




Das Projekt „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

## Ergebnisorientierte Entlohnung bei Firma MKW Kunststofftechnik GmbH

Firma	MKW Kunststofftechnik GmbH		
Ansprechpartner	Ing. Hannes Danner		
Standort	Jutogasse 3, 4675 Weibern		
Branche/n	Kunststoff		
Email / Internet	<a href="mailto:office@mkw.at">office@mkw.at</a> / <a href="http://www.mkw.at">www.mkw.at</a>	Mitarbeiteranzahl	114
Telefon-Nr.	+43-7732-3711-0	Fax-Nr.	+43-7732-3711-35
PE-Instrument:	Mitarbeiterbeteiligung durch ergebnisorientierte Entlohnung (EOE)		

### 1. KURZBESCHREIBUNG

Bei unserer Mitarbeiterbeteiligung handelt es sich um die ERGEBNISORIENTIERTE ENTLOHNUNG EOE – eine Erfolgsbeteiligung. Das gesamte Unternehmen ist aufgeteilt in Teams und jedes Team ist ein "kleines Unternehmen" im Unternehmen. Jedes Team ist für das eigene vom Team beeinflussbare Teamergebnis selbst verantwortlich und an diesem beeinflusst positiven und negativen Teamergebnis beteiligt. Der Ergebnis-Verteilungsschlüssel zwischen den Teams und dem Unternehmen ist mit den Teams vereinbart.

Generelle Informationen zu diesem PE-Instrument finden Sie unter: [Mitarbeiterbeteiligung durch erfolgsorientierte Entlohnung \(EOE\)](#)

### 2. BESCHREIBUNG UND VORGEHENSWEISE

#### Beschreibung der EOE:

Die grundlegenden Säulen unserer Mitarbeiterbeteiligung EOE sind: eine durchgehende Teamorganisation (im Sinne gemeinsamer Verantwortungsprozesse), Klarheit, Eigenverantwortung und menschliche Wertschätzung. Daraus ergeben sich weiters:

- Kundenorientierung (extern und intern)
- Selbstorganisation der Mitarbeiter/innen im klar definierten Rahmen (dabei ist für jeden Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin die bewusste und begrenzende Leitplanke das Triangel: Termintreue, Qualität und Kostenrahmen).
- gegenseitiges Vertrauen
- ein gemeinsames Regelwerk
- Klarheit in der Verantwortung und in der Zusammenarbeit
- Ergebnisverantwortung
- klare Vorgabezeiten
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit, was das Zahlenwerk (Ergebnisauswertung) der Teams angeht, und
- regelmäßige Teamsprecher-Meetings.

Abrechnungstechnisch kauft der Verkauf bei unserer Fertigung zu. Ein vom Verkauf genutzter Rahmen für die Preisgestaltung beim Kunden, wirkt sich somit unmittelbar auf den Deckungsbeitrag, das Ergebnis der Verkaufsteams und nicht auf die Ergebnisse der Fertigungsteams aus. Das klare Einbringen der Aufträge in die Fertigungsteams ist somit zu einer zentralen Herausforderung geworden.

Zurzeit haben wir 11 Teams. Das Kleinste hat zwei und das Größte 39 Teammitglieder. Jedes davon ist, aus Identifikationsgründen, auch örtlich beisammen, hat sein gemeinsames Büro, einen eigenen Hallenbereich, eine eigene Heimat. Die Teams agieren teilautonom im klar definierten Rahmen, haben jeweils eine/n gewählte/n Teamsprecher/in (mit einer klar definierten Zusatzverantwortung) und sind an dem von ihnen beeinflussten Teamergebnis direkt beteiligt. Die Ergebnisauswertung mit den Teams und die Ergebnisauszahlung erfolgen monatlich – regelmäßig. Dadurch bleibt der kausale Zusammenhang zwischen der Leistung der Teams und dem Teamergebnis voll erhalten.

Nach der Ergebnisauswertung (Ergebnisbesprechung und planende Simulationen) zwischen unserem Rechnungswesenteam und jedem anderen Team, präsentieren die Teams ihre Ergebnisse regelmäßig der Geschäftsführung. Unmittelbar, direkt nachvollziehbar und lösungsorientiert ist somit das "unternehmerische Lernen" der Teams. Die Aufteilung des Teamergebnisses zwischen den Teams und dem Unternehmen ist klar geregelt. Die Aufteilung des gemeinsamen Teamergebnisses im Team wird durch das Team geregelt. In der Verantwortung der Teams sind heute: die Leistungsverantwortung, die Kostenverantwortung, die Selbstorganisationsverantwortung, die Personalverantwortung und die Ergebnisverantwortung.

