



Interview mit Martina Schmeink

Inspiration statt Blaupause

Das Demographie Netzwerk (ddn) beschäftigt sich unter anderem damit, wie sich kreative Ideen beim Austausch zwischen Akteuren verschiedener Unternehmen entwickeln lassen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Prinzip der Best Practices. Dazu äußert sich Martina Schmeink, geschäftsführende ddn-Vorständin.

■ **Frau Schmeink, wo liegen generell Risiken, wenn in einem Betrieb die Best-Practice-Methoden anderer Unternehmen einfach nur kopiert werden?**

Jede erfolgreich umgesetzte Maßnahme in einem Betrieb hat ihre eigene Geschichte. Zu bewerten ist dieser Erfolg bezüglich besonderer, individueller Bedingungen und auch unter Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmenskultur. Diese Voraussetzungen des Gelingens sind bei einem Kopieren von Best Practices unter Umständen nicht gegeben. Dies kann dann ausschlaggebend dafür sein, dass eine Best-Practice-Methode in dem anderen

Betrieb nicht zum Erfolg führt oder nicht funktioniert.

■ **Andererseits steht der Begriff „Best Practice“ in der Betriebswirtschaft für vorbildliche Praktiken oder Vorgehensweisen in Unternehmen. Inwiefern also können andere Betriebe oder Branchen dieser Vorbildfunktion folgen und BP-Methoden dann doch erfolgreich bei sich umsetzen?**

Um eine Übertragbarkeit sicherzustellen, müssen die Erfolgskriterien des jeweils anvisierten Best Practice zunächst analysiert und beschrieben werden. Das heißt, es muss sozusagen eine Abstraktion der Maßnahme erfolgen:

Aus welchem Anlass und mit welchem Ziel hat der jeweilige Betrieb diese Maßnahme in Angriff genommen? Wie ist die Maßnahme entwickelt worden? Wer war beteiligt? Welche Erfolgskriterien der Maßnahme können identifiziert werden? Welche Hindernisse gab es bei der Umsetzung zu überwinden? Solche und weitere Fragen gilt es sich zu stellen. Dabei sind unbedingt alle Ebenen und Bereiche des Unternehmens mit Blick auf die Best-Practice-Maßnahme zu betrachten.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Analyse lässt sich dann ein abstraktes Modell beschreiben. Dies wiederum dient dem „kopierenden“ Betrieb als

Vorlage, um daraus eine Individualisierung des Prozesses zu erarbeiten, wobei also die besonderen, eigenen Bedingungen zu berücksichtigen sind.

■ **Zu beobachten ist ein Gefälle: Weit mehr große Unternehmen glänzen mit Best-Practice-Beispielen als kleine. Woran liegt das, und wie könnte es auch kleinen Betrieben gelingen, solche Erfolgsmethoden zu entwickeln?**

In großen Betrieben sind Veränderungsmaßnahmen oft mit strukturierten Prozessen und aufwendigen Konzepten verbunden, die sich wunderbar dokumentieren und präsentieren lassen, aber auch häufiger intern gerechtfertigt werden müssen. Daraus wiederum ergibt sich ein Anspruch zur Kommunikation über die Maßnahmen nach außen. Dies hat auch einen positiven Effekt auf die Arbeitgebermarke. Die Best Practices in großen Betrieben werden also allein schon deshalb eher sichtbar, weil ein „Tu Gutes und sprich darüber“ sowohl intern als auch extern ein Attraktivitätselement sein kann. Kleine Betriebe hingegen sind zum einen oft eher „hands-on“, also ganz praktisch orientiert. Dadurch ist die Motivlage zur Kommunikation hier häufig eine andere. Mein Eindruck ist, dass kleinere Betriebe eher aus Stolz über das Erreichte sprechen – und das zu Recht.

■ **Stichwort Außenwirkung: Beim aktuellen „Best-Practice-Hype“ scheint es manchmal, als wollten Firmen damit vorrangig ihren Ruf aufpolieren oder Preise gewinnen. Wird der Begriff zunehmend verwässert?**

Der Begriff Best Practice lässt sich natürlich hinterfragen. Oft wird mittlerweile auch schon der Superlativ weggelassen und stattdessen von „Good Practice“ gesprochen. Das ist meiner Meinung nach unerheblich. All diese vielen Beispiele erfolgreich etablierter Praktiken, die kommuniziert werden, können als Inspiration für andere dienen, sich selbst auch auf den Weg zu machen. Ganz wichtig dabei ist, dass es gerade nicht um das Kopieren geht, sondern darum, sich inspirieren zu lassen. Auch wenn die Kommunikation von Best Practices nach außen natürlich einen Effekt auf die Attraktivität eines Unternehmens hat – die Resonanz und gegebenenfalls sogar ein gewonnener Preis wirken im besten Fall



Martina Schmeink

wie ein „Boost“ für die nachhaltige Wirkung einer Maßnahme.

■ **Das Demographie Netzwerk tut einiges für die erfolgreiche Umsetzung von Best Practices und wendet dabei das Konzept der „Kollegialen Begleitung“ an. Was genau ist damit gemeint?**

Im Demographie Netzwerk haben sich schon vor 18 Jahren Unternehmen zusammengeschlossen, um „voneinander zu lernen“, also sich durch Best-Practice-Beispiele wechselseitig zu inspirieren. Dazu gibt es bei uns Austauschforen zu unterschiedlichsten Themen. Von Diversity- und Generationen-

management, Fachkräftesicherung und Flexibilisierung über die digitale und kulturelle Transformation bis zu strategischer Personalplanung werden viele Bereiche der betrieblichen Personalarbeit abgedeckt. So wollen wir unseren Mitgliedsunternehmen die Möglichkeit geben, sich mit Best Practice auseinanderzusetzen und den eingangs beschriebenen Abstraktionsprozess gegebenenfalls gemeinsam zu erarbeiten, um daraus ein Modell zur Entwicklung einer eigenen Maßnahme in ihrem Unternehmen zu finden. Im Austausch mit anderen Praktikern mit ähnlichen Fragestellungen können die Netzwerkmitglieder ihre Themen einbringen, Ideen diskutieren und vor allem von den Erfahrungen anderer profitieren. Denn viele Unternehmen haben für sich schon gute

„Es geht nicht um das Kopieren, sondern darum, sich inspirieren zu lassen.“

Lösungen erarbeitet und umgesetzt. Das Prinzip der Kollegialen Begleitung hilft dabei, zu erwartende Hindernisse zu antizipieren, praktikable Lösungen zu entwickeln und die nachhaltige Wirkung von Maßnahmen sicherzustellen.

Das Gespräch führte Christine Lendt.



Mit Best Practice lassen sich Preise gewinnen, aber auch andere Unternehmen inspirieren.