

Michael Baumann – Albert Ritter – Achim Schulte – Stefanie Weimer

# **Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk**

**Erfolgreiche Praxisbeispiele**



**innovative arbeitsgestaltung  
in handwerksbetrieben**

Veröffentlichung eines im Rahmen des  
Bundesministeriums für Bildung und Forschung geförderten Projektes  
(01HV0013)

Institut für Technik der Betriebsführung





## Vorwort

Das Handwerk sieht sich derzeit besonders gravierenden Veränderungstendenzen ausgesetzt. Zu nennen sind u. a.: Der generelle Strukturwandel in der Arbeitswelt, die Änderung der Handwerksordnung, die zunehmend anspruchsvoller werdenden und besser informierte Kunden oder etwa das verstärkte Eindringen von Großunternehmen bzw. deren konzernabhängigen "handwerklichen" Ableger in die angestammten Geschäftsfelder des Handwerks. Das erfolgreiche Reagieren auf diese Entwicklungen verlangt von den Handwerksunternehmen Veränderungen in vielen Bereichen. Faktoren wie unternehmerische Flexibilität und Innovationsfähigkeit einerseits und die individuelle Qualifikation, Motivation und Kreativität der Beschäftigten andererseits gewinnen für die erfolgreiche Bewältigung dieses tief greifenden Strukturwandels zunehmend an Bedeutung. Erforderlich sind vor allem ganzheitliche Innovations- und Veränderungsprozesse.

Diese Herausforderungen sind von Handwerksunternehmen aufgrund ihrer spezifischen Struktur (geringe Unternehmensgröße, Konzentration fast aller Führungsaufgaben auf die Person des Unternehmers) mit den bisher gängigen Konzepten von Arbeitsgestaltung, Unternehmensorganisation und Führung kaum zu bewältigen. Fraglich ist auf der anderen Seite, ob die in mittleren und größeren Unternehmen praktizierten Strategien und Konzepte innovativer Arbeitsgestaltung in gleicher Weise auf Handwerksbetriebe übertragbar sind. Das Handwerk steht hier also vor der Aufgabe, eigene Wege zu gehen und eigene Prioritäten zu setzen.

Diesen Anforderungen steht die Tatsache gegenüber, dass in den meisten Handwerksbetrieben das Wissen über innovative Maßnahmen der Arbeitsgestaltung eher gering entwickelt ist und Erfahrungen mit der betrieblichen Implementierung ganzheitlicher Innovationsprozesse weitgehend fehlen, obwohl entsprechende Ansätze in den letzten Jahren in erheblichem Umfang – auch bei Handwerksbetrieben – gefördert wurden, nicht zuletzt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Diese Ausgangssituation bildete den Hintergrund für das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzepts „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ geförderte Forschungsvorhaben „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“<sup>1</sup>. Ziel des Forschungsvorhabens war es, auf Basis einer Bestandsaufnahme und Analyse erfolgreicher Veränderungen der Ar-

---

<sup>1</sup> vertreten durch den Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Förderkennzeichen: 01HV0013

beitsgestaltung in Handwerksbetrieben Handlungsoptionen, Erfolgsfaktoren und Instrumente für die Gestaltung erforderlicher Veränderungsprozesse heraus zu arbeiten, sowie relevante Forschungsfelder zu identifizieren.

Das Forschungsvorhaben erstreckte sich auf einen Zeitraum von September 2000 bis Juni 2002. An seiner Durchführung waren drei Forschungsinstitutionen beteiligt:

- Institut für Technik der Betriebsführung (itb),  
Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e.V.,  
Karlsruhe  
Achim Schulte, Michael Baumann



- Institut für  
Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.,  
ISF-München  
Dr. Stefanie Weimer



- Dr. Albert Ritter – Forschung • Beratung • Training (FBT)  
Otterberg  
Dr. Albert Ritter



Im vorliegenden Ergebnisband werden insgesamt fünfzehn, aus dem Fundus der im Zuge der Forschungsarbeiten analysierten Unternehmensfälle ausgewählte „Beispiele guter Praxis“ innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk vorgestellt und hinsichtlich ihrer Erfolgsvoraussetzungen, ihres Ablaufs und ihrer Ergebnisse beschrieben und analysiert. Auch wenn die beschriebenen Fälle jeweils im Kontext ihrer spezifischen Unternehmenssituation, der Historie des betreffenden Unternehmens, der Situation der Handwerksbranchen und der jeweiligen besonderen regionalen Ausgangsbedingungen auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt zu sehen sind und damit sicher nicht direkt übertragbar sein dürften, können und sollen sie jedoch Betriebsinhabern aus dem Handwerk, die entsprechende Innovationen in ihrem Unternehmen anstoßen wollen, praktische Anregungen bieten.

Diese Veröffentlichung ergänzt damit einen – ebenfalls im Rahmen dieses Forschungsvorhabens erstellten – Handlungsleitfaden, mit dem das Vorgehen bei der Implementierung umfassender arbeitsgestalterischer Maßnahmen im Handwerksbetrieb praktisch unterstützt werden soll.<sup>1</sup> Eine dritte Publikation richtet sich primär

---

<sup>1</sup> Baumann, M.; Schulte, A.: Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Leitfaden zur Vorgehensweise für Handwerksunternehmen. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 2002

an die Handwerksorganisationen und an die interessierte Wissenschaft, indem sie die Projektergebnisse bilanzierend und aggregiert aufzeigt und den sich daraus ergebenden Handlungs- und Forschungsbedarf ableitet.

Die vorliegende Sammlung erfolgreicher Praxisbeispiele innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk wäre ohne die Offenheit und Gesprächsbereitschaft der Handwerksunternehmer, in deren Betrieben wir ausführliche Gespräche führen konnten, und ihre Bereitschaft, im Rahmen dieser Veröffentlichung ihre betrieblichen Erfahrungen auch anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen, nicht möglich gewesen. Unser besonderer Dank gilt daher:

- Herrn Alexander Apian-Bennewitz, Augenoptikbetrieb Bennewitz, Annaberg-Buchholz
- Herrn Thorsten Dörre, Dörre-Galvotechnik, Dortmund
- Herrn Hubert Gassenschmidt, Gassenschmidt Orthopädie, Baden-Baden
- Herrn Gerhard Gruber, GRUBER Innenausbau-Holzbau GmbH, Rötze
- Herrn Joachim Kreuz, bad & heizung Kreuz GmbH, Schallstadt
- Herrn Alfred Schiller, Schiller Zahntechnik GmbH, Salzgitter-Bad
- Frau Birgit Wehrhahn, Klimatherm GmbH & Co. KG Hannover
- Herrn Hartmut Lempp, Freie Holzwerkstatt GmbH, Freiburg
- Herrn Jochen Carls, Trio Hair & Company, Hannover
- Herrn Ludger und Frau Carola Freese, Fleischerei Freese, Visbek
- Herrn Peter Glodowski, Meel GmbH, Karlsruhe
- Herrn Rainer Knoll, Öko-Bäckerei „Backstube“, Bremen
- Herrn Patrik Lalk, Lalk – die Malermeister GmbH, Burgwedel
- Frau Cornelia Steiner-Lorenz, Steiner-Lorenz-Couture, Menden
- Herrn Toni Werner, Schreinerei Werner AG, Laufach

Unser Dank gilt aber auch den zahlreichen weiteren Handwerksunternehmern, die sich für Expertengespräche zur Verfügung gestellt haben. Auch wenn ihre Unternehmensbeispiele angesichts der Notwendigkeit einer zahlenmäßigen Beschränkung nicht Eingang in die vorliegende Sammlung gefunden haben, konnten uns ihre Fallbeispiele und Einschätzungen doch wertvolle Anregungen vermitteln und in die Ergebnisse dieses Forschungsvorhabens einfließen.

Karlsruhe, München und Otterberg im Oktober 2003

Michael Baumann, Albert Ritter, Achim Schulte und Stefanie Weimer

## Inhalt

1	Innovative Arbeitsgestaltung – eine zentrale Herausforderung für die Zukunft des Handwerks.....	7
2	Intention der Darstellung von Beispielen guter Praxis.....	15
3	Erfolgreiche Praxisbeispiele im Handwerk.....	17
3.1	Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Die kleine Aktiengesellschaft im Handwerk: Die Schreinerei Werner AG.....	23
3.2	Gesunde Mitarbeiter – gesunder Betrieb: Innovative Arbeitsgestaltung bei Gassenschmidt Orthopädie .....	37
3.3	Konsequente Kundenorientierung durch Kundenteams: Die Schiller-Zahntechnik GmbH.....	53
3.4	Prozessketten bei der Auftragsbearbeitung über die Online-Plattform „bennewitz.com“ .....	65
3.5	Erfolgreich mit ausgezeichnetem Internetauftritt und Online-Shop: Die Fleischerei Freese.....	77
3.6	Einsatz moderner Informationstechnik im Schneiderhandwerk: Steiner-Lorenz-Couture .....	91
3.7	Flexible Arbeitszeit bei der Klimatherm-Gesellschaft mbH & Co. KG.....	99
3.8	Mit neuer Technik zu mehr Gesundheitsschutz und günstigeren Arbeitszeiten: Die Öko-Bäckerei „Backstube“ .....	107
3.9	Vorausschauende Personalentwicklung und E-Learning in einem Galvanik-Unternehmen: Die Dörre-Galvanotechnik GmbH .....	117
3.10	Personalentwicklung und -bindung bei der Trio Hair & Company ....	125
3.11	Mitarbeitereinbezug und Ausbildungskonzept: Die Junior AG bei der Firma Meel GmbH.....	133
3.12	Erfolgreich trotz wirtschaftlich schwieriger Zeiten im Baugewerbe – die innovativen Gestaltungsstrategien der Firmengruppe Gruber ...	139

3.13	Freie Holzwerkstatt: familienfreundlich, innovativ und Kooperationspartner einer „virtuellen Schreinerei“ .....	153
3.14	Erfolgreich gewerkeübergreifend kooperieren: Das Malerunternehmen Lalk und die Kooperation „die meisterhandwerker GmbH“ .....	169
3.15	Innovative Gestaltungsstrategien und -maßnahmen zur zukunftsorientierten Ausrichtung der bad & heizung Kreuz GmbH... ..	179
4	Erfolgreiche innovative Veränderungsstrategien in Handwerksbetrieben – Fazit aus den Beispielen guter Praxis .....	197
	Literatur .....	203

## **1 Innovative Arbeitsgestaltung – eine zentrale Herausforderung für die Zukunft des Handwerks**

*Stefanie Weimer*

Das Handwerk als einer der – trotz relativer Beschäftigungsverluste in den letzten Jahren – arbeitsmarktpolitisch nach wie vor bedeutsamsten Wirtschaftsbereiche sieht sich derzeit einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Hier sind zum einen vom Markt ausgehende neue Anforderungen zu nennen: verschärfte Wettbewerbsbedingungen, z. B. durch das Eindringen handwerksexterner Wettbewerber in traditionelle Märkte des Handwerks, die Notwendigkeit zu mehr Kundenorientierung und Dienstleistungsintensität, zu verstärkter betriebs- und gewerkeübergreifender Kooperation und zur Integration neuer IuK-Technologien in fast alle Geschäftsbereiche. Hinzu kommen neue Anforderungen, die aus Veränderungen im politischen und gesellschaftlichen Umfeld des Handwerks erwachsen, z. B. durch neue EU-Gesetzgebungen, die z. B. die Finanzierungsbedingungen des Handwerks gravierend tangieren. Globale gesellschaftliche Trends wie der Wandel der Werthaltung und Ansprüche der Beschäftigten an Arbeit und Berufstätigkeit und nicht zuletzt die demographische Entwicklung – die mit einer quantitativen Abnahme und Alterung der Bevölkerung und des Erwerbspersonenpotenzials verbunden sein wird – werden zudem die Rahmenbedingungen des Handwerks bei der Versorgung mit Arbeitskräften grundlegend wandeln.

Diese neuen Herausforderungen erfordern auch ein Umdenken bei der innerbetrieblichen Organisation im Handwerk. Dass das Handwerk, um den sich verändernden externen Anforderungen begegnen zu können, auch seine innerbetrieblichen Strukturen, seine Formen von Organisation, Personalführung und Arbeitsgestaltung weiterentwickeln muss, ist eine von vielen Experten aus dem Handwerk geteilte Einschätzung.<sup>1</sup> Neue Konzepte der Arbeitsgestaltung sind erforderlich in Bezug auf die Organisation der betrieblichen Abläufe, auf die Gestaltung von Ergonomie und Arbeitsumfeld, auf die Gestaltung von Arbeitszeit, Lohn, Qualifizierung und nicht zuletzt in Bezug auf die Praxis der Personalführung: denn ange-

---

<sup>1</sup> Siehe dazu die Ergebnisse einer im Rahmen des Forschungsvorhabens durchgeführten Expertenbefragung im Handwerk: Weimer, S.; Schütt, P.; Mendijs, H. G.: Strukturwandel und innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk vor dem Hintergrund des demographischen Umbruchs, München 2002 und Mendijs, H. G.; Schütt, P.: Expertenbefragung im Handwerk. Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung der demographischen Herausforderung, November 2002, [www.isf-muenchen.de/iah/iah\\_index.htm](http://www.isf-muenchen.de/iah/iah_index.htm).

sichts komplexer werdender Anforderungen wird sich auch das Handwerk in Zukunft stärker um die Motivierung und Ausschöpfung der Fähigkeiten und kreativen Potenziale seiner Mitarbeiter bemühen müssen.

Was heißt „innovative Arbeitsgestaltung“ im Handwerk? Fest steht, dass es hier nicht um die bruchlose Übertragung von an großbetrieblichen Anforderungen und Möglichkeiten orientierten Ansätzen gehen kann. Viele der aus der Großindustrie bekannten und dort viel diskutierten Konzepte innovativer Arbeitsgestaltung, die z. B. mit Begriffen wie Gruppenarbeit, Qualitätszirkel oder Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) umschrieben werden, sind in dieser Form auf Handwerks- und Kleinbetriebe nicht in gleicher Weise übertragbar, sei es, weil sie angesichts der geringen Betriebsgröße nicht praktikabel, zu formalisiert und zu aufwendig wären, sei es, weil die Ausgangsbedingungen der Arbeit, z. B. was den Grad der Arbeitszerlegung betrifft, dort ganz andere sind. Hinzu kommt, dass sich manche, für Großbetriebe sinnvolle Ansätze innovativer Arbeitsgestaltung, wie z. B. der unter dem Schlagwort Lean Production diskutierte Abbau von Hierarchien und Managementstrukturen, im Handwerk mit seinen wenig ausdifferenzierten Strukturen ganz anders darstellen. Hier kann im Gegenteil der Einzug einer zusätzlichen Führungsebene und die Schaffung differenzierterer funktionaler Strukturen unter dem Aspekt der Delegation, des Abbaus der Konzentration aller Führungsaufgaben auf den Unternehmer und der Eröffnung von Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven für qualifizierte Mitarbeiter eine arbeitsgestalterisch sinnvolle Maßnahme darstellen. Umgekehrt zeigen nicht zuletzt einige der vorgestellten Beispiele „guter Praxis“, dass Organisationsmodelle, die man gemeinhin nur mit Großbetrieben verbindet, wie die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft und konsequentes Outsourcing auch für das Handwerk fruchtbar gemacht werden können – mit positiven Folgen für die Arbeitsgestaltung.

Was sind die wichtigsten Handlungsfelder innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk? Klassische Felder der Arbeitsgestaltung werden im Handwerk nach wie vor der Abbau von Arbeitsbelastungen durch ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und der Abbau von Arbeitsumgebungsbelastungen sein. Auf diesem Feld besteht im Handwerk noch erheblicher Gestaltungsbedarf. So gehen die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens befragten Experten aus dem Handwerk mehrheitlich davon aus, dass auch in Zukunft körperliche Arbeitsbelastungen im Handwerk einen hohen Stellenwert behalten werden, im Bereich der psychischen Belastungsfaktoren erwarten sie sogar eine Zunahme. Auch für den nach wie vor ungebrochenen Trend zur Abwanderung ausgebildeter Fachkräfte aus dem Handwerk spielt neben anderen Motiven die Tatsache, dass Arbeit im Handwerk in vielen Bereichen als körperlich belastend empfunden wird, eine große Rolle. Nicht zuletzt wird von der demographischen Entwicklung ein stärkerer Druck auf die Verbesserung der

Arbeitsqualität ausgehen, denn auch Handwerksbetriebe werden in Zukunft mit im Durchschnitt deutlich älteren Belegschaften konfrontiert sein und eine Vielzahl von Tätigkeiten, die derzeit von jüngeren Arbeitskräften ausgeübt werden, müssen mit älteren Beschäftigten bewältigt werden. Nur wenn es dem Handwerk gelingt, seine Arbeitsplätze auch in dem Sinne „nachhaltig“ zu gestalten, dass sie auch von älteren Mitarbeitern bis zum Erreichen der regulären Altersgrenze ausgefüllt werden können, wird es auch in Zeiten knapper werdenden Arbeitskräftenachwuchses über ausreichend Fachkräfte verfügen und das Erfahrungspotenzial seiner älteren Beschäftigten nutzen können.

Steigende Anforderungen an Flexibilität, Kundenorientierung und Service erfordern auch im Handwerk eine Anpassung der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation. In nicht wenigen Handwerksbetrieben fehlt es schon an einer klaren Regelung von Zuständigkeiten und an Transparenz über die wichtigsten kostenrelevanten betrieblichen Abläufe. Den Einstieg in einen betrieblichen Organisationsentwicklungsprozess bildet idealerweise die strategische Ausrichtung des Unternehmens: die Bestimmung der eigenen Marktposition, die Definition von Kernkompetenz und die Festlegung mittel- und langfristiger Unternehmensziele. Die Erstellung eines Unternehmensprofils bildet quasi die Folie, an der sich Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltungslösungen ausrichten müssen. Nicht zuletzt die in vielen Handwerksbetrieben anzutreffende Zentralisierung aller wichtigen Unternehmensfunktionen in der Person des Unternehmers verhindert die notwendige Entlastung handwerklicher Unternehmensinhaber für die Wahrnehmung solcher genuin unternehmensstrategischer Aufgaben und bildet damit eine der wichtigsten Barrieren für interne Gestaltungsinnovationen im Handwerksbetrieb.

Zentrales Element innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerksbetrieb ist daher die Delegation von Aufgaben, die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung an die Mitarbeiter. Innovative arbeitsorganisatorische Lösungen, wie z. B. die Bildung kundenzentrierter Teams oder die Delegation von Kundenauftragsverantwortung an die Mitarbeiter – von der Planung über die Durchführung bis zum Kundenkontakt – tragen nicht nur zu mehr Flexibilität und Kundenorientierung des Betriebs bei, sondern stärken auch die Motivation und Fähigkeit zu eigenverantwortlicher Arbeit bei den Beschäftigten. Neue Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsorganisation erwachsen weiterhin aus der Notwendigkeit, neue IuK-Techniken, z. B. E-Commerce-Lösungen, in die Arbeitsabläufe des Betriebs zu integrieren. Auch zunehmende überbetriebliche Kooperation erzeugt Anpassungsbedarf bei Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung, denn gelungene Kooperationslösungen sind – wie nicht zuletzt einige der hier vorgestellten Lösungen zeigen – nur mit dafür qualifizierten und eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitern möglich.

Ein Handlungsfeld der Arbeitsgestaltung, das in Zukunft auch im Handwerk an Bedeutung gewinnen wird, ist die Gestaltung der Arbeitszeit. Vom Markt ausgehende Anforderungen nach Ausweitung der Öffnungszeiten und Erreichbarkeit für die Kunden, steigende Flexibilitätsanforderungen industrieller Abnehmer und die in einigen Gewerken ausgeprägten jahreszeitlich bedingten Schwankungen der Auslastung sind auch im Handwerk zunehmend nur noch mit flexiblen Arbeitszeitmodellen zu bewältigen. Darüber hinaus ist auch auf Seiten der Beschäftigten ein steigendes Interesse an flexiblen Arbeitszeiten, an mehr Arbeitszeitautonomie sowie an einer Erleichterung der Vereinbarung von Arbeit und Privatleben zu konstatieren – auch hierzu zeigt eines der nachfolgenden Praxisbeispiele Lösungsalternativen auf. Gerade letzterer Aspekt, das Angebot familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle, könnte sich für das Handwerk als ein wichtiger Konkurrenzvorteil auf dem Arbeitsmarkt erweisen, wenn es – angesichts sich aus demographischen Gründen verknappenden Arbeitskräfteangebots – darum gehen wird, das Erwerbspotenzial der immer besser ausgebildeten Frauen für das Handwerk zu erschließen. Der Beitrag von flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Gleitzeitregelungen, Wochen-, Jahres- oder gar Lebensarbeitszeitkonten zur innovativen Arbeitsgestaltung hängt davon ab, in wie weit gefundene betriebliche Lösungen beiden Bedürfnissen Rechnung tragen: Dem Wunsch der Betriebe nach mehr Flexibilität, Ausgleich von Auslastungsschwankungen und Abbau von Überstunden, und den Wünschen der Beschäftigten nach mehr Flexibilität und individueller Einflussnahme auf Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit. Eine in diesem Sinne „innovative“ Arbeitszeitgestaltung ist nicht zuletzt einer der wichtigsten Faktoren für Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Die Optimierung der Entwicklung und Ausschöpfung seiner Humanressourcen wird in Zukunft im Handwerk eine große Rolle spielen und ein wichtiges Feld darauf gerichteter Arbeitsgestaltungsmaßnahmen darstellen. Diese Notwendigkeit ergibt sich einmal vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung, von der das Handwerk massiv betroffen sein wird. So wird es gerade das Handwerk unter den Bedingungen eines sich verknappenden Arbeitskräfteangebots in der Konkurrenz mit anderen Wirtschaftsbereichen in Zukunft schwer haben, sich mit ausreichend geeigneten Nachwuchskräften zu versorgen. Eine Erkenntnis, die sich – wie unsere Befragung handwerklicher Experten zeigt – allmählich auch im Handwerk verbreitet. Zum anderen werden die gestiegenen Erwartungen an handwerkliche Leistungen, an Service und Kundenorientierung, an Innovationsfähigkeit und Flexibilität nur mit zufriedenen und gut qualifizierten Arbeitskräften zu erfüllen sein.

Hauptbasis der Arbeitskräfteversorgung im Handwerk ist die eigene Ausbildung. Innovative Gestaltungslösungen im Ausbildungsbereich sind daher für die künftige

Qualität des Fachkräftepotenzials des Handwerks von besonderer Bedeutung. Das Spektrum des Gestaltungsbedarfs reicht von einer gezielten, an den zukünftigen Anforderungen des Betriebs und einer späteren Übernahme ausgerichteten Auswahl des Ausbildungsnachwuchses bis hin zur Verbesserung der betrieblichen Ausbildungspraxis selbst, z. B. durch Ausbildungskonzepte, die sich nicht nur an fachlichen Qualifikationen für einzelne Tätigkeitsvollzüge, sondern an der Beherrschung betrieblicher Geschäftsprozesse, der Abwicklung ganzer Kundenaufträge orientieren, die das Denken in betrieblichen Gesamtzusammenhängen und die organisatorische Gestaltungskompetenz der Auszubildenden stärken.

Gestaltungsbedarf besteht auch hinsichtlich der Weiterbildungspraxis im Handwerksbetrieb. Nicht nur das zunehmende Innovationstempo, auch die demographische Entwicklung erfordern im Handwerksbetrieb kontinuierliche Weiterbildungsanstrengungen: wenn neues Wissen nicht mehr überwiegend über den Zustrom junger Nachwuchskräfte mit aktuellen Qualifikationsabschlüssen in den Betrieb fließen kann, gewinnt die Weiterentwicklung der Qualifikationen der vorhandenen Belegschaften durch lebenslanges Lernen an Gewicht. Dieser gestiegene Weiterbildungsbedarf wiederum ist nur zu bewältigen, wenn verstärkt innovative, betriebs- und arbeitsplatznahe Qualifizierungsformen im Handwerksbetrieb Einzug halten. Dabei kann, wie einige der vorgestellten Lösungen illustrieren, der Einsatz neuer Medien zur Unterstützung arbeitsplatznaher Qualifizierungsprozesse sehr hilfreich sein. Auch innovative Arbeitsplatzgestaltung kann zur Umsetzung der Forderung nach lebenslangem Lernen und Verknüpfung von Arbeiten und Lernen beitragen, indem sie z. B. durch arbeitsorganisatorische Konzepte wie Jobrotation, lernförderliche Arbeitsbedingungen schafft. Arbeitsbedingungen, die in Kombination mit Weiterbildungsmaßnahmen und der Eröffnung innerbetriebliche Entwicklungspfade Herausforderungen schaffen, die die Lernfähigkeit und Lernmotivation – auch im fortgeschrittenen Alter – erhalten und eine berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern. Flexible Arbeitszeitmodelle, bei denen längere Freizeitabschnitte durch Arbeitszeitkonten gezielt für innerbetriebliche Weiterbildung genutzt werden, können in diesem Bereich eine wichtige ergänzende Rolle spielen.

So genannte „weiche“ Faktoren der Arbeitsgestaltung, die auf Motivierung und Erschließung der kreativen Potenziale der Beschäftigten durch mehr Mitarbeiterbeteiligung, Delegationsmodelle, Herstellung von Transparenz und Verbesserung der betrieblichen Kommunikation zielen, werden generell und auch im Handwerk immer wichtiger. Der traditionelle, in nicht wenigen Handwerksbetrieben noch gepflegte Stil der Mitarbeiterführung, wonach der Meister bestimmt, wo es langgeht, und die Gesellen auszuführen haben, ist angesichts veränderter Ansprüche der Beschäftigten an ihre Arbeit nicht nur nicht mehr zeitgemäß, sondern auch nicht geeignet, den eigenverantwortlichen, selbstständig handelnden Mitarbeiter zu fördern,

auf den auch das Handwerk zunehmend angewiesen ist. Ein zentrales Element einer in diesem Sinne „motivierenden“ Arbeitsgestaltung ist die Etablierung einer funktionierenden betrieblichen Kommunikationskultur, die Schaffung von Transparenz und Beteiligungschancen für die Mitarbeiter. Nur Mitarbeiter, die über die Situation und Ziele des Betriebs informiert sind, können selbstständig im Sinne des Unternehmens handeln. Die Schaffung einer betrieblichen Kommunikationskultur, die Partizipationschancen einschließt, kann in Handwerksbetrieben, wie die vorgestellten Lösungen zeigen, durch dafür geeignete institutionalisierte „Foren“ oder in eher informeller Form erfolgen. Das Spektrum der Ansätze reicht vom lockeren einstündigen Jourfix am Ende der Arbeitswoche über regelmäßige Abteilungsbesprechungen bis hin zum bilateralen Mitarbeitergespräch. Formen und Instrumente der Kommunikation und Mitarbeiterbeteiligung sind abhängig von der jeweiligen betrieblichen Situation, die soziale Nähe und Überschaubarkeit des Handwerksbetriebs kommt dabei der Schaffung einer betrieblichen Kommunikationskultur entgegen und sollte als produktiver Faktor viel stärker genutzt werden.

Als Instrumente zur Mitarbeitermotivierung und -beteiligung werden auch Handwerksbetriebe in Zukunft verstärkt die Potenziale innovativer Entgeltmodelle nutzen müssen, die einen variablen Teil der Entlohnung von individuellen Merkmalen der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft abhängig machen oder die die Beschäftigten über Formen der Gewinnbeteiligung am Erfolg des Unternehmens partizipieren lassen. Auch für solche Modelle enthalten die folgenden Best Practice Lösungen Beispiele.

Konsequente Arbeitsgestaltung auf dem Feld der Mitarbeiterführung und -motivierung setzen – in der Person des handwerklichen Unternehmers – einen Wandel der Mitarbeiterorientierung voraus. Die Einsicht, dass auch im Handwerk in Zukunft die „Qualität der Mitarbeiter“ zum entscheidenden Erfolgsfaktor für das Unternehmen werden wird, und dass Aufgaben der Personalführung und -entwicklung, der Mitarbeiterbeteiligung und betrieblichen Kommunikation ein wichtiges Aufgabenfeld der Unternehmensführung darstellen. Der Inhaber eines durch eine solche mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur geprägten Handwerksbetriebes drückt diesen Einstellungswandel wie folgt aus: „Meine Entscheidung war der Tausch von Produkt und Mitarbeiter. Ich habe den Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt. Die positiven Auswirkungen dieser Entscheidung bestätigen sich täglich.“ Innovative Formen der Mitarbeiterführung stellen nicht zuletzt hohe Anforderungen an die soziale und kommunikative Kompetenz, sowohl bei der Person des Unternehmers, als auch bei den Beschäftigten – ein bisher noch viel zu wenig bearbeitetes Gebiet betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen im Handwerk.

Die Breite der beschriebenen Handlungsfelder innovativer Arbeitsgestaltung macht deutlich, dass Arbeitsgestaltung im Handwerk ein komplexer Prozess ist, zumal

innovative Gestaltungslösungen auf einem Handlungsfeld gerade im überschaubaren handwerklichen Betrieb oft auf andere Bereiche „ausstrahlen“. Arbeitsgestaltung erfordert im Handwerksbetrieb tendenziell eher ganzheitliche Lösungen, bis hin zu einem Wandel der Unternehmenskultur. So hatten auch viele der im folgenden vorgestellten Betriebe mit „guter Praxis“ innovative Gestaltungsmaßnahmen auf mehreren Feldern durchgeführt. Am Ende eines solchen Gestaltungsprozesses kristallisieren sich Unternehmen heraus, die insgesamt deutlich „anders“ sind, als „normale“ Handwerksbetriebe.

Die dargestellten Betriebe mit innovativen Arbeitsgestaltungslösungen sind allerdings nicht nur „andere“ Betriebe, sie stellen auch eine für das Handwerk insgesamt nicht repräsentative Auswahl von Vorreiterbetrieben dar. Auch wenn repräsentatives Datenmaterial über den Diffusionsgrad innovativer Arbeitsgestaltungslösungen im Handwerk nicht vorliegt, ist dennoch zu vermuten, dass derartige Ansätze im Handwerk derzeit noch wenig verbreitet sind. Darauf deuten nicht zuletzt die erheblichen Schwierigkeiten hin, im Rahmen dieser Sammlung von Good Practice Fällen Handwerksbetriebe mit innovativer Arbeitsgestaltung zu identifizieren. Im Handwerk verbreitete Innovationspreise prämiieren sehr häufig technische Innovationen, bei der Entwicklung neuer Produkte oder Fertigungsverfahren, den Einsatz neuer Medien oder Aktivitäten zum Umweltschutz, weniger aber Innovationen, die den Faktor Arbeit und seine Gestaltung in den Mittelpunkt stellen. Allerdings zeigt sich auch, dass Handwerksbetriebe, die hinsichtlich der Entwicklung und des Einsatzes neuer Technologien oder der Erschließung neuer Märkte innovativ waren, auch in Dimensionen wie Arbeitsgestaltung neue Wege gegangen waren.

Die Realisierung und Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltung steht im Handwerk vor erheblichen Hürden. Die gravierendsten Barrieren liegen dabei nach Einschätzung befragter Handwerksexperten weniger in externen Rahmenbedingungen: es fehlt nicht so sehr an qualifizierter Beratung, an Vorbildern oder gar externem Veränderungsdruck. Barrieren liegen nach Einschätzung der Experten vor allem in den knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen der Handwerksbetriebe und in der Person vieler handwerklicher Unternehmer: in Vorbehalten der Betriebsinhaber gegenüber innovativen Arbeitsgestaltungsmodellen sowie in fehlender Qualifikation und Gestaltungskompetenz von Inhabern und Führungskräften. In dieser Einschätzung spiegelt sich zum einen die Zentralität der Persönlichkeit des Unternehmers für das Innovationsgeschehen im Handwerksbetrieb wider. Sie zeigt aber auch, wo Qualifizierungsmaßnahmen, Sensibilisierungs- und Transferaktivitäten zur Förderung innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk ansetzen müssen. Ein wichtiger Ansatzpunkt solcher Transferaktivitäten müsste darin bestehen, den Zusammenhang zwischen innovativer Arbeitsgestaltung und wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens zu verdeutlichen. Fast alle der im folgenden vorgestellten Un-

ternehmen mit innovativen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wiesen – bei oft schwierigen Umfeldbedingungen – eine positive Wachstumsdynamik auf, sowohl was Marktstellung, Umsatz als auch Beschäftigung betrifft. Damit sind sie nicht zuletzt ein Beleg für die These, dass innovative Arbeitsgestaltung eine der zentralen Strategien zur Bewältigung der vielfältigen auf das Handwerk zukommenden Herausforderungen darstellt.

## 2 Intention der Darstellung von Beispielen guter Praxis

*Albert Ritter*

Handwerksbetriebe messen der Arbeitsgestaltung häufig eine geringe praktische Bedeutung bei und gehen dabei in der Regel auch wenig systematisch vor. Wie auch bei anderen betrieblichen Aufgaben, hängt auch die Arbeitsgestaltung in einem Handwerksbetrieb sehr stark von der Sensibilität und dem Engagement des Unternehmers ab. Da vielfach spezielles Gestaltungswissen fehlt, sind die Gestaltungsmaßnahmen in starkem Maße vom „gesunden Menschenverstand“ geprägt. Im Vordergrund stehen eher kurative Gestaltungsmaßnahmen – proaktive sind selten. Eine innovative Arbeitsgestaltung ist aber auch in Handwerksbetrieben, und zwar unabhängig von deren Größe und deren Branchenzugehörigkeit, sehr sinnvoll und prinzipiell auch praktikabel.

Praktiziert wird dieser „neue Weg“ einer systematischen Vorgehensweise bei der Arbeitsgestaltung jedoch noch eher selten. Dies zu ändern bedarf in Handwerksbetrieben vor allem entsprechender Anstöße, Anregungen, Hilfen sowie einer qualifizierten Unterstützung (beispielsweise durch die Berater des Handwerks). Zu berücksichtigen ist auch, dass Handwerker sich schwer tun, Gestaltungskonzepte die vermeintlich aus größeren Unternehmen stammen, in ihren Unternehmen anzuwenden. Grundvoraussetzung für die betriebliche Anwendung solcher „neuer“ Arbeitsgestaltungskonzepte ist deshalb der Nachweis der Praktikabilität in Handwerksbetrieben (Machbarkeit und Nützlichkeit). Hierzu können insbesondere *erfolgreiche Beispiele aus der Praxis* – im Sinne von „*Models of good practice*“ – beitragen, denn erfolgreich praktizierte Lösungen sind erfahrungsgemäß am ehesten in der Lage die Entscheider, Anwender und Berater (also die Handwerksunternehmer, die Führungskräfte in Handwerksbetrieben sowie die Handwerksberater) für die Methode der innovativen Arbeitsgestaltung zu interessieren und zu gewinnen.

Intensive betriebliche Fallstudien haben sich überdies als profunde Methode zur Analyse betrieblicher Handlungsbedingungen und der Bestimmung der strategischen Handlungsparameter, über die Betriebe verfügen, bewährt.

Ziele der Ermittlung, Analyse und Aufbereitung der *Beispiele guter Praxis* sind demzufolge:

- Nachweis der prinzipiellen Anwendbarkeit der innovativen Arbeitsgestaltung in Handwerksbetrieben – auch in kleinen;
- exemplarisches Aufzeigen des Nutzens einer innovativen Arbeitsgestaltung;

- beispielhaftes Verdeutlichen der Praktikabilität;
- exemplarisches Aufzeigen eines möglichst breiten Spektrums von Möglichkeiten einer innovativen Arbeitsgestaltung sowie
- Bereitstellen von Anschauungs- und Orientierungsmaterialien sowie von Argumentationshilfen für Handwerksunternehmer, Führungskräfte in Handwerksbetrieben sowie Handwerksberater.

Die nachfolgend dargestellten Beispiele guter Praxis („Models of good practice“) stellen derzeit natürlich „nur“ *Einzelfälle* (eine nicht repräsentative Auswahl von Vorreiterbetrieben) dar. Arbeitsgestaltung wird dort, im Vergleich zur Mehrzahl der Handwerksbetriebe zwar sehr gut, aber nicht durchgängig ideal praktiziert. Die realisierten Gestaltungskonzepte, die bezüglich ihrer betrieblichen Realisierung sehr unterschiedlich sind, können und sollen jedoch sehr wohl als *Vorbild und Orientierungsgrundlage für andere Handwerksbetriebe* dienen.

### 3 Erfolgreiche Praxisbeispiele im Handwerk

Für die Betriebsfallstudien wurden in einem zweistufigen Verfahren geeignete Handwerksbetriebe ausgewählt. Neben der Innovativität der Veränderungs- und Gestaltungsstrategien wurden hierbei folgende Auswahlkriterien beachtet:

- primär eigeninitiierte Innovationen und nicht aus schon geförderten Projekten hervorgegangene,
- möglichst keine Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten und mindestens ein Drittel der ausgewählten Betriebe soll weniger als 50 Beschäftigte haben,
- neben schon stark beforschten Handwerksbranchen wie etwa Sanitär-Heizung-Klima, Kfz, Bau oder Tischler werden auch andere Gewerbe einbezogen.

Die Aufnahmen der ausgewählten Betriebsfallstudien umfassten neben der Ermittlung und Analyse ökonomischer Kennzahlen des Betriebes und wichtiger Rahmenbedingungen auch Betriebsbegehungen und strukturierte Befragungen der unterschiedlichen Ebenen (Inhaber, Betriebsleitung und ausgewählte Arbeitnehmer) sowie Dokumentenanalysen in den Unternehmen. Dabei wurden die vier Felder *Unternehmensführung* (inkl. Führungs-/Management-Techniken), *Arbeitsorganisation*, *Personalführung* sowie *ergonomische Arbeitsgestaltung* betrachtet.

Hinsichtlich der „Unternehmensführung“ wurden beispielsweise die Unternehmenspolitik, der Führungsstil und die Mitarbeiterpartizipation betrachtet. Beispielhafte Themen aus dem Feld „Arbeitsorganisation“ sind Aufbau- und Ablauforganisation, Modelle zur Arbeitszeitgestaltung sowie Kooperation. Zum Feld „Personalführung“ wurden unter anderem die Themen Mitarbeiterorientierung, Personaleinsatz, Qualifizierung sowie Ausbildung betrachtet. Beispiele aus dem Feld „Ergonomische Arbeitsgestaltung“ sind: Arbeits-, Betriebsmittel- und Arbeitsumfeldgestaltung, der Umgang mit Arbeitsstoffen sowie das systematische Praktizieren von Sicherheit und Gesundheitsschutz.

Der Begriff „innovative“ Arbeitsgestaltung bzw. innovative Gestaltungsstrategie wird an den Kriterien gestalterisches (proaktives) Handeln auf erkannte Herausforderungen, ganzheitliche Betrachtung der Gestaltungsaufgabe, grundlegende Veränderung / diskontinuierlicher Prozess sowie Nachhaltigkeit bestimmt.

Ziel bei der Auswahl der Fallbeispiele ist es, ein möglichst breites Spektrum von innovativen Handlungsfeldern/Herausforderungen etc. zu erfassen.

Im Einzelnen gehen die Betriebsfallstudien folgenden Fragen nach:

- Welche betrieblichen und außerbetrieblichen Rahmenbedingungen und Konstellationen haben zum Zustandekommen der innovativen Praxis beigetragen (Marktsituation, Belegschaftsstruktur, Akteurskonstellationen, regionales Umfeld, Förderprogramme und Unterstützungsangebote etc.)?
- Welche Effekte haben die innovativen Modelle der Arbeitsgestaltung hinsichtlich wirtschaftlicher Aspekte (Wettbewerbsfähigkeit, Innovationspotenzial des Betriebs, Erschließung neuer Geschäftsfelder und Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze), sozialer Dimensionen (Arbeitsbedingungen, Qualifizierungschancen, Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer) und ökologischer Perspektiven (Bedeutung der Verwirklichung von Kriterien der „Nachhaltigkeit“)?
- Wie ist der Innovationsprozess selbst abgelaufen: welche typischen Barrieren/Probleme, aber auch Erfolgsvoraussetzungen lassen sich daraus ableiten? Welche Maßnahmen (Investitionen, Reorganisation, personalpolitische Aktivitäten) wurden vom Betrieb getroffen, welche Unterstützungsangebote genutzt?

Bei der Auswahl der in die qualitativen Recherchen einbezogenen Praxisbeispiele ist davon auszugehen, dass angesichts des gewählten Auswahlverfahrens – Innovativität in der Arbeitsgestaltung – mittels der Betriebsfallstudien nur eine hoch selektive Auswahl von Betrieben erfasst werden kann. Bei der Ableitung genereller Aussagen (z. B. hinsichtlich Übertragbarkeit, Verbreitungsfähigkeit etc.) können aus der Gegenüberstellung der Betriebsfallstudien mit den Ergebnissen der durchgeführten Breitenerhebungen Rückschlüsse gezogen werden, wie sich die ausgewählten Betriebe hinsichtlich relevanter Rahmenbedingungen, wichtiger Dimensionen der Arbeitsgestaltung etc. zum Gros des Handwerks verhalten.

Für einen besseren Überblick über die nachfolgend beschriebenen Praxisbeispiele skizzieren die folgenden vier Graphiken für jedes der oben genannten Gestaltungsfelder „Unternehmensführung“ (Abbildung 3-1), „Arbeitsorganisation“ (Abbildung 3-2), „Personalführung“ (Abbildung 3-3) sowie „Ergonomische Arbeitsgestaltung“ (Abbildung 3-4) deren betrachteten Gestaltungsthemen. Diese Darstellung wurde gewählt, da sich die arbeitsgestalterischen Innovationen im Allgemeinen nicht auf lediglich einen Bereich beschränken lassen. Für jedes Innovationsfeld (entspricht dem Stamm der Abbildung) wurde ein *Mind-Map* erstellt, das die in den Praxisbeispielen vorkommenden Gestaltungsthemen benennt („Äste“ des Mind-Maps) und einen Verweis zum jeweiligen Praxisbeispiele enthält.

Da in den nachfolgenden Praxisbeispielen in der Regel innovative Gestaltungsstrategien und -maßnahmen, die mehrere Gestaltungsfelder betreffen, skizziert werden, ist die Reihenfolge ihrer Darstellung eher beliebig, d. h., wenn ähnliche Ansätze realisiert wurden, folgen die Beiträge – sofern möglich – aufeinander.

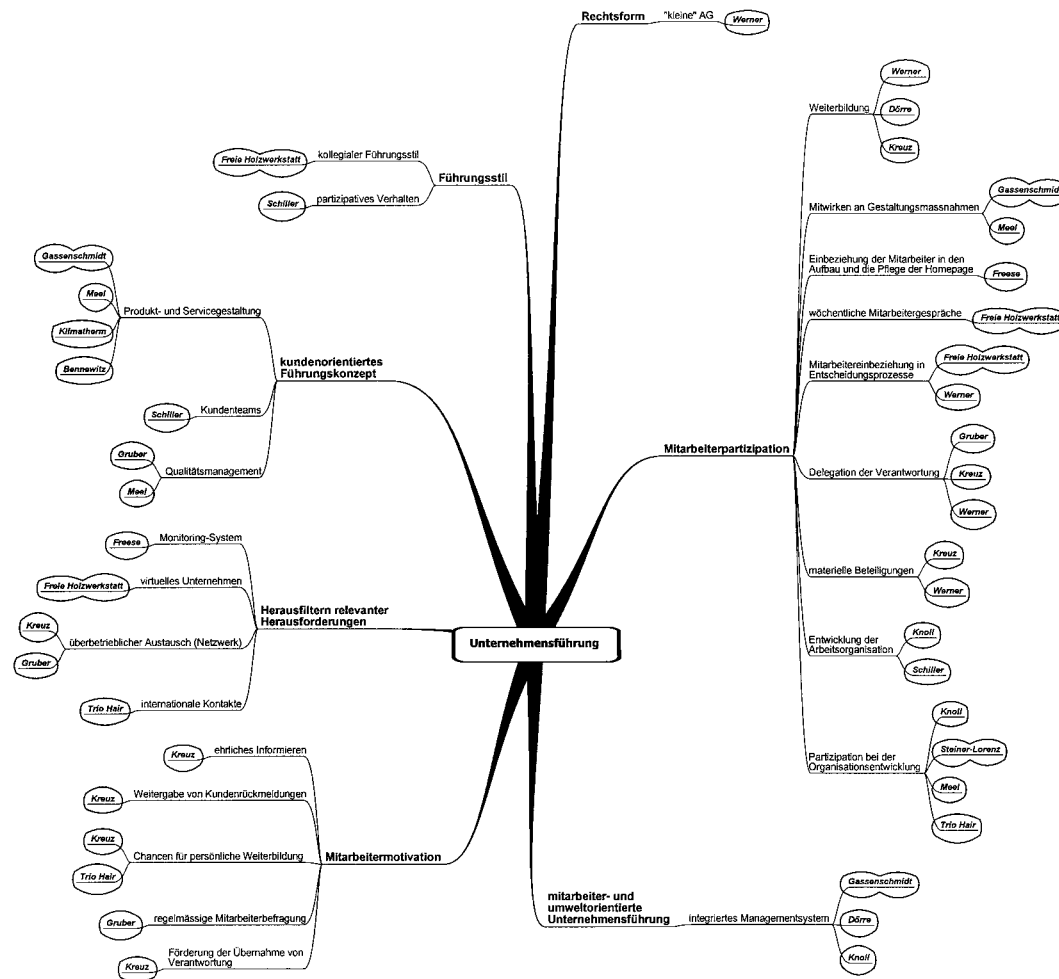


Abbildung 3-1: In den Fallbeispielen hinsichtlich des Gestaltungsfelds „Unternehmensführung“ betrachtete Gestaltungsthemen

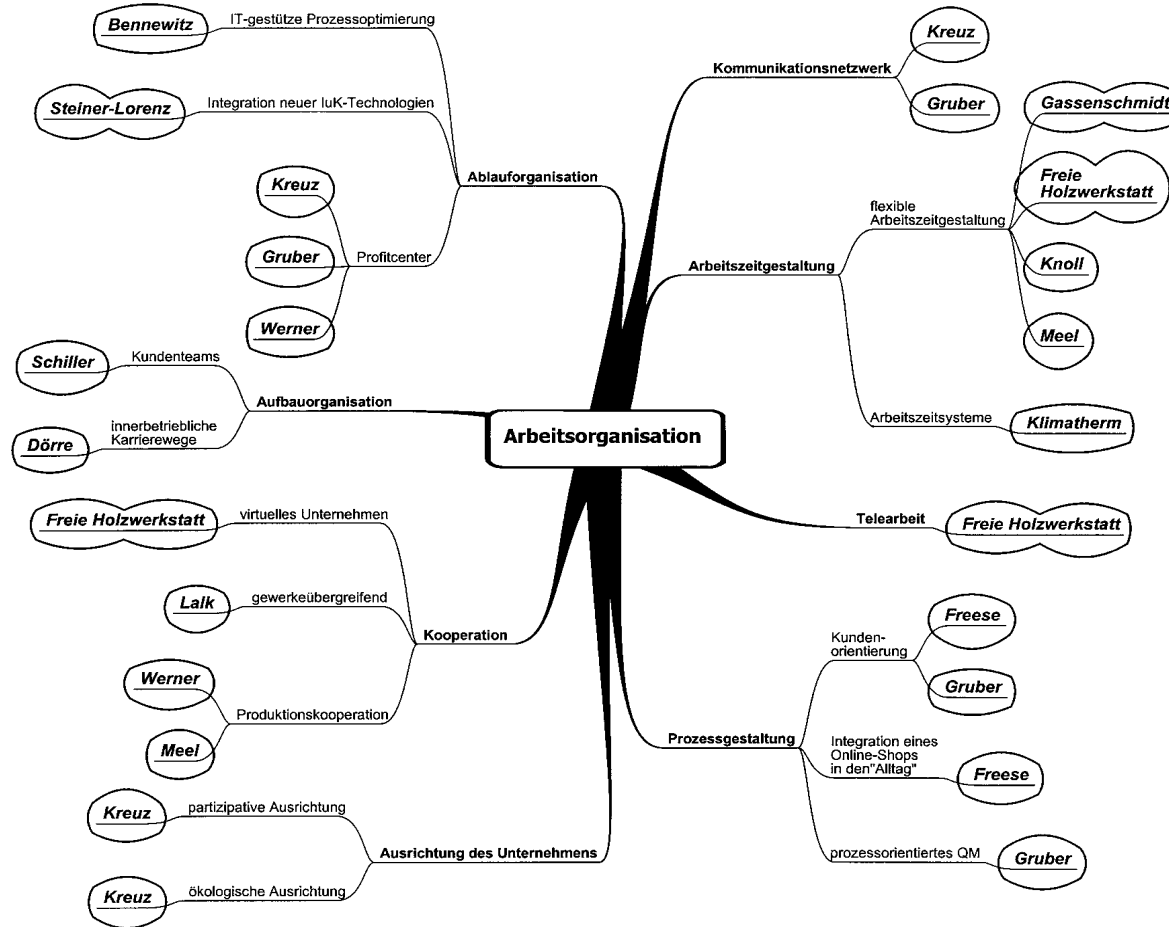


Abbildung 3-2: In den Fallbeispielen hinsichtlich des Gestaltungsfelds „Arbeitsorganisation“ betrachtete Gestaltungsthemen

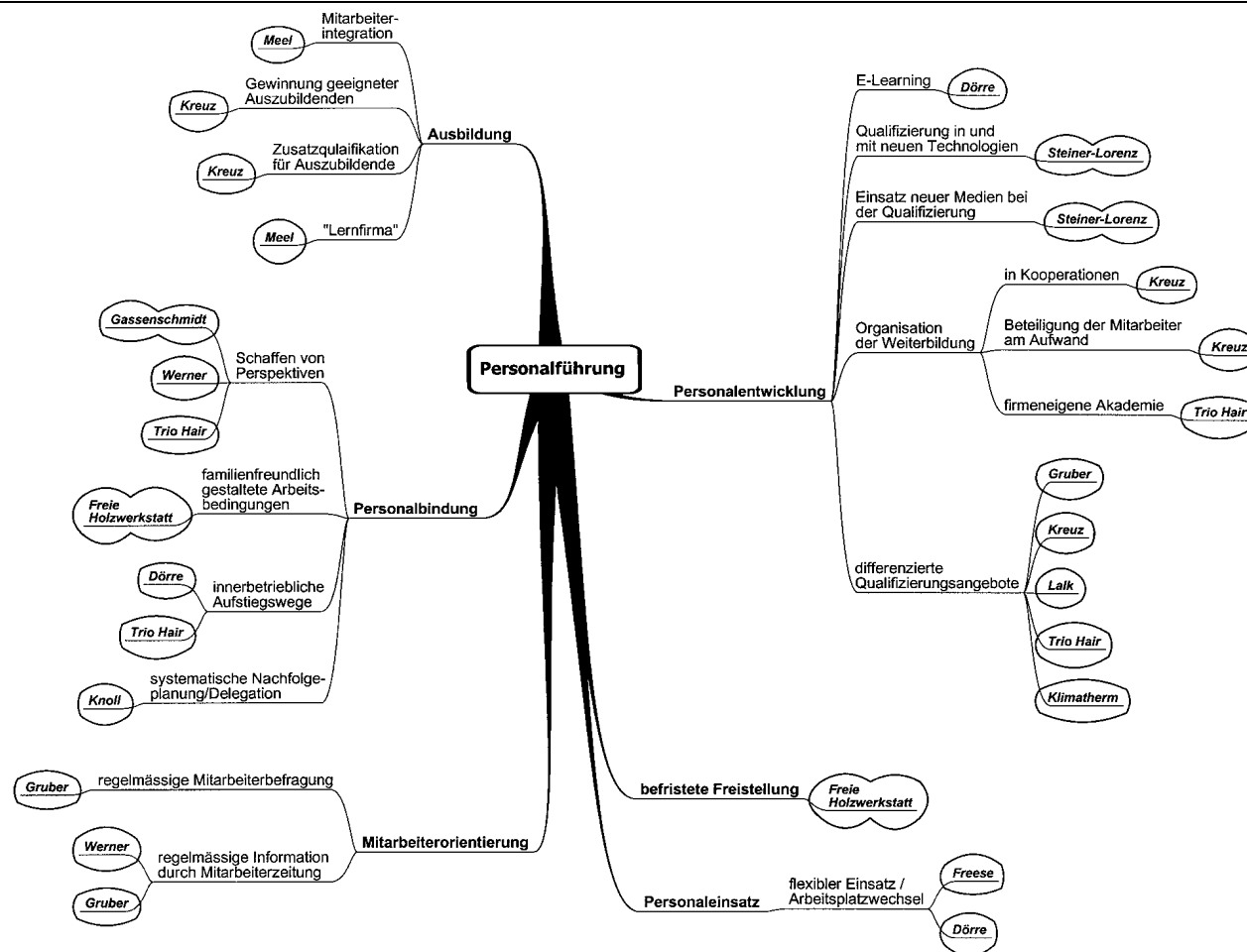


Abbildung 3-3: In den Fallbeispielen hinsichtlich des Gestaltungsfelds „Personalführung“ betrachtete Gestaltungsthemen

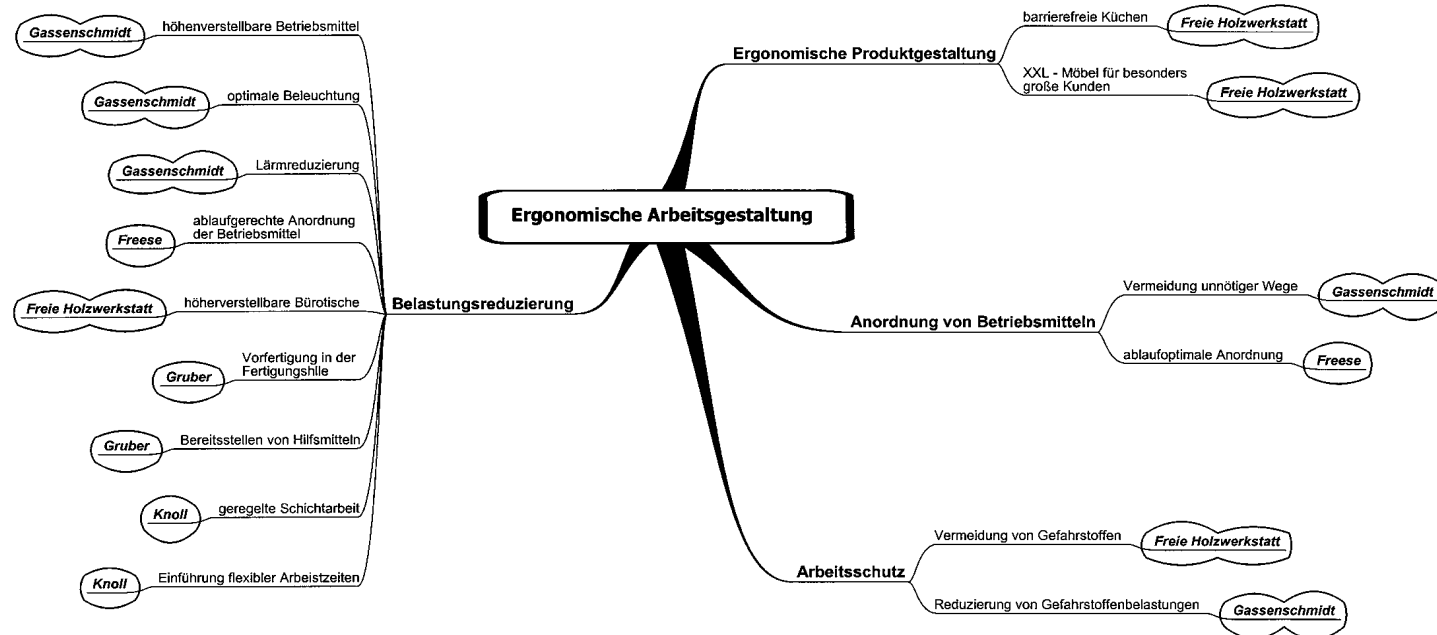


Abbildung 3-4: In den Fallbeispielen hinsichtlich des Gestaltungsfelds „Ergonomische Gestaltung“ betrachtete Gestaltungsthemen

### 3.1 Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Die kleine Aktiengesellschaft im Handwerk: Die Schreinerei Werner AG<sup>1</sup>

#### Das Unternehmen

Die Schreinerei Werner wurde im April 1986 als Einzelunternehmen von Toni Werner gegründet. Heute beschäftigt das Unternehmen 15 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 1,7 Mio. €. Die Umwandlung zur Aktiengesellschaft erfolgte zum 1. Januar 1998. Seit der Firmengründung entwickelte sich die Schreinerei Werner zu einem Dienstleistungsunternehmen mit dem wichtigsten Ziel, dem Kunden „Alles aus einer Hand“ anbieten zu können. So offeriert sie dem Kunden im Wohnhausbereich beinahe alle Produkte, die Schreinerbetriebe herstellen. Um sich von Wettbewerbern und vor allem auch industriellen Anbietern abgrenzen zu können, wird beispielsweise auf bestimmte Produkte eine „Langzeitgarantie“ (vereinzelt bis zu 25 Jahre) gewährt.



