

Die sechs Eckpfeiler einer modernen Unternehmenskultur

Praxisbeispiel Mittelstand

Matthias Wendler

Executive Summary

Die Strukturen in dem mittelständischen Industrieunternehmen sind historisch gewachsen. Die Vergütungsstruktur ist nicht leistungsorientiert. Karriereperspektiven, Feedbackmechanismen, aktive Weiterentwicklung der Beschäftigten, kontinuierliche Verbesserung und proaktive Problembewältigungen sind nicht existent.

Die neuinstallierte Geschäftsführung erkennt in einer modernen Unternehmenskultur einen entscheidenden Differentiator im Wettbewerb und führt diese in der Folge als wesentlichen Baustein für eine permanente Weiterentwicklung von Produktivität und Qualität ein. Eine erfolgreiche Umsetzung gelingt dabei nicht „über Nacht“. Vielmehr werden in diesem Transformationsprozess auch sofortige Faktoren berücksichtigt, die eine permanente Aufmerksamkeit und stellenweise Feinjustierung benötigen.



Ausgangslage

Das mittelständische Industrieunternehmen mit einem Standort in Süddeutschland hat etwa 150 Beschäftigte und ist ein Hersteller von hochpräzisen Spritzgießwerkzeugen und Kunststoffteilen.

Im gesamten Unternehmen bestehen historisch gewachsene Strukturen. Die meisten Beschäftigten sind seit vielen Jahren an Bord, verfügen aber oftmals nicht über das notwendige Know-how und teilweise nicht über die notwendige Ausbildung für die Erledigung der zunehmend anspruchsvollen Aufgaben. Weder besteht eine zweite oder gar dritte Führungsebene, noch gibt es Entwicklungsperspektiven für die Beschäftigten.

Die neuinstallierte Geschäftsführung sieht die Notwendigkeit einer modernen Unternehmenskultur, um den Erfordernissen des globalen Wettbewerbs besser gerecht zu werden. Perspektivisches Ziel ist eine lernende, proaktive Organisation, die flexibel auf sich ändernde Herausforderungen reagiert und die Grundlage für eine stetige Verbesserung von Produktivität und Qualität ist.

Die sechs Eckpfeiler einer modernen Unternehmenskultur

Da das Unternehmen nicht über proprietäre Produkte oder Verfahren verfügt, kommen der Unternehmenskultur und dem damit eng verknüpften Personalmanagement als dann eigentlich Quelle von Produktionseffizienz eine herausragende Bedeutung zu für eine positive Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zu.

Die Geschäftsführung entscheidet sich daher, eine moderne Unternehmenskultur mit sechs Eckpfeilern einzuführen:

- Leistungsgerechte Entlohnung
- Langfristige Karriereperspektiven
- Konstruktives Feedback
- Aktive Weiterentwicklung
- Kontinuierliche Verbesserung
- Proaktive Problembewältigung

Ziel ist, diese Eckpfeiler zügig einzuführen und diese anschließend, auch im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung, im Laufe der Zeit zu verfeinern.

Leistungsgerechte Entlohnung

In den historisch gewachsenen Strukturen war Sympathie der Eigentümer entscheidend für die Höhe der Entlohnung. Zusatzleistungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld wurden unabhängig von der individuellen oder betrieblichen Leistung ausgezahlt. Ziele wurden nicht definiert, eine Überprüfung der Zielerreichung damit unmöglich. Die Höhe der monatlichen Vergütung wurde wiederholt als ungerecht empfunden. Eine positive Anreizwirkung konnte diese Art der Vergütung insgesamt nicht entfachen.

Deshalb wird ein neues Entlohnungssystem entwickelt, das aus fünf Kernelementen besteht:

Monatliche Grundvergütung, die das individuellen Know-how und Leistungsvermögen auf verschiedenen, unternehmensweit vergleichbaren Stufen widerspiegelt.

Monatliche Leistungszulage auf Basis der individuellen Leistungsbereitschaft. Die Leistungszulage wird so ausgestaltet, dass insbesondere Leistungen honoriert werden, die über das normal zu Erwartende hinausgehen.