Klare Vorgaben der Geschäftsführung und gemeinsam vereinbarte Regelungen in den Teams und zwischen den Teams sind Grundvoraussetzung für das nachhaltige Funktionieren und die Nachvollziehbarkeit unserer EOE. Die "Leistung und Verantwortung" eines jedes Teams und die Zusammenarbeitsregeln (ehemalige Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen) zwischen den Teams sind klar definiert. Das heißt, eine Zusammenarbeitsregel darf, da gemeinsam vereinbart, von einem Team nicht einseitig abgeändert werden. Diese Vereinbarungen haben solange Gültigkeit, bis sie wieder neu ausverhandelt und gemeinsam vereinbart werden. Dadurch sind wir heute zu einem "regelgesteuerten" Unternehmen geworden. Auf Grund unserer früheren hierarchischen Struktur war die "Macht" im Wesentlichen auf drei Personen beschränkt. Wir waren somit ein klassisches "einflussgesteuertes" Unternehmen, bei dem die das Sagen hatten die die meiste Macht hatten oder/und am lautesten schrien. Viele, in jedem Mitarbeiter bzw. in jeder Mitarbeiterin schlummernden Potentiale konnten dadurch nicht genutzt werden.

#### **Einführung der EOE:**

Den Prozess der Einführung unserer heutigen ergebnisorientierten Entlohnung EOE starteten wir 2002 mit einem gemeinsamen 2,5-tägigen Orientierungsworkshop in Göstling, in Niederösterreich. Dieser gemeinsame Workshop mit unserem externen Berater diente der Geschäftsführung als Entscheidungsgrundlage für die heutige EOE. Auch erarbeiteten wir bei diesem Workshop den Fahrplan für die folgende Einführung der EOE und die damit verfolgten Ziele (unterteilt in personenbezogene und unternehmensbezogene Ziele mit den erforderlichen Werkzeugen dazu) für unser Unternehmen. Weiters war uns klar, die geplante Mitarbeiterbeteiligung EOE, kann bei uns nur das logische Ergebnis eines vorher intensiven Organisations- und Personalentwicklungsprozesses sein.

Ein erstes gemeinsames Teamseminar für das Projektteam (dieses hatte in der Folge die Umsetzungsverantwortung) folgte. Dabei entstand auch der EOE – Projektname: „**MKW ZUKUNFT**“. Ein Erstes bis heute vitales Identifikationsmerkmal war geschaffen. Damit war auch klar, dass es mit diesem Projekt nicht um die Realisierung der Idee eines externen Beraters ging sondern um die gemeinsame Gestaltung unserer Zukunft. Es folgten zwei Jahre intensive und für alle Beteiligten herausfordernde "Wandlungsphase".

Nach einer gezielten Infoveranstaltung für alle Mitarbeiter/innen starteten wir gemeinsam den Veränderungsprozess. Das bedeutete, die Mitarbeiter/innen waren nun eingeladen bzw. aufgefordert, aktiv an der Entstehung der EOE mitzuwirken. Nach der Teambildung (die nicht leicht war, da jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter in nur einem Team Kostenstellen mäßig beheimatet sein darf) auf Grundlage des Konzeptes wurden mit jedem Team deren "Leistungen und Verantwortungen" und die dafür erforderlichen "Regeln der Zusammenarbeit" (internes Kunden- Lieferanten-Verhalten) erarbeitet bzw. vereinbart. Ziele dabei waren: das Beseitigen bestehender Nebelbereiche (und damit der Gründe für immer wieder kommende Ausreden der Mitarbeiter/innen) was die zukünftige Verantwortung und Zusammenarbeit der Teams angeht und damit auch das gleichzeitige Schaffen klarer Rahmenbedingungen für eine 100%ige Verantwortungsübernahme durch die Teams.

Erste ablauforganisatorische Verbesserungen wurden realisiert. Die „Leistungen und Verantwortungen“ der Teams nicht personenbezogen, sondern teambezogen - da ab nun gemeinsame Teamverantwortung - zu erstellen, fordert uns alle sehr. Dieser Zugang einer gemeinsamen Verantwortung (in Sinne eines Prozesses) war neu und schwer vorstellbar. Begleitende Workshops für Eigenverantwortung und soziale Kompetenz wurden durchgeführt. Es folgten der Aufbau der erforderlichen Kostenrechnung und eine entsprechende Übergangszeit (Probezeit) bis zum Echtbetrieb.

