

### Inhaltsverzeichnis:

- Personal
- IfaA Trendbarometer Arbeitswelt
- HPI-Index
- Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte
- Neue Publikationen des IfaA
- Literaturbesprechung
- Betriebsklima trotz Krise positiv
- Veranstaltungen/Termine
- Verschiedenes

## Personal

Dr. Sascha Stowasser, Direktor des IfaA, wurde am 24. Juli 2009 zum außerplanmäßigen Professor der Universität Karlsruhe (TH) ernannt. Im Rahmen eines Festkolloquiums der Fakultät für Maschinenbau wurde ihm die Ernennungsurkunde vom Dekan, Prof. Dr. Gabi, überreicht. Die Vernetzung des IfaA zur Lehre und Forschung mit der traditions- und erfolgreichen Universität, insbesondere dem Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation unter Institutsleiter Prof. Dr. Zülch, wird damit gestärkt.



## IfaA Trendbarometer Arbeitswelt

An der Erhebung zu dieser Umfrage haben sich im Zeitraum Ende Mai bis Mitte Juli insgesamt 224 Personen beteiligt. Auf Grund der guten Resonanz werden wir die Erhebung fortführen und künftig zweimal jährlich (im April und Oktober) die Bedeutung verschiedener arbeitswissenschaftlicher Themen erfassen und auswerten. Neben der Rangfolge der einzelnen Themen wollen wir damit auch ggf. Unterschiede in der Einschätzung zwischen Teilnehmern aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden aufzeigen. Außerdem soll der Verlauf der Einschätzung der Themen über die Zeit dargestellt werden. Die Auswertung der ersten Erhebung finden Sie zum Download auf unserer Internetseite unter [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net) – IfaA Dienstleistungen – IfaA Trendbarometer Arbeitswelt.



## Human-Potential-Index (HPI)

Die Entwicklung des HPI wurde vom BMAS als Forschungsprojekt „Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Verbesserung qualitativer humanressourcenorientierter Kriterien“ über

die BAuA in Auftrag gegeben. Das Ziel bestand in der Entwicklung eines indikatorenbasierten Rating-Instruments, welches die Humanvermögensorientierung von Unternehmen systematisch zu erfassen und strategisch zu steuern erlaubt. Weiterhin sollte untersucht werden, inwieweit die Implementierung von HR-Instrumentarien und HR-Prozessen im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen stehen. Darüber hinaus wird langfristig eine Integration der Indikatoren in die Risikoring-Systeme von Finanzintermediären angestrebt, um eine Basis für die Berücksichtigung von humankapitalfördernden Faktoren bei der Kreditvergabe bzw. Kapitalbeschaffung zu schaffen.

Dazu wurden als sogenannte Indikatoren qualitative Einschätzungen des Managements zu Unternehmensstammdaten, Fragen zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg (Finanzkennziffern), Innovationen und Mitarbeiterzufriedenheit verwendet. Als sogenannte Werttreiber-Bereiche des Human-Kapitals werden Aspekte wie Personalstrategie, Personalauswahl, Personalentwicklung, Unternehmenswerte, Führung, Kommunikation, Mitarbeiterengagement und Bindung, Compensation & Benefits, Gesundheitsförderung, Work-Life-Balance und Diversity erfragt.

Der HPI wird sowohl von erfahrenen Personalern als auch von renommierten Wissenschaftlern durchaus kritisch gesehen. Dabei wird nicht nur die unsaubere Erhebungsmethodik kritisiert, sondern es wird ebenfalls auf die Gefahr der Ableitung falscher und damit unternehmensschädlicher Aussagen sowie auf die Unzumutbarkeit gerade für KMU hingewiesen.

## **Länger leben, länger arbeiten, länger lernen - Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte**

### **Ein Projekt der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektronikindustrie auf Initiative von Südwestmetall in Kooperation mit dem Fraunhofer IAO und dem Zentrum für Neurowissenschaften und Lernen - ZNL**

Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Wissensmanagement, der demografischen Entwicklung und dem „Wettbewerb um beste Köpfe“ liegt es im Interesse der Unternehmen, das Potenzial ihrer Beschäftigten frühzeitig zu erkennen, um dieses Potenzial auch in Zukunft mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen und zu nutzen.

