

Stichwort: **Arbeitsplatzbeschreibung**

Worum geht es?

Arbeitsplatzbeschreibungen legen dem Stelleninhaber/der Stelleninhaberin klar, welche Ziele und Aufgaben mit dem Arbeitsplatz verbunden sind und welche Position innerhalb der Hierarchie er/sie damit einnimmt. Eine gute Arbeitsplatzbeschreibung dient als „Geschäftsgrundlage“ für Mitarbeitergespräche und als Basis für Klärungen und Konfliktlösungen im Arbeitsalltag.

Der Erfolg hängt davon ab,

- daß die Arbeitsplatzbeschreibungen einen **klaren Rahmen** vorgeben, alles Nötige definieren und sich untereinander nicht widersprechen
- daß eine **Kommunikation** zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn über die Arbeitsplatzbeschreibung stattfindet, z.B. bei Neueinstellungen, zum Ende der Probezeit oder im jährlichen Mitarbeitergespräch.

Auf der folgenden Seite finden Sie:

- eine Checkliste für Arbeitsplatzbeschreibungen

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichworte: Mitarbeitergespräch, Kritikgespräch

Checkliste Arbeitsplatzbeschreibung

- 1 Stellenbezeichnung
- 2 Vorgesetzte/r
- 3 Untergebene/MitarbeiterInnen
- 4 Stellvertretung: der/die StelleninhaberIn wird vertreten durch:
 - 4.1 (Funktion 1)
 - 4.2 (Funktion 2)
 - 4.3 (Funktion 3)
- 5 Ziele der Stelle
Der/die StelleninhaberIn hat ihre Aufgaben im Betrieb so wahrzunehmen, daß
 - 5.1
- 6 Aufgaben der Stelle
 - 6.1 Der/die StelleninhaberIn entscheidet unter Beachtung von ...
(Bsp. Gesetz, Satzung, ...) über:
 - 6.1.1
 - 6.2 Er/sie nimmt außerdem folgende Aufgaben wahr
 - 6.2.1
 - 6.3 Er/sie führt folgende Unterlagen
 - 6.3.1
 - 6.4 Er/sie kontrolliert
 - 6.4.1
 - 6.5 Außenaufgaben
Er/sie vertritt den Betrieb:
 - 6.5.1
 - 6.6 Sonstige Aufgaben
 - 6.6.1

7 Einzelaufträge

Der/die StelleninhaberIn ist verpflichtet, über die in Punkt 6 erklärten Aufgaben hinaus, Weisungen der Geschäftsführung über Einzelaufträge nachzukommen, die dem Wesen nach in seinen/ihren Aufgabenbereich fallen und/oder sich aus einer betrieblichen Notwendigkeit heraus ergeben.

8 Besondere Befugnisse und Anforderungen

Bsp.: Der/die StelleninhaberIn ist berechtigt, seinen/ihren Arbeitsplatz nach eigenem Ermessen im Bedarfsfall zu verlassen.

9 Inkraftsetzung /Änderung

Die Arbeitsplatzbeschreibung tritt mit dem Tag der Unterzeichnung in Kraft. Änderungen bedürfen der Absprache der Unterzeichnenden, sind aber jederzeit möglich.

Ort, Datum

(StelleninhaberIn)

(Vorgesetzte/r)

Stichwort: **Besprechung**

Worum geht es?

Das Besprechungswesen kann leicht zur betriebsinternen Qualitätsverhinderung werden: mit langen Meetings ohne greifbare Ergebnisse werden Chancen für die Verbesserung der Arbeit vertan. Gut geplante und geleitete Besprechungen motivieren die MitarbeiterInnen zu eigenen Ideen und zur Übernahme von Verantwortung und trainieren so die Selbststeuerung.

Besprechungen in Teams brauchen eine funktionierende Struktur. Dadurch wissen alle Teammitglieder, was auf sie zukommt, können sich besser vorbereiten und effektiver mitarbeiten. Es wird weniger Zeit verschwendet, Entscheidungen werden klarer getroffen und Ergebnisse besser gesichert.

Die Besprechungsstruktur hat zwei Hauptzielrichtungen:

- die Tagesordnungspunkte in der zur Verfügung stehenden **Zeit** mit den erforderlichen **Ergebnissen** zu bearbeiten
- eine ausgewogene **Beteiligung** aller Teammitglieder und eine transparente **Entscheidungsfindung** zu fördern und zu sichern.

Der Erfolg hängt davon ab,

- daß die Struktur von allen gewollt und mitgetragen wird
- daß die Struktur konsequent und immer angewandt wird.