Durch die Vielfalt der Produkt- und Leistungspalette ist es der Schreinerei Werner nicht möglich, alle Produkte einerseits in guter Qualität und andererseits zu einem marktgerechten Preis selbst herzustellen. So wurden in den vergangenen Geschäftsjahren mehrere langfristige Produktionskooperationen eingegangen. Zur Zeit werden über 70% der Gesamtleistung zugekauft. Wie Kooperationen im Handwerk wirtschaftlich erfolgreich realisierbar sind, wird hier eindrucksvoll gelebt.

So wird das patentierte Produkt „Lehnchen“, eine mobile Rückenlehne für Festbänke, das in der Schreinerei erfunden und entwickelt wurde, mittlerweile komplett von einer Lebenshilfwerkstätte in Thüringen produziert. Ähnlich verhält es sich mit Möbeln, Küchen, Treppen und Türen. Diese werden in erster Linie von spezialisierten Schreinerkollegen in der Nähe und von einem Einkaufsverband bezogen. Diese Kooperationspartner sind alle in der Lage, die von der Schreinerei Werner AG verkauften Produkte sehr flexibel herzustellen.

Die Werkstattproduktion wurde zeitgleich immer stärker spezialisiert. Heute werden in erster Linie Treppengeländer und Stufen hergestellt. Selbst das von der

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Achim Schulte und Michael Baumann, itb, Karlsruhe.

Werner AG entwickelte Produkt „Stockrahmen“, ein System für Trennwände, welches seit 1999 produziert und vermarktet wird, wird seit Herbst 2001 in Lizenz durch einen ostdeutschen Schreinerkollegen auf Bestellung kurzfristig gefertigt. Die Schreinerei Werner AG hat sich bei diesem Leistungsprogramm von der Fertigung gelöst und auf den Verkauf dieser Halbfertigprodukte an andere Schreinereien konzentriert.

Zur klaren Differenzierung der einzelnen Leistungsbereiche wurde im Geschäftsjahr 1998 eine Kostenstellenrechnung eingeführt, welche die wichtigste Grundlage für alle weiteren Entscheidungen und Strategien ist. Da es auch eine innerbetriebliche Kosten- und Leistungsverrechnung gibt, stehen die Kostenstellen auch für die sechs gebildeten Profit Center der Schreinerei Werner AG. Die Profit-Center-Leiter sind gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden Toni Werner verantwortlich, der mit zwei weiteren Vorständen die Geschäfte führt.

Momentan arbeitet die Firma für rund 20 Kunden regelmäßig, wobei keinerlei Abhängigkeiten bestehen (Umsatzanteile jeweils unter 10%). Die bevorzugte Kundengruppe bilden die Privatpersonen. Dies kann durchaus zu einer schwankenden Auslastungslage führen, welches das Unternehmen im Allgemeinen durch Mehrarbeit ausgleicht.

Das Team der Schreinerei ist mit durchschnittlich 35 Jahren sehr jung und mit fünf Tischlermeistern und Gestaltern sehr gut qualifiziert. Weiterhin werden vier Tischlergesellen beschäftigt und vier Lehrlinge zum Schreiner ausgebildet. Erstaunlich ist das Verhältnis produktiver Mitarbeiter zum Leistungsumfeld, wie etwa Marketing oder Verwaltung. So sind „lediglich“ acht Mitarbeiter als produktiv einzuordnen und immerhin sieben zählen eher zum Leistungsumfeld. Betrachtet man die Unternehmensstruktur und die Zielsetzung (Produktentwicklung, Auslagerung der Produktion und Vertriebsorientierung oder Zukauf von Halbfertigfabrikaten), so wird der hohe Verwaltungs- und „Forschungsaufwand“ dieses Unternehmens deutlich.

Geprägt durch das junge Team (die älteste Mitarbeiterin mit 49 Jahren ist im Marketing tätig) ergibt sich ein sehr kollegiales Betriebsklima, in dem sich die Mitarbeiter „duzen“. Der Eindruck einer großen Familie verstärkt sich durch die Mitarbeit von insgesamt vier Familienangehörigen: der ursprüngliche Unternehmensgründer Toni Werner, sein Bruder und die beiden Ehefrauen.

Durch die Erkenntnis, dass das quantitative Wachstum des ehemaligen Schreinermarktes durch andere Marktakteure wie Möbelhäuser, Baumärkte oder Küchenstudios begrenzt wird und darüber hinaus der bestehende Markt eher schrumpft, arbeitet die Schreinerei Werner AG schon längere Zeit an Strategien, um diesem

Wandel gerecht zu werden. Produkteigenentwicklungen, Kooperationen und Dienstleistungsangebote – wie oben schon beschrieben – sind erste Schritte. Diese Strategien basieren häufig auf innovativen Ideen, welche durch die Mitarbeiter des Unternehmens hervorgebracht werden. Diese Innovationsfreude kann nur durch motivierte Mitarbeiter in einer entsprechenden Umgebung mit gewissen Freiräumen aufgebaut und erhalten werden. Entsprechend lassen sich viele arbeitgestalterisch interessante Elemente bei der Schreinerei Werner AG wiederfinden. Die meisten lassen sich mittelbar oder unmittelbar dem Innovationsfeld Führung/Management, insbesondere dem Bereich Partizipation, zuordnen, weshalb dieses auch als roter Faden innerhalb dieser Betrachtung angesehen wird.

## Die Innovation

Gegenstand der hier untersuchten arbeitgestalterischen Innovation ist die Gründung einer kleinen Aktiengesellschaft im Tischlerhandwerk und die damit verbundene Mitarbeiterbeteiligung sowohl organisatorischer als auch finanzieller Natur.

Das Unternehmen Schreinerei Werner AG ist kein Handwerksunternehmen, das schon in den Zeiten des Wiederaufbaus und des Wirtschaftswachstums existiert hat und hinter dem ein entsprechend hohes Kapital aufgebaut wurde. Somit stand der Gründer der ehemaligen Schreinerei Werner bei Investitionen immer wieder vor der Anforderung, das benötigte Kapital von Fremdkapitalgebern zu leihen mit der Notwendigkeit, persönliche Sicherheiten anzubieten.

Eine größere anstehende Investition (Umbau des Ausstellungsraumes) veranlasste den Unternehmer, seine persönliche Risikobelastung neu zu überdenken. Er kam zu dem Schluss, dass er die gesamte finanzielle Belastung zukünftig nicht mehr alleine tragen wollte. Das Risiko sollte auf eine größere Anzahl von Personen verteilt werden. Die Gründung einer kleinen Aktiengesellschaft bot sich an.

Hinzu kam das Interesse von Herrn Werner, sein Unternehmen im Bereich Marketing weiter aufzubauen. Dies konnte er dadurch erreichen, dass er sich selbst von Teilaufgaben befreite, indem er diese schon frühzeitig delegierte. Hierdurch wurde schon vor der Gründung der kleinen Aktiengesellschaft eine Kultur zur Mitarbeiterpartizipation gelegt.

Nach dem die Idee der Mitarbeiterkapitalbeteiligung geboren war und die teilnehmenden Mitarbeiter von dem Gedanken begeistert waren, zeigte es sich als ausgesprochen schwierig, weitere Informationen über diese Gesellschaftsform zu erhalten, die für ein Unternehmen mit 15 Mitarbeitern anwendungsorientiert umsetzbar wären. Weder durch die Berater der Handwerkskammer noch durch freie Unter-

nehmensberater oder Steuerberater waren Informationen zu bekommen. Im Gegenteil, Ratschläge wurden erteilt, dass sich diese Unternehmensform nicht für einen so kleinen Betrieb eignen würde.

Das Unternehmen ließ jedoch nicht locker und konnte seinen Steuerberater überreden, zusammen mit Herrn Werner in die Schweiz zu reisen, um dort bei einem freien Unternehmensberater Rat über die Unternehmensform „kleine AG“ einzuholen. In der Schweiz ist diese Form schon länger bekannt und wird auch häufig von Unternehmen benutzt. Diese Reise brachte den Durchbruch, so dass anschließend die notwendigen Informationen zusammengetragen werden konnten. Der Steuerberater des Unternehmens arbeitete sich in die Materie ein und ist heute Mitglied des Aufsichtsrats.

Im Nachhinein zeigt sich die Wichtigkeit des Einbezuges und der Bereitschaft dritter Experten, sich mit der Thematik vertraut zu machen. Nur so konnten die vielen und für einen Handwerker gänzlich neuen Arbeitsgebiete, wie Vertragsgestaltung, formale Notwendigkeiten durch die Rechtsform wie Aufsichtsratssitzungen, Protokollführung und Hauptversammlung, umgesetzt werden und führten nicht zur Ablehnung dieser Gesellschaftsform bei der Unternehmensführung. Trotz aller Planung wurde nicht alles komplett durchdacht (es konnte schließlich nicht auf einen Handlungsleitfaden „Wie gründe ich eine kleine AG“ zurückgegriffen werden). So erfuhren die Firmengründer erst beim Notar von der Existenz unterschiedlicher Aktienarten und mussten sich dann vor Ort nach kurzer Abstimmung für eine Form entscheiden. Die Wahl fiel auf die vinkulierten Namensaktien, so dass der Vorstand über den Besitz der Aktien informiert ist und Eingriff in einen möglichen internen Aktienhandel hat<sup>1</sup>.

Heute besitzt der Vorstandsvorsitzende Toni Werner ca. 20% Aktienanteil und ist hierdurch der Hauptaktionär, hat aber weder im Vorstand noch in der Hauptversammlung eine Stimmenmehrheit. Weitere ca. 50% des Aktienkapitals der Schreinerei Werner AG werden zu gleichen Teilen von sechs Beschäftigten gehalten. Die restlichen Aktien sind im Besitz von Kunden, Lieferanten und andere dem Unternehmen nahestehenden Personen.

Durch die Umwandlung der Schreinerei Werner vom Einzelunternehmen zur Aktiengesellschaft lassen sich drei wesentliche Effekte erkennen: erstens eine höhere Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, zweitens die gesicherte Finanzierung des

---

<sup>1</sup> Zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Rahmen einer AG vgl. Hantsch, G.: Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 1999

Unternehmens durch Vermehrung des Eigenkapitals, was zu einer erleichterten Aufnahme von Fremdkapital führt, und drittens einen deutlichen Imagegewinn.

### **Höhere Leistungsbereitschaft der Beschäftigten durch Beteiligung**

Die Beteiligung der Belegschaft am Eigenkapital führt zu der im gesamten Unternehmen spürbaren Grundeinstellung „Zusammen sind wir stark“.

Die Mitarbeiter der Schreinerei Werner AG sind nicht nur kapitalmäßig am Unternehmen beteiligt. Der dreiköpfige Vorstand wird neben dem Vorsitzenden Toni Werner von zwei angestellten Meistern gebildet. Der Vorstand trifft Entscheidungen im Bereich der langfristigen Unternehmensstrategie, die im Konsens getroffen werden müssen. Dabei hat Toni Werner als Vorstandsvorsitzender und Hauptaktionär keine höher gewichtete Stimme als die beiden anderen Vorstände.

Neben dem Vorstand wurde ein weiteres Lenkungsgremium eingerichtet: Die Siebener-Sitzungen<sup>1</sup>. Die Produkt- und Leistungspalette der Schreinerei Werner AG ist in fünf Profit-Center gegliedert. Jedes Profit-Center wird mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung mit zugehörigen Entscheidungskompetenzen von den drei Vorstandsmitgliedern sowie zwei weiteren Beschäftigten, die auch weitere „Mitarbeiter-Aktionäre“ sind, geleitet. In diesem Gremium werden wichtige Unternehmensentscheidungen (z. B. größere Investitionen, Produkteinführungen) im Mehrheitsbeschluss getroffen. Nachstehende Abbildung 3-5 verdeutlicht die Aufbauorganisation der Schreinerei Werner AG.

Toni Werner ist direkter Ansprechpartner von drei Profit-Center-Leitern und unmittelbar für die Bereiche Marketing und Vertrieb verantwortlich. Die beiden Vorstände Harald und Matthias sind jeweils gleichzeitig Profit-Center-Leiter. Matthias arbeitet eng mit Karl zusammen, der den Bereich Treppen (Unterabteilung des Profit-Centers Bau) bearbeitet. Harald, für das Profit-Center Möbel zuständig, kann auf vier externe Monteure für den Einbau zurückgreifen.

Da einige Profit-Center für ihre Leistungen die Unterstützung der Werkstatt benötigen, geben deren Leiter ihre internen Aufträge an Uwe, den Leiter des Profit-Centers Werkstatt, weiter (gestrichelte Linien), der die Arbeiten koordiniert und mit den Gesellen und Auszubildenden ausführt.

---

<sup>1</sup> Der Name leitet sich davon ab, dass die sieben wichtigsten Mitarbeiter, die die Aktienmehrheit halten, in dem Gremium zusammentreffen: fünf Profit-Center-Leiter und zwei weitere Beschäftigte.

Entscheidungen des täglichen Auftragsgeschäfts werden entweder von den ausführenden Mitarbeitern selbst oder von den Leitern der Profit-Center getroffen.

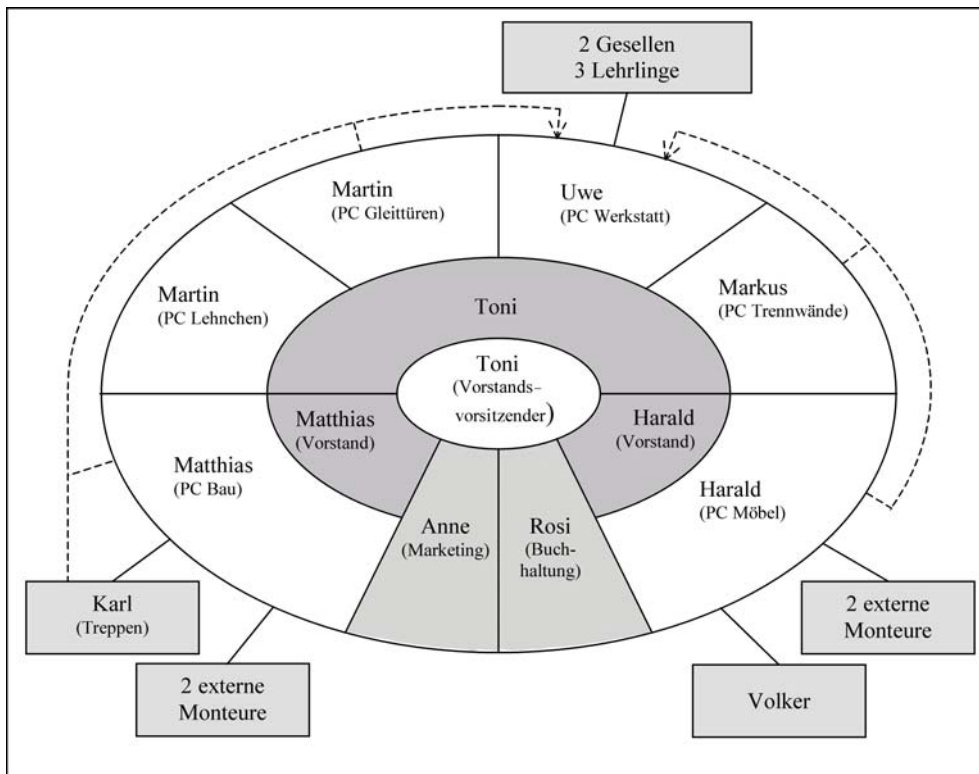


Abbildung 3-5: Organigramm Schreinerei Werner AG

Ursprüngliche Ansätze, die Entlohnung der Profit-Center-Leiter an den Erfolg der Profit-Center zu koppeln, scheiterten an der aufwendigen Verrechnung von Leistungen und der Schwierigkeit, die Einflüsse auf den Erfolg eines Bereiches maßgeblich nur einer Person zuschreiben zu können. Somit scheiterte die konsequente Leistungsentlohnung letztlich und es musste auf die herkömmliche Gehaltsentlohnung zurückgegriffen werden. Die Leistungszulagen werden somit verzögert als Gewinnverteilung entsprechend den Eigenkapitalanteilen den Eigenkapitalgebern (u. a. Mitarbeiter) in Form von Dividendenzahlungen oder Steigerung des Aktienwertes weitergegeben.

Bei Neueinstellungen arbeiten die Stellenbewerber zunächst auf Probe mit. Die Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis erfolgt nur dann, wenn keiner der Be-

schäftigten Einwände gegen den Stellenbewerber vorbringt. Die Begründung dieser Vereinbarung ist der Stellenwert des Betriebsklimas als ein hoch angesiedeltes Gut.

Durch das hohe Maß an Einbeziehung aller im Unternehmen Beschäftigten ist das Verantwortungsgefühl insgesamt deutlich gestiegen. Gleichzeitig konnte auch festgestellt werden, dass alle Mitarbeiter stärker hinter dem Betrieb stehen. So wurden nach einem schlechten Geschäftsjahr die Bezüge befristet gekürzt, was von allen Aktionären einstimmig beschlossen wurde.

Was hingegen überschätzt wurde, ist die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Eigenorganisation. Dies wurde sichtbar, als nach der im Rahmen der Umwandlung zur AG erfolgten Neuorganisation des Unternehmens die Führung durch Herrn Werner reduziert wurde. Seine Annahme, durch die Beteiligung der Mitarbeiter seien diese „automatisch“ alle in der Lage, Unternehmernaufgaben und -verantwortung zu übernehmen, wurde nicht bestätigt, so dass der Grad der Führung durch den Vorstand wieder erhöht werden musste. Inzwischen wurde eine gute Mischung aus Freiräumen und Führung gefunden. Die Mitarbeiter führen Aufträge teilweise eigenverantwortlich durch.

Insbesondere für den Vorstandsvorsitzenden Toni Werner eröffnete der praktizierte Mitarbeiterbezug die Möglichkeit, sich mehr den strategisch wichtigen Aufgaben der Unternehmensführung zu widmen, z. B. den Fragen der Außendarstellung des Unternehmens, der strategischen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und der zukünftigen Entwicklung der Schreinerei Werner AG – Unternehmernaufgaben, für die der größte Teil aller Handwerksmeister „keine Zeit“ hat. Und auch das Privatleben bleibt nicht, wie bei den meisten engagierten Handwerksunternehmern, völlig auf der Strecke. So kann Herr Werner heute mit einer Wochenarbeitszeit von durchschnittlich 50 Stunden auch noch seinen Hobbys nachgehen. Insgesamt tritt Herr Werner heute ausgeglichener als früher auf, was sich positiv auf das Unternehmen überträgt.

Eine weitere wichtige Komponente im Führungskonzept der Schreinerei Werner AG ist die ständige Weiterbildung der Mitarbeiter. Jeder im Unternehmen ist angehalten, sich weiterzuqualifizieren, getreu dem Motto „Wir sind nur so gut, wie es unsere Mitarbeiter sind“. Jedem Mitarbeiter steht ein jährliches finanzielles Weiterbildungs-Budget von 250,- € zur Verfügung. An den Qualifizierungskosten beteiligen sich die Mitarbeiter insofern, dass die Lehrgangszeiten in aller Regel nicht als Arbeitszeit gewertet werden. Darüber hinaus reicht das Weiterbildungsbudget nicht aus, um beispielsweise die Seminarkosten voll zu decken, weshalb die Mitarbeiter auch finanziell an diesen Kosten beteiligt sind. Auch die Lehrlinge müssen 50% der Weiterbildungszeiten in ihrer Freizeit leisten. Dieses mit Absicht so gewählte Konzept soll den Mitarbeitern verdeutlichen, dass auch sie einen Bei-

trag zur Erweiterung ihrer Qualifikation tragen müssen, um den zukünftigen Arbeitsmarktanforderungen gerecht werden zu können. Damit die Mitarbeiter immer am Trend der Zeit bleiben, ist es selbstverständlich, dass jeder mindestens einmal jährlich eine Fachmesse besucht.

Auch diese Qualifizierungsregelung wurde im Einvernehmen mit den Mitarbeitern getroffen und wird von allen mitgetragen und gelebt. Ansonsten wäre das sehr positive und kommunikative Betriebsklima, das der Schreinerei Werner AG zu eigen ist, nicht möglich. Das von Vertrauen und Toleranz geprägte Betriebsklima ist die Reflexion der Firmenphilosophie, wie sie in Abbildung 3-6 abgedruckt ist.

In dieser Philosophie wird an erster Stelle der Unternehmer im Mitarbeiter gefordert – Mitarbeiterpartizipation durch verantwortungsvolles Denken und Handeln, das Ganze in Verbindung mit der notwendigen Brise an Risikobereitschaft, die ein Unternehmer haben muss (Punkt 2). Trotzdem soll die Arbeit Spaß bereiten, was sich in Punkt 3 wiederfindet.

**Die Firmenphilosophie der Schreinerei Werner AG**

**I. Bewusst sein**  
Wir übernehmen die Verantwortung für unser Denken und Handeln. Maßstab ist unser Gewissen.

**II. Mut**  
Sehr viel bedeuten uns Risikobereitschaft und Eigeninitiative. Wir stellen uns allem Neuen.

**III. Spaß**  
Wir verbreiten eine Atmosphäre, die geprägt ist von Lockerheit, Freude und herzlichem Lachen.

**IV. Toleranz**  
Wir gehen sensibel mit der Individualität der Einzelnen um. Großzügigkeit liegt uns am Herzen.

**V. Vertrauen**  
Unser Stil ist geprägt von Offenheit und Ehrlichkeit. Wir setzen auf das Gute im Menschen.

Abbildung 3-6: Firmenphilosophie

## **Die Unternehmensziele der Schreinerei Werner AG**

### **I. Der zufriedene Kunde, der sich langfristig mit uns verbunden fühlt**

Zur Erreichung dieses Zieles bieten wir: Alles aus einer Hand

Wir sind Dienstleister für unsere Kunden und nehmen diesen Begriff sehr ernst. Den Komplex Schreinerleistungen im, am und ums Haus betrachten wir ganzheitlich. In der Konsequenz erhält der Kunde:

- eine umfassende Beratung durch erfahrene Fachleute
- eine präzise Planung, mit der Möglichkeit, zu jeder Zeit seine Wünsche und Vorstellungen einzubringen
- Produkte bester Qualität, die von uns selbst oder von entsprechend spezialisierten Betrieben gefertigt werden
- eine große Auswahl an Handelsprodukten zur Vervollständigung unseres Angebotes
- höchste Termintreue sowie eine umfassende Betreuung auch nach der Fertigstellung

### **II. Sicherung eines interessanten, attraktiven Arbeitsplatzes für uns selbst und unsere Mitarbeiter**

Dafür setzen wir auf:

- qualifizierende Aus- und Weiterbildung in allen Bereichen
- Förderung von Ideen und Innovationen
- Aufgeschlossenheit gegenüber technischen und wirtschaftlichen Entwicklungen
- Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei sämtlichen unternehmerischen Entscheidungen

### **III. Ein leistungsstarker, zuverlässiger Partner für unsere Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter zu sein**

Abbildung 3-7: Unternehmensziele

Die höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zeigt sich auch dadurch, dass je nach Auftragslage auch Mehrarbeit nicht in Frage gestellt wird. Häufige Samstags- und hin und wieder sogar Sonntagsarbeit wird somit als notwendig für die Kundenzufriedenheit akzeptiert. Auf der anderen Seite können sich die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit so einteilen, dass ihnen gewisse Spielräume zur Verfügung stehen. Dies

geht natürlich nur in Abstimmung mit den Kollegen und in Abhängigkeit von der Auftragslage. Unter diesen Einschränkungen lässt sich von einer flexiblen Arbeitszeit sprechen. Im Falle größerer angehäufter Mehrstunden werden diese finanziell ausgeglichen.

Die Wichtigkeit des Kunden im betrieblichen Prozess und genauso die Mitarbeiterinteressen sind in diesem Unternehmen für jeden sichtbar festgeschrieben. In Abbildung 3-7 sind die Unternehmensziele abgebildet. Hierin findet sich unter Punkt 2 die Mitarbeiterweiterbildung wieder, die zuvor schon angesprochen wurde.

Zum Wohle des Betriebsklimas wurde auch schon des öfteren darüber nachgedacht, den Frauenanteil im Unternehmen von nun zwei weiblichen Angestellten zu erhöhen. Die Markterfahrungen zeigen aber, dass Kunden eher den Besuch eines männlichen Schreinermeisters für eine individuelle Beratung erwarten und in diesem Bild auch die entsprechende Kompetenz sehen. Aus dieser geschichtlichen Entwicklung heraus verzichtet die Firma Schreinerei Werner AG darauf, eine Schreinerin in der Vorortberatung und der Produktion einzusetzen. Hingegen ist der Bürobereich hierfür sehr gut geeignet und auch als Verkaufsmitarbeiterin in einem später geplanten Neubau mit Verkaufsfläche wäre eine Frau ideal geeignet.

### **Erhöhung des Eigenkapitals**

Die für die erforderliche Produktivitätssteigerung notwendigen Investitionen im Produktionsbereich können im anlagenintensiven Schreinerhandwerk (Flächen, Gebäude, maschinelle Anlagen) heute kaum noch von den Unternehmerfamilien realisiert werden. Die zugeflossenen Eigenkapitalmittel in Folge der Umwandlung der Schreinerei Werner in eine AG bedeuten für das Unternehmen eine solide Basis für erforderliche Investitionen und erleichtern die Aufnahme von Fremdkapital.

Und auch nur so war es dem Unternehmen möglich, in Produktinnovationen zu investieren, wie dies in den Unternehmenszielen verankert ist. Die Schreinerei Werner AG zeichnet sich durch vielfältige innovative Ideen aus, was auch schon zur Anmeldung eines Patentes führte. Der Kapitalbedarf zur Umsetzung und Vermarktung einer innovativen Produktidee ist jedoch – bezogen auf die finanziellen Möglichkeiten eines handwerklichen Kleinbetriebes – beträchtlich. Trotzdem sieht die Schreinerei Werner AG ein zukünftiges Standbein im Entwickeln und Vertreiben eigener Produkte und Leistungen. Hierin findet sich auch die Begründung für das Anforderungsprofil von zukünftigen Mitarbeitern. Diese sollen vor allem Stärken im Verkauf aufweisen und müssen nicht, wie sonst häufig im Handwerk verlangt, „nur“ gute Facharbeiter sein. Diese Mitarbeitergruppe ist ausreichend im Unternehmen vertreten.

Besonders erwähnenswert ist, dass in den zurückliegenden Geschäftsjahren der AG keine Dividenden an die Aktionäre ausgezahlt wurden, sondern dass die Hauptversammlung bisher stets beschlossen hat, die Gewinne zur Sicherung der Finanzierung im Unternehmen zu belassen. Auch dies ist ein Kennzeichen für das Vertrauen und hohe Maß an Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen.

### **Imagegewinn**

Da die Schreinerei Werner AG eine der ersten kleinen Aktiengesellschaften im Handwerk war, wurden ein großer Kreis Interessierter auf das Unternehmen aufmerksam. Um so stärker deshalb, da zu Beginn noch niemand die Rechtsform der Aktiengesellschaft als akzeptable Unternehmensform für einen Handwerker ansah.

Die vielfältigen Presseberichte über die Schreinerei Werner AG verhalfen ihr zu einem überregional wirkenden Imagegewinn. Das wiederum hatte zur Folge, dass junge ideenreiche Arbeitskräfte auf die Tischlerei aufmerksam wurden und sich bei ihr bewarben. Somit ist die Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften wesentlich gesicherter als in vielen anderen Handwerksbetrieben.

Auch bei der Auftragsakquisition hat sich der Imagegewinn spürbar positiv ausgewirkt.

Man beließ es jedoch nicht bei dieser eher einmaligen Aktion, sondern installierte das Organ „Treeteam“ (siehe Abbildung 3-8). In dieser Firmenzeitschrift, die quartalsweise erscheint, werden die unterschiedlichsten Themen dargestellt: so etwa Neuentwicklungen oder die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter, aber auch besonders gelungene Objekte, Betriebsjubiläen mit Werdegang der Mitarbeiter oder Betriebsausflüge. Daneben erscheinen auch persönliche Mitteilungen wie Hochzeiten oder Geburten von Betriebsangehörigen oder Einschulungen von Kindern der Mitarbeiter in den Ausgaben. Diese Zeitschrift richtet sich an die Mitarbeiter und an Kunden und Freunde des Unternehmens. Daher ist es ein weiteres Mittel, um den Firmenzusammenhalt zu stärken.

### **Fazit**

**Struktur und Kultur passen!**

Am Beispiel der Firma Schreinerei Werner AG wird deutlich, wie sich die Organisation eines Unternehmens an dessen Philosophie anpassen muss und welche positiven Effekte sich durch die in diesem Beispiel realisierte Mitarbeiterbeziehung

ergeben können. In diesem Beispiel passen die Unternehmenskultur und deren Rechtsform in idealer Weise zusammen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Umwandlung der Schreinerei Werner in eine Aktiengesellschaft aufgrund der Einstellung des ehemaligen Einzelunternehmers Toni Werner und dem Engagement der Mitarbeiter offensichtlich die richtige Entscheidung war. Diese Einstellung findet sich heute sowohl in der Firmenphilosophie als auch in deren Zielen wieder.

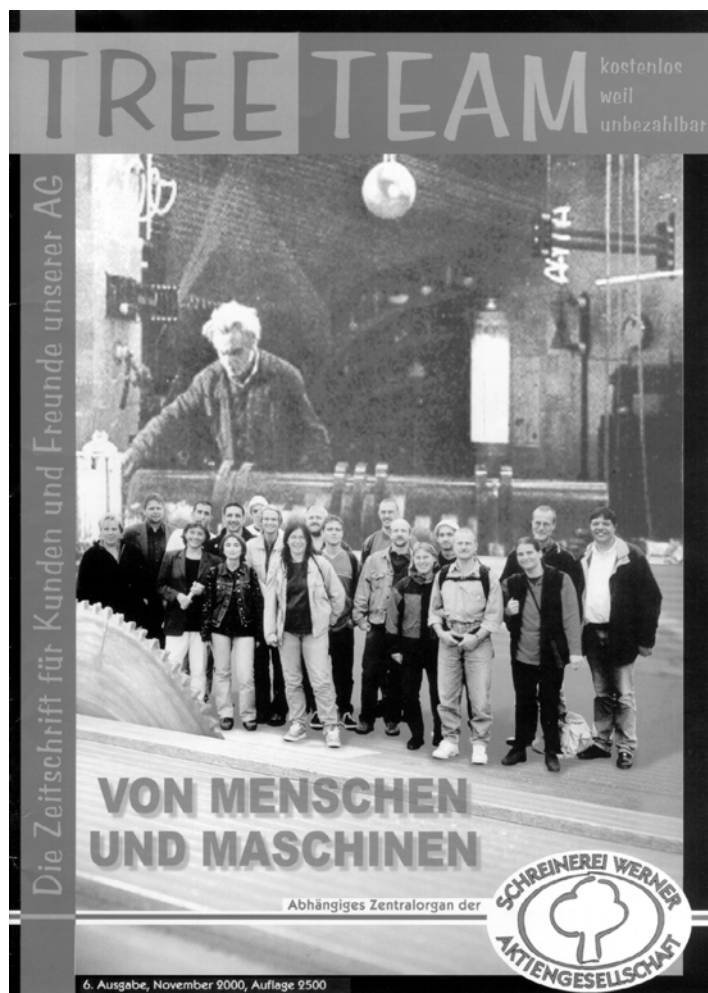


Abbildung 3-8: Firmenzeitschrift Treeteam

Es konnten Erfolge sozialer Art, wie weitere Verbesserung des Betriebsklimas, größere Mitarbeiterzufriedenheit oder eine erhöhte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, erreicht werden. Auch die Beschäftigungseffekte sind nicht zu vernachlässigen: So konnten die bestehenden Arbeitsplätze gesichert und die qualifizierten Mitarbeiter gehalten werden, da ihnen attraktive Arbeitsplätze (im Vorstand oder als Profit-Center-Leiter) angeboten werden konnten. Gleichzeitig wurde (über die Qualifizierungsvereinbarung) ein Instrumentarium geschaffen, um die Mitarbeiter ständig hoch qualifiziert zu halten. Es werden ihnen aber auch Arbeitsplätze geboten, in denen sie dieses neue Wissen nutzen können.

Durch eine konsequente Nutzung der rechtlichen Konsequenzen der Unternehmensform gelang es der Schreinerei, einen qualifizierten „Beraterkreis“<sup>1</sup> als Aufsichtsrat zu binden, so dass durch regelmäßige Treffen die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens gesichert ist. Nicht zu vernachlässigen für Handwerksbetriebe in Zeiten von Basel II sind auch die Möglichkeiten, durch eine Vergrößerung der Eigenkapitalbasis in Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Rahmen der Aktiengesellschaft zusätzliches Kapital aufnehmen zu können.

---

<sup>1</sup> Die Mitglieder des Aufsichtsrates setzen sich aus einem Bankangestellten, einem Unternehmensberater und einem Hauptlieferanten zusammen.



### 3.2 Gesunde Mitarbeiter – gesunder Betrieb: Innovative Arbeitsgestaltung bei Gassenschmidt Orthopädie<sup>1</sup>

#### Das Unternehmen

Der in Baden-Baden ansässige Handwerksbetrieb wurde 1991 von Hubert Gassenschmidt und



seiner Frau gegründet. Gassenschmidt Orthopädie beschäftigt 14, umgerechnet auf Vollzeitbasis, 7 ½ Mitarbeiter inklusive einer Auszubildenden. Obwohl Baden-Baden die höchste Dichte an orthopädischen Betrieben in Deutschland aufweist, konnte sich das Unternehmen gegenüber den Mitbewerbern insbesondere durch seine Innovativität, Kundenorientierung und Flexibilität erfolgreich behaupten. Bemerkenswert ist dies auch, weil das Jahrhunderthochwasser im Herbst 1998 schwere Schäden, verbunden mit erheblichen finanziellen Verlusten, verursachte. Der Orthopädie-Schuhmachermeister und Betriebswirt des Handwerks machte damals aus der Not eine Tugend und forcierte seine bereits zuvor begonnene Suche nach einem größeren und zentrumsnäheren Objekt. Heute befinden sich die Verkaufs- und Produktionsräume in einer von Gassenschmidt liebevoll restaurierten Villa aus dem 19. Jahrhundert im Herzen Baden-Badens. Bereits das dortige Ambiente symbolisiert die *Geschäftsphilosophie* des Unternehmers: Wohlbefinden, Ästhetik und handwerkliches Können.

Die *hergestellten Produkte*, u. a. orthopädisches Schuhwerk, Innenschuhe, Orthesen, Einlagen und Maßschuhe, werden nach handwerklicher Tradition und neuesten medizinischen Erkenntnissen angefertigt und zeichnen sich folgerichtig vor allem durch Funktionalität (fußgerechte Gestaltung), Ästhetik, Mode und handwerkliche Perfektion (hohe Qualität) aus. Beispiele hierfür sind: Das orthopädische Schuhwerk ist schon lange nicht mehr klobig und altmodisch, sondern modisch, leicht und angenehm zu tragen. Durch innovative Werkstoffe ist es möglich, dünne und dabei gleichzeitig stabile Einlagen zu erstellen, die auch in einem eleganten Damenschuh getragen werden können. Die künstlerische Ader von Herrn Gassenschmidt, er ist auch ausgebildeter Trompeter, zeigt sich auch bei der Herstellung von Maßschuhen, die er als individuelles Stilmittel seiner Kunden und Aus-

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Albert Ritter, FBT, Otterberg.

druck deren Persönlichkeit ansieht (siehe Abbildung 3-9). Dass diese Strategie erfolgreich ist, lassen insbesondere zufriedene Kunden erkennen und belegen höchste Auszeichnungen bei nationalen und internationalen Wettbewerben. Das Leistungsspektrum von Gassenschmidt Orthopädie ergänzen Standardartikel zur Gesundheitsförderung, wie z. B. Bandagen und Kompressionsstrümpfe, Computer-Bewegungsanalysen und Treppenliftsysteme. Kunden sind Privatpersonen, die die Produkte vielfach nach ärztlicher Verordnung erhalten.



Abbildung 3-9: Leistungsspektrum von Gassenschmidt Orthopädie – Ausschnitt

Seit der Gründung wird konsequent das Ziel verfolgt, mit qualitativ hochwertigen Produkten, einem kundenorientierten Service sowie kurzen Herstellungszeiten führendes Unternehmen im Bereich der Orthopädienschuhtechnik zu sein. Der erste Preis im Wettbewerb „Vorbildliche Existenzgründer im Handwerk“, 1993 belegt, dass dies erfolgreich gelungen ist. Ohne eine *innovative Arbeitsgestaltung* wäre dies jedoch nicht möglich gewesen. Der Unternehmer betont: „Gesundheits- und Umweltschutz sowie effiziente Betriebsabläufe stehen bei uns nicht im Widerspruch; im Gegenteil, sie sind die Voraussetzungen für einen gesunden und erfolgreichen Betrieb.“

Abbildung 3-10 zeigt, wie Herr Gassenschmidt diese Überzeugung darstellt. Dass

sie auch gelebt wird, zeigt das Engagement des Unternehmens für den Arbeits- und Umweltschutz. Es wurde bereits mehrfach *mit Preisen ausgezeichnet*. Beispielhaft seien genannt:

- 1994 Umweltpreis der Stadt Baden-Baden
- 1995 Umweltpreis des Landes Baden-Württemberg
- 1996 Erster Umwelt- und Gesundheitspreis der IDUNA NOVA und Handwerkskammer, Hamburg
- 1998 Arbeits- und Gesundheitsschutzpreis der Textil- und Bekleidungs-Berufsgenossenschaft

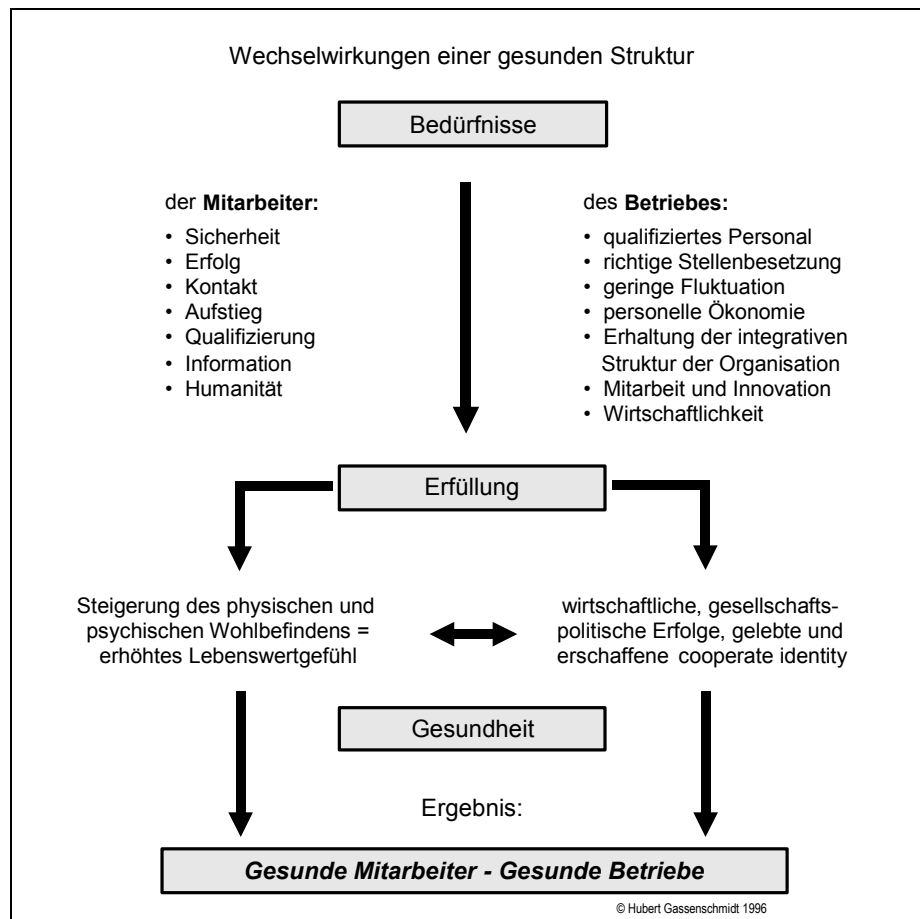


Abbildung 3-10: Wirkungskette: gesunde Mitarbeiter – gesunde Betriebe

### Innovative Arbeitsgestaltung bei Gassenschmidt Orthopädie

Die vielfältigen Gestaltungsmaßnahmen zur Realisierung des Ziels „gesunde Mitarbeiter – gesunder Betrieb“ lassen im Wesentlichen folgende Elemente einer innovativen Arbeitsgestaltung erkennen:

- ein ganzheitliches Führungs- und Organisationskonzept,
- einen partnerschaftlichen und offenen Umgang mit den Beschäftigten sowie
- ein konsequentes Verbessern der Arbeitsbedingungen  
(insbesondere durch umweltverträgliche und gesundheitsgerechte Prozessinnovationen, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsschutzmaßnahmen).

#### **Ganzheitliches Führungs- und Organisationskonzept**

Die Unternehmensleitung ist erkennbar bestrebt, das Unternehmen nach einem ganzheitlichen Konzept qualitäts-, gesundheits- und umweltorientiert zu führen. Das heißt, man bemüht sich bei allen betrieblichen Aktivitäten die Interessen des Betriebes, der Kunden und der Mitarbeiter sowie die Belange der Umwelt in Einklang zu bringen (größere Unternehmen nennen dies heute Balanced Scorecard).

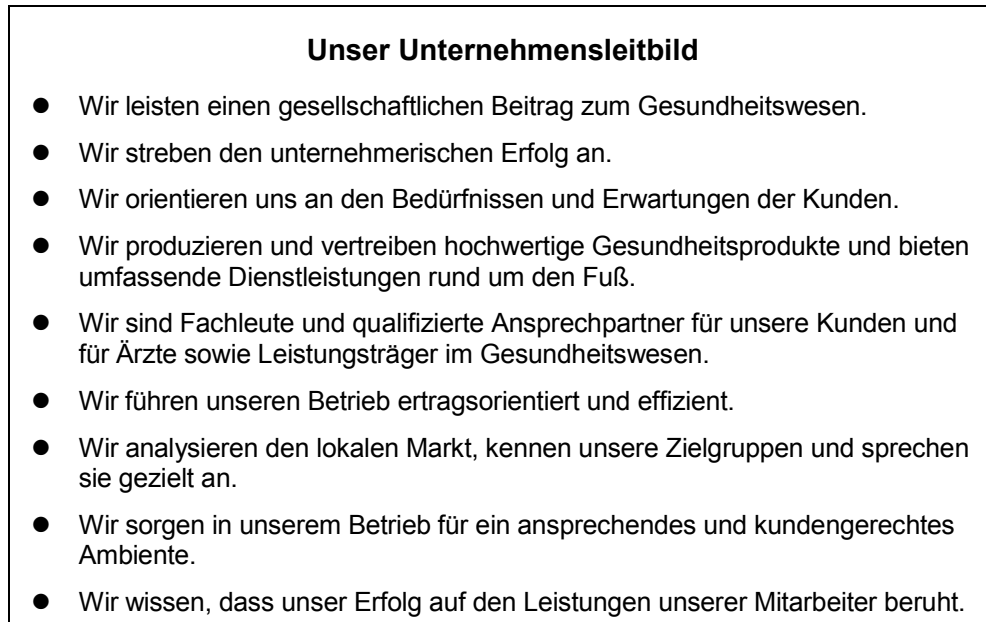


Abbildung 3-11: Unternehmensleitbild von Gassenschmidt Orthopädie

Neben einem sehr persönlichen, auf die Mitarbeiter und Kunden individuell eingehenden Führungsstil, trägt hierzu vor allem ein ganzheitliches Managementsystem bei. Als Grundlage hierfür und zur Ausrichtung des Unternehmens wurde bereits 1996 ein *Unternehmensleitbild* (siehe Abbildung 3-11) entworfen und sowohl innerbetrieblich, als auch durch das Einstellen in die Homepage des Unternehmens nach außen kommuniziert.

Das Managementsystem besteht aus einem zertifizierten Qualitätsmanagement mit integriertem Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Im Wesentlichen

- legt es die Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse im QM-Handbuch fest (ein Beispiel hierfür ist die Werkstattordnung, siehe Abbildung 3-12);
- fördert es eine konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung (beispielsweise tragen die optimierten Arbeitsprozesse dazu bei, dass die Kunden ihre Produkte schnell bekommen, was vielen sehr wichtig ist);
- trägt es zu einer effizienten Gestaltung der Betriebsabläufe und Arbeitsvorgänge bei (beispielsweise sind viele Abläufe standardisiert, produktbegleitende Arbeitszettel legen die Arbeitsaufgaben fest und die einzelnen Bearbeitungsmaschinen (Aggregate) sind in der logischen Folge des Arbeitsablaufs aufgestellt);

- beschreibt es die existierenden (bewährten), die verbesserten sowie die neuen Vorgehensweisen  
(z. B. in Verfahrens- und Betriebsanweisungen aber auch durch die produktbegleitenden Arbeitszettel);
- erhöht es die Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Unternehmen.

Die Zertifizierung des Qualitäts-Managementsystems (damals noch nach DIN EN ISO 9002) erfolgte 1996 als europaweit erstes Unternehmen der Orthopädiebranche. Das Managementsystem wird erkennbar gelebt und stellt dadurch nicht nur das systematische Organisieren und ständige Verbessern der betrieblichen Aufgabenerfüllung sicher, sondern sorgt auch für die Berücksichtigung von Gesundheits- und Umweltaspekten bereits im Planungsstadium.

Für die Entwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung des ganzheitlichen Führungs- und Organisationskonzeptes war und ist es wichtig, dass sich der Unternehmer auch hinsichtlich der Unternehmensführung regelmäßig weiterbildet (Beispiel: Studium moderner Managementmethoden an der St. Gallener Hochschule).

<b>QUALITÄTSMANAGEMENT - Handbuch</b>	<b>AA.: 4.09 - 001 / 00</b>
<b>Werkstattordnung</b>	<b>Blatt 1 von 1</b>

**1. Zweck**

Mit dieser Verfahrensweisung ist die Art der Durchführung und die Zuständigkeit für eine zweckentsprechende Einrichtung und Sauberkeit der Werkstatt festgelegt.

...

**4. Verfahren**

Die **Entsorgung der Abfälle** erfolgt abends oder nach Bedarf in den dafür vorgesehenen Behältnissen (Duales System). Hierzu zählt auch das regelmäßige Entleeren der Staubsäcke (Schleifmaschinen). Der **Bestand** von in der Werkstatt vorhandenem Material (Kleinstmengen) wird täglich kontrolliert und bei Bedarf aufgefüllt (aus dem ML).

Wer die für den reibungslosen WS-Ablauf notwendigen allgemeinen Tätigkeiten bzgl. Ordnung und Sauberkeit durchführt, regelt der WS-Verantwortliche. Er legt für jede Kalenderwoche einen verantwortlichen Mitarbeiter fest. Dies gibt er monatlich neu durch Aushang in der WS bekannt.

Abbildung 3-12: Ausschnitt aus dem QM-Handbuch der Firma Gassenschmidt Orthopädie

### **Partnerschaftlicher und offener Umgang mit den Beschäftigten**

Herr Gassenschmidt arbeitet vor Ort mit. Durch sein kundenorientiertes und qualitätsbewusstes Verhalten sowie seine direkte Art will er seinen Mitarbeitern ein Vorbild sein. Mitarbeiter rechtzeitig in alle Überlegungen mit einzubeziehen ist für ihn selbstverständlich. Beim Herangehen an neue Aufgaben sowie der Diskussion und Lösung betrieblicher Probleme werden die *Beschäftigten einbezogen*. Von formellen Sitzungen, die eigens für ein bestimmtes Thema anberaumt werden, hält Hubert Gassenschmidt allerdings wenig. Er schneidet die Themen lieber in einer Kaffeepause, wenn alle locker beisammen stehen, an und erarbeitet mit den betroffenen Mitarbeitern Problemlösungen in „kommunikative Zirkel“ in der Werkstatt. Dann, so ist seine Erfahrung, kommen Kritik und Vorschläge direkt aus der Praxis. Die Einbeziehung trägt bei den Mitarbeitern zu einer höheren Akzeptanz von Veränderungen sowie einer stärkeren Identifikation mit geplanten Maßnahmen bzw. Problemlösungen bei.

Der Unternehmer praktiziert ein „Führen durch Fragen“. Die Beschäftigten sollen sich unter seiner Anleitung mit ihren Aufgaben und Problemen auseinander setzen und das *Vorgehen selbst erarbeiten*. Dadurch entstehen neue Ideen oder die geplante Vorgehensweise wird bestätigt. Wenn sich die Vorschläge bzw. das Vorgehen der Mitarbeiter deutlich von seinen Vorstellungen unterscheiden, greift er ein und sucht nach einer Konsenslösung. Seinen *Führungsstil* beschreibt Herr Gassenschmidt als „*partnerschaftlich-patriarchalisch*“.

Zur *Motivation der Beschäftigten* geht der Unternehmer auf die individuellen Ziele der Mitarbeiter (beispielsweise Meisterabschluss, Selbständigkeit) ein. Beispiele für die erfolgreich praktizierten Anreize sind: eigenständige Bearbeitung interessanter Aufgaben, Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Ermöglichen einer flexiblen Arbeitszeit sowie Unterstützung des sich selbstständig Machens.

### **Konsequentes Verbessern der Arbeitsbedingungen**

Herr Gassenschmidt begründet sein ausgeprägtes Engagement zum konsequenten Verbessern der Arbeitsbedingungen mit folgender Überlegung: „*Mit meiner Arbeit verkaufe ich im Prinzip Gesundheit. Deshalb muss ich auch für meine eigene Gesundheit und für die meiner Mitarbeiter sorgen, sonst werde ich unglaubwürdig.*“

Zum Verbessern der Arbeitsbedingungen tragen insbesondere umweltverträgliche und gesundheitsgerechte Prozessinnovationen sowie Maßnahmen zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung und des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei.

Bei der Gestaltung betrieblicher Prozesse (Betriebs- und Arbeitsabläufe) werden von vornherein Umwelt- und Gesundheitsschutz-Gedanken berücksichtigt. Beispiele für solche *umweltverträgliche und gesundheitsgerechte Prozessinnovationen* sind:

- Einsatz umweltgerecht produzierter Rohstoffe und Materialien, die von ausgewählten Lieferanten bezogen werden;
- Abfallvermeidung z. B. durch die Verwendung von Mehrwegverpackungen sowie die Verwendung eines neu entwickelten recyclingfähigen und FCKW-freien Trittschaums zum Abnehmen des Fußabdruckes (siehe Abbildung 3-13). Früher wurden hierfür FCKW-haltige Schäume verwendet, die nach einmaligem Gebrauch als Sondermüll entsorgt werden mussten. Der heute verwendete Trittschaum wird nach dem Gebrauch verdichtet und an den Hersteller zurückgeschickt. Dieser bereitet ihn auf. Über 90 % ist so wieder verwendbar. Durch die inzwischen gestiegenen Abfallgebühren ist dieses zu Beginn teurere Verfahren nun sogar wirtschaftlicher als das herkömmliche. Am Rande: Da der Trittschaum sehr voluminös und leicht ist, gab es anfangs einige Schwierigkeiten, einen Paketdienst für die Beförderung zu finden. Aber auch dieses Problem wurde gelöst;



Abbildung 3-13: Fußabdruck mittels Trittschaum

- getrennte Abfallentsorgung;
- Entwicklung eines Dispersionsklebstoffs auf wässriger Basis ohne halogenierte, aromatische Lösungsmittel zusammen mit der Schwester des Unternehmers (promovierte Chemikerin), die als Teilzeitbeschäftigte auch die Funktion des QM-Beauftragten inne hat;
- bei der Suche und Auswahl neuer Maschinen und Geräte wird nicht nur auf die Funktionalität, sondern auch auf die umwelt- und gesundheitsgerechte Gestaltung geachtet (mehrfach mussten mit Herstellern diesbezüglich Modifikationen (z. B. Änderung einer Steuerung) entwickelt werden, um die gewünschten Verbesserungen bezüglich den Arbeitsbedingungen zu erzielen);
- Aufstellung der einzelnen Bearbeitungsmaschinen in der logischen Folge des Arbeitsablaufs.

Zur Vermeidung unnötiger Belastungen durch ungünstige Körperhaltung sowie durch Lärm, Stäube, Dämpfe etc. sind die Arbeitsräume und -plätze ergonomisch gestaltet. Beispiele für die *ergonomische Arbeitsplatzgestaltung* sind:

- Vermeidung von Zugluft und Lärm durch Steuerung der Absaugung (Infrarotsensoren an den Lüftungsklappen stellen sicher, dass nur an einer besetzten Arbeitsstelle abgesaugt wird (siehe Abbildung 3-14). Dies erhöht die Saugleistung, vermindert die Luftgeräusche und entlastet die Beschäftigten vom manuellen Öffnen und Schließen - beides wird im Arbeitsprozess häufig vergessen.);
- Minimierung des Lärms durch aufwendige Schallschutzmaßnahmen und räumliche Trennung (alle lauten Aggregate sind im Keller untergebracht);



Abbildung 3-14: Sensorgesteuerte Lüftungsklappen beim Schleifen

- konsequente *Absaugung* von Stäuben und Klebstoffdämpfen am Ort der Entstehung;

- Ermöglichung einer ergonomisch günstigen Arbeitshaltung durch höhenverstellbare Bearbeitungsmaschinen, Möglichkeit zum Schleifen im Sitzen (siehe Abbildung 3-15) sowie einen höhenverstellbaren Kundenstuhl (Abbildung 3-16);
- ausreichende Beleuchtung (jeder Arbeitsplatz ist schattenfrei ausgeleuchtet und die Farbtemperatur entspricht genau dem Tageslicht).



Abbildung 3-15: Schleifen im Sitzen



Abbildung 3-16: Vermeiden von knien: höhenverstellbarer Kundenstuhl

In gleichem Maße besitzt auch der Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Gassenschmidt Orthopädie einen hohen Stellenwert. Um das benötigte Fachwissen zu erlangen, hat sich Herr Gassenschmidt lange vor der gesetzlichen Erweiterung der Betreuungspflicht zur *Fachkraft für Arbeitssicherheit ausbilden lassen*, so dass ihm die für sein Unternehmen geltenden Bestimmungen bekannt sind. Er praktiziert das *Unternehmermodell*. Neben den oben genannten Beispielen, die auch die Gefährdungen reduzieren, sind beispielhafte Maßnahmen des betrieblichen *Arbeits- und Gesundheitsschutzes*:

- Minimierung gefahrstoffbedingter Gefährdungen durch Materialauswahl, entsprechende Arbeitstechniken sowie Absaugung der Stäube und Klebstoffdämpfe (alle Maschinen und alle Arbeitsplätze im Werkstatttraum, an denen Klebstoff verarbeitet wird, sind an die zentrale Absaugung angeschlossen; siehe Abbildung 3-17);
- Lagerung gefährlicher Stoffe in einem gekennzeichneten Gefahrstoffschrank (siehe Abbildung 3-17);
- Vermeidung unsicherer Handlungen und Fehlbedienungen durch umfassende Einweisung, regelmäßige Unterweisung und gegenseitige Hinweise;

- Vorbildfunktion des Unternehmers.
- Minimierung gefahrstoffbedingter Gefährdungen durch Materialauswahl, entsprechende Arbeitstechniken sowie Absaugung der Stäube und Klebstoffdämpfe (alle Maschinen und alle Arbeitsplätze im Werkstatttraum, an denen Klebstoff verarbeitet wird, sind an die zentrale Absaugung angeschlossen; siehe Abbildung 3-17);
- Lagerung gefährlicher Stoffe in einem gekennzeichneten Gefahrstoffschrank (siehe Abbildung 3-17);
- Vermeidung unsicherer Handlungen und Fehlbedienungen durch umfassende Einweisung, regelmäßige Unterweisung und gegenseitige Hinweise;
- Vorbildfunktion des Unternehmers.



Abbildung 3-17: Gefahrstoffschränk und beispielhafter Arbeitsplatz mit Absaugung der Stäube und Klebstoffdämpfe

## Fazit

Gassenschmidt Orthopädie steht für einen jungen, dynamischen und besonders innovativen handwerklichen Betrieb, der sich trotz zahlreicher Mitbewerber äußerst erfolgreich am Markt behaupten kann. Herausragende Merkmale des Unternehmens sind das Engagement seines Inhabers, das handwerkliche Können der Beschäftigten sowie das ganzheitliche Führungs- und Organisationskonzept. Wesentliche Faktoren des Erfolgs sind:

- Glaubwürdigkeit,
- Ausrichtung des Unternehmens an den Unternehmenszielen,
- Konzentration auf die handwerklichen Stärken (auf das, worin man stark ist),
- innovative Produkte und Serviceleistungen,
- gelebte Kundenorientierung,
- kontinuierliches Streben nach weiteren Verbesserungen,
- konsequente Mitarbeiterorientierung,
- konsequente Umweltorientierung sowie
- systematische Betriebsführung mittels eines integrierten QM-Systems.

