

Tipp von Multimedia-Bachor  
(gefunden im Internet 2004)



Förderpreis Innovatives Handwerk

## Führungskonzept einer Firma

### Unser Weg

Unsere Stammfirma, hatte früher keinen sehr guten Ruf. Wir galten als gnadenlos, forderten schnelles Arbeiten und wenig Krankheit. Gleichzeitig hatten wir eine sehr gute Kundenorientierung. Wir waren bemüht, unseren Kunden jeden Wunsch von den Augen abzulesen.

#### Irgendwann kam die Erkenntnis:

Wir pflegen unsere Kunden und unsere Maschinen besser als unsere Mitarbeiter.

#### Eines Tages wurde uns klar:

So wie Kunden Bedürfnisse haben, so haben auch Mitarbeiter Bedürfnisse. Wir hatten uns zwar nie um diese Bedürfnisse gekümmert, aber sie waren da. Unsere Mitarbeiter hatten eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation. Die Bezahlung war ein ständiges Problem.

#### Uns allen wurde klar:

Wir brauchen eine neue Fitness, einen neuen partnerschaftlichen Umgang im Unternehmen. Es braucht den motivierten und selbständig handelnden Mitarbeiter.

Es braucht nicht mehr nur den Mitarbeiter, es braucht den "Mitunternehmer".

## 1. Mitwissen

- Mitarbeiterbroschüre** Ausführliche Broschüre, welche die Mitarbeiter umfassend informiert. Sie enthält die Geschichte des Unternehmens, wichtige innerbetriebliche Regelungen und wesentliche Leistungen.
- Monatliche Mitarbeiterzeitung** Aktuelle monatliche Informationen über geschäftliche Entwicklungen, Mitarbeiterportraits bis hin zu Geburtstagen (wird von den Auszubildenden erstellt).
- Kontaktabend** Mehrmals im Jahr werden die neuen Mitarbeiter zum Chef nach Hause eingeladen (Essen, Infos aus der Gründerzeit, Firmenphilosophie usw.).
- Politik der offenen Tür** Extrem flache Hierarchien bis hin zur offenen Tür beim Chef, wo ohne Appointments und ohne anzuklopfen jederzeit vorgesprochen werden kann. Keine Statussymbole wie z.B.

- den gleichen Schreibtisch. Keine besonderen Autotypen usw.
5. **Tagesgenaue Information** Kein Herrschaftswissen. In unserer langen Infothek steht alles Wissen allen zur Verfügung, bis hin zu bis hin zu täglichen Informationen über Umsatz, Gewinn usw. Unter anderem hat jeder Mitarbeiter dort ein Fach, in das alles reingelegt wird, von allgemein interessierenden Presseartikeln, bis zu kleinen Geschenken und Einladungen.
  6. **Belegschaftsversammlungen** Zusätzlich zu den vorgeschriebenen Betriebsversammlungen werden sog. Belegschaftssitzungen durchgeführt. Ziel ist die umfassende Informationen über das betriebliche Geschehen.
  7. **Integration neuer Mitarbeiter** Neue Mitarbeiter finden einen vorbereiteten Arbeitsplatz vor, vom Blumenstrauß bis zur Firmen-Mütze und von der Essensmarke bis zum Informationsordner. Jeder erhält Visitenkarten mit der privaten Adresse auf der Rückseite, so dass diese auch privat verwendbar sind.

## 2 - Mitdenken

8. **1- Minuten-Lob/ Ermutigung statt Fehlersuche** Jeder Mitarbeiter sucht Lob und Anerkennung für das, was er tut. Normal ist es, jemanden zu finden, der etwas falsch macht, um ihn dafür zu tadeln. Wir versuchen bewusst Mitarbeiter zu finden, die etwas richtig machen, um sie dafür zu loben.
9. **Verbesserungs- und Vorschlagswesen** Ziel sind 5 Vorschläge pro Person im Jahr. Wichtig ist möglichst schnell zu reagieren.
10. **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** Die betroffenen Mitarbeiter lösen in einem festgelegten Verfahren ihre Probleme selbst. Die Geschäftsleitung entscheidet nur noch über einen fertigen Lösungsvorschlag. Im Prinzip ist dies nicht anderes, als den gesunden Menschenverstand der Mitarbeiter einzusetzen.
11. **Stammtisch** Mitarbeiter mit interessanten Ideen oder auch Querdenker werden zu einem offenen Gespräch in ein Gasthaus eingeladen.
12. **Beurteilung von unten nach oben** Nicht nur die Chefs beurteilen ihre Mitarbeiter. Die Mitarbeiter beurteilen ihre Chefs. Die Ergebnisse werden veröffentlicht.
13. **Flexible Arbeitszeitmodelle - "Arbeiten ohne feste Arbeitszeit"** Jeder Mitarbeiter kann selbst seine Arbeitszeit bestimmen. Zwischen mindestens 4 Stunden und maximal 10 Stunden täglich ist alles möglich. Die Absprache erfolgt im Team.

## 3 - Mitlernen

14. **University** Alle 14 Tage Unterricht für Mitarbeiter durch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, ... Etwa zwei Drittel der Mitarbeiter nehmen

teil. Gute Verpflegung, aber keine Bezahlung der Arbeitszeit.