Im Geschäftsjahr 2004/2005 gingen wir dann in Echtbetrieb. Das bedeutete, die Ergebnisauswertungen waren ab nun für die Teams auszahlungswirksam. Jedes Team (Teammitglied) kann seit diesem Zeitpunkt je nach Beeinflussungsmöglichkeit und Beeinflussung durch die Teammitglieder den Grundlohn bzw. das Grundeinkommen positiv variabel beeinflussen. Die Teams haben mittlerweile gelernt auch mit etwaigen negativen Ergebnissen umzugehen. Diese werden selbstverständlich in die nächste Abrechnungsperiode vorgetragen und sind von den Teams aufzuholen.

Während dieser zwei Jahre wurden gemeinsam die wesentlichen, sachlich erforderlichen Grundvoraussetzungen für die EOE geschaffen.

Vom Aufbau der Teamorganisation, über das Erarbeiten der jeweiligen "Leistungen und Verantwortungen" und Zusammenarbeitsregeln der Teams bis hin zum Schaffen der erforderlichen Kostenrechnung. Da wir bis dahin ein eher „hierarchisch“ geführtes Unternehmen mit einer dazu passenden Unternehmenskultur waren, war der damit eingeleitete Prozess der Bewusstseinsbildung für die neue, partnerschaftliche Führungskultur eine für alle, enorme Herausforderung.

Viele Mitarbeiter/innen wollten ihren über viele Jahre gelebten und gepflegten „ausführenden“ Komfortradius nicht verlassen. Zu dem waren wir auch damals schon ein wirtschaftlich sehr gesundes Unternehmen. Also in der glücklichen Lage "nicht verändern" zu müssen. Diese gesunde Voraussetzung machte den eingeleiteten Veränderungsprozess nicht gerade leichter.

Durch die eingeleitete Veränderung der Führungskultur und durch Schlagworte wie: Eigenverantwortung und Selbstorganisation erlebten wir eine Zeit lang durchaus eine Führungsidentitätskrise. Vor allem auch auf der Ebene der Teamsprecher/innen (heute gibt es zwischen den Teams und der Geschäftsführung keine weitere Führungsebene oder Vorgesetzte mehr) herrschte immer wieder mangelnde Orientierung. Es galt die richtigen Personen für die Verantwortung als Teamsprecher/innen zu finden.

Damit einher ging herauszufinden wer für ein derart auf Partnerschaft und Kooperation angelegtes Organisationsmodell, wie die EOE es ist, die entsprechende Führungskompetenz hat bzw. erwerben kann. Um im Spiel der Polaritäten "UNSERES" zu finden, durchlebten wir eine Zeit geradezu „laisser-faire“-Führungsepoche. Wir dachten wir hätten in erster Linie einmal "lieb" zueinander zu sein. Zu dem konnten viele unserer Mitarbeiter/innen mit dem "Psycho-Schleiß", wie sie die Workshopinhalte zur Bewusstseinsbildung und zum Aufbau von sozialer Kompetenz teilweise nannten, wenig anfangen. In etwa eine Handvoll Mitarbeiter/innen hat während der Einführungsphase das Unternehmen verlassen. Nicht jeder Mitarbeiter wollte Eigenverantwortung und Klarheit. Zudem zeigten historisch gewachsene Machtherde ihre Widerstände.

Eine wahre Herausforderung an Führungsaufwand war und ist noch immer, das immer wiederholende Schaffen von Bewusstsein (der Sinn dahinter musste erklärt werden) bei den Mitarbeiter/innen und die immer wiederkehrende "Konfrontation" mit diesen, im Sinne des gemeinsamen partnerschaftlichen Tuns (die wollen die Geschäftsführung sehen und spüren) und der Lösungsorientierung. Die Teamsprecher/innen und auch die meisten Mitarbeiter/innen sind mittlerweile sehr klar in dem was sie zur Erfüllung ihrer Verantwortung brauchen, was die getroffenen Vereinbarungen angeht. Auch wir als Geschäftsführung bekommen das gestiegene Selbstvertrauen unserer Mitarbeiter/innen klar zu spüren. Auch wir werden bei Unklarheiten genau so lösungsorientiert konfrontiert wie deren Kollegen/innen. Das musst du aushalten lernen.