Das im Unternehmen vorhandene Verständnis von umweltgerechten und gesundheitsorientierten Unternehmensprozessen bewirkt, dass sich Inhaber und Beschäftigte mit den Arbeitsbedingungen kritisch auseinandersetzen. Innovationen, auch zu Sicherheit und Gesundheitsschutz, entstehen aus der alltäglichen Erfahrung, zum Teil als spontane Eingebung. Im Vergleich zu manch anderem Unternehmen werden diese aufgenommen und möglichst gemeinsam auch umgesetzt. Dies entspricht dem Motto von Hubert Gassenschmidt: *„Wer aufhört, besser sein zu wollen, der hat aufgehört, gut zu sein!“*

Vorbildlich zu bezeichnen ist deshalb das Engagement zum Umweltschutz sowie zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz – die verliehenen Preise belegen dies. Insbesondere die umfangreichen technischen Maßnahmen tragen dazu bei, die Arbeiten zu erleichtern. Dies nützt aus Sicht des Unternehmers sowohl den Mitarbeitern als auch dem Betrieb (siehe Tabelle 3-1).

Hubert Gassenschmidt ist davon überzeugt, dass sich dieses Konzept auf lange Sicht auch wirtschaftlich auszahlt, denn eines ist für den Handwerksmeister klar: Bei allen Umwelt- und Gesundheitsschutzmaßnahmen muss der Betrieb auch noch Geld verdienen.

<b>Nutzen einer gesundheitsorientierten Unternehmensführung</b>	
<b>Vorteile für die Mitarbeiter/innen:</b>	<b>Vorteile für das Unternehmen:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verringerung der Belastungen</li> <li>• besserer Umgang mit Arbeitsanforderungen</li> <li>• Erhaltung der Gesundheit bzw. Verbesserungen des Gesundheitszustandes</li> <li>• Erhaltung / Zunahme der persönlichen Leistungsfähigkeit</li> <li>• Steigerung des Wohlbefindens und der Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Optimierung des Betriebsklimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Personalverfügbarkeit</li> <li>• Senkung des Krankenstandes</li> <li>• Optimierung der Produktivität</li> <li>• Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Verbesserung des Unternehmensimages</li> <li>• Abbau betriebsinterner Konfliktpotenziale</li> <li>• Steigerung der Motivation der Mitarbeiter/innen</li> </ul>

Tabelle 3-1: Vorteile einer innovativen Arbeitsgestaltung aus Sicht des Unternehmers



### 3.3 Konsequente Kundenorientierung durch Kundenteams: Die Schiller-Zahntechnik GmbH<sup>1</sup>

Das Unternehmen ...

Das Unternehmen Schiller Zahntechnik GmbH wurde 1979 vom jetzigen Inhaber, dem Zahntechnikermeister Alfred Schiller, mit zunächst 3 Mitarbeitern gegründet. In einem kontinuierlichen Wachstumsprozess hat es sich seitdem zu einem mittelständischen Unternehmen mit derzeit 95 Beschäftigten und zu einem bedeutenden regionalen Dentallabor mit hohem fachlichen Renommee entwickelt. Tätigkeitsspektrum des Unternehmens ist die Herstellung qualitativ hochwertigen Zahnersatzes (Speziallabor für Implantate, vollkeramische Systeme, individuelle Schichtungen und Allergiefälle). Basis der Leistungserbringung ist der Einsatz modernster Verfahrenstechniken und Materialien, die konsequente Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter und ein umfassendes Servicekonzept für die Kunden: So werden die Zahnartztkunden durch zur Verfügung stellen von Informations- und Demonstrationsmaterial bei der Beratung ihrer Patienten unterstützt, die Zahntechniker kommen auf Wunsch zur Unterstützung der Zahnärzte bei Anpassungsarbeiten auch in die Zahnarztpraxis. Ein eigener Botendienst und ein Spätdienst garantieren schnelle und auch kurzfristige Belieferung. Ebenso wie für die eigenen Mitarbeiter organisiert das Labor Vortrags- und Fortbildungsveranstaltungen auch für seine Zahnartztkunden und deren Praxismitarbeiter. Man versteht sich nicht als Lieferant des Zahnarztes, sondern als Partner und hat auch zu den Herstellern zahntechnischer Vorprodukte enge Kooperationsbeziehungen aufgebaut, die weit über die Rolle eines bloßen Einkäufers hinausgehen. Dadurch ist inzwischen ein Netzwerk von Fachreferenten bei Herstellern, Fachzeitschriften etc. entstanden, aus dem man für Veranstaltungen und Informationen über neueste Entwicklungen auf dem Produktmarkt „schöpfen“ kann. Über den Zahnarzt werden den Patienten spezielle Dienstleistungen angeboten wie z. B. Farbberatung, Allergietests, Prothesenreinigung, für die die Patienten auch direkt in das Labor kommen.



---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Stefanie Weimer, ISF München.

### ... und die Branche „Zahntechnik“

Wachstum und Wettbewerbsstrategie des Unternehmens sind vor dem Hintergrund der Entwicklung einer Branche zu sehen, die wohl einen der radikalsten Anpassungsprozesse in der jüngeren Geschichte des Handwerks hinter sich hat und die sich mit grundsätzlich veränderten Ausgangsbedingungen auf ihrem Absatzmarkt konfrontiert sieht. Das zahntechnische Handwerk war – Ergebnis des Ausbaus des öffentlichen Gesundheitswesens – lange Jahre eine Wachstumsbranche: Seit 1963 stieg die Zahl der angestellten Zahntechniker von damals 10.700 auf 84.750 im Jahre 1997. Der Absatzmarkt war ein Anbietermarkt: Der Zahntechniker verstand sich im Wesentlichen als Zulieferer der Zahnarztpraxis, der sich um seinen eigenen Absatz nicht selbst zu sorgen brauchte, sondern auf die Nachfrage der Zahnärzte reagierte. Der Endkunde „Patient“ war für die meisten Labors „ein unbekanntes Wesen“, zu dem man selten direkt Kontakt hatte. Durch die Ende der 90er Jahre einsetzenden Maßnahmen zur Kostensenkung im Gesundheitswesen und den damit verbundenen Einbruch der Nachfrage nach Zahnersatzleistungen kam es innerhalb von 2 Jahren zu einem drastischen Beschäftigungsabbau von 20.000 Arbeitsplätzen. Von 1997 bis 2000 ging fast jeder vierte Arbeitsplatz in der Branche verloren. Die Einführung reglementierter Preisgestaltung und der kontinuierliche Anstieg des Anteils der durch den Patienten privat zu zahlenden zahntechnischen Leistungen veränderte die Situation auf dem Absatzmarkt radikal: Wettbewerb kann zunehmend weniger über den Preis, sondern nur noch über Qualität und Service erfolgen. Die Vermarktung hoher Qualität erfordert aber angesichts der steigenden Kosten selbstbeteiligung intensive Beratung des Patienten und des Zahnarztes. Dabei kommt den Zahnarztpraxen als Schnittstelle zum Endkunden „Patient“ eine Schlüsselrolle zu. Die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden „Praxis“, die Unterstützung der Zahnärzte bei der Beratung der Patienten, Praxisbetreuung durch professionellen Service rund um die zahntechnische Leistung wird für das Zahntechnikerhandwerk so zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Von der Erzeugung eines optimalen zahntechnischen Produkts hin zur „Dienstleistung Zahntechnik“ – das ist der Umdenkungsprozess, den das zahntechnische Handwerk, ähnlich vielen anderen handwerklichen Gewerken, gegenwärtig vollziehen muss – will es in einem intensiver werdenden Wettbewerb (zunehmend knapper werdende finanzielle Ressourcen im öffentlichen Gesundheitswesen, steigende Konkurrenz durch Auslandsfertigung und In-House-Labors der Zahnärzte selbst, Konzentrations- und Filialisierungsprozesse in der Branche) bestehen .

## Das Modell der Kundenteams

Das Unternehmen Schiller hat sich durch arbeitsorganisatorische Innovationen und ein umfassendes Dienstleistungskonzept schon frühzeitig und vor Akutwerden der krisenhaften Entwicklung in der Branche auf diese Marktveränderungen eingestellt – ein vorausschauendes Verhalten, das u. a. dazu geführt hat, dass der Betrieb in der Krise keine Beschäftigung abbauen musste, sondern im Gegenteil gute, in anderen Labors freigesetzte Fachkräfte einstellen konnte. Statt entlang bestimmter Produktgruppen organisierter Abteilungen wurde die sog. Kundenteamstruktur eingeführt. Jedes Kundenteam besteht aus durchschnittlich 8-12 Zahntechnikern und wird von einem Teamleiter, einem Zahntechnikermeister, geleitet. Es ist für einen festen Kreis von Zahnarztkunden zuständig und deckt das gesamte zahntechnische Tätigkeitsspektrum ab, ist also quasi ein kleines Labor im Labor. Zentrale Dienste wie Botendienst, Arbeitsvorbereitung, Reparaturdienstleistung und Auftragsverwaltung arbeiten als interne Serviceteams den Kundenteams zu.

Die Teams wickeln jeden Auftrag eigenverantwortlich ab, d. h., sie sind für Qualität und Termineinhaltung selbst verantwortlich. Jeder Auftrag wird einem Mitarbeiter persönlich zugeordnet, Rücksprachen und Besprechungen mit dem Zahnarzt erfolgen direkt über den bearbeitenden Mitarbeiter als persönlichen Ansprechpartner. Arbeitete früher der Zahnarzt mit einem anonymen Großlabor zusammen, bestehend aus unterschiedlichsten Abteilungen, ohne Kontakt zu dem Techniker, der seinen Auftrag auch tatsächlich bearbeitete, wird durch das neue Organisationsmodell eine engere, kundenorientiertere und persönlichere Kommunikation Labor-Zahnarzt aufgebaut. Das Modell vereinigt auf diese Weise die Vorteile persönlicher Betreuung und flexibler Lösungen eines kleinen Labors mit den technischen Möglichkeiten und breitem Know-how eines Großlabors. Bei unterschiedlicher Auslastung erfolgt ein Kapazitätsausgleich zwischen den Teams, so dass man auch teamübergreifend flexibel zusammenarbeitet. Zwischen den Teamleitern findet einmal wöchentlich zusammen mit dem Unternehmensinhaber eine Teamleiterbesprechung statt, sie konstituiert so etwas wie den engeren Führungskreis des Unternehmens.

Die Einführung der Kundenteamstruktur war kein Prozess, der von heute auf morgen ablief. Fünf Jahre dauerte es insgesamt, um dieses System in kleinen Schritten im Labor zu installieren. Heute funktioniert es reibungslos. Herr Schiller bilanziert: „Während das Abteilungsdenken zu Abteilungsegoismus und Schuldzuweisungen führte, wurde durch die gemeinsame Verpflichtung aller Mitarbeiter gegenüber jedem Kunden in der neuen Organisation ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und des gemeinsamen Miteinanders geschaffen. ... Die Mitarbeiter und die Teams

fühlen sich für die nachweislich erfolgreiche Abwicklung der Arbeiten absolut verantwortlich.“

Neben der Einführung von Teamarbeit mit hoher Eigenverantwortlichkeit wurde mit den sog. „Prozessteams“ eine Organisationsstruktur geschaffen, die es den Mitarbeitern erlaubt, Kreativität, Eigeninitiative und Engagement für das Unternehmen zu entwickeln. Die Prozessteams existieren parallel zu den Kundenteams und setzen sich aus Mitarbeitern der Kundenteams zusammen. Es gibt Prozessteams zu unterschiedlichen Themenbereichen: Aus- und Fortbildung, Implantate, Kombi-Arbeiten, Material- und Geräteauswahl etc., wobei auch fallweise neue Teams gegründet werden, wenn neue Themen auftauchen. Aufgabe der Prozessteams, die bedarfsorientiert und mit wechselnder Intensität – je nach bearbeitetem Projekt – tagen, ist die ständige Verbesserung der Arbeitsprozesse. Hier werden Verbesserungsvorschläge diskutiert und Ideen aus dem betrieblichen Vorschlagswesen – Ideenblätter hängen am schwarzen Brett und können von jedem Mitarbeiter ausgefüllt werden – aufgegriffen, wobei man darauf achtet, dass auf jeden Vorschlag ein Feedback erfolgt und dass der Mitarbeiter, der den Vorschlag eingebracht hat, auch die Möglichkeit erhält, diesen, sofern er für gut befunden wird, auch eigenständig oder im Team umzusetzen.

Durch die Prozessteams werden aber auch systematisch neue Entwicklungen auf dem Material- und Gerätesektor beobachtet, auf ihre Übertragbarkeit auf den Betrieb hinterfragt und ggf. systematisch getestet. Die Überwachung der Qualität der Erstausbildung, die Feststellung von Qualifikationsbedarf und die Entwicklung eines Fortbildungsprogramms ist Aufgabe des Teams „Aus- und Fortbildung“, aus dem auch die Idee zur Einführung betrieblicher „Paten“ für jeden Auszubildenden hervorgegangen ist.

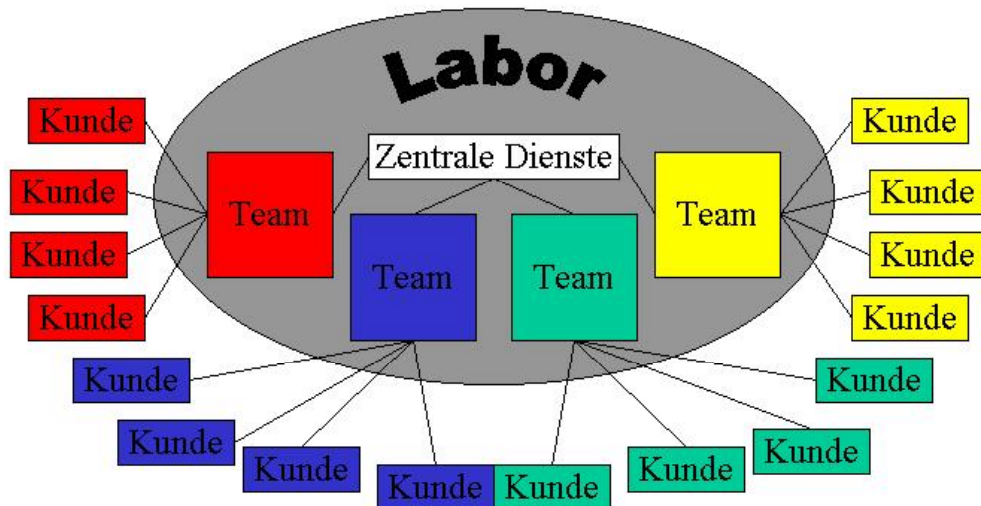


Abbildung 3-18: Prozessteamorganisation

In den Prozessteams ist die betriebliche Hierarchie aufgehoben: Jeder Mitarbeiter bis hin zum Lehrling kann Leiter eines Prozessteams werden. Sie sind somit auch ein Ort, Führungsqualitäten zu entdecken und zu entwickeln. Generell hat jeder Mitarbeiter – neben seiner eigentlichen Tätigkeit – noch eine betriebliche Sonderaufgabe, und wenn es „nur“ die Verantwortlichkeit für Müllentsorgung oder den Betriebsausflug ist. Auch die hauseigene Unternehmenszeitschrift „Szähne“, die über neue Entwicklungen im Unternehmen und auf dem zahntechnischen Markt unterrichtet und regelmäßig an die Zahnarztpraxen verteilt wird, geht auf die Idee eines Mitarbeiters zurück und wird von den Mitarbeitern selbst herausgegeben.

Ein Führungskonzept, das den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt

Organisatorische Innovationen allein schaffen noch nicht den eigenverantwortlich arbeitenden, engagierten und kreativ mitdenkenden Mitarbeiter. Und so ist es denn auch nach Darstellung des Unternehmensgründers, Herrn Alfred Schiller, „das gesamte System aus Führung, Weiterentwicklung, Organisation, handwerklichen Fertigkeiten und einer positiven Unternehmenskultur“, das das Unternehmen zu einem überaus erfolgreichen Labor gemacht hat. Dazu zählt:

- Ein Unternehmensleitbild, das nicht die Technik oder das Produkt, sondern den Umgang mit den Mitarbeitern als zentralen Erfolgsfaktor des Unternehmens ansieht: „Meine Entscheidung war der Tausch von zahntechnischem Produkt und

Mitarbeiter. Ich habe den Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt. ... Die positiven Auswirkungen dieser Entscheidung bestätigen sich heute täglich.“

- Ein Verständnis von den Aufgaben der Unternehmensführung, das die Gestaltung von Arbeit in den Mittelpunkt stellt, denn nur Mitarbeiter, die motiviert sind und Spaß an der Arbeit haben, erbringen hochwertige Arbeitsleistung: “Früher hieß es ‚Arbeit muss anstrengen‘. Heute heißt es ‚Arbeit muss Spaß machen‘ und Sinn ergeben. Ich muss Herausforderungen organisieren, in denen Sinn und Spaß verankert sind – das ist meine unternehmerische Herausforderung: Demotivierung vorbeugen.“
- Ein Leitbild von Mitarbeiterentwicklung, das neben der fachlichen Seite auch die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter einbezieht: “Wir entwickeln unsere Mitarbeiter fachlich, persönlich, emotional und wirtschaftlich-unternehmerisch weiter. Persönliche Entwicklung heißt für mich: auf den Mitarbeiter individuell eingehen, seine Stärken fördern und ihm helfen, eine zu ihm passende Aufgabe zu finden – ihn auf seiner beruflichen Karriereleiter zu begleiten.“

Mitarbeiterentwicklung beginnt bei der Firma Schiller schon mit der sorgfältigen Auswahl der Auszubildenden. Ausbildungsbewerber müssen ein zweiwöchiges Praktikum in den Schulferien absolvieren. Dabei zeigt sich, ob die Bewerber über das im Alltagsbetrieb eines Labors erforderliche „Stehvermögen“ verfügen. Neben handwerklich-manueller Geschicklichkeit sind Berufseinstellung, Teamfähigkeit und „persönliche Ausstrahlung“ wichtige Auswahlkriterien. Durch intensive eigene Ausbildung hat man sich inzwischen einen guten eigenen Mitarbeiterstamm herangezogen. Neueinstellungen von außen bilden eher die Ausnahme – nicht zuletzt, weil Fachkräfte, die aus fremden Betrieben kommen, erst in einem langwierigen Prozess in die so ganz handwerksuntypische Unternehmenskultur der Firma Schiller hinein sozialisiert werden müssen. Auch die angestellten Meister sind durchweg im eigenen Betrieb ausgebildet und zum Meister weiterqualifiziert worden.

Kontinuierliche fachliche Weiterbildung der Mitarbeiter ist angesichts der hohen Innovationsdynamik bei zahntechnischen Materialien und Verfahren im Unternehmen Schiller ein selbstverständliches „Muss“. Sie findet nach Möglichkeit im Haus selbst, an eigenen Geräten und möglichst an Praxisfällen statt. Auch die Weiterbildungspraxis funktioniert nach dem Prinzip des „Gebens und Nehmens“: Das Unternehmen trägt die Kosten für Materialien und Referenten, die Mitarbeiter bringen ihre Freizeit ein. Die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten gehen aber weit über fachliche Weiterbildung hinaus. So haben alle Mitarbeiter ein zweitägiges Seminar zu Themen wie Kommunikationsverhalten, Konfliktmanagement und Gruppendynamik absolviert, eine Investition, die sich nach Einschätzung von

Herrn Schiller gelohnt hat: Dies habe nicht nur die Mitarbeiter persönlich weitergebracht, auch die innerbetrieblichen Kommunikationsprozesse sind effektiver geworden, man kommuniziert „kundennutzenorientierter und patientenverständlicher“, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter hat zugenommen: „Die Mitarbeiter nehmen Veränderungen schneller als Chancen wahr und können jetzt auch Bedenken konstruktiv diskutieren.“ Geplant ist die Ausweitung der Fortbildung auf das Thema „Gesundheitsvorsorge und individuelle Stressbewältigung“. Stress ist ein ständig gegenwärtiger Faktor der Arbeit im Labor: durch Termindruck, unregelmäßige Auslastung, Reklamationen und nicht zuletzt durch bewegungsarmes Arbeiten im Sitzen.

Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung ist auch die Schulung der Mitarbeiter in unternehmerischem Denken und ihre Sensibilisierung für die wirtschaftlichen Zusammenhänge ihrer Arbeit, z. B. im Rahmen der zweimal jährlich stattfindenden Mitarbeiterversammlung. Dies erfordert Transparenz und Offenheit seitens des Unternehmens und ein „behutsames Heranführen der Mitarbeiter an die wirtschaftlichen Zahlen“. Inzwischen hängt die monatliche Umsatzentwicklung am schwarzen Brett aus. Jeder Mitarbeiter weiß jederzeit, wo das Unternehmen steht. Dieser Lernprozess war die Basis für das Gewinnbeteiligungsmodell, das in der Firma Schiller inzwischen praktiziert wird: Mit den Mitarbeitern wurde vereinbart, dass ein bestimmter, fester prozentualer Anteil des Umsatzes für Löhne ausgegeben werden soll. Die Mitarbeiter erhalten also zu ihrem normalen Gehalt eine Gewinnausschüttung in Höhe dieses Prozentanteils minus der Gehaltssumme des Unternehmens.

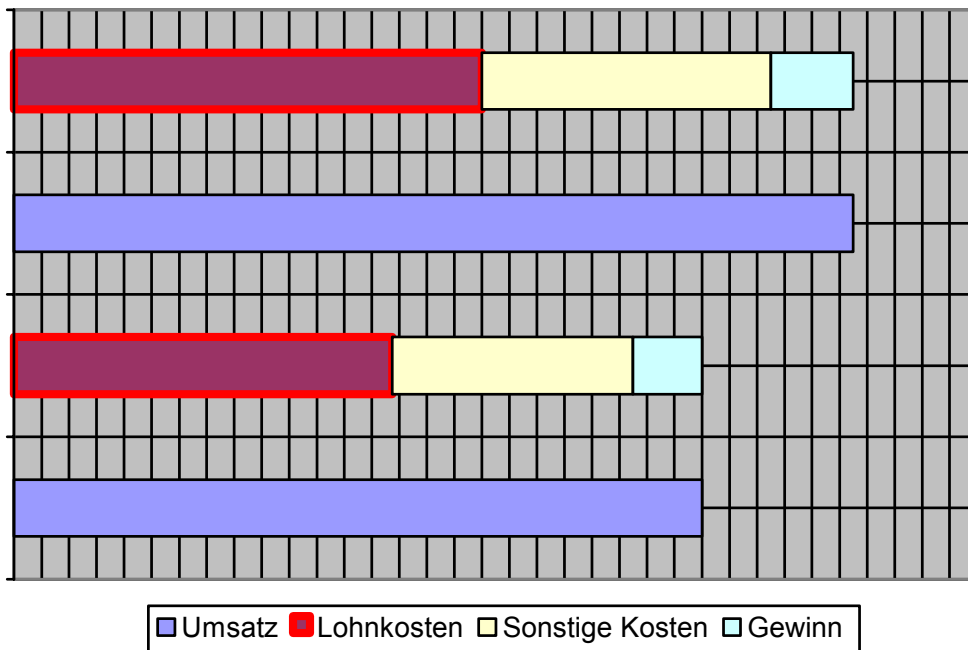


Abbildung 3-19: Diagramm zum Modell der Gewinnbeteiligung bei der Schiller-Zahntechnik-GmbH

Dieses System hat im Vorjahr zu einer umgerechneten Lohnerhöhung von 12 % geführt. Ergebnis dieser Transparenz ist, dass sich die Mitarbeiter von selbst unternehmerisch verhalten, z. B. indem sie Urlaub und Überstundenausgleich gezielt auf auftragsschwächere Zeiten legen oder Kapazitätsüberhänge am Samstag oder Sonntag unaufgefordert abarbeiten: „Die Mitarbeiter wissen: ‚Wenn es dem Unternehmen gut geht, geht es auch mir gut‘.“

Einmal im Jahr wird mit jedem Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch geführt. Dabei geht es um seine betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten. Grundlage ist ein zusammen mit den Teamleitern entwickelter Mitarbeiter-Bewertungsbogen. Dieser umfasst neben fachlichen Fähigkeiten und direkter Arbeitsleistung auch Kriterien wie Einsatz, Belastbarkeit, Planung, Kooperation, Einstellung zum Unternehmen und Sonderaufgaben, Kompetenzen also, die in einer eigenverantwortlichen und mitgestaltenden Unternehmenskultur unerlässlich sind. Die Bewertungskriterien sind jeweils auf einer Skala mit maximal zu erreichender Punktzahl in einem „spinnennetzartigen“ Diagramm dargestellt. Hier ordnet sich einmal der Mitarbeiter selbst ein, zum anderen wird er durch seinen Teamleiter eingeordnet. Sinn die-

ses doppelten Verfahrens ist es, dass der Mitarbeiter sich seines Leistungsstands bewusst wird, aber auch die Vorgesetzten zu zwingen, bei der Beurteilung objektiv zu sein.

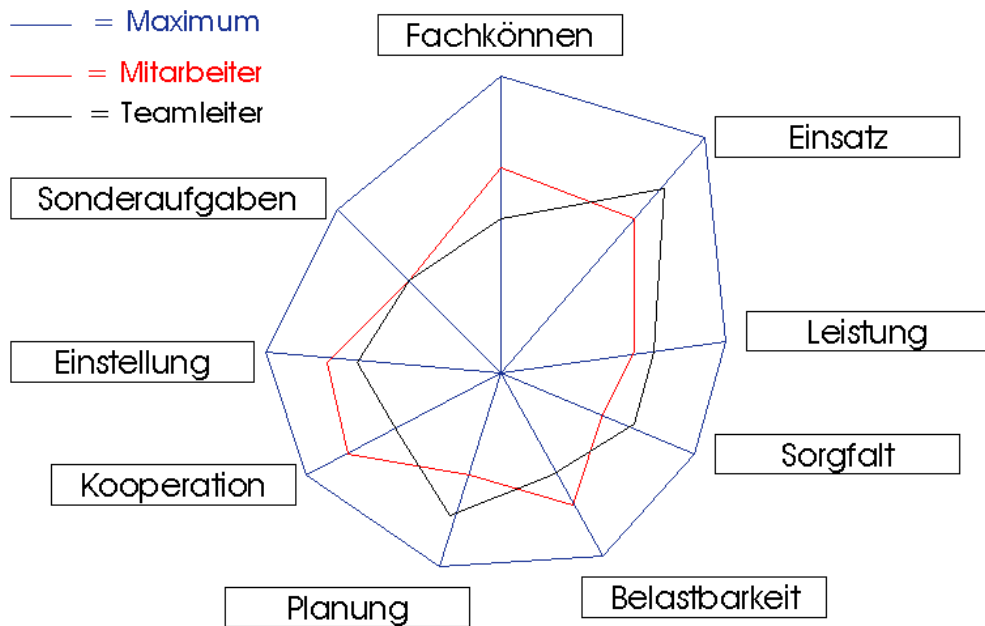


Abbildung 3-20: Mitarbeiter-Beurteilung bei der Schiller-Zahntechnik GmbH

## Fazit

Das erfolgreiche Unternehmensmodell der Schiller-Zahntechnik GmbH ist das Ergebnis eines langen Entwicklungsprozesses, den Inhaber und Mitarbeiter des Unternehmens gemeinsam durchlaufen haben. Am Anfang stand ein handwerklicher Unternehmensgründer, der zwar, wie Herr Schiller rückblickend anmerkt, ein „meisterlicher Zahntechniker“ war, für den aber „das gesamte Umfeld als Selbstständiger totales Neuland war“. „Man versteht von Mitarbeiterführung und -entwicklung überhaupt nichts – die Konflikte sind programmiert. Die Führungskultur lässt zu wünschen übrig. Man weiß nicht, wie man sie angehen muss, soll und kann.“ Insofern setzte der hier eingeschlagene Weg nicht zuletzt einen persönlichen Entwicklungs- und Reflexionsprozess auf Seiten des Unternehmers voraus, bei dem sich die Überzeugungen und Einsichten entwickelt haben, die heute die Unternehmenskultur prägen – oder mit den Worten von Herrn Schiller: „Wer in

seinem Betrieb etwas verändern möchte, muss erst einmal bei sich anfangen und hart an sich arbeiten.“ Externe Berater wurden dabei nicht in Anspruch genommen, Basis bildete das Interesse des Unternehmers an Fragen zu Management und Unternehmensführung.

Neben diesen in der Person des Unternehmers liegenden Voraussetzungen lassen sich aber durchaus weitere Erfolgsfaktoren nennen, die die Umsetzung des Unternehmenskonzepts der Firma Schiller erleichtert haben:

- Die Umorganisation traf nicht auf alte, festgefahrene Strukturen, die erst mühsam aufgebrochen werden mussten. Die Belegschaft des Unternehmens ist jung, mit dem Unternehmen gewachsen und hat im Prozess des Wachstums des Unternehmens verschiedene Neuorganisationen erfahren, eine Grundbereitschaft zur Veränderung war deshalb immer vorhanden.
- Die Umsetzung der Kundenteamstruktur erfolgte über mehrere Jahre, behutsam und in kleinen Schritten, so dass die Mitarbeiter Zeit hatten, sich an den neuen Ablauf zu gewöhnen. So war z. B. eine der größeren Abteilungen bereits vor der Reorganisation sukzessive nach Kundengruppen aufgeteilt worden. Diese schrittweise Umsetzung ist um so wichtiger, als die neue Organisationsstruktur für die Beschäftigten eine fundamentale Umorientierung bedeutet, mit der nicht zuletzt – neben arbeitsanreichernden Momenten wie weniger Spezialisierung und anonymer „Fließbandarbeit“ – auch ganz neue, ungewohnte Anforderungen und Belastungen einhergingen: direkter Kundenkontakt, Umgang mit Reklamationen und Beschwerden, höherer persönlicher Verantwortlichkeitsdruck.
- Das neue Modell wurde zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet. In einer Art „lernender Organisation“ hat man verschiedene Varianten hinsichtlich ihrer Effekte etc. durchgespielt, sich langsam an das Modell heran getastet. Einzelne Schritte wurden in einem Projektteam, bestehend aus dem engeren Führungskreis des Unternehmens, erarbeitet, die jeweiligen Ergebnisse mittels Metaplan-technik visualisiert und in einer Mitarbeiterversammlung der Belegschaft vorgestellt und dort diskutiert. Die Einwände und Vorschläge der Mitarbeiter flossen dann wieder in die nächste Sitzung des Projektteams ein. Von daher war die Identifikation der Mitarbeiter mit dem neuen System von Anfang an gegeben.
- Die arbeitsorganisatorische Innovation wurde durch kommunikative und soziale Fortbildung der betroffenen Mitarbeiter flankiert.

Vor allem aber illustriert das Beispiel der Firma Schiller, dass eine konsequente Kundenorientierung, die den mitdenkenden, eigenverantwortlich handelnden „Mitarbeiterunternehmer“ anstrebt, nicht nur entsprechende Organisationsstrukturen,

sondern auch eine Unternehmenskultur voraussetzt, in der sich diese Mitarbeiterqualifikationen erst entwickeln können.



### 3.4 Prozessketten bei der Auftragsbearbeitung über die Online-Plattform „bennewitz.com“<sup>1</sup>

#### Das Unternehmen

Die Firma Augenoptik Bennewitz, 1946 von Herrn Horst Apian-Bennewitz gegründet, firmierte im Jahre 1992 um und besteht seither als eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts mit den Gesellschaftern Frau Ulrike Apian-Bennewitz, der Tochter des Gründers und staatlich geprüfte Augenuptikerin und Augenuptikermeisterin, und Herrn Matthias Haase, Optometrist und Augenuptikermeister. Vor der politischen und wirtschaftlichen Wende in der früheren DDR beschäftigte das Unternehmen bis zu sechs Vollzeitkräfte, die alle im Kerngeschäft, nämlich der Herstellung und dem Verkauf von Sehhilfen, tätig waren. Zu dieser Zeit gab es in Annaberg-Buchholz drei augenoptische Handwerksbetriebe. Vier Unternehmen haben sich bis heute etablieren können, nachdem vor Ort in den vergangenen Jahren zeitweise bis zu sechs augenoptische Fachgeschäfte miteinander im Wettbewerb standen. Eines der vier etablierten Unternehmen ist der hier vorgestellte Betrieb Augenoptik Bennewitz mit Sitz in neuen Räumlichkeiten unmittelbar am Marktplatz und Zentrum der Stadt, der neben den Inhabern derzeit weitere 1,5 Personen beschäftigt.



Als augenoptischer Handwerksbetrieb zählt die Firma Bennewitz zu einem Gesundheitshandwerk, das bei traditioneller Arbeitsweise in einem regional begrenzten Markt agiert. Der Kunde ist nur bis zu einer bestimmten Entfernung zwischen Wohnort und Ladenlokal bereit, das Geschäft von „seinem“ Augenuptiker aufzusuchen. Vorausgesetzt, der Augenuptiker ist nicht auch mit Filialbetrieben auf anderen als seinem angestammten Regionalmarkt etabliert, beginnt die zwangsläufige Fokussierung auf diesen Markt schnell, bremsend auf die weitere Entwicklung des Augenuptik-Unternehmens zu wirken. Diese Situation sollte überwunden werden: Durch die Etablierung eines vollends neuen Vertriebsweges für (augen)optische Produkte sollte das Unternehmen sich von Mitbewerbern deutlich absetzen, durch Ansprache eines größeren Marktes überregionale Bedeutung erlangen und in der Folge Umsatzzuwächse verzeichnen können.

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Michael Baumann, itb, Karlsruhe

Diesem Ansatz folgend entwickelt das Unternehmen seit 1996 die kunden-, prozess-, partner- und anwendungsintegrative Online-Plattform *bennewitz.com* (<http://www.bennewitz.com>), auf der die seit jeher gegebenen Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe nunmehr elektronisch abgebildet und soweit möglich abgewickelt werden, deren Einsatz aber für das Unternehmen auch ganz neue Arbeitsabläufe und Arbeitsfelder nach sich gezogen hat und nach sich zieht.

In wirtschaftlicher Hinsicht hat sich die Plattform zu einer tragenden Säule des Unternehmens entwickelt; derzeit werden rund 60 Prozent des Umsatzes über *bennewitz.com* erwirtschaftet. Neukunden konnten in Deutschland, Österreich, der Schweiz sowie in Großbritannien, in den USA und anderen englischsprachigen Regionen Europas und der Welt gewonnen werden. Der Umsatz, der noch vor einigen Jahren im gesamten Unternehmen erzielt wurde, ist heute vergleichbar mit dem Pro-Kopf-Umsatz im Unternehmen. Als aktiver Vorreiter bei der Einführung elektronischer Geschäftsabwicklung erhielt das Unternehmen im Jahre 1999 den sächsischen Multimedia-Award *DigiSax* und im Jahre 2001 den Internetpreis des Deutschen Handwerkes zugesprochen.

Welche Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe werden nun derzeit auf *bennewitz.com* wie abgebildet und abgewickelt? – Eine Antwort darauf lässt sich aus dem technischen Konzept von *bennewitz.com* ableiten. Dieses basiert auf den ursprünglich entwickelten Arbeitsabläufen, die in einem iterativen Prozess ständig an das System und die Umweltbedingungen angepasst werden. Die Prozessketten stellen somit den Status-quo des Systems dar.

## Die Innovation

Für die Realisierung einer Idee ist im Allgemeinen eine Investitionsphase vor der eigentlichen Leistungserbringungsphase vorgeschaltet. Bei der Firma *Bennewitz* ist die Investitionsphase die Entwicklungsarbeit der Plattform gewesen. So wurde im Team die Idee der Plattform geboren. Der Sachverstand der Mitarbeiter in unterschiedlichen Bereichen wurde genutzt, um beispielsweise die idealen Abläufe zu gestalten, die rechtlichen Aspekte zu berücksichtigen und die eigentliche Programmierung im Hause selbst durchzuführen. Hierdurch entstand letztlich die E-Commerce-Lösung „*sCat*“, worauf die Online-Plattform *bennewitz.com* aufbaut. Diese E-Commerce-Lösung wurde mit Rücksicht auf die Anforderungen an eine für den Vertrieb von (augen)optischen Produkten über das Internet geeignete Software entwickelt und unterliegt einer laufenden strukturellen Fortentwicklung und Fortprogrammierung. Ziel ist und war dabei, die Abläufe und Funktionen auf die für einen Erwerb von (augen)optischen Produkten tatsächlich notwendigen Schritte zu reduzieren und den Ablauf zur Erteilung eines Auftrages zusammen mit der

Eingabe der individuellen optischen Parameter für den Online-Kunden so einfach und zügig wie möglich zu gestalten. Inzwischen kann das System als eine umfassende Abbildung der unternehmerischen Prozesse gesehen werden. Dabei stellt das Internet nur einen von mehreren verschiedenen (denkbaren) Vertriebswegen, wie das Ladengeschäft oder etwa einen Katalogverkauf, dar, wenngleich der „Internet-Verkaufsprozess“ – der den Anstoß für das gesamte Projekt ausmachte – hier im Besondern betrachtet wird.

Die Plattform gliedert sich in einen allgemein zugänglichen Kundenbereich (Storefront) und in einen geschlossenen Administrationsbereich; sie arbeitet ausschließlich - auch im Bereich der Administration - browserorientiert. Sämtliche Daten, die während der Bearbeitung der über das Internet generierten Aufträge bis hin zur Bezahlung entstehen, werden in serverseitig hinterlegten, miteinander verknüpften Datenbanken erfasst. Neben der Waren- und Systemverwaltung erfolgt im Administrationsbereich die Verwaltung der eingehenden Bestellungen vom Rechnungsdruck bis hin zur Forderungsverwaltung. Über die Storefront stehen dem Auftraggeber nach einem Login mit einer ihm nach Auftragserteilung individuell erteilten Auftragsnummer im Bereich des sogenannten Orderstatus jederzeit alle notwendigen Informationen über den Status der Bearbeitung seines Auftrages zur Verfügung. Ohne weiteres Zutun des Bearbeiters wird der Auftraggeber im Zuge der Bearbeitung seines Auftrages per E-Mail über den Fortgang der Bearbeitung informiert gehalten. Durch Verknüpfung der Datenbestände mit denen des regelmäßig mit dem Warentransport beauftragten Unternehmers ist der Weg der Sendung auch nach Übergabe an den Transportunternehmer bis zur tatsächlichen Auslieferung an den Auftraggeber für den Bearbeiter und den Auftraggeber online verfolgbar.

Der Datenbankorientierung entsprechend stehen Änderungen im Waren- und Informationsangebot jeweils zeitecht über die Storefront und dem Administrationsbereich dem Auftraggeber bzw. dem Bearbeiter zur Verfügung. Dem Sicherheitsbedürfnis der Auftraggeber wird durch Einsatz einer 128-Bit-Verschlüsselung bei der Übersendung der Auftragsdaten und bei dem gesamten browserorientierten internen Datenaustausch nachgekommen.

Höchste Priorität bei der Entwicklung des Systems hatte und hat dessen Bedienungsfreundlichkeit. So findet neben der Möglichkeit der freien Artikelsuche und dem Browsen durch Artikelgruppen überdies die ebenfalls im Unternehmen entwickelte QPA-Technologie (QuickProductAdviser) Einsatz, mit deren Hilfe jeweils typische Beratungssituationen zu einer bestimmten Produktgruppe abgebildet werden, um dem Kunden auch online das seinen individuellen Vorstellungen und/oder Bedürfnissen entsprechende Produkt empfehlen zu können. Personengebundenes

Wissen zu den einzelnen Produkten wird hier von dessen Träger abgelöst und für den Kunden zur Produktauswahl verfügbar gemacht, siehe Abbildung 3-21.



Abbildung 3-21: Verfügbarmachung von personengebundenem Wissen zur Produktauswahl – Einsatz der QPA-Technologie auf der Storefront

Der Kunde hat bei Auftragserteilung die freie Auswahl zwischen den Zahlungsarten offene Rechnung, Lastschrift, Kreditkarte und Nachnahme. Die Architektur der zugrundeliegenden E-Commerce-Lösung lässt darüber hinaus Mailaktionen unter Auswertung der Interessen aus dem früheren Kauf- und Auftragsverhalten zu.

Der offenen Softwarearchitektur gemäß kann die Anbindung von Zuliefererprozessen optimiert werden, d. h., Lieferanten können mit Pull- oder Push-Konzepten eingebunden werden, so dass Zubestellungen selbständig aus dem Administrationsbereich übernommen oder von dort übertragen werden können.

In den folgenden drei Abbildungen (Abbildung 3-22 bis Abbildung 3-24) wird der Ablauf der Bearbeitung eines Online-Auftrages summarisch dargestellt. Anhand dieses Ablaufdiagramms wird im Folgenden das dort dargestellte Vorgehen weiter

erläutert. Die Abbildung 3-25 zeigt das Frontend zur Auftragsverwaltung aus dem Administrationsbereich der Plattform, also den Arbeitsbereich der Mitarbeiter.

Die einem Auftrag unterliegenden Daten werden durch den Kunden ohne weiteres in den geschlossenen Administrationsbereich der Online-Plattform übergeben. Der Auftragsstatus, ein grundlegendes Ordnungsmittel innerhalb des Systems, das es jederzeit ermöglicht, den Bearbeitungsstand eines Auftrages nachzuvollziehen und zu bestimmen, lautet „schwebend“. Der Orderstatus wird freigegeben und dem Kunden eine Bestellbestätigung per E-Mail übermittelt.

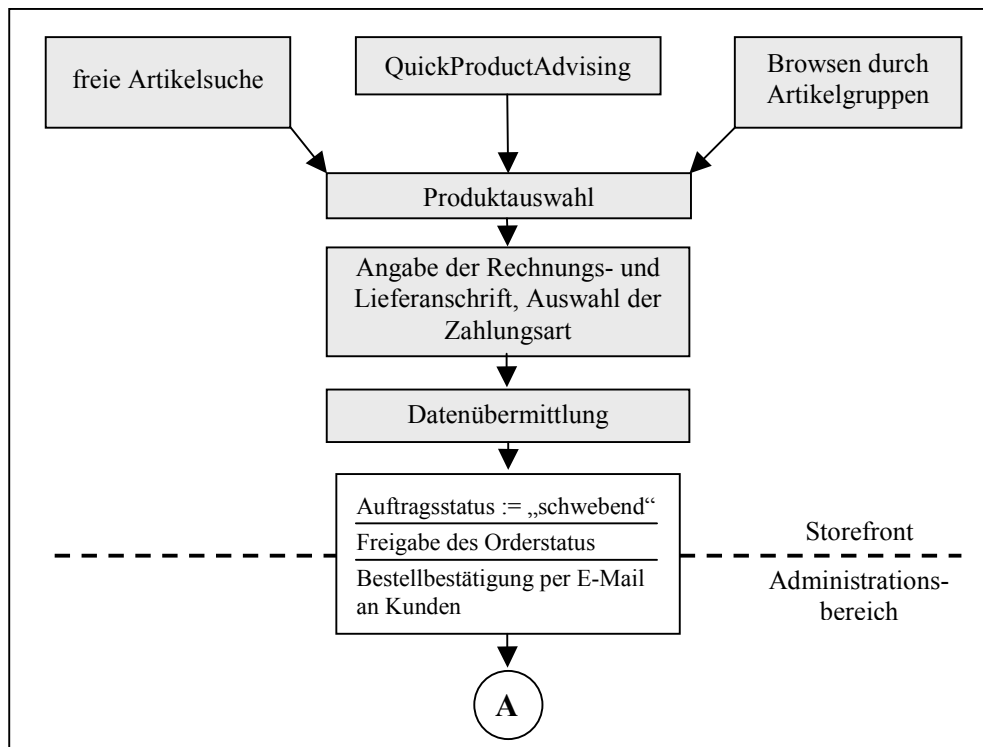


Abbildung 3-22: Ablauf der Bearbeitung eines Online-Auftrages (Teil 1)

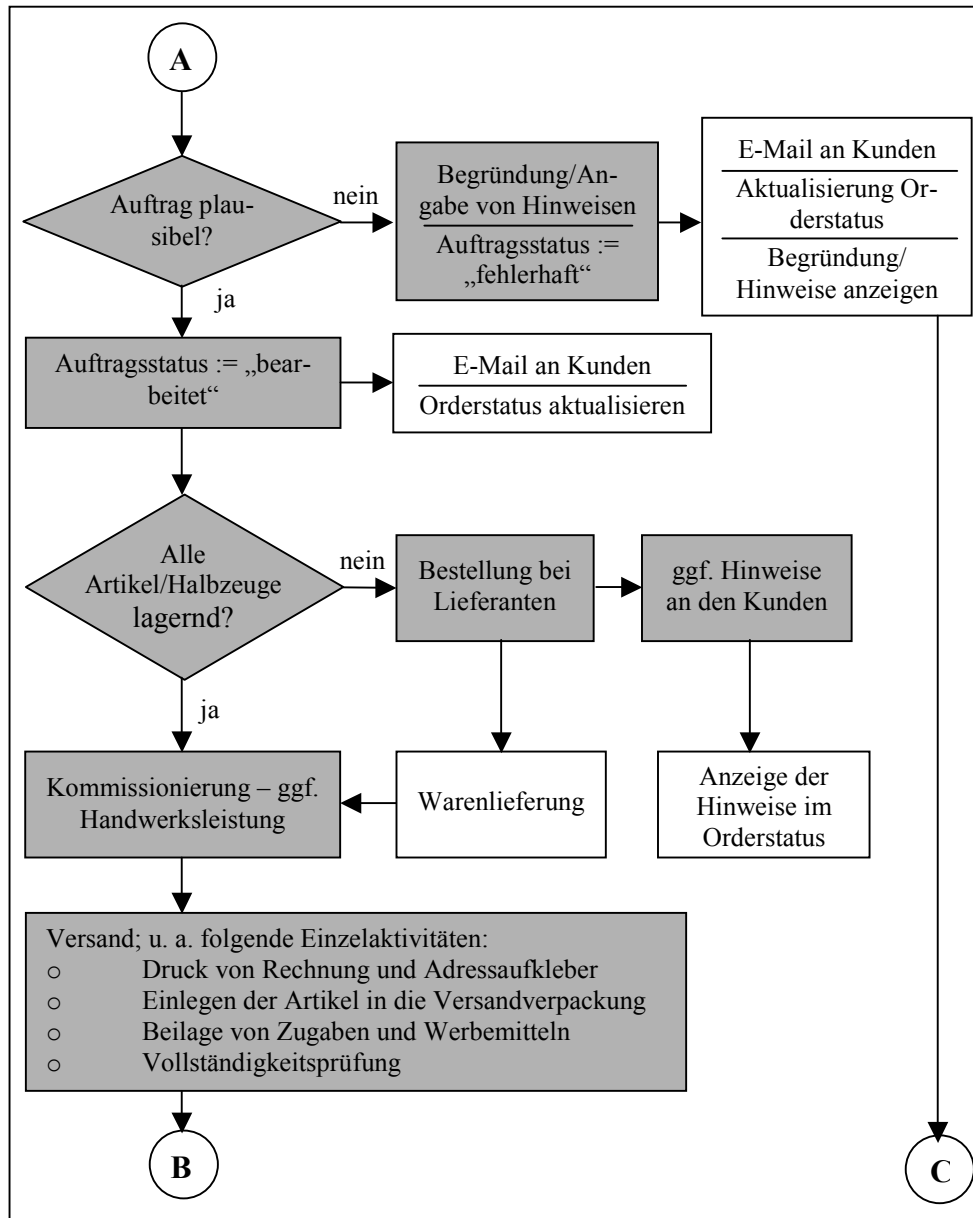


Abbildung 3-23: Ablauf der Bearbeitung eines Online-Auftrages (Teil 2)

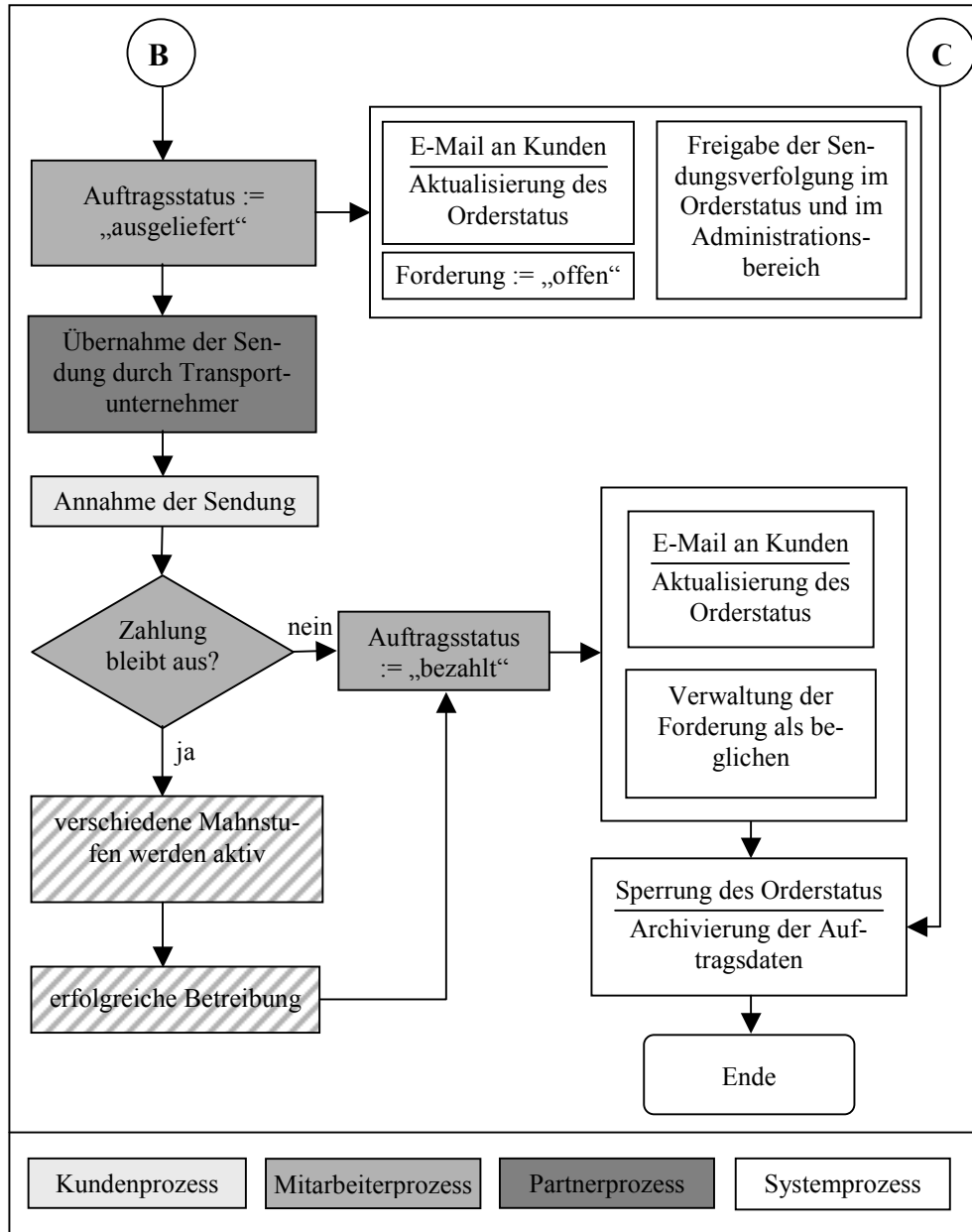


Abbildung 3-24: Ablauf der Bearbeitung eines Online-Auftrages (Teil 3)

The screenshot shows a web application window titled "sCat Administration - Aufträge verwalten - Galeon". The main heading is "Aufträge verwalten". Below it is a yellow bar with the text "Auftragsstatus definieren". The form contains the following fields and data:

- ID:** 1028650879-34674M
- Eingang am:** Dienstag, dem 6. August 2002 um 18:21:19 MEZ
- Sprache:** deutsch
- Artikel:** (Anzahl - Bezeichnung - Artikelcode - Preis)
 

1	Korrektionsfassung Gerry Weber 5100 C1 - gold/braun	gw_5100	133.58
	Frame Gerry Weber 5100 C1 - gold/brown		
1	Kunststoffglas 4 QET Glas 1: für das rechte Auge sph. -2,00 dpt PD 31		30.09
	Plastic lens 4 Qet Lens 1: for the right eye (O.D.) sph. -2,00 dpt PD 31		
1	Kunststoffglas 4 QET Glas 2: für das linke Auge sph. -2,25 dpt PD 31		30.09
	Plastic lens 4 Qet Lens 2: for the left eye (O.D.) sph. -2,25 dpt PD 31		
- Versandkosten:** 0.00
- Adresse:**
  - Monika Masshuber
  - Rosenweg 15
  - 8076 Kleinsteinach
  - Österreich
- E-Mail:** monika-masshuber@web.at
- Telefon:** +43-234-345566
- Zahlungsweise:** auf Rechnung
- Interne Anmerkung:** (Empty text area)
- Hinweis an den Kunden:** (Empty text area)
- Paket-ID:** 175187345678
- Status:**
  - schwebend
  - bearbeitet
  - ausgeliefert
  - bezahlt
  - fehlerhaft
  - retourniert
  - löschen

At the bottom of the form, there are four buttons: "Gesamtdaten editieren...", "Rechnung drucken...", "Stammdaten duplizieren...", and "Artikel hinzufügen...". The status bar at the very bottom shows "Fertig." and a progress indicator.

Abbildung 3-25: Frontend zur Auftragsverwaltung aus dem Administrationsbereich der Plattform

Es folgt eine Plausibilitätsprüfung der eingegangenen Bestellung. Fällt diese Prüfung positiv aus, so kommt es zu einer Statusänderung nach „bearbeitet“, an den Kunden geht automatisch eine entsprechende Mitteilung per E-Mail; der Orderstatus erfährt eine Aktualisierung. Fällt die Prüfung negativ aus, so zieht dies im Wege einer Statusänderung nach „fehlerhaft“ eine begründete bzw. mit Hinweisen versehene Ablehnung des Auftrages nach sich. Auch in diesem Falle ergeht an den Kunden eine entsprechende Information per E-Mail, der Orderstatus wird entsprechend aktualisiert und zeigt die Begründung der bzw. die Hinweise zur Ablehnung an. Die Gründe der Ablehnung können von der Unmöglichkeit der Lieferung bis hin zu Zweifeln an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Auftraggebers und der Einforderung einer bestimmten Zahlart variieren. Kann den Gründen der Ablehnung nicht abgeholfen werden oder wird diesen Gründen nicht abgeholfen und kommt es daher im Weiteren nicht doch noch zu einer Statusänderung in den Status „bearbeitet“, so folgt die Sperrung des Orderstatus und die Archivierung des Vorganges. Die Prozesskette ist für diesen Fall beendet.

Befindet sich der Vorgang nunmehr jedoch im Status „bearbeitet“, so setzt nach Prüfung des Lagerbestandes eine etwa notwendige Bestellung nicht lagernder Artikel oder Halbzeuge, danach die Kommissionierung und ggf. die im Zusammenhang mit der Erfüllung des Auftrages notwendige Erbringung einer Handwerksleistung ein. Zu der nunmehr versandfertigen Bestellung werden der Adressaufkleber und die Rechnung aus den Beständen der Datenbanken generiert und gedruckt. Der Aussendung wird eine Identifikationsnummer zugewiesen, nach dem Scan dieser Identifikationsnummer mit einem Barcodelesegerät werden die auszulesenden Artikel in die Versandverpackung eingelegt. Der gesamte Versand findet an einem eigens hierfür eingerichteten Arbeitsplatz statt, dessen Bildschirm an der Wand auf Augenhöhe befestigt ist. Günstig griffbereit befinden sich die Verpackungsmaterialien und Werbepäsenten, die abgestimmt auf die Bestellung beigelegt werden. Nach einer abschließenden Vollständigkeitsprüfung erfolgt der Verschluss der Sendung und der Auftragstatus wird auf „ausgeliefert“ geändert. Auch mit dieser Statusänderung geht an den Kunden eine entsprechende systemgenerierte Mitteilung per E-Mail ab und der Orderstatus erfährt eine Aktualisierung. Die entstehende Forderung wird als offen verwaltet und die Möglichkeit zur Sendungsverfolgung wird im Orderstatus und im Administrationsbereich freigegeben. Für alle Beteiligten ist der weitere Weg der Aussendung von nun an jederzeit nachvollziehbar. Die Durchlaufzeit eines normalen Auftrages von der Warenbestellung bis zur Auslieferung der Ware beim Kunden beträgt in der Regel nicht mehr als 48 Stunden.

Sollte nach der Übernahme der Sendung durch den Transportunternehmer und der Annahme der Sendung durch den Empfänger eine Zahlung ausbleiben, so wird ein mehrstufiges außergerichtliches und gerichtliches Mahnsystem bis zum vollständi-

gen Ausgleich der Forderung aktiv. Unabhängig davon, ob eine Zahlung fristgemäß oder nach Betreibung erfolgt, kommt es erst nach einer vollständigen Zahlung zur Änderung des Auftragsstatus in „bezahlt“. Dieser Änderung folgend wird die Forderung als beglichen verwaltet. An den Kunden wird eine abschließende Bestätigung per E-Mail übermittelt und der Orderstatus wird aktualisiert. Schließlich erfolgt im Weiteren die Sperrung des Orderstatus und die Archivierung des Vorganges. Die Bearbeitung des Online-Auftrages ist damit abgeschlossen.