Schichtzulagen und Überstundenvergütung im gesamten Unternehmen für alle Beschäftigte unterhalb der zweiten Führungsebene

Variabler Jahresbonus. Umwandlung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld in einen variablen Jahresbonus, der zu 2/3 von der Erreichung betrieblicher Ziele und zu 1/3 von der individuellen Leistung abhängt.

Leitungszulage für alle Beschäftigten mit Führungsverantwortung auf der zweiten und dritten Führungsebene.

Alle Vergütungselemente werden eng mit dem parallel eingeführten Karrieresystem und Feedbackmechanismus verknüpft.

Für neu einzustellende Beschäftigte kann dieses moderne Entlohnungssystem direkt umgesetzt werden.

Die bestehenden Beschäftigungsverhältnisse werden sorgsam in die neue Struktur überführt. Dabei wird für Grundgehalt und Leistungszulage ein Bestandsschutz gewährt, der sicherstellt, dass keine Beschäftigten gegenüber der Ausgangslage schlechter gestellt werden. Dabei werden jedoch gegebenenfalls künftige Lohn- und Gehaltssteigerungen mit Beträgen aus dem Bestandsschutz verrechnet. Die Umwandlung der fixen Urlaubs- und Weihnachtsgeldzahlungen in einen variablen Bonus erfordert eine zielorientierte Kommunikation mit den Beschäftigten und ihren Vertretern. Wichtig dabei ist, dass die Ziele – unter Anstrengungen – auch erreichbar sind.

Langfristige Karriereperspektiven

Das neue Karrieresystem soll eine Perspektive für alle Beschäftigte nach Abschluss der Ausbildung über eine Fachkarriere und gegebenenfalls eine anschließende Führungskarriere bis hin zur Bereichsleitung aufzeigen. Dabei sollen den Beschäftigten nicht nur die Möglichkeiten offeriert werden, sondern sie sollen

auch aktiv in ihrer Karriereentwicklung durch ihre Vorgesetzten unterstützt werden.

Hierzu werden die oberen fünf Lohngruppen 8 bis 12 in Anlehnung an den Tarifvertrag den unterschiedlichen fachlichen Expertisestufen zugeordnet. Dabei ist im optimalen Fall der Sprung auf die nächste Karrierestufe alle zwei Jahre möglich (vgl. Abbildung 1).

Bei Eignung und Interesse folgt anschließend die Führungskarriere. Hierbei erfolgt zunächst die Verantwortung als Teamleiter auf der dritten Führungsebene und anschließend die Bereichsleiterverantwortung auf der zweiten Ebene. Team- und Bereichsleiterbene sind jeweils in drei Führungskarrierestufen gegliedert.