Heute hat unsere Unternehmenskultur, unsere EOE, durch die ausdauernde gemeinsame Entwicklungsarbeit eine eigendynamische Energie entwickelt, die in jeden Winkel unseres Unternehmens, MKW Kunststofftechnik, von allen nicht mehr wegzudenken bzw. zu Hause ist.

Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Einführung unserer EOE waren: die vertrauensvolle Beziehung Mitarbeiter/in / Geschäftsführung, konsequentes Handeln auf allen Ebenen, viel Geduld, das klare JA und die aktive Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die Geschäftsführung.

### **3. GRÜNDE FÜR DEN EINSATZ**

Die Situation damals war: wir waren wirtschaftlich sehr erfolgreich. Die hierarchische Struktur (vor allem auch im operativen Sagen und Entscheiden) lastete auf den Schultern von drei Personen. Diese Machtherde wurden immer mehr zu internen Brandherden. Der Horizont, die gesamte Last, Verantwortung und der Zeitdruck war auf diese drei Personen beschränkt. Ideen wurden kaum von unten nach oben transportiert. Zudem hatten wir eine sehr geringe Umsetzungsgeschwindigkeit. Das Bedürfnis nach Verantwortungsteilung war groß. Wir waren nicht in der Krise!

Der Generationswechsel, die Betriebsübergabe an uns zwei Söhne stand unmittelbar vor der Tür. Wir (mein Bruder Stefan und ich) als zukünftige Geschäftsführer und auch die Mitglieder des Projektteams wollten uns eine andere Unternehmenskultur schaffen. Unser Vater, damals noch Geschäftsführer, hörte unsere Anliegen und leitete den Veränderungsprozess aktiv unterstützend und mit allen Konsequenzen ein.

Die bestehende Struktur war nicht mehr markt- und zeitgerecht. Eigenverantwortung und Selbstorganisation im klar definierten Rahmen, Klarheit auf allen Ebenen, mehr menschliche Wertschätzung, Lösungsorientierung und Denken in Ergebnissen sollten unsere zukünftige Kultur prägen.

### **4. ZIELGRUPPE UND EINSATZERFAHRUNGEN**

#### **Zielgruppe:**

Alle Mitarbeiter/innen, vom Vertrieb über die Fertigung, den Werkzeugbau, die Logistik bis hin zu den Dienstleistern (Verwaltung, technische Abwicklung, usw.) sind ergebnisorientiert entlohnt.

## Einsatzerfahrungen:

Da wir nicht in der Krise waren dauerte es bei uns wahrscheinlich länger den Prozess konsequent voranzutreiben. Letztendlich entscheidend für das nachhaltige Gelingen des Vorhabens war das 100%ige Ja der Geschäftsführung für den eingeschlagenen Weg. Während der Einführung trafen wir uns regelmäßig als Projektteam zum Planen und Reflektieren der nächsten Schritte. Die Teambildung und das gemeinsame Schaffen des erforderlichen Sachrahmens, was die Klarheit in und zwischen den Teams angeht, gingen vorerst einmal recht zügig voran. Doch bald stellten sich die ersten Schwierigkeiten ein. Der erste Machtherd begann zu brennen. Bei der Teambildung war eine bis dahin leitende Mitarbeiterin nicht als Teamsprecherin gewählt worden. Es kam zu einer ersten Eskalation und Krisenintervention. Die Mitarbeiterin trennte sich schließlich vom Unternehmen. Mit zunehmendem Klarheitsdruck und der Entschlossenheit der Geschäftsführung begannen schließlich auch andere Machtherde widerständig aufzuflammen. Die Herausforderungen und der damit verbundene Führungsaufwand in dieser Zeit waren enorm.

Ein sozial fundierter und akzeptierter Mitarbeiter (ebenfalls ein Mitglied des Projektteams) wurde in der Folge als Firmenintercoach eingesetzt. Er sollte die Teams, was die Konfliktlösung und Erarbeitung gemeinsamer Vereinbarungen angeht, aktiv unterstützen. Das Fortschreiten des Veränderungsprozesses im geplanten Zeitrahmen wurde zäher. Was die sachlichen Voraussetzungen für das Funktionieren der geplanten EOE anging, hatten alle Teams schon viel erarbeitet und auch vereinbart, doch das "alte" Verhalten holte uns immer wieder ein. Zudem war mehr Eigenverantwortung ein definiertes Ziel! Doch wie sollte die zukünftige, Eigenverantwortung aktiv fördernde und unterstützende, Führungskultur dazu aussehen?