Das Projekt „Länger leben, länger arbeiten, länger lernen“ (Laufzeit: 2007 – 2010) verfolgt das Ziel, die vermuteten Zusammenhänge von Arbeitsgestaltung und Lerngewöhnung, von Lernkonzepten und Führungsumgebung zu analysieren und anwenderorientiert aufzubereiten.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen über diese Zusammenhänge werden konkrete Vorschläge für die Arbeitsorganisation, die Gestaltung von Lernumgebungen sowie für zielorientierte Führungssysteme erarbeitet. Es gilt, die Flexibilität und Lernfähigkeit der Mitarbeiter zu fordern und zu verbessern, um so einen wichtigen Beitrag zum Produktivitätsfortschritt der Unternehmen und zur Zukunft des Standorts Deutschland zu leisten.

Informationen über das Projekt und die Zwischenergebnisse unter:  
[www.laengerlernen.iao.fraunhofer.de](http://www.laengerlernen.iao.fraunhofer.de)

## Neue Publikationen des IfaA

### **Taschenbuch: Produkte mit Dienstleistungen systematisch ergänzen - Ein Wegweiser für den Unternehmenswandel** von N. Baszenski mit CD-ROM

Erscheinungsdatum: 4. Quartal 2009

Um einen höheren Umsatz zu erzielen und damit die Chance auf höhere Gewinne nutzen zu können, setzen die meisten Güter produzierenden Unternehmen auf neue Produkte.

Dieses Vorgehen hat sich in vielen Fällen bewährt. Ein anderer Ansatz besteht in der Entwicklung, dem Angebot und der systematischen Vermarktung von Dienstleistungen, die das Produktspektrum ergänzen. Damit wird aus dem reinen Produkthersteller ein Anbieter von kundenspezifischen Problemlösungen.

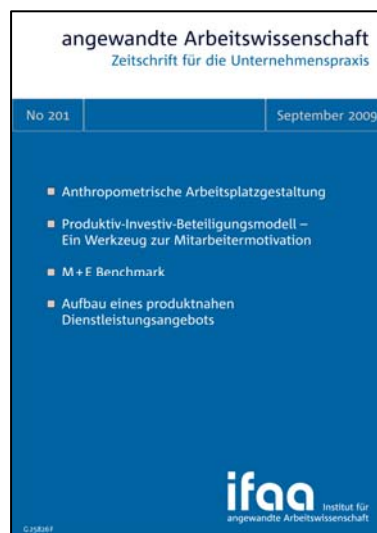
In dem Taschenbuch wird eine systematische Vorgehensweise beschrieben und die in den einzelnen Phasen benötigten Methoden und Vorgehensweisen dargestellt. Ergänzend sind einige direkt einsetzbare Arbeitsmittel angegeben. Alle Informationen sind entsprechend den einzelnen Phasen des Wandlungsprozesses gegliedert. Auf der beigefügten CD-ROM sind sie abgespeichert und leicht zu finden.

Die Ergebnisse wurden im Rahmen des Verbundprojektes „Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch integrierte Produkt- und Dienstleistungsentwicklung (InProDi)“ erarbeitet. An dem Vorhaben waren neben vier mittelständischen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie auf wissenschaftlicher Seite das Institut für Technologie und Arbeit e.V. (ITA), Kaiserslautern, in der Leitung und Koordination und die Industrie- und Handelskammern Pirmasens und Ludwigshafen sowie das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf, als Transferpartner beteiligt.



### **Zeitschrift „angewandte Arbeitswissenschaft“**

- Die „angewandte Arbeitswissenschaft“ beinhaltet in Heft 201 folgende Artikel:
  - Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung
  - Produktiv-Investiv-Beteiligungsmodell – Ein Werkzeug zur Mitarbeitermotivation
  - M + E Benchmark
  - Aufbau eines produktnahen Dienstleistungsangebots



