

Weiterbildung lohnt sich

Hessische Unternehmen investieren erfolgreich in
das Wissen ihrer Beschäftigten – 11 Beispiele

INHALT

- 4 **Gasthaus „Zum Löwen“** – Weiterbildung à la carte
- 6 **Dr.-Ing. Meywald GmbH & Co. KG** – Aus eigenem Antrieb
- 8 **Engel AG** – Spielerisch gegen alle Regeln
- 10 **Kalinka Pflegedienst** – Umfassende Pflege für alle Fälle
- 12 **Druckerei Faubel & Co. Nachfolger GmbH** – Patente Mitarbeiter, patentierte Produkte
- 14 **Ille Papier-Service GmbH** – Ausbildung, die weiter führt
- 16 **Druckerei Vogt GmbH** – Vom Reiz der Wachstumsschmerzen
- 18 **Spedition KIRCHNER + Partner GmbH** – Klare Worte für spürbaren Erfolg
- 20 **Baudekoration Gustav Wille** – Dienen und Verdienen
- 22 **Lück Konzept + Technik GmbH** – Mittelstand lebt durch persönliche Nähe
- 24 **Kaufhaus M. Schneider** – Kunde vor Warenkunde



Kleine und mittelständische Unternehmen müssen stets flexibel auf steigende Marktanforderungen reagieren. Qualifizierte Mitarbeiter sind deshalb für ihren Geschäftserfolg unerlässlich.

Dr. Alois Rhiel
Hessischer Minister für Wirtschaft,
Verkehr und Landesentwicklung

In der heutigen Arbeitswelt sind qualifizierte Mitarbeiter/innen eine Voraussetzung für Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und sichere Arbeitsplätze. Neue Techniken und Verfahren wie auch die zunehmenden internationalen Verflechtungen stellen die Beschäftigten immer öfter vor neue Aufgaben. Hinzu kommt die demografische Entwicklung, die dazu führt, dass die Belegschaften künftig im Durchschnitt älter sein werden als heute.

Diese Entwicklungen stellen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor Herausforderungen, die nur gemeistert werden können, wenn die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen als Investition in die Zukunft begriffen wird und lebenslanges Lernen keine Leerformel bleibt. Die Erfahrungen mit KMU zeigen, dass die Bedeutung qualifizierter Mitarbeiter/innen für die Wettbewerbsfähigkeit in der Regel unbestritten ist. In der Praxis hemmen jedoch eine Reihe von Faktoren die Umsetzung dieser Erkenntnis. Für eine strategische Auseinandersetzung mit dem Thema mangelt es häufig an finanziellen und personellen Kapazitäten, passende Qualifikationsmaßnahmen für das jeweils konkrete betriebliche Problem fehlen oder sind nur schwer zu finden. Daneben werden durch die Freistellung von Mitarbeiter/innen, die Weiterbildungsmaßnahmen in der Regel mit sich bringen, die Betriebsabläufe häufig erheblich beeinträchtigt. Schließlich spielt auch das Kostenargument, insbesondere in konjunkturell schwierigen Zeiten, eine Rolle.

Das Land Hessen und der Europäische Sozialfonds (ESF) fördern deshalb Maßnahmen, die passgenaue und problemgerechte Qualifizierungsangebote schaffen und die Orientierung auf dem Weiterbildungsmarkt erleichtern. Alle diese Maßnahmen dienen letztendlich dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu verbessern und so eine Grundlage für die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen zu schaffen.

Nicht zuletzt die Erfahrungen aus diesen Projekten haben gezeigt, dass sich engagierte und tatkräftige KMU aus unterschiedlichsten Branchen den Herausforderungen des Strukturwandels und den damit verbundenen Anforderungen auf vielfältige Weise stellen. Häufig finden sie dabei durch unkonventionelle Maßnahmen passgenaue Lösungen für ihre betrieblichen Probleme.

Die vorliegende Broschüre will anhand einer kleinen Auswahl einen Querschnitt von Unternehmen und deren Aktivitäten vorstellen. Die Auswahl erstreckt sich über verschiedene Branchen und Regionen und steht stellvertretend für eine Vielzahl weiterer Unternehmen. Sie zeigt die unterschiedlichen Formen, mit denen KMU die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter/innen fördern und unterstützen können. Wir hoffen, dass diese Beispiele auch als Anregung und Motivation dienen können, sich trotz aller Hindernisse diesen Herausforderungen zu stellen und wünschen Ihnen eine anregende und interessante Lektüre.

Alois Rhiel

Weiterbildung à la carte

Thomas Löw – Chefkoch und Geschäftsführer des Gasthauses „Zum Löwen“

Seine Vorfahren waren Bauern, Bäcker, Brauer und Gastwirte. In der 7. Generation führt der 40-jährige Thomas Löw das Gasthaus „Zum Löwen“ in Brombachtal bei Bad König im Odenwald. Er ist ein Beispiel dafür, was es heißt, selbst einen solchen Kleinbetrieb unternehmerisch zu führen und kontinuierlich an Verbesserungen für Produkte, Service und Werbung zu arbeiten. Qualitätsmanagement, ja selbst Kostenkontrolle mit Blick auf Basel II sind ihm und seiner Ehefrau Sandra selbstverständlich – und eben auch Weiterbildung.

Thomas Löw hat eine Philosophie...

und in die werden alle, vom Koch bis zur Bedienung, einbezogen. „Wir haben uns unserer Heimatregion verschrieben: Aus der Region – für die Region. Hinter diesem Motto stehe ich mit Leib und Seele.“ Dieser Haltung liegt eine Erfahrung zu Grunde. „So richtig lieben gelernt habe ich den Odenwald während meiner Lehrzeit auf Sylt. Dort habe ich erlebt, wie die Insulaner ihre Landschaft hoch halten. Es ist ja wohl so, dass man erst weit weg von zu Hause die Augen für die eigene Heimat so richtig geöffnet bekommt.“ Dort hat er auch seine Frau Sandra kennen gelernt, eine Flensburgerin. Als Thomas Löw das bäuerliche Anwesen, das seit 1844 Gasthaus ist, 1996 übernahm, machte er zunächst aus der kleinen Küche und dem Kühlraum neben der Gaststube neue Gasträume und aus der Backstube und dem Saal im Erdgeschoss eine große helle Küche.

Aktiv nach außen und innen

Auf zwei Wegen brachte Thomas Löw neue Bewegung ins Geschäft. Zum einen trägt sein Engagement in dem von der regionalen Wirtschaftsförderung gestützten Marketingnetzwerk „Odenwald-Gasthaus“ Früchte. Zum anderen engagierte er einen Unternehmensberater, der ihn und seine Frau ein Jahr lang begleitete. „Das war für uns nicht einfach, weil wir uns all das neue unternehmerische Denken ja neben dem Tagesgeschäft aneignen mussten.“ Ehefrau Sandra lernte Qualitäts- und Kostenmanagement, er widmete sich neben der Küche und dem Marketing auch dem Personal: ein Koch, drei Spülhilfen, für die Bedienung zwei ständig beschäftigte Frauen aus dem Ort sowie wechselnde Aushilfs- und Saisonkräfte. Und: „Backen tut immer noch die Mutter.“

Von Lamm bis Lebkuchen

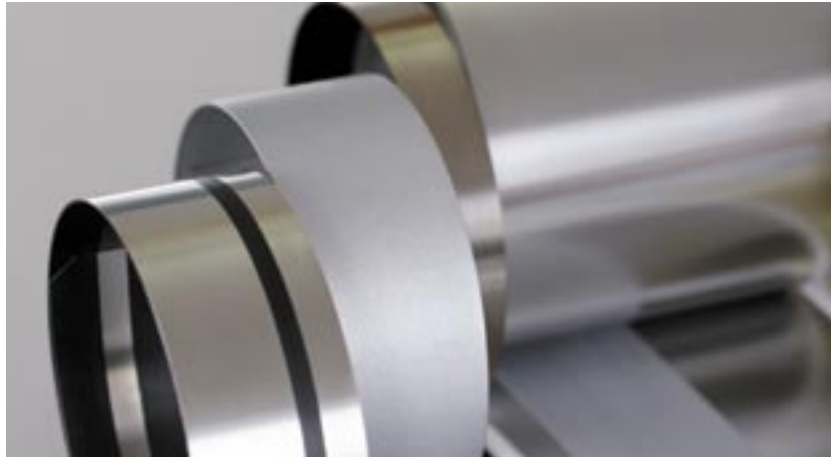
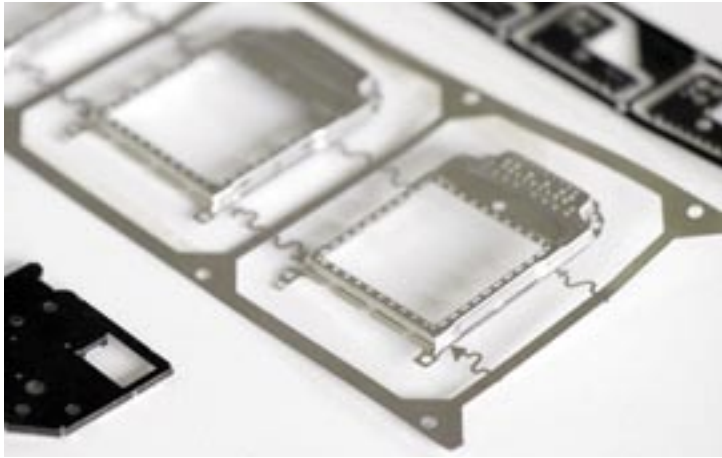
Warum und wie er alle immer wieder in seine Philosophie einbindet, erklärt Thomas Löw so „Wenn man Gäste gewinnen will, die auch gerne wiederkommen, kann es ja nicht nur darum gehen, dass die Bedienungen Teller und Gläser gut balancieren und Speisen richtig vorlegen. Das Geschäft lebt nicht vom Chef allein, unsere Mitarbeiter prägen doch den Eindruck bei den Gästen. Insbesondere jene, die näher am Gast sind als wir in der Küche, müssen kompetent sein. Je besser sie das Geschäft verstehen, desto besser können sie den Gästen unsere Leistungen vermitteln.“ Und so findet man in diesem Kleinbetrieb alles, was auch bei größeren Unternehmen zum Standard der Weiterbildung für verbesserte Dienstleistungen gehört: Qualitätsmanagement und kundenorientierte Betriebswirtschaft, Warenkunde und Preisgestaltung, Service und Präsentation.

