

# Die sechs Eckpfeiler einer modernen Unternehmenskultur

---

*Kulturwandel bei einem mittelständischen Industrieunternehmen*

## Executive Summary

Strukturen – organisatorische, kommunikative und kulturelle – in mittelständischen Unternehmen sind oftmals historisch geprägt und situativ gewachsen. Werden diese nicht aktiv auf die aktuellen und künftig zu erwartenden Erfordernisse angepasst, laufen diese Unternehmen Gefahr, ihre Wettbewerbsposition sukzessive zu verlieren und große Chancen in der Zukunft zu verpassen.

In diesem Praxisbericht zeigen wir, wie die neuinstallierte Geschäftsführung in einem mittelständischen Industriebetrieb eine moderne Unternehmenskultur als wichtigen Differentiator im Wettbewerb erkannte und erfolgreich umsetzte.

Wesentliche Elemente dabei waren eine leistungsgerechte Vergütungsstruktur, adäquate Karriereperspektiven, die Implementierung von Feedbackmechanismen im gesamten Unternehmen über alle Hierarchieebenen hinweg mit der aktiven Weiterentwicklung aller Beschäftigten und die Integration in ein Programm zur kontinuierlichen Verbesserung von Qualität und Produktivität. Eine erfolgreiche Umsetzung gelang dabei nicht „über Nacht“. Vielmehr handelte es sich um einen Transformationsprozess, in dem auch weiche Faktoren berücksichtigt wurden und der permanente Aufmerksamkeit und gelegentliche Feinjustierungen verlangte.

ORGLINEA ■ ■ ■



## Ausgangslage

Das mittelständische Industrieunternehmen mit einem Standort in Süddeutschland hatte etwa 150 Beschäftigte und war ein Hersteller hochpräziser Spritzgießwerkzeuge und Kunststoffteile.

Im gesamten Unternehmen bestanden historisch gewachsene Strukturen. Die meisten Beschäftigten waren seit vielen Jahren an Bord, verfügten aber oftmals nicht über das notwendige Know-how und vielfach nicht über die erforderliche Ausbildung für die Erledigung der zunehmend anspruchsvolleren Aufgaben. Es bestand keine zweite oder gar dritte Führungsebene – und damit auch keine entsprechenden Entwicklungsperspektiven für die Beschäftigten.

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

## Die sechs Eckpfeiler einer modernen Unternehmenskultur

Da das Unternehmen nicht über proprietäre Produkte oder Verfahren verfügte, kamen der Unternehmenskultur und dem Personalmanagement eine entscheidende Bedeutung zu für die Produktionseffizienz – und ihrer Steigerung im Zeitablauf – und damit der Position im ausgesprochen kompetitiven Wettbewerbsumfeld. Die Geschäftsführung entschied sich daher, eine moderne Unternehmenskultur einzuführen, die diesen Erfordernissen gerecht werden sollte. Dabei hatte sie sechs Eckpfeiler identifiziert:

- Leistungsgerechte Vergütung
- Langfristige Karriereperspektiven
- Systematisches Feedback
- Aktive Weiterentwicklung
- Kontinuierliche Verbesserung
- Proaktive Problembewältigung

Diese Elemente sollten zügig eingeführt und anschließend, auch im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung, im Laufe der Zeit verfeinert werden.

### Leistungsgerechte Vergütung

In den historisch gewachsenen Strukturen war Sympathie der alten Geschäftsführer-Gesellschafter entscheidend für die Höhe der Entlohnung. Zusatzleistungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld wurden unabhängig von der individuellen oder betrieblichen Leistung ausgezahlt. Ziele wurden nicht definiert, die Überprüfung einer Zielerreichung war unmöglich. Diese Art der Entlohnung wurde von vielen Beschäftigten, insbesondere den Leistungsträgern, zunehmend als ungerecht empfunden. Eine positive Anreizwirkung fehlte.

