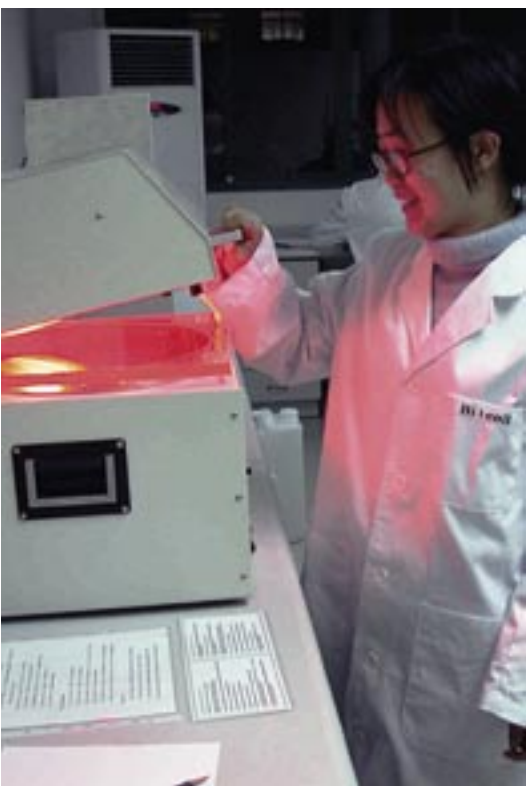


CHRISTIAN HAUG / KAI LAMOTTKE

Pionierarbeit – auch in der Mitarbeiterführung

Erfahrungen aus der Hightech-Kooperation

Im Jahr 2001 gründete die Münchener Bicoll GmbH eine Tochtergesellschaft in Shanghai. Da es sich um das erste deutsch-chinesische Unternehmen im Bereich Biotechnologie handelte, musste bei der Führung und Steuerung der Tochtergesellschaft Pionierarbeit geleistet werden.



Ziel war dabei, das Management an beiden Standorten symmetrisch mit wichtigen Informationen zu versorgen und dabei den Informationsfluss zu standardisieren.

Dazu wurde auf Managementebene Folgendes eingeführt:

- **Tagesübersicht des vor Ort agierenden Managements**, um Arbeitsschwerpunkte transparent zu machen (täglich zehn Minuten)
- **Interaktive Projektmanagementtabelle**, um Fortschritte und Probleme zu dokumentieren (wöchentlicher Zeitbedarf 30 Minuten)
- **Buchführung**: wöchentlicher Liquiditätsreport
- **Quartalsbericht**, der über den Verlauf des Geschäfts, abgeschlossene und laufende Projekte, Leistungsfähigkeit des Labors, Mitteleinsatz und Mitarbeiterentwicklung Auskunft gibt (zwei Tage im Quartal).

Lokale Mitarbeiter in Kommunikation einbinden

Im zweiten Schritt wurden mit der Aufnahme des Routine-Laborbetriebs auch die lokalen Labormitarbeiter in die Kommunikationsstruktur eingebunden: Die Prozessprotokolle wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet. Die Dokumentation erfolgt in Englisch und wird sowohl elektronisch als auch auf Papier archiviert. Zur Qualitätssicherung wurden den Prozessen zugrunde liegende Standardoperationen eingeführt.

Durch einheitliche Vorgaben der Datenblätter wurde sichergestellt, dass auch von der alltäglichen Routine abweichende Beobachtungen dokumentiert werden.

Leitgedanke der Mitarbeiterführung bei Bicoll ist die hohe Flexibilität der Organisation, die nötig ist, um zukünftiges Wachstum rasch vollziehen zu können. Dazu ist die Einführung von Projektarbeit erforderlich. Leitbild ist der mündige, zielorientierte Mitarbeiter, der ihm anvertraute Projekte selbstständig und eigenmotiviert bearbeitet.

Symmetrische Information des Managements sichern

Zur Projektarbeit gehört die frühzeitige Einführung elektronischer Projektdokumentation und festgelegter Kommunikationsinstrumente zum schnellen Austausch per E-Mail. Vorrangig

Personalien



Arne Grooß

ist seit Januar 2004 neuer Leiter des KfW-Büros in Peking. Er trat die Nachfolge von Joachim Trede an, der Ende 2003 an die KfW-Zentrale nach Frankfurt am Main zurückgekehrt ist. Zuvor war Grooß seit 2000

Projektmanager in der Entwicklungszusammenarbeit mit China bei der KfW in Frankfurt am Main.



Peter Müllejans

wurde am 27. November 2003 zum neuen Vorsitzenden des Vorstandes der Deutschen Asia Pacific Gesellschaft e.V., Köln, gewählt. Er tritt die Nachfolge von Uwe Holl an. Das Mitglied der Geschäftsführung der

Travelway Deutschland GmbH, Weilerwist, war 1985 Gründungsmitglied der DAPG.

iMOVE

Bildungskooperation hat Zukunft

Für den Ausbau der wirtschaftlichen Zusammenarbeit mit und den Erfolg von Investitionen in China sind qualifizierte Fachkräfte eine wichtige Voraussetzung. China wird für Aus- und Weiterbildungseinrichtungen zunehmend ein interessanter Markt.