Maßnahmen, die all dies und damit auch Verständnis für die Preiskalkulation vermitteln, sind in das Tagesgeschäft eingebunden und orientieren sich an den Angeboten der Saison. Die Odenwald-Gasthäuser haben das ganze Jahr kulinarisch durchgestaltet: Lamm- und Forellenwochen, Gänse- und Wildwochen, Kartoffel- und Klobwochen, Beeren- und sogar Lebkuchenwochen gibt es.

Vor Ort bei Jägern und Winzern

Löws Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, vom Koch bis zur bedienenden Studentin, auch wenn sie nur kurz dabei ist, erfahren persönlich, woher und von wem die Produkte kommen und lernen, was ihre „Gestehung“ kostet. Gemeinsam besuchen sie sämtliche Lieferbetriebe. Frühmorgens schon, am frühen Nachmittag oder am Ruhetag. Auch schon mal als Fahrradausflug. So geht es entsprechend dem saisonalen Speiseplan auf die Forellenfarm, zu den Jägern, in eine Apfelweinkelterei, zu Winzern an der Bergstraße, wo ihnen vor Ort „Warenkunde“ vermittelt und die Kostenstruktur erklärt wird. Die Begeisterung für die heimischen Produkte vermitteln die Mitarbeiter wiederum kompetent den Gästen. Thomas Löw strahlt Enthusiasmus aus: „Wir wollen noch viel tun, aber dabei nicht Einzelkämpfer bleiben, sondern auch anderen Gastwirten vermitteln, was man tun kann.“





Aus eigenem Antrieb

Dr.-Ing. Volker H. Meywald – Geschäftsführer der Dr.-Ing. Meywald GmbH & Co. KG

Auf selbst gebauten Maschinen startete Albert Meywald 1921 die Produktion von Messbändern. In der 3. Generation führt sein Enkel Dr.-Ing. Volker H. Meywald (58) das Unternehmen in Bad Arolsen mit dem neuen Markennamen „MEYBAND“. Bodenständig und weltoffen zugleich hat er es, ebenfalls mit selbst entwickelten und konstruierten Maschinen, auf Spezialbeschichtung für Metallband umgestellt. Das Geschäft und seine 13 Mitarbeiter führt er auf einer christlichen Wertebasis. Die tägliche Arbeit und ständiges Lernen sind eins. In diesem Jahr will er die Führung seinem 32-jährigen Sohn Björn übergeben, der Betriebswirt ist.

Als Firmenleiter startete Volker Meywald 1976 die Produktion von bandbeschichteten Metallen und Textilien, die sich heute in den Produkten namhafter Markenhersteller, unter anderem in Mobiltelefonen von Siemens, in den Fahrzeugen von Audi oder in den Scherköpfen von Braun-Rasierern wieder finden. So markierte sein Eintritt in das väterliche Unternehmen den Übergang von der handwerklich geprägten zur industriellen Fertigung. Grundlage seines kreativen Schaffens ist die beim Vater absolvierte Ausbildung und sein im Studium angeeignetes Spezialwissen. Zusätzliches Know-how erwarb er sich in der chemischen Industrie, wo er sich mit Chemiefasern beschäftigte.

Offen und rücksichtsvoll

Diese Motivation für ständiges Lernen aus eigenem Antrieb im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verlangt er auch seinem Team ab. „Ich kann nur Angebote machen, das Wollen muss von den Mitarbeitern selbst kommen.“ Damit wird der Arbeitsprozess zum ständigen Lernprozess. „Das eigentlich Entscheidende dabei ist die gemeinsame Zielbildung“ betont Volker Meywald. Er bleibt dabei seinem Grundsatz, offen und ehrlich mit Kunden wie mit seinen Mitarbeitern umzugehen, treu. „Ich liebe den Begriff des Gedeihens, der leider aus der Mode gekommen ist“, bekennt er. Gegenseitige Rücksichtnahme auf die Belange der Mitarbeiter und des Unternehmens sind in dem familiengeführten Betrieb selbstverständlich.

Als er vor mehr als zehn Jahren über die Zukunft des Unternehmens nachdachte, wusste er, dass er vor allem wegen der Billigimporte aus Asien ein zukunftsträchtigeres Leistungsspektrum schaffen musste. Dazu knüpfte er als Ingenieur an bereits erfolgreich produzierte Spezial-Messbänder an, erfand eine spezielle Beschichtungstechnik und entwickelte unter dem Markennamen „MEYBAND“ vor- und fertig veredelte „Band-Halbzeuge“ für die Stanzindustrie. Für viele Entwicklungen hat Meywald eine Alleinstellung schon aufgrund der engen Kooperation mit dem Abnehmer in der Entwicklungsphase. Im Zukunftsblick hat der Unternehmer neue Zielgruppen quer durch die produzierende Industrie.

Ein neues Produkt für einen neuen Markt, „das ist die schwierigste Aufgabe, die man als Unternehmer angehen kann“, reflektiert Meywald. Nicht alle Mitarbeiter seiner inzwischen 30 Unternehmerjahre waren bereit, den neuen Weg mitzugehen, was einen „schmerzhaften Ausleseprozess“ zur Folge hatte. „Das größte Problem ist die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen: Je näher am Kunden, desto schwieriger. Dem ‚Ja‘ eines Kunden für einen Auftrag sind oft viele ‚Nein‘ vorausgegangen, die man von anderen gehört hat.“ Schon früh hatte Meywald auf Seminaren erlebt, wie gering Teilnehmer motiviert sind, die geschickt wurden, und wie stark solche, die sich aus Eigeninteresse was holen wollten.

Mitdenken erwünscht – Statisten haben keine Chance

Ausgangs-, Reflektions- und Kulminationspunkt für die Zielbildung, für Planen, Entscheiden und Lernen ist die „Freitagsrunde“, die bedingt offen ist. „Statisten ohne eigene Beiträge will ich nicht. Willkommen sind vor allem Mitarbeiter, die eigenes Wollen erkennen lassen.“ In dieser Runde erörtern die Anwesenden, wie sie den Markt einschätzen, wie wahrscheinlich es ist, dass die Erwartungen auch eintreffen und klären ab, was getan werden soll, um Kundenwünsche erfüllen zu können. Treten akute Probleme auf, tritt die derzeit sechsköpfige Runde auch kurzfristig zusammen. Das ist fast die Hälfte der Belegschaft. Darüber hinaus erwartet Meywald von allen Mitarbeitern die eigenständige systematische Auswertung von Fachzeitschriften und Internet sowie wachen Verstand, offene Augen und Ohren auf Fachmessen, „die wir als Verkäufer besuchen.“

Er selbst hält sich auf ganz eigene Weise an der Spitze: Als Autor für technische Fachliteratur recherchiert und schreibt er über neueste Erkenntnisse aus Forschung und Produktentwicklung. Gemeinsam mit seiner Frau (im Bild an seiner Seite), die im Unternehmen für die Finanzen und das Betriebsklima verantwortlich ist, holt er sich in seiner Freizeit Kraft und Ruhe als Sänger in verschiedenen Chören der Region.

Spielerisch gegen alle Regeln

Markus Engel – Geschäftsführer der Engel AG, Fachagentur für Haushaltwerbung

Noch vor Abschluss seiner Lehre als Versicherungskaufmann gründete Markus Engel im Alter von knapp 20 Jahren einen Prospektdienst in Bad Orb mit ihm als einzigem Verteiler. Das war 1984. Schon lange ist die Engel AG, die bislang weit mehr als drei Milliarden Prospekte vertrieben hat, einer der führenden und angesehensten Dienstleister rund um die Prospektwerbung geworden. Die Engel AG zählt 31 Beschäftigte, davon 27 in Bad Orb, vier in den Niederlassungen Südbrandenburg, Mittelfranken, Niedersachsen sowie fünf Auszubildende (drei weitere will er einstellen) und bis zu zwölf Aushilfen.

Führen gegen alle Regeln

Vor allem in den Bereichen EDV und Technik hatte sich die Engel AG schon immer weiter entwickelt. „Aber“, so erzählt Markus Engel, „vor gut zwei Jahren stellten wir fest, dass wir auch für strategische Planung und Organisation etwas tun müssen.“ Hilfreich war und ist für ihn, was die Wirtschaftsförderung des Main-Kinzig-Kreises im Rahmen der Qualifizierungsoffensive Hessen an Weiterbildung bietet.