Das neue Vergütungssystem sollte deshalb fünf wesentliche Bestandteile beinhalten und damit die Unzulänglichkeiten der bisherigen Entlohnung überwinden:

**Monatliche Grundvergütung**, die das individuellen Know-how und Leistungsvermögen auf unterschiedlichen, aber unternehmensweit vergleichbaren Stufen widerspiegelte.

**Monatliche Leistungszulage** auf Basis der individuellen Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Die Leistungszulage wurde so ausgestaltet, dass Leistungen besonders honoriert wurden, wenn diese deutlich über das zu Erwartende hinausgingen.

**Schichtzulagen und Überstundenvergütung** einheitlich im gesamten Unternehmen für alle Beschäftigte bis einschließlich dritte Führungsebene (Teamleiter).

**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 abhing. Über die betriebliche Komponente wurden die Setzung strategischer Ziele sowie eine Abfederung konjunktureller Schwankungen auf der Personalkostenseite möglich.

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

Das Vergütungssystem wurde direkt mit dem parallel eingeführten Karrieresystem und Feedbackmechanismus – regelmäßige Mitarbeitergespräche der Vorgesetzten mit ihren Teammitgliedern in mindestens jährlichem Turnus – verknüpft.

Für neu einzustellende Beschäftigte konnte dieses moderne Entlohnungssystem direkt umgesetzt werden. Vorlagen für Standardarbeitsverträge wurden, nach arbeitsrechtlicher Rücksprache, angepasst und die Rekrutierungsunterlagen entsprechend aktualisiert.

Die bestehenden Beschäftigungsverhältnisse wurden sorgsam in die neue Struktur überführt. Dabei wurde für bestehende Grundgehälter und Leistungszulagen ein Bestandsschutz gewährt, der sicherstellte, dass keine Beschäftigten gegenüber der Ausgangslage schlechter gestellt werden würden. Künftige Lohn- und Gehaltssteigerungen wurden jedoch mit dem Bestandsschutz verrechnet. Die Umwandlung der fixen Urlaubs- und Weihnachtsgeldzahlungen in einen variablen Bonus erforderte eine zielorientierte Kommunikation mit den Beschäftigten und ihren Vertretern. Die grundsätzliche Erreichbarkeit der Ziele war dabei ein wichtiger Aspekt.