Auf den folgenden Seiten finden Sie:

- eine Checkliste für die Einführung von Besprechungsstrukturen im Team
- ein Beispiel für eine Teamstruktur aus einem KOMPETENZ-Betrieb
- ein Beispiel für eine Muster-Tagesordnung

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichworte:

Checkliste Teamstruktur

- Terminierung:
Wann finden die Sitzungen statt? Gibt es einen regelmäßigen Termin?
- Zeitlicher Umfang:
Wie lange dauert die Sitzung? Wie wird die Einhaltung dieser Zeitdauer gesichert?
(z.B. kein Warten auf Zuspätkommende, kein Überziehen am Ende)
- Ort:
Wo findet die Teamsitzung statt? Entspricht die Ausstattung der Räumlichkeiten den Erfordernissen?
- Teilnahme:
Wer nimmt teil? (z.B. alle oder werden Unterteams durch Stellvertreter repräsentiert)
- Leitung/Moderation:
Wer leitet die Sitzungen? Wie wird geleitet, was wird erwartet?
- Tagesordnung:
Wer stellt wie die Tagesordnung zusammen? Gibt es eine Muster-Tagesordnung mit ständigen Tagesordnungspunkten als Rahmen?
- Protokoll:
Wer protokolliert? Wie wird protokolliert?
- Reflexion:
Wird die Teamsitzung reflektiert? Gibt es einen Tagesordnungspunkt für persönliche/gefühlsmäßige Äußerungen („Joker“)?

Beispiel 1 Teamstruktur

Diese Teamstruktur wurde in einem Beratungsverein erarbeitet.

- Terminierung: Die Teamsitzung findet an jedem Montag statt. Auch wenn nur wenige KollegInnen anwesend sind, sollte kurz gecheckt werden, ob zu Beginn der Arbeitswoche etwas abzusprechen ist (Ritual).
- Umfang: Die Teamsitzung dauert 60 Minuten, von 9.00h bis 10.00h. Um 9.00h eröffnet die Moderation die Sitzung, es wird nicht auf Zuspätkommende gewartet. Die Außenstellenmitarbeiter können ab ca. 11.00h Termine für KlientInnen vergeben. Jede erste Teamsitzung im Monat dauert nach Möglichkeit 90 Minuten, damit Themen und Berichte aus den Projekten ausführlicher diskutiert werden können.
- Teilnahme: Jedes Teammitglied nimmt an der Teamsitzung teil.
- Moderation: die Teamsitzung wird von den BeraterInnen reihum moderiert. Zur besseren Strukturierung wird eine Muster-Tagesordnung erstellt.
- Protokoll: die Teamsitzung wird von der Sekretärin protokolliert (wenn sie nicht da ist, übernimmt es ein anderes Teammitglied nach Absprache).
- Terminalsicherung: In jeder Teamsitzung wird überprüft, ob der nächste Termin ohne Änderungen stattfinden kann. Terminänderungen sollen möglichst frühzeitig bekannt gegeben werden, d.h. 1-2 Wochen vorher.

Beispiel 2: Muster-Tagesordnung

Tagesordnung Team

Datum:

Moderation:

1. Berichte / Joker
2. Akquise
3. Aufträge
4. Finanzen
5. Termine
6. Spezialthema
7. Sonstiges
8. Arbeitszeitkonten

Stichwort: **Delegation**

Worum geht es?

Die Aufbaustruktur der meisten Unternehmen/Institutionen ist arbeitsteilig angelegt. Dadurch sind bereits viele Aufgaben an die MitarbeiterInnen delegiert. Dies sollte in den entsprechenden Arbeitsplatzbeschreibungen klar geregelt sein.

Darüber hinaus geht es darum, diese Vorgaben mit Leben zu füllen und die MitarbeiterInnen mit Aufgaben zu betrauen, die **ihrer Stellung und ihren Fähigkeiten entsprechen**. Dadurch werden Grundlagen gelegt für eine permanente Weiterentwicklung aller MitarbeiterInnen hin zum „lernenden Unternehmen“.

Der Erfolg hängt davon ab,

- daß der/die Vorgesetzte einen **klaren Rahmen** vorgibt, in dem der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin die delegierte Aufgabe bearbeiten kann
- daß Delegation **transparent** ist, d.h. offen und durchschaubar für alle im Team oder in der Abteilung und daß sie nicht zwischen Tür und Angel oder im halb privaten Bereich stattfindet.