So gab nicht zuletzt eine Exkursion zum Thema „Konsequente Mitarbeitermotivation“ den Anstoß, eine eigene visionäre Philosophie zu erarbeiten, um Mitarbeiter gleichermaßen zu motivieren und herauszufordern. Dafür machte sich der Firmenchef ein provokatives Motto zu Eigen: „Erfolgreich führen gegen alle Regeln.“

Seine Grundsätze: „Wir schaffen leistungs- und ergebnisorientierten Mitarbeitern Raum für innovatives Handeln. Wir versuchen das Neue, bevor wir es als falsch verwerfen. Die Mitarbeiter müssen Erfolgsgefühle im Arbeitsalltag haben. Arbeit ohne Spaß ist wenig produktiv. Und jeder muss sich immer bewusst sein: Letztendlich zahlt der Kunde sein Gehalt.“

Engel setzt auf systematische Weiterbildung. „Unser Ziel ist ein hohes fachliches wie allgemeines Bildungsniveau, um optimal mit unseren Kunden und Lieferanten umgehen zu können. Wir sind Querdenker. Das ist heute absolut nötig, sonst bleibt man im Geschäft auf der Strecke. Jeder Einzelne von uns ist gefordert, an sich zu arbeiten, um ständig besser zu werden. Wir sind offen für die Möglichkeit, uns weiterzubilden. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter, erwarten aber auch von ihnen Engagement.“ Dazu wird Herkömmliches gegen den Strich gebürstet. So heißen die Abteilungen „Spielerteams“ und haben Namen wie „Bill Gates“ (Datenverarbeitung) oder „Einstein“ (Azubis), die Abteilungsleiter sind die „Spielführer“. Sie sind es auch, die den Bedarf an Weiterbildung feststellen und diese koordinieren.

Anleihe bei der Börse

Jeder Mitarbeiter soll im Jahr an mindestens drei Weiterbildungen teilnehmen und auch mindestens monatlich einen Verbesserungsvorschlag in die „Ideenbörse“ einbringen. Die Beteiligung ist freiwillig, aber auch ein Kriterium für den geplanten Engel-Mitarbeiteraktienindex (E-MAX), ein Instrument für „leistungsgerechtere Bezahlung“, das die Mitarbeiter in Bewegung halten soll. Weiterbildung beginnt beim Zehn-Finger-System auf der Tastatur und geht bis zu anspruchsvollen Marketingseminaren. Für die EDV hat Engel eine eigene Trainerin, für andere Bereiche kommen externe Dozenten in das Unternehmen. Die Angebote der Wirtschaftsförderung werden intensiv genutzt. Für die Qualifikation seiner Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit zahlt Engel die Kosten, die Zeit bringt der Mitarbeiter ein. Oder er lädt alle zu einer Kombination aus Wochenendseminar und Freizeit mit Wellness-Programm ein.

Kinder und Paare im Blick: Die „Engel-Akademie“

Neuerdings wird die gesamte Weiterbildung unter dem Etikett „Engel-Akademie“ systematisch gebündelt und weiter ausgebaut. Die Themen reichen von Selbstorganisation über Verhalten am Telefon und Basiswissen E-Mail bis zu Gesprächsführung oder Erkennen des eigenen Kompetenzprofils. „Es ist auch für die Kindererziehung und den Umgang mit dem Lebenspartner hilfreich, wenn man die eigenen Verhaltensmuster kennt“, fügt Engel hinzu und zieht eine persönliche Bilanz: „Den Erfolg spüren wir in der steigenden Innovationsbereitschaft. Die Identifikation mit dem Unternehmen steigt und damit der Unternehmenswert an sich.“ Dies eröffnet ein weiteres Geschäftsfeld: Mit Basiskursen für Auszubildende und Seminaren über Organisation ist Engel selbst in das Aus- und Weiterbildungsgeschäft eingestiegen.





Umfassende Pflege für alle Fälle

Heinrich Kauck – Gründer und Geschäftsführer des Kalinka-Pflegedienstes

Am 1. Juli 2006 wird es zehn Jahre her sein, dass Heinrich Kauck im Main-Kinzig-Kreis auf den Gesundheitsmarkt trat. Heute betreut sein Kalinka-Pflege-Team rund hundert Patienten im Monat, mehrmals am Tag. Von seinen 28 Mitarbeiterinnen sind elf ausgebildete Pflegekräfte. Seine Dienstleistungen sind vielfältig und umfassend: Medizinische und hauswirtschaftliche Betreuung, Einkaufen, Rezept- und Apothekenservice, Essen auf Rädern, Hausnotruf, Seniorenbegleitedienst, Besuchsdienst in Zusammenarbeit mit Kirchengemeinden, Beratung für Pflegeanträge und Seminare für pflegende Angehörige.

Vom Krankenhaus auf den freien Markt

Heinrich Kauck (57) ist Fachkrankenpfleger, Lehrer für Pflegeberufe und Qualitätsmanager im Gesundheitswesen. Er war Geschäftsführer und Pflegedienstleiter in einem kleinen Kreis-krankenhaus. Sein eigenes Unternehmen startete er mit zwei Mitarbeiterinnen, während er noch mit einer halben Stelle in der Klinik arbeitete. Vom Firmensitz in Birstein-Untersotzbach aus betreut das Kalinka-Team Patienten in einem Umkreis von etwa 20 Kilometern zwischen Bad Orb im Süden und Schlüchtern im Norden. „Durch kontinuierliche Fort- und Weiterbildung streben wir ein hohes fachliches Niveau und die Sicherstellung einer hohen Pflegequalität an.“ So liest es sich im Unternehmensleitbild. Qualität heißt, dass ein Patient weitgehend von derselben Pflegekraft betreut wird. Zur Qualität gehört eine regelmäßige Visite ebenso wie Patientenbefragungen.

Alle Mitarbeiter sind verpflichtet, die Maßgaben einzuhalten, die in einem Qualitätshandbuch gebündelt sind. Mit erarbeitet wurde es im Qualitätsverbund Main-Kinzig-Kreis, zu dem sich 25 Pflegedienste zusammengeschlossen haben. In Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Pflege und Gesundheit der Fachhochschule Frankfurt entwickelt dieser Verbund Standards und sorgt über Fortbildungen für Einführung und Umsetzung. Firmeninhaber Kauck ist immer aktiv dabei.

Organisation der kurzen Informationswege

Einmal in der Woche kommt das gesamte Kalinka-Team zu einer zweistündigen Dienst- und Fallbesprechung zusammen. Da werden auch die Tourenpläne, die Verteilung und Übergabe der acht Dienstwagen festgelegt. Die Mitarbeiter erhalten ihre Dienstpläne und die der Team-Kollegen, so wissen alle, welche Tour welcher Mitarbeiter fährt, wann wer frei hat, wer welchen Patienten versorgt. Dadurch ist im Notfall Vertretung schnell möglich. Zur Fallbesprechung erklärt Kauck: „Dieser Erfahrungstausch und die Erörterung vom Umgang mit Problemen ist auch Weiterbildung.“ Zusätzlich unterstützt Supervision die Pflege- und Betreuungskräfte in alltäglichen Problemsituationen: Wie gehe ich auf Wünsche ein? Wie weit kann ich gehen und wo muss ich mich abgrenzen? Wie reagiere ich in Konfliktsituationen?

Fachliche Fortbildung auf vielen Wegen

Ein mehrtägiges Seminar über künstliche Ernährung bei im-plantiertem Katheter haben alle durchlaufen. Sonderkurse organisiert er, wenn neue Anforderungen auftauchen, etwa wenn künstlich beatmete Patienten zu Hause zu versorgen sind. Mehrmals im Jahr informieren Fachberater von Herstellern oder aus dem Handel und freie Referenten z.B. darüber, wie man Kompressionen bei verschiedenen Krankheiten anlegt oder wie mit Inkontinenzartikeln umzugehen ist. Sanitätshäuser, Messen, Kongresse sind weitere Lernorte. Nichtqualifizierten Kräften ermöglicht Kauck die Fortbildung zu anerkannten Pflegehelfern, die die Landesarbeitsgemeinschaft Hauskrankenpflege Hessen, der 130 Pflegedienste angehören, anbietet. Angebote zu Seminaren, die er für sinnvoll hält, hängt Kauck aus. „Wer teilnehmen möchte, meldet sich. Ich animiere aber auch mal jemanden, manche muss man schon etwas stupsen.“ Die Kosten trägt das Unternehmen, denn Seminarzeit ist bezahlte Arbeitszeit.

Über eine Fachzeitschrift stieß Kauck – „Ich bin immer für Neuerungen“ – auf die GOAB GmbH, die Gemeinnützige Offenbacher Ausbildungs- und Beschäftigungsgesellschaft. Von ihr übernahm er ein PC-Lernprogramm „Sturzprophylaxe“, das in 1,5 Stunden durchgearbeitet werden kann. „Wer dies zu Hause lernt, bekommt zwei Stunden gut geschrieben.“ Mit der GOAB arbeitet Kauck bei einem Lernprogramm für Erste-Hilfe-Notfallmaßnahmen zusammen. „Hier konnten auch wir auf die Entwicklung Einfluss nehmen“, erzählt der Unternehmer stolz.