# Literaturbesprechung

## Wachsen wie Würth – Das Geheimnis des Welterfolgs von Bernd Venohr

### Inhalt des Buches

Gerade in Krisenzeiten wie der heutigen wird oft nach „Erfolgsrezepten“ gesucht. Da liegt es nahe sich die Unternehmen näher anzusehen, die unabhängig von Standort-, Konjunktur- und Branchenkrisen ein stetiges Umsatz- und Gewinnwachstum aufweisen können. Dazu gehört das Unternehmen von Reinhold Würth, das seit fast 65 Jahren existiert. In dem Buch wird zu Recht nicht auf „Erfolgsrezepte“ verwiesen (diese kann es wohl kaum geben), sondern es wird den Instrumenten („was?“) und Wirkprinzipien („warum?“) der erfolgreichen Managementprozesse nachgespürt. Anstatt wie in anderen Untersuchungen den Erfolg z. B. auf die Unternehmerpersönlichkeit zurückzuführen, wird hier der Versuch unternommen, auf der Grundlage des systemtheoretischen Ansatzes die relevanten Elemente des Managements und deren Wechselwirkungen aufzuzeigen. Das bedeutet, dass es eben keine einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen gibt und „dass die beobachtbaren Ergebnisse (Unternehmenserfolg) nicht auf das Verhalten einzelner Elemente zum Beispiel die Strukturorganisation) zurückgeführt werden können“. Damit kommt den Rahmenbedingungen, unter denen ein Unternehmen arbeitet, die entscheidende Rolle zu. Diese sind nach Auffassung des Autors bei Würth

- die Unternehmenskultur, die sich aus den Grundwerten und den Führungsprinzipien zusammensetzt, wobei die „Führung durch Vorbild“ besondere Bedeutung hat,
- die strategische Grundhaltung eines profitablen Wachstums sowie
- Strukturen, Systeme und Prozesse, auf die im Buch der Schwerpunkt gelegt wird. Dazu zählen insbesondere eine strikte Dezentralisierung, ein leistungsfähiges Informations- und Kommunikationssystem im Sinne eines Navigationssystems zur Selbststeuerung der dezentralen Einheiten,

ein widerspruchsfreies Zielsystem und ein leistungsorientiertes Bezahl- und Anreizsystem.

Einer der Grundwerte bei Würth ist das ständige (profitable) Wachstum. Es wird als Zeichen der Jugendlichkeit und Frische gesehen. Eine andere ist die starke Kundenorientierung, was als Begriff oder Forderung sicher nicht neu ist. Bemerkenswert ist allerdings, dass sie bei Würth wohl auch erreicht wird. Dazu trägt wahrscheinlich auch bei, dass mehr als die Hälfte aller Beschäftigten als Festangestellte im Außendienst tätig sind. Oder auch: „Jede Führungskraft muss mindestens vier Mal pro Jahr einen ganzen Tag im Außendienst mitreisen und gemeinsam mit einem Verkäufer Kunden besuchen.“

Das stetige und profitable Wachstum wird durch eine konsequente Bearbeitung der potenziellen Märkte und durch „Zellteilung“ von erfolgreichen Vertriebsgebieten realisiert. Zur Selbststeuerung der operativen Einheiten verfügt Würth über ein umfangreiches und sehr zeitnahes Informationssystem. Dadurch wird eine hohe Transparenz geschaffen, die z.B. über die Veröffentlichung von Ergebnisranglisten nicht nur den Druck zur Zielerreichung erhöht, sondern auch die Möglichkeit des internen Benchmarkings eröffnet. Die gezielte Weiterentwicklung der Gesellschaften wird in jährlichen Commitment-Konferenzen im Rahmen des Zielsetzungs- und Planungsprozesses erreicht. Dabei steht die Fakten- und Handlungsorientierung im Vordergrund. Maßnahmen werden direkt in der Konferenz protokolliert und vereinbart. Unterstützt wird dieser Prozess durch monatliche Plan-Ist-Vergleich-Konferenzen, der sich auf der Ebene der Verkäufer als Verkaufsinformation und –aktion fortsetzt. Konsequenterweise wird das persönliche Einkommen an die Erreichung der vereinbarten (Umsatz-)ziele gekoppelt. Daneben gibt es Anerkennung in Form von Auszeichnungen und Firmenwagen, deren Größe ebenfalls von der Zielerreichung abhängt.

### Zielgruppe des Buches

Nach Aussage des Autors untersucht das Buch vor allem die Managementprozesse und Unternehmenskultur bei Würth. Demnach

richtet sich das Buch vor allem an für diese Bereiche Verantwortliche. Es ist darüber hinaus aber auch für andere, die sich mit Erfolgsfaktoren von unterschiedlichsten Unternehmen befassen von großem Nutzen.