## Langfristige Karriereperspektiven

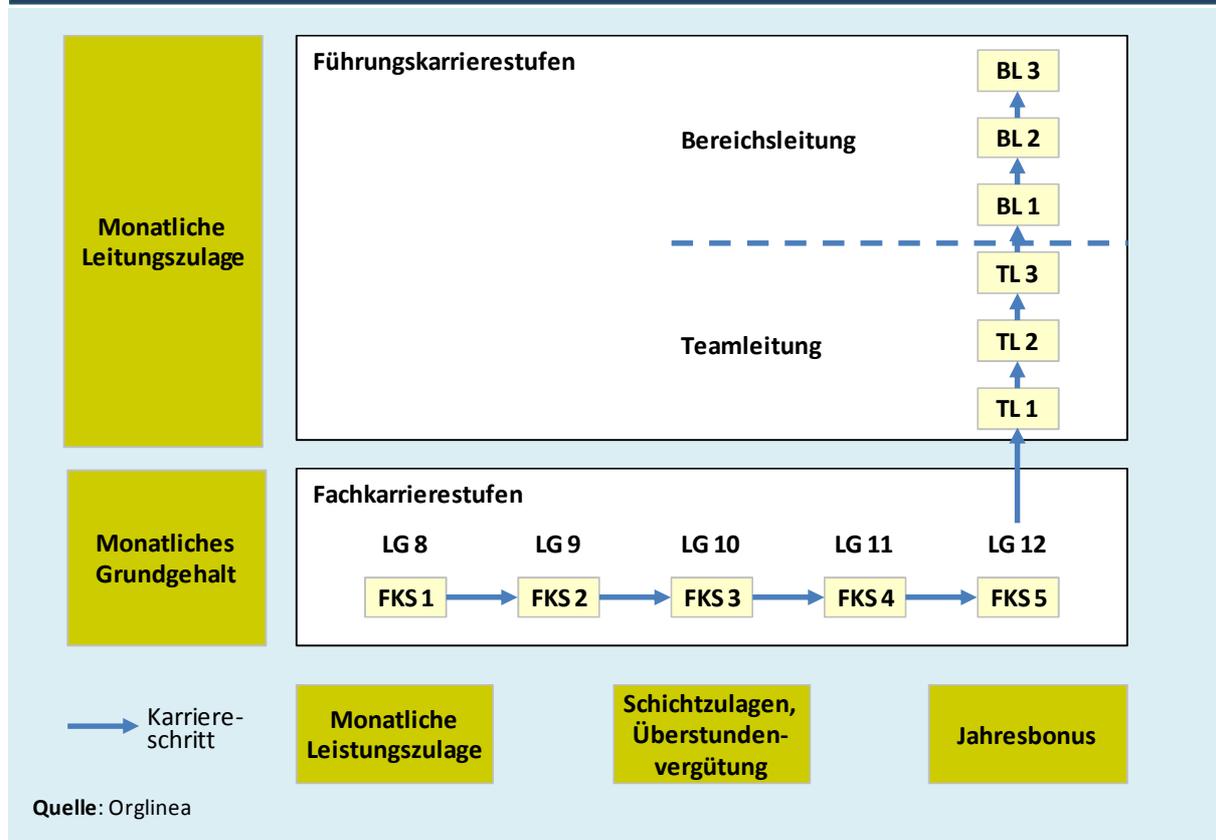
Das neue Karrieresystem sollte eine Weiterentwicklungsperspektive für alle Beschäftigte aufzeigen. Beginnend mit einer Fachkarriere mit insgesamt fünf Stufen und gegebenenfalls bis hin zu einer Führungskarriere auf Ebene Bereichsleitung. Dabei sollten den Beschäftigten nicht nur Möglichkeiten offeriert, sondern sie sollten auch aktiv in ihrer Karriereentwicklung durch ihre Vorgesetzten unterstützt werden.

Hierzu wurden zunächst die obersten fünf Lohngruppen 8 bis 12, in Anlehnung an den Tarifvertrag, die fünf fachlichen Karrierestufen (FKS 1 bis FKS 5) zugeordnet. Dabei war im optimalen Fall der Sprung von einer fachlichen Karrierestufe auf die nächsthöhere nach zwei Jahren möglich. Diese Systematik wurde im gesamten Unternehmen sowohl für die technischen als auch kaufmännischen und logistischen Bereiche einheitlich umgesetzt (vgl. Abbildung 1).

An diese fachliche Karriereentwicklung schloss sich – bei entsprechender Eignung und Interesse – eine mögliche Führungskarriere an. Diese begann als Teamleiter (TL) auf der dritten Führungsebene und konnte bis zur Bereichsleiterverantwortung (BL) auf der zweiten Ebene reichen. Beide Führungsebenen wurden wiederum in jeweils drei Führungskarrierestufen untergliedert.

Diese Karriereperspektiven wurden eng verzahnt mit einem Feedbackmechanismus für die Beschäftigten.

**Abbildung 1: Die Verzahnung von leistungsgerechter Entlohnung und langfristiger Karriereperspektive**



## Systematisches Feedback

Mit dem systematischen Feedback sollte ein Mechanismus geschaffen werden, mit dem allen Beschäftigten individuell, regelmäßig, strukturiert und fair Rückmeldung über die erbrachte Leistung gegeben werden sollte. Dabei sollten positive Verhaltensweisen gestärkt und, bei verbesserungswürdigen Entwicklungen, Verhaltensänderungen angestoßen werden.