Aus dem Alltag Innovationen entwickeln und nicht für sich zurückhalten – diesem Leitgedanken Heinrich Kaucks folgt auch sein Sohn Thomas (35). Aus dem selbstgestalteten PC-Abrechnungsprogramm entwickelte er die marktfähige Branchensoftware APARI für ambulante Pflegedienste, die auch anderen Unternehmen angeboten wird. Als Fortbildungsdozent gibt Pflege- und Gesundheitsexperte Heinrich Kauck seine Kenntnisse und Erfahrungen über das eigene Unternehmen hinaus gerne weiter.

Patente Mitarbeiter, patentierte Produkte

Reinhard Kuge – Geschäftsführender Gesellschafter der Druckerei Faubel

Als Druckerei für Apothekenbedarf wurde das Unternehmen 1855 gegründet. Heute, gut 150 Jahre später, ist die Faubel & Co. Nachfolger GmbH in Melsungen eine Spezialdruckerei für Etiketten und Packungsbeilagen für die Pharma-, Chemie- und Kosmetikindustrie, technische Industrie und Werbewirtschaft in ganz Europa. Sie fertigt bis zu 8.000 verschiedene Produkte im Jahr. Für viele Spezialartikel, darunter Kleinbroschüren in Scheckkartengröße, die ca. 80 Seiten umfassen, hat sie Patente. Gearbeitet wird zum Teil in drei Schichten rund um die Uhr.

Ein „knallharter Geschäftsmann“ sei er, sagt Reinhard Kuge (55) von sich selbst. Gerade deshalb legt er Wert darauf, dass seine Mitarbeiter mitdenken, mitplanen, sich aber auch wohl fühlen. Was er von sich wie von ihnen erwartet, liest sich in seinen Leitlinien so: „Offenheit gegenüber Veränderungen, Interesse an persönlicher und fachlicher Weiterbildung und selbstständiger Arbeitsweise, Anerkennung und Würdigung des Einsatzes, der Leistung und der Arbeit anderer.“ Als der Druckermeister 1982 im Alter von 33 Jahren als geschäftsführender Gesellschafter eintrat, hatte er 21 Mitarbeiter, 1995 beschäftigte er 55, Ende 2005 waren es 101. Den Umsatz verdoppelte er in knapp zehn Jahren von 4,5 auf über neun Millionen Euro. Nach einer großen Erweiterung vor vier Jahren wurde vor kurzem eine weitere Maschinenhalle fertig gestellt. Die Wachstumsdynamik zeigt sich auch in der Weiterbildung: 1995 waren es 70 Schulungstage, 2003 schon über 310.

Das Kümmern beginnt beim Nachwuchs

Die „bestmögliche Förderung des persönlichen Engagements und der fachlichen Kompetenz unserer Mitarbeiter“ ist in Leitlinien verankert. Jeder kann und soll sich in die Bedarfsermittlung einbringen. Die Vorschläge für einzelne Mitarbeiter wie ganze Bereiche werden jährlich neu erfasst und in einem Gesamtschulungsplan gebündelt. Lange managten der Firmenchef und der Leiter der Lohnbuchhaltung die Weiterbildung. Im Juli 2005 stellte Reinhard Kuge dafür seinen Sohn Martin ein, der Sozialmanagement mit Schwerpunkt Personalwirtschaft studiert hat. Dazu erklärt er: „Maschinen und Anlagen kann man jederzeit kaufen, aber qualifizierte Mitarbeiter zu haben, ist das Wichtigste. Wir haben jetzt eine Größe erreicht, die es erfordert, dass sich jemand mit ganzer Kraft um die Aus- und Weiterbildung kümmern muss“, erläutert Kuge. „Das beginnt beim Nachwuchs. Wegen der hohen Qualität, die das Unternehmen benötigt, bildet es schon immer überdurchschnittlich viele Jugendliche aus, derzeit sind es zwölf. „Wir wollen die besten Jugendlichen aus der Region, nicht nur die Großindustrie soll sie bekommen. Unsere Jugendlichen sind doch unsere Führungskräfte von morgen. Und je mehr ich ausbilde, desto bessere Leute bekomme ich“, lautet sein Credo. Immerhin knapp 40 Prozent aller Mitarbeiter stammen aus der eigenen Ausbildung.





Die Weiterbildung ist weit gefächert, sie reicht vom Bedienen der Maschinen und Anlagen („Die Spezialisierung ist stark gestiegen, auch einfache Maschinen haben immer mehr Elektronik in sich“), über die Materialwirtschaft („das Hochregallager hat 660 Palettenplätze“) und Schulungen für Vertriebsleiter und Einkäufer zum Umgang mit Kunden und Lieferanten oder zu leistungsgerechter Provision bis hin zu Führungskräfte-Seminaren zum Thema „Wie führe ich Mitarbeitergespräche?“. Auch den Aufstieg zum Industriemeister Druck oder MBA (Master of Business Administration) macht das Unternehmen z. B. durch materielle Unterstützung möglich. Vor noch gar nicht langer Zeit hat Reinhard Kuge (im Bild vorne) eine Neuerung eingeführt: Mitarbeiter beteiligen sich am Produktivkapital, indem sie einen Teil ihres Einkommens im Unternehmen weiterarbeiten lassen. Schon nach einem Jahr markierte ein Plakat den ersten Erfolg: „Diese Maschine ist von der Mitarbeiterbeteiligung finanziert worden.“ Kuge bilanziert weiter: „Diese Beteiligung führt nicht nur zu einem stärkeren Kosten- und Ertragsbewusstsein, sondern fördert auch die Lernbereitschaft sowie den Aufbau einer persönlichen Wachstums- und Vertrauenskultur. Es wächst ein neues Selbstverständnis von Wertschätzung, das neue Kräfte und ungeahnte Produktivitätssteigerungen mobilisiert.“

Verantwortung für die Region

Zum 150-jährigen Firmenjubiläum bekräftigte der Geschäftsmann sein Bekenntnis zum Standort: „Wie will denn ein Unternehmen, das auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen ist, diese noch binden, wenn ringsherum die Infrastruktur zusammenbricht? Keine Kindergärten, keine Schulen, keine kulturellen Angebote, kein Sportangebot, kein Einzelhandel uvm. sind die Folgen einer aussterbenden Region. Wir wissen um unsere Verantwortung für diese Region und haben uns schon seit Jahren engagiert, wenn es um die Förderung von kulturellen und sozialen Einrichtungen wie Kirchengemeinden, Kindergärten, Schulen, Vereinen usw. geht.“

Ausbildung, die weiterführt

Marion Gottschalk – Personalschefin von Ille-Papier-Service GmbH

Mit der Vermietung von Bettwäsche und Handtüchern an Hotels starteten Wilhelm Blatz und seine Frau Helmtraud, geb. Ille, 1965 in Bruchköbel (Main-Kinzig-Kreis). Heute ist die Ille ein europäischer Marktführer von Spendersystemen für Waschraum- und Toilettenhygiene mit rund 13.000 Kunden allein in Deutschland. Ille beliefert über zwei Drittel aller deutschen Autobahnraststätten, aber auch Großunternehmen wie Volkswagen. Die Wachstumsrate ist nach wie vor hoch. Das bis nach Südafrika und Australien reichende Exportgeschäft macht bereits die Hälfte des Umsatzes aus.

Europa und die Welt

Ihr größter Handelskunde sitzt in den USA. In Irland, den Niederlanden, in Tschechien, der Slowakei und Österreich betreibt Ille Tochterfirmen. Insgesamt beschäftigt das Familienunternehmen rund 220 Mitarbeiter am Firmensitz in Altenstadt, im Außendienst und in den Niederlassungen von Rostock bis München. Handtücher in Rollen oder als Faltpapier, Seife, Duftstoffe, Kosmetiktücher und vor allem Toilettenpapier sind die Hygienemittel, für die Ille patentierte Spendersysteme bereitstellt, regelmäßig wartet und Nachfüllmaterial liefert. Recyclingbehälter, Aschenbecher und ausklappbare Babywickeltische gehören unter anderem zur Produktpalette. Für die Geräteinnovation arbeitet Ille mit einer Fachhochschule im Saarland zusammen, wo ein Zulieferer die Spendergeräte auch produzieren lässt.