## Fazit

Davon, dass der Erfolg der Online-Plattform *bennewitz.com* sich gerade darin begründet, dass durch die unternehmensinterne Entwicklung der zugrunde liegenden Software Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe proaktiv gestaltet und verbessert werden, ist auszugehen. Die notwendigen Kompetenzen liegen bei den Mitarbeitern im Unternehmen, wodurch die Prozessoptimierung nicht nur gestaltet, sondern im täglichen Einsatz auch weiterentwickelt werden kann.

Die Einführung und Nutzung einer integrativen Online-Plattform wie *bennewitz.com* führt wegen des technischen Konzepts und der demnach optimierten Prozessketten aus arbeitsgestalterischer Sicht zu einer ganz deutlich gesteigerten Effizienz bei der Auftragsbearbeitung. Zurückzuführen ist dies letztlich auf eine Standardisierung und Automatisierung von alltäglichen normalen Geschäftsprozessen, wobei Standardisierung und Automatisierung Garanten für sowohl eine gleichbleibende Qualität der Prozessabläufe als auch deren Ablaufoptimierung in zeitlicher Hinsicht darstellen. Beispielsweise ist jederzeit ersichtlich, welche Aufträge gerade in welchem Bearbeitungszustand sind. Wurde das Material schon bestellt? Wann erfolgte der Versand? Ist die Bezahlung schon erfolgt? Unabhängig von der persönlichen Präsenz des einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen können solche Fragen immer beantwortet werden. Deutlich einfacher und ohne weitere Reibungsverluste können somit die Aufgaben des betrieblichen Alltags im Abwesenheitsfalle des konkreten Bearbeiters auch von anderen Mitarbeitern übernommen werden; die Fehlerquote nimmt rapide ab.

Sind vergleichbare Waren und Dienstleistungen gegeben, kann Marktsicherung und -ausdehnung zumeist nur noch über den Preis erfolgen. Die betriebliche Kostenstruktur stellt somit einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Ist eine Kostenoptimierung bereits gegeben, so ist – wie im vorliegenden Falle geschehen – die Optimierung der Abläufe von Geschäftsprozessen ein weiterer Ansatzpunkt. Darüber hinaus eröffnet der neue Vertriebskanal „Internet“ zusätzliche Einnahmemöglichkeiten. In idealer Weise wurden ehemals unproduktive Zeiten (es befindet sich gerade kein Kunde im Geschäft und handwerkliche Aufträge stehen momentan

nicht zur Bearbeitung an) in umsatzgenerierende umgewandelt, indem nun über diesen Vertriebskanal an das Unternehmen gelangende Anfragen bearbeitet werden.

Hervorzuheben ist somit die Weitsicht der Unternehmer, ein solches System zu entwickeln und entsprechend Mitarbeiter für die einzelnen Aktivitäten abzustellen, denn die alltäglichen Arbeiten waren natürlich über die Entwicklungszeit der Online-Plattform weiter zu erfüllen und von den übrigen Mitarbeitern mit zu übernehmen.

Trotz der festzustellenden Effizienzsteigerung bei der Auftragsbearbeitung wird das Unternehmen seine derzeitigen personellen Kapazitäten mittel- und langfristig erweitern müssen; aus der Entwicklung und dem Einsatz der Online-Plattform bennewitz.com ergibt sich mithin ein Potenzial zur Schaffung von ganz neuen hochwertigen Arbeitsplätzen. Interessant zu evaluieren wird in diesem Zusammenhang sein, wie hier die vorhandene Arbeit aufgeteilt werden wird und welche konkreten Organisationsstrukturen demnach im Unternehmen entstehen werden.



### 3.5 Erfolgreich mit ausgezeichnetem Internetauftritt und Online-Shop: Die Fleischerei Freese<sup>1</sup>

#### Das Unternehmen

Die 1957 gegründete Fleischerei Freese wird heute in zweiter Generation von Ludger und Carola Freese in der Rechtsform einer GbR geführt. Der Familienbetrieb beschäftigt derzeit 22 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einige davon arbeiten in Teilzeit; rechnet man dies um auf Vollzeitbasis, so sind es insgesamt 14 Beschäftigte.



Der in einer eher ländlichen Region ansässige Fleischerbetrieb entwickelte sich schrittweise zu einem modernen Betrieb mit inzwischen vier Sparten: Fleischer-Fachgeschäft, Party-Service, Grillrestaurant und Online-Shop. Das Kerngeschäft bildet weiterhin die *Fleischerei*. Freese schlachtet noch selbst und bezieht die Tiere von einer kleinen Anzahl ausgewählter Landwirte aus der Umgebung. Neben einem lückenlosen Herkunftsnachweis sowie der Verfütterung hochwertiger Futtermittel, legt Freese großen Wert auf einen kurzen und stressfreien Transport der Tiere. Der Betrieb praktiziert ein Hygienemanagement nach dem Hygiene-Standard HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points; HACCP sorgt dafür, dass Gefahren im Umgang mit Lebensmitteln richtig erkannt und Maßnahmen getroffen werden, die die Gefahren eliminieren oder vollständig beherrschen). Eine lückenlose Kühlkette ist in diesem Zusammenhang selbstverständlich. Etwa 95 % aller Fleisch- und Wurstwaren stellt Freese selbst her. Der bekannte Slogan „Darf’s etwas mehr sein?“ bezieht sich bei Freese zuallererst auf die Qualität seiner mehrfach ausgezeichneten Produkte sowie seinen Service.

Die Anfänge für den heutigen *Partyservice* reichen bis in die 60er Jahre zurück. Damals sprach man jedoch nicht von Partyservice, sondern man lieferte einfache Gerichte (z. B. Schnitzel oder Kotelett) „frei Haus“. Der Partyservice hat sich inzwischen zu einem wichtigen Standbein entwickelt. Maßgeblich beigetragen hat hierzu, dass Frau Freese Hauswirtschaftsleiterin und ausgebildete Köchin ist. Durch den Einbau einer kompletten Großküche, eine professionelle Arbeitsvorbereitung und Ablaufplanung, qualifizierte Mitarbeiter sowie die Anschaffung mehr-

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Albert Ritter, FBT, Otterberg.

rer Auslieferungsfahrzeuge führt man jährlich über 2.000 Aufträge, bei denen bis zu 500 Personen bewirtet werden, aus. Gekocht wird alles selbst.

Das angeschlossene *Grillrestaurant* entstand aus einem bereits 1961 eingerichteten Imbiss (damals im weitem Umkreis der erste Imbiss einer Fleischerei). Die Großküche wird sowohl für den Partyservice als auch für das Restaurant genutzt. Die Fleischerei, die Großküche und das Grillrestaurant befinden sich im gleichen Gebäude und ermöglichen dadurch, sowie durch die zweckmäßige Anordnung, ein rationelles Arbeiten. Partyservice und Grillrestaurant ergänzen sich sehr gut. Sie verlangen aber beide eine hohe Flexibilität und zwar insbesondere von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Neuestes Standbein der Fleischerei Freese ist ein *Online-Shop* für selbst hergestellte Wurstwaren, spezielle Brot- und Backwaren eines befreundeten Bäckers sowie für Zubehör. Diese viel versprechend praktizierte Innovation wird weiter unten ausführlich dargestellt.

Der Erfolg der Fleischerei Freese beruht in starkem Maße auf dem unternehmerischen Gespür für aktuelle Trends und Kundenforderungen, der Fähigkeit und Bereitschaft, aus diesen Herausforderungen entsprechende Konsequenzen und geeignete Gestaltungsmaßnahmen (Innovationen) abzuleiten sowie dem unternehmerischen Willen, diese auch umzusetzen. Herr Freese, der Initiator und Motor des ständigen Innovations- und Verbesserungsprozesses, betont, dass der Erfolg seines Unternehmens das Ergebnis einer sehr guten Teamarbeit ist.

## Innovative Arbeitsgestaltung

Einen ständigen Innovations- und Verbesserungsprozess zu installieren und zu praktizieren stellt vor allem für Kleinbetriebe eine Besonderheit dar. Neben einem „Macher“ bedarf es auch einer entsprechenden Organisation dieser Prozesse. Die dabei von der Fleischerei Freese praktizierte Vorgehensweise ist ein gutes Beispiel für eine innovative Arbeitsgestaltung. Hervorheben lassen sich hauptsächlich die innovationsförderliche und kundenorientierte Betriebsführung (insbesondere Maßnahmen zur Kundenbindung) sowie die Prozess-Innovationen (vor allem das Betreiben eines Online-Shops).

### **Innovationsförderliche und kundenorientierte Betriebsführung**

Für Herrn Freese hängen der Erfolg und die Existenz seiner Fleischerei vor allem von einem *stabilen bzw. wachsenden Kundenstamm* sowie einer *hohen Kundenbindung* ab. Bei der Betriebsführung stehen deshalb diese beiden Faktoren im Mittel-

punkt. Der oben skizzierte schrittweise Auf- und Ausbau der Geschäftsfelder der Fleischerei lässt diese Unternehmensstrategie erkennen.

Als beispielhafte Maßnahmen der innovationsförderlichen und kundenorientierten Betriebsführung lassen sich anführen:

- *Herkunftsnachweis*

Die Fleischerei Freese nennt seinen Kunden nicht erst seit BSE seine Fleischlieferanten. Man kauft ausschließlich Tiere von bekannten Landwirten (also ohne Zwischenhändler und keine bereits geschlachtete Ware). Dies schafft Vertrauen.

- *Kunden Einblick in den Betrieb / die Produktion gewähren*

Als weitere vertrauensbildende Maßnahme ermöglicht die Fleischerei Freese seinen Kunden sowie Interessierten regelmäßig einen Blick „hinter die Kulissen“. Sie können sich dabei ein Bild von der Hygiene im Betrieb machen und sehen, wie die Produkte hergestellt werden, die sie später verzehren (siehe Abbildung 3-26). Das vermittelt Sicherheit und unterstreicht, dass die Fleischerei Freese ein ehrlicher Partner der Verbraucher ist.



Abbildung 3-26: Vertrauen schaffen durch Einblick gewähren

- *Kundenkarte*

Die heute von vielen Unternehmen zur Steigerung der Kundenbindung wieder praktizierte Rabattkarte führte die Fleischerei Freese bereits vor ein paar Jahren ein. Unter dem Slogan „Ihre Treue wird belohnt!“ erhält der Kunde bei jedem Einkauf einen Stempel in seine Kundenkarte und beim einundzwanzigsten Stempel eine köstliche Überraschung. Die insgesamt positiven Erfahrungen zeigen, dass diese Maßnahme entsprechend bekannt zu machen ist, die Abwicklung (das Stempeln) für den Kunden und das Verkaufspersonal einfach zu handhaben sein muss und die „Preise“ für die Kunden attraktiv sein müssen.

- *Kommunikation: im Gespräch bleiben mit den Kunden*

Für Herrn Freese bedeutet Kundenbindung vor allem „im Gespräch bleiben mit den Kunden“. Hierfür nutzt er alle ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, wie beispielsweise persönliche Gespräche, Informationsveranstaltungen (z. B. Grill-Info-Abende), Events für Kunden (z. B. „Der Pottkieker-Tag“, siehe Abbildung 3-27), Sonderaktionen, originelle Werbung, Teilnahme an Wettbewerben sowie gezielte Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Berichte in der örtlichen Presse über die Informationsveranstaltungen, Events sowie über Preisverleihungen).



Abbildung 3-27: Information, Erlebnisse und gutes Essen „Der Pottkieker-Tag - DAS Volksfest bei Freese!“ – ein Event für die Kunden

- *Eigene Homepage: [www.fleischerei-freese.de](http://www.fleischerei-freese.de)*

In der zweiten Hälfte der 90er Jahre fiel Herrn Freese die zunehmende Präsenz von Internetadressen in den Medien, in Anzeigen sowie auf Firmenfahrzeugen auf. Er begann daraufhin sich verstärkt mit der Thematik auseinander zu setzen, besuchte Informationsveranstaltungen und surfte immer häufiger auch selbst im Internet. Ein Internet-Seminar für Fleischerbetriebe der CMA bestärkte ihn in seiner Überlegung, eine eigene Homepage sowie einen Online-Shop aufzubauen.

Die Entscheidung für eine eigene Homepage fiel Anfang 2000. Mit deren Einrichtung verband der Unternehmer die Erwartung

- den Partyservice anzukurbeln,
- die Kundenbindung zu steigern,
- der Fleischerei ein frisches und modernes Image zu geben,
- für den eigenen Betrieb zu werben,
- neue Kunden zu gewinnen sowie
- einen zusätzlichen Umsatz zu generieren.

Zu Beginn legte Herr Freese einige für ihn und sein Unternehmen wichtige Grundsätze (Prämissen) fest:

- wie auch alle anderen Unternehmenspräsentationen ist auch die im Internet ansprechend zu gestalten,
- die Präsenz im Netz sollte sich – mittelfristig zumindest – auch lohnen,
- die Inhalte sowie den Aufbau wollte er selbst bestimmen, die Realisierung durch einen Fachmann vornehmen lassen,
- die Homepage ist für die Kunden (aus Kundensicht) zu gestalten: rascher Aufbau der Seite, übersichtliche Darstellung, attraktive und unterhaltsame Inhalte, ... und
- ins Netz wollte er erst mit einer fertigen Homepage gehen.

Die Realisierung erfolgte in vier Schritten:

- 1) Informationsphase

Um klar umrissene Vorstellungen über die Inhalte und den Aufbau sowie Anregungen zur Vorgehensweise bei der Realisierung zu gewinnen, notierte sich Herr Freese alle Anregungen und Ideen, die sich bei der Einarbeitung in die Thematik, beim Surfen im Internet sowie der Sichtung vorbildlicher Internetseiten ergaben.

2) **Detaillklärung**

Um die mit seiner Frau abgestimmten Vorstellungen abzuklären, besuchte Herr Freese einen speziellen Workshop und machte sich bei der zuständigen Handwerkskammer mit den Details eines Internetauftritts sowie den speziellen Bedingungen vertraut.

3) **Einbeziehung der Belegschaft**

Nachdem das Grobkonzept für die Internetpräsentation stand, wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Vorstellung und Diskussion des Konzeptes mit ins Boot geholt. Neben weiteren Anregungen ging es vor allem darum, das Interesse der Beschäftigten zu wecken und eine breite Akzeptanz für das Vorhaben zu erzielen, denn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte mit einem Bild und einigen Angaben zur Person auf einer Internetseite vorgestellt werden.

4) **Erstellung der Homepage durch eine Werbeagentur**

Nachdem das Unternehmerehepaar wusste was es wollte, suchte man nach einem Spezialisten für die Realisierung. Er sollte im näheren Umfeld präsent sein (kurze Wege und geringe Reisekosten waren Herrn Freese sehr wichtig), positive Referenzen aufweisen können, die „Chemie“ musste stimmen und die Kosten mussten handwerksgerecht sein.

Der ausgewählten Werbeagentur stellte Herr Freese seine Vorstellungen vor und detaillierte mit ihr das Konzept. Aus den von ihm gelieferten Texten und Bildern (um geeignete Fotos selber machen zu können wurde eine digitale Kamera beschafft), erstellte die Werbeagentur dann die Internetseiten, stimmte sie mit Herrn Freese ab und stellte sie ins Netz. Die Realisierung dauerte 6 Monate.

Als die Fleischerei Freese im Oktober 2000 mit seiner fertigen Homepage ins Netz ging umfasste die Präsentation 60 Seiten (geplant waren nur 40). Externe Kosten für die Erstellung der Homepage entstanden in Höhe von ca. 6.000 €. Seinen eigenen zeitlichen Aufwand (vor allem Abende und Wochenenden) schätzt Herr Freese auf 15 bis 20 Tage.

Die Startseite ist zeitschriftenähnlich gestaltet (siehe Abbildung 3-28). Der Nutzer findet hier aktuelle Informationen, kurze Einstiege bzw. Übersichten zu den weiteren Internetseiten sowie einen direkten Zugang zum Online-Shop. Nutzer, die mehr erfahren möchten, brauchen nur auf „... mehr“ zu klicken.



Abbildung 3-28: Startseite der Homepage der Fleischerei Freese: [www.fleischerei-freese.de](http://www.fleischerei-freese.de)

Die Internetpräsentation umfasst neben Aktuellem, Informationen zum Unternehmen (z. B. Historie des Betriebs, Prädikate, Mitarbeiter, Produktion, Referenzen), Bestell- und Einkaufsmöglichkeiten, Informationen zum Grillrestaurant (z. B. die Speisekarte sowie Reservierungsmöglichkeiten), Informationen zum Partyservice sowie eine Vielzahl von Tipps (z. B. über 35.000 Rezepte, eine Seite für Kids sowie ein Gewinnspiel).

Dass die Homepage sehr gelungen ist, belegen einerseits die hohe Zahl der Zugriffe (wöchentlich 2.000 bis 15.000 nach einem Medien“auftritt“, wie beispielsweise einem Hinweis in einer Internet-Zeitschrift) und andererseits die Auszeichnungen (z. B. Internetpreis des Deutschen Handwerks 2001, erster WebHammer des größ-

ten deutschen Internetportals für Handwerker). Das Ergebnis der Bewertung, die zur Auszeichnung mit dem WebHammer führte, zeigt Abbildung 3-29.

<b>I. Gesamteindruck</b>		<b>(max. fünf Punkte pro Unterrubrik)</b>				
➤ Präsentation optisch		@	@	@	@	
➤ Präsentation inhaltlich		@	@	@	@	@
➤ Bedienfreundlichkeit / Verfügbarkeit / Ladezeit		@	@	@	@	
➤ Branchenbezug		@	@	@	@	
<p><b>Bemerkung:</b></p> <p>Rein optisch wirkt die Seite sehr ansprechend: Die Farben sind dezent gewählt, die Bilder qualitativ hochwertig. Die Anreißertexte auf der Homepage machen Lust, sich die Seite genauer anzusehen. Die Seite lädt insgesamt schnell (im Schnitt 60 Millisekunden).</p> <p>Inhaltlich ist die Freese-Homepage voll gepackt mit interessanten Informationen rund um die Fleischerei und das Thema Fleisch. Aktuelle Berichte über BSE fehlen ebenso wenig wie die Vorstellung des Teams und leckere Rezepte. An die jüngeren Internet-Nutzer wurde mit der "Seite für Kids" gedacht. Online-Shop, Speisekarten und ein Gewinnspiel runden die Internet-Auftritt ab.</p> <p>Kleiner Nachteil: Die Überschriften in den Rubriken sind etwas klein geraten. Es erschließt sich nicht sofort, auf welcher Ebene sich der Surfer befindet.</p> <p>Fazit: Wer ein wenig Hunger verspürt, sollte um die Homepage der Fleischerei Freese einen Bogen machen.</p>						
<b>II. Marketing</b>		<b>(max. fünf Punkte pro Unterrubrik)</b>				
➤ Kundenbindung (Forum, Newsletter) Positionierung der Adresse		@	@	@	@	@
➤ Umsetzung der Online-Marketing-Regeln (Metatags etc.)		@	@	@	@	
➤ Bezug zwischen Online-Produkt und Betrieb		@	@	@	@	
➤ Glaubwürdigkeit		@	@	@	@	@
<p><b>Bemerkung:</b></p> <p>Freese setzt die wichtigsten Marketing-Aspekte zur Kundenbindung schon auf der Homepage in die Tat um: Die Adresse ist gut platziert, auf den eigenen Newsletter wird hingewiesen und auch ein Mail-Button zur schnellen Kontaktaufnahme ist vorhanden. Zur besseren Übersicht auf den Seiten werden eine Site-map sowie eine Suchfunktion angeboten.</p> <p>Auf den folgenden Seiten warten ein Gewinnspiel, eine Fleisch-FAQ und ein Rezept-Register: Alles gute Gründe, die Seite erneut aufzurufen. Zudem wird die Seite regelmäßig aktualisiert.</p> <p>Im Sourcecode sind eine Reihe von Metatags verborgen, die Anweisungen für das Ranking in Suchmaschinen bereithalten. Vorbildlich: Alle Bilder sind mit "Alt"-Texten versehen; sobald der User mit der Maus über die Bilder fährt, erhält er Informationen zum Motiv.</p> <p>Mit den Informationen über BSE und den Umgang mit der Problematik in der Fleischerei geht Freese sehr offen auf den Verbraucher zu. Mit gezielter Information will die Fleischerei das Vertrauen der Kunden in die eigenen Produkte gewinnen.</p>						

Fortsetzung auf der folgenden Seite


<b>III. eCommerce</b>		(max. drei Punkte pro Unterrubrik)		
➤ Bestellfunktion vorhanden		@	@	@
➤ Bedienfreundlichkeit		@	@	@
➤ Up-Sell/Cross-Sell				
➤ Spezielle Online-Angebote				
<p><b>Bemerkung:</b>                      In seinem Online-Shop bietet Freese Spezialitäten aus eigener Herstellung wie Dosensuppen, Schinken und Wurst an. Bestellt wird über das Internet, geliefert wird über einen Paketdienst, bezahlt wird per Nachnahme. Eine Suchmaske erleichtert die Auswahl, allerdings ist die Anzahl der Produkte derzeit (noch) recht übersichtlich.                      Ein spezielles Online-Angebot befindet sich noch im Aufbau: In Kürze will Freese Deutschlands erste "Internetwurst", die "world-wide-wurst" online verkaufen.</p>				
<b>Fazit:</b> Die Homepage der Fleischerei Freese ist der Hammer!				
<b>maximale Punktzahl:</b>	<b>52</b>			
<b>erreichte Punktzahl:</b>	<b>41</b>			

Abbildung 3-29: Ergebnis der Bewertung der Freese-Homepage durch das bekannte Internetportal für Handwerker „handwerk.com“

Eine eigene Homepage haben heute viele Handwerksbetriebe. Außer zur Selbstdarstellung nutzen sie jedoch nur sehr wenige wirklich erfolgreich. Für den Erfolg, weiß Herr Freese inzwischen, ist neben einer attraktiven Darstellung vor allem der Bekanntheitsgrad entscheidend. Und dies bedeutet, dass der Internetauftritt beworben werden muss. Die Fleischerei Freese nutzt deshalb jede Möglichkeit, um auf die eigene Homepage aufmerksam zu machen; so sind beispielsweise alle Anzeigen, Verpackungen, Tüten, Unterlagen, wie Briefbögen, Speisekarten etc., sowie die Firmenfahrzeuge mit der Internetadresse versehen, anfangs wurden auch spezielle Anzeigen geschaltet und bei besondere Anlässen (z. B. einer Auszeichnung oder einem neuen Produkt, wie der ersten „Internetwurst“) wird die Presse entsprechend informiert. Bezüglich den Kosten orientiert sich Herr Freese an der Fastformel, 40 % der Kosten des Internetauftritts sind für das Bewerben der Homepage einzuplanen.

Aus der Sicht des Unternehmers lohnt sich der Internetauftritt. Neben den vielen positiven Kundenrückmeldungen, der höheren Kundenbindung, der steigenden

Zahl von Kunden, die per E-Mail vorbestellen und die Waren dann an der Theke abholen, dem neuen Unternehmensimage sowie den werbewirksamen Auszeichnungen, alles positive Wirkungen, die sich nicht direkt in monetär messbaren Größen abbilden lassen, verweist Herr Freese auch auf einen quantifizierbaren Nutzen. So konnte er beispielsweise Ertragssteigerungen vor allem beim Partyservice (5 % seines Umsatzes wird über Internet generiert), dem Verkauf von Geschenkkörben und natürlich dem Online-Shop (siehe nachfolgende Ausführungen) verzeichnen.

Den Erträgen steht natürlich ein laufender Aufwand gegenüber. Die Homepage bedarf einer ständigen Pflege und Weiterentwicklung. Hierdurch entstehen monatlich ca. 500,- € externe Kosten. Den internen Aufwand für die Pflege der Homepage veranschlagt Herr Freese mit ca. einem halben Tag pro Monat – eine Zeit, die er gerne aufbringt, da ihm diese Tätigkeit viel Spaß bereitet.

### Online-Shop

Bereits die Konzeption der Homepage der Fleischerei Freese sah einen Online-Shop vor. Geplant war, einen kleinen Ausschnitt der Wurstwaren über das Internet zu verkaufen. Die ersten Erfahrungen waren jedoch sehr ernüchternd. Trotz der professionellen Bewerbung der Homepage blieb der erzielte Umsatz relativ gering. Die Analyse führte zur Erkenntnis: Der Online-Shop der Fleischerei Freese benötigt ein *unverwechselbares bzw. einmaliges Angebot*. Herr Freese entwickelte daraufhin eine „neue“ Wurstsorte (ohne Rindfleisch (wegen BSE), dafür mit magerem Putenfleisch, weil es leicht bekömmlich ist) und gab ihr den Namen *www.world-wide-wurst.de* (siehe Abbildung 3-30).



Abbildung 3-30: Freeses Internetwurst „www.world-wide-wurst.de“

Freeses Internetwurst hat einen mild-würzigen Geschmack; damit will er eine Assoziation zur bunten Vielfalt des Internets schaffen. Die Verwendung mageren Fleisches soll eine Leichtigkeit zum Ausdruck bringen.

Direkt nach der Entwicklung der Internetwurst ließ Freese sich die Internetadresse [www.world-wide-wurst.de](http://www.world-wide-wurst.de) reservieren.

Die „www.Wurst“ erzielte große Aufmerksamkeit; in vielen Zeitschriften erschienen kurze Informationen mit teilweise aufreißerischen Titeln, wie „Jetzt geht’s im Web um die Wurst“. Die Zugriffe auf die Homepage nahmen nach solchen Medienberichten sprunghaft zu. Dies wirkte sich auch positiv auf den Umsatz des Online-Shops aus.

Auch heute noch ist die Internetwurst das Zugpferd des Online-Shops. Die Produktpalette wurde inzwischen erweitert; sie umfasst nun drei Dosensuppen, die Internetwurst, sieben weitere Wurstsorten, sechs Sorten Schinken, Eisbein in Aspick, Topfsülze, das Kennenlern-Angebot „test-the-best“, fünf Brotsorten eines befreundeten Bäckers sowie als Zubehör das Freese Steakmesser (natürlich mit der Aufschrift „www.fleischerei-freese.de). Ein Drittel der Kunden sind Privatpersonen, zwei Drittel Geschäftskunden; teilweise werden auch in deren Namen die Produkte an deren Geschäftspartner oder Kunden von der Fleischerei Freese versendet - beispielsweise als Weihnachts- oder Jubiläumspräsente.

Die Abwicklung eines Auftrages des Online-Shops sieht wie folgt aus:

- Eingang der Bestellung per E-Mail (Rechner im Büro) (gehen erfahrungsgemäß abends oder in der Nacht ein),
- automatische Auftragsbestätigung,
- Bearbeitung durch Herrn Freese oder eine Büromitarbeiterin (Halbtagskraft) (während der Bürozeiten sofort, sonst am Abend oder spätestens am kommenden Morgen),
- persönliches E-Mail des Chefs „Danke für die Bestellung“,
- Auftrag an „Produktions- / Verkaufspersonal“,
- Zusammenstellung und Verpackung durch Produktions- / Verkaufspersonal oder Herrn Freese (in Stoßzeiten, wie vor Weihnachten oder bei Sonderaktionen wird ein gesonderter Verpackungs- / Versandplatz eingerichtet),

- Erstellung der Begleitpapiere (Rechnung, ....)  
(Zahlungsmöglichkeiten: Nachnahme, Lastschrift, Vorkasse, bei Stammkunden Rechnung),
- Versand (Paketdienst),
- E-Mail an Kunde „Ware wurde versendet“,
- Nachfrage-E-Mail: ca. 1½ Wochen nach Versand „Frage nach Zufriedenheit“  
(Kunde soll Interesse spüren).

## Fazit

Die Fleischerei Freese zählt sicherlich zu den innovativen Handwerksbetrieben. Der Unternehmer hat die Prinzipien der innovativen Arbeitsgestaltung erkannt, leitet mit einem guten Gespür für Trends und Kundenwünsche die Herausforderungen für sein Unternehmen ab und entwickelt den Betrieb unter Einbeziehung der Beschäftigten systematisch weiter. Es zeigt sich, dass das Installieren und Praktizieren eines ständigen Innovations- und Verbesserungsprozesses in einem Kleinbetrieb unbedingt eines „Machers“ bedarf.

Die Internetpräsentation der Fleischerei Freese ist nicht nur vorbildlich, wie die Auszeichnungen belegen, sondern lohnt sich auch für den Betrieb. Bei vielen anderen Handwerksbetrieben ist dies nicht der Fall. Sie können sowohl von der Gestaltung der Homepage, als auch der dahinter liegenden Strategie und Vorgehensweise Freeses einiges lernen.

Eine eigene Homepage ist heute für viele kleinere Handwerksbetriebe fast schon eine Selbstverständlichkeit. Da Selbstverständlichkeiten keine Differenzierungsmerkmale sind, kann sich ein Unternehmen mittels einer eigenen Internetpräsenz heute nicht mehr von seinen Wettbewerbern abheben. Dies gelingt, wie das vorliegende Fallbeispiel zeigt, nur noch durch eine ansprechende Gestaltung sowie ein unverwechselbares bzw. einmaliges Angebot.

Handwerksbetriebe lassen sich in der Regel die Homepage durch Externe erstellen. Dies ist prinzipiell auch sinnvoll. Das Fallbeispiel Freese lehrt, dass sich der Handwerksbetrieb vorab intensiv mit dem Zweck der eigenen Homepage (was wollen wir erreichen, z. B. „nur“ Darstellung des Unternehmens oder auch Verkauf von Waren / Dienstleistungen über das Internet), den Inhalten und dem Aufbau auseinandersetzen sollte. Nur so besteht die Chance auf ein gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis.



### 3.6 Einsatz moderner Informationstechnik im Schneiderhandwerk: Steiner-Lorenz-Couture<sup>1</sup>

#### Das Unternehmen

Das Modeatelier „Steiner-Lorenz-Couture“ wurde 1969 von Frau Cornelia Steiner-Lorenz direkt nach der Meisterprüfung ge-



gründet. Von Anfang an setzte die Gründerin konsequent auf anspruchsvolle Damenmaßschneiderei – ein Konzept, das aufging: Der Betrieb, seit 1985 an einem Standort im ländlichen Umland einer Großstadtregion gelegen, wuchs kontinuierlich und verfügt heute über einen gefestigten, überregionalen Kundenstamm, der das eigene stilistische Profil der Produkte zu schätzen weiß. Die Firma Steiner-Lorenz ist ein „atmendes“ Handwerksunternehmen: Waren in den Aufbaujahren im Schnitt drei bis vier Auszubildende beschäftigt, reduzierte Fr. Steiner-Lorenz die Kapazität ihres Betriebs während der Familienphase um die Hälfte – eine Zeit, die sie gezielt für die eigene fachliche Weiterbildung, die Entwicklung zusätzlicher „Standbeine“ (z. B. in der Schulungs- und Beratungstätigkeit) und den Aufbau eines beruflichen Netzwerks nutzte. Inzwischen beschäftigt das Atelier zwei Mitarbeiter: neben Fr. Steiner-Lorenz eine Gesellin und eine Auszubildende sowie regelmäßig Praktikantinnen. Eine Ausweitung der betrieblichen Aktivitäten in ein zusätzliches Geschäftsfeld – die umfassende Typberatung – steht bevor, einschließlich einer dafür erforderlichen räumlichen Expansion.

#### Die Branche: nur noch in Marktnischen existent

Das Schneiderhandwerk zählt zu den schrumpfenden Gewerken im Handwerk. Der Betriebsbestand ist seit Jahren stetig rückläufig: Im Jahre 2001 gab es im Bundesgebiet noch ganze 5.080 Damen- und Herrenmaßschneiderbetriebe. Die Zahl der in diesem Gewerk Beschäftigten dürfte nicht bedeutend höher liegen, da es sich bei vielen Unternehmen des Schneiderhandwerks um Ein-Mann-Unternehmen han-

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Stefanie Weimer, ISF München.

delt.<sup>1</sup> Allein im Zeitraum zwischen 1998 und 2001 nahm der Beschäftigtenstand um ca. 22 % ab. Eine Konsequenz ist, dass in vielen Regionen wegen des schrumpfenden Betriebsbestands Innungen zusammengelegt werden mussten.

Die rückläufige Branchenentwicklung spiegelt sich auch in den Ausbildungszahlen wider: Die Zahl der Lehrlinge sank zwischen 1997 und 2001 von 2.065 auf 1.731. Dabei ist dieser Rückgang nicht nur auf eine sinkende Nachfrage von Jugendlichen nach einem Ausbildungsplatz in diesem Gewerk zurückzuführen: Eine Lehre im Schneiderhandwerk bildet nach wie vor ein beliebtes „Sprungbrett“ auf dem Weg in attraktive Berufe in der Modebranche, in Textilindustrie und Textilhandel, zumal die Textilindustrie selbst über lange Jahre kaum ausbildete und ihren Fachkräftenachwuchs zum großen Teil aus dem Handwerk bezog. Grund für den Rückgang der Zahl an Auszubildenden ist vielmehr auch eine sinkende Ausbildungsaktivität der Schneiderhandwerksbetriebe selbst: verursacht einmal durch den rückläufigen Betriebsbestand, zum anderen auch durch die Tatsache, dass die Branche stark von Ein-Mann-Betrieben geprägt ist, die mit einer Nachwuchsausbildung keine Übernahmeperspektive verbinden und in deren Augen sich daher eine teure Ausbildung nicht lohnt. Trotz des dramatischen Schrumpfungsprozesses in der Branche kommt es daher – zeitweise und regional unterschiedlich ausgeprägt – immer wieder zu einem Überhang an Lehrstellenbewerbern.

Hintergrund für den stark schrumpfenden Markt für Maßkleidung ist – neben dem Siegeszug der Konfektionskleidung – auch das sich entwickelnde „Markenverhalten“ der Kunden: der Bedarf an Designerkleidung wird heute weitgehend über durchaus teure, aber industriell gefertigte „Markenartikel“ mit ausgeprägtem Markenimage gedeckt – selbst wenn die Preisdifferenz zwischen einigen solcher „Designerstücke“ und einem handwerklich maßgeschneidertem Modell dann letztlich nicht mehr sehr hoch ist. Das Schneiderhandwerk überlebt praktisch nur noch in der schmalen Marktnische der hochpreisigen, kundenindividuellen Maßanfertigung und der Spezialanfertigung von Sondergrößen.

Neue Konkurrenz erwächst dem Maßschneiderhandwerk zudem durch die sog. industrielle Maßkonfektion, mit der sich die Textilindustrie und der Textilhandel den Markt der individuellen Maßanfertigung zu erschließen suchen. Derartige Angebote werden derzeit vor allem vom großbetrieblichen Textilhandel offeriert. Mittels Lasertechnik und eines sog. Bodyscanners werden im Bekleidungsgeschäft die Körpermaße des Kunden aufgenommen. Der Computer konstruiert daraus in Minutenschnelle den Schnitt und errechnet den Preis. Die Daten werden anschließend an

---

<sup>1</sup> Absolute Zahlenangaben zur Beschäftigungssituation und -entwicklung in diesem Gewerk sind leider auch beim zuständigen Fachverband nicht verfügbar.

einen – nicht selten in einem Niedriglohnland ansässigen – Hersteller überspielt, der daraus den fertigen „Maßanzug“ erstellt, zu einem Preis, der weit unter dem eines handwerklich gefertigten Produkts liegt. Zwar handelt es sich bei der industriellen Maßkonfektion derzeit noch um ein Nischenangebot, gleichwohl werden seine Marktpotenziale von Experten als sehr aussichtsreich eingeschätzt: Auch bei Kleidung geht der Trend zu individuellen Produkten.

Will das Maßschneiderhandwerk von diesem Trend zur Individualisierung profitieren bzw. auch nur seine bisherige Marktnische behaupten und seine Stammkundschaft halten, wird es sich u. a. verstärkt neuen Technologien öffnen müssen,<sup>1</sup> Technologien, die es ihm ermöglichen, durch die Rationalisierung seiner Fertigungsmethoden die Produktionskosten und Preise zu senken oder wenigstens in dem Rahmen zu halten, der vom potenziellen Kundensegment für Maßkleidung noch akzeptiert wird.

#### Die Innovation: Einführung der CAD-Technik und Qualifizierung für den Einsatz von CAD-Technik im Schneiderhandwerk

Zu den aufwendigsten und komplexesten Tätigkeiten bei der Erstellung von Maßkleidung zählt die Erstellung von Zuschnittvorlagen, die sog. Schnittkonstruktionstechnik. Diese bildet sozusagen die Kernkompetenz der gehobenen Maßschneiderei. Die manuelle Erstellung von Schnittkonstruktionen ist eine extrem zeitaufwendige und anstrengende Arbeit: Die Zuschnittvorlagen werden mit Hilfe von Papier, Stift und Klebstoff in Originalgröße auf Papier erstellt – eine langwierige Arbeit an der Zuschnittplatte, die oft in gebeugter, ergonomisch belastender Arbeitshaltung durchgeführt werden muss.

Die Erstellung von Grundschnittkonstruktionen mittels eines CAD-Systems ermöglicht es, vorhandene und im System gespeicherte Grundschnitte mit geringem Aufwand an die individuellen Kundenmaße oder Sonderwünsche anzupassen. Derartige Anpassungen, die früher mehrere Stunden in Anspruch nahmen, benötigen dadurch nur noch Minuten. Grundschnittkonstruktionen sind auf diese Weise – wenn sie erst mal in das System übertragen worden sind, was nach wie vor ein arbeitsaufwendiger Prozess ist – vielfach verwendbar. Dadurch wird auch im Maßschneiderhandwerk – zusätzlich zur Einzelanfertigung – eine Art Kleinserienfertigung möglich. Auch das manuelle Ausarbeiten der Zuschnittvorlage entfällt: Die

---

<sup>1</sup> Weitere wichtige Ansatzpunkte zukunftsfähiger Branchenstrategien wären natürlich verstärktes, offensiveres Marketing sowie auch die Umsetzung innovativer, überbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Kooperationsformen.

CAD-Konstruktion kann mit Hilfe eines Plotters ausgedruckt und direkt in Stoff umgesetzt werden.

Durch den Einsatz von CAD-Technik können im Maßschneiderhandwerk nicht nur die Fertigungskosten gesenkt werden, mit dem Effekt, dass Gewinnmargen und Preise zumindest stabil gehalten werden können, er ermöglicht vor allem eine enorme Zeitersparnis und schafft dadurch für viele der Kleinbetriebe dieser Branche zeitliche Freiräume, die für die eigentlich kreativen Arbeiten wie Kundenberatung und Modellentwicklung, aber auch für dringend erforderliche Marketingaktivitäten und nicht zuletzt – ökonomische Überlebensnotwendigkeit in vielen Maßschneiderbetrieben – für die Entwicklung zusätzlicher Dienstleistungsangebote genutzt werden können. Mit dem Verkauf von fertigen Schnittkonstruktionen – bisher ist der Verkauf von Schnittmustern ein Geschäftsfeld kommerzieller Schnittkonstruktionsanbieter, die auf bestimmte Grundschnitte eine Lizenz halten und solche standardisierten Grundschnitte an handwerkliche Schneidereien verkauften – eröffnet sich CAD-erfahrenen Maßschneidereien darüber hinaus ein zusätzlicher Markt.

Obwohl sich die Investitionskosten für die Einführung von CAD-Schnitttechnik in Grenzen halten – neben Hardwarekosten für PC und Plotter sind noch Softwarekosten zu veranschlagen, die derzeit bei ca. 1.500 € liegen –, und obwohl inzwischen mehrere erprobte Systeme auf dem Markt verfügbar sind, ist die Verbreitung dieser Technologie im Schneiderhandwerk noch sehr gering. Die Vorbehalte gegenüber neuen Medien sind in diesem – eher strukturkonservativen – Gewerk hoch: „Schneiderei und moderne Technik – das halten viele für unvereinbar“, fasst Fr. Steiner-Lorenz ihre Erfahrungen zusammen. Sie selbst hat in Ihrem Betrieb früh EDV eingeführt, nachdem sie sich während der Familienphase in die Grundlagen der EDV eingearbeitet hatte. „Spaß an EDV“ war auch ein wichtiger Grund, weshalb sie „zugriff“, als sie von der Anfrage des Informatiklehrstuhls einer Universität erfuhr, der für die Entwicklung eines anwenderfreundlichen CAD-Schnittkonstruktionssystems für das Schneiderhandwerk Kooperationspartner aus der Praxis suchte. Drei Jahre arbeitete sie an der Entwicklung des Schnittsystems COAT mit, testete Vorentwicklungen, formulierte Wünsche und Verbesserungsvorschläge aus der Praxis. 1998 schloss sie – zusammen mit einer Mitarbeiterin – eine Systemschulung für COAT erfolgreich mit Zertifikat ab. 1999 wurde das CAD-System in ihrem eigenen Betrieb installiert.

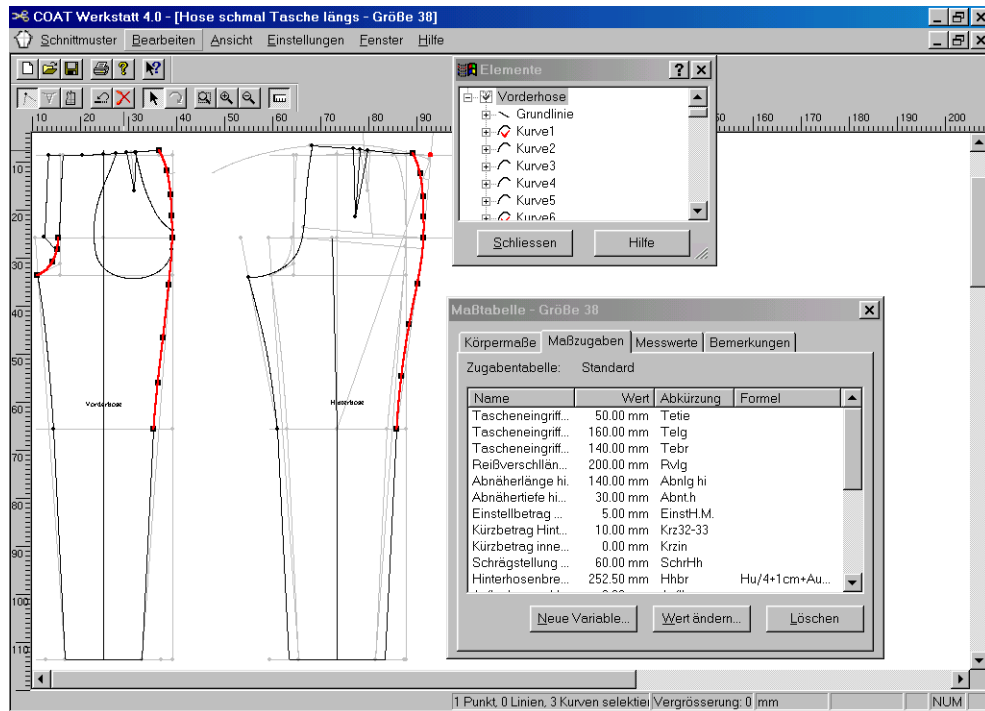


Abbildung 3-31: CAD-gesteuerte Schnittkonstruktionen

Als Obermeisterin ihrer Innung engagiert sich Frau Steiner-Lorenz seitdem für die Verbreitung neuer Technologien im Schneiderhandwerk, z. B. durch Demonstrationen der CAD-Technik auf Verbandstagen und Messen, durch die Organisation eines Arbeitskreises auf Innungsebene, in dem CAD-Training angeboten wird und neben der betrieblichen Anwendung auch die Vermittlung in der betrieblichen Ausbildung trainiert wird. Durch eine Aufbauschulung erwarb sie inzwischen selbst die Qualifikation für die Schulung des CAD-Systems COAT.

CAD-Schnitttechnik ist kein Bestandteil der Erstausbildung im Schneiderhandwerk. Im Unternehmen Steiner-Lorenz-Couture jedoch ist der Umgang mit dem CAD-System COAT seit zwei Jahren Bestandteil des betrieblichen Ausbildungsplans. „Im ersten Ausbildungsjahr werden Grundkenntnisse im Umgang mit der Software vermittelt, darüber hinaus die Vorbereitung (Präparation) der ausgedruckten Schnitte für den betrieblichen Gebrauch. Im zweiten Ausbildungsjahr sind einfache Schnittkonstruktionsinhalte am Rechner vorgesehen, im dritten Ausbildungsjahr sind Rockgrundschnitte und Kleinteile geplant“, beschreibt Fr. Steiner-Lorenz ihr Ausbildungsprogramm, das sie weitgehend selbst entwickeln musste, denn Vor-

lagen oder gar fertige Ausbildungspläne gab es dafür noch nicht. Generell ist in ihrem Betrieb die Anleitung zum Umgang mit neuen Medien, z. B. die systematische Nutzung des Internet, ein selbstverständlicher Bestandteil der Ausbildung. „Die Anleitung zum Umgang mit diesen Medien geht ganz selbstverständlich in die täglichen fachlichen Informationen des betrieblichen Ablaufs ein – den Mitarbeitern steht im Betrieb ein PC zur Verfügung, an dem sie den Umgang mit den neuen Medien jederzeit üben können. Die Einweisung erfolgt in Form von Demonstrationen oder von Trainingseinheiten, bei denen die Mitarbeiter sich teils untereinander anleiten, teils von mir geschult werden.“ Die breite Einsatzfähigkeit ihrer Mitarbeiter – und dazu zählt auch die Fähigkeit, mit allen im Betrieb eingesetzten Techniken umgehen zu können – ist gerade in einem Kleinbetrieb, in dem „die Chefin“ nicht permanent anwesend sein kann, ein unbedingtes Muss.

Bei den Mitarbeitern stößt die IT-Schulung auf positive Resonanz, erlernen sie doch zusätzlich zu ihrer handwerklichen Tätigkeit noch Grundlagen der EDV, und das moderne Image des Ateliers zieht gut qualifizierten Nachwuchs an: Um genügend Ausbildungsplatzbewerber muss sich der Betrieb jedenfalls keine Sorgen machen.

### Neue Medien: ein breites Einsatzfeld im Schneiderhandwerk

Die Einführung des CAD-Schnittsystems war der erste Schritt auf dem Weg zu einer umfassenden Nutzung der neuen IT-Techniken im Betrieb. Dem Aufbau einer eigenen Homepage folgte der Einstieg in die digitale Fotografie und Bildbearbeitung zur Präsentation von Stoffkollektionen und eigenen Modellvorschlägen auf dem Bildschirm: inzwischen können sich die Kunden im Kundenraum in einer Art virtueller Modenschau die neuesten Bilder aus der Warenkollektion oder aus der letzten Modenschau ansehen. Die Nutzung des Internet zur Informationsbeschaffung und Kundenkommunikation, die Archivierung von Kundendaten und Schnittkonstruktionen auf Datenträgern und mittels Bilddokumentation sind weitere selbstverständliche Anwendungsfelder der neuen Medien im Betrieb. Auch für die professionelle Organisation von Modenschauen – von der Konzepterstellung bis zur organisatorischen Planung –, ein neues ökonomisches Standbein des Betriebs, erweist sich EDV-Unterstützung als unverzichtbar.



Abbildung 3-32: professionelle Organisation von Modenschauen – von der Konzepterstellung bis zur organisatorischen Planung

Ein zukunftssträchtiges weiteres Einsatzfeld neuer Medien in ihrem Gewerk sieht Fr. Steiner-Lorenz im e-learning: Der drastische Rückgang der Lehrlingszahlen hat inzwischen dazu geführt, dass in manchen Regionen die Berufsschulfachklassen für das Schneiderhandwerk geschlossen wurden – mit der Folge, dass potenzielle Auszubildende unzumutbar lange Anfahrtswege zur Berufsschule in Kauf nehmen müssen. Auf diese Weise drohen weitere der ohnedies schon raren Ausbildungsplätze verloren zu gehen. Daher beteiligt sie sich derzeit an einem Projekt zur Entwicklung eines e-learning-Konzepts zur Unterstützung der berufsschulischen Anteile der Erstausbildung im Schneiderhandwerk, mit dessen Hilfe es ermöglicht werden soll, einen ortsnahen Berufsschulunterricht aufrecht zu erhalten. Sie selbst setzt in ihrem Betrieb bereits CD-Roms zur Unterstützung des betrieblichen Ausbildung ein. Allerdings: Das Lehrmaterial – z. B. Textilkunde – stammt aus der Textilindustrie bzw. der chemischen Industrie. Zur Entwicklung eigener, handwerksbezogener, für die neuen Medien geeigneter Lehrmaterialien fehlen dem

Schneiderhandwerk und seinen Organisationen als einem eben nur noch sehr kleinem Gewerk die finanziellen Mittel.

## Fazit

Das Beispiel des Einsatzes neuer Medien in der Firma Steiner-Lorenz-Couture zeigt sehr illustrativ die Chancen, die eine konsequente Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien gerade auch der in die Defensive geratenen, unter hohem Kostendruck stehenden handwerklichen Maßproduktion eröffnet. Diese liegen zum einen in den Potenzialen dieser Techniken zur Senkung der Fertigungskosten und Rationalisierung der Betriebsanläufe. Zum anderen bieten die neuen Medien neue Möglichkeiten des Marketing, der Verstärkung der Kundenorientierung und schaffen durch die mit ihnen verbundene Zeitersparnis Ressourcen, die für das Angebot zusätzlicher Dienstleistungen, die die ökonomische Überlebensfähigkeit der Betriebe sichern, genutzt werden können. Nicht zuletzt eröffnet der innovative Einsatz neuer Medien in der Ausbildung innovative Wege, die Nachwuchssicherung auch unter den erschwerten Bedingungen einer schrumpfenden Branche zu erleichtern.

Das Beispiel zeigt auch, dass die klein- bis kleinstbetrieblichen Strukturen, die derartige Branchen oft prägen, kein Hindernis für die Einführung neuer Technologien sein muss: „Das Argument, ‚mein Betrieb ist dazu zu klein‘, kann ich nicht bestätigen, ganz im Gegenteil: Gerade in den Bereichen, die bisher mit hohem Zeitaufwand betrieben wurden, lohnt sich der Einsatz der neuen Techniken ganz besonders“, resümiert Fr. Steiner-Lorenz. Entscheidender als Betriebsgröße und Investitionskosten scheinen vielmehr interne Barrieren und Vorbehalte gegenüber neuen Technologien und dem damit verbundenen Einarbeitungs- und Schulungsaufwand in einem insgesamt eher konservativen Gewerk zu sein. Umso größere Bedeutung kommt dem Engagement einzelner Personen und Betriebe für den Abbau entsprechender Vorbehalte zu: „Diese Erfahrung zeigte mir, dass eine Demonstration aus dem Kollegenkreis die Hemmschwelle gegenüber den neuen Technologien erheblich sinken lässt“, berichtet Frau Steiner-Lorenz aus ihrer Lehrtätigkeit. Dieses Engagement Einzelner ist umso wichtiger, als hinter einem kleinen, schrumpfenden Gewerk eben keine Infrastruktur aus mitgliederstarken und finanzkräftigen Fachverbänden und Innungen steht, die die Diffusion neuer Technologien in ihrer Branche vorantreiben könnten.

### 3.7 Flexible Arbeitszeit bei der Klimatherm-Gesellschaft mbH & Co. KG<sup>1</sup>

Das Unternehmen

Die Firma Klimatherm GmbH & Co. KG hat ihre Kernkompetenz im Bereich Haustechnik und umfasst die Beratung, Planung und Installation von Heizungs- und Sanitäreanlagen, Klimaanlage sowie Elektroinstallationen. Über diese Leistungen hinausgehende Anforderungen werden von der Firma Klimatherm in Zusammenarbeit mit anderen Handwerkern und für den Kunden in Sinne von „Alles aus einer Hand“ koordiniert.

**KLIMATHERM**  
Heizung · Lüftung · Sanitär · Elektro · Anlagen

Um die Kundendienstmonteure in dem sich schnell ändernden technischem Umfeld auf dem für das Unternehmen erforderlichen hohen Know-how zu halten, werden sie regelmäßig durch Produktschulungen durch die Hersteller weitergebildet.

Die Personalstruktur hat sich allerdings in den letzten Jahren gewandelt. Neben dem Ausscheiden von Mitarbeitern sind seit 1997 die Ausbildungszahlen bei Klimatherm rückläufig. Der Grund ist in der geringeren Anzahl von Bewerbungen und den schlechteren Qualifikationen der Bewerber zu finden. Dies ist um so dramatischer, da die Lehrlinge bisher die Hauptquelle zur Gewinnung von Facharbeitern bildeten. Inzwischen werden die Leistungen des Unternehmens durch 14 Mitarbeiter erbracht. Darunter befindet sich im administrativen Bereich ein Geschäftsführer, ein Heizungsbaumeister, ein Lagermeister, eine Büroarbeitskraft und eine Kundendienstleiterin. Für die Ausführung der Arbeiten sind acht produktive Arbeitskräfte zuständig. In der fachlichen Ausrichtung finden sich darunter vier Heizungsbaugesellen und vier Kundendienstmonteure.

Der Abbau der Mitarbeiter von 16,5 (2000) auf nun noch 14 Mitarbeiter betraf primär den produktiven Bereich. Dies führte zu einer Verschlechterung der Kostenstruktur (die Fixkosten sind prozentual angestiegen), woraus die Dringlichkeit einer sehr hohen Auslastung resultierte. Dem entgegen stehen die erhöhten Kundenanforderungen (etwa Notdienstbereitschaft bis 21:00 Uhr und Einsätze bis 18:00 Uhr ohne Preiszuschlag). Der Kunde erwartet also immer mehr, dass auf

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Michael Baumann, itb, Karlsruhe.

seinen Anruf hin sich sofort jemand seines Problems annimmt. Hinzu kommt die stark schwankende Auftragslage. Diese Besonderheiten sprechen aber gerade gegen eine hohe durchschnittliche Auslastung.

Bei diesen Randbedingungen, denen sich das Unternehmen stellen muss, erhöht sich die Notwendigkeit einer perfekten Auftragsplanung. Dies allein stellt schon eine besondere Herausforderung dar. Gleichzeitig auch noch den Wunsch der Mitarbeiter nach einer geregelten Arbeitszeit zu realisieren, wurde immer schwieriger. Somit überlegte sich die Firma Klimatherm verschiedene Modelle flexibler Arbeitszeiten, die inzwischen realisiert sind.

### Die Innovation

Das Ziel der neuen Arbeitszeitmodelle war es, die Wünsche der Mitarbeiter mit den Vorstellungen des Unternehmers zu vereinen. Auf Seiten der Mitarbeiter war dies primär eine gewisse Zeitautonomie. Nachdem das bis dahin angewandte starre Arbeitszeitmodell nicht mehr tragbar war, wollten die Mitarbeiter in einem neuen Modell als Ausgleich für den flexiblen Einsatz eine gewisse Einflussnahme auf ihre Arbeitszeit erhalten. Ziel des Unternehmers war es, seine Wettbewerbsfähigkeit durch eine Steigerung der Produktivität bei gleichzeitig erhöhter Kundenzufriedenheit zu realisieren.

Bei der Entwicklung der Modelle wurden neben dem oben genannten unternehmerischen Ziel auch die Interessen der Mitarbeiter integriert. So sollten einzelne besonders qualifizierte Mitarbeiter durch das Angebot eines flexiblen Arbeitszeitmodells, angepasst auf die Verhältnisse der Mitarbeiter (etwa eine alleinerziehende Vollzeitkraft), an das Unternehmen gebunden werden. Dieses Modell ist umso einfacher umzusetzen, je weniger Kundenkontakt ein Mitarbeiter hat (Modell 1). Daneben sollten auch die Mitarbeiter von der Flexibilisierung überzeugt werden, die ständig bei den Kunden sind (Modell 2) und eine für den Mitarbeiter ganz besonders interessante Konstellation wird in Modell 3 beschrieben. In der Abbildung 3-33 wird die Struktur veranschaulicht.

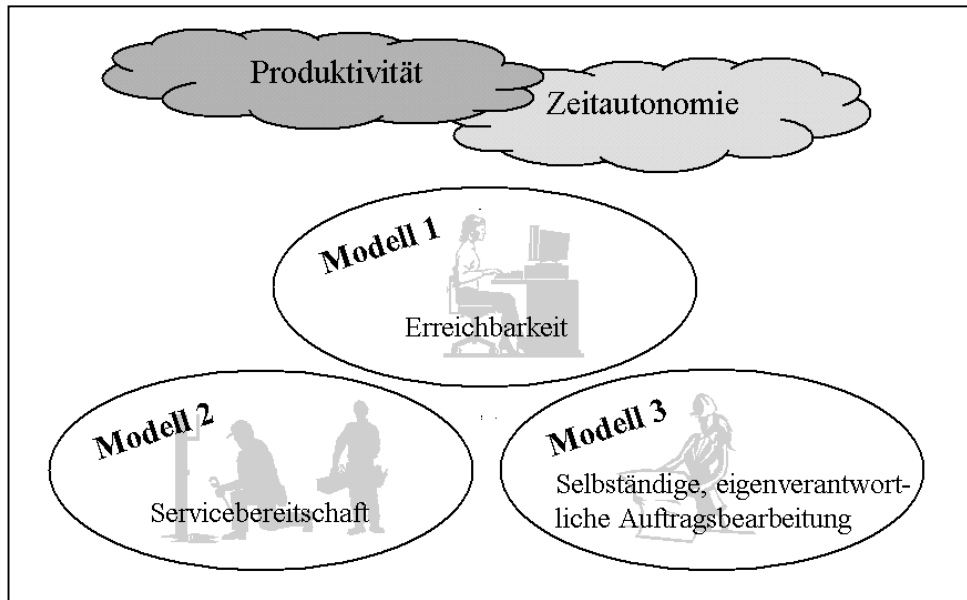


Abbildung 3-33: Flexible Arbeitszeit, Modelle bei Klimatherm

### Modell 1

Das Modell 1 wurde rasch für die Arbeitsplätze im Büro umgesetzt und ist einfach aufgebaut. Das große Eigeninteresse der betroffenen Mitarbeiter ermöglichte diese schnelle Realisierung. Bei diesen Büroarbeitsplätzen ist der Kundenkontakt nicht so ausgeprägt wie bei den Monteuren. Es war jedoch eine telefonische Erreichbarkeit von 7:00 Uhr bis 16:00 Uhr sicherzustellen. Dieses Ziel konnte dadurch erreicht werden, dass eine entsprechende Absprache unter den Mitarbeitern erfolgt. Da die Ergebnisse der Arbeit dieser Mitarbeiter nicht unmittelbar die Arbeiten der produktiven Arbeitskräfte beeinflusste, war auch der Zeitpunkt der Arbeitsbewältigung frei dem entsprechenden Mitarbeiter übertragbar. Das heißt, ob etwa eine Rechnung um 13:00 Uhr oder um 16:00 Uhr geschrieben wird, ist nicht entscheidend. Eine bei der Firma Klimatherm beschäftigte alleinerziehende Arbeitskraft ist mit dem so umgestalteten Arbeitsplatz hoch zufrieden und hat wesentlich besser die Möglichkeit, Beruf und Privatleben harmonisch zu kombinieren.