Die Möglichkeiten des chinesischen Bildungsmarktes zu sondieren, war auch Anliegen einer Delegationsreise, die die Arbeitsstelle iMOVE beim Bundesinsti-



tut für Berufsbildung Anfang Dezember 2003 organisiert hat. In Peking, Shanghai und Kanton konnten sich die Teilnehmer der Reise mit dem chinesischen Aus- und Weiterbildungsmarkt vertraut machen. Gleichzeitig wurde der chinesischen Politik und Wirtschaft die Kompetenz deutscher Weiterbildungsträger als Partner für Problemlösungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung vorgestellt. ■

Kontakt

iMOVE, Bonn
Telefon 0228/107 1770
www.imove-germany.de

Projektorientierte Arbeit – zunächst gescheitert

Mittelfristig soll die chinesische Gesellschaft neben hochwertiger Produktion auch qualifizierte Forschung betreiben. Daher wurden von Beginn an Projekte an Mitarbeiter abgegeben, die mindestens einen Bachelor-Abschluss und in Englisch den Mindeststandard CET-4 nachweisen mussten. Die Einführung von reinem Projektmanagement und vor allem dessen Wert im Unternehmen konnte den lokalen Mitarbeitern jedoch nicht sofort vermittelt werden.

Erst mit der Einführung von Hierarchieebenen (lokales Management – Prozessverantwortliche(r) – Laborfachkräfte) und klar definierter Bereichsverantwortlichkeit und Berichtspflicht konnte den Mitarbeitern die von ihnen geforderte Orientierung gegeben werden. Reibungsverluste durch Projektarbeit jenseits der Routineabläufe wurden minimiert. Große Bedeutung hatte, dass die für die Managementebene eingeführten Instrumente auch für die Labormitarbeiter angewandt wurden: Tagesübersicht und interaktive Projektmanagementtabelle.

Mehr Selbstorganisation für die Mitarbeiter

Ein halbes Jahr nach Abschluss der Aufbauphase wurde begonnen, von der täglichen Kontrolle der Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu einer wöchentlichen überzugehen. Durch Erhöhung der Selbstorganisationskompetenz konnte ein zweiter Anlauf zur Einführung des Projektmanagements auf der Laborfachkraft-Ebene gewagt werden – mit Erfolg.

Zur Unterstützung wird eine tägliche Kurzbesprechung durchgeführt, in der über Probleme berichtet wird, Lösungen vorgestellt und die Arbeitsziele der einzelnen Teammitglieder für den Tag festgelegt werden. Dazu wurden folgende Instrumente eingeführt:

- Tagesübersicht, die wöchentlich dem Laborleiter zugänglich gemacht wird
- Projektpläne und Fortschrittsberichte, die definierte Zielvorgaben für das Projekt enthalten
- Laborübersicht, die über die erreichte monatliche Produktivität Auskunft gibt

- wöchentliche Telefonkonferenz, in der ein direkter Informationsaustausch zwischen dem verantwortlichen Manager in Deutschland und dem Laborteam in Shanghai erfolgt.

Jedes Projekt hat einen Projektverantwortlichen und einen Zeitrahmen. Die Projektkompetenz des einzelnen Mitarbeiters wird dadurch gestärkt. Anfänglich gut gemeinte, aber zu eng gesteckte Zeit- und Zielvorgaben wurden realistischer. Der direkte Kontakt der Geschäftsführung in Deutschland zum Laborteam trägt zudem wesentlich zur Mitarbeiterbindung bei.

Mitarbeiterentwicklung durch Projektmanagement

Letztendlich zeigte sich, dass Projektarbeit ein geeignetes Instrument zur Motivation von Mitarbeitern ist. Durch im Unternehmen anfallende Routinetätigkeiten fühlen sich die meist jungen, ehrgeizigen Kollegen eher unterfordert. Ein Gegengewicht dazu bildet die Projektarbeit, deren selbstverantwortliche Gestaltung für Mitarbeiter leicht eine Überforderung darstellt. Hier kann durch begleitende Hilfestellung eingegriffen werden, um ein entsprechendes Projekt in der festgesetzten Qualität umzusetzen. Dadurch erwerben die Mitarbeiter weitere Fähigkeiten, die sie für den stetig steigenden Leistungsanspruch qualifizieren. Damit wird den Mitarbeitern Freiraum geboten, ihre Fertigkeiten fortzuentwickeln.

Dennoch bleibt es eine Herausforderung, die chinesischen Mitarbeiter zum Ausschöpfen ihrer Handlungsfreiheit im Rahmen von definierten Zielen zu motivieren und sie nicht durch zu enge Anweisungen aus ihrer Projektverantwortung zu entlassen. ■

Christian Haug und Kai Lamottke

sind Geschäftsführer der Bicoll GmbH, München.

Kontakt

Bicoll GmbH, München
Telefon 089/82 01 06 30
Fax 089/52 91 78
lamottke@bicoll-group.com
www.bicoll-group.com

Bicoll Biotechnology (Shanghai) Co. Ltd.,
Shanghai
Telefon 0086 21 / 38 95 34 52
Fax 0086 21 / 38 95 32 71