15. **Persönlichkeitsprofil** Das DISG-Profil hilft Mitarbeitern herauszufinden, wo ihre persönlichen Stärken mit der betrieblichen Situation in Übereinstimmung gebracht werden können.
16. **Zeitplansystem** Jeder Mitarbeiter, der ein Zeitplansystem sinnvoll einsetzen kann, erhält ein System seiner Wahl.
17. **Strategiewochenende mit allen Führungskräften** Zweimal jährlich treffen sich die Führungskräfte außerhalb der Firma, um grundsätzlich über die Arbeit nachzudenken.
18. **Betriebsrat** Der Betriebsrat ist in alle wesentlichen Entscheidungen mit einbezogen. Der Betriebsratsvorsitzende nimmt an den Strategietagen teil.
19. **Jobrotation** Systematischer Arbeitsplatzwechsel zur Entfaltung und Vertiefung der Fachkenntnisse. Arbeitsmonotonie und -belastung sollen reduziert werden. Nicht zuletzt wird das betriebliche Miteinander dadurch gefördert. Es wird öffentlich ausgehängt, wer welche Fähigkeiten hat. Ergebnis: Höherqualifizierung, Einblick in andere Abteilungen, Reduzierung von einseitigen Belastungen.
20. **Weiterbildung** Weiterbildung bezahlt der Betrieb. Bei Büromitarbeitern ist eine Weiterbildungsveranstaltung pro Jahr Pflicht. Es werden mindestens drei umsetzbare To-Do's erwartet. Englisch- und Italienischunterricht, Erste-Hilfe-Kurs, Gabelstaplerführerschein, Arztvorträge, Qualitäts-Management, Persönlichkeitsentwicklung und Vorträge zur Lebensplanung werden im Betrieb angeboten.

#### 4 - Mitverantworten

21. **Lohn und Gehalts-gerechtigkeit** Jeder Mitarbeiter wird im Frühjahr aufgefordert, einen Vorschlag für seinen Lohn bzw. sein Gehalt zu machen, um eine leistungsfähige Bezahlung zu erreichen. Motto: "Jeder darf verdienen was er will, er darf uns nur nichts kosten."
22. **Führen mit Zielvereinbarungen** Das ganze Unternehmen wird mit Zielen überzogen. Der Zielfindungsprozess beginnt bereits im Juni auf Abteilungsebene und findet mit der Feinplanung im November seinen Abschluss. Alle Ziele werden allen kommuniziert. Das Erreichen der Zielvereinbarungen wird durch Quartalsgespräche/ Zielerreichungsgespräche überwacht. Das "Jahresmotto" hilft, Energien zu bündeln.

#### 5 - Mitgenießen

23. **Kostenlose Getränke** Mineralwasser ist in jeder beliebigen Menge gratis. Zimmer-

temperatur und gekühlt.

24. **Frisches Obst und Salate** Den Mitarbeitern wird wöchentlich frisches Obst, wie Äpfel, Bananen und Mandarinen kostenlos angeboten. Es gibt verschiedene frische Salate zu einem subventionierten Preis.
25. **Gemeinsame Freizeitaktivitäten** Gemeinsames Radfahren, Wandern, Familiennachmittage.
26. **Fitness** Für eine kleine Anerkennungsgebühr (Ausnahme: einmalige Anmeldegebühr) kann ein nahe gelegenes Fitnesscenter besucht werden. Dies beinhaltet auch den Besuch der Sauna.
27. **Prämien an Mitarbeiter, die nicht krank waren** Jeder Mitarbeiter, der nicht krank war, erhält am Anfang des Jahres einen Brief der Geschäftsleitung, in dem ihm persönlich gedankt wird. Halbjährlich werden Prämien ausgezahlt.
28. **Kleine Erfolge feiern** Herausragende Ereignisse wie z.B. ein umsatzstarker Monat, herausragende Tagesleistung mit kleinen Geschenken (Sektfläschen, Lebkuchenpaket, mehrere Wurst Dosen) feiern.
29. **Geburtstagsbrief** Die Geschäftsleitung übergibt jedem Mitarbeiter, der Geburtstag hat, einen persönlichen Glückwunsch, zusammen mit einem wertvollen Geschenk und einem Essensgutschein.
30. **Gehaltsanbindungen an Zielsetzungen** Die Gehaltshöhe aller Mitarbeiter orientiert sich an der Erreichung der Zielsetzungen und individueller Beurteilungen.

## 6 - Mitbesitzen

31. **Auszahlung nach monatlichen Gewinnanteilen** Monatlich wird eine Bilanz erstellt. Entsprechend des Ergebnisses wird ein bestimmter Prozentsatz in bar an die Mitarbeiter verteilt - im Jahr ein knappes Monatsgehalt.
32. **Kapitalbeteiligung** Mitarbeiter können steuerbegünstigt Kapital in der Firma anlegen.

## 7 - Sinn bieten

33. **Neue geistgeprägte Unternehmensstruktur** Früher warteten Mitarbeiter auf das Wochenende um sich endlich selbst zu verwirklichen. Durch die neue Eigenverantwortung und die damit verbundene Freude an der Arbeit findet der Mitarbeiter Erfüllung und Wertschätzung. Ehrlichkeit und das Stehen zu eigenen Fehlern kennzeichnen das neue Betriebsklima. Diese erneuerte Unternehmensführung gibt der Arbeit neuen Sinn. Gleichzeitig verstehen sich immer mehr Mitarbeiter als "Kulturmissionare". Diese Werte zu leben, beinhaltet auch die Bereitschaft, zu einem gewissen Anteil behinderte Menschen bei uns zu integrieren.