Ähnlich sieht das Prinzip für die Kundendienstmonteure aus. Grundsätzlich beginnt deren Arbeitszeit morgens um 7:00 Uhr. Bei entsprechender Vorankündigung der Mitarbeiter an die planende Stelle kann aber auch ein beliebig anderer Arbeitsbe-

ginn ausgemacht werden. Aufgrund der Einschätzungen des Planers und den Angaben der Mitarbeiter ergeben sich die Zeiten für den Feierabend. Wobei hier ebenfalls auf eine gewisse Regelmäßigkeit Wert gelegt wird und nur in Ausnahmefällen der Sollwert weit über- beziehungsweise unterschritten wird. Leider ist in diesem Bereich eine ganz so kurzfristige Arbeitszeiteinteilung wie bei den Büroarbeitsplätzen nicht möglich, da die Wünsche der Kunden vorrangig zu berücksichtigen sind. Somit muss der Mitarbeiter etwa eine Woche im Voraus seine Wünsche anmelden. Außerdem müssen Mitarbeiter abwechselnd auch bis 18:00 Uhr arbeiten, wenn hierzu der Kundenwunsch besteht. Darüber hinaus besteht während der Heizperiode von Oktober bis April ein Notdienst bis 21:00 Uhr (auch an Feiertagen und Wochenenden), der dann jedoch auch mit Zuschlägen für den Monteur verbunden ist.

## **Modell 2**

Bei den Heizungsbauern wurde ein Stundenkonto eingeführt, so dass in einem gewissen Bereich Über- und Fehlstunden angesammelt werden können. Das Prinzip dieses sogenannten Ampelkontos ist in der Abbildung 3-34 dargestellt. Der Vorteil des Betriebes liegt in der höheren Auslastung, d. h. der Möglichkeit, die angefallenen Anwesenheitszeiten der produktiven Mitarbeiter dem Kunden auch tatsächlich verrechnen zu können. So müssen bei Auslastungsspitzen keine Überstundenzuschläge bezahlt werden und in Zeiten nicht kontinuierlichen Arbeitsanfalles hat das Unternehmen nicht erhebliche Leerlaufzeiten zu verkraften. Zielsetzung bei der Auswahl dieses Modells war die Aufrechterhaltung der Servicebereitschaft bei vertretbaren Kosten.

Die Arbeiten, die im Einsatzbereich dieses Modells durchgeführt werden, sind häufig Umbaumaßnahmen. Entsprechend wurden diese Aufträge zuvor kalkuliert, woraus sich Ziele für die Mitarbeiter ableiten lassen, bis wann die Arbeiten erledigt sein sollen. Sollten die Mitarbeiter absehen können, ihre Aufgaben früher abschließen zu können, so ist dies der ideale Ansatz, dass die Mitarbeiter früher den Arbeitstag beenden und ihr Zeitkonto durch Stundenabbau wieder auf ein ausgeglichenes Niveau bringen.

In diesem Modell machen sich sehr deutlich die unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiter bemerkbar. So liegen die besonders qualifizierten ständig am oberen Rande des Ampelkontos, während die weniger qualifizierten ein ausgeglichenes Konto aufweisen. Gerade für die besser qualifizierten fallen immer wieder kurzfristig Aufgaben an, die dann doch noch erledigt werden können. Diese zusätzlichen Aufträge werden – nach Zustimmung des Mitarbeiter – gerne schnellst möglich zur erhöhten Kundenzufriedenheit abgearbeitet.

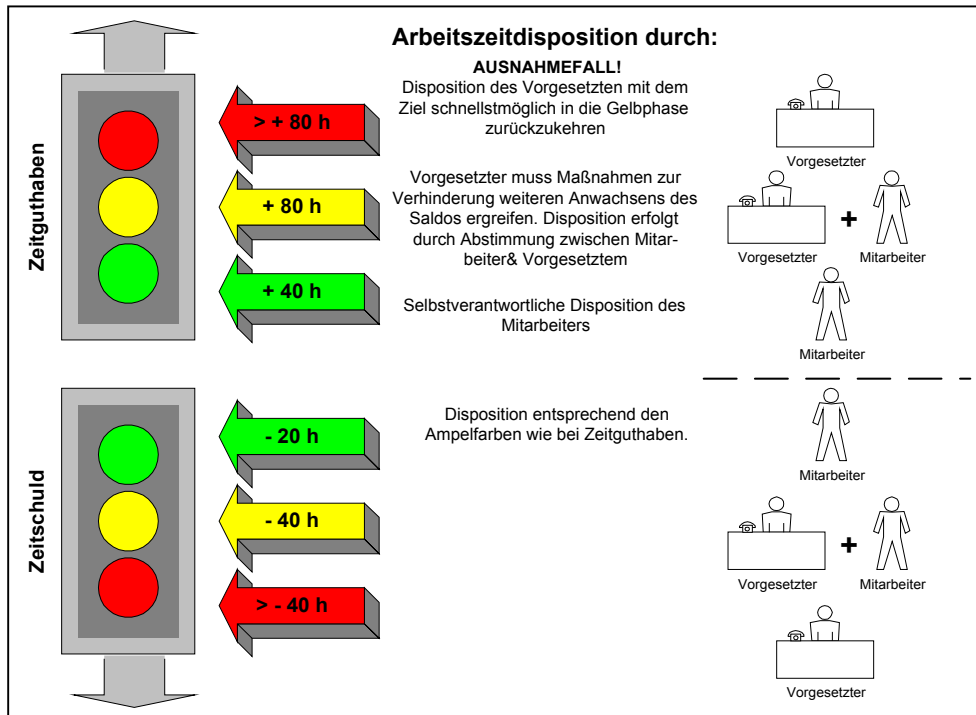


Abbildung 3-34: Prinzip der Ampelkonten (Quelle: Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen (1998), S. 39)

### Modell 3

Dieses Modell könnte man als das Modell für den „Selbstständigen im Unternehmen“ bezeichnen. Hierbei handelt es sich um einen Mitarbeiter, der sich primär mit Wartungen an Heizungsanlagen beschäftigt. Von den administrativen Arbeitskräften erhält dieser Mitarbeiter lediglich den Hinweis, welche Wartungen in nächster Zeit durchzuführen sind. Der Monteur wird nun selbst aktiv und setzt sich mit diesen Kunden zur Terminabsprache in Verbindung. Somit liegt dies in seinem freien Ermessen, wie er die Termine legt und ob er beispielsweise auch einen freien Tag einplant. Der Mitarbeiter gibt nach erfolgter Arbeit die ausgefüllten Arbeitsnachweise im Büro ab, nach der die Rechnung für den Kunden geschrieben und der Mitarbeiter entlohnt wird. Das Entlohnungsmodell stützt sich in diesem Fall auf Pauschalen für die Wartungen. Dieses letzte Modell ist das für den Mitarbeiter am weitest fortgeschrittenste System, in dem er selbst sowohl über den Arbeitsanfall als auch seinen Verdienst entscheiden kann. Es wurde mit der Zielsetzung entwi-

ckelt, diesen sehr guten und selbstständigen Mitarbeiter durch Zugeständnis größerer Freiräume an das Unternehmen zu binden und durch die ganzheitliche Auftragsbearbeitung die Selbsterfüllung des Mitarbeiter zu steigern, so dass letztlich eine höhere Motivation erzeugt wird.

#### **Phasen bei der Einführung und Umsetzung flexibler Arbeitszeiten**

1. Unternehmensziele formulieren
2. Gründe für die Einführung flexibler Arbeitszeiten beschreiben
3. Ermittlung der optimalen Betriebs- und Arbeitszeiten
4. Prüfung der rechtlichen Umsetzungsmöglichkeiten
5. Auswahl von Unternehmensbereichen/Mitarbeitern
6. Modellentwicklung - Einbeziehung von Mitarbeitern (Ein Modell für alle? Individualität ist gefragt!)
  - Grundlage: Arbeitszeitkonto
  - Behandlung von Arbeitszeitguthaben und -defiziten
7. Organisationsfragen: Lohnfortzahlung, Urlaub und Kündigung
8. Festschreibung der Modelle in Betriebsvereinbarungen/Arbeitsverträgen
9. Einführung: Experimentierphasen, Insellösungen etc.
10. Überprüfung und Anpassung des eingeführten Modells

Abbildung 3-35: Phasen der Einführung der Modelle bei Klimatherm

Die Einführung dieser Modelle dauerte rund sechs Monate. Das grundsätzliche Vorgehen der Entwicklung und Einführung bei der Firma Klimatherm ist in Abbildung 3-35 zu sehen. Etwa ein Monat war an Vorbereitungszeit für das Ausarbeiten von Tabellen oder das Formulieren von Betriebsanweisungen notwendig. Auch die Konsultation eines Anwaltes hinsichtlich der arbeitsrechtlichen Umsetzung der Ideen erfolgte, da es doch eine ganze Reihe von Gesetzen und Vorschriften bei der Einführung solcher Modelle zu beachten gibt. Als entscheidend können die geführten Mitarbeitergespräche angesehen werden, die zu Beginn über Schlüsselpersonen im Betrieb geführt wurden. Im Nachhinein zeigt sich eindeutig die positive Auswirkung der Modelle auf die produktive Arbeitszeit. So entfallen auf die (verrechneten) Anwesenheitszeiten wesentlich weniger Ausfallzeiten. Es wird beispielsweise nachmittags früher nach Hause gegangen, sollten Arbeiten früher als erwartet abgeschlossen werden können. Oder die Mitarbeiter tauschen sich zu die-

sen Zeiten im Büro aus, ohne dass diese Zeiten noch als Arbeitszeiten angesetzt würden, was wiederum auch auf das gute Betriebsklima hindeutet. Insbesondere die Mitarbeiter im Büro schätzen das System sehr, das unter diesen Mitarbeitern auch ein Gefühl der Arbeitsplatzsicherheit bewirkt und darüber hinaus die Leistungsbereitschaft im Büro deutlich erhöht hat. Auch aus externer Sicht wird das Modell als positiv empfunden, da die Kunden hierdurch in den Genuss der Leistungserbringung auch am frühen Abend kommen, ohne mit Zuschlägen rechnen zu müssen.

Gerade bei den produktiven Mitarbeitern zeigt sich, dass die wirtschaftliche Bewertung des Modells, und somit eine wesentliche Größe für das Unternehmen, entscheidend von dem Planer im Büro abhängt. Er hat nun die entscheidende Aufgabe, die Kundenwünsche mit den Vorstellungen der Mitarbeiter zu kombinieren. Dies darf nicht auf Lasten der Mitarbeiter nach dem Motto „toll, flexible Arbeitszeiten, die Mitarbeiter stehen mir rund um die Uhr zur freien Verfügung“ gehen. Hier ist dann auch der selbstbewusste Mitarbeiter gefragt, der sich dessen bewusst ist, dass er länger, aber auch kürzer arbeiten kann. Er muss sein Recht auf Freizeit einbringen. Deutlich zeigt sich die Mentalität vieler Mitarbeiter, möglichst ein gut gefülltes Konto zu haben. Dies kann jedoch nicht im Interesse des Unternehmens sein. Somit ist die bei der Einführung eines solchen Systems die entsprechende Schulung entscheidend.

## Fazit

Das Beispiel der Firma Klimatherm zeigt deutlich, wie sich ein Unternehmen ständig an die Marktbedingungen anzupassen hat, wenn es weiterhin erfolgreich seine Leistungen anbieten möchte. So ist es immer wieder notwendig, liebgewonnene Gewohnheiten zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. Durch die Integration der Mitarbeiter in diese Änderungen kann nicht nur eine höhere Akzeptanz bei der Umsetzung erreicht werden, sondern es besteht auch die Chance, die betrieblichen Ziele mit den Wünschen der Mitarbeiter zu verbinden.

Durch die Einführung der verschiedenen Modelle der flexiblen Arbeitszeit bei der Firma Klimatherm konnten die betriebswirtschaftlich existenziellen Ziele einer höheren Kapazitätsauslastung bei gleichzeitiger Steigerung der Kundenzufriedenheit voll erreicht werden. Die Kundenzufriedenheit kann aber nur dann wirklich steigen, wenn die Mitarbeiter auch einen zufriedenen Eindruck bei den Kunden hinterlassen und ihr Unternehmen stützen. Durch die Mitwirkung der Mitarbeiter an den einzelnen Modellen wurde genau dies erreicht. Die Mitarbeiter sind zufriedener, da sie auch ihre Interessen vertreten sehen. Darüber hinaus wurden einzelne Mitarbeiter sogar noch stärker an das Unternehmen gebunden, da ihnen ein sehr

großes Vertrauen bei der Arbeitszeiteinteilung gegenübergebracht wird, das zu persönlichen Freiräumen führt. Diese werden sie nur schwer in anderen Unternehmen finden.

Die Erfahrungen, die die Firma Klimatherm mit der Einführung der flexiblen Arbeitszeiten gemacht hat, wurden von der Juniorchefin, Frau Wehrhahn, in dem Buch „Flexible Arbeitszeitgestaltung“<sup>1</sup> festgehalten.

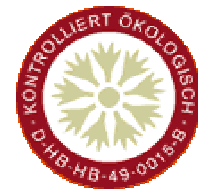
---

<sup>1</sup> Wehrhahn, B.; Holzbach, W.; Heinen, E.: Flexible Arbeitszeitgestaltung. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 2001

### 3.8 Mit neuer Technik zu mehr Gesundheitsschutz und günstigeren Arbeitszeiten: Die Öko-Bäckerei „Backstube“<sup>1</sup>

Das Unternehmen: „Backstube“ – Backen mit Leidenschaft

Die Entstehung der ökologischen Bäckerei und Konditorei „Backstube“ ist eine für Handwerksbetriebe, die sich als Pioniere auf ökologischen Märkten betätigen und diese durch ihre Aktivitäten für



„normale“ Handwerksbetriebe erschließen, nicht ungewöhnliche, auch aus anderen ökologischen Marktfeldern bekannte Vorgeschichte.<sup>2</sup> Die anfänglich von einem Verein zur Förderung der ökologischen Ernährung betriebene Bäckerei wurde 1983 vom jetzigen Inhaber, dem Bäckermeister Herrn Rainer Knoll, der dort als angestellter Meister tätig war, übernommen und zunächst mit zwei Mitarbeitern und zwei Auszubildenden als selbstverwalteter Betrieb in der Rechtsform einer GbR fortgeführt. Das Experiment „Betrieb in Selbstverwaltung“ scheiterte nach fünf Jahren. 1988 übernahmen Herr Knoll und seine Frau, eine gelernte Konditormeisterin, den Betrieb als alleinige Inhaber und Geschäftsführer und machten ein „normales Einzelunternehmen“ daraus: mit klaren Anordnungsbefugnissen, professionell nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt, dabei einer Unternehmensphilosophie verpflichtet, die sich eine natürliche, ressourcenschonende Herstellung ökologischer Backwaren unter ausschließlicher Verwendung von Zutaten aus ökologischem Anbau zum Ziel gesetzt hat. Das Unternehmen trägt das EU-Öko-Siegel und wird jährlich nach der EU-Verordnung „ökologischer Landbau“ zertifiziert. Das Unternehmen „Backstube“ ist seit der Übernahme stetig gewachsen auf inzwischen 45 Mitarbeiter und einen Umsatz, der im Jahre 2001 bei über 3 Millionen DM lag.

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Stefanie Weimer, ISF München.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. die Diffusionsgeschichte der Solartechnik, bei der anfänglich selbstverwaltete, aus der Ökologiebewegung hervorgegangene Betriebe eine große Rolle gespielt haben.

## Produkte und Marktstrategie

Die „Backstube“ betreibt zwei eigene Verkaufsstellen. Das Hauptgeschäft besteht jedoch in der Belieferung von rund 150 Naturkostläden und Reformhäusern im Norddeutschen Raum. Der Distributionsradius der Waren beträgt inzwischen ca. 200 km. Das Produktsortiment ist breit: Täglich werden – nach einem jeden Tag neu erstellten Produktionsplan – 40 Sorten Brot, 40 Sorten Brötchen und Kleingebäck und 50 Sorten Kuchen produziert. Eine besondere Marktnische besteht in der Herstellung von Backwaren für Allergiker und chronisch Kranke – ein Bereich, in dem man auch Sonderanfertigungen auf Kundenwunsch anbietet. Das Produktsortiment wird laufend durch Ausprobieren neuer Rezepte – insbesondere im Konditoreibereich – erweitert.

Die Marktstellung des Unternehmens im regionalen Nischenmarkt der ökologischen Backwaren ist stark: Werbung hat man fast nicht nötig, sie erfolgt wesentlich über Mund zu Mund-Propaganda. Basis des Markterfolgs ist zum einen eine konsequente Qualitätsstrategie, beginnend bei der sorgfältigen Auswahl und ständigen Qualitätskontrolle der Vorprodukte und Lieferanten bis hin zu einer laufenden Kontrolle des Fertigungsprozesses: Da bei ökologischen Backwaren keine Fertigmischungen und chemischen Zusatzstoffe, sondern nur Rohprodukte verwendet werden – so wird z. B. das Korn direkt vor der Verarbeitung auf eigenen Steinmühlen gemahlen –, sind die Fertigungsprozesse sehr anfällig für Qualitätsprobleme. Ein wöchentlicher Erfahrungsaustausch zwischen den Fertigungsleitern und Herrn Knoll dient der ständigen Qualitätsverbesserung bei Prozessen und Produkten. Das zweite Standbein des Erfolgs ist lt. Herrn Knoll handwerkliches Können. Die geringere Produktionssicherheit erfordert Fingerspitzengefühl, Erfahrung und Interesse an der Arbeit: „Gerade weil ökologische Zutaten oft nicht so reagieren wie konventionelle, da sie nicht standardisiert sind, bedarf es qualifizierter Mitarbeiter. Wir haben großes Glück mit unseren Mitarbeitern, da unser Team aus fähigen Bäcker- und Konditormeistern, Gesellen, Gehilfen und Auszubildenden besteht, die die Idee der ökologischen Backware durch ihre Arbeit mittragen.“ Voraussetzung für das handwerkliche Können der Belegschaft ist eine aktive und kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter.

## Die Innovation: Einführung geregelter Wechselschichtarbeit

Zu den Hauptbelastungsfaktoren der Arbeit im Backwarengewerbe zählt die ungünstige Lage der Arbeitszeit, die arbeitsmedizinisch erwiesenermaßen schädliche Dauerhalbnachtarbeit. In der Regel beginnt die Arbeit in den Bäckereien um 3.00 Uhr in der Frühe und endet ca. 12.00 mittags. Insbesondere das Zusammentreffen

der ungünstigen Arbeitszeit mit der Notwendigkeit zur Arbeit unter hohem Zeitdruck führt zu erheblichen Belastungen: So herrschen in der Backstube gerade in der Phase, in der die Leistungsfähigkeit physiologisch bedingt zurückgeht, also in den frühen Morgenstunden, besonders großer Stress und Hektik. Die Einführung neuer Technologien wie speziell der Gär- und Kältetechnik ermöglicht es inzwischen, durch die Vorproduktion von Sortimentsteilen die Stoßzeiten in den Morgenstunden etwas zu entzerren. Mit der Aufhebung des Bäckereiarbeitszeitgesetzes (BAZG)<sup>1</sup> im Zuge der Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten im Jahre 1996 können zudem neuerdings auch Bäckereien auf die – arbeitsmedizinisch weniger schädliche – geregelte Wechselschichtarbeit übergehen. Allerdings: Trotz eines Konzentrationsprozesses in der Branche erreichen viele handwerkliche Backwarenhersteller die für ein geregeltes Schichtsystem erforderliche Mindestbetriebsgröße nicht, so dass nach wie vor ein großer Teil der in diesem Gewerk Beschäftigten unter ungünstigen Arbeitszeiten tätig ist. Die überdurchschnittlich hohe Abwanderung von Fachkräften aus dieser Branche und die eher geringe Attraktivität dieses Ausbildungsberufs unter Jugendlichen begründen sich größtenteils gerade in diesen Arbeitszeiten.

Im Unternehmen „Backstube“ spitzte sich die Arbeitszeitproblematik mit der Expansion des Unternehmens und dem Einstieg in das überregionale Liefergeschäft zu. Der Arbeitsbeginn in der Backstube verschob sich immer weiter in die frühen Morgenstunden, der Zeitdruck in der Fertigung nahm zu, ebenso der Stress und die Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Steigender Krankenstand und Fluktuation waren die Folge. Hinzu kam, dass die Produktion angesichts der Expansion auch an die Grenzen der räumlichen Kapazitäten stieß. Die Lösung des Problems lag in der Einführung eines Arbeitszeitmodells mit Mehrschichtbetrieb.

Technische Voraussetzung für den Übergang zum Mehrschichtbetrieb in der Backwarenherstellung ist die Kältetechnik. Sie ermöglicht eine Aufspaltung des Herstellungsprozesses, indem Teige nur bis zu einer Vorstufe vorgebacken und als sog. Halbgebackene schockgefroren werden, um zu einem späteren Zeitpunkt ohne Qualitätsverlust fertig gebacken zu werden. Dies macht eine gleichmäßigere Verteilung der Arbeit und insgesamt eine flexiblere Organisation des Produktionsprozesses möglich. Zu dem Zeitpunkt, als sich in der „Backstube“ das Problem stellte, gab es jedoch keine Lösungen für die Anwendung dieses Verfahrens auf ökologi-

---

<sup>1</sup> Nach dem BAZG war die Arbeit in den zur Herstellung von Bäcker- und Konditorwaren dienenden Räumen in der Zeit von 0.00 bis 4.00 Uhr und 22.00 bis 24.00 Uhr (werktags) und zwischen 22.00 und 24.00 samstags untersagt. Das BAZG wurde mit der Notwendigkeit des Schutzes der im Backwarengewerbe Beschäftigten vor ständiger Nacharbeit begründet.

sche Backwaren. Denn anders als in der konventionellen Backwarenherstellung kann hier der Gefrierprozess nicht durch diverse, z. T. synthetische, Zutaten gesteuert werden und muss zudem die Qualitätsschwankungen natürlicher Rohstoffe berücksichtigen.

Herr Knoll wandte sich mit seinem Problem an ein in der Region ansässiges Institut für Lebensmitteltechnologie und Bioverfahrenstechnik. Dieses hatte ein über zwei Jahre laufendes Projekt zur Weiterqualifizierung von leitenden Mitarbeitern und Inhabern angeboten. „Begonnen wurde das Projekt von über 20 Teilnehmern, nach einem Jahr war ich der einzige. Durch diesen für mich glücklichen Umstand, konnten Experimente gefahren werden, die ganz auf unseren Betrieb zugeschnitten waren.“ In dem Projekt wurde erweiterte Rohstoffkunde vermittelt, unterschiedliche Verfahrenstechniken erläutert und wenn möglich ausprobiert, ferner Produktentwicklung mit wissenschaftlicher Unterstützung betrieben. Ein zu lösendes Problem lag dabei in der richtigen Behandlung der Rohstoffe. Nach zwei Jahren „Tüftlei“ war ein stabiles, übertragbares Verfahren gefunden. Allerdings erforderte das Gefrieren von vorgebundenen Bio-Produkten eine andere Kältetechnik, die auf dem Ausrüstermarkt nicht angeboten wurde. Auch diese Hürde konnte überwunden werden. „Nach dem wir festgestellt hatten, welche (technischen) Parameter erfüllt werden müssen, haben wir uns mit diesen Angaben an sechs Hersteller gewandt und die Angebote verglichen. Es war schon interessant, wie wenig sich einige Hersteller an die gemachten Vorgaben rangetraut haben und statt dessen versucht haben, ihre normale Verkaufsstrategie anzuwenden und nur über Preise und nicht über Qualität zu reden. Die Entscheidung für den Hersteller fiel, weil er als einziger bereit war, sich auf unsere Wünsche einzulassen und Vorgaben auch zu garantieren.“

Damit waren die technischen Voraussetzungen für den Übergang zum Mehrschichtbetrieb geschaffen – insgesamt eine Investition von mehreren hunderttausend Mark. Das dazugehörige Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodell – zeitliche Lage und Aufteilung der einzelnen Arbeitsschritte in den Schichten, Turnus des Schichtwechsels – wurde zusammen mit den Mitarbeitern entwickelt und dabei verschiedene Modelle erprobt. Gesichtspunkte wie ein arbeitsmedizinisch verträglicher Arbeitsrhythmus und eine möglichst weitgehende Vereinbarkeit der Schichtarbeit mit dem Privatleben der Mitarbeiter standen dabei im Vordergrund. Auch heute noch wird das Schichtmodell weiter optimiert. So ist man von dem ursprünglichen Zweischichtsystem mit je einer Schicht von 0.00 bis 6.00 Uhr, einer Tagsschicht von 6.00 bis 14.00 Uhr und einem vier- bis sechswöchigem Schichtwechsel inzwischen zu einem Dreischichtsystem mit zweiwöchigem Wechsel übergegangen: Durch Einbau einer zusätzlichen Spätabendschicht von 20.00 bis 2.00 Uhr konnte der Anteil der Beschäftigten, die in reiner Nachtschicht tätig sein müssen,

reduziert werden. Zusätzliche zeitliche Flexibilität gewinnt der Betrieb durch den Einsatz von Hilfskräften, die die Vorkommissionierung der vorgefrorenen Teile übernehmen.

Bei den Mitarbeitern ist das Schichtmodell gut angekommen. Stress und Hektik sind in der Fertigung deutlich zurückgegangen, Fluktuation und Krankenstand seitdem nur noch gering. Der Betrieb konnte frühere Belieferungszeiten realisieren und so seinen Marktradius ausweiten. Durch den Flexibilitätsgewinn in der Fertigung ist man in der Lage, in den Arbeitsverträgen eine Vielzahl individueller Arbeitszeiten zu vereinbaren, um den Wünschen der Mitarbeiter nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf entgegenzukommen. Auch bei der Rekrutierung von Arbeitskräften erweist sich das Schichtarbeitsmodell als ein Faktor, der Bewerber anzieht.

### Die „andere“ Unternehmenskultur

Auch wenn man sich seinerzeit vom Gedankengut des „Betriebs in Selbstverwaltung“ verabschiedet habe, seien er und seine Frau, so Herr Knoll, in die Übernahme eines eigenen Betriebs doch mit dem Anspruch, „was anderes zu machen“, eingestiegen – nicht nur in bezug auf die konsequent ökologische Orientierung, sondern auch, was ihre eigene Arbeit betrifft: man wollte zum einen zeitlich nicht mehr so abhängig vom eigenen Betrieb sein, wie es Herr Knoll bei seinem Vater, der ebenfalls Inhaber eines Bäckerhandwerksbetriebs ist, erlebt hatte; zum anderen sollte, „was das Verhältnis zu den Mitarbeitern angeht, nicht mehr so nach dem Motto: Ihr da unten, wir da oben“ verfahren werden.

Dieser andere Anspruch an die Art der Unternehmensführung und die eigene Rolle als Unternehmer prägen die Unternehmenskultur in der „Backstube“. Modernes Management – der Betrieb ist nach Kostenstellen organisiert, ein EDV-System sorgt für ständige Transparenz aller kostenwirksamen betrieblichen Abläufe – geht mit einem Personalführungskonzept einher, das auf Partizipation und Mitverantwortung der Beschäftigten setzt. Die Mitarbeiter sind aktiv zur Mitgestaltung der Arbeitsorganisation aufgerufen, ein längerer Prozess, in dem nicht nur die Beschäftigten erst lernen mussten, sondern in dem auch er selbst, so Herr Knoll, habe dazulernen müssen. Anfangs wurden mit den Abteilungen regelmäßig Montags-Treffen veranstaltet, die sich aber als wenig effizient erwiesen: „Da wurde nur palavert, die Mitarbeiter fühlten sich unter dem Druck, etwas sagen zu müssen, letztlich habe doch meistens ich geredet“. Inzwischen, so Herr Knoll, gehe er nicht mehr so „fordernd“ an die Sache heran. „Ich erzähle, was mir aufgefallen ist, wo es hapert und frage, was man besser machen kann.“ Die Abteilungsversammlungen finden jetzt unregelmäßig, aber mindestens zwei bis drei mal im Jahr statt. Die Mitarbeiter

sammeln im Vorfeld Themen, über die sie gern reden würden. „Ideen sind zarte Pflänzchen, wenn man genügend Zeit und Raum gibt, wachsen die auch durch die Mitarbeiter.“ Allerdings wollen, auch dies eine Erfahrung von Herrn Knoll, nicht alle Mitarbeiter mitdenken, wobei die Bereitschaft, mit zu gestalten, nicht von der Ausbildung abhängt, auch von den Hilfskräften kämen gute Ideen.

Ideen, die plausibel klingen, werden aufgegriffen, und die Mitarbeiter haben freie Hand, sie in Eigenverantwortung zu erproben. „Wenn die Mitarbeiter sehen, dass sie eigenverantwortlich arbeiten können und ihre Ideen auch umgesetzt werden, ziehen auch sie Befriedigung daraus“ bilanziert Herr Knoll. Ein Beispiel für konkrete Verbesserungen, die auf Ideen der Mitarbeiter zurückgehen, ist die Tourenplanung: Die Auslieferung der Backwaren ist ein Bereich, in dem Stress und Zeitdruck besonders groß sind. Seit einiger Zeit hat man eine zusätzliche Tour eingeschoben, die die Spitzen bei den anderen Touren abfängt. Aus dem selben Grund werden auch an einigen Tagen Kurierdienste und Taxis beauftragt. Voraussetzung war die Einrichtung einer zusätzlichen Stelle zum Packen. Dadurch sei viel Druck aus der Tourenorganisation genommen worden. Die Idee dazu kam von den Mitarbeitern. Inzwischen treten die Mitarbeiter von selbst mit dem Wunsch an ihn heran, sich wieder einmal zusammenzusetzen.

Bei Reklamationen wird grundsätzlich auch die Meinung der Mitarbeiter gehört und der Versuch gemacht, zwischen den Konfliktparteien, z. B. Fahrer/Kunde, zu vermitteln. Überhaupt sieht Herr Knoll seine Rolle im Betrieb – und die seiner Frau, die das Unternehmen gleichberechtigt mit führt – wesentlich als die eines Moderators und Vermittlers bei Konflikten. Konflikte und Verständigungsprobleme zwischen den verschiedenen Abteilungen – Bäckerei, Konditorei, Vertrieb, Verkauf – und den unterschiedlichen Belegschaftsgruppen – Meister, Gesellen, Hilfskräfte, Verkaufspersonal – kommen natürlich vor. Angesichts der komplizierten Logistik und der hohen Flexibilitätsanforderungen kommt es aber in der „Backstube“ darauf an, dass alle Hand in Hand arbeiten, um einen reibungslosen Betriebsablauf zu garantieren. Um das Verständnis füreinander zu fördern ist bei den Abteilungsversammlungen immer ein Vertreter aus den anderen Arbeitsbereichen dabei. „Sowohl der Betriebsleiter als auch die Mitarbeiter müssen begreifen: Wir können nicht ohne die anderen, und der Betriebsleiter muss wissen, dass er seine betrieblichen Ziele nur erreicht, wenn die Mitarbeiter mitziehen.“

Die Mitarbeiter der „Backstube“ werden weitestgehend übertariflich bezahlt. Eine geregelte Form der Ergebnis- oder Erfolgsbeteiligung gibt es zwar nicht, die einzelnen Mitarbeiter werden aber durch individuelle, sich nach der persönlichen Leistung und der geschäftlichen Entwicklung richtende Zulagen motiviert.

Die „Backstube“ bietet auch Platz für behinderte Mitarbeiter. Derzeit sind drei Behinderte, zwei körperlich und ein körperlich/geistig Behinderter beschäftigt. „Die Überlegung, einen Arbeitsplatz für eine/n Behinderte/n zu schaffen, haben wir gemeinsam, d. h. Mitarbeiter und Geschäftsleitung, getroffen.“ Daher gab es auch keine Akzeptanzprobleme auf Seiten der anderen Mitarbeiter. „Im Gegenteil“, so Herr Knoll, „wir empfinden den Umgang mit Behinderten als Bereicherung. Nicht die Behinderten haben Integrationsprobleme, neu und herausfordernd ist der Umgang der Normalen mit den Behinderten“.

Obwohl es in der Region im Backwarengewerbe erheblichen Fachkräftemangel gibt und etliche Lehrstellen unbesetzt bleiben, hat die „Backstube“ keine Probleme, Auszubildende und Fachkräfte zu bekommen. Herr Knoll führt dies auf die ökologische Ausrichtung, das Arbeitszeitmodell und das Betriebsklima zurück. Von den im Jahre 2001 im Zuständigkeitsbereich seiner Handwerkskammer neu eingestellten zehn Lehrlingen, haben allein zwei bei ihm eine Ausbildung begonnen, darunter auch Auszubildende mit Realschulabschluss, für die sich mit der Position eines Fertigungsleiters in seinem Betrieb interessante Berufsperspektiven bieten. Fachkräfte mit Vorerfahrung in ökologischer Backwarenherstellung sind auf dem Arbeitsmarkt nicht zu bekommen. Für Bäcker aus konventionellen Bäckereien ist der Umstellungsprozess auf ökologische Fertigung nicht einfach. Dadurch, dass man auf bestimmte Zutaten verzichtet, wird der Produktionsprozess schwieriger, die Produktionssicherheit sinkt. Davor, so Herr Knoll, „haben viele Angst“. Angesichts der besonderen Fertigungs-Know-hows und der Arbeitsanforderungen in der Backstube ist er auf langjährig erfahrene, teamfähige Mitarbeiter, die den Gedanken der ökologischen Herstellung mit tragen, angewiesen. Auf die Auswahl neuer Mitarbeiter wird daher sehr viel Sorgfalt verwendet. Man hat eine sechsmonatige Probezeit vereinbart, die Bewerber arbeiten mehrere Tage zur Probe. Die Meinung der Mitarbeiter wird bei Einstellungsentscheidungen gehört, wobei festzustellen sei, dass es zwischen der Einschätzung der Mitarbeiter und der des Produktionsleiters oftmals kaum Abweichungen gibt.

Von einem anderen der ursprünglichen Ziele, nämlich die eigene zeitliche Abhängigkeit zu reduzieren, sich als Betriebsleiter tendenziell „überflüssig“ zu machen, ist man angesichts des Expansionsprozesses der letzten Jahre allerdings noch etwas entfernt. Derzeit leiten Herr Knoll und seine Frau den Betrieb, wobei er für die Bäckerei und den Vertrieb, Frau Knoll für die Konditorei und den Verkauf zuständig sind. Darunter gibt es für die beiden Fertigungsbereiche noch die Position des Produktionsleiters. Allerdings sieht Herr Knoll in der betrieblichen Organisation noch Bedarf, aber auch Potenziale für eine weiterreichende Delegation von Verantwortung. So ist man inzwischen zwar so weit, dass die einzelnen Abteilungen „von selbst laufen“, was jedoch fehlt, sind Mitarbeiter, die den gesamten betriebl-

chen Prozess und die Verzahnung der einzelnen Arbeitsbereiche überblicken. Ziel ist es, in jeder Schicht einen Mitarbeiter, der die Fertigung verantwortlich leiten kann, und in jeder Abteilung einen kompetenten Ansprechpartner für die anderen Arbeitsbereiche zu haben. Dies, so Herr Knoll, sei eine Aufgabe langfristiger Personalentwicklung, aber das Mitarbeiterpotenzial dafür sei vorhanden: „Ich habe die Köpfe und den notwendigen Unterbau, an die ich delegieren kann und bin jetzt dabei, die Leute langsam an diese Sachen heran zu führen, die müssen da hinein wachsen.“ Bei der Personalentwicklung hat Herr Knoll auch durchaus eine weitere zeitliche Perspektive im Blick: Langfristig geht es ihm um den Aufbau eines Nachfolgers für die Weiterführung des Betriebs, wenn er und seine Frau einmal aus Altersgründen aus dem Betrieb ausscheiden.

## Perspektiven

Eine Fortsetzung des bisherigen Wachstumskurses strebt Herr Knoll nicht an: Das erfordere einen neuen Standort, bedeute Preis- und Akquisitionsdruck. Die nächsten Entwicklungsziele für seinen Betrieb sieht er zum einen in der weiteren Verbesserung der Qualität, zum anderen darin, sich mehr zeitliche Freiräume für die Entwicklung von Produktinnovationen zu schaffen. Anregungen für die Entwicklung neuer Produkte erhält er durch den weiterhin bestehenden Kontakt zum Institut für Lebensmitteltechnologie, aber auch durch seine Mitarbeit in einem bundesweiten „Arbeitskreis Gutes Brot“, zu dem sich 16 ökologische Bäckereien zusammengeschlossen haben. Hier trifft man sich zwei mal im Jahr, betreibt Erfahrungsaustausch, organisiert sich Referenten zu bestimmten Schwerpunktthemen und führt gegenseitige Betriebsbesichtigungen durch.

## Fazit

Durch die Nutzung und Adaption neuer Technologie konnte im Unternehmen „Backstube“ ein Arbeitszeitmodell verwirklicht werden, das sowohl den Bedürfnissen des Unternehmens nach mehr Fertigungsflexibilität und einer Ausweitung der Kapazitäten entgegenkam, als auch für die Beschäftigten eine spürbare Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen durch eine ergonomisch günstigere und mit dem Privatleben besser zu vereinbarende Arbeitszeit sowie durch die Reduktion von Stressbelastungen mit sich brachte. Die arbeitsorganisatorische Ausgestaltung der neuen technischen Möglichkeiten war ein Prozess, in den – im Rahmen einer insgesamt partizipativen Unternehmenskultur – die Mitarbeiter intensiv eingebunden waren. Dies hat auch zur Akzeptanz des neuen Arbeitszeitmodells beigetragen. Die „externen“ Effekte des innovativen Arbeitszeitmodells zeigen, dass Anstrengungen, die Arbeitsbedingungen im Handwerk zu verbessern und Belastungen abzu-

bauen, auch ein erfolversprechender Weg sind, die Arbeitsmarktposition von Handwerksunternehmen in einer Situation von Fachkräfteengpässen zu stärken.<sup>1</sup>

Arbeitsgestaltung im Handwerk sieht sich oft dem Problem gegenüber, dass auf dem Markt keine auf die Bedingungen kleinerer Betriebe zugeschnittenen technischen oder organisatorischen Lösungen verfügbar sind. Im vorliegenden Fall lag das Problem weniger in einer mangelnden Betriebsgröße als vielmehr in der Besonderheit der angewandten Fertigungsverfahren, für die eine Anpassung der auf dem Markt angebotenen Technik erforderlich war. Das Gestaltungsbeispiel demonstriert, dass es auch für einzelne Handwerksbetriebe möglich ist, mit Herstellern zusammen technische Anpassungsentwicklungen durchzuführen – auch wenn dies, wie die Erfahrungen im vorliegenden Fall zeigen – durchaus auch ein Durchsetzungsproblem ist. Eine wichtige Erfolgsvoraussetzung für die Entwicklung einer auf den Bedarf des Betriebs zugeschnittenen Lösung war im vorliegenden Fall die gelungene Kooperation mit und Unterstützung durch eine brancheneinschlägige Forschungseinrichtung. Dies weist auf die Bedeutung einer stärkeren Öffnung von Handwerksunternehmen gegenüber externer Kooperation und Expertise für die Implementation innovativer Arbeitsgestaltungsmaßnahmen hin. Gegenüber einer Kooperation mit externen Beratungsangeboten, Technologietransferstellen oder Forschungseinrichtungen bestehen in vielen Handwerksbetrieben noch erhebliche Barrieren. Eine der gravierendsten liegt in den begrenzten zeitlichen Kapazitäten vieler handwerklicher Unternehmer, die die systematische Informationsbeschaffung, die Suche nach kompetenten Partnern und die Durchführung eines Entwicklungsprojekts sehr erschweren. Das Beispiel der Firma „Backstube“ zeigt, dass eine Unterstützung der Betriebsführung durch ein modernes Managementsystem, eine auf Delegation von Verantwortungsbereichen an die Mitarbeiter angelegte Organisationsstruktur und Personalentwicklung dazu beitragen können, die zeitlichen Ressourcen zu schaffen, die für derartig anspruchsvolle betriebliche Innovationsprozesse erforderlich sind.

---

<sup>1</sup> Als ein weiteres Beispiel für aktive technische Anpassungsentwicklung durch einen Handwerksbetrieb mit dem Ziel einer ergonomischen Verbesserung der Arbeitssituation vgl. das Beispiel der Firma Gassenschmidt Orthopädie in diesem Band.



### 3.9 Vorausschauende Personalentwicklung und E-Learning in einem Galvanik-Unternehmen: Die Dörre-Galvanotechnik GmbH<sup>1</sup>

Das Unternehmen  
Dörre-Galvanotechnik GmbH ...



Das Unternehmen Dörre-Galvanotechnik GmbH wurde 1948 als Handwerksbetrieb in Dortmund gegründet. Tätigkeitsfeld des inzwischen 34 Mitarbeiter zählenden Unternehmens ist die dekorative und rostschützende Metallveredlung, zunächst vornehmlich für die Bergbauindustrie und die Bergbauzulieferindustrie. Da der Bedeutungsverlust der Bergbauindustrie absehbar war, wurde mit dem Übergang der Geschäftsführung an den Sohn des Betriebsgründers, Herrn Thorsten Dörre, im Jahre 1989 ein vorausschauender Umstrukturierungsprozess eingeleitet mit dem Ziel, das Angebotsspektrum zu erweitern und neue Abnehmerbranchen zu erschließen. Dies betraf insbesondere die Spezialisierung auf technische Metallüberzüge, die besonderen Qualitätsansprüchen (z. B. in Bezug auf besondere physikalische Eigenschaften) genügen und die in zunehmendem Maße von der wachsenden Elektronikbranche nachgefragt wurden. Das Unternehmen besitzt heute eine gefestigte Marktposition im Bereich qualitativ sehr anspruchsvoller Metallüberzüge; zum inzwischen überregionalen Kundenkreis zählen Unternehmen des Maschinenbaus, der Elektrotechnik, der Automobilindustrie und ihrer Zulieferer sowie der Beschlagindustrie. Umsätze und Beschäftigung sind seit der Umstrukturierung stetig gewachsen.

... und seine Wettbewerbsstrategie

Das Unternehmen Dörre-Galvanotechnik GmbH verfügt – als eines der ersten in NRW – über ein integriertes Qualitäts- und Umweltmanagementsystem auf der Basis DIN EN ISO 9001:2000 und der EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS II). Qualität und Beachtung der Belange des Umweltschutzes werden in der Unternehmensphilosophie als einander ergänzende Leitlinien angesehen, Umweltschutzaspekte sind inzwischen auch beim Kunden ein immer wichtigeres Marketinginstru-

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Stefanie Weimer, ISF München.

ment. Das Unternehmen unterhält ein eigenes Qualitätslabor, in dem es auch eigene Entwicklungsarbeiten, insbesondere hinsichtlich der Weiterentwicklung umweltschonender Produktionsprozesse, durchführt. Die Devise ist: Nicht erst im nachhinein auf neue gesetzliche Umweltschutzanforderungen reagieren, sondern vorausschauend Lösungen entwickeln und dem Kunden anbieten. Die Wettbewerbsstrategie des Betriebs ist durch eine hohe Dienstleistungs- und Kundenorientierung („Galvanotechnik nach Maß“, Just-in-time-Lieferung, intensive Kundenberatung schon bei Konstruktion und Werkstoffauswahl) und die Beachtung hoher Qualitäts- und Umweltstandards gekennzeichnet.

Der Automatisierungsgrad der Fertigung liegt inzwischen bei rd. 80 %. Allerdings wird bewusst ein handwerklicher Arbeitsbereich beibehalten. Auf diesem Wege kann nicht nur den Kunden die Bearbeitung von Kleinstserien und Problemteilen angeboten werden, sondern auch das handwerkliche Qualifikationspotenzial der Mitarbeiter aufrechterhalten und „gepflegt“ werden, denn an solchen Aufträgen können die Mitarbeiter eben jenes „Gespür“ für den Produktionsprozess entwickeln, das sich auch in der hochautomatisierten Fertigung auszahlt.

#### Vorausschauende Personalentwicklung ...

Eine solche qualitätsorientierte Wettbewerbsstrategie ist nur zu realisieren, wenn ein Unternehmen über ein ausreichendes Potenzial an qualifizierten Fachkräften verfügt. Der Angelerntenanteil im Unternehmen Dörre liegt bei 40 % und damit unter dem Branchendurchschnitt. Essentielle Voraussetzung für die langfristige Sicherung des Fachkräftebedarfs ist – davon ging man im Unternehmen aus – eine vorausschauende und systematische Personalentwicklung. Dies gilt um so mehr, als sich die Ausgangslage des Unternehmens hinsichtlich der Fachkräfteversorgung auf dem regionalen Arbeitsmarkt als durchaus schwierig darstellt:

- Als kleines Gewerk – insgesamt gibt es in Deutschland etwa 500 Galvanikbetriebe – ist der Bekanntheitsgrad des Galvanikhandwerks unter Jugendlichen gering; die Branche leidet außerdem unter ihrem schlechten Umweltimage. Da das Unternehmen nicht in einem der regionalen Zentren der Branche liegt, gibt es zudem keine standortnahen Berufsschulfachklassen für das Gewerk, sodass potenzielle Auszubildende lange Anfahrtswege zur Berufsschule in Kauf nehmen müssen.
- Im Wettbewerb um naturwissenschaftlich interessierte Ausbildungsplatzsuchende – die Galvanotechnik ist eine naturwissenschaftlich orientierte Branche, Kenntnisse in Physik und Chemie sind eine wichtige Ausbildungsvoraussetzung – konkurriert das Unternehmen mit attraktiven regionalen Großunternehmen der

Montan-, Chemie- und Pharmaindustrie, die den Jugendlichen höhere Ausbildungsvergütungen und interessantere Aufstiegswege anbieten können.

- Da einige regionale Großunternehmen eine eigene Inhouse-Galvanik betreiben, wandern überdies viele im Galvanikhandwerk ausgebildete Fachkräfte später in diese Unternehmen ab.

Schon derzeit sind ausscheidende Fachkräfte kaum zu ersetzen, Ausbildungsplätze bleiben – trotz aktiven Rekrutierungsbemühungen (Kontakte zu örtlichen Schulen, Angebot von Betriebspraktika) unbesetzt. Langfristig – so die Einschätzung der Geschäftsführung – wird die Branche auf das Arbeitskräftepotenzial der Angelegerten zurückgreifen müssen, die für den Einsatz in der Galvanotechnik weiterqualifiziert werden. Ein solcher Anlernprozess dauert – auch wenn es sich um handwerklich vorqualifizierte Fachkräfte aus dem Metall- oder Elektrohandwerk handelt – bis zu 6 Jahren. Auf die Notwendigkeit zur systematischen Erschließung dieses zusätzlichen Arbeitskräftepotenzials hat sich das Unternehmen bereits jetzt eingestellt. So bietet die Firma Dörre die Möglichkeit eines „zweiten Bildungswegs“ an: Mitarbeiter des Unternehmens, die sechs Jahre als Angelernte Berufserfahrung erworben haben, können in Verbindung mit dem Lehrgangsangebot der Fachschule die Möglichkeit erhalten, einen Lehrabschluss als Galvaniseur nachzuholen. All dies bedeutet u. a., dass sich die Personalentwicklung sehr frühzeitig darüber klar sein muss, wie viele Fachkräfte das Unternehmen wann benötigt.

Vor diesem Hintergrund ging die Umstrukturierung des Unternehmens mit der schrittweisen Einführung einer systematischen Personalentwicklungsarbeit einher mit dem Ziel, qualifizierte Mitarbeiter dauerhaft an den Betrieb zu binden und einen sukzessiven Qualifikationserwerb zu installieren. Aufbauend auf der Einführung von Stellenbeschreibungen mit einer klareren Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortung wurden in den Organisationsaufbau zusätzliche Ebenen einge-zogen: So wurde zwischen die Funktion des technischen Betriebsleiters und des Schichtführers zusätzlich die Position des Arbeitsbereichsleiters eingeführt, i.d.R. ein langjähriger Facharbeiter oder Meister. Dadurch eröffnen sich für die Mitarbeiter zusätzliche Aufstiegswege: vom zweiten Mann an der Anlage zum Vertreter, zum ersten Mann, zum Schichtführer und evtl. zum Arbeitsbereichsleiter. Auch das neu aufgebaute Qualitätslabor bietet Aufstiegsmöglichkeiten für gewerbliche Fachkräfte. Die Mitarbeiter wachsen durch Erfahrungserwerb und persönliche Eignung in die höheren Positionen hinein, die entsprechend dotiert sind. Bestandteil dieser Einführung innerbetrieblicher „Karrieren“ ist auch die Schulung der mittleren Führungspositionen (Arbeitsbereichsleiter, Schichtführer) in Fragen der Mitarbeiterführung.

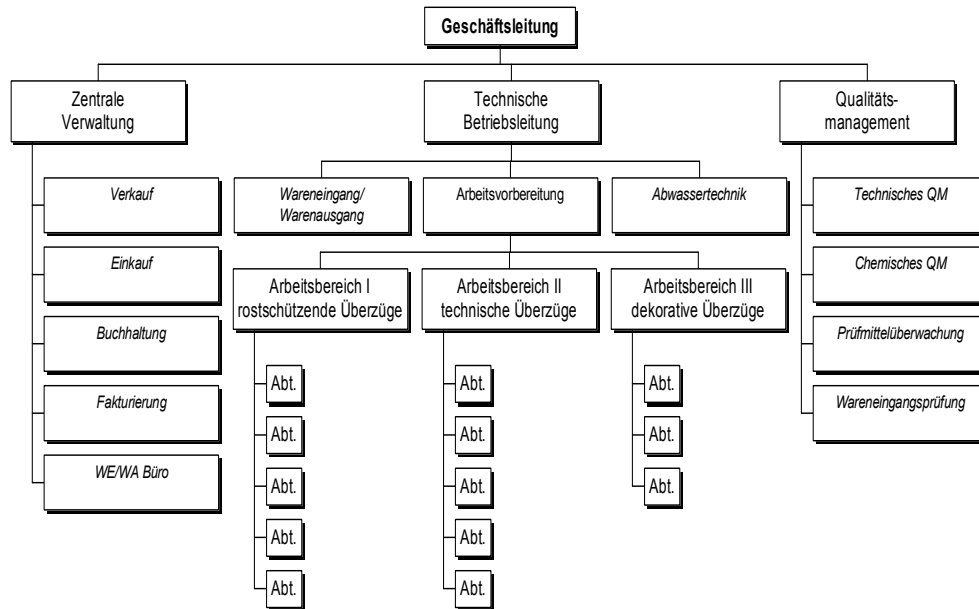


Abbildung 3-36: Organigramm der DÖRRE GALVANOTECHNIK

Als weitere arbeitsorganisatorische Innovation wurde das sog. „Nebenfunktionsprinzip“ eingeführt. Die Galvanotechnik sieht sich als typische verlängerte Werkbank oft extremen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen ihrer Abnehmer gegenüber, die auch im Unternehmen Dörre u. a. in Form eines wechselnden Zwei- oder Dreischichtbetriebs an die Mitarbeiter weitergegeben werden müssen. Durch systematisches job-rotation wurde inzwischen erreicht, dass jeder Mitarbeiter drei Arbeitsplätze ausfüllen kann, ein Prozess des sukzessiven Erfahrungserwerbs, der insgesamt fünf Jahre in Anspruch nahm. Die Zahl der Arbeitsplätze, die ein Mitarbeiter beherrscht, spiegelt sich auch im Entgelt wider. Für die Mitarbeiter war mit dieser Maßnahme auch ein Zuwachs an Arbeitsautonomie und -inhalten verbunden: durch Integration von Aufgaben der Qualitätskontrolle (ab der Ebene der Schichtführer) in die Fertigung, durch mehr Entscheidungsspielräume z. B. bezüglich der zeitlichen Reihenfolge der Abarbeitung von Aufträgen. Neben der Sicherung einer hohen innerbetrieblichen Einsatzflexibilität des Fachkräftepotenzials, der Erleichterung von Vertretungsregelungen und langfristiger Nachfolgeplanung wurde so auch erreicht, dass für die Mitarbeiter „die Eintönigkeit des einzelnen Arbeitsplatzes aufgebrochen“ wurde.

### ... und innovative Qualifizierungsformen

Der Umgang mit Gefahrstoffen in der Galvanotechnik, häufige Änderungen und das Auftauchen neuer Elektrolytlaborierungen und nicht zuletzt die Umsetzung des betrieblichen Umweltmanagementsystems machen eine ständige Aktualisierung des Wissenstands der Gesamtbelegschaft des Unternehmens erforderlich. Das Problem bestand darin, in einem Kleinbetrieb mit hohen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen den Ausbildungsstand der Mitarbeiter „auf dem Laufenden“ zu halten, ohne dass gemeinsame Schulungen aller oder auch nur der Hälfte der Mitarbeiter Produktionsunterbrechungen erforderlich machen.

Der Lösungsweg, den die Firma Dörre einschlug, bestand darin, die Qualifizierungsmaßnahmen mit Hilfe eines medienunterstützten, interaktiven Lernsystems an den Arbeitsplatz zu holen. Dabei kam dem Unternehmen zugute, dass auf Grund der weitestgehend rechnergesteuerten und vernetzten Fertigungsabläufe die meisten Arbeitsplätze in der Produktion mit einem PC ausgestattet waren. Das Lernprogramm TIP („Teach if Possible“) wurde auf der Basis eines auf dem Markt angebotenen, preisgünstigen Autorensystems vom Geschäftsführer des Unternehmens, Herrn Thorsten Dörre, selbst entwickelt. Es ist in sog. „thematische Elemente“ aufgeteilt, an deren Ende jeweils ein Feed-back zur Kontrolle des Lernerfolgs steht. Die Themen betreffen insbesondere Fragen des Qualitätswesens und des Umweltmanagements, z. B. „Grundlagen der Qualität“, „Messmittelgebrauch“, „Normwesen“, demnächst auch des Arbeitsschutzes, Themen also, die jeder Mitarbeiter beherrschen muss. Das Lernprogramm wird laufend aktualisiert und ist an jedem Arbeitsplatz verfügbar. Maschinenrüstzeiten und ähnliche wenig produktive Freiräume werden von den Mitarbeitern zum Selbststudium genutzt. Die Schulung der Mitarbeiter wird so auf ökonomische und zeitsparende Weise sichergestellt.

Die Form der betrieblichen Nutzung des Lernsystems TIP wurde vor seiner Einführung mit den Mitarbeitern abgesprochen. Eine zentrale Frage dabei war, ob die Inanspruchnahme und der Lernerfolg kontrolliert werden sollen. Auf Wunsch der Mitarbeiter werden die Lernergebnisse nicht protokolliert: Lernen soll Spaß machen, es sollte kein Druck ausgeübt werden. Lediglich der Leiter des Qualitätswesens erhält vom jeweiligen Mitarbeiter selbst Rückmeldung über die Inanspruchnahme des Programms und führt darüber „Buch“. So hat er die Möglichkeit, einzelne Mitarbeiter, die lange kein Schulungselement mehr absolviert haben, gezielt anzusprechen. Eine gewisse Kontrolle des Lernerfolgs findet insofern statt, als Fragen aus den Lernelementen von TIP in den internen Audits wieder auftauchen. Zeigen sich dort Defizite, muss der betreffende Mitarbeiter die einschlägigen Lernelemente nacharbeiten oder eine externe Schulung besuchen, wobei Ersteres von den Mitarbeitern eindeutig vorgezogen wird. Das Lernsystem TIP wird von den

Beschäftigten gut angenommen, es ist inzwischen fester Bestandteil des betrieblichen Qualitäts- und Ausbildungswesens. Für die Einbindung der TIP-Schulung in das Qualitätsmanagementsystem wurde das Unternehmen 1999 mit dem Qualitätspreis NRW ausgezeichnet.