Von einer ehemals streng hierarchischen, manche sagen sogar autoritären Führungskultur schwappten wir für viele unserer Mitarbeiter/innen in einen nahezu „laissez-faire“-Führungsstil. Unsicherheiten, wie nun "richtig" geführt werden sollte und was nun Gültigkeit hätte, stellten sich ein. Sogar das Wort Führung wurde, ob seiner jetzigen und vor allem seiner zukünftigen Berechtigung im Unternehmen, in dieser Zeit schwer strapaziert. Bei vielen Mitarbeiter/innen war dieses Wort extrem negativ, im Sinne von Machtmissbrauch und auf bloße Befehlsausführung beschränkt sein, besetzt. Manche Mitarbeiter/innen erlebten den Prozess zu radikal, wieder anderen ging alles viel zu langsam und ein Rückfall in „alte Zeiten“ wurde befürchtet.

Es war schwer das am Papier Vereinbarte sozusagen auf den Boden zu bringen. In dieser Zeit waren wir als Geschäftsführung und als Projektteam, was unsere eigene Orientierung, Geduld, Ausdauer und Konsequenz angeht extrem gefordert. Hilfreich in dieser Phase waren uns: die Entschlossenheit unseres Vaters. Die immer wieder Orientierung und Nachjustierung durch unseren Berater. Das gute Einverständnis und die gleiche philosophische Denke zwischen unserem Berater und uns. Und schließlich unterstützten uns natürlich auch noch unsere konkreten Ziel- und Wertevorstellungen und das wirkliche Wollen einiger Schlüsselmitarbeiter/innen.

Auch wurde uns zunehmend klarer, dass unsere Teamsprecher/innen Schlüsselpersönlichkeiten und somit Führungspersönlichkeiten sind und dass wir nicht an jeder Teamsprecherposition die richtige Person dafür hatten. Viele waren und sind noch immer hervorragende Facharbeiter/innen, doch Führen mit der dazu nötigen sozialen Kompetenz, stellte für so manche eine Überforderung dar. Mindestens die Hälfte der Teamsprecher/innen sind heute andere Personen. Unterstützend für unsere Teamsprecher/innen, was Führungsklarheit und geforderte Führungswerkzeuge angeht, starteten wir schließlich auch noch eine mehrteilige, auf unsere Bedürfnisse abgestimmte Ausbildungsreihe: "Teamsprecher sein". Seit dem haben wir wieder Führungsklarheit.

Was uns auch sehr forderte, waren das Schaffen der für die EOE erforderlichen Kostenrechnung, das fehlende Kostenbewusstsein unserer Mitarbeiter/innen und der gezielte Umgang mit dem Zahlenwerk (Team G&V) durch unsere Mitarbeiter/innen. Auch hier erwies sich die zahlenmäßige Fitness (viele Teamsprecher/innen trauten sich nicht über diese Schwäche zu reden) der Teamsprecher/innen als wahrer Multiplikator für das Kostenbewusstsein im Team. Nach wie vor haben wir jedoch vereinzelt die Kritik, unser "Zahlensystem" sei zu detailliert und zu aufwendig.

Herausfordernd waren weiters: die Angst vor der entstehenden Transparenz, was z.B. das Offenlegen der Löhne und Gehälter im Team anging. Die Ängste etwas zu verlieren oder auf Grund entstehender Transparenz gar angefeindet zu werden.

Das "Nickertum!" von Mitarbeiter/innen oder Teamsprecher/innen die z.B. bei den regelmäßigen Teamsprechermeetings (die uns als Berichts- Maßnahmen- und Steuermeetings dienen) zu dem da Vereinbarten bejahend nickten, jedoch es dann nicht in die Realität umsetzten.

Weites, das Zutrauen in die Teamsprecher/innen und das damit verbundene Loslassen und saubere Übergeben der Verantwortung. Die Abgrenzung von uns als Geschäftsführung, wo wir uns bei Problemen noch "Lösungen bringend" einmischen sollten oder wo es eindeutig Verantwortung der Teams ist. Wir mussten Lernen, ein Team zu unterstützen (bei dem was in der Verantwortung der Teams ist) bedeutet nicht das Gleiche wie das Einbringen oder gar Vorgeben einer Lösung durch uns als Geschäftsführung.