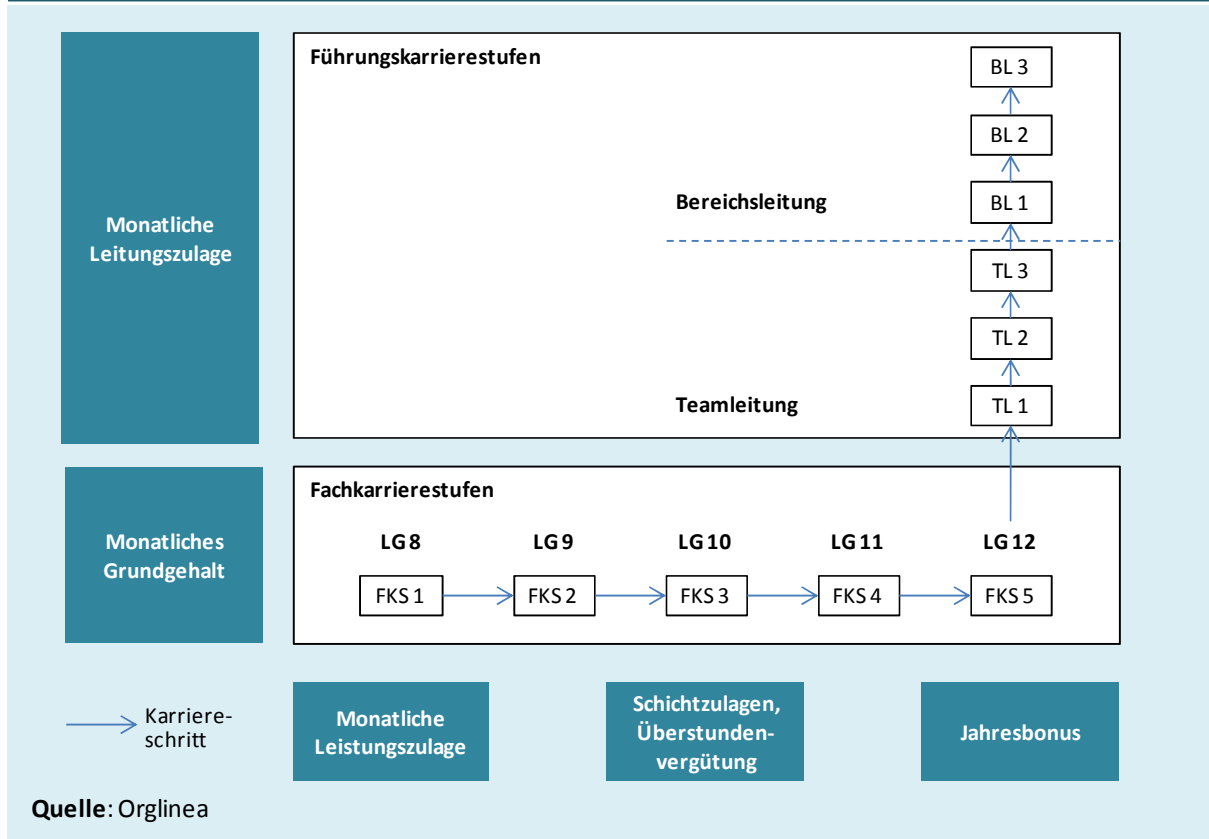
Diese Karriereentwicklung und -förderung ist eng verzahnt mit dem Feedbackmechanismus.

Konstruktives Feedback

Konstruktives Feedback ist ein Instrument, den Beschäftigten individuell regelmäßig, strukturiert und fair Rückmeldung über die erbrachte Leistung zu geben. Dabei sollen positive Verhaltensweisen gestärkt und Verhaltensänderungen bei negativen Entwicklungen angestoßen werden.

Außerdem wird den Mitarbeitern aufgezeigt, wie und wann voraussichtlich der nächste Karriereschritt erfolgen kann. Deshalb wird das Mitarbeiterfeedback verknüpft mit dem Karrieresystem und der aktiven, individuellen Weiterentwicklung. Außerdem werden bei den Feedbackgesprächen der individuelle Beitrag zur kontinuierlichen Entwicklung und der proaktiven Problemlösung thematisiert.

Abbildung 1: Die Verzahnung von leistungsgerechter Entlohnung und langfristiger Karriereperspektive



Das konstruktive Feedback wird als integraler Bestandteil einer modernen Unternehmenskultur betrachtet. Die Geschäftsführung entscheidet in der Folge, ein Feedbacksystem mit acht Dimensionen einzuführen:

Loyalität nach innen und außen.

Präzise **Kommunikation** verbal und schriftlich. Konstruktive Kritik- und Feedbackfähigkeit.

Intrinsische **Motivation** zur Erfüllung der hohen Anforderungen von Kunden und Unternehmen.

Qualitäts- und Kundenverständnis mit umfassender Kenntnis über das betriebsinterne TQM-System und Teilhabe an Verbesserungsmaßnahmen.

Hohes **Arbeitspensum**, das den Anforderungen entspricht.

Arbeitsqualität unter Berücksichtigung von systematischer Fehlervermeidung und zeitnaher Fehlerbeseitigung.

Analytisches Verständnis über relevante technische und organisatorische Ursache-Wirkungszusammenhänge.

Fachliches Know-how über den aktuellen Stand der Technik.

Für die Führungskräfte wird ein vergleichbarer Feedbackmechanismus mit acht Dimensionen erstellt, der auf Erfüllung der Führungsverantwortlichkeiten abzielt.