Abbildung 3-37: Nutzung des Lernsystems TIP

Personalentwicklung und Qualifizierung sind bei der Firma Dörre in eine Unternehmenskultur eingebunden, die durch ein offenes Kommunikationsklima und praktizierte Mitarbeiterbeteiligung gekennzeichnet ist. Die Mitarbeiter werden als „die eigentlichen Fachkräfte vor Ort“ anerkannt und ihre Ideen und Kreativität systematisch einbezogen – z. B. im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens, das seit 1998 besteht. Auch bei der Erstellung des Qualitätshandbuchs haben die Schichtführer ihre Prozesse selbst beschrieben. Neben institutionalisierten Kommunikationsformen wie regelmäßige wöchentliche Schichtführerbesprechungen, monatliche Besprechungen der Arbeitsbereichsleiter und Qualitätsverantwortlichen, praktiziert die Geschäftsführung einen Führungsstil der „offenen Tür“, bei der auch private Belange der Mitarbeiter nicht außen vor bleiben. Zentrales Instrument der Personalentwicklung sind die jährlich mit jedem Mitarbeiter geführten Mitarbeitergespräche, bei denen persönliche betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten, Lohnfragen und Schulungsbedarf zur Sprache kommen. Die Ergebnisse der

Mitarbeitergespräche finden Eingang in konkrete Maßnahmen, z. B. den jährlich aufgestellten Ausbildungsplan.

## Fazit

Angesicht der Verknappung junger Nachwuchskräfte im Zuge des demographischen Strukturwandels wird es das Handwerk in Zukunft deutlich schwerer haben, sich mit gut vorqualifizierten, motivierten Auszubildenden und Fachkräften zu versorgen. Das Beispiel der Firma Dörre-Galvanotechnik zeigt, dass es auch in einem „schwierigen“ Gewerk und unter erschwerten Rahmenbedingungen auf dem externen Arbeitsmarkt möglich ist, qualifiziertes Fachkräftepotenzial aufzubauen, an den Betrieb zu binden und damit die Voraussetzung für eine Marktstrategie im oberen Qualitätssegment zu schaffen. Zentraler Ansatzpunkt ist eine langfristige, vorausschauende Personalentwicklung, die den Mitarbeitern persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Qualifizierungschancen im Betrieb bietet sowie ein auf Mitarbeiterbeteiligung und Kommunikation beruhendes Betriebsklima. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens – steigende Umsatz- und Beschäftigtenzahlen in den letzten Jahren, eine gegen Null gehende Fluktuationsrate und ein niedriger Krankenstand (unter 3%) – belegen den Erfolg dieser Personalstrategie.

Das Beispiel demonstriert außerdem die Potenziale computerunterstützter, arbeitsplatznaher Lernsysteme in einem Kleinbetrieb, mit dessen Hilfe die oft massiven Freistellungsprobleme – zumeist wichtigste Barriere für Weiterbildungsaktivitäten in Handwerksunternehmen – überwunden und die kontinuierliche Aktualisierung des Wissensstandes der Beschäftigten ökonomisch bewältigt werden kann. Allerdings ist der Einsatz von e-learning an bestimmte Voraussetzungen wie das Vorhandensein arbeitsplatznaher PCs oder die Verfügbarkeit einer passenden Lernsoftware gebunden. Gerade letztere Voraussetzung ist in kleinen, spezialisierten Gewerken oft nicht gegeben. Im vorliegenden Fall konnte das Problem durch die glückliche Konstellation gelöst werden, dass der Geschäftsführer, der Spaß und Interesse an Datenverarbeitung hat, ein für seinen Betrieb geeignetes Lernprogramm selbst entwickelte. Eine entscheidende Voraussetzung für die Akzeptanz des neuen Lernsystems durch die Mitarbeiter der Firma Dörre ist schließlich darin zu sehen, dass die Mitarbeiter von Anfang an bei der Entwicklung und Einführung des Programms TIP einbezogen worden sind.



### 3.10 Personalentwicklung und -bindung bei der Trio Hair & Company<sup>1</sup>

#### Das Unternehmen

Der Betrieb wurde 1995 von drei Friseurmeistern in Hannover gegründet. Dieser Betrieb sollte nicht ein normaler Friseurbetrieb werden, sondern auch eine Stätte der Weiterbildung und der Vermittlung aktueller Trends im Friseurbereich. Nach inzwischen siebenjährigem Bestehen kann das Unternehmen eine eindrucksvolle Bilanz vorweisen. So existieren neben einer Weiterbildungsstätte für Friseure, die sogenannte „Academy“, inzwischen fünf Niederlassungen (Salons) von Trio Hair mit insgesamt mehr als 60 Mitarbeitern.



Das Geheimnis des Erfolges lässt sich u. a. auf die hervorragende Teamarbeit der drei Unternehmensgründer, alle Friseurmeister, zurückführen. So übernimmt ein Geschäftsführer die kreative Trendforschung (Geschäftsbereich Creativ), ist auf Präsentationsveranstaltungen führender Hersteller aktiv mit eingebunden und somit ständig am Trend der Frisuren-gestaltung mit dabei, unabhängig ob Paris, London oder New York. Dieses Wissen wird dem zweiten Geschäftsführer übermittelt, der in den hausinternen Schulungen die entsprechenden Kenntnisse und notwendigen handwerklichen Fertigkeiten an die Mitarbeiter und Auszubildenden übermittelt. Dieser Wissensvorsprung wird als zweites Standbein genutzt und ebenfalls an Friseurkollegen weiterverkauft. Der dritte Gesellschafter übernimmt die betriebswirtschaftliche Leitung des Unternehmens, da er über ein entsprechendes betriebswirtschaftliches Hintergrundwissen verfügt. Diese Firmenstruktur ist in Abbildung 3-38 veranschaulicht.

Durch die professionellen Schulungen für Friseurkollegen wurden diese auf das Unternehmen aufmerksam und die ersten Mitarbeiter und Auszubildenden (Junioren von anderen Friseuren) kamen auf das Unternehmen zu. Das Unternehmen zählte nach zwei Jahren schon 15 Mitarbeiter und gründete bald darauf eine Niederlassung nicht weit vom Hauptgeschäft entfernt.

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Michael Baumann, itb, Karlsruhe.

Das erfolgreiche Schulungskonzept dürfte ebenfalls dafür ausschlaggebend sein, dass überdurchschnittlich viele männliche Mitarbeiter im Unternehmen – nahezu 50% der Belegschaft – sind. Dieses ausgewogene Geschlechterverhältnis führt in dem normalerweise von Frauen dominierten Handwerksberuf zu einem ausgesprochen harmonischen Betriebsklima.

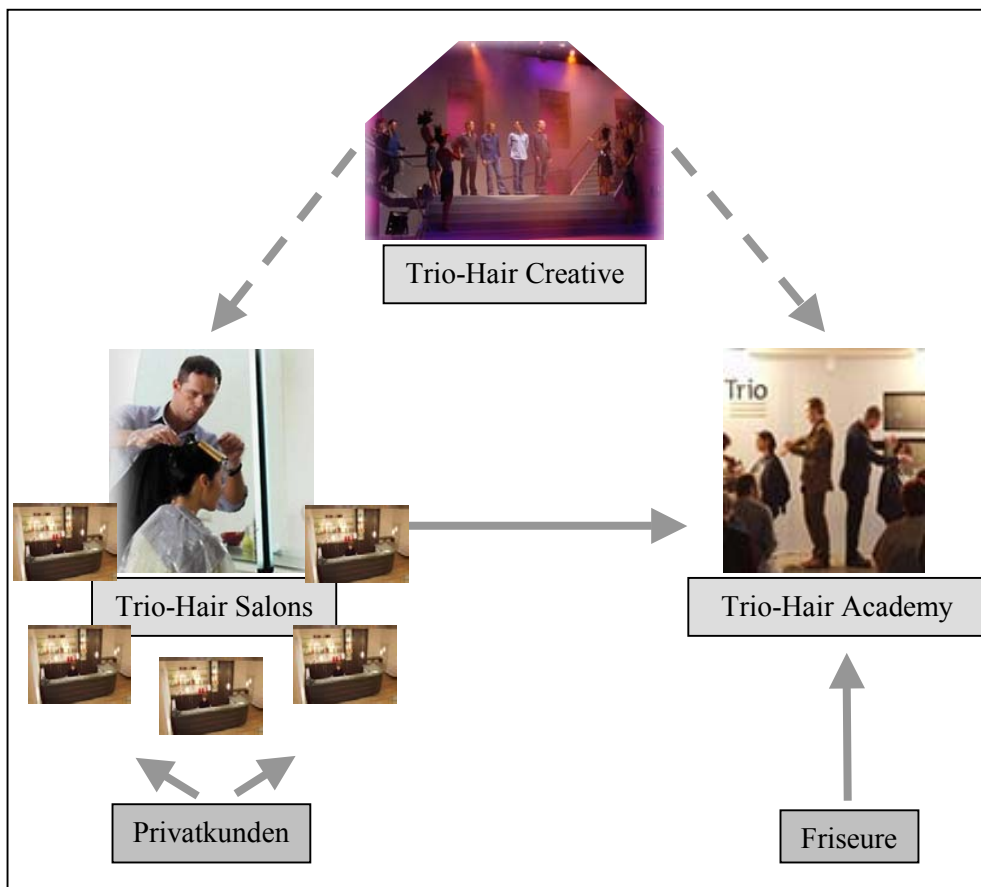


Abbildung 3-38: Firmenstruktur bei Trio-Hair

## Die Innovation

Das Friseurgewerbe bietet personenorientierte und -bezogene Dienstleistungen, so dass jeder einzelne Mitarbeiter einen entscheidenden Einfluss auf das Firmenimage hat. Eine Herausforderung für jeden Handwerksbetrieb und insbesondere für Friseure ist es, qualifiziertes Personal zu akquirieren. Die Firma Trio Hair hat hierbei keinerlei Schwierigkeiten und auch das hohe Fluktuationsproblem der Branche spielt bei Trio Hair nur eine untergeordnete Rolle. Hier kann das junge Team die Vorteile seines Schulungskonzepts voll zur Geltung bringen:

In der Academy werden Schulungen der unterschiedlichsten Art angeboten:

- Für die eigenen Auszubildenden werden Schulungen durchgeführt. Dies erfolgt in der Regel so, dass die neuen Lehrlinge erst vier Wochen in der Academy die Grundfertigkeiten erlernen, um anschließend im Salon mitarbeiten zu dürfen. Während der Ausbildung kommen sie immer wieder in die Academy, wo sie in die unterschiedlichen Fertigkeiten des Friseurhandwerks eingeweiht und im Umgang mit dem Kunden unterrichtet werden. Nach jeder Einheit werden die neu erworbenen Fähigkeiten anhand von Tests bewertet. Das Bestehen der Tests ist Voraussetzung dafür, dass die Lehrlinge ihr neu erworbenes Wissen am Kunden im Salon umsetzen dürfen. Je früher der Lehrling die einzelnen Phasen meistert, desto schneller kommt er auch in den Genuss einer besseren Bezahlung. Diese Bezahlung richtet sich auch beim Lehrling, wie beim Gesellen, nach dessen Leistung.

Das Unternehmen steht im Ruf, eine erstklassige Ausbildung zu vermitteln, dafür von den Lehrlingen aber auch einen entsprechenden Einsatz zu fordern. Diese sehen hierin jedoch primär eine Herausforderung und beim Gelingen eine Selbstbestätigung durch ihre Arbeit – etwas, das die jungen und engagierten Menschen erwarten. Diese Erwartungen möchte Trio Hair erfüllen und den Auszubildenden immer wieder neue Herausforderungen bieten.

- Schulungen werden aber auch für die Friseurkollegen gehalten. Sowohl für deren Lehrlinge als auch für Wiedereinsteiger. Darüber hinaus werden Unterweisungen für alle Friseure in den aktuellsten Trends angeboten. Die Schulungsdauer variiert je nach Ziel zwischen vier Stunden und mehreren Tagen. Die Anzahl der Teilnehmer wird auf maximal acht begrenzt, da sonst die Überwachung und Unterweisung der praktischen Tätigkeiten nicht mehr zufriedenstellend erfolgen kann.

Die praktischen Unterweisungen der Lehrlinge (auch die der Friseurkollegen) stehen in keinem Zielkonflikt mit denen der Bildungszentren der Handwerkskammern

(überbetriebliche Ausbildung), da die dort vermittelten Fähigkeiten als Grundlagen zu verstehen sind, bei Trio Hair jedoch ständig die neuesten Trends vermittelt werden.

Im Jahr 2001 begannen 10 Lehrlinge mit der Ausbildung, von denen jedoch zwei in der Probezeit erkannten, dass eine Ausbildung bei Trio Hair auch einen gewissen Einsatz erfordert und ein Friseur den ganzen Tag im Stehen seiner Arbeit nachgeht, und sich somit entschlossen, die Ausbildung nicht abzuschließen. Das Bildungsniveau der Lehrlinge ist konstant ein eher gehobenes. So ist der Realschulabschluss oder das Abitur der Lehrlinge von Trio Hair die Regel. Herr Carls, einer der drei Gesellschafter, beklagt dabei das Niveau der Berufsschulen, da hierbei seine Lehrlinge fachtheoretisch unterfordert würden. Eine Verkürzung der Lehrzeit ist zwar theoretisch möglich, widerspricht jedoch der Erfahrung des Unternehmers, in der verbleibenden kürzeren Ausbildungszeit die notwendigen praktischen Fähigkeiten zu vermitteln. Somit regt Herr Carls an, bei den Berufsschulen leistungsorientiert zu denken, so ähnlich, wie er dies schon in seinem Unternehmen realisiert hat. Das heißt, für die etwas schwächeren Auszubildenden kann durchaus so wie bisher weiterunterrichtet werden, die Leistungsträger sollten jedoch nicht mehr mit dem Dreisatz oder der Prozentrechnung gelangweilt werden, sondern sich mit den aktuellsten Trends, dem Auftreten gegenüber dem Kunden, der Unternehmensführung inkl. Planspielen, betriebswirtschaftlichen Auswertungen des Steuerberaters am Monatsende und ähnlich unternehmerisch wichtigen Themen auseinandersetzen. Nur so sei es möglich, die Jugendlichen auf das Leben als Handwerker vorzubereiten und Ausblicke zu geben, was unternehmerisches Handeln bedeutet.

Das handwerkliche Geschick sowie der Umgang mit Kunden wird bei Trio Hair als Erfolgsfaktor gesehen, weshalb die Ausbildung zum Friseur bei diesem Unternehmen diese Elemente unterstreicht. Es zeigt sich gerade beim Umgang mit dem Kunden, wie wichtig hierbei das vom Elternhaus mitgegebene soziale Verhalten ist. Ein Unternehmen kann es nicht schaffen, in einer dreijährigen Ausbildungszeit das aufzuholen, was während 15 Jahren an Erziehung vernachlässigt wurde. Aus diesem Grund stellt das Elternhaus und das soziale Umfeld ein wichtiges Kriterium bei der Lehrlingsauswahl dar.

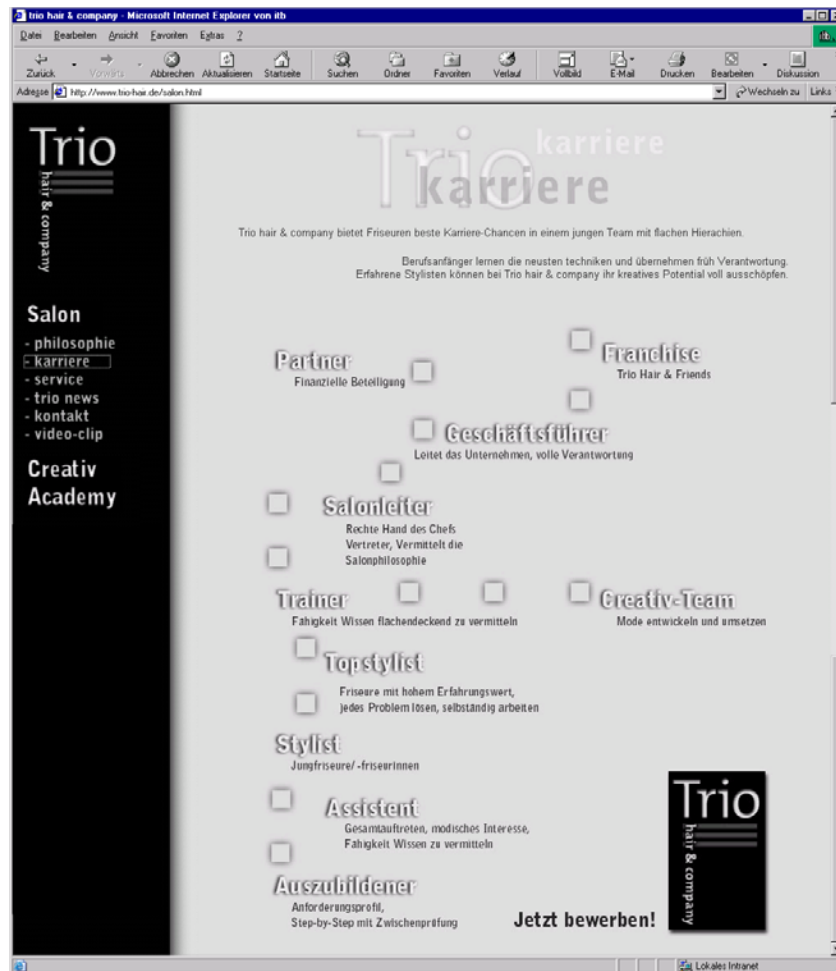


Abbildung 3-39: Karriereweg bei Trio Hair

Die Mitarbeiter über das genannte Schulungskonzept hervorragend zu qualifizieren, ist die eine, diese Mitarbeiter zu halten, ist jedoch die nächste Herausforderung. Mitarbeiter, die entsprechend gut sind (und genau diese möchte das Unternehmen), suchen die Weiterentwicklung. Diese Entwicklungsmöglichkeiten kann das junge Unternehmen durch sein Konzept der Trio-Karriere (Abbildung 3-39) bieten. Hierbei gibt es die Möglichkeit, sich selbst zum Trainer für Schulungen ausbilden zu lassen, um anschließend zu selbstständigen Berufskollegen zu reisen und ihnen im Rahmen der Seminar-Konzepte von Trio Hair sowohl hinsichtlich des Verhaltens gegenüber den Kunden als auch über neue Frisurentrends und

Techniken zu beraten. Diese Trainertätigkeit ermöglicht es den Mitarbeitern, ihr Grundgehalt deutlich zu steigern. So erhalten sie jeden Trainertag zusätzlich separat vergütet.

Das Unternehmen setzt auf eine leistungsorientierte Entlohnung, die sich nach dem Umsatz richtet. So ist jeder Mitarbeiter gehalten, für sein Grundgehalt einen Mindestumsatz zu erwirtschaften. Jede zusätzliche Umsatzgenerierung führt zu einer Prämie des Mitarbeiters.

Eine weitere Karrieremöglichkeit besteht darin, den Weg des selbständigen Unternehmers einzuschlagen. Hierbei wird dem Mitarbeiter nach der Meisterprüfung, oder parallel zur Meisterausbildung zunächst die Führung einer Filiale für einen bestimmten Zeitraum überlassen, damit er mit dieser Materie vertraut wird. Eignet sich der Kandidat und ist er bereit, in die Selbständigkeit zu wechseln, so unterstützt ihn das Unternehmen mit der Standortwahl, beteiligt sich am neuen Unternehmen, welches ebenfalls den Namen Trio Hair trägt und leistet weiterhin vielfältige Dienstleistungen, wie etwa die Weiterbildung der Mitarbeiter oder das Controlling, wobei auch als wichtiges Kriterium die Kundenzufriedenheit festgestellt wird. Somit ist es denkbar, dass sich ein Handwerker im Idealfall schon mit 25 Jahren als Friseur bei Trio Hair selbstständig machen kann.

Langfristig streben die Unternehmer eher ein Franchise-Konzept an, um die Selbstständigkeit der jungen Friseurmeister weiter zu fördern, so dass letztlich nur noch in der Anlaufphase eine Unterstützung durch das Mutterunternehmen notwendig wird.

Bisher konnte das Unternehmen alle Lehrlinge übernehmen, jedoch ist eine gewisse Mobilität bei den Lehrlingen gefragt. So ist es schon möglich, dass die neuen Gesellen beispielsweise nur in der Niederlassung in Hameln, Braunschweig oder Hildesheim eingesetzt werden können. Entsprechend müssen diese Mitarbeiter dann auch einem Umzug zustimmen. Nicht anders ergeht es den Mitarbeitern, die die Trio-Karriere als Niederlassungsleiter oder Selbständiger einschlagen wollen. Aber auch die Arbeit als Trainer ist mit häufigen Reisen verbunden.

Mit allen Mitarbeitern finden jährlich Mitarbeitergespräche statt, auf denen auch über mögliche Karrierewege gesprochen wird, so dass entsprechend frühzeitig das für den jeweiligen Mitarbeiter zugeschnittene Weiterbildungskonzept eingesetzt werden kann. Für die Auszubildenden finden solche Gespräche ebenfalls, jedoch in kürzeren Zyklen von sechs Monaten, statt.

## Fazit

Das vorgestellte Beispiel zeigt eindrucksvoll, wie es einem Unternehmen gelingen kann, wenn die Mitarbeiter ebenso wie die Kunden als wichtig erkannt werden, sich erfolgreich am Markt zu etablieren. Nur durch die konsequente Orientierung an den Wünschen der Mitarbeiter gelingt es Trio Hair, diese so zu motivieren, dass sie voll in ihrem Beruf aufgehen und gegenüber dem Kunden eine entsprechend professionelle Leistung liefern.

Durch das vorgestellte außergewöhnliche Konzept ist das Unternehmen in der Lage, seinen Mitarbeitern ein besonders breites Spektrum an Selbstverwirklichungsmöglichkeiten zu bieten. Doch auch in „normalen“ Handwerksbetrieben sind genügend Möglichkeiten vorhanden, wie Mitarbeiter über z. B. Spezialisierungsmöglichkeiten gefordert werden können. Die Wichtigkeit von institutionalisierten Mitarbeitergesprächen, um deren Ziele zu ergründen, ist hierzu jedoch Voraussetzung. Keine Gespräche zwischen „Tür und Angel“ oder zwischen zwei Aufträgen, sondern gut vorbereitete und überlegte Zielvereinbarungsgespräche, für die sich der Unternehmer Zeit nimmt und die nicht durch „dringende“ Telefonate unterbrochen werden sollten. Genau dies findet bei Trio Hair in regelmäßigen Abständen statt.

Die konsequente Zusammenführung von Mitarbeiterförderung und -forderung, über den Freiraum zur Eigeninitiative bis hin zu der entsprechend angepassten Entlohnung bilden das Rückrad dieses innovativen arbeitsgestalterischen Ansatzes.



### 3.11 Mitarbeiterinbezug und Ausbildungskonzept: Die Junior AG bei der Firma Meel GmbH<sup>1</sup>

#### Das Unternehmen

Das Familienunternehmen Meel GmbH wurde 1963 gegründet und ist in den Gewerben Karosseriebau und Fahrzeuglackierung tätig. Inzwischen beschäftigt das Unternehmen rund 60 Mitarbeiter, davon fünf Meister und 14 Lehrlinge.



1992 entschloss sich der Firmeninhaber, aus gesundheitlichen Gründen für die Karl Meel GmbH einen externen Geschäftsführer zu suchen. Die Wahl fiel auf Herrn Glodowski, einen Diplomkaufmann mit jahrelanger Erfahrung im Bereich Handel auch im Ausland. Eine sehr ungewöhnliche Entscheidung für einen Handwerksbetrieb der Gewerbe Karosseriebau und Fahrzeuglackierung. Entsprechend lief die Übernahme der Geschäftsführung nicht ganz reibungslos ab. Die Qualifikation zur Führung eines Handwerksunternehmens wurde ihm von Seiten der Mitarbeiter zunächst abgesprochen und die Einbringung neuer Konzepte zur Auftragsbeschaffung wurde angezweifelt.

Die neuen Konzepte beinhalten, dass auch in konjunkturell schlechteren Zeiten das Unternehmen immer noch auf eine gute Auslastung blicken konnte, wohingegen die Situation bei den Mitwettbewerbern im Allgemeinen eine gänzlich andere war. Die Gründe hierfür lassen sich auf verschiedenen Ebenen finden.

Zum einen ist ein Großteil dieser erfreulichen Geschäftsentwicklung auf die Weitsicht des neuen Geschäftsführers zurückzuführen, der frühzeitig damit begann, neue, große Kunden zu akquirieren. Die häufig geführten Gespräche mit potenziellen Großkunden, wie Versicherungen, trafen zuerst auf Unverständnis bei den Mitarbeitern, da diese ihre Kundschaft am Firmensitz oder zumindest nicht all zu weit davon entfernt sahen und nicht an weit entfernten Verhandlungsorten. Die Mitarbeiter waren allerdings schnell von den Ideen überzeugt, als sich die ersten Erfolge der neu aufgebauten Geschäftsverbindungen zeigten.

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Michael Baumann und Reiner Klenz, itb, Karlsruhe.

Einige große namhafte Industrieunternehmen und Dienstleister konnten in dieser Zeit dadurch gewonnen werden, dass ihnen ein Rund-um-Service für ihre Fahrzeugflotte angeboten wurde. Die Leistung umfasst die Beschaffung der gewünschten Fahrzeuge, evtl. Umbauten oder Veränderungen am Fahrzeug sowie die Übergabe an die Mitarbeiter der Kunden. Diese kommen zu dem vereinbarten Termin mit ihrem alten Fahrzeug bei der Meel GmbH vorbei, laden ihre Fahrzeuge um und fahren nach einer kurzen Einweisung wieder weiter. Durch diesen Service gewinnen die Kunden jeweils einige Stunden an Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter.

Gleichzeitig gelang es durch die Bildung der überregionalen Kooperation „RPD“ von rund 260 Karosseriebauern und Lackierern große Versicherungen als Kunden zu gewinnen, die nun einen festen Ansprechpartner haben, unabhängig davon wo die Fahrzeuge repariert werden müssen. Die Kooperation kann ein deutschlandweites Werkstättenetz bieten. Herr Glodowski sitzt im Beirat dieser Kooperation und somit an einer wichtigen Informationsquelle. Der Meel GmbH gelang es schließlich 22 Großkunden wie Versicherungen, Leasingfirmen, große Dienstleister und Weltkonzerne zu gewinnen.

Dieser strategische Einsatz der Geschäftsleitung war jedoch nur dadurch möglich, da sie die notwendigen Freiräume im Unternehmen besitzt. Das operative Geschäft wird durch andere Mitarbeiter erledigt, was keine Selbstverständlichkeit, sondern einer gezielten Arbeitsgestaltung zu verdanken ist. Ein elementarer Baustein hierbei war die Systematisierung von Prozessen. So wurde über einen langwierigen Prozess von zwei bis drei Jahren das Qualitätsmanagement bei der Meel GmbH eingeführt. Dabei wurde großer Wert auf den Einbezug der Mitarbeiter gelegt. Die führenden Mitarbeiter arbeiteten jeweils zwischen 100 und 150 Stunden in dieser Zeit nur für den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems. Einer Zertifizierung der Firma Meel GmbH nach DIN ISO 9000ff stand damit nichts mehr im Wege. Durch die Festlegung der Abläufe erfuhr die Geschäftsführung eine spürbare Entlastung, da die Mitarbeiter über die einzelnen Aufgaben und Abläufe besser informiert sind und im Zweifelsfalle eine Quelle zum Nachschlagen haben.

Die Qualifizierung der Mitarbeiter wurde systematisiert, da die fachlichen Anforderungen ständig zunahmen und weiterhin zunehmen werden. So wurde beispielsweise eine neue Vorgehensweise zur Reparatur von Hagelschäden oder der Aluminiumverarbeitung den betroffenen Mitarbeitern vermittelt. Da sich der Nachwuchs zum Großteil aus den qualifiziertesten Lehrlingen rekrutiert, wird gerade in diesem Bereich großer Wert auf eine adäquate Ausbildung gelegt. Auf dieses Konzept wird weiter unten näher eingegangen.

Die innerbetriebliche Kommunikation war ebenfalls Gegenstand betrieblicher Überlegungen. Inzwischen ist eine wöchentliche Runde mit den Führungskräften

eingeführt, bei der alle relevanten Themen besprochen werden. Gerade auch Ideen der Lehrlinge werden begrüßt.

Die Kernarbeitszeit der Meel GmbH beginnt montags bis donnerstags jeweils um 7:30 Uhr und endet um 16:00 Uhr (freitags von 6:30 Uhr bis 14:30 Uhr). Da die Kunden die Fahrzeuge abends häufig noch abholen möchten, sind die Geschäftsöffnungszeiten montags bis donnerstags bis 18:00 Uhr und freitags bis 16:00 Uhr. Die Mitarbeiter regeln die Arbeitszeiteinteilung zum Großteil unter sich, so dass die Öffnungszeiten gewährleistet werden können. Das System der Eigenregulierung fördert insbesondere das gute Betriebsklima. Um eine höhere Flexibilität im Unternehmen zu erreichen, wird mit einem Arbeitszeitkonto je Mitarbeiter gearbeitet, das um 30 Stunden vom Soll abweichen darf. Hierdurch angesammelte Mehrarbeit kann als Freizeit abgeglichen werden. Überstunden sind bei der Meel GmbH mit Ausnahmen nicht üblich. Bei Auslastungsspitzen wird entweder auf Leiharbeiter oder Kooperationspartner zurückgegriffen. Gerade bei der Zusammenarbeit mit Kollegen konnten positive Erfahrungen gesammelt werden. Selbstverständlich wurde bei der Auswahl der Partner auf Werte wie Zuverlässigkeit und Qualität größter Wert gelegt.

Für einen reibungslosen Ablauf ist es ebenfalls wichtig, dass die Meister für bestimmte Aufträge (bzw. Kunden) eigenständig verantwortlich sind. Dem Kunden wird dadurch ein direkter Ansprechpartner bei der Meel GmbH geboten.

Für die bisher dargestellten arbeitsgestalterischen Maßnahmen sind selbstständige Mitarbeiter die Voraussetzung für deren erfolgreiche Umsetzung. Die Entwicklung zum selbstständigen Mitarbeiter ergibt sich jedoch nicht von selbst, sondern sollte schon bei der Ausbildung begonnen werden. Im Folgenden wird das Ausbildungskonzept „Junior ArbeitsGemeinschaft“, kurz JUNIOR AG, der Firma Meel GmbH dargestellt, das die Förderung der sozialen Kompetenz und das Verständnis der kompletten Auftragsabwicklung zur Zielsetzung hat.

## Die Innovation

Wie so häufig erkannte der Betrieb mehrere Herausforderungen, deren Begegnung letztlich dazu führten, ein neues Ausbildungskonzept auszutesten. Zum einen war es durchaus üblich, in Zeiten schlechterer Auslastung die gleiche Leistung günstiger anzubieten als in wirtschaftlich besseren Situationen. Man war sich bewusst, dass dieses Vorgehen in Bezug auf die Kundenbindung, -zufriedenheit und die betriebliche Kostenstruktur sehr kritisch zu betrachten war, konnte jedoch keine Alternative finden. Die Gefahr bestand darin, dass sich Kunden zufälligerweise kennen und austauschen könnten. Derjenige der einen höheren Betrag für die glei-

che Leistung bezahlen musste, fühlte sich verständlicherweise hintergangen und sein Gesprächspartner konnte auch schnell sein Vertrauen in das Unternehmen verlieren. Immerhin drohte ihm diese Ungleichbehandlung bei einem weiteren Besuch ebenfalls. Zum anderen wurde die Erlössituation so negativ, dass nach einer anderen Form gesucht werden musste, um die Kunden zusätzlich zu gewinnen, die wirtschaftlich schlechter gestellt waren (Schüler, Studenten etc.), oder ältere Fahrzeuge besaßen und nach einer preisgünstigeren Reparatur suchten.

Die zweite Herausforderung erkannte die Geschäftsführung in einem angestauten Unmut der Lehrlinge. Dieser trat zu Tage, als ein Auszubildender nach erfolgreicher Gesellenprüfung als Facharbeiter bei der Firma Meel übernommen wurde und nun den anderen Gesellen gleich gestellt war. Ab seinem ersten Tag als Facharbeiter wurde von ihm das Wissen, wie ein Auftrag bearbeitet wird, erwartet. In seiner Ausbildung lernte er lediglich die technischen Fertigkeiten und hatte niemals die Handhabung eines Auftrages erläutert bekommen. Diesen Ausbildungsmangel hatte man zuvor nicht erkannt. Durch das Gespräch mit dem Junggesellen trat dies jedoch ins Bewusstsein und wurde von den beschäftigten Auszubildenden bestätigt.

Durch dieses Gespräch kam man auf die Idee, die JUNIOR AG einzuführen und somit beide Probleme zu lösen. Der preisinteressiertere Kunde erhält eine gute Qualität (ein Meister überwacht die Arbeit) zu einem günstigeren Preis und die Lehrlinge können ihre Fertigkeiten an diesem Auftrag testen und Defizite abarbeiten. Sie genießen also eine umfassende Ausbildung im Rahmen einer eigenständigen Tätigkeit.

Die Lehrlinge der JUNIOR AG sollen nicht nur einzelne Arbeitstechniken erlernen, sondern auch die Abläufe im Unternehmen bei der Abwicklung des gesamten Auftrages erfahren. Am besten lernt sich dies durch das selbständige Erledigen der Aufträge. Nur bei Unklarheiten erhalten sie Hilfestellungen. Somit ist der Lehrling zunächst einmal auf sich selbst gestellt. Er muss hierdurch lernen mit anderen Mitarbeitern (auch Lehrlingen) richtig zu kommunizieren, um seine Aufgabe lösen zu können und erarbeitet sich dadurch nicht nur die angestrebte Sozialkompetenz, sondern auch das fachliche Methodenwissen.

Bei Fragen steht den Lehrlingen ein Meister als Coach zu Seite. Dieser wurde u. a. für diesen Zweck neu eingestellt. Hierbei achtete man insbesondere auf das Alter dieses Mitarbeiters, so dass es keinen zu großen Altersunterschied zwischen Lehrlingen und Ausbilder gab.

Die Auszubildenden lernen durch dieses neue Konzept die formelle Abwicklung eines Auftrages. Wo wird der Auftrag angenommen, wie wird er terminiert, wie wird der Kunde behandelt, welche Formulare sind zu benutzen und auszufüllen und

wie gelangen die Daten wieder zurück ins Büro, wo letztlich die Fakturierung erfolgt? Weiterhin sehen die Lehrlinge auch den kompletten Ablauf des Auftrages in der Werkstatt, also beispielsweise nicht nur die Aufgabe eine Tür neu zu lackieren, sondern diese vorher noch elektrisch abzuklemmen, sie auszubauen und von den Innenteilen zu lösen. Früher konzentrierte man sich häufig auf das Vermitteln der beruflichen Fertigkeiten und vergaß dabei sehr oft diese Nebentätigkeiten oder ließ den Lehrling an solche diffizilen Aufgaben nicht heran, aus Furcht vor irreparablen Schäden. So war beispielsweise die Richtbank für Lehrlinge tabu. Heute arbeiten Lehrlinge im zweiten Ausbildungsjahr an der Vorrichtung. Inzwischen hat der Lehrling solche Aufgaben komplett alleine zu lösen.

Natürlich muss der Kunde damit einverstanden sein, dass sein Fahrzeug von Lehrlingen bearbeitet wird. Er kann für den Fall, dass die JUNIOR AG den Auftrag ausführen darf, mit Preisnachlässen rechnen.

## Fazit

Durch die Etablierung der JUNIOR AG konnten einige Verbesserungen erzielt werden. So erhöhte sich die Selbstständigkeit der Auszubildenden um ein Vielfaches durch die eigenständige Bearbeitung kompletter Aufträge. Dies führte zu einem besseren Verstehen der Zusammenhänge und schließlich zu einem Sinken der Fehlerquote. Die zeitliche Belastung der Meister und Facharbeiter für die Ausbildung wurde merklich geringer, da Fragen nun zielgerichtet erfolgten und der Erklärungsaufwand abnahm. Dies führte zu einer deutlichen Steigerung der Wertschöpfung, denn zum einen konnten die verrechenbaren Zeiten der Monteure erhöht werden und die Arbeiten der Auszubildenden sind nun zu einem höheren Anteil ebenfalls als produktiv zu sehen. Die Lehrlinge können nun ebenfalls mit Stolz auf das zurückblicken, was sie geleistet haben, wodurch eine erhebliche Steigerung des Selbstwertgefühles festgestellt werden kann.

Ein weiterer Ausbau der JUNIOR AG ist von der Geschäftsleitung angedacht. Die Auszubildenden sollen mit den in der Stadt lebenden Studenten der Technischen Hochschule und der Fachhochschule durch eine Art Club in Kontakt gebracht werden. Dies soll dem Gedankenaustausch dieser Jugendlichen dienen und langfristig natürlich auch Werbeeffekte erzielen. So wird an die Fahrzeuge der Studenten gedacht, die bei Bedarf in der Meel GmbH repariert werden könnten (durchaus im do-it-yourself Verfahren oder mit fachlicher Anleitung). Weiterhin könnten Neukunden auf Provisionsbasis an die Meel GmbH vermittelt werden. Langfristig erhofft man sich hierdurch neben entsprechenden gesellschaftlichen Kontakten der heutigen Auszubildenden und späteren Mitarbeiter auch eine erhöhte Kundenbin-

derung der heutigen Studenten, die später einmal die umworbenen Kunden sein werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Etablierung der JUNIOR AG bei der Meel GmbH ein Gewinn für alle Beteiligten war (Ausbildungsqualität der Lehrlinge, Motivation der Mitarbeiter, besserer Betriebserfolg) und weiterhin ein wichtiger Baustein in der Firmenstrategie darstellt.

### 3.12 Erfolgreich trotz wirtschaftlich schwieriger Zeiten im Baugewerbe – die innovativen Gestaltungsstrategien der Firmengruppe Gruber<sup>1</sup>

#### Das Unternehmen

1963 gründete der Zimmermeister Alois Gruber eine Zimmerei. In den Folgejahren entwickelte er das Einzelunternehmen mit anfänglich drei Beschäftigten schrittweise zu einem mittelständischen Handwerksbetrieb weiter. Dessen Geschäftsfeld dehnte er, um Lösungen aus einer Hand anbieten zu können, dabei auf angrenzende Gewerke systematisch aus (zusätzliche Einträge in die Handwerksrolle, z. B. Eintrag für das Parkettlegerhandwerk (1966), für das Estrichlegerhandwerk (1970) und für das Schreinerhandwerk (1998), sowie in das Verzeichnis der handwerksähnlichen Gewerbe, z. B. Eintrag für das Bodenlegerhandwerk und das Gerüstbauerhandwerk).



**Bauen und Ausbauen  
in neuen Dimensionen**

Das *Leistungsspektrum* des in einer ländlichen Region in der Oberpfalz ansässigen Handwerksbetriebs umfasst heute vor allem: Trockenbauarbeiten, Estricharbeiten, Verlegen von Fußböden und Parkett, Handel mit Parkett, Fußbodenbelägen und Deckenverkleidungen, Komplettlösungen für den Dachgeschossaus- / -umbau sowie Holzhäuser und Aufstockungen in Niedrigenergie- oder Passivhaus-Bauweise.

Seit 1987 führt Dipl.-Bauingenieur (FH) Gerhard Gruber, Sohn des Gründers Alois Gruber, zusammen mit dem Vater und seit 2001 zusammen mit seinem Bruder Dipl.-Ing. (FH) Architekt Günther Gruber die die Unternehmens„gruppe“ GRUBER INNENAUSBAU-HOLZBAU GmbH und GRUBER NATURHOLZHAUS GmbH. Die Nachfolgeregelung wurde konstruktiv und ideal gemessenen umgesetzt Das Familienunternehmen beschäftigt derzeit *über 130 Mitarbeiter*. Mit einem Durchschnittsalter von ca. 35 Jahren ist die Belegschaft sehr jung.

In den letzten sieben Jahren wurde die *Beschäftigtenzahl mehr als verdoppelt*. Dies ist ein Indiz für die in diesem Zeitraum realisierten gravierenden Veränderungsprozesse, die insbesondere das Produkt- und Servicespektrum, die Unternehmensführung, die Betriebsorganisation sowie den Auftritt nach außen betrafen. Dass dies

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Albert Ritter, FBT, Otterberg.

trotz der wirtschaftlich schwierigen Zeiten im Bauhaupt- und Baunebengewerbe erfolgreich möglich war, ist vor allem auf das Engagement des Managements und der Beschäftigten sowie auf die praktizierten innovativen Gestaltungsstrategien und -maßnahmen zurückzuführen.

### Innovative Gestaltungsstrategien und -maßnahmen

Die Firma Gruber setzt zur Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im Wesentlichen folgende innovative Gestaltungsstrategien und -maßnahmen ein:

- Formulierung einer Unternehmensphilosophie und Ausrichten des Unternehmens an ihr,
- Positionierung in aufstrebenden Marktsegmenten,
- kontinuierliches Verbessern – unterstützt durch überbetriebliche Kooperations-Workshops,
- Bildung eigenverantwortlicher Einheiten sowie
- Mitarbeiterorientierung / Einbindung der Mitarbeiter.

#### **Formulierung einer Unternehmensphilosophie und Ausrichten des Unternehmens an ihr**

Schnell wachsende Unternehmen benötigen in besonderem Maße klare Zielvorstellungen (Visionen) und eine zielführende Ausrichtung des Unternehmens (Positionierung am Markt sowie Orientierung sämtlicher Handlungen an den Unternehmenszielen). Die Geschäftsführung der Firma Gruber hat dies rechtzeitig erkannt und eine Unternehmensphilosophie sowie Visionen und Ziele erarbeitet und schriftlich verfasst. Der nach innen und vor allem nach außen kommunizierte *Leit-satz* „Bauen und Ausbauen in neuen Dimensionen“ zählt hierzu. Die Unternehmensphilosophie positioniert das Unternehmen – insbesondere durch das angestrebte *hohe Qualitätsniveau* und die Benennung der primär ins Auge gefassten *Kundengruppe*: anspruchsvolle Bauherrn und Baufamilien – tendenziell in der Premiumklasse ihres Marktes. Als wesentliche Grundsätze betont sie die konsequente Qualitäts-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung, das Leistungs- und Verantwortungsprinzip sowie das Streben nach kontinuierlichem Verbessern. Sie formuliert auch Selbstverpflichtungen, beispielsweise sich sehr intensiv mit den Problemen und Herausforderungen der Auftraggeber, Planer und Unternehmer (Kunden) auseinanderzusetzen und alle Objekte (Kundenaufträge) „mit den höchsten

Anforderungen an fachtechnisch einwandfreie Konstruktionen, zertifizierter Qualität und engster Terminplanung, zur vollsten Zufriedenheit eines anspruchsvollen Bauherrn abzuschließen“. Daraus wurden unter anderem die in Abbildung 3-40 wiedergegebenen Verpflichtungen gegenüber den Kunden abgeleitet.

Zur Ausrichtung der Handlungen an der Unternehmensphilosophie dienen neben dem Kommunizieren und Vorleben dieser Grundsätze insbesondere die kundenorientierte Betriebsorganisation, die Vereinbarung von Unternehmens- und Abteilungszielen, die Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen sowie das praktizierte Qualitätsmanagement.

„Das können Sie von uns erwarten:

- absolute Kundenorientierung durch kompetente, persönliche Beratung und kontinuierliche Betreuung,
- umfassendes Leistungsangebot für den kompletten Ausbau aus einer Hand – alle Einzelgewerke sind in der Handwerksrolle eingetragen,
- detailliertes Fachwissen über erprobte, aber auch innovative Baustoffe und technische Konstruktionen für den gesamten Ausbau,
- Verwendung neuester geprüfter Produkte und Anwendungen nach den anerkannten Regeln der Technik,
- zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000,
- Ausführung der Handwerks- und Dienstleistungen durch eigenes, fachlich kontinuierlich geschultes Team,
- hochwertig qualifiziertes, flexibles und motiviertes Team von Mitarbeitern, u. a. erfahrene Meister, Ingenieure, Architekten und einen öffentlich bestellten Sachverständigen,
- komplette Leistungen und wirtschaftliche Lösungen zum optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis,
- Einsparung einer Vielzahl von Schnittstellengesprächen und Abstimmungen mit den Einzelgewerken durch eigene Organisation der kompletten Ausbaugewerke sowie
- kurze und termingerechte Bauzeit.“

Abbildung 3-40: Verpflichtungen der GRUBER INNENAUSBAU-HOLZBAU GmbH gegenüber seinen Kunden

### **Positionierung in aufstrebenden Marktsegmenten**

Der energieeffiziente Holzhausbau (insbesondere in Holzrahmenbauweise) und der Dachgeschossausbau aus einer Hand zählen zu den aufstrebenden Marktsegmenten im Baugewerbe. Für den Holzhausbau entwickelte die Firma Gruber ein eigenes Programm, das „GRUBER NATURHOLZHAUS“ und kooperiert bei Komplettlösungen für den Dachgeschossaus- und -umbau mit dem „Qualitätsverbund Dach-Komplett“.

Mit seinem Programm „NATURHOLZHAUS“ trägt Gruber dem Wunsch nach gesundem Wohnen in einem Eigenheim aus natürlichen Baustoffen, den immer mehr Menschen haben, sowie dem Trend „energieeffizientes Bauen“ voll Rechnung. Um *ökologisches Bauen mit ökonomischem Bauen in Einklang* zu bringen, wurde eine standardisierte Holzrahmenbauweise mit Vorfertigung in einer neu errichteten Fertigungshalle (siehe Abbildung 3-44) gewählt. Zur Verbesserung der Marktpräsenz firmierte man diesen Geschäftszweig zur GRUBER NATURHOLZHAUS GmbH um und etablierte den neuen Betrieb mit eigenem geschütztem Logo (siehe Abbildung 3-41). Dieser Zweigbetrieb bietet schlüsselfertige ökologische Holzhäuser in Niedrigenergie- oder Passivhausbauweise an. Die Häuser zeichnen sich durch ihre individuelle Architektur und Ausstattung, die sich ganz nach den persönlichen Bedürfnissen, Wünschen und Vorstellungen des jeweiligen Kunden richten sowie durch den sehr geringen spezifischen Energiebedarf (siehe Abbildung 3-41) aus.

Innerhalb kurzer Zeit entwickelte sich die GRUBER NATURHOLZHAUS GmbH zum Marktführer für Passivhäuser in Holzrahmenbauweise in Ostbayern. Neben stetigen Entwicklungsarbeiten ist zur Erschließung des Marktes ein großes unternehmerisches Engagement – persönliche Beratung durch einen der beiden Geschäftsführer – sowie ein umfassendes und attraktives Informations- und Beratungsangebot für Bauinteressierte erforderlich. Gruber bietet hierfür folgende Möglichkeiten:

- regelmäßige Baufamilientage zum Thema „Holzhaus“:  
In Abständen von ca. zwei Monaten werden jeweils an einem Samstag ganztägige Informationsveranstaltungen an unterschiedlichen Orten für Interessierte veranstaltet. Die Teilnahme ist kostenfrei. Die allgemeinen Informationen reichen von der Architektur über die Ausführung bis hin zur Finanzierung. Die spezifischen Informationen betreffen die GRUBER Niedrigenergie- und Passivhäuser, Unterstützungsleistungen des Unternehmens sowie die Realisierung;
- Tag der offenen Baustelle;
- Informationsabende zu speziellen Themen;

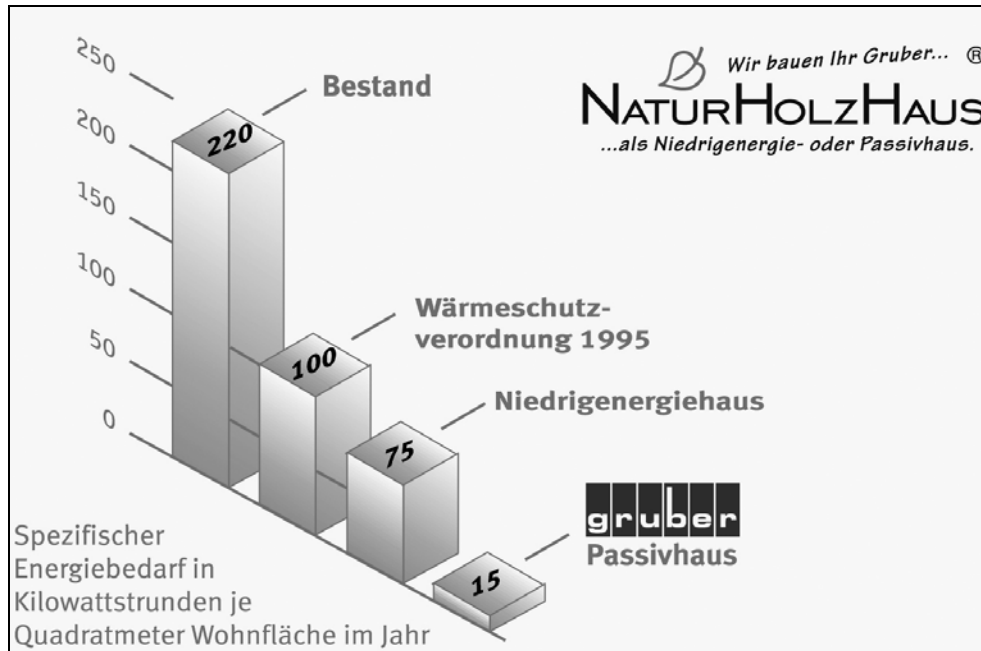


Abbildung 3-41: Energiebedarf der GRUBER NATURHOLZHÄUSER

- Beteiligung an Messen und Sonderausstellungen sowie
- Informationen im Internet ([www.naturholzhaus.info](http://www.naturholzhaus.info)).

Der Dachgeschossaus- oder -umbau ggf. verbunden mit einer Aufstockung ist eine Aufgabe mit vielen Beteiligten: Planer, Zimmerer, Maurer, Trockenbauer, Spengler, Fensterbauer, Treppenbauer, Elektriker, Heizungsbauer sowie Fliesen- und Fußbodenleger. Viele Baukunden scheuen den Aufwand (und den nicht selten damit verbundenen Ärger) für eine solche Baumaßnahme selbst geeignete Betriebe auszuwählen und deren Arbeit zu koordinieren. Sie bevorzugen Lösungen aus einer Hand, wie sie insbesondere Generalunternehmen anbieten. Da es bei ihnen teilweise an Professionalität und Qualitätsstandards mangelt, gestaltet sich die Zusammenarbeit mit solchen Unternehmen vor allem für die als Unterauftragnehmer einbezogenen Handwerksbetriebe teilweise weniger lukrativ bzw. schwierig. Um solchen Problemen und Konflikten vorzubeugen, wurde bereits 1992 ein *Kompetenz-zirkel* bestehend aus Vertretern des Bayerischen Zimmererverbandes und namhafter Partner der Baustoffindustrie gegründet. Er erarbeitete Konzepte für eine qualifizierte Kooperation und qualitativ hochwertige Komplettlösungen für den Dachgeschossaus- und -umbau. Der ehemalige Kompetenzzirkel hat sich mittlerweile zum

bundesweit aktiven „Qualitätsverbund DachKomplett“, einer Kooperation zwischen Baustoffindustrie und Zimmerer- und Holzbauunternehmen, weiterentwickelt. Der „Qualitätsverbund DachKomplett“ steht Innungsfachbetrieben des Zimmerer- und Holzbaugewerbes offen, die sich durch intensive Weiterbildungsmaßnahmen (siehe Abbildung 3-42) zum DachKomplett-Betrieb erfolgreich qualifiziert haben.

<b>Teilnahme:</b>	<b>Schulungs-/ Qualifizierungsmaßnahmen</b>
verpflichtend	Modul 1: Kundenorientierung und Qualitätssicherung
	Modul 2: Dachtragwerk und Statik
	Modul 3: Bauphysik
	Modul 4: Anschlüsse und Details
	Modul 5: Vorfertigung / Elementierung
wahlweise	Modul 6: Ergänzungsmodul Elementierung
	Modul 7: Ergänzungsmodul Rechtssicherheit
	Modul 8: Ergänzungsmodul Kundenadressbearbeitung
	Modul 9: Ergänzungsmodul Haustechnik
	Modul 10: Ergänzungsmodul Baugestaltung

Abbildung 3-42: Weiterbildungsmaßnahmen (i. d. R. zweitägig) im Rahmen der Qualifizierung zum DachKomplett-Betrieb

Die Firma Gruber engagiert sich schon seit längerem in diesem Qualitätsverbund / dieser Kooperation und kann dadurch als qualifizierter Komplettanbieter für den Dachgeschossaus- und -umbau sowie für Aufstockungen am Markt auftreten. Mit der Mitgliedschaft sind darüber hinaus insbesondere folgende Vorteile verbunden:

- Know-how-Transfer,
- Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter,
- gemeinsame Werbe- und Marketingaktivitäten (Vermarktungsunterstützung),
- Nutzung des Qualitätssiegels „DachKomplett“ (siehe Abbildung 3-43),

- Qualitätssicherung,
- Garantievericherung.

### **Kontinuierliches Verbessern – unterstützt durch überbetriebliche Kooperations-Workshops**

Kontinuierliches Verbessern und Innovationen zählen bei Gruber zu den Grundsätzen der Unternehmensphilosophie. Für beides wird viel getan und die Beschäftigten werden dabei einbezogen. Besonders hervorhebenswert sind die im Folgenden kurz skizzierten Aktivitäten:

- *systematische Stärken-Schwächen-Analyse*

1999 führte das Unternehmen mit externer Unterstützung erstmals eine systematische Stärken-Schwächen-Analyse durch. Aus deren Ergebnissen erarbeitete ein Managementteam konkrete Verbesserungsmaßnahmen, z. B. ein umfassendes Marketingkonzept. Dieses wurde bereits zwei Jahre später mit dem 2. Marketingpreis des Bayerischen Zimmerhandwerks ausgezeichnet.

- *Beratungs-/ Unterstützungskooperation*

Seit ca. drei Jahren nimmt die Firma Gruber zusammen mit drei weiteren, etwa gleich starken, innovativen Unternehmen, die auch Holzhäuser bauen, an regelmäßigen (i. d. R. vierteljährlichen) „Holzhaus-Workshops“ eines Unternehmensberaters teil. Der Berater bereitet die zweitägigen Workshops vor, moderiert sie, steuert Werkzeuge (z. B. Erhebungsbögen für Kundenbefragungen) bei, dokumentiert die Ergebnisse und verfolgt die vereinbarten Maßnahmen. Dieses Netzwerk hat das Ziel, sich durch gemeinsame Aktivitäten praxisnah zu unterstützen. Bei Bedarf (z. B. beim Weiterentwickeln des Qualitätsmanagements oder zur Unterstützung interner Audits) steht der Berater auch für ergänzende, unternehmensspezifische Beratung vor Ort zur Verfügung. Die beteiligten Unternehmen legen die Schwerpunkte der Workshops selbst fest (z. B. Angleichung der Kalkulation mit gleichlautenden Arbeitspaketen).

- *Benchmarking-Workshops*

Unter dem Motto „Miteinander in einem Netzwerk als Kollegen statt gegeneinander als Konkurrenten“ vergleicht die Firma Gruber ihre Unternehmenskennzahlen mit einem ebenfalls sehr erfolgreichen Unternehmen der gleichen Branche. In gemeinsamen Benchmarking-Workshops wurden zunächst wesentliche Kennzahlen definiert und anschließend entsprechende Vergleiche der ermittelten Kennzahlen sowie in Sachen Arbeitszeitkonten, Leistungslohn, Kalkulation

etc. angestellt. Dabei werden auch die zugrunde liegenden Herstellungs- und Verwaltungsprozesse analysiert. Der Unternehmer betont, dass sich diese Zusammenarbeit sehr konstruktiv und positiv für beide Unternehmen entwickelt.

- *Beschwerdemanagement*

Rückmeldungen von Kunden und Mitarbeitern (z. B. bei betrieblichen Versammlungen und Schulungen) in Form von Hinweisen, Beanstandungen und Beschwerden etc. werden durch das Qualitätsmanagement systematisch erfasst, ausgewertet und für die Erarbeitung weiterer Verbesserungen bzw. neue Dienstleistungen genutzt.

- *persönliche und anonyme Mitarbeiterbefragung*

Zur Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit und vor allem zum Aufspüren von Verbesserungsmöglichkeiten wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Sie bestand aus zwei unabhängigen Teilen:

a) persönlichen Gesprächen der Vorgesetzten mit jedem Mitarbeiter,

b) einer anonymen Mitarbeiterbefragung (Fragebogen mit ca. 30 Fragen).

An der schriftlichen Befragung beteiligte sich die Hälfte der Belegschaft. Die Ergebnisse wurden in einer Betriebsversammlung besprochen und in detaillierter, aufbereiteter Form schrittweise (monatlich ein anderer Schwerpunkt) am Schwarzen Brett ausgehängt. Den Verbesserungsvorschlägen und -hinweisen wird sukzessive nachgegangen.

Die schriftliche Befragung soll in Zukunft ca. alle zwei Jahre stattfinden.