Auf den folgenden Seiten finden Sie:

- eine Checkliste für das Thema Delegation
- eine Struktur für die Vorgehensweise beim Delegieren
- eine Entscheidungshilfe zur Prioritätensetzung beim Delegieren

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichworte: Kritikgespräch, Mitarbeitergespräch

Checkliste Delegation

1. Gründe für das Delegieren

- Arbeitsüberlastung von Führungskräften
- Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs bei Abwesenheit von Führungskräften
- Notwendigkeit von Teamarbeit bei komplexen Betriebsstrukturen
- Hohe Anforderungen an die Verantwortung von MitarbeiterInnen (z.B. bei teuren Maschinen)
- Bessere Motivation bei qualifizierten MitarbeiterInnen
- Förderung von Führungskräfte-Nachwuchs

2. Probleme/Risiken des Delegierens

- Delegieren an MitarbeiterInnen, die für die Aufgabe ungeeignet sind
- Abschieben ungeliebter Aufgaben
- Machtkonflikte, wenn die Organisation unklar ist
- Mißverständnisse bei unpräzisen Absprachen

3. Delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben

- Delegierbare Aufgaben:
 - Routineaufgaben
 - viele Planungsaufgaben
 - manche Informationsaufgaben
 - Informationssammlung, Berichte, Protokolle, Statistiken
 - manche Kundenkontakte
 - manche zeitintensiven Aufgaben
- Nicht delegierbare Aufgaben:
 - Verantwortung für Ziele und Strategien
 - Gesamtplanung
 - Kontrolle der Arbeitsleistung
 - wichtige Repräsentationsaufgaben
 - vertrauliche Angelegenheiten, Betriebsgeheimnisse
 - Auswahl von MitarbeiterInnen
 - wichtige Personalangelegenheiten
 - Krisenmanagement

4. Voraussetzungen für erfolgreiches Delegieren

- Sorgfältige Planung: Abgrenzen der Aufgabe und richtige Einschätzung der Qualifikation der betrauten Person
- Klare Organisation: es muß allen Beteiligten klar sein, wer wem was zu sagen hat und wer wofür zuständig ist.
- Die MitarbeiterInnen müssen selbständiges Denken und Handeln gelernt haben.
- Richtige Anwendung der Vorgehensweise

5. Regeln fürs Delegieren

- Klare Aufgabenstellung (Ziele und Kriterien)
- Klare Formulierung der Erwartungen
- Gemeinsame Absprachen über Lösung, Weg, Methode – soweit nötig
- Bereitstellung der notwendigen Informationen und Unterlagen
- Ausstattung mit den notwendigen Kompetenzen
- Verbindlicher Zeitrahmen
- Ergebnis anhand von Zielen und Kriterien kontrollieren/bewerten
- Gesamtverantwortung bleibt bei der Führungskraft

Vorgehensweise Delegation

1. **Die Aufgabe abgrenzen**

Worum geht es genau, in welchen Zusammenhängen steht die Aufgabe, welches Ergebnis soll erarbeitet werden? Wieviel Zeit steht zur Verfügung?

2. **Die Person(en) auswählen – nach Qualifikation und Kompetenz**

Warum gerade er oder sie? Anknüpfen an bisherige Leistungen oder neue Herausforderung? Besondere Kenntnisse und Fertigkeiten, spezielles Wissen?

3. **Informieren – die Aufgabe erklären**

siehe 1.;

Zeit für eine ausführliche Besprechung nehmen, nicht „zwischen Tür und Angel“!

4. **Den Unterstützungsbedarf gemeinsam abklären**

Braucht die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter: Informationen und Unterlagen, Zuarbeit von anderen, besondere Qualifikationen, Dienstreisen ...?

5. **Delegationsprotokoll**

Eventuell Vereinbarungen schriftlich festhalten. Das empfiehlt sich bei größeren Projekten oder besonders wichtigen/brisanten Aufgaben.

6. **Verantwortung liegt bei MitarbeiterIn**

Nicht eingreifen, MitarbeiterInnen selbständig arbeiten lassen, bei Fragen zur Verfügung stehen.