Im Vorfeld der Mitarbeitergespräche werden alle Führungskräfte ausführlich in der Anwendung dieses Instruments geschult. Ein Personalentwicklungsgremium überprüft die Mitarbeiterbeurteilungen, bevor die Gespräche geführt werden, um die Einhaltung eines un-

ternehmensweit einheitlichen Standards zu gewährleisten.

Die Mitarbeiter werden auf diese neue Feedbackkultur sensibilisiert. Das strukturierte Feedback gibt den Mitarbeitern konkrete Rückmeldung über Ihre Leistungsfähigkeit und zeigt Möglichkeiten der weiteren Entwicklung auf. Ohne dieses Instrument würden diese Hilfestellungen entweder gar nicht oder nicht systematisch erfolgen. Das strukturierte und konstruktive Feedback soll so zu einer optimalen beruflichen Entfaltung beitragen und somit die Arbeitszufriedenheit erhöhen.

Aktive Weiterentwicklung

Die Anforderungen an die Beschäftigten steigen im Laufe der Zeit kontinuierlich an. Die technischen Möglichkeiten und die Erfordernisse der Kunden nehmen kontinuierlich zu. Das Lernen der Beschäftigten darf nicht mit Abschluss von Ausbildung oder Studium enden. Deshalb wird im Unternehmen die aktive und permanente Weiterentwicklung der persönlichen und fachlichen Kompetenzen eingeführt.

Diese beginnt mit einer einwöchigen Integrationsveranstaltung für alle neuen Mitarbeiter, in der diese das Unternehmen und die spezifischen Vorgehensweisen kennenlernen.

Danach erhält jeder Beschäftigte die Möglichkeit, mindestens einmal im Jahr einen externen Kurs zu besuchen. Dabei können fachliche oder auch persönliche Weiterentwicklungsthemen adressiert werden. Auch dieses Element ist verknüpft mit dem Feedbackmechanismus.

Daneben werden interne Weiterbildungsmaßnahmen initiiert, die auf die unternehmensspezifischen Prozesse und sonstigen *Total Quality Management*-(TQM-) Elemente fokussieren.

Kontinuierliche Verbesserung

Die technischen und organisatorischen Möglichkeiten für eine effiziente Betriebsorganisation entwickeln sich permanent weiter. Um im intensiver werdenden Wettbewerb bestehen zu können, müssen diese Möglichkeiten regelmäßig genutzt werden.

Deshalb werden im Unternehmen neun Schlüsselmethoden zur permanenten Steigerung von Produktivität und Qualität eingeführt, die an das *Toyota Production System* angelehnt sind:

Erweitertes *Just-in-time*-Konzept: Alle angeforderten Produkte und Leistungen in geforderter Menge und Qualität zu geforderter Termin am richtigen Ort bereitstellen

Flussprinzip: Kontinuierlicher Material- und Informationsfluss ohne Unterbrechungen.

Standardisierung: Vereinfachung und Standardisierung von Abläufen und Tätigkeiten.

Bestandsminimierung: Auf Rohstoff-, unfertige Teile- und Fertigteilager weitestgehend verzichten.

Sofortige Fehlererkennung und Fertigungsunterbrechung bei Eintreten einer Fertigungsstörung oder eines Qualitätsmangels.

Visualisierung von Zuständen und Fertigungsfortschritten.

Systematische Abweichungsanalyse: Systematische Erfassung und Analyse von Abweichungen bei Qualität, Menge, Zeit und Kosten.

Produkt- und Prozessdesign: Bereits während des Produkt- und Prozessdesigns auf eine spätere unterbrechungsfreie Fertigung achten.

Zulieferer integrieren: Die Zulieferer bei diesen Schlüsselmethoden zur permanenten

Steigerung von Produktivität und Qualität weitestgehend einbinden.

Diese Schlüsselemente werden nicht in einem einmaligen Kraftakt adressiert, sondern permanent in wiederkehrenden Workshops, an denen im Laufe der Zeit alle Beschäftigten teilnehmen.

Proaktive Problembewältigung

Die Handlungs- und Denkweise der Beschäftigten ist traditionell geprägt: Problembewusstsein steht im Vordergrund statt Lösungsorientierung.