Systematisch und zielgerichtet wie das Kunden- und Innovationsmanagement betreibt Ille auch Personalentwicklung, was wohl in der Familie liegt. Verantwortlich für Personal ist Marion Gottschalk, die Tochter von Wilhelm und Helmtraud Blatz. Ein Beispiel für das straffe und zugleich großzügige Regiment ist der 22-jährige Firmennachwuchs Florian Henkes. Die Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann gerade beendet, wird er nun auf Firmenkosten und mit einem Anstellungsvertrag ein dreijähriges Management-Studium absolvieren. Marion Gottschalk: „Wenn ein junger Mensch nach der Ausbildung gerne studieren will, verliert das Unternehmen ihn. Wir finden es besser, ihn zu halten. In den Semesterferien können wir ihn für Projekte einsetzen. Wenn er sein Studium abgeschlossen hat, haben wir einen top ausgebildeten Mitarbeiter, der sofort voll loslegen kann, weil er schon sehr gut weiß, worauf es bei uns ankommt.“

Florian Henkes verdankt seine Chance einem ESF geförderten Projekt in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer Wetzlar. Diese Initiative hat vor drei Jahren die Fachhochschule Gießen-Friedberg und Unternehmen für das „StudiumPlus“ (Studieren neben der Arbeit) zusammengeführt, das zum Abschluss als Bachelor für Mittelstands- oder Logistikmanagement führt. Die Firmen zahlen die Studiengebühren und leisten einen finanziellen Beitrag zum Lebensunterhalt. Als Gegenleistung verpflichten sich die Studierenden, nach dem Studium mindestens drei Jahre im Unternehmen zu arbeiten, in den Semesterferien ohnehin, und richten ihre Studienarbeiten an praktischen Fragen des Unternehmens aus. Für zwei solcher Stellen bekam Ille über 200 Bewerbungen, 80 Kandidaten wurden eingeladen. Marion Gottschalk: „Es haben sich genau die beworben, die wir gerne für eine kaufmännische Ausbildung gehabt hätten. Also nutzten wir die Chance, Bewerbern aus diesem Kreis auch Ausbildungsplätze anzubieten. So haben wir unsere Azubi-Qualität erheblich gesteigert.“ Und so kam auch Florian Henkes zur Ille.

Weiterbildung fängt mit persönlicher Betreuung an

Auf besondere Weise widmet sich Marion Gottschalk der Aus- und Weiterbildung des Firmennachwuchses – Kaufleute und Fachkräfte für Lagerwirtschaft – sowie neuen Mitarbeitern. Unter ihrer Leitung machen die Azubis gemeinsam ihre Hausaufgaben, bereiten sich auf Arbeiten und Prüfungen vor und diskutieren wöchentlich einen politischen Zeitungsartikel. Neue Mitarbeiter absolvieren zunächst ein vielseitiges Trainee-Programm. Schulungen zu Produkten und Montageanleitungen für Verkäufer, Tourenleiter, Fahrer und Monteure gehören zum Alltag. Dabei bekommt auch der Produktingenieur neue Anregungen. „Manchmal fällt ja erst beim Montieren auf, was unpraktisch ist und verbessert werden sollte“, erklärt Marion Gottschalk. Für die kaufmännische Fortbildung, sei es Telefontraining, Sekretariatsschulung oder 'Verhandeln mit Franzosen', nutzt Ille das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft in Frankfurt. Zudem fördert das Unternehmen berufsbegleitende Weiterbildung zum Handels- oder Finanzfachwirt.



Vom Reiz der Wachstumsschmerzen

Holger Vogt – Geschäftsführer der Vogt GmbH

„Alles was auf Folie geht“ und Plastikkarten wie Mitgliedsausweise oder elf Millionen Telefonkarten für Russland: Das ist das Geschäft der Druckerei Vogt GmbH in Hessisch Lichtenau, die Holger Vogt (39) in der 4. Generation führt. Mit der Spezialisierung auf Foliendruck hat er das 1897 gegründete Unternehmen zu einem der Marktführer in Europa gebracht. Als Holger Vogt 1984 im Betrieb anfang, hatte dieser 25 Mitarbeiter, heute sind dort 125 beschäftigt. Allein in den letzten fünf Jahren hat er die Mitarbeiterzahl fast verdoppelt.

Englisch ist unabdingbar

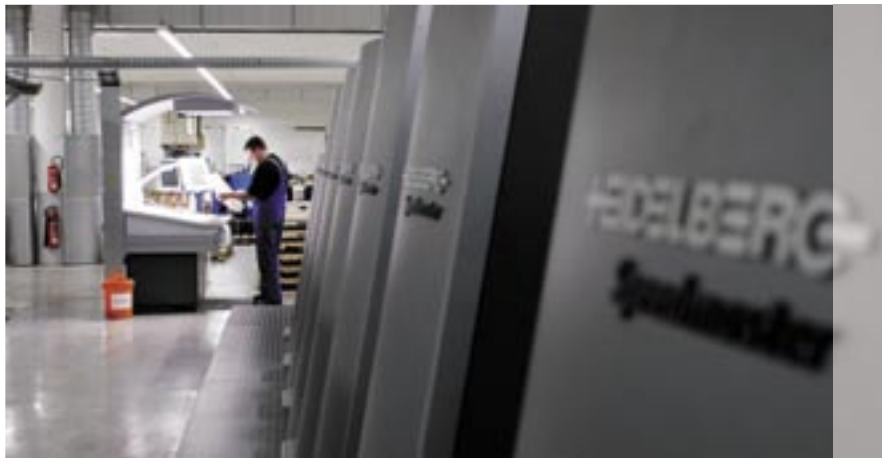
Etwas abgehetzt stürmt Holger Vogt herein. „Entschuldigen Sie die Verspätung, aber ich komme gerade vom Englischkurs in der Stadt und die Straßen waren verstopft“. So sind wir gleich beim Thema. Englisch ist unabdingbar, nicht nur, weil europaweite Ausschreibungen oft nur noch auf Englisch erfolgen. Auch im Alltag. „Gerade heute Morgen sind zwei Mitarbeiter nach Manchester geflogen, um einen Kunden zu beraten.“ Seit über drei Jahren lernen in Hessisch Lichtenau 25 Teilnehmer in fünf Gruppen vor der Arbeit ab 7.00 Uhr Englisch.

Zunächst produzierte Vogt vor allem Aufkleber. Heute reicht die Palette von Verpackungen und Rubbellosen über Wackelbilder, darunter komplexe Animationen mit maximal 26 Einzelbildern, bis zu neuartigen Spritzgussetiketten. Das sind laut Vogt bedruckte Folien, die nicht mehr aufgeklebt werden, sondern gleich bei der Produktion, etwa von Eimern für Farbe oder Spielzeugteilen, untrennbar mit dem Basismaterial verschmolzen werden. Gearbeitet wird in drei Schichten rund um die Uhr. Vogt bilanziert eine jährliche Steigerungsrate von über 20 Prozent und fügt hinzu: „Es sind Wachstumsschmerzen, die uns zu schaffen machen und bewegen.“

Der technische Fortschritt diktiert das Tempo

Die Dynamik des technischen Fortschritts vor allem setzt die Druckerei unter ständigen Weiterbildungsdruck. Der Umgang mit neuen Softwareversionen und Drucktechniken sowie das Datenhandling stellen die Drucker vor ständig wachsende Herausforderungen. Insbesondere dann, wenn der Auftraggeber mit älterer Software arbeitet. Das Netzwerk von 26 PCs und Macintosh-Computern sowie hochwertigen Farbdruckern für den Probedruck ist das eigentliche „Nervenzentrum“ der Produktion. Dazu kommt eine neue Branchensoftware für das Qualitätsmanagement, die auch den Kunden ermöglicht, jederzeit selbst den Stand ihres Auftrags zu verfolgen. Diese Neuerungen kompetent und effizient einzubinden, verlangt von den Mitarbeitern die Bereitschaft zu einem permanenten Lernprozess.





„Hier arbeitet eine sehr junge Mannschaft, die für alles aufgeschlossen ist, was mit Kompetenz und ständigem Dazulernen zu tun hat“, lobt Vogt seine Mitarbeiter. In der Druckerei, wo es um das Einrichten der Maschinen geht, benötigt Vogt Mitarbeiter, die handwerkliche Arbeit gewohnt sind. So finden sich hier unter anderem Schreiner, Schlosser oder Kfz-Mechaniker, von denen er einige zu Maschinenführern qualifiziert und über zusätzliche Schulungen in Projektmanagement, Mitarbeiterführung und Betriebswirtschaft zu Abteilungsleitern weitergebildet hat.

Der Blick über den Tellerrand

In einem Jahresplan wird die Weiterbildung gebündelt. Persönliche Interessen werden in Personalgesprächen abgefragt. Das Spektrum reicht vom Praxistraining zum Thema „Farbe messen in Vorstufe und Druck“, dem Einrichten von Druckmaschinen und Stanzen bis zur Neukundengewinnung, Verkaufs- und Telefontraining, Gesprächs- und Mitarbeiterführung, Grundlagen der Kalkulation und Sicherheitsschulung z.B. im Umgang mit Gefahrstoffen. Vogt kooperiert dabei mit der Qualifizierungsoffensive der Wirtschaftsförderung des Werra-Meißner-Kreises, deren Engagement er ausdrücklich lobt. „Wenn wir uns auf dem freien Markt Schulungsleiter besorgen, wird das sehr teuer. Die Wirtschaftsförderung bringt mehrere Firmen zusammen, wählt den Trainer aus, die Firmen teilen sich die Kosten.“ So ist es auch beim Englischkurs. Vogt würdigt einen weiteren Vorteil: Das regionale Netzwerk von Mitarbeitern aus Firmen verschiedener Branchen, das so entsteht, mache Erfahrungsaustausch möglich. „Diese Erweiterung des Blickes bewahrt uns davor, betriebsblind zu werden.“

Als sich Jürgen Schild (55) am 1. Januar 1996 mit seinem Partner Dieter Schaffner selbstständig machte, übernahmen sie ein klassisches Transportunternehmen. Heute macht Logistik bereits 50 Prozent ihres Geschäfts in Gernsheim am Rhein und der Filiale in Stuttgart aus. Lagerhaltung auf Abruf und Just-in-time Umschlagplatz für die Automobilindustrie gehören dazu. Ein Hochregallager mit 15.000 Palettenplätzen, ein Blocklager mit 7.000 m² und ein Fuhrpark mit 27 ziehenden Einheiten, von etwa 80 Mitarbeitern rund um die Uhr in Gang gehalten, machen den Erfolg möglich.