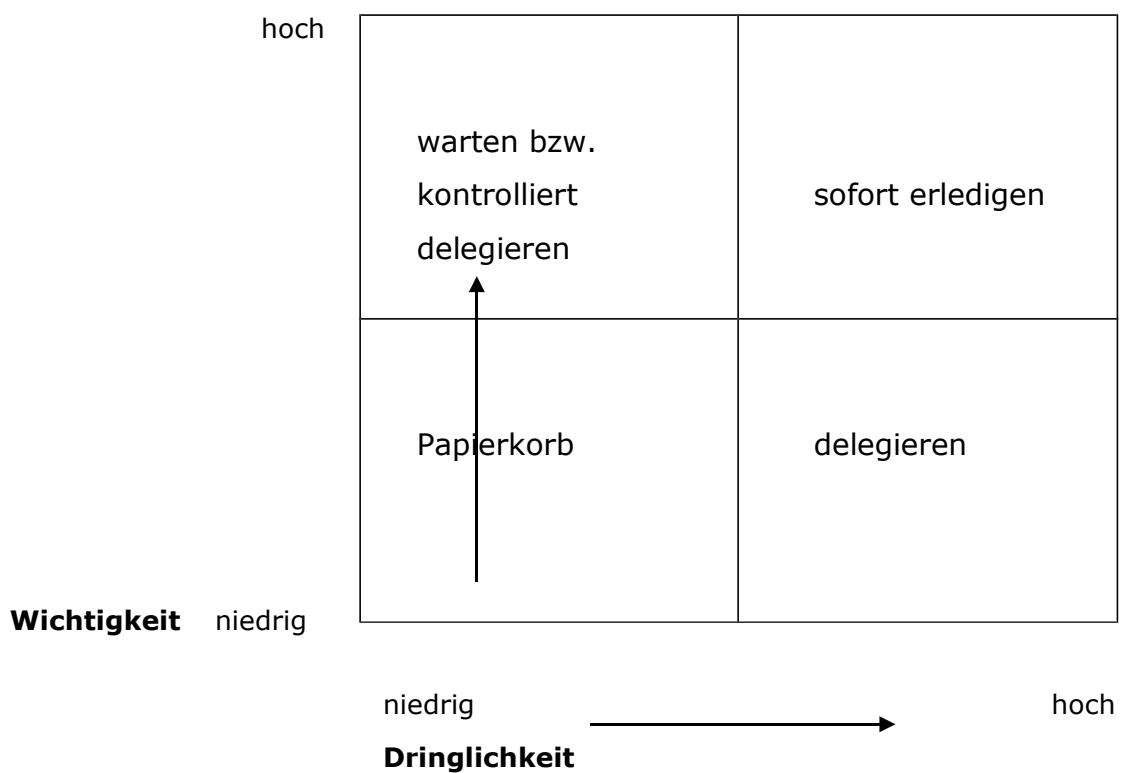
7. **Das Ergebnis kontrollieren und auswerten**

Nach Ablauf der vereinbarten Zeit und eventuell anhand des Delegationsprotokolls.

8. **Die Hierarchie einhalten**

Nach oben die Verantwortung für die Ergebnisse selbst tragen.

Prioritätensetzung beim Delegieren



Stichwort: **Handbuch**

Worum geht es?

Ein betriebliches Handbuch zur Qualitätssicherung kann verschiedene Funktionen haben:

- die Förderung der Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Betrieb und seinen Zielen und Verfahren
- die personenunabhängige Sicherung von guter Arbeitsqualität und die dauernde Erreichbarkeit von Hilfsmitteln und Regeln
- die erleichterte Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen

Die Erarbeitung eines Handbuches kann zu einer unendlichen Geschichte werden, wenn man mit zu großem Perfektionismus zu Werke geht. Deshalb es wichtig, schrittweise vorzugehen und die dringlichsten Stichworte als erste zu erarbeiten. Außerdem liegen vielleicht bereits Regeln, Vereinbarungen, ein Leitbild, Arbeitsplatzbeschreibungen etc. vor, die in einem Handbuch gesammelt werden können.

Der Erfolg hängt davon ab,

- daß das Handbuch eine einheitliche Form bekommt (Dokumentvorlage) und seine Inhalte von Führungspersonen autorisiert werden
- daß das Handbuch nicht fürs Regal produziert wird, sondern im Arbeitsalltag immer wieder als Klärungshilfe eingesetzt wird.

Auf den folgenden Seiten finden Sie:

- drei Beispiele aus KOMPETENZ-Betrieben für den Aufbau eines Handbuchs

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichworte: Arbeitsplatzbeschreibung, Mitarbeitergespräche

Beispiel 1: Handbuch Beratungsstelle

Alphabetische Gliederung eines Betriebshandbuchs für eine Beratungsstelle aufgrund der Arbeitsergebnisse von Qualitätszirkeln im Rahmen von KOMPETENZ

Aktenplan: Fallakten

Anwesenheit: Regeln, Instrumente

Arbeitsplatzbeschreibungen

Beratungsstelle: Aufgabenspektrum, allgemeine Informationen, Regeln

Bürodienst: Flußdiagramm der Bearbeitung und Weiterleitung externer Anfragen

EDV: Regeln, Dateistruktur, Administratoren, Störungen

Empfang: Aufgabenspektrum, Regeln, Besetzung

Fall-Management: Falleinstieg, Zielvereinbarungen, Fallabschluß

Handbuch: Funktion, Aufbau, Regeln

Hausordnung

Leitbild

MitarbeiterInnen: Daten, die gebraucht werden, um jemand zu erreichen

Notfälle: Feuer, Haustechnik, Unfälle, Notfallbeauftragte

Öffentlichkeitsarbeit: Regeln, Standards, aktuell gültige Materialien

Organigramm

Personalgespräche: Gesprächsleitfaden, Ablauf

Team: Regeln, Strukturen, Besprechungen

Verein: Mitglieder mit Adressen, Informationen über Aufgaben, Satzung

Vernetzung/Kontakte: Institutionen, mit denen kooperiert wird: Ansprechpartner, Adressen