### **Bildung eigenverantwortlicher Einheiten**

Das enorme Wachstum des Unternehmens führte in den letzten Jahren zu mehreren organisatorischen Änderungen. Die vorgenommene Neustrukturierung sieht ein *Unternehmensnetzwerk* bestehend aus derzeit zwei Unternehmen, der GRUBER INNENAUSBAU-HOLZBAU GmbH und der GRUBER NATURHOLZHAUS GmbH, und drei Aufgabenfelder vor: den traditionellen Bereich „Trockenbau, Fußboden-Parkett und Estrich“, den Bereich „Naturholzhäuser“ und den Bereich „DachKomplett“ (mit jeweils eigenem Logo, siehe Abbildung 3-43). Die Aufgabenfelder sind durch Abteilungen (Profitcenter) untersetzt (z. B. die Abteilungen „Estrich“, „Trockenbau“ sowie „Fußboden und Parkett“).



Abbildung 3-43: Das Firmennetzwerk „Gruber“: GRUBER INNENAUSBAU-HOLZBAU GmbH und GRUBER NATURHOLZHAUS GmbH

Ein *Kreis von Verantwortlichen*, zwei Geschäftsführer plus fünf Prokuristen, führen das Unternehmen. Sie sind für die Umsetzung der vereinbarten Unternehmens- und Abteilungsziele verantwortlich. Für das operative Geschäft sind die Leiter der Einheiten, denen eine breite Entscheidungskompetenz delegiert wurde, verantwortlich.

### **Mitarbeiterorientierung / Einbindung der Mitarbeiter**

Ohne die Einbindung der Mitarbeiter wären die vielfältigen Veränderungen nicht möglich gewesen – dessen ist sich die Geschäftsführung im Klaren. Sie rief deshalb das Jahr 2001 zum „*Jahr des Mitarbeiters*“ aus und initiierte u. a. folgende Aktivitäten:

- *eine Mitarbeiterbefragung*  
(siehe oben);
- *Wahl der „Mitarbeiter des Jahres“*

Mit der Auszeichnung „Mitarbeiter des Jahres“ wollte die Geschäftsführung besondere Leistungen von Mitarbeitern honorieren und das Leistungsprinzip stärken. Die Wahl erfolgte im Rahmen der Weihnachtsfeier. Die Anwesenden wählten für jede Abteilung einen „Mitarbeiter des Jahres“.

Ausgabe 6  
Nov. 2002

neues – wissenswertes – innovatives  
**6 Firmen-Info**  
für erfolgreiche Zusammenarbeit

**gruber**

# Die neue Fertigungshalle in Roding

Silberne Bürgermedaille  
der Stadt Rötzing überreicht



**Erfolgreiche Aktivitäten des Unternehmens**

Abbildung 3-44: Regelmäßige Firmen-Info für Mitarbeiter und Geschäftspartner

Weitere mitarbeiterorientierte Maßnahmen der Firma Gruber sind:

- *betriebliche Altersversorgung*

Bereits seit mehreren Jahren praktiziert die Firma Gruber freiwillig ein Programm zur *betrieblichen Altersversorgung*; in den Genuss dieser zusätzlichen betrieblichen Sozialleistung kommt jeder Beschäftigte mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens sieben Jahren. Die Höhe der betrieblichen Altersversorgung ist entsprechend der Übernahme von Verantwortung gestuft: Mitarbeiter, Vorarbeiter/Bauleiter, Abteilungsleiter und Geschäftsführung.

- *flexible Arbeitszeit*

In den ausführenden Bereichen ist die vier Tage-Woche die Regelarbeitszeit. Die tatsächliche Arbeitszeit tragen die Mitarbeiter in Arbeitszeitkonten ein. Plusstunden sind in Abstimmung mit dem direkten Vorgesetzten in auftragschwächeren Zeiten abzufeiern. Diese Regelung hat mit dazu beigetragen, dass in den letzten Jahren fast immer sämtliche Mitarbeiter auch über die Wintermonate hinweg beschäftigt werden konnten – ein für das Baugewerbe hervorragendes Ergebnis.

- *leistungsorientierte Entlohnung*

Derzeit erprobt das Unternehmen in einer Abteilung ein Konzept für eine leistungsorientierte Entlohnung. Es sieht Prämien basierend auf den Ergebnissen der Nachkalkulation (Auszahlung von 50 % der Ersparnisse) vor.

- *Anerkennung besonderer Leistungen insbesondere durch Prämien, z. B.:*

„*Anwesenheitsprämie*“: sie erhält, wer ganzjährig beschäftigt ist und nicht mehr als einen Tag krankheitsbedingt fehlt (derzeit ca. 150,- €).

„*Sorgfaltsprämie*“: sie erhält, wer mit überlassenen Betriebsmitteln (z. B. Maschinen und Geräte) sorgfältig umgeht, d. h., nach einem Jahr ist noch alles in Ordnung (derzeit 5,- € pro Betriebsmittel).

- *umfassendes Informieren der Mitarbeiter, z. B.:*

*Information über den Auftragsbestand* und somit über die Auslastung der eigenen Abteilung durch Aushang am Schwarzen Brett jeder Abteilung;

*Mitarbeiterzeitung* „Firmen-Info“ (siehe Abbildung 3-44):

Sie wird von einem kleinen Mitarbeiterteam (Firmen-Info-Redaktion) erstellt

und professionell durch einen Werbefachmann gestaltet. In der Regel erscheint die „Firmen-Info“ halbjährlich in einer Auflage von ca. 1.500 Exemplaren, d. h. sie wird auch an Geschäftspartner und potenzielle Kunden verteilt. Sie informiert die Mitarbeiter in knapper, ansprechender Form insbesondere über Aktuelles, Veränderungen, Geleistetes, Berichte über das Unternehmen in der Presse, die Auftragslage sowie Unternehmensergebnisse und stellt die neuen Kolleginnen und Kollegen vor.

## Fazit

Dass die Firma Gruber heute trotz sehr schwieriger Marktlage entgegen dem allgemeinen Trend im Baugewerbe erfolgreich besteht, ist vor allem dem unternehmerischen Weitblick der beiden Geschäftsführer, der zielstrebigem und innovativen Ausrichtung der beiden Betriebe GRUBER INNENAUSBAU-HOLZBAU GmbH und GRUBER NATURHOLZHAUS GmbH, der konsequenten Kundenorientierung („Die Kunden müssen das Gefühl haben, bei Gruber „gut aufgehoben“ zu sein.“) sowie der Einbindung der Mitarbeiter und deren Engagement zu verdanken. Um dies zu bewerkstelligen, setzt das Unternehmen vielfältige innovative Gestaltungsstrategien und -maßnahmen ein. Praktiziert werden dabei auch Methoden, die in vielen größeren Unternehmen bereits gängig sind, wie z. B. Benchmarking. Als besonders nützlich hat sich das Lernen, Optimieren und Arbeiten in Kooperationen unterschiedlichster Art erwiesen.

Wachstum gegen den Trend der Branche und über mehrere Jahre fast alle Mitarbeiter auch über die Wintermonate hinweg zu beschäftigen, sind zwei besonders beeindruckende Belege für den Erfolg des eingeschlagenen Weges der Firma Gruber. Für die Arbeitsbedingungen spricht auch der *sehr geringe Krankenstand*: Er sank in den letzten Jahren kontinuierlich auf inzwischen unter 7 Tage pro Mitarbeiter und Jahr. Über 45 % der Beschäftigten hat in 2002 weniger als zwei Tage krankheitsbedingt gefehlt; auch dort, wo vor allem auf Baustellen gearbeitet wird, fehlten die Beschäftigten krankheitsbedingt je Abteilung im Durchschnitt pro Jahr nur zwischen 5 und 13 Tage.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Das Praxisbeispiel GRUBER INNENAUSBAU-HOLZBAU GmbH und GRUBER NATURHOLZHAUS GmbH zeigt deutlich, wie ein Handwerksbetrieb durch eine vorausschauende, innovative, kunden- und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung zukunftsorientiert ausgerichtet und erfolgreich geführt werden kann.



### 3.13 Freie Holzwerkstatt: familienfreundlich, innovativ und Kooperationspartner einer „virtuellen Schreinerei“<sup>1</sup>

#### Das Unternehmen

Die Freie Holzwerkstatt entstand aus einem alternativen Selbsthilfeprojekt, das 1978 in einem ehemaligen Fabrikgebäude in Freiburg begann. Nach einigen Jahren wurde das Unternehmen schrittweise professionalisiert und in eine GmbH umgewandelt. Wesentlichen Prinzipien, wie Solidarität, demokratische Entscheidungsstrukturen und Ökologie, blieb man treu. So ist beispielsweise die Möbelschreinerei auch heute noch ökologisch und baubiologisch orientiert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten gleichberechtigt zusammen und der Betrieb ist weiterhin in das sozio-kulturelle Zentrum „Fabrik für Handwerk, Kultur und Ökologie“, das auf dem alten Fabrikgelände angesiedelt ist, eingebunden; der Handwerksbetrieb handelt jedoch wirtschaftlich eigenständig. Er beschäftigt derzeit *fünf fest angestellte Mitarbeiter* (Meister, Gesellinnen / Gesellen und Auszubildende) sowie Praktikanten und projektbezogen auch Aushilfen (insgesamt durchschnittlich sieben Mitarbeiter). Alle Mitarbeiter erhalten den *gleichen Stundenlohn*. Drei der Mitarbeiter sind *gleichberechtigte geschäftsführende Gesellschafter*. Auch für die anderen Beschäftigten besteht die Möglichkeit mehr unternehmerische Verantwortung zu übernehmen und ebenfalls Geschäftsführerin bzw. Geschäftsführer zu werden.



Unter dem Motto „Wir gestalten Ihren Lebensraum“ stellt die ökologisch arbeitende Schreinerei Massivholzmöbel, hochwertige Küchen sowie Möbel und Einrichtungen für Büros, Verkaufsräume etc. her und restauriert auch fachgerecht ältere Möbel. Ihr Produktspektrum umfasst die Sparten: Küchen, Arbeiten, Laden & Objekt, Wohnen, Essen, Schlafen, Bad und Restaurierungen. Bei der Herstellung kommen ausschließlich natürliche Werkstoffe zum Einsatz: Hölzer aus nachhaltiger Waldwirtschaft, ungiftige Leime, biologische Öle, Wachse und Farben für die Oberflächenbehandlung. Ökologie bedeutet für die Freie Holzwerkstatt nicht nur Verwendung von natürlichen Materialien, sondern beispielsweise auch den Verzicht auf lange Transportwege. Bemerkenswert auch, der Betrieb bekommt den Strom von „zu Hause“ – aus dem ersten Blockheizkraftwerk in Freiburg.

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Albert Ritter, FBT, Otterberg.

Ökologie verbinden die Möbelhandwerker gekonnt mit Funktionalität, ansprechendem, zeitgemäßem Design sowie Ergonomie. Sie verstehen sich in erster Linie als *kundenorientierte Problemlöser*, die gezielt auf die individuellen Wohn-, Arbeits- und Lebenssituationen ihrer Kunden eingehen und mit ihnen sowie bei Bedarf anderen Experten (z. B. Innenarchitekten oder Ergonomen), innovative und ergonomisch sinnvolle Raumkonzepte zum Wohlfühlen entwickeln und diese Hand in Hand mit Metallbauern sowie anderen Fachleuten auch umsetzen. Beispiele für *ergonomisch sinnvolle Produktgestaltung* sind „XXL-Möbel“, die ein rückengerechtes Arbeiten (z. B. im Büro oder in Küchen) auch für größere bzw. besonders große Menschen ermöglichen sowie barrierefreie Küchen für Rollstuhlfahrer (hier sind beispielsweise das Spülrüstzentrum unterfahrbar, die Kochmodule etwas tiefer gelegt und der Dampfgarer, Backofen und die Spülmaschine hoch eingebaut; siehe Abbildung 3-45).



Abbildung 3-45: Beispiel für eine ergonomische und barrierefreie Küche von der Freien Holzwerkstatt

Die Realisierung der oben ansatzweise skizzierten ökologie-, mitarbeiter- und kundenorientierten Unternehmensphilosophie in einem sich dynamisch verändernden, marktwirtschaftlichen Umfeld stellt einen kleinen Handwerksbetrieb vor *gravierende Herausforderungen*. Beispielhaft seien für die Freie Holzwerkstatt genannt:

Individuelle Lösungen für fast jeden Kunden erfordern zunächst eine ausgesprochen zeitintensive Angebotserstellung, Planung und Arbeitsvorbereitung. Der Aufwand hierfür steht häufig in keinem angemessenen Verhältnis zum Produktionsaufwand, lässt sich deshalb schwerer verrechnen und geht dadurch teilweise zu Lasten des Ertrags. Um sich dem Preisdruck zu entziehen, setzt das Unternehmen neben individuellen Lösungen auf hochwertige Produkte mit ansprechendem und ergonomischem Design. Sie in hoher Qualität wirtschaftlich herzustellen erfordert sowohl hoch qualifizierte und zuverlässige Mitarbeiter, als auch einen entsprechenden Maschinenpark. Für ersteres sind insbesondere regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen zu organisieren sowie attraktive Arbeitsbedingungen zu gestalten, die, darauf legt die Freie Holzwerkstatt besonderen Wert, auch familienfreundlich sind. Hohe Investitionskosten verursacht die erforderliche technische Ausstattung sowie bedingt durch die in der Regel geringe Auslastung, vergleichsweise hohe Maschinenstundensätze. Schwierig ist es auch, vor allem EDV-Lösungen, die den Anforderungen eines Kleinbetriebes entsprechen, zu einem akzeptablen Preis zu bekommen. Dazu kommt noch, dass das Wissen einen immer bedeutenderen Stellenwert für hochwertige, kundenspezifische Problemlösungen sowie für eine erfolgreiche Betriebsführung erlangt. Neue Materialien, Halbfertigprodukte, Produktions- und Kommunikationstechnologien, Herstellungsverfahren, Erkenntnisse und Lösungsansätze kommen in immer kürzeren Zeitintervallen auf den Markt. Die Geschäftsführung betont, dass es für einen Kleinbetrieb wie ihren schwer ist, alle diese Informationen zusammenzutragen, effizient zu verwalten, regelmäßig auszuwerten und für eigene Verbesserungsmaßnahmen sowie Innovationen wirtschaftlich zu nutzen.

Die Freie Holzwerkstatt hat sich diesen unternehmerischen Aufgaben gestellt und die für sie relevanten Herausforderungen – insbesondere hinsichtlich der Gestaltung der betrieblichen Prozesse und Arbeitsbedingungen – erkannt und reagiert darauf mit intelligenten und innovativen Gestaltungsmaßnahmen. Die Fortschrittlichkeit und Vorbildfunktion der praktizierten innovativen Arbeitsgestaltung belegen der betriebliche Erfolg sowie mehrere Auszeichnungen, zum Beispiel:

- Holz-Kreativpreis 1998 des BUND und Forstabsatzfonds,
- Bundeswettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer“: Preisträger in der Kategorie Kleinbetriebe,
- Innovationspreis der Volks- und Raiffeisenbanken 2001,
- Internetpreis des deutschen Handwerks 2001: 2. Platz sowie
- internationaler Internetpreis „E-Award 2002“ der Europäischen Union: 1. Platz.

## Innovative Arbeitsgestaltung

Innovative Arbeitsgestaltung zählt bei der Freien Holzwerkstatt zu den zentralen Konzepten der Betriebsführung. Zwei der derzeit praktizierten Gestaltungsstrategien stechen besonders hervor: die familienfreundlich gestalteten Arbeitsbedingungen sowie die Kooperation mit anderen Schreinereien in Form einer „virtuellen Schreinerei“.

### **Familienfreundlich gestaltete Arbeitsbedingungen**

Dass für jeden Beschäftigten eine engagierte Berufstätigkeit mit seinem Familienleben (insbesondere dem Nachkommen der Familienpflichten) vereinbar sein muss, ist bei der Freien Holzwerkstatt eine logische Konsequenz ihrer Unternehmensphilosophie. Diese in der Bundesrepublik Deutschland vorwiegend gesellschaftspolitisch diskutierte Forderung nach *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* lässt sich leicht postulieren, die betriebliche Umsetzung gestaltet sich häufig jedoch sehr schwierig. Die Freie Holzwerkstatt hat sich dieser Aufgabe sehr konsequent gestellt und unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten, die von Fall zu Fall individuell angewendet werden, erarbeitet. Die Basis für die Anwendung stellen das durch Solidarität geprägte Betriebsklima sowie die Vertrauenskultur des Betriebs dar.

Zu familienfreundlichen Arbeitsbedingungen tragen insbesondere folgende Gestaltungsmaßnahmen bei:

- *flexible Arbeitszeitgestaltung*

Die Arbeitszeitregelung der Freien Holzwerkstatt ermöglicht den Beschäftigten größtmögliche Freiräume hinsichtlich der Dauer und Lage der täglichen Arbeitszeit. Betriebliche Einschränkungen ergeben sich nur aus der Gewährleistung fester Öffnungszeiten sowie der Vereinbarung, verabredete Termine (z. B. für Kundengespräche, Lieferung bzw. Einbau von Möbeln) auch einzuhalten. Für die Arbeitsplanung werden die Zeiten im Rahmen der wöchentlichen Mitarbeiterbesprechungen abgestimmt. Plus- und Minusstunden tragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem *Arbeitszeitkonto*, das kein Limit vorsieht, ein. Ein jährlicher Ausgleich wird angestrebt und Mehrarbeit nach Möglichkeit in Freizeit – auch in Verbindung mit Urlaub – abgegolten. Die Beschäftigten können zwischen Voll- und Teilzeitverträgen wählen. Ein „Umsteigen“ ist nach Abstimmung jederzeit möglich.

- *Telearbeit*

Tätigkeiten, für die eine Anwesenheit im Unternehmen nicht zwingend ist, wie beispielsweise die Ausarbeitung eines Angebotes, eine Kalkulation etc., können

nach Abstimmung auch zu Hause durchgeführt werden. Die Einrichtung entsprechender Telearbeitsplätze unterstützt das Unternehmen auch finanziell.

- *familienfreundliche Arbeitsplanung*

Montage-/ Einbautätigkeiten, die ein Übernachten erfordern, werden möglichst vermieden. Falls dies nicht möglich ist, sieht eine Vereinbarung mit den Beschäftigten eine prioritäre Einplanung von kinderlosen Kollegen für auswärtige Tätigkeiten mit Übernachtungen vor.

- *befristete Freistellungen*

Das Unternehmen ermöglicht seinen Mitarbeitern eine Freistellung bis zu einem Jahr nach Absprache; der Arbeitsplatz wird garantiert. Hiervon hat beispielsweise auch einer der Geschäftsführer Gebrauch gemacht. Um sich voll um seinen Sohn kümmern zu können und seiner Partnerin den Abschluss ihrer Ausbildung zu ermöglichen, ließ er sich für fast ein Jahr freistellen.

In Unternehmen mit hoch qualifizierten und spezialisierten Mitarbeitern, wie der Freien Holzwerkstatt, verursacht eine befristete Freistellung in der Regel einige *organisatorische Probleme*. Besonders schwierig wird es, wenn die dann für länger abwesende Person eigentlich „*unentbehrlich*“ ist. Im Fall des Geschäftsführers drohte das Know-how im Bereich Küchenkonzeption, -planung und -verkauf nicht mehr verfügbar zu sein. Da die Herstellung hochwertiger Schreinerküchen ein zentrales Standbein des Betriebes ist, war klar, das „Außer-Haus-Sein“ des Know-hows durfte nicht sein Fehlen bedeuten. Die Lösung, die auch in vergleichbaren Fällen praktiziert wird, sieht wie folgt aus:

- a) Ein Mitarbeiter erklärt sich bereit in die entstehende Lücke zu springen und sich das fehlende Know-how anzueignen.
- b) Da dies nicht von heute auf morgen geschehen kann, ist eine entsprechende Vorplanung und schrittweise Übergabe nötig. Die vorgesehene Übergabezeit von ca. einem Monat erwies sich als zu kurz. Das Tagesgeschehen ließ zu wenig Raum für konzentrierte Übergaben und viele Arbeitsschritte und Details kamen in dieser Zeit nicht vor und konnten so nicht ausprobiert bzw. geübt werden.
- c) Umso wichtiger wurde, dass der Vater im Erziehungs„urlaub“ als Ansprechpartner erreichbar war. Dies geschah telefonisch als eine Art „Hotline“ und gab dem nun für diese Aufgaben verantwortlichen Mitarbeiter eine Rückversicherungsmöglichkeit.

- d) Die Arbeiten des freigestellten Vaters, die mit dem PC durchzuführen sind und spezielles Know-how erfordern, müssen nicht unbedingt im Betrieb erledigt werden. Deshalb übernahm er einen Teil dieser Arbeiten daheim. Der Austausch erfolgte per E-Mail. Die Erfahrung zeigt, dass die zuhause verwendete Software identisch sein muss mit der im Betrieb verwendeten und die Aufgaben nicht zu eng terminiert sein dürfen.
- e) Um für Hotline und die Arbeiten am PC genügend Zeit zu haben, erwies es sich als sehr sinnvoll, dass das Kind ein paar Stunden pro Tag in einer Kleinkindgruppe untergebracht werden konnte. Dies ermöglichte es betriebliche Aufgaben ohne Vernachlässigen der Vaterpflichten zu erledigen.

Die Erfahrungen mit den bisher praktizierten befristeten Freistellungen sind insgesamt positiv; natürlich läuft – trotz der flankierenden Maßnahmen – nicht alles ganz so rund wie gewohnt, besonders in der Anfangszeit. Deshalb ist die Akzeptanz aller Betroffenen und Beteiligten für den Erfolg entscheidend.

- *befristete Freistellung zur Erfüllung besonderer Familienpflichten*

Das Unternehmen stellt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch für die Betreuung erkrankter Familienangehöriger sowie die häusliche Pflege kranker Angehöriger – über den gesetzlichen Anspruch hinaus, z. B. für die Begleitung von Kindern bei einem Krankenhausaufenthalt, – frei und zahlt für diese Zeit freiwillig 70 % des Lohnes.

- *Förderung von Eltern*

Neben der Freistellung von Müttern und Vätern für Erziehungsaufgaben zahlt die Freie Holzwerkstatt Eltern ein „betriebliches Kindergeld“ (150,- € für das erste Kind sowie für jedes weitere Kind 75,- €) in Form von nicht zu leistenden Arbeitsstunden. D. h., der Lohn bleibt gleich und die verkürzte Arbeitszeit steht der Familie zur Verfügung.

- *Unterstützung bei der Kinderbetreuung*

Durch eine ebenfalls auf dem ehemaligen Fabrikgelände (heute Kulturzentrum) angesiedelte ganztägige Kinderbetreuungsstätte, die allen angeschlossenen Betrieben zur Verfügung steht, bietet das Unternehmen seinen Beschäftigten eine praktische Unterstützung bei der Kinderbetreuung.

Diese besonderen sozialen Leistungen, die über das gesetzlich geforderte teilweise weit hinausgehen, existieren nur in informeller Form, d. h., sie gelten nur für den speziellen Fall und werden in vergleichbaren Fällen nur angewendet, wenn dies betrieblich auch möglich ist; hierüber besteht Konsens.

Von den familienfreundlichen Arbeitsbedingungen profitieren nicht nur die Beschäftigten, Nutzen hat auch der Betrieb. Die Geschäftsführung verweist in diesem Zusammenhang auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die hohe Arbeitsplatzattraktivität. Sie ist derzeit bereits und wird in Zukunft in noch stärkerem Maße für das Gewinnen und Halten guter Mitarbeiter entscheidend sein. Die vermehrt zu verzeichnenden Bewerbungen von Vätern sind ein Beleg hierfür.

### **Kooperation mit anderen Schreinereien: die „virtuelle Schreinerei“**

Hohe Preise für individuelle Maßarbeit oder ökologische Möbel? – Nein, danke!, sagen immer mehr Kunden. Diese Tendenz sowie die Möglichkeit der Industrie, durch den Einsatz neuer Technologien, wie hauptsächlich CAD und CNC-Fertigung, immer mehr auch individuelle Küchen und maßgeschneiderte Einrichtungen anzubieten, hat die freie Holzwerkstatt frühzeitig erkannt und für sich eine Lösung gesucht. Die *betriebliche Herausforderung* bestand insbesondere darin, bei weiterhin hoher handwerklicher Qualität, ökologischer und baubiologischer Orientierung sowie humanen Arbeitsbedingungen die Gesamtkosten so zu reduzieren, dass die Preise auch von Kunden mit mittlerem Einkommen noch akzeptiert werden.

Eine Analyse zeigte (in vergleichbaren Handwerksbetrieben hätte sie sicherlich zu ähnlichen Ergebnissen geführt):

- die Angebotserstellung, Planung, Konstruktion und Arbeitsvorbereitung ist sehr aufwendig,
- die Lieferanten gewähren beim Einkauf von Holz, Beschlägen etc. keine oder nur sehr geringe Rabatte,
- die erforderlichen technischen Ressourcen (z. B. CAD, CNC-Maschinen) verursachen hohe Investitionskosten (auch weil die angebotenen Standardlösungen teilweise wenig kleinbetriebstauglich sind), werden nur zum Teil ausgelastet und sind deshalb sehr teuer,
- das für spezielle Problemlösungen erforderliche Wissen ist nicht immer vorhanden.

Für die Freie Holzwerkstatt besteht die Lösung in der *Erschließung von Synergieeffekten* durch das Eingehen einer *Kooperation mit anderen, auch auf die Planung und Herstellung hochwertiger Küchen und Einrichtungsmöbel spezialisierter Schreinerbetriebe*, der „virtuellen“ Schreinerei „Koncraft Manufakturen“. Der Name „Koncraft“ („Kon“ kommt von connection (Verbindung) und „craft“ ist die englische Bezeichnung für Handwerk) soll ein Synonym für intelligentes Hand-

werk sein. Er ist als Warenzeichen eingetragen. An dieser Kooperation sind heute fünf auch weiterhin *selbstständige Schreinereien* im süddeutschen Raum beteiligt (siehe Abbildung 3-46).

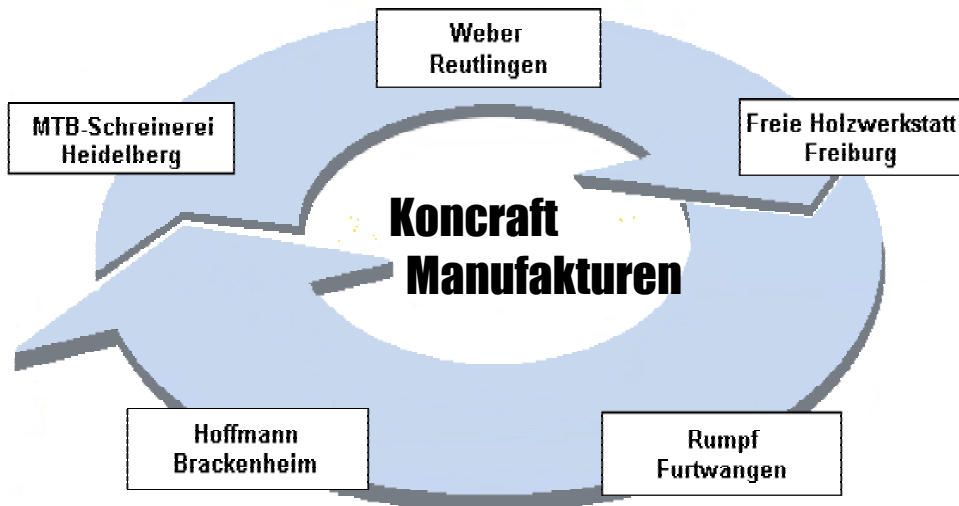


Abbildung 3-46: Schreiner-Kooperation „Koncraft Manufakturen“

Grundlage der „virtuellen Schreinerei“ waren bereits über Jahre bestehende persönliche Kontakte von Vertretern der anfänglich vier Kooperationspartner. Sie hatten sich im Arbeitskreis „Ökologie und Handwerk“ kennen gelernt. Der Erfahrungsaustausch zeigte, dass man vor vergleichbaren betrieblichen Problemen stand und eine ähnliche „Wellenlänge“ besaß. Durch die räumliche Entfernung standen sie in keinem Wettbewerb zueinander. Zunächst bildeten diese vier Schreinereien eine *Einkaufsgemeinschaft*. Ihr Ziel: Durch größere Abnahmemengen bei Holz- und Beschlaggroßhändlern günstigere Einkaufspreise zu erreichen. Nach und nach unterstützten sie sich dann auch bei Messeauftritten sowie in Einzelfällen bei der Bewältigung großer Projekte und tauschten ihr Know-how aus. Die Idee einer Kooperation entstand Anfang 1999. Konzipiert wurde die Kooperation als Projekt von vier auch zukünftig selbstständigen Schreinereien (vorläufig zeitlich befristet, Vertrauensbasis statt umfangreicher vertraglicher Regelungen).

## **Entwicklung der Kooperation**

Jede der vier beteiligten Schreinereien besaß zu Beginn für die gleichen bzw. ähnlichen Arbeitsabläufe, Teile und Produkte unterschiedliche Standards. Dies erschwerte einen effizienten Austausch insbesondere von Planungsdaten und die Zusammenarbeit sehr. Deshalb wurden zunächst die Konstruktionskriterien für Möbel angeglichen und ein gemeinsamer Konstruktionsstandard entwickelt, der die Produktion erleichtert und vereinheitlicht, ohne die gestalterischen Freiheiten einzuschränken. In diesem Zusammenhang ließ sich auch die Vielfalt der Lieferanten auf ein überschaubares Maß reduzieren. Dieser Prozess der „Vereinheitlichung“ war nicht nur sehr aufwändig, sondern natürlich auch mit schwierigen Diskussionen verbunden, weil jeder der Beteiligten sich bewegen und seine gewohnte Arbeitsweise verändern musste. Hilfreich hierfür war es, dass man sich auf das Prinzip „beste Lösung für ein Problem“ statt dem durchaus üblichen Prinzip „möglichst wenig Änderungen“ verständigt hatte. Schon die Umsetzung dieser optimierten Konstruktionsstandards führte innerhalb der Betriebe zu einer erheblichen Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Reduzierung der Einzelstückkosten beträchtlich. Die Festlegung auf Beschläge- und Materialstandards ermöglichte den gemeinsamen Auftritt gegenüber Lieferanten mit deutlichen Preisvorteilen.

Als zweiten Schritt wurden die „Planungs- und Konstruktionswerkzeuge“ (Hardware und Software bis hin zu den Versionsnummern) angeglichen bzw. in einigen Betrieben erst eingeführt und die Mitarbeiter entsprechend geschult. Die Schulungen wurden – und werden auch heute noch – intern organisiert und durch spezialisierte Mitarbeiter der „virtuellen Schreinerei“ durchgeführt. Die „Spezialisten“ (Mitarbeiter eines der Mitgliedsbetriebe) stehen auch als „interne Hotline“ im Alltag jedem Betrieb zur Verfügung. Heute arbeiten alle Kooperationspartner mit derselben CAD-Software und einem einfachen, aber leistungsfähigen Zeichenprogramm. Möbel und Einrichtungen planen sie mit dem gleichen 3-D-Präsentationsprogramm, das die Möglichkeit besitzt, den Kunden bereits während des Beratungs-/Verkaufsgespräches den neu gestalteten Raum in 3-D-Darstellung und zwar aus verschiedensten Blickwinkeln betrachten zu lassen. Die gemeinsame Anschaffung solcher Werkzeuge sparte natürlich auch Kosten.

Nachdem nun die Voraussetzungen für einen effektiven Austausch geschaffen waren, stellte sich die Frage: Wie lässt sich der Austausch am besten realisieren und wo sollen beispielsweise fertige Pläne, die normalerweise in der eigenen Schublade verschwinden, so abgelegt werden, dass sie jeder Kooperationspartner für sich nutzen kann? Um hierfür eine adäquate und finanzierbare Lösung zu finden war auch eine externe Unterstützung, u. a. durch die Handwerkskammer Freiburg, erforderlich. In einem dritten Schritt realisiert man mit Unterstützung externer Partner eine gemeinsame „Ablage“ (einen gemeinsamen Daten-/Informations-

pool) in Form eines Intranets. Dieses virtuelle Gemeinschaftsbüro, das inzwischen umfangreichen Bibliotheken mit CAD-Zeichnungen, Stücklisten, CNC-Programmen, Lieferantenlisten etc. umfasst, stellt das Kernstück von Koncraft dar. Zur besseren Verfügbarkeit ist es auf einem gemeinsamen Server im Internet installiert. Damit wird gewährleistet, dass jeder Partner zu jeder Zeit, an jedem Ort auf die gemeinsamen Daten Zugriff hat und diese benutzen bzw. ergänzen kann. Für die Arbeitsvorbereitung gibt es beispielsweise ein variables Stücklistenprogramm. Alle Entwürfe und Pläne werden in der gemeinsamen Bibliothek (im Intranet) gespeichert und können von allen Koncraft-Mitgliedern zusammen mit den Stücklisten abgerufen werden. Auf diese Weise muss vieles nicht mehr neu „erfunden“ werden, sondern kann einmal entwickelt und immer wieder benutzt bzw. an spezielle Kundenwünsche angepasst werden. Auch die Preise der Lieferanten sind bereits hinterlegt, so dass für die Kunden schnell ein Angebot erstellt werden kann. Bei aller Standardisierung erlaubt das System jedem Partner beispielsweise bei der Kalkulation die Verwendung individueller Zuschlagsätze. Entwickelt ein Betrieb neue Lösungen, stellt er sie per Internet auch den Partnern zur Verfügung. Beispiel: Wünscht ein Kunde ein Küchengerät, das bisher bei den Einbauküchen noch nicht eingeplant ist, so ändert der jeweilige Kooperationspartner die entsprechenden Planungsgrundlagen (z. B. Änderung der Maße oder Einfügen neuer Bohrbilder in die bereits vorhandene CAD-Zeichnung). Wenn alle Änderungen erfolgt sind und der Einbau der Geräte erfolgreich war, stellt der Kooperationspartner die neuen Daten ins System (den gemeinsamen Datenpool) und damit allen beteiligten Betrieben zur Verfügung. Diese Arbeit muss also nur einmal gemacht werden, und davon profitieren alle.

Sowohl der Aufbau des „virtuellen Gemeinschaftsbüros“ als auch dessen permanente Pflege und Weiterentwicklung sind Gemeinschaftsaufgaben, die arbeitsteilig erledigt werden. So pflegt und verwaltet beispielsweise ein Partner u. a. die Datenbanken, ein anderer kümmert sich u. a. um die Stücklisten- und Namensverwaltung und ein dritter ist für die gemeinsame Homepage ([www-koncraft.de](http://www-koncraft.de)) zuständig. Sämtliche bei Koncraft anfallenden Kosten werden gleichmäßig verteilt. Die anfänglichen Software-Kosten lagen insgesamt bei etwa 2.500 € pro Betrieb, ein sicherlich auch für Kleinbetriebe akzeptabler Betrag. Für das Hosting bezahlt Koncraft monatlich ca. 100 €.

Durch die gegenseitige Nutzung bereits geleisteter Planungsarbeit in den Partnerbetrieben und durch die Aufgabenteilung zwischen den Betrieben, ist es möglich geworden, innerhalb der „virtuellen Schreinerei“ Projekte umzusetzen, die von einzelnen Betrieben dieser Größenordnung nicht zu leisten wären. Ein Beispiel hierfür ist die Erarbeitung eines *eigenen Küchenprogramms*, der Koncraft-Küche®. Nachdem sich die Kooperationspartner auf einheitliche Typen und Maße bei Be-

schlagen und Holzkörpern geeinigt hatte, entwickelte man feste Module für Einbauküchen – eine wichtige Voraussetzung für ein eigenes Küchenprogramm (genauso wurden auch Module für andere Wohnraumkonzepte entwickelt) und damit eine Markenküche. Durch das oben skizzierte System lassen sich aus diesen Modulen Einbauküchen entsprechend den Wünschen der Kunden individuell konzipieren und planen. Mittels der genannten Werkzeuge werden Präsentationszeichnungen für den Kunden, eine CAD-Zeichnung mit CNC-Programm für die Werkstatt, Stückliste für die Bestellung sowie eine Zuschnittoptimierung für den Zuschnitt wirtschaftlich erstellt. Statt all dieser Einzelschritte muss nun jeder Betrieb nur noch einen Teil davon leisten, ein enormes Einsparpotential – allein die Arbeitszeitersparnis beträgt nach Schätzungen der Geschäftsleitung ca. 30 %. Durch diese Maßnahmen ließ sich das Preis-Leistungs-Verhältnis der Einbauküchen auf ein auch für Durchschnittsverdiener akzeptables Niveau senken.

Die inzwischen als eigene Marke eingeführte „Koncraft-Küche“ wird von allen Partnern hergestellt und auch gemeinsam beworben – auch hierbei unterstützt man sich gegenseitig: beispielsweise kann jeder Partner für Messeauftritte eine der Ausstellungsküchen sowie das Ausstellungssystem verwenden und teilweise tritt man auf Verbrauchermessen auch gemeinsam auf, was vor allem den Aufwand für den Einzelnen mindert.

Die Zusammenarbeit beschleunigte auch die Entwicklung neuer Produktvarianten bzw. die Umsetzung von Ideen. Ideen werden oft aus Mangel an Erfahrung, an Kapazität, oder an Zeit nicht umgesetzt. In der Kooperation kommt es vor, dass Ideen, die einer äußert, von Anderen kommentiert werden mit: „Das hab ich schon probiert, so funktioniert das nicht“ oder: „das ist eine gute Idee. Ich habe Zeit und kann das gleich mal ausprobieren“. Beides kann die Umsetzung einer Idee beschleunigen.

Ein weiterer Vorteil der praktizierten Kooperation ist der *schnelle Wissenszuwachs* in der ganzen Gruppe, der durch den Austausch des Know-hows und der Erfahrungen sowie die interne Fortbildung auf sehr günstige Weise praktiziert wird.

Die Kooperation bietet auch die Möglichkeit einer gegenseitigen *Kapazitätsauslastung*. So lässt beispielsweise ein Kooperationspartner bei guter eigener Auslastung die Teile der Küchen auf der CNC-Maschine des anderen Betriebs fräsen. Auch ganze Aufträge können bei zu großer Auslastung eines Betriebs an einen mit weniger Auslastung weitergegeben werden

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die im Jahre 2000 (in der Rechtsform einer GbR) gegründete Schreiner-Kooperation „Koncraft Manufakturen“ steht heute für einen ästhetisch-funktionalen Möbelbau, die Verbindung von Schreiner-

handwerk mit modernen Fertigungs- und Kommunikationstechniken und zählt zu den erfolgreich praktizierten sowie mehrfach bereits ausgezeichneten Kooperationen im Handwerk. Die Kooperation beinhaltet im Wesentlichen einen Austausch von Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen, eine gegenseitige Unterstützung, vereinheitlichte Produkt- und Prozessstandards, eine gemeinsame Produktmarke (Koncraft-Küchen) sowie ein gemeinsames Auftreten nach außen. Die wesentlichen Felder der Zusammenarbeit innerhalb der Kooperation „Koncraft“ zeigt Abbildung 3-47.

Ungeachtet des großen Erfolges sehen die Kooperationspartner weder die Notwendigkeit noch den Sinn eines weitergehenden Zusammenschlusses, der den Verlust der Eigenständigkeit zur Folge hätte. Vor der Aufnahme weiterer Kooperationspartner will Koncraft zunächst mehr Erfahrungen sammeln und die begonnenen Aufgaben abschließen. Ein zukünftiges Projekt sieht beispielsweise vor, dass Kunden und Interessenten ihre komplette Küche über das Internet planen können.

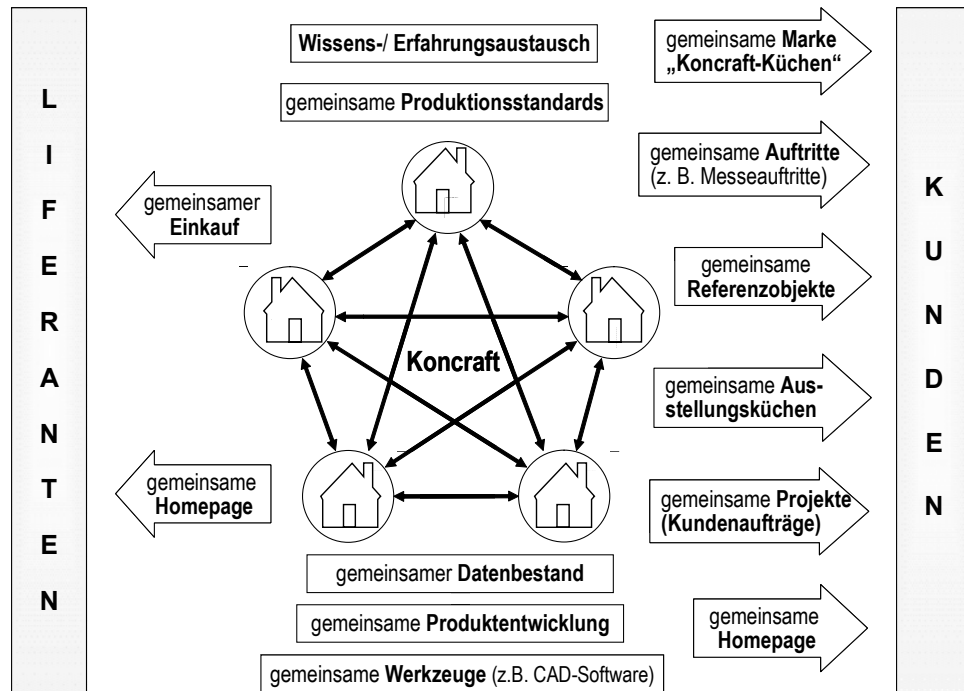


Abbildung 3-47: Zusammenarbeit im Rahmen der „virtuellen Schreinerei“

## Fazit

Kooperationen sind im Handwerk bis heute eher die Ausnahme als die Regel. Wer zusammenarbeitet, riskiert Konflikte, kann aber auch Zeit und Geld sparen sowie zusätzliche Potenziale erschließen, wie die Freie Holzwerkstatt. Die von ihr mit initiierte „virtuelle Schreinerei“ verbindet die Vorteile der Produktion hochwertiger individueller Möbel und Einrichtungen mit denen einer Serienfertigung. Durch den Zugriff auf standardisierte Module, die beliebig gemischt und auch angepasst werden können, kann jeder der beteiligten Schreiner eine kundenspezifische Lösung zu einem auch für Kunden mit mittlerem Einkommen akzeptablen Preis anbieten.

Eine Kooperation stellt jedoch auch ein sensibles Gebilde dar. Leute, die kooperieren wollen oder sollen, müssen auch zueinander passen und Konflikte, wie beispielsweise, wenn ein Partner ein neues Softwareprogramm will, dem anderen aber das vorhandene und stabile Programm noch genügt, müssen konstruktiv gelöst

werden. Bei Handwerkern, die oft ausgeprägte Individualisten sind, ist dies jedoch alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Aus den insgesamt sehr positiven Erfahrungen der Schreiner-Kooperation „Koncraft“ lassen sich folgende Erfolgsvoraussetzungen ableiten:

- für jeden Kooperationspartner muss ein konkreter Nutzen resultieren;
- Offenheit und gegenseitiges Vertrauen (im Sinne eines Vertrauensvorschlusses) „Ohne Vertrauen auf eine ausgeglichene Leistungsbilanz, wohlwollende Beurteilung der menschlichen Schwächen, konstruktiv-solidarische Kritik sowie gemeinsame Wertvorstellungen ist das ganze nicht möglich.“ (W. Mohr, Geschäftsführer eines der Koncraft-Mitgliedunternehmen);
- Einhaltung von Verabredungen, Terminen, Ablauf- und Qualitätsstandards;
- Kommunikationsfähigkeit (z. B. offenes Ansprechen von Konflikten sowie konstruktiver Umgang mit Konflikten (die Lösung muss im Mittelpunkt stehen), Nutzung neuer Kommunikationstechniken, wie E-Mail und gemeinsame Telefonkonferenzen);
- geringe direkte Konkurrenzsituation (die geografische Distanz schafft so etwas wie einen „Sicherheitsabstand“).

Zur Erreichung ihrer Unternehmensziele, die im Einklang mit Prinzipien humaner Arbeit und ökologischem Handeln stehen, setzt die Freie Holzwerkstatt gezielt, konsequent und engagiert Instrumentarien der innovativen Arbeitsgestaltung ein. Sie beschreitet hierbei für Handwerksbetriebe durchaus auch neue und innovative Wege. Ihr Erfolg, den auch die zahlreichen Auszeichnungen belegen, hängt – wie bei anderen erfolgreichen Handwerksbetrieben auch – entscheidend vom Engagement der Führung und Mitarbeiter ab. Bei der Freien Holzwerkstatt kommt jedoch noch die Umsetzung der innovativen Arbeitsgestaltung (insbesondere dem Führungs- und Organisationskonzept, den familienfreundlich gestalteten Arbeitsbedingungen sowie der gelungenen Kooperation) hinzu.

Innovative Arbeitsgestaltung ist – dies zeigt das Positivbeispiel deutlich – in vielen Fällen mit Mehrarbeit auch für die Mitarbeiter verbunden. Diese wird nur akzeptiert, wenn die Betroffenen auch einen eigenen Nutzen sehen und rechtzeitig einbezogen werden.

Die bisherigen Erfahrungen sowohl mit den familienfreundlich gestalteten Arbeitsbedingungen als auch der Kooperation in Form eines „virtuellen Unternehmens“ sind äußerst positiv. Deshalb stellt das Unternehmen zweifelsohne ein gutes Vorbild für andere Handwerksbetriebe dar. Eine Übertragung der praktizierten Instrumentarien erscheint grundsätzlich möglich und auch sinnvoll. In jedem Fall ist

jedoch eine Anpassung an die individuellen Belange des jeweiligen Betriebes erforderlich. Besonders zu beachten ist, dass zuerst oder parallel zur Einführung eine echte Vertrauenskultur im Unternehmen bzw. in der Kooperation aufgebaut werden muss. Der gewünschte Erfolg stellt sich sonst nicht ein, wie vor allem die gescheiterten Kooperationen zeigen.



### 3.14 Erfolgreich gewerkeübergreifend kooperieren: Das Malerunternehmen Lalk und die Kooperation „die meister- handwerker GmbH“<sup>1</sup>



Das Unternehmen Lalk – die Malermeister GmbH ...

Das Unternehmen „Lalk – die Malermeister GmbH“ wurde 1979 gegründet. Zunächst ein klassischer Kleinstbetrieb, bestehend aus einem Meister und einem Gesellen, begann der Betrieb mit dem Einstieg des Sohnes, Herrn Patrick Lalk, in das Geschäft zu expandieren. Inzwischen beschäftigt die Firma 15 Mitarbeiter und ist in ein modernes Betriebsgebäude mit eigenen Ausstellungsräumen in einem neu erschlossenen Gewerbegebiet gezogen. Der Betrieb ist im Bereich Sanierung, Umbau und Restauration tätig. Man arbeitet fast ausschließlich für Privatkunden. Die Angebotspalette ist breit: Neben Maler- und Lackierarbeiten werden auch Wärmeschutzmaßnahmen und Energieberatung, Verlegen von Bodenbelägen aller Art, das Anbringen von Gardinen, Markisen und Sonnenschutz angeboten. Die Firma beschäftigt inzwischen einen eigenen Dekorateur.

... und seine Wettbewerbsstrategie

Die Wettbewerbsstrategie des Betriebs setzt auf hohe Qualität, absolute Termintreue und perfekten und umfassenden Kundenservice. Dazu zählt zum einen eine intensive Kundenberatung, auch in ästhetischen Fragen. Hierbei setzt die Firma Lalk ein Computersimulationsprogramm ein: Das Sanierungsobjekt wird mit einer Digitalkamera abfotografiert, und mit Hilfe eines Farbsimulationsprogramms können dann verschiedene Farbvarianten realistisch durchgespielt werden – eine visuelle Entscheidungshilfe, für den Kunden, die kostspielige Fehlentscheidungen spart. Laptop und Kamera gehören inzwischen zur Grundausstattung beim Kundenbesuch. Auch auf die Angebotserstellung wird große Sorgfalt verwendet: Jeder Arbeitsschritt ist mit Angaben zum Zeitbedarf und Durchführungstermin detailliert aufgeschlüsselt, die Angebotsmappe enthält ein Photo des Sanierungsobjekts vor Durchführung der Arbeiten und im geplanten Endzustand. Die Firma bietet auch

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Stefanie Weimer, ISF München.

zusätzliche Serviceleistungen an, z. B. Wohnungssanierungen während des Urlaubs: Die Umzugskartons werden geliefert, die Räume fotografiert, der Kunde findet die Wohnung bei seiner Rückkehr fertig vor, „jedes Bild hängt an seinem Platz“. Grundreinigung nach Abschluss der Arbeiten ist selbstverständlicher Bestandteil jeden Auftrags.

Mit diesem Servicekonzept ist es der Firma Lalk bisher gelungen, sich der auf dem Markt herrschenden scharfen Preiskonkurrenz zu entziehen. Man ist im oberen Preissegment tätig für eine Kundengruppe, für die Qualität, Termintreue und Service an erster Stelle stehen. Das Servicekonzept zahlt sich aus: Nicht nur die Beschäftigtenzahl, sondern auch der Umsatz sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen.

Allerdings war es bis dahin ein langer Weg: Betriebliche Expansion, konsequente Kunden- und Dienstleistungsorientierung erfordern auch „andere“ Mitarbeiter, Mitarbeiter, die selbstständig arbeiten, verantwortungsbereit sind und mit Kunden umgehen können. „Ich brauche“, so Herr Lalk, „Mitarbeiter, die ihre Arbeit nicht als Job, sondern als Beruf sehen, die kreativ mitdenken, nett und freundlich auftreten und dem Kunden was verkaufen können“. Gerade im Marktsegment gut zahlender Privatkunden und bei Sanierungsarbeiten in bewohnten Objekten ist viel Fingerspitzengefühl vor Ort erforderlich. Solche Mitarbeiter sind in einer Branche, aus der viele ausgebildete Fachkräfte abwandern und die tendenziell eher ein Auszubildendenpotenzial mit geringeren Vorqualifikationen anzieht, auf dem Arbeitsmarkt schwer zu bekommen. Insofern setzte man darauf, die vorhandenen Mitarbeiter und eigenen Auszubildenden langsam an die neuen Anforderungen heran zu führen. In einer Betriebsversammlung und in neu eingeführten regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen wurde das neue Leitbild kommuniziert; es wurde das Prinzip des Auftragsverantwortlichen eingeführt: Ein Mitarbeiter auf jeder Baustelle fungiert als Ansprechpartner gegenüber dem Kunden und ist intern für die Abwicklung der Arbeiten verantwortlich. Die Mitarbeiter werden zur fachlichen Weiterentwicklung und -qualifizierung ermuntert: durch den Besuch von Weiterbildungskursen, gemeinsame Messebesuche, die Organisation von Betriebsbesichtigungen bei Vorproduktherstellern. Insbesondere das selbstständige Arbeiten und der „andere Kundenauftritt“ seien schwierig zu vermitteln gewesen. Aber inzwischen hat sich eine engagierte Stammebelegschaft herausgebildet, ein Prozess, der durchaus auch mit personeller Selektion verbunden war, die Reklamationsrate sei „verschwindend gering“.

## Die Kooperation „meister-handwerker“ – Auslöser: „Meister Zufall“

Mit dem Gedanken an überbetriebliche Kooperation trug sich Herr Lalk, angeregt durch ein Marketingseminar der Handwerkskammer, schon lange – seine Realisierung war allerdings im Alltagsgeschäft liegengelassen. Anstoß, diesen Gedanken wieder aufzugreifen, lieferte schließlich ein Straßenfest der Betriebe im neuen Gewerbegebiet. Dort lernte sich nicht nur eine Reihe von Handwerksbetrieben aus dem Bau- und Ausbaugewerbe näher kennen, sondern dort traf Herr Lalk auch mit Herrn W., dem Inhaber eines Elektrotechnischen Betriebs, auf einen „kongenialen und agilen Partner“. Zunächst wurde die Idee einer gemeinsamen Hausmesse rund um das Thema „Bauen und Wohnen“ geboren. Die unerwartet positive Resonanz auf diese Veranstaltung bestärkte beide in der Einschätzung, „dass da doch mehr draus zu machen ist“.

## Das Kooperationskonzept: Invest, klare Regeln und moderne Kommunikationstechnik

Herr Lalk und Herr W. trieben fortan die Idee einer gewerkeübergreifenden Kooperation zur Realisierung von Komplettangeboten im und am Bau voran. Man begann, geeignete Partner zu suchen, wobei die Suche bewusst auf benachbarte Regionen ausgedehnt wurde, um der Kooperation von vornherein ein größeres Absatzgebiet zu erschließen. Hatte man ursprünglich an einen eher lockeren Verbund gedacht, wurde schnell klar, dass ein Kooperationskonzept mit größerer Verbindlichkeit erforderlich war. Ein zu geringer Verpflichtungsgrad und das Fehlen klarer Regeln hatten in der Konstituierungsphase zu manchem Fehlschlag und zu Mitgliederfluktuation geführt. „Wir haben ein Jahr lang gesucht, bis wir die passenden Partner mit den gleichen Interessen und Gedankengängen zusammen hatten, die auch bereit waren, etwas zu investieren.“ Für die Kooperation wurde ein eigenes Unternehmen gegründet und dafür die Rechtsform einer GmbH gewählt, weil so alle Partner im Falle einer Reklamation haften. Ein Gesellschaftervertrag – Grundlage ist ein Standard-GmbH-Vertrag – und die von jedem Partnerbetrieb gleich zu Beginn zu investierende Einlage von 10.000 DM in das Stammkapital der Gesellschaft sorgten für die erforderliche Verbindlichkeit unter den Mitgliedsbetrieben und dafür, die wirklich ernsthaft interessierten Kandidaten heraus zu filtern. Zusätzlich wurden interne Konventionalstrafen eingeführt z. B. für Zeitverzögerungen bei der Abgabe eines Angebots, für Terminüberschreitungen bei der Auftragsabwicklung. Die Kooperation „die meister-handwerker“ umfasst inzwischen sieben Handwerksbetriebe mit rund 70 Beschäftigten, und zwar aus den Gewerken: Maler/Lackierer, Maurer, Elektroinstallation, Sanitär/Heizung/Klima, Fliesenleger, Tischler und einen Gartenbaubetrieb.

Von vornherein gehörte es zum Kooperationskonzept, die Kooperation selbst zu einer Marke zu machen. Man hat ein eigenes Logo entwickeln lassen – der Name „die meister-handwerker“ ist inzwischen patentrechtlich geschützt –, und auch im Außenauftritt der Partnerfirmen, vom Firmenwagen bis zur Arbeitskleidung der Mitarbeiter, pflegt man ein einheitliches Erscheinungsbild. Die Kooperation wirbt gemeinsam für ihre Angebote. Als Anbieter setzt die Kooperation „meister-handwerker“ ebenso konsequent auf eine Wettbewerbsstrategie, die den Servicegedanken und eine konsequente Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellt, wie die Firma Lalk: umfassendes Dienstleistungsangebot, intensive Beratung, hohe Qualität und Zuverlässigkeit, wobei die Einhaltung von Terminen notfalls durch Kapazitätsausgleich zwischen den Partnerbetrieben sichergestellt wird.

Gegenüber dem Kunden tritt die Kooperation als Generalunternehmer auf: ein Angebot, ein Vertragspartner, ein Koordinator und eine Rechnung. Auf diese Weise wird der Zusatznutzen der Kooperation für den Kunden wirksam: das Entfallen zeitraubender und kostenintensiver Abstimmungsprobleme mit den verschiedenen, an einem Bauprojekt beteiligten Handwerksunternehmen und ein Synergiegewinn durch die Bündelung der spezialisierten Baukompetenz verschiedener Meisterbetriebe bei Planung und Durchführung der Arbeiten. Ansprechpartner für den Kunden ist der Betrieb, der den Kundenkontakt hergestellt hat. Dafür bekommt er kein Extrahonorar, eine Investition, die sich für die Partnerbetriebe rechnet, denn in der Regel ziehen die Aufträge der Kooperation „meister-handwerker“ Nachfolgaufträge nach sich.

Die Bauplanung wird von den beteiligten Partnerbetrieben gemeinsam geleistet. Bei umfangreicheren und komplexeren Aufträgen werden Kundentermine gemeinsam von den beteiligten Partnern wahrgenommen, ansonsten liegt der Kundenkontakt bei dem Partner, der die Kundenanfrage entgegengenommen hat. Der Kunde erhält innerhalb einer Woche – so eine „goldene Regel“ – ein Komplettangebot, in dem der Ablauf der Arbeiten und die Einsatztermine der beteiligten Gewerke genau aufgelistet sind. Jede weitere Abstimmung zwischen den Kooperationsbetrieben erfolgt dann nur noch telefonisch. Um die Kommunikation zwischen den Kooperationsbetrieben zu erleichtern und zu beschleunigen, wurde inzwischen ein 24-Stunden-Server angeschafft, der alle Partnerbetriebe miteinander vernetzt – eine erhebliche finanzielle Investition. Kundentermine werden seither automatisch vom Server auf die PCs der Partnerbetriebe und die Handys der Geschäftsführer geleitet. Über das Netzwerk werden auch Baupläne und Photos der Bauobjekte ausgetauscht.