„Kundennähe und Mitarbeiterführung sind eins, denn es gibt kaum einen Mitarbeiter, der nicht mit Kunden zu tun hat, und in der Branche besteht hoher Bedarf am Einsatz moderner Managementsysteme.“ Was die Güterverkehrszeitung „Transport“ so postuliert, ist bei Kirchner und Partner schon lange selbstverständlich. Dazu gehört auch Weiterbildung. „Schulung tut not“, sagt Jürgen Schild. Weil alle Mitarbeiter „im Sinne des Produzenten und Auftraggebers denken müssen.“ Schild beschreibt sein Unternehmen als „kleinen aggressiven Dienstleister“. Nach vorne gebracht habe ihn der gute Umgang mit seinem Personal. Wie weit nach vorne, illustriert er so: „Für Verwaltung und Disposition reichten anfangs drei, heute sind hier 25 Mitarbeiter voll ausgelastet.“ Sein Verständnis als Mittelständler bekundet Schild, wenn er von Betriebsfeiern mit Familienangehörigen erzählt. „Da sieht man doch eigentlich erst so richtig, für wie viele Menschen man als Unternehmer Verantwortung trägt.“

Weiterbildung ist Chefsache

Eine Quelle für Bedarfsermittlung ist das Mitarbeitergespräch. „Sie glauben gar nicht, was da so kommt, wie die Mitarbeiter aus sich rausgehen. Die haben gesprudelt vor Ideen“, berichtet Schild begeistert und fügt hinzu: „So mancher hatte doch das Gefühl, ich kann sagen, was ich will, meine Kritik wird ja doch nicht ernst genommen oder was ich vorschlage, wird ja doch nicht gemacht. Wir nehmen das im Dialog auf. Selbst eine abfällige Bemerkung kann Hinweise für Optimierungen geben.“ Die auf eine Dreiviertelstunde angesetzten Gespräche dauerten meist doppelt so lange. Weil sie so fruchtbar sind, will Schild sie nun zwei Mal im Jahr führen. Eine weitere Quelle ist die Analyse von Reklamationen und Störungen in der Ablaufkette zwischen Hersteller und Empfänger. „Ich bin sehr oft unterwegs und höre, wie Kunden uns bewerten. Man erkennt sein Unternehmen immer besser, wenn man nicht drin ist, sondern es von außen betrachtet.“ Wenn die Geschäftsführung dann auf ihre Mitarbeiter zugeht, hält sie sich an diese Philosophie.



Klare Worte für spürbaren Erfolg

Jürgen Schild – Führt mit seinem Partner Dieter Schaffner die KIRCHNER und Partner GmbH



„Es mögen mal böse und harte Worte fallen, aber unsere ersten Sätze sind immer: Nehmt die Kritik nicht persönlich, es geht um die Sache, damit ein Fehler nicht ein zweites Mal gemacht wird.“ Eine dritte Quelle sind Qualitätszirkel und Erfahrungsgespräche in Gruppen, bei Schichtübergang. Da müsse der Nachtschichtler auch mal mittags kommen. Fahrer werden zu Wochenenden mit Freizeitprogramm eingeladen.

Sicherheit im Umgang mit den Gütern

„Dafür schulen wir immer wieder“, stellt Schild klar. Auch bei Kunden. Für den Umgang mit den uns anvertrauten Gütern, darunter auch sehr sensible, müssen Lagerkräfte diese wie auch die inneren Abläufe vor allem der weiterverarbeitenden Unternehmen kennen. „Wenn eine Störung oder ein Schaden auftritt, erwartet der Kunde, dass wir dokumentiert haben, ob und was zum sicheren Umgang mit seinen Gütern geschult worden ist.“

Bei Fahrern sei ein ständiges Lernproblem, wie sich die Fahrzeugtechnik weiter entwickle. Schulung erfahren sie, indem sie neue Autos selbst im Werk abholen. Weitere Themen sind energiesparendes Fahren, Haftung und Versicherung sowie, in Kooperation mit dem Gewerbeaufsichtsamt, Gefahrguttransport und Arbeitszeitordnung. Für Vertrieb und Disposition, für Telefontraining und noch mehr zur Schärfung des Bewusstseins für Kundenzufriedenheit, werden firmenübergreifende Seminare genutzt, die der Landkreis Groß-Gerau anbietet, „den ich in diesem Zusammenhang immer wieder lobend erwähnen muss“, wie Jürgen Schild betont. „Den Erfolg von Weiterbildung messbar zu machen, ist nicht möglich“, so der Firmenchef, „der zeigt sich in der Arbeitshaltung und in der Rückmeldung von Kunden. Das ist wie gefühlte Temperatur.“

Dienen und Verdienen

Gustav Wille – Leitet zusammen mit seiner Frau den Betrieb Baudekoration Gustav Wille

Mit zwei Gesellen und einem Lehrling startete der Maler- und Lackierermeister Gustav Wille (49) im Jahre 1984 sein Geschäft für Baudekoration in Biebertal bei Gießen, das er gemeinsam mit seiner Ehefrau Andrea führt. Lange schon kann er 24 Mitarbeitern eine Arbeitsplatzsicherheit bieten, wie sie in der Branche nicht selbstverständlich ist. Nur ein Mal in den letzten zehn Jahren musste er, und das auch nur für zwei Monate, fünf Männer an das Arbeitsamt verweisen. „Dass wir so stabil ausgelastet sind, hat auch mit unserer Art der Qualifizierung zu tun“, berichtet Wille stolz.

Baudekoration ist mehr als Malen und Tapezieren

Trockenbau- und Bodenarbeiten gehören dazu. Ein ganz heißes Thema sei seit geraumer Zeit der Brandschutz, „für den ständige Weiterbildung erforderlich ist“, erklärt der Bauhandwerker. Ebenso wie für Energieberatung. „Wärmedämmung ist ein Markt, der kommt“, betont er und erklärt: „Über dieses breite Angebot ist unsere Firma groß geworden“. Aber Wille ist schon viel weiter. Um im Geschäft zu bleiben, müsse man sich noch breiter aufstellen. Wir bieten schlüsselfertige Komplettanierung aus einer Hand an. Dazu tun wir uns mit anderen Gewerken zusammen. Ob Badrenovierung im Privathaus, Toilettensanierung oder Büroumbau im Geschäftshaus: „Der Kunde will nicht mit vier, fünf Handwerkern verhandeln und noch alles selbst koordinieren.“ Eine Balkonerneuerung etwa erfordere Maurer, Spengler, Dachdecker, Estrich- und Fliesenleger, Metallbauer und am Schluss den Maler.

Wie das alles zu organisieren ist, „damit die vielen kleinen internen und externen Rädchen gut ineinander greifen“, dafür hat Wille Projektmanagement gelernt, wie er sich überhaupt vom Handwerker zum Kaufmann entwickelt hat. „Viele Handwerker haben den Kaufmann zu lange vernachlässigt, ohne den kein Handwerksbetrieb noch auf gesunden Füßen stehen kann. Der Kunde erwartet viel mehr als vor 15 Jahren.“ Die Vorleistungen für einen Auftrag, der Aufwand an Zeit und Geld für Kostenvoranschläge und Beratung, haben sich nach Willes Erfahrung etwa verdreifacht. Der Kunde wolle intensiv über Qualität, ökologische Unbedenklichkeit von Materialien und Preise informiert werden. Dafür müsse man gewappnet sein, deshalb sollte auch der Chef seine Seminare haben. Die bietet der Fachverband „Farbe, Gestaltung, Bautenschutz“. Auch für mitarbeitende Ehefrauen. Das frühere „Damenseminar“ heißt heute „Unternehmerinnenseminar“. Mit dem Kurs „Dienen und Verdienen“ ließ Wille allen Mitarbeitern Verständnis für das Geschäftliche nahe bringen: Wie erklärt sich der Abstand von Lohntarif zur Rechnung?

Wie setzt sich der Stundensatz auf der Rechnung zusammen? Auch Verhalten beim Kunden sei ein Punkt, auf den er die Mitarbeiter trimmt. „Bei uns läuft halt nichts aus der Maschine, bei uns arbeiten Menschen mit der Hand, oft direkt im Angesicht des Kunden. Und der läuft mit der Lupe herum.“ Zum Fachlichen ergänzt Ehefrau Andrea: „Die Industrie entwickelt ja immer viel Neues. Da müssen wir auf dem Laufenden bleiben. Hersteller und Lieferanten bieten Kurse an, da schicken wir schon mal zwei, drei Jungs hin. Die geben dann ihr Wissen auf der Baustelle weiter.“ Sei es, dass eine Tapetenfabrik neue Materialien auf den Markt bringt, ein Großhändler neue Klebemittel vorstellt oder neue Lasur- und Spachteltechnik vermittelt wird.