Vorlagen und Formulare

Ergebnis 2: Betriebshandbuch

Vorgehensweise: Anlegen eines betriebsinternen Handbuchs zur Standardisierung von Abläufen und Regeln, die die Qualität der Produkte und/oder Dienstleistungen sicherstellen

Protokollierung: die aus der Checkliste ausgewählten Themen werden bearbeitet und auf einem Formblatt (Dokumentvorlage) in einem Handbuch alphabetisch gesammelt

Regeln für den gesamten Betrieb und damit Stichworte für ein Handbuch können sein:

- Abmahnung und Kündigung
- Betriebsvereinbarungen
- DIN-Normen, die im Unternehmen angewandt werden
- Fahrzeugausleihe für private Zwecke
- Fahrzeugnutzung für dienstliche Zwecke
- Formulare und Firmenmaterial wie Prospekte und Anzeigen
- Kurzregeln und Stichworte
- Leitbild/Unternehmensphilosophie
- Mitarbeiterverzeichnis (Geburtsdaten, Telefon und Anschriften)
- Organigramm
- Personalbeschaffung
- Personalbeurteilung: Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche
- Raumnutzung im Unternehmen
- Sekretariatsregeln
- Sicherheit(sbeauftragter)
- Stellenbeschreibungen
- Unterschriftenregelung

Ergebnis 3: Sekretariatshandbuch

betriebsinternes Qualitätshandbuch für den kaufmännisch-verwaltenden Bereich

benötigtes Material: Dokumentvorlage Sekretariatshandbuchblatt

Vorgehensweise: Anlegen eines betriebsinternen Handbuchs zur Standardisierung von Abläufen und Regeln, die die Qualität der Sekretariatsarbeiten sicherstellen

Protokollierung: die aus der Checkliste ausgewählten Themen werden bearbeitet und auf einem Formblatt (Dokumentvorlage) in einem Handbuch alphabetisch gesammelt
Regeln für den gesamten Betrieb und damit Stichworte für ein Sekretariatshandbuch können sein:

<ul style="list-style-type: none">▪ Adressaufnahme▪ Adressverwaltung▪ Anrufbeantworter▪ Ansprechpartner▪ Anwesenheitsliste▪ Arbeitszeitgestaltung▪ Aufgabenverteilung im Sekretariat▪ Auftragsverwaltung▪ Bedienungsanleitungen▪ Bildschirmarbeitsplätze▪ Briefvorlagen▪ Büromaterial▪ Computer▪ Dateistruktur▪ Datensicherung▪ Dienstreisen▪ E-mails▪ Fahrzeuge▪ Farbkopien▪ Formulare▪ Fortbildungen▪ Fotos▪ Gäste	<ul style="list-style-type: none">▪ Handelsregister▪ Infopost▪ Kalender▪ Kasse▪ Krankmeldungen▪ Kunden▪ Kundenpflege▪ Lohn und Gehalt▪ Mahnwesen▪ Öffentlichkeitsarbeit▪ Ordner/Aktensystematik▪ PC-Pflege▪ Post▪ Rechnungen▪ Rechtschreibreform▪ Reinigung▪ Schlüssel▪ technische Geräte▪ Telefon▪ Vorlagen▪ Weihnachtspost.....
--	--

Stichwort: **Kommunikationssystem**

Worum geht es?

Auch die betriebsinterne Kommunikation ist ein Qualitätsmerkmal. Je regelmäßiger ein Austausch über Problemlösungen oder Neuerungen stattfindet, desto sicherer sind alle MitarbeiterInnen auf einem Stand und desto früher werden Störungen und Konflikte erkannt und behandelt.

Vor allem Geschäftsführungspersonen haben so viele verschiedene Aufgaben – auch außerhalb des Betriebes – zu bewältigen, daß sie in Gefahr sind, die „interne Bodenhaftung“ zu verlieren.

Gerade in diesem Fall ist es eine Unterstützung, ein vollständiges Kommunikationssystem zu vereinbaren, d.h. einen Plan, wer wann mit wem worüber spricht.

Der Erfolg hängt davon ab,

- daß das Kommunikationssystem betriebsweit bekannt ist
- daß es vor allem seitens der Führungspersonen konsequent umgesetzt und nicht durch ständige Ausnahmen ausgehöhlt wird.

