprogrammiert.

Oswald Elektromotoren GmbH hat diese Herausforderungen erkannt und nutzt gezielt Strategien der "Gewaltfreien Kommunikation" (nach Marshall B. Rosenberg). Das Vier-Schritte Modell der "Gewaltfreien Kommunikation" ist weniger als stur anzuwendende Gesprächstechnik gedacht. Vielmehr dient es als Hilfestellung, zu erkennen was mein Gegenüber und ich wirklich wollen. Gelöste Konflikte wirken wie „reinigende Gewitter“ und ermöglichen so nicht selten persönliches Wachstum. Wir stellen Ihnen nachfolgend die Grundzüge der "Gewaltfreien Kommunikation" beispielhaft für Mitarbeitergespräche vor.

Konkret

Mögliche Stolpersteine

1 BEOBACHTUNGEN STATT BEWERTUNGEN

Geben Sie Ihre Beobachtungen wieder. Was haben Sie konkret in der Situation (wegen der Sie Ihren Gegenüber ansprechen) gesehen, gehört oder auch vermisst?

Vermeiden Sie Bewertungen, Interpretationen und Verallgemeinerungen.

Beispiel:

- „Regelmäßig fehlen mir wichtige Informationen von Ihnen.“

2 EIGENE GEFÜHLE STATT BESCHULDIGUNGEN

Teilen Sie Ihrem Gegenüber die eigenen Gefühle mit, die die Beobachtung hervorgerufen hat.

Pseudogefühle, wie etwa „Ich fühle mich übergangen“ machen den anderen für die eigene Befindlichkeit verantwortlich und kommen einer Beschuldigung gleich.

Beispiel:

- „Ich bin verärgert.“
- „Ich bin genervt.“

Ihr Nutzen



- Der bewusste Umgang mit Sprache ist ein **Schlüssel zur Konfliktlösung.**
- Konflikte werden lösbar, wenn die Bedürfnisse der Konfliktparteien angesprochen und berücksichtigt werden.

Bitte beachten !

- Auf den ersten Blick erscheint die "Gewaltfreie Kommunikation" recht einfach. In der Praxis zeigt sich jedoch rasch: Werden die eigenen Worte wohl überlegt, wird die Kommunikation erst mal stark verlangsamt.
- Ein starres Festhalten am Vier-Schritte-Modell kann gekünstelt wirken und ruft erst recht Abwehr hervor.

Konkret

Mögliche Stolpersteine

3 BEDÜRFNISSE

Adressieren Sie an Ihren Gegenüber einen Wunsch, welches konkrete Bedürfnis hinter dem zuvor geäußerten Gefühl steht.

Mut und Klarheit sind erforderlich, um eigene Bedürfnisse erkennen und mitteilen zu können.

Beispiel:

- „Ich wünsche mir einen zügigen und direkten Informationsfluss, um mein eigenes Arbeitspensum besser planen zu können.“
- „Ich brauche mehr Unterstützung.“

4 BITTE STATT FORDERUNG

Formulieren Sie eine Bitte, was Ihr Gesprächspartner konkret zeitnah tun kann.

Forderungen erzeugen Widerstände und räumen dem Gesprächspartner keine echte Entscheidungsfreiheit ein. **Ihre Bitte sollte** auf zeitnahe Handlungen zielen.

Beispiel:

- „Ich möchte Sie bitten, mich nach dem Mittagessen über den aktuellen Projektstand zu informieren.“

Impressum

Herausgeber:

BIHK Service GmbH
IHK-För.Bild Bayern
Despag-Straße 4 a
85055 Ingolstadt

+49 841 9387143

@ email@ihk-foerbild-bayern.de

www.ihk-foerbild-bayern.de

Autoren und Redaktion:

Dr. Ulrike Brok, Dr. Katharina Schnurer, Dörte Neitzel

Gestaltung:

PR|DESIGN, Werbeagentur Ingolstadt

Bildnachweise:

Titel: www.shutterstock.com © Phovoir; Seiten 5, 6 und 7: ROS GmbH & Co. KG; Seiten 11, 12 und 13: msg services ag;
Seiten 16, 18 und 19 Oswald Elektromotoren GmbH

Die verwendeten Logos sind Eigentum der betreffenden Unternehmen.

Druck:

Kastner AG, Schloßhof 2, 85283 Wolnzach

Juni 2017

Die IHK-Forschungsstelle Bildung Bayern ist eine Gemeinschaftsinitiative der bayerischen Industrie- und Handelskammern.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Nennung der weiblichen Form verzichtet. Zum Gelingen der "Lernwelt KMU" haben vor allem die Unternehmen maßgeblich beigetragen. Für ihr besonderes Engagement möchten wir Herrn Steffen Tetzlaff (ROS GmbH & Co. KG), Frau Katharina Meinberg (msg services ag) sowie Herrn Johannes Oswald und Jörg Götzinger (Oswald Elektromotoren GmbH) danken.



Industrie- und Handelskammern
in Bayern