Winterzeit ist Schulungszeit

Im Sommer arbeiten Wille und seine Leute bis zu 60 Stunden in der Woche. Überstunden zahlt er nicht aus, die werden im Winter abgefeiert oder zum Lernen genutzt. Beide Meister sind von Wille geförderte „Eigengewächse“. Einem Russlanddeutschen, der als Hilfsarbeiter angefangen hat, finanzierte die Firma auch die zweijährige Vorbereitung zur Meisterprüfung, der wiederum investierte seine Freizeit. Auszubildenden ermöglicht der Firmenchef in einem dreiwöchigen „Begabtenkurs“ hochwertige, aber nur selten geforderte Techniken, wie etwa Vergolden. Er trägt die Kosten der Schulung und zahlt den Lohn. Eine so geförderte Auszubildende studiert heute Restauratorin. Seit über zehn Jahren trifft sich Handwerksmeister Wille regelmäßig mit Kollegen aus ganz Hessen. In diesem selbst organisierten Qualitäts-, Ideen-, Marketing- und Fortbildungskreis wurde auch der Slogan geboren, der als Aufkleber ihre Autos wie Briefe ziert: „Geiz ist vielleicht geil, aber Qualität ist geiler!“



Mittelstand lebt durch persönliche Nähe

Geschäftsführung bei Lück Konzept + Technik GmbH – Drei Generationen in einem expandierenden Unternehmen

In der Garage des Elternhauses in Langsdorf bei Lich eröffnete Walter Lück 1965 mit Ehefrau Waltraud sein Elektrogeschäft. Der erste größere Auftrag war die Ausstattung der Haushalte in der ländlichen Region mit Telefonanschlüssen. Heute beschäftigt die Unternehmensgruppe Lück Konzept + Technik GmbH mit drei Lück-Generationen in der Führung im Kerngeschäft Gebäudetechnik 120 Mitarbeiter. Das Gebäudemanagement mit den Bereichen Elektro-, Heizungs-, Lüftungs- und Sanitärtechnik gehört von der Installation bis zur Übergabe, regelmäßiger Wartung und Betreuung zu den Kernkompetenzen und ist regional, bundesweit, in und über Europa hinaus gefragt.





Wertschätzung, Begeisterung, Flexibilität, Kompetenz

In diesen Begriffen ist die Unternehmensphilosophie gebündelt, die auch die Weiterbildung prägt. „Fotografieren mit der Digitalkamera“ ist nur einer der Kurse, die Lück für die Mitarbeiter der Unternehmensgruppe anbietet. Der Anlass ist Schulung für Baustellendokumentation. Mit dabei sind aber auch Angehörige der Mitarbeiter und sogar Kunden. Genauso hält er es bei anderen Kursen. „Der Mittelstand lebt doch eigentlich von der zuverlässigen Partnerschaft durch persönliche Nähe. Wir wollen das Verständnis füreinander stärken und zeigen, dass hinter dem Namen und der Stimme am Telefon auch ein Gesicht und eine individuelle Persönlichkeit steht.“ So sagt es Bodo Piesch, Leiter Personal und Organisation, eine Stelle, die erst vor gut einem halben Jahr geschaffen wurde.

Seit 1994 Walter Lücks Söhne, der Kaufmann Udo und der Elektromeister Ingo, in die Geschäftsführung eingestiegen sind, erfährt das Unternehmen einen dynamischen Ausbau: Die EDV-Abteilung konnte zum eigenständigen IT-Dienstleister entwickelt werden, und aus der Abhängigkeit von Zeitarbeitsfirmen befreite sich die Lück GmbH durch Gründung eines Unternehmens für Personaldienstleistungen. So entstand eine innovative Unternehmensgruppe mit inzwischen 400 Beschäftigten.

Leistung engagiert vermitteln

Zug um Zug delegierten die Brüder Aufgaben und konzentrierten sich immer mehr auf strategische Führung und Kundenmanagement. Vor fünf Jahren machten sie die Buchhaltung zur eigenen Abteilung, vor drei Jahren das Controlling, vor einem Jahr Marketing und Kommunikation. Regelmäßige Besprechungen und eine Mitarbeiterzeitung sind Teil der neuen Unternehmenskultur. Marketing-Chefin und verantwortlich für die interne Information ist die Enkelin des Firmengründers, Sina Lück, die erklärt: „Wir legen viel Wert auf persönliche Kommunikation. Jeder Bereichsleiter sorgt dafür, dass alle über alles informiert sind. Ständige Kommunikation in Verbindung mit vielfältiger Weiterbildung, in Gruppen oder individuell, bringt uns diesen Vorteil: Der

Mitarbeiter ist begeistert, er kennt den kaufmännischen Hintergrund, ist bestens technisch informiert und kann dem Kunden unsere Leistung engagiert näherbringen. Der Kommunikationsfluss beginnt in den wöchentlichen Treffen der Bereichsleiter und setzt sich in die Abteilungen hinein fort.“

Zum Kernprogramm der Weiterbildung gehören Produkt-schulungen in Zusammenarbeit mit Lieferanten und Herstellern ebenso wie kaufmännische Grundlagen und Einführung in die Erfolgsbeteiligung, regelmäßige Schulungen in Sicherheitstechnik sowie Strategieworkshops, die Mitarbeiter darin bestärken sollen, vor Ort eigenständiger zu arbeiten. Der Bedarf wird durch Umfragen und in Orientierungsgesprächen mit Führungskräften ermittelt. Auf ihren wöchentlichen Treffen erörtern und planen die Bereichsleiter auch Schulungen. Als neue Elemente erarbeitet Personalleiter Piesch einen Jahresplan für Fortbildung, und für die weitere Personalentwicklung baut er eine Kompetenzdatenbank mit Qualifikationsprofilen aller Mitarbeiter auf.

Problem und Lösung zugleich

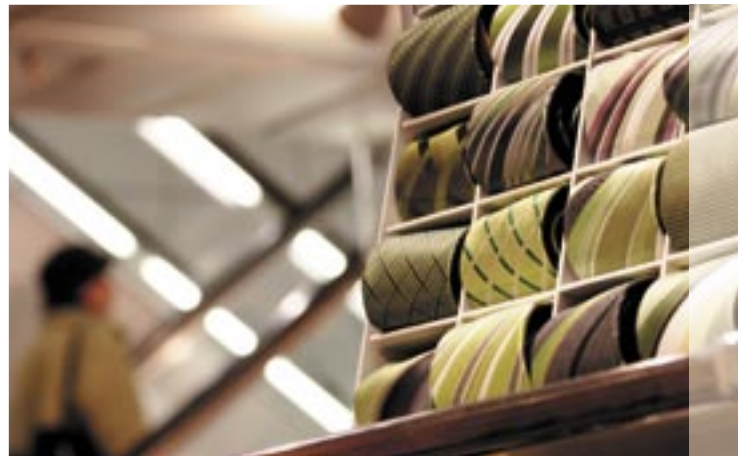
„Wenn wir einen bestimmten Schulungsbedarf haben, aber nur einen oder zwei Teilnehmer, rechnet sich Schulung im Haus nicht“, beschreibt Sina Lück die Situation. „Die Mitarbeiter außer Haus zu schicken ist teuer: Wir wollen sie aber auch nicht in Unsicherheit über das Erforderliche lassen. Also bieten wir diese Maßnahme auch extern an und nehmen andere mit ins Boot.“ Dazu fragen sie Partner aus der Branche, wenden sich an die Kreishandwerkerschaft oder an die Qualifizierungsoffensive des Landkreises wie z.B. die Technologie- und Innovationszentrum Gießen (TIG), deren Leistung Sina Lück so würdigt: „Ob Business- oder Small Talk, neue Software, Projektmanagement oder Strategiefindung, die TIG bringt Unternehmen zusammen und setzt Projekte in Gang, die selbstständig weiter arbeiten. Dabei können wir auch Referenten kennen lernen und testen. Das ist für uns sehr zeit- und kosteneffizient.“

Kunde vor Warenkunde!

Anita Ebeling – Unternehmensleiterin im Kaufhaus M. Schneider

Noch nie habe er in einem Kaufhaus ein so gutes Betriebsklima erlebt, staunte ein Fabrikant, als das Bekleidungs- und Textilhaus M. Schneider in Offenbach im Dezember sein 100jähriges Bestehen feierte. Anita Ebeling, die das Unternehmen seit 1995 leitet, erfährt mit diesem Lob Bestätigung eines erfolgreichen Kulturwandels: „In den schwierigen Zeiten Ende der 90er Jahre, als der Handel Personal und Service abbaute, haben wir beschlossen, wir setzen auf die gegenteilige Strategie: Ausbildung, Weiterbildung, Motivation für den Dienst am Kunden stärken. Wir haben sogar mehr Personal eingestellt.“





Das Haus mit der freundlichen Bedienung

So lautet das Motto des traditionsreichen Kaufhauses im Stadtzentrum. Anita Ebeling hat es mit neuem Leben gefüllt. Die Chefin von gut 120 Mitarbeitern sagt: „Wir sind so stark personalorientiert, weil wir immer noch qualifizierte Beratung und persönliche Bedienung anbieten.“ Gemeinsam mit ihren Führungskräften absolvierte sie Seminare zur Teambildung. Getreu ihrem Leitsatz: „Wenn es oben nicht funktioniert, können Sie auch unten nichts erwarten.“ Aus diesem Aufbruch erwuchs ein Trainingsprogramm für das Verkaufspersonal. Am Einführungskurs „Von der Begrüßung bis zur Verabschiedung der Kundin“ nahmen auch die Führungskräfte und Abteilungsleiter aus der Verwaltung teil, „damit sie die Verkäuferinnen besser verstehen und auch mal selbst aushelfen können.“ Anita Ebeling verschweigt nicht, dass sie anfangs auch auf Misstrauen stieß. War doch das Klima, das sie vorfand, von einer autoritären Führung geprägt, die „nur kritisiert, nie gelobt hat.“