Auf den folgenden Seiten finden Sie:

- ein Beispiel aus einem KOMPETENZ-Betrieb für ein System, das die Kommunikation zwischen Geschäftsführer und MitarbeiterInnen absichert

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichworte: Mitarbeitergespräche, Besprechungen, Workshops

Was bespricht der Geschäftsführer wann mit wem und wie?

wer?	wann?	wie lange?	Struktur/Dokumentation
Sekretariatsteam	1 x pro Monat jeden ersten Dienstag	ca. 0,5 Stunde	strukturierter Gesprächsablauf Protokoll durch eine Mitarbeiterin
Verkäufer	mindestens 1 x pro Monat jeden zweiten Freitag ggf. alle 14 Tage	1 bis 2 Stunden	Geschäftsführer sammelt TOPs vorab schriftliche Liste an alle Verkäufer immer: Umsatzzahlen und Ursachen besprechen
Telefonistinnen	4 x pro Jahr	ca. 1,5 Stunden	Zweck: Kontakthalten Vorbereitung durch Frau X
Arbeiter	gibt es z. Zt. noch nicht ggf. 1 bis 2 x pro Jahr	bis zu 1 Stunde	Rücksprache mit Objektleiter Vorab Arbeiter auf jeden Fall informieren
Studenten	2 x pro Jahr	2 Stunden	Schulung: Themen und Verantwortliche wechseln
Objektleiter	täglich	1 bis 15 Minuten	wechselnd im laufenden Geschäft
Einzelgespräche	1 x pro Jahr	erste Überlegung: 15 bis 20 Minuten	Gesprächsleitfaden
Betriebsversammlung	1 x pro Jahr, wenn Bilanz vorliegt (Juni oder September)	0,5 bis max. 1,5 Stunden	nach Struktur und Vorgabe der Geschäftsführung

Stichwort: **Kritikgespräch**

Worum geht es?

Das Kritikgespräch ist ein persönliches Gespräch zwischen MitarbeiterIn und nächster/m Vorgesetzten zum Feedback bei kritikwürdigem Verhalten oder mangelnder Arbeitsqualität. Es ist ein wichtiges Kommunikationsinstrument zur Qualitätsverbesserung und sollte im richtigen Verhältnis zu Lob und Anerkennung im Unternehmen stehen.

Ein Kritikgespräch hat zwei Hauptzielrichtungen:

- die **Thematisierung** von und **Verständigung** über Arbeitsverhalten oder Arbeitsergebnissen, die verbessert werden müssen
- die **Vereinbarung** von Maßnahmen und Wegen, wie diese Verbesserung erreicht werden soll

Der Erfolg hängt davon ab,

- daß das Gespräch in zeitlicher Nähe zu den problematischen Sachverhalten stattfindet
- daß es vertraulich, konstruktiv und perspektivisch geführt wird.

Auf der folgenden Seite finden Sie:

- eine Checkliste Regeln für Kritikgespräche

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichworte: Mitarbeitergespräch, Arbeitsplatzbeschreibung

Regeln für Kritikgespräche

1. Ich kritisiere **Handlungen und Ereignisse**, aber nicht die ganze Person.
2. Ich begründe meine Kritik **inhaltlich** anhand meiner Ziele, aber nicht moralisch.
3. Ich erwähne auch die **positiven Seiten** der kritisierten Situation oder Handlung (keine Situation ist ausschließlich negativ), so daß der Kern der Kritik eindeutig definiert und abgegrenzt ist.
4. Die Perspektive des Gesprächs sollte **nach vorne** gewandt sein (welche Verbesserungen in der Zukunft?) und nicht nach hinten (keine Rechtfertigungsdiskussion!).
5. Verbesserungen in der Zukunft sollten nicht aus "guten Vorsätzen", sondern aus konkreten **Vereinbarungen** bestehen.
6. Wir legen einen Zeitpunkt fest, an dem die neuen Ideen / Verbesserungen nochmals **überprüft**/besprochen werden.
7. Wenn das zugrundeliegende Problem größere Dimensionen hat, planen wir eventuell, wie es **Thema im Team** werden kann.
8. Ich mache mir vor dem Kritikgespräch einen **schriftlichen Plan**.

Stichwort: **Mitarbeitergespräch**

Worum geht es?

Mitarbeitergespräche haben zwei Hauptzielrichtungen:

- die regelmäßige Thematisierung von **Arbeitsqualität** und Arbeitsergebnissen von Mitarbeitern und
- die Verbesserung der **Kommunikation** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Die Arbeitsqualität jedes einzelnen und die interne Kommunikation sind zentrale Bedingungen der Qualitätssicherung im Unternehmen. Mitarbeitergespräche erhöhen zudem die Übernahme von Verantwortlichkeiten bei beiden Gesprächspartnern und fördern so die Selbststeuerung.

Der Erfolg hängt davon ab,

- daß die Mitarbeitergespräche regelmäßig (z.B. jährlich) stattfinden und
- daß sie im gesamten Unternehmen auf allen Ebenen durchgeführt werden.