Die Geschäftsführung der Kooperation nimmt Herr W. ehrenamtlich wahr. Die Kooperation verfügt über ein eigenes Büro mit Besprechungsraum und beschäftigt eine Sekretärin, die die Telefonate bearbeitet, die Buchhaltung bis zum Steuerbera-

ter übernimmt und natürlich auch die Koordination der Gewerke überprüft. Bei Neutermi-  
nen gibt sie diese in ein Outlook-Programm in den eigenen Server, die  
jeweiligen Gewerke bekommen ein E-Mail bzw. eine SMS auf das Handy. An-  
schließend kann jeder von seinem Büro-PC aus auf den Server zugreifen und die-  
sen Termin bestätigen oder für alle ändern. Der passwortgeschützte Zugriff erfolgt  
über eine ISDN-Leitung. Der Server ist mit Office-Programmen bestückt, die von  
den Betrieben genutzt werden. Das ganze finanziert sich aus Umlagen, die die ko-  
operierenden Betriebe an die GmbH abführen müssen.

Alle vierzehn Tage findet ein Treffen der Geschäftsführer der Partnerbetriebe statt.  
Themen sind Terminänderungen, Bauabläufe, Kritik. Auch Konflikte werden bei  
den Treffen besprochen. „Wir sind jedoch alle Handwerker, das soll heißen, dass  
wir schon sehr deutlich sein können, aber dann ist es auch gesagt und ok.“ Jeder  
Geschäftsführer der beteiligten Betriebe ist für bestimmte Aufgabenbereiche zu-  
ständig: „Wir haben einen festen Plan, in dem jeder seine Aufgaben hat, und über  
diese Aufgabe informiert dann dieses Mitglied die anderen. Zum Beispiel unser  
Mann für Messen erklärt dann, welche Messe wir als nächstes besuchen: Datum,  
Kosten, Standpersonal usw.; ich selbst bin für Werbung zuständig, also: welche  
Annoncen, Kosten, wie oft geschaltet, welches Layout; der Nächste betreut unseren  
gemeinsamen Materialeinkauf usw.; durch einen gemeinsamen Autohändler haben  
wir z. B. unsere Firmenfahrzeuge mit 25 % Nachlass bekommen“, berichtet Herr  
Lalk.

Einmal im Jahr verbringen die Geschäftsführer ein gemeinsames Wochenende, nur  
die Männer, da wird gewandert und nicht über die Arbeit gesprochen, denn: „die  
persönliche Chemie muss stimmen“.

Trotz Einsatzes moderner Informationstechnik und einem eigenen Büro: Der Auf-  
wand an Zeit und Engagement, den die beteiligten Geschäftsführer in das gemein-  
same Unternehmen investieren, ist erheblich, ein Aufwand, der zudem neben der  
Führung des eigenen Betriebes geleistet werden muss und daher schnell an die  
Grenzen der zeitlichen Kapazitäten der Beteiligten stößt. Anspruchsvolle externe  
Kooperationskonzepte machen daher auch Anpassungen bei den internen Organi-  
sationsstrukturen der kooperierenden Handwerksunternehmen notwendig. So sieht  
Herr Lalk die Notwendigkeit, in Zukunft verstärkt Aufgaben an Mitarbeiter zu  
delegieren und eine zweite Führungsebene einzuziehen. Einer seiner Gesellen, der  
derzeit eine Meisterausbildung absolviert, wird daher schon jetzt langsam an Auf-  
gaben wie Auftragskalkulation, Kundenkontakte etc. herangeführt

## Betriebsübergreifende Kooperation: Auch eine Aufgabe für die Arbeitsgestaltung

Klare Vorstellungen über die Ziele, verbindliche Regeln und eine „stimmige Chemie“ zwischen den Geschäftsführern der beteiligten Unternehmen sind wichtige Voraussetzungen gelungener überbetrieblicher Kooperation. Aber Kooperation muss auch von den Mitarbeitern umgesetzt werden: gegenüber dem Kunden, dem man jetzt nicht mehr nur als Mitarbeiter der Firma X sondern als Vertreter der Kooperation „die meister-handwerker“ gegenübertritt, und auch wenn es gilt, die reibungslose Koordination der Arbeiten an einem Auftrag mit den Kollegen aus den anderen Betrieben sicher zu stellen. Auch die Mitarbeiter müssen im Kopf Betriebsgrenzen überschreiten, plötzlich für den Kollegen aus einem anderen Betrieb, evtl. aus einem anderen Gewerk, mitdenken. „Früher war es so, dass, wenn z. B. der Fliesenleger auf den Bau kam, alle anderen gehen konnten. Jetzt ist es so, dass man zusammen klärt, ich fange hier an, Du kannst ja schon mal dort weitermachen usw.“

Der Vermittlung der Kooperationsidee an die Mitarbeiter und ihre Gewinnung für die Ziele des Projekts wurde in der Kooperation „die meister-handwerker“ von Anfang an große Bedeutung beigemessen. Noch bevor die „meister-handwerker“ ihre Arbeit aufnehmen, hielt man eine gemeinsame Betriebsversammlung aller 70 Beschäftigten der beteiligten Unternehmen ab. „Alle sieben Geschäftsführer haben einen Vortrag gehalten, wo die Reise hingehen soll, was wir mit der Kooperation erreichen wollen – das ist bei den Mitarbeitern gut angekommen“, erinnert sich Herr Lalk. Es gibt „ungeschriebene“ Regeln der Zusammenarbeit vor Ort, z. B.: Jeder muss für den anderen – und zwar auch für den Kollegen aus dem Partnerbetrieb – mitdenken; gegeneinander arbeiten, z. B. vor dem Kunden einen aufgetretenen Fehler dem Partnerbetrieb zuzuschieben, ist verpönt. „Das Schwierigste war, das Miteinander in die Köpfe aller Mitarbeiter zu bekommen, sie mussten begreifen, dass es nur alle zusammen schaffen können.“ „Heute“, so Herr Lalk, „leben die Mitarbeiter die Kooperation“, der kurze Draht zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Firmen funktioniert reibungslos: „Das läuft so gut, dass sich unsere Mitarbeiter oft direkt per Handy informieren, wenn etwas mal länger dauert oder sie früher fertig werden und der nächste schon auf die Baustelle kann.“ Gemeinsame Feste und Betriebsausflüge und eine einmal im Jahr stattfindende Gesamtbetriebsversammlung tragen dazu bei, den Teamgeist unter den Mitarbeitern der Kooperation zu festigen.

Ebenso wichtig wie die Schaffung des erforderlichen Teamgeistes zwischen den Belegschaften war die Verpflichtung aller Mitarbeiter auf das konsequente Dienstleistungskonzept der Kooperation und vor allem die Qualifizierung der Mitarbeiter

für die daraus resultierenden Anforderungen. „Wichtig war, dass alle Betriebe hinsichtlich der Anforderungen an Kundenauftritt und Selbständigkeit der Arbeit gegenüber den Mitarbeitern an einem Strang ziehen“ – keine leichte Aufgabe, denn in der Kooperation „die meister-handwerker“ fanden sich Betriebe mit sehr unterschiedlichen unternehmens- und gewerkespezifischen Kulturen zusammen. So sind Belegschaften dabei, die bis dahin kaum an direkten Kundenkontakt gewöhnt waren, und Gewerke, auf denen der eher „rauhe Baustellentone“ vorherrschte. Durch gemeinsame Weiterbildung – man organisierte sich einen Referenten zu Themen wie Kundenkommunikation, Mitarbeiterführung etc. – wurde zunächst unter den Geschäftsführern eine gemeinsame Basis geschaffen, später dann wurde diese Weiterbildungsmaßnahme in abgewandelter Form auch für die Mitarbeiter der Partnerbetriebe durchgeführt.

Die Kooperation „die meister-handwerker“ arbeitet mit großem Erfolg. Die Mitgliedsbetriebe erzielen inzwischen einen erheblichen zusätzlichen Umsatz durch Aufträge der Kooperation und konnten sich einen großen Kreis von Neukunden erschließen – ein Erfolg, der sich auch für die Mitarbeiter der Firma Lalk in Form übertariflicher Entlohnung und verschiedener Sonderleistungen auszahlt. Dies trägt nicht unerheblich zur „Kooperationsdisziplin“ bei, denn niemand setzt diesen Zusatzumsatz leichtfertig aufs Spiel. Um Preise braucht man mit seinem Angebotskonzept „nicht zu feilschen“ und das regionale Nachfragepotenzial nach derartigen Komplettangeboten rund um den Bau scheint längst noch nicht ausgeschöpft. Neben dem Markt der Privatkunden treten inzwischen auch andere Kundenkreise wie Wohnungsverwaltungen, Architekten etc. mit Anfragen an „die meister-handwerker“ heran.

An eine Erweiterung des Kreises der Partnerfirmen ist zur Zeit nicht gedacht, eher arbeitet man verstärkt mit Subunternehmen zusammen. Wohl aber ist das Kooperationsfeld inzwischen auf den gemeinsamen Einkauf von Materialien und Dienstleistungen (Rahmenverträge bei Versicherungen, Handy und Fuhrparkbetreuung) ausgeweitet worden. Langfristig sieht man noch sehr viel weiterreichende Kooperationspotenziale. Die Ideen reichen vom gemeinsamen Einstieg in das Geschäftsfeld „Facility Management“, den Aufbau eines Call-Centers bis hin zu Modellen von Personalsharing – für betriebliche Funktionen, die jeder Partnerbetrieb vorhalten muss, aber auch für gewerbliche Arbeitskräfte mit Spezialqualifikationen, die ein Betrieb alleine nicht auslasten könnte.

## Fazit

Das Handwerk muss in Zukunft verstärkt auf die Nachfrage des Marktes nach Angeboten aus einer Hand reagieren. Dazu werden Handwerksbetriebe betriebsübergreifende und gewerkeübergreifende Kooperationen eingehen müssen. In der An-

gebotskooperation „die meister-handwerker“ ist die Idee gewerkeübergreifender Kooperation professionell verwirklicht worden. Der Erfolg des Konzepts illustriert zugleich die Marktchancen, die sich dem Handwerk mit solchen Komplettlösungen bieten. Dennoch werden Kooperationen im Handwerk eher zögerlich eingegangen: Kurzfristiges Konkurrenzdenken, Furcht vor Kooperationsaufwand und -risiken sowie mangelndes Kooperations-Know-how verhindern allzu oft die Umsetzung des Kooperationsgedankens bzw. führen zum Scheitern entsprechender Anläufe. Vor diesem Hintergrund interessiert die Frage, was die Voraussetzungen für den Erfolg des hier geschilderten Beispiels waren.

Diese dürften einmal im Bereich der „personellen Konstellationen“ liegen. Kooperation lebt nun einmal von Personen, von Promotoren, die die Kooperation zu „ihrer Angelegenheit“ machen, die Initiative ergreifen und andere Partner mitziehen. Insofern war es nicht nur ein glücklicher Zufall, sondern eine wichtige Erfolgsvoraussetzung, dass sich mit Herrn W. und Herrn Lalk „visionäre Initiatoren und Koordinatoren“ fanden, die die Marktchancen für derartige Angebote auf dem regionalen Absatzmarkt erkannten, die Initiative ergriffen und die Kooperation – auch über anfängliche Rückschritte hinweg – vorantrieben.

Ein zweiter Erfolgsfaktor ist darin zu sehen, dass man bei den „meister-handwerkern“ sehr früh auf eine fest institutionalisierte und vertraglich abgesicherte Form der Kooperation mit klaren Zielen und internen Regeln sowie Investitionszwang setzte. Nur so konnte die erforderliche Verbindlichkeit unter den Kooperationspartnern gesichert werden, die für ein anspruchsvolles Kooperationskonzept, das auch nach außen als „Marke“ auftritt, erforderlich ist.

Kooperation bedeutet für die beteiligten Betriebe zunächst Aufwand – Aufwand, der zudem eine langfristige Investition darstellt, da sich der Nutzen von Kooperation oft erst langfristig einstellt. An dieser „Durststrecke“ scheitern viele Kooperationen. Im Fall der „meister-handwerker“ stand angesichts des raschen und durchschlagenden Markterfolgs dem Kooperationsaufwand sehr bald ein für jeden Partnerbetrieb messbarer Kooperationsnutzen gegenüber (in Form von zusätzlichem Umsatz, Folgeaufträgen, Erschließung von Neukunden). Auch dies dürfte zum Erfolg und zur langfristigen Stabilisierung der Kooperation beigetragen haben.

Hervorzuheben ist schließlich, dass in der Kooperation von Anfang an auch der Notwendigkeit Rechnung getragen wurde, den Kooperationsgedanken an die Ebene der Mitarbeiter zu vermitteln: durch Einbindung der Belegschaften der beteiligten Betriebe schon in der Phase des Aufbaus der Kooperation, durch gemeinsame Qualifizierung der Mitarbeiter für die neuen Anforderungen des Kooperationskonzepts, durch Maßnahmen zur Stärkung von Teamgeist und überbetrieblicher Kommunikation wie gemeinsame Betriebsversammlungen und Freizeitaktivitäten.

Erfolgreiche Kooperationen tendieren dazu, ihre Kooperationsaktivitäten auszuweiten. Das einmal aufgebaute Kooperationskapital „Vertrauen“ ermöglicht es dann auch, komplexere und intensivere Formen der Kooperation in den Blick zu nehmen. Die Zukunftspläne und „Kooperationsvisionen“ der „meister-handwerker“ bestätigen diese Erfahrung. Sie zeigen auch, dass die Marktpotenziale für anspruchsvolle Formen gewerkeübergreifender Kooperation noch längst nicht ausgeschöpft sind.



### 3.15 Innovative Gestaltungsstrategien und -maßnahmen zur zukunftsorientierten Ausrichtung der bad & heizung Kreuz GmbH<sup>1</sup>

#### Das Unternehmen



Joachim Kreuz gründete 1987 die Firma bad & heizung Kreuz GmbH. Derzeit beschäftigt der Installateur und Heizungsbauer *18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*. Der geschäftsführende Gesellschafter, Herr Kreuz und seine Frau haben sich seit langem der Nutzung der Sonnenenergie und anderer alternativen Energien verschrieben. An dieser Philosophie richten sie ihren Betrieb sowie dessen Produkte und Dienstleistungen konsequent aus. Durch eine sehr engagierte Beschäftigung mit diesem Thema, eine regelmäßige Weiterbildung und einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch hat sich das Unternehmen ein fundiertes Know-how und umfangreiche Erfahrungen erworben. Seinen Kunden kann man deshalb maßgeschneiderte und fachmännisch konzipierte und umgesetzte Lösungen insbesondere für Solaranlagen, Kraft-Wärmekopplung (Blockheizkraftwerke), Holz-Pellets-Heizungen sowie Wärmepumpen anbieten. Das gesamte *Geschäftsfeld* umfasst die Bereiche Heizung, Sanitär, Umwelttechnik, Solar, Photovoltaik, Erdwärme, Pellets-Heizung, Kundendienst, 24-Stunden Notdienst und werterhaltende Wartung. Nach dem Prinzip „alles aus einer Hand“ bietet bad & heizung Kreuz Beratung, Planung, Realisierung und Wartung an.

Der Unternehmer betont, dass auch in seinem Betrieb die Kunden und ihre Wünsche im Mittelpunkt der Arbeit jedes Einzelnen stehen: Nur zufriedene Kunden bestätigen (motivieren) uns, empfehlen uns weiter und sichern unsere Existenz. Diesen Grundsatz erfolgreich und zufrieden stellend für das Unternehmen und die Mitarbeiter zu praktizieren setzt für Herrn Kreuz zuerst eine eingehende Beratung der Kunden voraus („Die Beziehung zum Kunden muss stimmen.“). So baut er beispielsweise schon seit Jahren keine Ölheizung mehr bei seinen Kunden ein. Wer absolut kein Engagement für die Zukunft zeigt, wird nicht sein Kunde. Dabei ist Herr Kreuz, nach Aussage eines langjährigen leitenden Mitarbeiters, „kein Öko, denn er denkt äußerst wirtschaftlich und bietet seinen Kunden einzigartige, fein

---

<sup>1</sup> Das Fallbeispiel wurde aufgenommen und beschrieben von Albert Ritter, FBT, Otterberg.

aufeinander abgestimmte Heizsysteme“. Zur Umsetzung dieser Prinzipien verwendet der Unternehmer innovative Gestaltungsstrategien und -maßnahmen.

### Innovative Gestaltungsstrategien und -maßnahmen

Der Erfolg der bad & heizung Kreuz GmbH basiert in sehr starkem Maße auf den innovativen Strategien des Unternehmens zum Meistern der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen. Im Wesentlichen sind dies:

- eine klare Positionierung am Markt,
- das Netzwerk „bad & heizung concept AG“,
- die partizipative Unternehmensführung sowie
- die innovativen Ideen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung.

### **Klare Positionierung am Markt**

Die eingangs bereits skizzierte ökologische Ausrichtung des Unternehmens spiegelt sich konsequenterweise auch in der Marktpositionierung der bad & heizung Kreuz GmbH wieder. D. h., durch sein Angebotsspektrum, sein Auftreten in der Öffentlichkeit (z. B. Organisieren von bzw. Mitwirken an Veranstaltungen, Zeitungsberichte über erfolgreich installierte alternative Heizungssysteme) sowie das erkennbare Engagement der Unternehmensführung und Mitarbeiter für den Umweltschutz (z. B. Anstreben eines emissionsneutralen Betriebs), das mit dem deutschen Solarpreis 2000 ausgezeichnet wurde, positioniert sich der Handwerksbetrieb als *kompetenter Anbieter für ökologische, innovative und ökonomische Komplettlösungen für Bäder und Heizungen*. Die bei der eigenen Einstellung und dem eigenen Handeln beginnende Durchgängigkeit dieser Ausrichtung erscheint maßgebend für die klare Positionierung. Der 2001 gewonnene Umweltpreis für Unternehmen des Landes Baden-Württemberg belegt diese erfolgreiche Strategie.

### **Netzwerk „bad & heizung concept AG“**

Für einen Kleinbetrieb ist es sehr schwer und aufwendig, die vielfältigen technischen, normativen und gesellschaftlichen Veränderungen und Trends, die für den eigenen Betrieb von Bedeutung sein könnten, zu erkennen und zu analysieren sowie auf die daraus resultierenden Herausforderungen adäquat zu reagieren. Dies gilt nicht erst seit heute, wobei die Dynamik in den letzten Jahren kontinuierlich zunimmt. Herr Kreuz hat diese Problematik frühzeitig erkannt. Seine Lösung hierfür ist insbesondere das Netzwerk „bad & heizung concept AG“. Es bietet den Mit-

gliedern eine *Plattform* für die Auseinandersetzung mit aktuellen Themen, den Austausch von Erfahrungen und Wissen, das gemeinsame Lösen spezieller Aufgaben, eine Kooperation insbesondere im Bereich Marketing (zentrale Planung und Umsetzung von Marketing-Maßnahmen) sowie ein einheitliches Erscheinungsbild (gemeinsames Logo (siehe Abbildung 3-48), weitgehend einheitliche Info-Broschüren sowie einen gemeinsamen Internetauftritt: [www.bad-heizung.de](http://www.bad-heizung.de)).

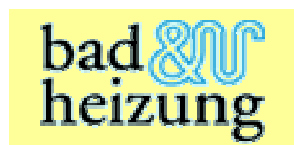


Abbildung 3-48: Gemeinsames Logo der  
bad & heizung concept AG

Der bad & heizung concept AG gehören derzeit *31 eigenständige Handwerksbetriebe mit gleichen Interessen* aus der Sanitär-, Heizungs- und Klimabranche (SHK) – als gleichberechtigte Aktionäre – an. Sie sind bundesweit verteilt und stehen durch ihre regionalen Entfernungen in keinem direkten Wettbewerb zueinander – Ausnahme die Region Freiburg, in der die bad & heizung Kreuz GmbH ansässig ist. Die AG steht weiteren Handwerksbetrieben offen. Für den Preis von EUR 10.000,- (zzgl. Beitrittsgebühr in Höhe von EUR 2.500,-) ist hierzu eine Aktie mit einem Nennwert von EUR 1.000,- zu erwerben. Um gegenseitige Konkurrenz auszuschließen, müssen die beiden geografisch nächstliegenden Mitgliedsbetriebe zustimmen. Die Aktiengesellschaft beschäftigt einen Geschäftsführer, der vor allem die Aktivitäten des Netzwerkes, die die Aktionäre selber festlegen, koordiniert. Jeder Geschäftsvorgang der bad & heizung concept AG wird unter Einbeziehung der gesamten Gemeinschaft vollzogen. Dazu sind Vorstand, Aufsichtsrat und Geschäftsführung vertraglich verpflichtet. Da alle Mitglieder gleichberechtigt sind, kommt jedem Aktionär bei Budgetfragen das gleiche Mitbestimmungsrecht zu. Diese Gleichberechtigung trägt wesentlich zur positiven Grundstimmung innerhalb der AG bei.

Das Netzwerk besteht im Wesentlichen aus folgenden Aktivitäten:

- **Regelmäßige (interne) Workshops**  
Die AG organisiert für ihre Mitglieder regelmäßig ein- oder zweitägige Workshops zu aktuellen Themen (z. B. Wellness, Trends, HoP: Haustechnik ohne Probleme, neue Produkte und Materialien), die in der Regel die beteiligten Handwerksbetriebe vorschlagen. Herr Kreuz schätzt sie, weil sie vor allem eine sehr geeignete Plattform für Erfahrungsaustausch und Begegnungen darstellen und viele Anregungen daraus resultieren.

- **Arbeitsgruppen**

Arbeitsgruppen werden zum Lösen spezieller Aufgaben (z. B. Marktbeobachtung und Systematisierung der Informationen) sowie zum Erarbeiten maßgeschneiderter Konzepte (z. B. zu den Themen Badumbau und Kundendienst), Methoden und Hilfsmittel (z. B. Argumentationshilfen und Mustertexte) eingesetzt. Derzeit existieren Arbeitsgruppen zu folgenden Themen: Marketing, Organisation, Strategie, EDV/Internet, Bad/Wellness, Energie, Kundendienst und Industriepartner. Sie bestehen aus Vertretern einzelner Mitgliedsbetriebe. Geleitet werden sie von einem Gruppenmitglied. Die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig, wobei angestrebt wird, dass sich jeder Mitgliedsbetrieb auch bei einer der Arbeitsgruppen engagiert. Im Extranet / Intranet hat jede Arbeitsgruppe ihre eigene Rubrik, in der sie die Ergebnisse ihrer Arbeit ablegt. Sie stehen somit allen Mitgliedern zur Verfügung.
- **Extranet**

Für den schnellen und papierlosen Austausch von Wissen, Erfahrungen und Brancheninformationen sorgt die Vernetzung aller Aktionäre mit einer Extranet- / Intranet-Lösung. Das mit Hilfe des Content Management Systems Powerslave realisierte Extranet unterstützt die beteiligten Unternehmen darin, ihre Erfahrungen und ihr Wissen zum Nutzen Aller einzusetzen. Auf der nur für die Mitglieder über die Website [www.bad-heizung.de](http://www.bad-heizung.de) zugängliche Wissens- und Kommunikationsplattform finden die Betriebe beispielsweise spezielle Arbeitsablaufpläne, Checklisten, Musterangebote, Anzeigenvorlagen, Textbausteine für PR-Aktionen, Musterverträge sowie Anregungen für eigene Ausstellungen. Insbesondere für dieses Extranet erhielt die bad & heizung concept AG 2003 den Internetpreis des Deutschen Handwerks (dritter Platz bei mehr als 220 Bewerbern).
- **Unterstützung beim eigenen Internetauftritt**

Mitglieder können ihren eigenen Internetauftritt über die AG realisieren. Der Auftritt des Partnerbetriebs besteht dabei aus eigenen Seiten und im Abonnement integrierte AG-Seiten, ohne dass der Besucher den Unterschied bemerkt. Die Vorteile für die Betriebe liegen auf der Hand: Der Umfang und die Themenpalette der eigenen Homepage werden kostengünstig ausgeweitet, die Pflege und Aktualisierung übernimmt die AG.
- **Gemeinsame Maßnahmen / Aktionen**

Beispiele hierfür sind die Aktionsprogramme

  - „HoP“ – Haustechnik ohne Probleme. Motto: HoP ist TOP!  
Dieses Serviceprogramm bietet den Kunden für ihre Haustechnik eine weitgehend lückenlose Funktionssicherheit durch
    - \* kostenlose, komplette Bestandsaufnahme der Haustechnik,

- \* Aufnahme und Aktualisierung aller Komponenten in der Gerätedatei des jeweiligen bad & heizung Partners,
- \* im Störfall sofortige Problemerkennung und -lösung,
- \* kein Warten auf Ersatzteile,
- \* wertvolle Geräte- und Geldspartipps sowie
- \* Beratungsservice bei Sanierungsvorhaben;
- „Rundum-Zufrieden-Garantie“, d. h. Ökogarantie, Preisgarantie, Experten-garantie, Leistungsgarantie, Termingarantie und Sauberkeitsgarantie in einem;
- gemeinsame Marketingmaßnahmen.

2002 wurde ein Mitgliedsbetrieb des Netzwerks stellvertretend für die „bad & heizung concept AG“ als *Wissensmanager des Jahres* in der Rubrik „Unternehmen unter 50 Beschäftigte“ ausgezeichnet (eine Initiative der Commerzbank in Zusammenarbeit mit impulse und Financial Times Deutschland). Dies zeigt, dass dieses Netzwerk nicht nur ein in der Praxis bewährtes nützliches Instrumentarium vor allem zur Erschließung von Synergieeffekten bei den Mitgliedsbetrieben ist, sondern auch einen innovativen Ansatz mit Vorbildcharakter für Kleinbetriebe insgesamt darstellt.

### **Partizipative Unternehmensführung**

Die Unternehmensführungsstrategie der bad & heizung Kreuz GmbH ist in starkem Maße vom Gedanken der Partizipation geprägt. Partizipation steht dabei zu aller erst für „Loslassen“ der Geschäftsführung bzw. „Ermächtigung“ der Mitarbeiter, für Teilen der Verantwortung, des Einflusses, der Aufgaben und der Ergebnisse, für die Forderung nach unternehmerischem Denken und Handeln – und zwar an jeden Mitarbeiter – sowie für die Bereitschaft zum Mitwirken.

Herr Kreuz hat deshalb seinen Betrieb in die drei *Profitcenter* „Bad und Renovierungen“, „Heizung und neue Energien“ und „Wartung und Kundendienst“ aufgeteilt. Eines leitet er selber, die anderen jeweils ein leitender Mitarbeiter. Als Geschäftsführer vereinbart er mit den Leitern der Profitcenter periodisch konkrete Ziele. Hinsichtlich der Umsetzung räumt er ihnen ein hohes Maß an Eigenverantwortung ein. Verantwortlich sind sie für die Angebotserstellung, Projektplanung, Arbeitsvorbereitung, den Mittel- und Personaleinsatz, die Steuerung der Auftragsabwicklung, die Abrechnung und die Mitarbeiterführung (sie tragen auch die Personalverantwortung). In täglichen Meetings besprechen sie anstehende Projekte und stimmen das operative Geschäft ab. Die Mitarbeiter sind zwar den einzelnen

Profitcentern zugeordnet, können jedoch bei Bedarf auch gegenseitig „ausgeliehen“ werden.

Die Leiter der Profitcenter sind am Erfolg und Misserfolg ihres Profitcenters, die Mitarbeiter (nur) am Erfolg der realisierten Projekte beteiligt. Die Ergebnisse der obligatorischen Nachkalkulationen und die Zufriedenheit der Kunden bilden die Grundlage für die Prämienermittlung. Die projektbezogenen Prämien werden nach dem Stundenanteil (Umfang der Mitwirkung bei der Realisierung eines Kundenauftrages) auf die Mitarbeiter verteilt. Das Unternehmen legt einen besonderen Wert auf eine transparente Prämienermittlung, rasche Rückmeldung und schnelle Auszahlung.

Partizipation stellt bei der bad & heizung Kreuz GmbH auch die Grundlage für die Mitarbeitermotivation dar. Ihr misst der Geschäftsführer eine große Bedeutung bei. Als Beispiele für Maßnahmen zur Förderung der *Mitarbeitermotivation* lassen sich anführen:

- gute Arbeitsbedingungen;
- kollegialer Umgang mit den Beschäftigten (z. B. auf Mitarbeiter zugehen, sich Zeit für deren Belange nehmen);
- Rückmeldung geben  
innovative Idee: Aushängen von Dankschreiben zufriedener Kunden im Unternehmen und Aufnehmen dieser Schreiben in die Info-Mappe für interessierte Kunden (der Unternehmer bittet Kunden, die sich beispielsweise bei der Abnahme positiv über die Projektabwicklung oder einzelne Mitarbeiter äußern, dies nochmals zu Papier zu bringen);
- Förderung der Übernahme von Verantwortung;
- breites Spektrum an Mitwirkungsmöglichkeiten
  - Mitarbeiter werden nach ihrer Meinung gefragt,
  - Aufforderung, Verbesserungsmöglichkeiten aufzuspüren und mitzuteilen,
  - wöchentliche Mitarbeiterunden (zum Informieren, Besprechen von Probleme und Unstimmigkeiten und Austausch technischer Kenntnisse),
  - Mitarbeiterbesuche bei Lieferanten,
  - Einbeziehung von Mitarbeitern bei der Bewertung von Lieferanten bzw. deren Angebote,
  - Teilnahme an Messen,
  - Einbeziehen beim Verfassen von Bewerbungsunterlagen für Preise (z. B. den Umweltpreis),

- leistungsorientierte Entlohnung (siehe oben);
- Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung durch Qualifizierungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen: fachlicher Aufstieg und Aussichten auf Führungspositionen;
- ehrliches Informieren der Beschäftigten über den Erfolg (die Ergebnissituation) des Unternehmens („Mitarbeiter wollen in einem erfolgreichen Unternehmen arbeiten, und zwar vor allem deshalb, weil es ihnen Sicherheit gibt.“ Aussage des Geschäftsführers);
- Teilnahme an der Verleihung von Preisen.

### **Innovative Ideen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung**

Die bad & heizung Kreuz GmbH bildet *jährlich drei bis fünf Auszubildende* aus (siehe Abbildung 3-49). Interessenten finden auf der Homepage des Unternehmens nützliche Informationen in ansprechender Form (die folgenden sechs Abbildungen zeigen beispielhaft die Bildschirmseiten für die Ausbildung zum „Gas- und Wasserinstallateur“).

 **Wir bilden aus in folgenden Berufen:**  
- für Männer und Frauen gleichermaßen geeignet -

Ein wichtiges Element zukunftsorientierter Betriebsführung ist die Ausbildung motivierter Jugendlicher. So konnten in unserer Firma bereits mehrere Auszubildende die Gesellenprüfung als **Leistungsbester** abschließen.

**Installateur und Heizungsbauer**

Gas- und Wasserbereich  Zentralheizungs- und Lüftungsbereich  Klempner 

Abbildung 3-49: Ausbildungsmöglichkeiten bei der bad & heizung kreuz GmbH

Die *Internetpräsentation* ist nur eine von mehreren Maßnahmen des Unternehmens, um junge Menschen für eine Ausbildung im SHK-Handwerk zu interessieren. Um geeignete, interessierte und engagierte Auszubildende zu gewinnen informiert das Unternehmen die Bewerber umfassend und praxisnahe. Dies und die mit dem *Ausbildungspreis des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) 2002* ausgezeichnete Ausbildungspraxis trägt dazu bei, dass die Auszubildenden der bad & heizung kreuz GmbH überdurchschnittliche Ergebnisse bei Gesellenprüfungen erzielen. Bemerkenswert ist, dass dies sowohl für leistungsstarke als auch für lernschwache Auszubildende zutrifft.

**Gas- und Wasserinstallateur**

**Einsteigen und aufsteigen:**

- ▶ modernste Technik
- ▶ aktiver Umweltschutz
- ▶ krisensichere Zukunft
- ▶ kreative Selbstständigkeit

- Das gibt´s zu tun
- So sieht die Ausbildung aus
- Das muß Du mitbringen
- Und so geht´s nach der Lehre weiter
- Jede Menge Aufstiegschancen

Decorative icons: a wrench and a faucet.

Abbildung 3-50: Informationen zur Ausbildung „Gas- und Wasserinstallateur“ auf der Homepage der bad & heizung Kreuz GmbH – Übersicht

GWISTALEURHANDER

**Gas- und Wasserinstallateur**

**So sieht die Ausbildung aus**

So sieht die Ausbildung aus

Dreieinhalb Jahre dauert die Ausbildung, die Dich fit für die Zukunft macht. Gefragt sind umweltschonende Bäder, Gas- und Wasserinstallationen. Deshalb stehen neben dem Umweltschutz und dem rationellen Einsatz von Energie folgende Punkte auf dem Ausbildungsplan:

- Lesen, Anwenden und Erstellen von technischen Unterlagen
- Manuelles und maschiennes Umformen von Rohren, Profilen aus Metall und Kunststoff
- Anfertigen und Montieren von Rohrleitungen für Ver- und Entsorgungseinrichtungen
- Montieren von Meß-, Steuer-, Regel- und Sicherheitseinrichtungen
- Installieren von Gasversorgungsanlagen, sanitären Einrichtungen, Wasser- und Abwasseranlagen





Abbildung 3-52: Informationen zur Ausbildung „Gas- und Wasserinstallateur“ auf der Homepage der bad & heizung Kreuz GmbH – Ausbildungsplan

## Gas- und Wasserinstallateur

### Das bringst du mit

#### Dafür solltest Du Talent haben:

Gas- und Wasserinstallationen erfordern ein vielseitiges Wissen und Können. Man muß später Bescheid wissen über hygienische, physikalische und chemische Anforderungen bei der Gas-, Wasser- und Abwasserinstallation, über Korrosions-, Wärme- und Schallschutz.



Eine Portion Kreativität für das Planen und Einrichten moderner Bäder mit den dazugehörigen Warmwassergeräten und Armaturen sollte man haben.

#### Daran solltest du Spaß haben:

Technik und Ästhetik kommen beim Gas- und Wasserinstallateur zusammen. Deshalb sollte man technisches Verständnis und ein gewisses Fingerspitzengefühl für Formen und Farben mitbringen. Präzision im Umgang mit modernsten und hochsensiblen, technischen Anlagen wird später gefragt sein. Von Eintönigkeit ist dabei keine Spur: Jede Teamarbeit ist individuell auf die jeweilige Aufgaben- und Problemstellung zugeschnitten.



Abbildung 3-53: Informationen zur Ausbildung „Gas- und Wasserinstallateur“ auf der  
Homepage der bad & heizung Kreuz GmbH – Anforderungen

**Gas- und Wasserinstallateur** 

**Und so geht's weiter**

 **Und so geht's weiter**

Natürlich willst Du all diese Anlagen später auch selbst in Betrieb nehmen, prüfen und instand halten. Von der praktischen Badeinrichtung, die auf kleinstem Raum alle Funktionen integriert, bis hin zum Luxusbad: Du wirst der Fachmann sein. Dazu gehören auch die individuelle Planung der Einrichtungen und die Beratung der Kunden. Denn Kundendienst und Service werden auch hier immer wichtiger. Du sicherst mit deiner Arbeit die hygienische Trinkwasserversorgung, die umweltgerechte Entsorgung von Abwässern und die energiesparende Gasversorgung.



**Mit einem Wort:**

**Deine Arbeit ist unverzichtbar!**

 **Jede Menge Chancen**

Nach der Ausbildung steigst Du als Geselle voll ein: mit guter Bezahlung und selbständigem Arbeiten. Und wer zum Beispiel die Meisterprüfung ablegt, der kann auch sein eigener Chef im eigenen Betrieb werden.

Also: Jede Menge Chancen.  
Interessierte sollten sich sofort per Telefon bei uns melden.



Abbildung 3-54: Informationen zur Ausbildung „Gas- und Wasserinstallateur“ auf der Homepage der bad & heizung kreuz GmbH – Chancen danach

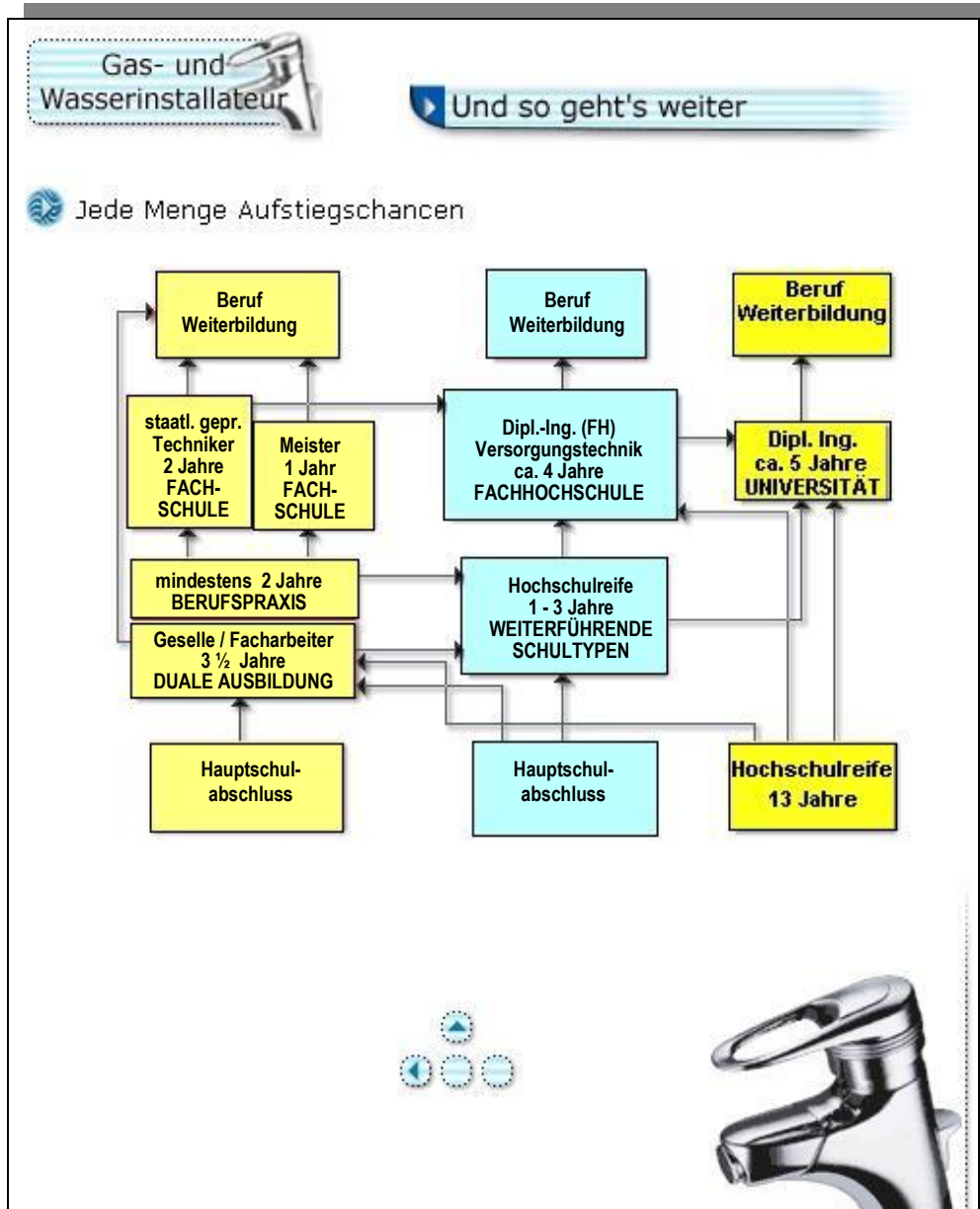


Abbildung 3-55: Informationen zur Ausbildung „Gas- und Wasserinstallateur“ auf der Homepage der bad & heizung Kreuz GmbH – Aufstiegschancen

Wesentliche *Kennzeichen des Aus- und Weiterbildungskonzeptes* der Firma Kreuz sind:

- es orientiert sich gleichermaßen an lernschwachen und leistungsstarken Auszubildenden / Beschäftigten,
- der Geschäftsführer und die Führungskräfte engagieren sich überdurchschnittlich in der Ausbildung,
- die Auszubildende erwerben sowohl fachliche Zusatzqualifikationen (z. B. im Bereich regenerative Energien) als auch verhaltensorientierte Zusatzqualifikationen (z. B. im Bereich Kundendienst),
- Auszubildenden wird frühzeitig Verantwortung übertragen,
- die Auszubildenden sind voll in den Prozess der ständigen Verbesserung mit einbezogen (werden beispielsweise bei Problemen nach ihren Lösungsvorschlägen gefragt),
- das Unternehmen fordert und fördert eine regelmäßige Weiterbildung,
- die Weiterbildung umfasst sowohl interne als auch externe Qualifizierungsmaßnahmen,
- bei Neueinstellungen vereinbart Herr Kreuz seit kurzem mit jedem neuen Mitarbeiter explizit die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterbildung und konkrete Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Ausbildung zur Fachkraft „Solartechnik“, Ausbildung zur Fachkraft „Elektrotechnik“ sowie Fortbildung zum „Kundendiensttechniker“), die in der Folgezeit zu absolvieren sind,
- erfolgreich abgeschlossene Weiterbildungsmaßnahmen werden auf den Visitenkarten der Mitarbeiter eingetragen,
- von den Mitarbeitern wird nicht nur die Bereitschaft zur Weiterbildung erwartet, sondern auch eine Beteiligung am Aufwand (i. d. R. wird 50 % der Ausbildungszeit als „Urlaub“ gebucht). Bei längeren und sehr kostenintensiven Ausbildungsmaßnahmen zahlt das Unternehmen die Ausbildungskosten als „Mitarbeiterdarlehen“, das dem Beschäftigten, wenn er weiterhin im Unternehmen bleibt, sukzessive – nach einem vereinbarten Zeitplan – erlassen wird (kündigt er früher, muss er das Restdarlehen zurückzahlen).

## Fazit

Die bad & heizung Kreuz GmbH ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie auch kleine Handwerksbetriebe mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen proaktiv umgehen und dadurch ihr Unternehmen zukunftsorientiert ausrichten können. Das in der Praxis bewährte Kommunikations-, Austausch- und Unterstützungsnetzwerk in Form eines eigenständigen (Gemeinschafts-)Unternehmens, das voll durch die Mitgliedsbetriebe bestimmt wird, lässt sich auch auf andere Branchen übertragen. Die Praxis zeigt, dass ein solches Netzwerk ausschließlich den Interessen der beteiligten Unternehmen und damit nicht eines Dritten (z. B. eines Beraters oder einer Organisation) dienen muss.

Innovativ handelt das Unternehmen auch bei anderen Gestaltungsmaßnahmen. Auf der Homepage finden sich beispielsweise Referenzen in Form von Audio-Interviews mit Kunden (bereitgestellt als MP3-Dateien). Die neben dem Netzwerk „bad & heizung concept AG“ skizzierten Gestaltungsstrategien und -maßnahmen klare Positionierung am Markt, partizipative Unternehmensführung sowie innovative Ideen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung sollten anderen Kleinbetrieben ebenfalls als Anstoß und Orientierungshilfe für eigene innovative Gestaltungsstrategien und -maßnahmen dienen.



## 4 Erfolgreiche innovative Veränderungsstrategien in Handwerksbetrieben – Fazit aus den Beispielen guter Praxis

*Achim Schulte*

Eine prospektive Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung ist bis heute in der Mehrheit der Handwerksbetriebe nur sehr bedingt vorhanden. Der Arbeitsgestaltung wird insgesamt nur eine geringe Bedeutung beigemessen. Dies muss sich ändern, wenn Handwerksbetriebe Entwicklungen erfolgreich bewältigen wollen wie die zu erwartende Verschiebung der Altersstruktur der Belegschaften (Zunahme des Anteils älterer Mitarbeiter), die Zunahme des Anteils ausländischer Mitarbeiter, die Notwendigkeit zur Rekrutierung und Eingliederung von Arbeitslosen und Langzeitarbeitslosen, die Zunahme des Frauenanteils, die abnehmende Attraktivität von Handwerkstätigkeiten und den u. a. daraus resultierenden Nachwuchs- und Fachkräftemangel, die steigenden Kundenforderungen (insbesondere höhere Erwartungen an die Service- und Beratungsqualität), die zunehmende Nutzung moderner I&K-Technologien, kürzere Produktlebenszyklen, die Zunahme des Qualifizierungsbedarfs, die steigenden Ansprüche der Beschäftigten an die Arbeitsbedingungen, die zunehmenden gewerkeübergreifenden Kooperationserfordernisse und vieles mehr. D. h., auch in Handwerksbetrieben ist ein proaktives Gestaltungshandeln in Form einer innovativen Arbeitsgestaltung erforderlich.

Für kleine, handwerkliche Unternehmen ist dies eine schwierige Aufgabe. Im Gegensatz zu größeren Unternehmen verfügen sie über kein Fachpersonal mit dem entsprechenden Fachwissen und der erforderlichen methodischen Kompetenz. Gestalterische Initiativen hängen primär von den Unternehmern selbst ab. Dass eine innovative Arbeitsgestaltung dennoch auch in Handwerksbetrieben möglich ist und erfolgreich sein kann, zeigen die skizzierten Beispiele guter Praxis.

### Innovationsauslöser

Die im Rahmen dieses vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Vorhabens aufgenommenen und hier als models-of-good-practice dargestellten innovativen Gestaltungsmaßnahmen stellten zu einem Teil direkte Reaktionen auf neue Marktanforderungen bzw. proaktive Maßnahmen zur Nutzung neuer Marktchancen dar. Häufig führten aber auch andere Auslöser, zum Teil verbunden mit einem Zwang zum Umdenken und zum Anstoßen eines Lernprozesses, zu den für – meist kleine und kleinste – Handwerksbetriebe innovativen Gestaltungsansätzen, z. B.:

- Arbeitskräfteprobleme (Qualifikationserfordernisse, Mitarbeiterbindung, Fachkräfte- und Nachwuchsgewinnung),
- Know-how-Sicherung (spezielles Produkt-, Fertigungs- und Marktwissen einzelner Mitarbeiter),
- individueller Leidensdruck der Unternehmerpersonen (psychische Belastung durch hohe Risiken und zeitliche Überlastung),
- Zwang zur Produktivitätssteigerung bzw. Senkung der Prozesskosten (Wettbewerbs- und Kostendruck),
- Finanzierungsprobleme (erforderliche Investitionen in Standorte, Gebäude, Maschinen und Anlagen),
- soziale Verantwortung gegenüber den – durchgängig persönlich bekannten – Mitarbeitern (Arbeitsplatzsicherung, Vermeiden bzw. Reduzierung von Belastungen, Schutz vor Unfällen und Erkrankungen),
- Überlegungen zur mittel- bis langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz.

Auffallend ist, dass sich unter den Unternehmen mit innovativer Arbeitsgestaltung ein großer Teil „neuer“ Unternehmen findet, d. h. neu gegründete bzw. übernommene Betriebe, die von den Unternehmern als Promotoren der Innovation mit der expliziten Vorstellung übernommen wurden, „etwas anderes bzw. es anders zu machen als die anderen“. Deutlich zeigt sich, von welcher enormen Bedeutung in kleinen und kleinsten Betrieben Visionen und der Gestaltungswille der Unternehmer sind.

### Innovationsprozess

Nur zum Teil basieren die Arbeitsgestaltungsmaßnahmen auf einem umfassenden strategischen Unternehmenskonzept mit schriftlich fixierten Unternehmenszielen, die auch an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Andere haben durchaus auch solche weitgehenden Vorstellungen, wo die „Reise hingehen soll“, allerdings eher implizit und nicht schriftlich als Unternehmensleitbild oder -ziele festgehalten. Die Praxisbeispiele zeigen, dass klare und möglichst mit akzeptierten Partnern ausdiskutierte Vorstellungen über die Ziele sowie das Kommunizieren der Ziele im Betrieb von entscheidender Bedeutung für die Effizienz der Innovationsprozesse sind.

Weiterhin haben die hier als Beispiele guter Praxis innovativer Arbeitsgestaltung dargestellten Unternehmen häufig gemein, dass die Unternehmer in betriebsübergreifende Zusammenhänge eingebunden sind, sich über den Betrieb hinaus enga-

gieren (z. B. im Ehrenamt in der Handwerksorganisation), in überregionalen – sowohl gewerbespezifischen als themenspezifischen (etwa Arbeits- oder Umweltschutz) – Erfahrungsaustausch- bzw. Arbeitskreisen mitwirken, Sachverständigenstatus innehaben oder in der Kommunalpolitik aktiv sind – kurzum „über-den-Tellerrand-Gucker“ sind und den Erfahrungsaustausch pflegen.

In vielen der Beispiele sind arbeitsgestalterische Innovationen nicht nur auf einem, sondern auch mehreren Handlungsfeldern zu beobachten. Das spricht für eine gewisse Eigendynamik solcher Innovationsprozesse oder auch für umfassende gestalterische Konzepte der Unternehmer.

Auch war bei einigen Fällen ein ausgeprägtes Human-Ressource-Denken ein entscheidender Motor der Innovation: Diese Betriebe haben ein stark mitarbeiterorientiertes Managementkonzept. Aufgaben des Humanresource-Managements gelten als zentrale Arbeitsfelder der Unternehmensführung, wobei sich einige Betriebe durchaus erst im Laufe des Innovationsprozesses dazu entwickelt haben. In allen diesen Unternehmen spielt die sorgfältige Auswahl, Ausbildung und Bindung von Mitarbeitern eine große Rolle.

Auffallend wenig Unternehmen haben für den gesamten Innovationsprozess externe Beratung in Anspruch genommen, schon gar nicht war diese Auslöser der Innovationen – ein Aspekt, der der Betriebsberatung im Handwerk durchaus zu denken geben sollte. Beratung wurde eher gezielt/punktuell in Anspruch genommen. Auch haben viele der Innovationen/Innovatoren stark autodidaktischen Charakter. Eine größere Rolle als externe Berater kommt dem Gedanken-/Erfahrungsaustausch in einem festen Arbeits- bzw. Kollegenkreis zu.

## Innovationserfolge

Die hier dargestellten Beispiele guter Praxis sind der Projektintention entsprechend und damit auswahlbedingt alles „Erfolgsstorys“. Gleichwohl gab es auch Rückschläge bzw. Irrwege. Die häufigsten Fälle waren: Fehlinvestitionen, unzureichende Information bzw. zu späte Einbeziehung der Mitarbeiter, Enttäuschungen durch das „Nichtmitziehen“ einzelner Mitarbeiter, aber auch die Überforderung bzw. Überschätzung von Mitarbeitern. Zum Teil führte dies auch dazu, dass solche Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wollten oder mussten.

Bei allen betrachteten Fallbeispielen war die Innovation unmittelbar oder zumindest mittelbar mit einem wirtschaftlichen Erfolg verbunden und leistete damit einen zum Teil beträchtlichen Beitrag zur mittel- bis langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens. Wobei hier nicht nur eine Verbesserung wirtschaftlicher Größen

und Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Rendite etc. als Erfolg bewertet werden darf, sondern auch das Nichteintreten von Negativentwicklungen (Preisverfall, Umsatzrückgang, Gewinnschmälerung, vermehrte Finanzierungsschwierigkeiten, etc.). Auch Dinge wie Festigung oder Ausbau der Marktposition, Herauslösen aus der unmittelbaren Vergleichbarkeit mit Wettbewerbern, geringeres Maß an Austauschbarkeit der Produkte, Steigerung des Bekanntheitsgrades über das lokale oder regionale Umfeld hinaus, Imageverbesserung, mehr „Unternehmensstandbeine“, höhere wirtschaftliche Stabilität bei Veränderungen einzelner Einflussgrößen (allgemeine Wirtschaftlage bzw. Branchenkonjunktur, Veränderungen am Standort, Trends) etc. sind als wirtschaftlicher Erfolg zu betrachten.

Neben mittel- oder gar unmittelbaren wirtschaftlichen Erfolgen stellten sich weitere positive Effekte ein, wie z. B.:

- Verbesserung des Betriebsklimas,
- hohe Mitarbeiterbindung, geringere Fluktuation,
- erweiterter Horizont sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter,
- weniger Probleme bei der Rekrutierung von qualifiziertem Fachkräften und Ausbildungsnachwuchs,
- Know-how-Steigerung sowie höhere Sicherheit vor Know-how-Verlust,
- mehr Unabhängigkeit des Unternehmens von der Person des Unternehmers und dessen privaten, familiären und gesundheitlichen Situation.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die hier dargestellten models-of-good-practice durch ihre – obwohl sehr unterschiedlichen – Innovationsansätze in der Arbeitsgestaltung durchgängig ihre gesamte „Unternehmensqualität“ verbessern konnten.

## Schlussfolgerung

Die Fallbeispiele haben gezeigt, dass sich kleine und kleinste Unternehmen nicht leicht tun, ihre zum Teil seit Jahrzehnten bestehenden, angestammten Denk- und Handlungsweisen in Frage zu stellen und – für sie! – neue Wege zu gehen. Meist verlangt es konkreter innerbetrieblicher bzw. personenbedingter Auslöser (erkannte Chancen oder Druck von innen oder außen).

Die hier dargestellten erfolgreichen Fallbeispiele leisten sicherlich einen Beitrag zur Sensibilisierung. Sollen innovative Ansätze in der Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen in größerem Maße als bisher in kleine und kleinst Hand-

werksbetriebe transferiert werden, sind jedoch Hilfen zur Selbsthilfe auf mehreren Ebenen erforderlich. Zum Beispiel in Form von Leitfäden, wie etwa der ebenfalls im Rahmen dieses vom BMBF geförderten Projektes „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“<sup>1</sup> erstellte Leitfaden zur Vorgehensweise innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerksbetrieb<sup>2</sup> oder die von den Fachverbänden erarbeiteten, auf der ISO 9001 basierenden Leitfäden für das Qualitätsmanagement (häufig mit Integration von Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz). Insbesondere den Beratern der Handwerksorganisationen kommt hier eine bedeutende Multiplikatorenrolle zu. Entsprechend sollten die vom Deutschen Handwerkskammertag (DHKT) jährlich angebotenen Qualifikationsmaßnahmen für die Betriebsberater vermehrt auch auf innovative Ansätze und Strategien in der Arbeitsgestaltung zielen.

Bei allen Transfer- und Sensibilisierungsbeiträgen, die aus Forschungsprojekten heraus erfolgte Publikationen – sei es in Buchform, in Fachzeitschriften oder sie es über das Internet – leisten können, sind die zentralen Erfolgsbedingungen in Klein- und Kleinstbetrieben das grundsätzliche Wollen des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie und – das hat sich auch bei den hier dargestellten Beispielen guter Praxis durchgängig gezeigt – ein frühzeitiger und weitgehender Einbezug der Mitarbeiter bei Planung und Umsetzung der Innovation.

---

<sup>1</sup> Förderkennzeichen 01HV0013

<sup>2</sup> Baumann, M.; Schulte, A.: Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Leitfaden zur Vorgehensweise im Handwerksunternehmen. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 2002



## Literatur

- Baumann, M.; Schulte, A.:  
Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Leitfaden zur Vorgehensweise für  
Handwerksunternehmen. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 2002
- Hantsch, G.:  
Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 1999
- Mendius, H. G.; Schütt, P.:  
Expertenbefragung im Handwerk. Handwerk vor großen Herausforderungen:  
Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente  
zur Bewältigung der demographischen Herausforderung, November 2002,  
[www.isf-muenchen.de/iah/iah\\_index.htm](http://www.isf-muenchen.de/iah/iah_index.htm)
- Ritter, A.:  
Praxisbeispiele für einen integrierten Arbeitsschutz in kleinen und mittleren Un-  
ternehmen In: Der Umweltschutz-Berater – Umweltrecht, Umwelttechnik,  
Umweltmanagement, Köln, 68. Erg.-Lfg. Feb. 2001, Kap. 7.3.3, S. 1 - 31
- Ritter, A., Schulte, A.:  
Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Herausforderungen und Lösungs-  
ansätze aus der Sicht betrieblicher / betriebsnaher Experten. In: Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeitswissenschaft im Zeichen gesellschaftlicher  
Vielfalt. GfA-Press Dortmund 2002, S. 119 – 122
- Schulte, A., Baumann, M., Ritter, A.:  
Beispiele innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk. In: Gesellschaft für Ar-  
beitswissenschaft (Hrsg.): Arbeitswissenschaft im Zeichen gesellschaftlicher  
Vielfalt. GfA-Press Dortmund 2002, S. 139 – 141
- Wehrhahn, B.; Holzbach, W.; Heinen, E.:  
Flexible Arbeitszeitgestaltung. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 2001
- Weimer, S.; Schütt, P.; Mendius, H. G.:  
Strukturwandel und innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk vor dem Hin-  
tergrund des demographischen Umbruchs, München 2002, [www.isf-  
muenchen.de/iah/iah\\_index.htm](http://www.isf-muenchen.de/iah/iah_index.htm)
- Zentralverband des Deutschen Handwerks – ZDH (Hrsg.):  
Neue Märkte – Neue Chancen. Verlag Zentralverband des Deutschen Hand-  
werks (ZDH). Berlin 2003