### Stärken des Buches

Neben der detaillierten Darstellung der spezifischen Erfolgsfaktoren bei Würth wird im letzten Kapitel auch die Übertragbarkeit diskutiert. Diese besteht vor allem in den Prinzipien der Selbststeuerung, die eine offene Kommunikation der Ergebnisse und damit Ansätze für die „Nachsteuerung“ liefert. Eine große Rolle spielt auch das zu Grunde liegende Bild vom Mitarbeiter. Dieses besteht in der Ansicht, dass die Mitarbeiter richtig handeln wollen, können und dürfen.

### Schwächen des Buches

Es wird versucht die Erfolge vor allem auf die Orientierung an systemtheoretischen Ansätzen wie dem Modell der fraktalen Fabrik (Warnecke) oder der Kybernetik zu erklären. Das zu diesen Modellen im Widerspruch stehende Ziel von Würth, dass das Unternehmen ständig (profitabel) wachsen müsse, wird nicht aufgegriffen. Auch der bei Würth praktizierte Grundsatz bei (längerer) Nicht-Erreichung der vereinbarten Ziele die Führung in dem Bereich selbst zu übernehmen, passt nicht zum Prinzip der Selbststeuerung.

Venohr, Bernd (2006).  
Wachsen wie Würth  
Das Geheimnis des Welterfolgs.  
Frankfurt/New York: Campus  
ISBN 978-3-593-37962-3



## Betriebsklima trotz Krise positiv

**GfK-Frage des Monats in Kooperation mit der „Welt am Sonntag“**

**Nürnberg, 17. August 2009 – Trotz Wirtschaftskrise und der Sorge um den Arbeitsplatz beurteilen die meisten Deutschen das Betriebsklima an ihrem Arbeitsplatz positiv. Dies ergab die aktuelle Frage des Monats der GfK in Kooperation mit der „Welt am Sonntag“.**

Insgesamt 90 Prozent der Befragten gaben an, das Betriebsklima an ihrem Arbeitsplatz sei derzeit gut. Ein Viertel davon bezeichnete die Atmosphäre im Unternehmen sogar als sehr gut. Dagegen sagten etwa 10 Prozent der Befragten, das Betriebsklima sei derzeit mehr oder weniger schlecht. Damit scheint sich die Wirtschaftskrise in den vergangenen Monaten nur begrenzt auf die Stimmung am Arbeitsplatz ausgewirkt zu haben. Drei Viertel der Befragten konnten keine Veränderung des Betriebsklimas innerhalb des letzten halben Jahres feststellen, weitere neun Prozent berichteten sogar von Verbesserungen. Nur 16 Prozent der Berufstätigen gaben an, die Atmosphäre habe sich in den letzten sechs Monaten verschlechtert.

### Zur Studie

Die Frage des Monats stellt das GfK-Omnibussystem der GfK Marktforschung einmal im Monat rund 1.000 Männern und Frauen ab 14 Jahren, die einen repräsentativen Durchschnitt der deutschen Bevölkerung darstellen. Für die aktuelle Auswertung hat die GfK Marktforschung etwa 600 Personen nach der Entwicklung des Betriebsklimas in ihrem Unternehmen gefragt. Weitere Informationen:  
Klaus Hilbinger, Telefon: +49 911 395-2386,  
[klaus.hilbinger@gfk.com](mailto:klaus.hilbinger@gfk.com)

## Veranstaltungen/Termine

- **4. Tagung der Marie-Luise und Ernst-Becker-Stiftung**  
**„Gesundheit, Motivation und Qualifikation älterer Arbeitnehmer messen und beeinflussen“**  
1. bis 2. Oktober 2009 im Gustav-Heinemann-Haus in Bonn  
Weitere Infos unter: [www.becker-stiftung.de/Veranstaltungen](http://www.becker-stiftung.de/Veranstaltungen)
- **MTM-Bundestagung**  
**Thema "In schwachen Zeiten auf starke vorbereiten - branchenübergreifende Impulse für die Zukunft"**  
22. Oktober 2009 in Stuttgart  
Weitere Infos unter:  
[www.dmtm.com/infos/veranstaltungen/veranstaltungen.php](http://www.dmtm.com/infos/veranstaltungen/veranstaltungen.php)
- **3. Jahrestagung „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz 2010: Prävention weiterdenken“**  
22. – 23. Oktober 2009 in Aachen  
Mit der 3. Jahrestagung „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz 2010: Prävention weiterdenken!“ werden die Ergebnisse von 18 Verbundprojekten mit insgesamt 52 Teilvorhaben aus dem Förderschwerpunkt „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ und in der Unternehmenspraxis erprobte Lösungen für Prävention und Gesundheitsförderung in der modernen Arbeitswelt vorgestellt und diskutiert.  
Weitere Infos unter: [www.starg-online.de](http://www.starg-online.de)
- **11. Unternehmertag des Verbandes der Wirtschaft Thüringens e. V.**  
8. Oktober 2009 in Weimar  
Weitere Infos unter: [www.vwt.de](http://www.vwt.de)
- **18. Hessischer Unternehmertag „Perspektiven für die deutsche Wirtschaft“**  
**27. Oktober 2009 im Kurhaus Wiesbaden**  
Weitere Infos unter: [www.hessischer-unternehmertag.de](http://www.hessischer-unternehmertag.de)