Auf den folgenden Seiten finden Sie:

- eine Checkliste für die Einführung von Mitarbeitergesprächen
- zwei Beispiele aus KOMPETENZ-Betrieben für den Gesprächsleitfaden

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichworte: Arbeitsplatzbeschreibungen, Protokolle, Handbuch

Checkliste Mitarbeitergespräche

Das Mitarbeitergespräch ist ein persönliches Gespräch zwischen Mitarbeiter und nächstem Vorgesetzten zur Beurteilung und Verbesserung der Zusammenarbeit, der Arbeitsergebnisse und der (beiderseitigen) Zufriedenheit in bezug auf Stelle und Arbeitsumfeld.

Warum?

- persönliche Ziele definieren
- Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten benennen
- Austausch der gegenseitigen Eindrücke/Wahrnehmungen, gegenseitiges Feedback ermöglichen
- Transparenz schaffen
- Knowhow nutzen und einbringen
- Eigenverantwortung stärken und aktivieren
- beteiligen, mitbestimmen, mitgestalten
- Stärken/Schwächen analysieren
- Wege zur Beseitigung von Schwächen finden
- Wege zur Verstärkung von Stärken finden
- Orientierung verstärken
- Motivation fördern
- Zufriedenheit erhöhen
- Vertrauen, Verbindlichkeiten und Verlässlichkeit schaffen und sichern
- Erwartungen ansprechen und klären

Wie?

- Durchführung auf allen (Hierarchie-)Ebenen
- stellen- und personenbezogen
- mind. 1x jährlich – z.B. zum Start ins neue Geschäftsjahr
- immer kurz vor Ende der Probezeit
- Ergebnisse protokollieren
- Einbeziehung der Stellenbeschreibung
- rückblickend und perspektivisch
- gegenseitig
- gemeinsame Protokollierung und Zusammenfassung
- Protokolle stehen als Grundlage für weitere Gespräche zur Verfügung.
- Protokolle werden vertraulich behandelt.
- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin kann eine Person seines/ihrer Vertrauens hinzuziehen, z.B. aus dem Betriebsrat.
- Gesprächsvorbereitung anhand eines Leitfadens

Beispiel 1 Gesprächsleitfaden

Dieser Gesprächsleitfaden wurden im Modellprojekt KOMPETENZ in einem metallverarbeitenden Betrieb mit 40 Mitarbeitern entwickelt.

1. Gesprächseinstieg: Aufgaben und Stellenbeschreibung

- 1.1 Welche sind die Ziele und Aufgaben der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?
- 1.2 Welche sind die Ziele und Aufgaben des/der Vorgesetzten in bezug auf diese Stelle?
- 1.3 Sind die Stellenziele den Beteiligten klar ?
Gibt es Einigkeit über die Ziele und Aufgaben?
Gibt es eine Stellenbeschreibung und ist sie dem/r MitarbeiterIn bekannt?
- 1.4 Ist die Abgrenzung zu anderen Stellen klar definiert?

2. Person

- 2.1 Wie wird die Stellenbeschreibung erfüllt und ausgefüllt?
- 2.2 Wie stehen fachliche Qualifikation und fachliche Anforderungen zueinander im Verhältnis?
- 2.3 Wie stehen persönliche Sozialkompetenz und Anforderungen zueinander im Verhältnis?
- 2.4 Wo liegen Stärken und Schwächen?
- 2.5 Wäre eine gezielte Weiter- oder Fortbildung hilfreich, um Schwächen zu beseitigen und Stärken noch zu unterstützen?
Welche Themen / Inhalte können sich hier beide Parteien vorstellen?
Wann sollte diese Weiter- oder Fortbildung durchgeführt werden?
Wer sucht ein geeignetes Angebot?
- 2.6 Gibt es motivationshemmende Aspekte?

3. Arbeit(sergebnisse)

- 3.1 Welche Aufgaben und Tätigkeiten sind besonders wichtig/dringlich?
- 3.2 Sind die Beteiligten mit den Arbeitsergebnissen zufrieden?
- 3.3 Warum stellen sich Arbeitsergebnisse unbefriedigend dar?
- 3.4 Welche Entscheidungs-, Handlungs- und Gestaltungsfreiräume werden wahrgenommen?
- 3.5 Welche persönlichen Vorstellungen und Ziele werden mit der Arbeit in dem Unternehmen verbunden?
- 3.6 Wie ist die Selbsteinschätzung der geleisteten Arbeit und die Einschätzung des Gesprächspartners?

4. Vereinbarungen

- 4.1 Welche Veränderungen sind notwendig, wie sollen die angegangen werden?
- 4.2 Welche Vereinbarungen werden getroffen?
- 4.3 Ist die Höhe des Gehalts der Stelle und den Leistungen / Anforderungen angemessen?

5. Gesprächsabschluss

- 5.1 Wie ist das Gespräch empfunden worden?
- 5.2 Wie fühlen sich die Beteiligten?

Beispiel 2 Gesprächsleitfaden

Dieser Gesprächsleitfaden wurde im Modellprojekt KOMPETENZ in einer Werbeagentur mit 12 MitarbeiterInnen entwickelt.