Die Beschäftigten werden deshalb im Rahmen von TQM-Veranstaltungen und neue Mitarbeiter bei den Integrationsveranstaltungen auf wesentliche Kulturelemente für eine proaktive Problembewältigung sensibilisiert.

Fehlerkultur. Es sollen keine Anreize für das Vertuschen von Fehlern gesetzt werden. Vielmehr sollen Überlegungen zur Fehlervermeidung und im Falle ihres Auftretens zur Fehlerbeseitigung gefördert werden.

Wissenskultur. Der aktive Umgang mit individuellen Wissenslücken soll gefördert werden. Jeder Mitarbeiter wird verantwortlich gemacht, eigene Wissenslücken durch Recherche, Nachfragen bei Vorgesetzten und Kollegen zu schließen. Gegebenenfalls kann der Besuch einer Schulung vorgeschlagen werden.

Arbeitspensum. Bei Überlastung soll der Fokus auf eine schnellere und schlankere Vorgehensweise liegen, bevor mehr Ressourcen eingefordert werden.

Vorgesetzte richtig führen: Die Führungsverantwortung liegt bei den Vorgesetzten. Jeder Beschäftigte hat einen großen Einfluss darauf, dass die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung produktiv funktioniert. Hierzu gehören rechtzeitige Problemlösungen, bevor diese zu Kri-

sen anwachsen, ein gutes Beziehungsmanagement, den Vorgesetzten als Kunden verstehen und bei unüberwindbaren Problemen eine Vertrauensperson kontaktieren.

Präzision und Geschwindigkeit: Eine genaue und zügige Arbeitsweise ist eine anspruchsvolle Aufgabe, deren Erfüllung permanent eingefordert wird. Neue Mitarbeiter werden darauf sensibilisiert, zunächst präzise zu arbeiten und anschließend die Geschwindigkeit maßvoll zu steigern.

Projektmanagement: Neben dem Tagesgeschäft sind manche Mitarbeiter in zusätzlichen Projekten zur Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen eingebunden. Die Mitarbeiter sollen den Projektmanager als zusätzlichen temporären Vorgesetzten verstehen. Ein projektbezogenes Leistungsfeedback geht adäquat in die regelmäßige Leistungsbeurteilung ein.

Disziplin und Kreativität: Im operativen Tagesgeschäft wird Disziplin bei der Einhaltung der Standards eingefordert. Kreativität ist gefragt bei der Weiterentwicklung dieser Standards zur Steigerung von Produktivität und Qualität.

Diese Aspekte einer proaktiven Problemlösungskultur lassen sich nicht „über Nacht“ einführen. Permanentes Einfordern durch die Vorgesetzten in Verbindung mit den anderen hier genannten Eckpfeilern einer modernen Unternehmenskultur sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung.

Ergebnisse

Die erfolgreiche Einführung einer modernen Unternehmenskultur mit den sechs Eckpfeilern schafft eine Grundlage für ein prosperierendes Unternehmen. In diesem Praxisbeispiel konnte das Unternehmen den Umsatz organisch innerhalb von sechs Jahren verdoppeln.

Zahlreiche Beschäftigte haben die beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten, die ihnen durch die moderne Unternehmenskultur geboten werden, erkannt. Viele weitere Beschäftigte haben die Veränderung akzeptiert, ohne jedoch eine große Begeisterung zu spüren, was für die erfolgreiche Umsetzung jedoch unkritisch war. Ein verbleibender Rest hat zunächst gegen die Veränderungen opponiert, konnte zum Teil im Laufe des Veränderungsprozesses aber noch überzeugt werden. Von einem kleinen Teil der Beschäftigten hat sich das Unternehmen im Verlauf getrennt.

Matthias Wendler

Matthias Wendler ist Geschäftsführer der Orglinea Managementberatung Stuttgart.

Direkter Kontakt: wendler.matthias@orglinea.com

März 2012

© Orglinea Managementberatung
Stuttgart GmbH, alle Rechte vorbehalten

Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. und im BDU-Forum Baden-Württemberg



www.orglinea.com