- **31. Internationaler Kongress für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**  
**Thema "Innovationen für sichere und gesunde Unternehmen"**  
3. bis 6. November 2009 in Düsseldorf  
Weitere Infos unter: [www.aplusa-online.de](http://www.aplusa-online.de)
- **35. Deutsche Industrial-Engineering-Tagung 2009**  
**4. und 5. November 2009 in der Stadthalle Heidelberg**  
Weitere Infos unter:  
[www.refa.de/seminare/ietagung](http://www.refa.de/seminare/ietagung)

## Verschiedenes

### Leistungsfähigkeit im Alter

Zwei Studien sind auf der Homepage des Projekts PriMA - Produktiv und innovativ in der Metall- und Elektronikindustrie mit alternden Belegschaften – Lebenszyklusorientierte Organisations- und Personalentwicklung für wettbewerbsfähige Unternehmen – abrufbar:

- Studie „Gesundheit und Krankheit im Alter“, 2009

Älter werden allein bedeutet nicht automatisch auch krank werden. Das zeigt die Studie „Gesundheit und Krankheit im Alter“, die das Statistische Bundesamt, das Deutsche Zentrum für Altersfragen und das Robert-Koch-Institut im Mai 2009 veröffentlicht haben.  
[www.prima-personalentwicklung.de /Aktuelles/Neue Studien](http://www.prima-personalentwicklung.de/Aktuelles/Neue%20Studien)

- Positiver Rückgang kognitiver Leistungen im Alter kann durch Training gebremst werden.

Die Studie des Wiener Instituts für Demographie (VID) in Zusammenarbeit mit der Universität Bamberg ist ebenfalls auf der Homepage des Projekts PriMa zu finden unter:

[www.prima-personalentwicklung.de /Aktuelles/Neue Studien/Studie: Soziales Engagement hält im Alter fit.](http://www.prima-personalentwicklung.de/Aktuelles/Neue%20Studien/Studie%3A%20Soziales%20Engagement%20h%C3%A4lt%20im%20Alter%20fit)

## **Lehrunterlagen der KAN - Fertig aufbereitete ergonomische Inhalte zum Einsatz in der Lehre**

Wissen aus dem Bereich der Ergonomie wurde im Rahmen eines Projekts der Kommission Arbeitsschutz und Normung (KAN) als Vorlesungsmaterialien aufbereitet. Dozenten werden mit kostenfreien Lehrunterlagen unterstützt, um ohne viel Vorbereitung und großen Zeitaufwand

Schwerpunkte der Ergonomie vermitteln zu können. Hierbei wurde insbesondere auf das in der Normung vorhandene Wissen im Bereich der Ergonomie zurückgegriffen. Der Schwerpunkt der Materialien liegt im Bereich Maschinen- und Anlagenbau; viele Inhalte sind aber auf andere Bereiche übertragbar. Zugriff der Lehrmaterialien unter:  
*ergonomielernen.kan.de*

### **Ansprechpartner**

Rocchina Carlucci | Uerdinger Straße 56 |  
40474 Düsseldorf  
Telefon 0211/542263-13 | Fax 0211/542263-37 |  
E-Mail [r.carlucci@ifaa-mail.de](mailto:r.carlucci@ifaa-mail.de)

### **Herausgeber**

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (IfaA) |  
Uerdinger Straße 56 | 40474 Düsseldorf  
Telefon 0211/542263-0 | Fax 0211/542263-37 |  
E-Mail [info@ifaa-mail.de](mailto:info@ifaa-mail.de)

### **Institutsdirektor**

Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser