

**ARBEITSBERICHT  
PROZESS- UND PRODUKT-  
ENGINEERING:**

## **Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf kleinerer und mittlerer Unternehmen in Vorarlberg bezüglich Prozess- und Projektmanagement, Führung, Strategie und Innovationsmanagement**

### **Befragungsergebnisse - Kurzfassung**

Befragt wurden insgesamt 20 Unternehmen der vier Branchen Tischlerei, Holzbau, Metallverarbeitung und Verpackung. Aus jeder Branche wurden fünf Unternehmen ausgewählt, die hauptsächlich zwischen 15 und 50 Mitarbeiter, aber maximal 90 Arbeitnehmer beschäftigen. Ziel der Befragung war es, den Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf zu ermitteln, der den Bedürfnissen der Unternehmen dieser Größenordnung entspricht. Gesprächspartner waren die Geschäftsführer oder deren Stellvertreter und wurden zu den Schwerpunkten Stärken/Schwächen des Unternehmens, Abläufe und Organisation, Wachstum, Projektmanagement, Innovation, Kooperation und Strategie befragt.

Bei den Betrieben der Branchen Tischlerei/Holzbau handelt es sich um größere Betriebe innerhalb der Branche, bei den Verpackern bzw. Metallverarbeitern eher um kleinere Branchenunternehmen. Die Tischlerei- und Holzbaubetriebe sind nah verwandt und in sich relativ homogen. Bei den Metallverarbeitern und Verpackern sind – was vor allem die Geschäftstätigkeit betrifft - größere Unterschiede festzustellen. Das Spektrum der befragten Unternehmen reicht vom richtigen Handwerksbetrieb (gut die Hälfte der Unternehmen), dem klassischen Familienunternehmen über kleinere Gewerbebetriebe, kleine Unternehmensgruppen (zwei Betriebe) bis hin zum Mittelständischen Betrieb mit Strukturen eines Großunternehmens.

Insgesamt drängt sich der Eindruck auf, dass es sich bei den 20 Unternehmen um „Musterbetriebe“ handelt. Fast jeder Betrieb hat eine Spezialität, mit der er sich von der Konkurrenz abhebt. Vier der fünf Tischlereibetriebe verfügen über patentangemeldete Eigenentwicklungen (einzigartige Produkte bzw. Produkteigenschaften). Im Holzbau trifft die innovative Tätigkeit nur auf zwei Betriebe zu. Hier sind besondere Fähigkeiten ausschlaggebender (Tätigkeit als Generalunternehmer, Gespür für Architektur usw.). Bei den Metallverarbeitern tritt neben spezifischem Produkt-Know-how und besonderen Fähigkeiten in erster Linie eine technologisch hochwertige Ausstattung als wesentlicher Faktor hervor, so dass die Vorteile gegenüber Konkurrenten in erster Linie in der Herstellung oder Bearbeitung besonderer Teile besteht. Auch bei den Verpackern spielt die technologische Komponente eine entscheidende Rolle. Da hier Schnelligkeit und Flexibilität von besonderer Bedeutung sind, liegt ein Schwerpunkt auf der Gestaltung der Abläufe.

Allgemein genannte Probleme, aus denen sich nicht direkt Themen für Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ableiten ließen:

- Preis- und Konkurrenzdruck
- Facharbeitermangel
- Auffinden von geeigneten Lehrlingen
- Arbeitsgenehmigungen und Zollvorschriften (vor allem in der Schweiz)
- Überkapazitäten in der Branche

An Themenschwerpunkten für eine Unterstützung der Unternehmen haben sich vier Bereiche herauskristallisiert:

- Auftragsabwicklung, Projektmanagement und Organisation
- Führung
- Strategie
- Marketing/Service

Das Verständnis für den Begriff „Projektmanagement“ ist in den Betrieben äußerst unterschiedlich. Sehr häufig wird unter einem Projekt die Abwicklung eines größeren Auftrages verstanden. Aus dieser begrifflichen Unschärfe sind die Aussagen zu Projektmanagement und Auftragsabwicklung sehr ähnlich gelagert. Allgemein ist das Potential zur Verbesserung der Organisation von Aufträgen und Projekten im Großteil der Betriebe vorhanden. Neben der Weiterentwicklung der PM-Fähigkeiten

besteht der Bedarf vor allem in Form von einfachen Werkzeugen, die vor allem die Planung und die frühen und abschließenden Phasen der Auftragsabwicklung unterstützen.

Führung im weitesten Sinn ist ein Thema, das von den Unternehmen sehr häufig genannt wurde. Der Schwerpunkt hier liegt vor allem in der Frage, wie die Mitarbeiter motiviert werden können, konstant gute Arbeit zu leisten, mitzudenken und Verantwortung zu tragen. Konfliktregelung, Zielvereinbarung, Delegation, Teamarbeit und Kommunikation sind weitere für die Unternehmen wichtige Punkte.

Aus den Aussagen geht ganz klar heraus, dass man sich mit der Strategie des Unternehmens häufig nur wenig beschäftigt oder dies meistens nur unstrukturiert ohne den Einsatz von Methoden passiert. Die Ursache dafür ist, dass oft großer Zeitdruck herrscht und dringlichere Aufgaben als vorrangig behandelt werden. Der Ansatzpunkt hier liegt darin, zuerst ein Bewusstsein dafür zu schaffen, warum es sinnvoll ist, sich intensiver und strukturierter mit der Strategie zu beschäftigen. Im nächsten Schritt müsste es darum gehen, den Unternehmen einfache Methoden und Techniken nahe zu bringen, die die Strategieentwicklung und -umsetzung unterstützen.

Wenn der Konkurrenzdruck hoch ist und Überkapazitäten vorhanden sind, dann rücken Themen wie Werbung, Erscheinungsbild, Kundenorientierung, Kundenbindung mehr in den Blickpunkt. Es ist daher nicht verwunderlich, dass diese Schlagwörter häufig genannt wurden. Obwohl viele Unternehmen versichern, dass sie ihren Kunden mehr als Andere oder etwas Besonderes anbieten wollen, wird Richtung zusätzlicher Dienstleistungen (Kundenbindung durch ergänzenden Service) eher wenig getan. Die einen meinen, dass diesbezüglich mehr getan werden könnte (und manchmal auch müsste). Die anderen sehen keine sinnvollen Möglichkeiten. Zusätzliche Serviceangebote sind also ein Thema mit Nachholbedarf.

#### **Hilfe zur Selbsthilfe:**

Festzustellen ist auch eine gewisse Beraterverdrossenheit (mit Ausnahme des Steuerberaters). Berater sind teuer, bringen entweder nicht das gewünschte Ergebnis oder das Ergebnis ist eine Papierlösung, deren Umsetzung scheitert, weil dann die Berater wieder weg sind. Gerade im Bereich von Ablauforganisation herrscht die Meinung vor, dass der Berater nicht helfen kann, weil er über produkt- oder technologiespezifisches Wissen nicht verfügt. Es scheint, dass hier eine Hilfe zur Selbsthilfe gefragt ist. Als Weg dahin bieten sich Arbeitskreise und Seminarstaffeln an, die nicht nur Methodenwissen vermitteln, sondern auch die selbständige Umsetzung und Anwendung der Methoden durch die Unternehmen begleiten und deren Erfahrungen und Schwierigkeiten mit einbeziehen.

#### **Bei der Umsetzung zu beachten:**

Durch die Befragung hat sich herausgestellt, dass bei Weiterbildung und Qualifizierung bei den befragten Unternehmen folgendes zu beachten ist:

- einfach verständliche und unkompliziert anwendbare Techniken und Methoden
- Anwendungsbegleitung (Hilfe zur Selbsthilfe) in Form von Arbeitskreisen und Seminarstaffeln

Abschließend ist zu bemerken, dass die Befragung von 20 Unternehmen eine nur kleine Stichprobe ist und daher nicht als repräsentativ für ganz Vorarlberg gesehen werden darf. Trotzdem zeigt sie aber auf, wo im Groben die Interessen und Problemschwerpunkte der Unternehmen liegen.

## **Weitere Arbeiten**

### **Forschungszentrum Prozess- und Produkt-Engineering**

#### **ANWENDUNGEN**

Kurzfristige Prognose des Stromverbrauchs in Vorarlberg auf Stunden- und Viertelstundenbasis  
Thomas Steinberger, 2004

Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf kleinerer und mittlerer Unternehmen in Vorarlberg bezüglich Prozess- und Projektmanagement, Führung, Strategie und Innovationsmanagement  
Markus Reichart, Julia Schneider, Isabella Gratzler, 2004

Netzwerke für Innovationen  
Martin Meusburger, Markus Reichart, Karin Feurstein, 2005

Neue Technologien im Produktinnovationsprozess  
Julia Schneider, Markus Reichart, 2005

Bezug von externen Leistungen in der Produktentwicklung Aktueller Stand - Trends - Verbesserungspotenziale  
Julia Schneider, 2005

#### **METHODEN**

Identifying Worst Case Scenarios of Security Portfolios with Quasi-Random Search Algorithms  
Thomas Breuer, Filip Pistovcak, 2004

A General Noise Model and Its Effects on Evolution Strategy Performance  
Hans-Georg Beyer, Dirk V. Arnold, 2004

Using Quasi-Monte Carlo Scenarios in Risk Management  
Thomas Breuer, Filip Pistovcak, 2004

An Explicit Characterization of Calogero-Systems  
Fritz Gesztesy, Karl Unterkofler, Rudi Weikard, 2004

Reliability of new Fibrillation Detection Algorithms for Automated External Defibrillators  
Anton Amann, Robert Tratnig, Karl Unterkofler, 2004

Towards an Integrated Measurement of Credit and Market Risk  
Thomas Breuer, Martin Jandacka, Gerald Krenn, 2005

Umgang mit Szenarien  
Falko E. P. Wilms, 2005

Umgang mit unscharfen Informationen  
Falko E. P. Wilms, 2005