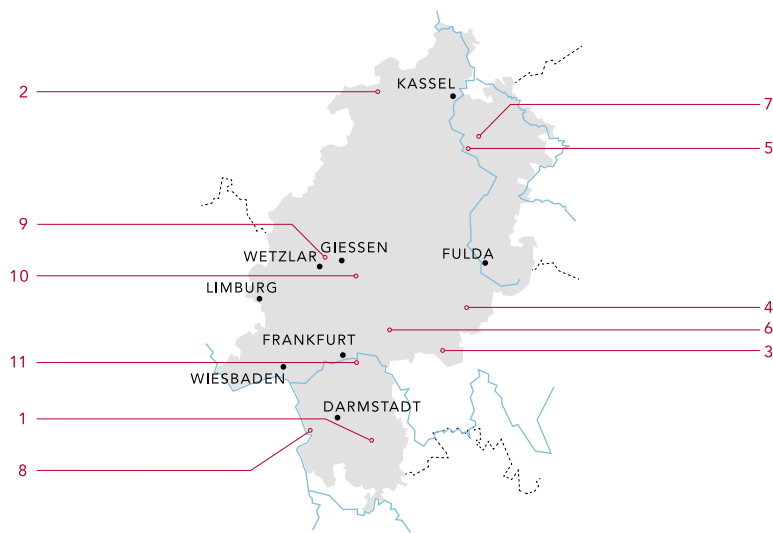
Im zweiten Schritt wurden Gruppen gebildet, die regelmäßig, jeweils 1,5 Stunden trainieren. Angeleitet werden sie von Petra Klein, die Anita Ebeling in der Warenannahme entdeckte. Wegen ihrer Art, mit Menschen umzugehen, machte sie Petra Klein zur hauptbetrieblichen Leiterin für Aus- und Weiterbildung. Der Grundkurs, den alle durchliefen, zog sich über ein Jahr hin. Am Anfang stehen die psychologischen Momente der Kontaktaufnahme: Wie sehe ich den Kunden? Wie sieht er mich? Im Weiteren werden tägliche Abläufe bearbeitet, und zwar mit viel Selbstbeteiligung. In Rollenspielen simulieren die Verkäuferinnen Warenpräsentation, Verkauf, Reklamationen oder den Umgang mit einem neuen Kassensystem. Oder wie verhöte ich Ladendiebstähle? Petra Klein bilanziert: „Interessant war, wie dieses Miteinander ein Wir-Gefühl geschaffen hat. Die aus dem 1. Stock und die aus dem 3. Stock lernten sich kennen und hatten plötzlich das Gefühl, sie gehören mehr zusammen.“

Anita Ebeling lässt ihre Verkäuferinnen auch persönliche Zuwendung spüren, die diese längst nicht mehr als Kontrolle fürchten, sondern als Unterstützung schätzen. „Ich bin sehr häufig im Haus unterwegs, beobachte Szenen, spreche darüber mit der Mitarbeiterin, natürlich erst, wenn die Kundin gegangen ist. Verkäuferinnen erleben ja auch, dass Kunden Ärger an ihnen auslassen. Wir machen klar, dass die Kundin einen Grund für ihren Ärger hat, diesen mitbringt, er aber nichts mit der Verkäuferin zu tun hat.“

Der lange Weg zu echtem Kundenverständnis

Selbstverständlich werde den Mitarbeiterinnen auch Warenkunde vermittelt, aber, so betont Anita Ebeling, das Umgehen können mit Menschen sei noch wichtiger. Und das ist auch ihr Maßstab bei Neueinstellungen und für die zwölf Auszubildenden. Mit gutem Grund stellte sie in jüngerer Zeit fünf Verkäuferinnen ein, die älter als 50 sind: „Unsere Kundin ist die Frau ab 50.“ Anita Ebeling lehnt sich zurück, sinniert einen Moment und fasst zusammen: „Der Dienstleistungsgedanke ist in Deutschland ja immer noch sehr schwer durchzusetzen. Wer will, dass sein Personal die Kunden wertschätzt, muss auch die eigenen Mitarbeiter wertschätzen. Der Kulturwandel ist schon sehr mühsam. Dafür braucht man einen langen Atem. Man darf die Bemühungen nicht einschlafen lassen, muss die Mitarbeiterinnen ständig hegen und pflegen, muss permanent reden, überzeugen, beruhigen, erklären, damit das Vertrauen wächst. Das war ein langer Weg. Er hat sich gelohnt. Inzwischen freuen sich unsere Verkäuferinnen sogar auf das Training.“ Den Erfolg spürt Anita Ebeling auch daran: „Ich bekomme viele Dankesbriefe von Kundinnen.“

ÜBERSICHT



> KONTAKTADRESSEN

1 Gasthaus „Zum Löwen“

Zeller Straße 2
64753 Brombachtal

www.odenwaldgasthaus.de
ZumLoewenBrombachtal@t-online.de

2 Dr.Ing. Meywald GmbH & Co. KG

Ostpreußenstraße 72
34454 Bad Arolsen

www.meyband.de
info@meyband.de

3 Engel AG

Fachagentur für Haushaltwerbung
Am Aubach 36
63619 Bad Orb

www.engelag.de
m-engel@engelag.de

4 Kalinka Pflegeteam

Hilpertswiese 7
63633 Birstein-Untersotzbach

www.kalinka-team.de
info@kalinka-team.de

5 Faubel & Co. Nachfolger GmbH

Schwarzenberger Weg 45
34212 Melsungen

www.druckerei-faubel.de
info@druckerei-faubel.de

6 Ille Papier-Service GmbH

Industriestraße 28
63674 Altenstadt

www.ille.de
vertrieb@ille.de

7 Vogt GmbH

Leipziger Straße 100-102
37235 Hessisch Lichtenau

www.vogt-druck.de
info@vogt-druck.de

8 KIRCHNER und Partner GmbH

Spedition und Logistik
Robert-Bunsen-Straße 36
64576 Gernsheim

www.kirchnerundpartner.de
info@kirchnerundpartner.de

9 Baudekoration Gustav Wille

Am Freien Koben 28
35444 Biebertal

www.gustav-wille.de
info@gustav-wille.de

10 Lück Konzept + Technik GmbH

Blumenstraße 28
35423 Lich-Langsdorf

www.lueck24.de
info@lueck24.de

11 Kaufhaus M. Schneider

Frankfurter Straße 7
63065 Offenbach

www.m-schneider-offenbach.de
info@m-schneider-offenbach.de

IMPRESSUM

Kontakt

**Investitionsbank Hessen (IBH)
ESF Consult Hessen**

Abraham-Lincoln-Straße 38-42
65189 Wiesbaden

Tel.: 0611/774-7426

Fax: 0611/774-7429

E-Mail: esf@ibh-hessen.de

Internet: www.esf-hessen.de

Herausgeber

**Hessisches Ministerium für Wirtschaft,
Verkehr und Landesentwicklung**

Referat Öffentlichkeitsarbeit
Kaiser-Friedrich-Ring 75, 65185 Wiesbaden
www.wirtschaft.hessen.de

Projektleitung

Isabell Ziesche-Uebelhoer, Anic Roßbach-
Jung, HA Hessen Agentur GmbH

Text und Redaktion

Wolf Gunther Brüggemann,
Eva Wimmer, Alexander Hillgärtner, IBH,
ESF Consult Hessen, Anic Roßbach-Jung,
HA Hessen Agentur GmbH

Gestaltung

VIER FÜR TEXAS *Ideenwerk

Taunusstraße 21, 60329 Frankfurt/Main

Internet: www.vier-fuer-texas.de

Fotografie

Marc Jacquemin

Auerfeldstraße 29, 60389 Frankfurt/Main

Internet: www.jacquemin.biz

Druck

Druckhaus Becker

Dieselstraße 9, 64372 Ober-Ramstadt

Internet: www.druckhaus-becker.de

Anmerkung zur Verwendung

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen und Wahlbewerbern, Wahlhelferinnen und Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Diese Publikation wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanziert.

Der Europäische Sozialfonds (kurz: ESF) dient der Entwicklung der Beschäftigung: Ziel ist es, jedem zu ermöglichen, Arbeit zu finden, indem folgendes entwickelt wird:

- der Unternehmergeist;
- die Fähigkeit, sich an die Arbeitswelt anzupassen;
- die Gleichstellung von Männern und Frauen;
- Investitionen in die Humanressourcen.

Lesen Sie mehr unter www.esf-hessen.de





**Hessisches Ministerium für Wirtschaft,
Verkehr und Landesentwicklung**

Referat Öffentlichkeitsarbeit
Kaiser-Friedrich-Ring 75

65185 Wiesbaden

www.wirtschaft.hessen.de



Investitionsbank Hessen (IBH)

ESF Consult Hessen

Abraham-Lincoln-Str. 38-42

65189 Wiesbaden

www.esf-hessen.de