Außerdem sollte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgezeigt werden, wie und wann voraussichtlich der nächste Karriereschritt erfolgen könnte. Deshalb wurde das Mitarbeiterfeedback verknüpft mit dem Karrieresystem und der individuellen Weiterentwicklung. Zusätzlich sollten in diesen Feedbackgesprächen die kontinuierliche Entwicklung und proaktiven Problemlösung thematisiert werden, wodurch sich ein konsistentes Gesamtsystem ergeben sollte.

Mit diesen Anforderungen hatte die neue Geschäftsführung ein modernes Feedbacksystem mit insgesamt acht Dimensionen für alle Beschäftigten eingeführt:

**Loyalität** nach innen und außen.

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

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

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

**Arbeitspensum**, das den (hohen) 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 im eigenen Arbeitsbereich.

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

Diese Mitarbeiterbeurteilungen waren Grundlage zur Festlegung von Leistungsprämien, Personalentwicklungsmaßnahmen und die Terminierung möglicher nächster Karriereschritte.

Im Vorfeld der Mitarbeitergespräche wurden alle Führungskräfte ausführlich in der Anwendung dieses Instruments geschult. Ein Personalentwicklungsgremium überprüfte die Mitarbeiterbeurteilungen, bevor die Gespräche geführt wurden, um die Einhaltung unternehmensweit einheitlicher Standards zu gewährleisten.

Die Beschäftigten wurden auf die neue Feedbackkultur sensibilisiert. Diese ermöglichte konkrete Rückmeldungen über die erbrachten Leistungen und zeigte individuelle Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung auf. Dies verbesserte insgesamt deutlich die beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten und die Arbeitszufriedenheit.

## Aktive Weiterentwicklung

In einer globalisierten Welt mit einem hohen technischen Fortschritt und permanent zunehmenden Erfordernisse der Kunden steigen auch kontinuierlich die Anforderungen an die Beschäftigten. Das Lernen darf mit Beendigung von Ausbildung und Studium nicht enden. Deshalb hatte die Geschäftsführungen ein Programm zur permanenten Weiterentwicklung von persönlichen und fachlichen Kompetenzen der Beschäftigten initiiert.

Dieses Weiterentwicklungsprogramm begann mit einer einwöchigen Integrationsveranstaltung für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in der diese das Unternehmen und die spezifischen Vorgehensweisen kennenlernten. Danach erhielt jeder Beschäftigte die Möglichkeit, mindestens einmal im Jahr eine externe Weiterbildungsveranstaltung zu besuchen. Dabei konnten fachliche oder auch persönliche Weiterentwicklungsthemen adressiert werden. Dieses Elements der Unternehmenskultur basierte hauptsächlich auf dem Feedbackmechanismus und dem Mitarbeiterbeurteilungsgespräch.

Daneben wurden interne Weiterbildungsmaßnahmen lanciert, die auf die unternehmensspezifischen Prozesse und *Total Quality Management*-(TQM-) Elemente fokussierten und so eine Verknüpfung mit der permanenten Verbesserung von Produktivität und Qualität schufen.

## Kontinuierliche Verbesserung

Die technischen und organisatorischen Möglichkeiten für eine effiziente Betriebsorganisation entwickeln sich permanent weiter. Die Geschäftsführung hatte erkannt, dass diese intensiver werden. Den Wettbewerb regelmäßig genutzt und umgesetzt werden mussten. Deshalb hatte sie ein Programm mit neun Schlüsselmethoden zur permanenten Steigerung von Produktivität und Qualität eingeführt, das eng an das *Toyota Production System* angelehnt war:

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

**Flussprinzip:** Kontinuierlicher Material- und Informationsfluss ohne Unterbrechungen.

**Standardisierung:** Vereinfachung und Standardisierung von Abläufen und Betriebsmitteln.

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

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

**Visualisierung** von Zuständen, Fertigungsfortschritten und möglichen Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Zuständen.

**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 wurden in regelmäßigen wiederkehrenden Workshops geschult, an denen im Laufe der Zeit alle Beschäftigten teilnahmen.