Heute stimmt das gegenseitige Grundvertrauen, der offene und ehrliche Umgang miteinander und die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Regel- und Zahlenwerkes. Herausforderungen sind nach wie vor: Das Spannungsfeld „eigenes Teamergebnis- versus Gesamtergebnisdenken“ und –handeln sowie das laufende Schaffen von Bewusstsein für immer wieder anstehende Nachjustierungen, wenn sich vom Markt her etwas verändert und wir darauf organisatorisch reagieren müssen oder besser noch vorzeitig und eigenverantwortlich agiert werden sollte. Weiters, das aktive Unterstützen der Teams bei der gewünschten Entwicklung dieser Nachjustierungen.

Durch die geschaffene Klarheit auf allen Ebenen haben heute in unserer Organisation diejenigen Mitarbeiter/innen Probleme, die das System für sich ausnützen wollen. Die Teams wirken da gesund „sich selbst regulierend.“

Laufend wichtig sind heute: die monatliche Ergebnisdarstellung, da dadurch die Aktualität der Zahlen zur Leistungserbringung sichergestellt wird und die menschlich einfühlsame und fachlich fundierte Begleitung der Teams durch unser Rechnungswesenteam bei der Ergebnisdarstellung. Die Zahlen müssen 100% nachvollziehbar sein. Eine positive Spirale beginnt sich dadurch zu drehen. Unklarheiten wirken sich meist negativ auf die Teamergebnisse aus. Von sich aus, oder mit Unterstützung beginnen die Teams dann eigenverantwortlich diese Unklarheit zu bereinigen (somit sind kontinuierliche Verbesserungen im System inhärent) was sich in der Folge häufig wieder positiv auf die Teamergebnisse auswirkt. Zu dem arbeiten die Teams über eigene Teamziele und Zielvereinbarungen, deren Erfüllungsgrad laufend bewertet und visualisiert wird.

Heute wissen wir, der Rahmen für eine derartige Veränderung muss abgesteckt und klar sein. Es muss klare Regeln geben!

Was den externen Berater angeht so muss das persönliche Verhältnis und Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Berater stimmen – man muss zueinander passen. Man muss einen gemeinsamen Sinn sehen und der Externe muss in die zu bauende Kultur passen. Von Seiten des Beraters geht es in erster Linie nicht um das WAS, das muss man selber Finden und Entwickeln. Vielmehr geht es um die laufende Orientierung, mögliche Alternativen, um das WIE und geeignete Werkzeuge!

## 5. EINSATZERFOLGE

„MKW Zukunft“ ist heute ein Werkzeug für unsere tägliche partnerschaftliche Zusammenarbeit. Wir haben damit einen echten Kulturwandel vom ICH zum WIR geschafft. Der Kunde, egal ob extern oder intern (internes Kunden-Lieferanten-Verhältnis) steht heute mehr den je im Mittelpunkt unseres Tuns. Aus unseren ehemaligen Abteilungen wie: Werkzeugbau, Fertigung, Technische Büros, Vertrieb, Verwaltung usw. wurden innovative, flexible und schlagkräftige Teams.

Jedem Mitunternehmer / jeder Mitunternehmerin ist heute bewusst, was sein / ihr Beitrag zur Verbesserung des Team- und Unternehmenserfolges ist. Unsere Mitunternehmer/innen denken und handeln heute in Kosten und Ergebnissen. Durch das Erarbeiten der „Leistungen und Verantwortungen“ der Teams kennt jeder ganz genau seine Aufgaben und Verantwortungen. Durch die damit entstandene Klarheit in der Verantwortung und der Zusammenarbeit zwischen den Teams haben wir heute wesentlich weniger Reibungsverluste, unproduktive Zeiten und unnötige Kosten.

Wenn ein Team erfolgreich ist, spürt es jeder gleich im Folgemonat in seiner Brieftasche. Die Arbeitszufriedenheit, Arbeitsfreude, Sinn und Lebensqualität aller haben sich deutlich verbessert. Die Freiräume und freien Gestaltungsmöglichkeiten für den Einzelnen haben sich radikal verbessert, was von vielen Mitarbeiter/innen heute sehr geschätzt wird. Der Horizont der Mitunternehmer/innen ist viel weiter geworden. Früher kamen die Ideen, was die Produktentwicklung angeht von oben - jetzt kommen die Ideen von der Basis.