## Proaktive Problembewältigung

Zu Beginn waren die Handlungs- und Denkweise der Beschäftigten eher traditionell geprägt. Auftretende Probleme wurden oftmals ignoriert und nur in wenigen Fällen tatsächlich problemorientiert diskutiert. Nur selten stand eine echte Lösungsorientierung im Vordergrund. Deshalb sollten alle Beschäftigte im Rahmen von TQM-Veranstaltungen und Integrationsveranstaltungen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die wesentlichen Kulturelemente für eine proaktive Problembewältigung sensibilisiert werden:

**Fehlerkultur.** Keine Anreize für das Vertuschen von Fehlern. Stattdessen Förderung von Überlegungen zur Fehlervermeidung und Fehlerbeseitigung.

**Wissenskultur.** Förderung des aktiven Umgangs mit individuellen Wissenslücken. Verantwortung eines jeden Mitarbeiters, eigene Wissenslücken durch Recherche, Nachfragen bei Vorgesetzten und Kollegen zu schließen. Gegebenenfalls Teilnahme an einer externen Schulungsveranstaltung.

**Arbeitspensum.** Bei Überlastung soll der Fokus zunächst auf den Möglichkeiten für eine schnellere und schlankere Vorgehensweise liegen, bevor mehr Ressourcen eingesetzt werden.

**Vorgesetzte richtig führen:** Die Führungsverantwortung liegt bei den Vorgesetzten. Jeder Beschäftigte hat jedoch einen großen Einfluss darauf, dass die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung gut funktioniert. Hierzu gehören rechtzeitige Problemlösungen, bevor Probleme zu Krisen anwachsen, ein gutes Beziehungsmanagement, in dem der Vorgesetzten als erster Kunde verstanden wird, und die Kontaktierung einer Vertrauensperson bei unüberwindbar scheinenden Problemen mit dem Vorgesetzten.

**Präzision und Geschwindigkeit:** Eine genaue und zügige Arbeitsweise sind anspruchsvolle Anforderungen, deren Erfüllung permanent eingefordert wird.

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

**Disziplin und Kreativität:** Einhaltung von Standards im operativen Tagesgeschäft und Kreativität bei der Weiterentwicklung dieser Standards zur Steigerung von Produktivität und Qualität.

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

## Ergebnisse

Die erfolgreiche Einführung einer modernen Unternehmenskultur mit den sechs Eckpfeilern kann die Grundlage für ein prosperierendes Unternehmen schaffen. In diesem Praxisbeispiel konnte der mittelständische Industriebetrieb Umsatz und Personalproduktivität über einen langen Zeitraum um jährlich mehr als 10 % steigern.

Viele Beschäftigte im Unternehmen hatten die neuen beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten, die ihnen durch die moderne Unternehmenskultur geboten wurden, erkannt und den Kulturwandel positiv begleitet. Andere wiederum haben die Veränderung akzeptiert, ohne diese jedoch aktiv zu unterstützen, was für die erfolgreiche Umsetzung letztlich unkritisch war. Nur ein kleiner Rest der Belegschaft wollte die Veränderungen nicht akzeptieren, von dem Teil jedoch noch im Laufe des Veränderungsprozesses überzeugt werden konnte.

## Autor

Matthias Wendler, Geschäftsführer Orglinea Managementberatung Stuttgart GmbH,  
wendler.matthias@orglinea.com

© 2015, Orglinea GmbH, alle Rechte vorbehalten

## Über Orglinea

**Org** [für Organisation] und **linea** [*lat. lineo* für ins Lot bringen]: Die Orglinea ist ein spezialisiertes, erfolgreiches Beratungshaus für mittelständische Unternehmen. Mit dem Anspruch, moderne und umsetzungsorientierte betriebswirtschaftliche Beratung für Entscheider im Mittelstand zu erbringen. Auf Augenhöhe. Seit 2003. Getreu unseres Mottos: "Unternehmerischer Erfolg ist eine Frage der Konsequenz und nicht der Branche". In den Feldern Finance, Organisation und Benchmarking.

[www.orglinea.com](http://www.orglinea.com)