Wir haben heute eine transparente Kostenrechnung und damit ein effektives Instrument zur Unternehmenssteuerung. Durch die Ergebnisrechnung wissen wir, an welchem Rad wir drehen müssen. Unser klares Regelwerk sorgt für Ruhe und Stabilität im Unternehmen. Wir gehen heute viel offener mit einander um, Gerüchte haben kaum mehr eine Chance.

Die oben genannten Machtherde wurden ausnahmslos aufgelöst und die Eigenverantwortung der Mitunternehmer/innen hat sich wesentlich verbessert. Damit haben sich auch der Informationsaustausch und die Lösungsorientierung wesentlich verbessert. Unsere Gesprächs-, Konflikt- und Feedbackkultur hat sich um 180 Grad gedreht. Heute streiten wir auf der Sachebene und nicht mehr auf der persönlichen Ebene. Wir suchen keine Schuldigen mehr sondern betreiben Ursachenforschung.

Gesunde Personalveränderungen haben stattgefunden. War früher der Besuch einer Messe schon eine Besonderheit, so ist heute laufende Weiterbildung in den Teams selbstverständlich. Die Lehrlingsausbildung bekam einen ganz neuen Stellenwert. Auch treten wir als MKW heute viel selbstbewusster im Sinne „WIR sind MKW“ auf.

Für mich ist die persönliche, tägliche operative Belastung wesentlich weniger geworden. Früher habe ich reagiert, heute agiere ich. Auch hat sich die Umsetzungsgeschwindigkeit in der Entwicklung dramatisch verbessert. Heute dauert die Entwicklung eines Standard WC- Sitzes 12 Wochen. Früher war das ein Projekt für mindestens ein halbes Jahr.

Unsere EOE ist leicht multiplizierbar und daher Wachstum unterstützend. Die Teams erstellen heute ihren Investitionsplan selbst. Zudem sind wir als Arbeitgeber viel attraktiver geworden, da unsere Mitunternehmer/innen uns weiterempfehlen. Die meisten Mitunternehmer/innen finden es heute sehr interessant so zu arbeiten.

Die Fluktuation hat sich verringert. Früher sind die guten Mitarbeiter/innen gegangen und die „Blutzer“ sind geblieben. Auch die Krankenzustände sind damit noch weniger geworden.

Die Dienstleister – z.B. ehemals „Verwaltung“ oder der Vertrieb arbeiten heute, wenn Arbeit da ist. In der Fertigung haben wir andere Arbeitszeitmodelle. Wir arbeiten im 4- Schicht Betrieb und haben somit weniger Überstunden.

Das Bewusstsein und die Wertschätzung für einander, was z.B. den Vertrieb und die Fertigung angeht, sind heute ganz anders. Im Werkzeugbau wurden die Rahmenbedingungen für Wettbewerbsfähigkeit und vernünftige Ergebnisse geschaffen.

Die Produktivität wurde um mindestens 20% gesteigert. Wir haben nun eine sehr ausgewogene und gleichmäßige Entwicklung in allen "Bereichen" des Unternehmens. Was die Verbesserung des Betriebsergebnisses angeht, so wüsste ich nicht wie dies aussehen würde, wenn wir den Weg von „MKW Zukunft“ nicht gegangen wären!

Und nicht zuletzt haben wir eine Betriebsübergabe hervorragend gemeistert. Unser Vater ist heute in der Holding beratend tätig. Er ist für uns junge Geschäftsführer Begleiter, wachsamer Mahner und kritischer Hinterfrager. Zu ihm können wir fragen gehen und uns Bestätigung für unsere Vorhaben und unser Tun holen. Er ist uns Rückendeckung und Sicherheit.

Noch einige Worte an Unternehmer/innen die sich für ein solches System interessieren: da musst du von deinem Thron, von deinem Sessel herabsteigen. Es gelten für dich dieselben Regeln wie für jeden Anderen. Du bist absolutes Vorbild und hast keinen Sonderstatus mehr. Deine Mitunternehmer/innen werden immer stärker, das musst du aushalten lernen, laufend bekommst du den Spiegel vorgehalten. Das ist nicht immer angenehm! Wenn du nach wie vor auf deine Statussymbole wie z.B. den am nahe liegendsten Parkplatz gleich beim Firmeneingang beharrst oder wenn du Angst hast damit etwas hergeben zu müssen, so ist es besser du lässt so ein System bleiben.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1