Als Basis für das Gespräch werden einmalig die Aufgaben und Stellenziele dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin bekannt gegeben. Sie können gegebenenfalls zur Prüfung oder Änderung wieder herangezogen werden.

1. Was sind die Ziele des Mitarbeiters und was sind die Ziele der Agentur?
Welche konkreten Aufgaben leiten sich daraus ab?
2. Was kann die Geschäftsleitung dafür leisten?
Welche Unterstützungen oder Veränderungen werden benötigt?
3. Wie werden die vereinbarten Aufgaben und Funktionen erfüllt und ausgefüllt? Welche Veränderungen sind notwendig, wie sollen die geschehen? und
Welche Vereinbarungen werden dazu getroffen?
4. Im Einzelfall kann es nötig sein, mit dem Mitarbeiter die Prioritäten bezüglich seiner Arbeit zu besprechen:
Welche Aufgaben und Tätigkeiten sind besonders wichtig/dringlich?
Welche Veränderungen sind notwendig, wie sollen die geschehen? und
Welche Vereinbarungen werden dazu getroffen?
5. Wie stehen fachliche Qualifikation und fachliche Anforderungen zueinander im Verhältnis?
Dazu gibt die Geschäftsführung Feedback und stellt gegebenenfalls Forderungen an den Mitarbeiter:
Was soll wie verbessert werden? Welche Fortbildungen und Maßnahmen sind nötig?

Welche Veränderungen sind notwendig, wie sollen diese geschehen? und
Welche Vereinbarungen werden dazu getroffen?

6. Wie stehen persönliche Sozialkompetenz und Anforderungen zueinander im Verhältnis?

Auch hierzu gibt die Geschäftsführung Feedback, stellt gegebenenfalls Forderungen auf und legt mit dem Mitarbeiter Veränderungsaktionen so konkret wie möglich fest.

7. Wo liegen Stärken und Schwächen?

Dabei zuerst die Einschätzung des Mitarbeiters anhören und diese gegebenenfalls durch das eigene Feedback ergänzen.

Wäre eine gezielte Weiter- oder Fortbildung hilfreich, um Schwächen zu beseitigen und Stärken noch zu unterstützen?

Welche Themen/Inhalte können sich hier beide Parteien vorstellen?

Wann sollte diese Weiter- oder Fortbildung durchgeführt werden?

Wer sucht eine geeignete?

8. Was motiviert den Mitarbeiter, was frustriert ihn bei seiner Arbeit?

Welche Veränderungen sind notwendig, wie sollen die geschehen? und
Welche Vereinbarungen werden dazu getroffen?

9. Sind die Beteiligten mit den Arbeitsergebnissen zufrieden? und

Warum stellen sich Arbeitsergebnisse gegebenenfalls unbefriedigend dar?

Was hindert den Mitarbeiter, seine Aufgaben zu erfüllen? Was kann man dagegen tun?

Auch hier wieder erst den Mitarbeiter anhören, dann das Bild der Geschäftsführung abgeben.

10. Welche Entscheidungs-, Handlungs- und Gestaltungsfreiräume wären zusätzlich wünschenswert?

11. Welche persönlichen Erwartungen und Ziele verbindet der Mitarbeiter mit der Arbeit in der Agentur?

Zum Abschluß:

12. Gibt es noch etwas zu ergänzen oder hinzuzufügen? (gegebenenfalls nachfragen)

13. Wie ist das Gespräch empfunden worden? Wie fühlen sich die Beteiligten?

Stichwort: **Moderationsmethode**

Worum geht es?

Der Erfolg hängt davon ab,

Auf den folgenden Seiten finden Sie:

- eine Ablaufbeschreibung der Moderationsmethode
- zwei Beispiele aus KOMPETENZ-Betrieben für die Anwendung der Moderationsmethode

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichworte: Stärken-Schwächen-Analyse, Besprechung

Vorgehensweise:

- 1. Gesprächsleitung** bestimmen
- das **Thema** genau formulieren
- eine präzise **Ausgangsfrage** stellen
- Jede Person erhält ein oder mehrere **Kärtchen** (je nach Ausgangsfrage, aber nicht mehr als 20 - 30 Kärtchen insgesamt!) und beantwortet die Ausgangsfrage (kurz fassen und groß und deutlich schreiben!).
- Die Kärtchen werden eingesammelt und von der Gesprächsleitung **vorgelesen**.
- Dann werden die Kärtchen gemeinsam **sortiert**: ein erstes Kärtchen wird vorgelesen und an die Wand gehängt. Das nächste Kärtchen wird vorgelesen und entweder zum ersten Kärtchen oder woanders hin gehängt (immer wenn die Gruppe sich einig ist, darauf achtet die Gesprächsleitung) usw., bis alle Kärtchen in Gruppen zusammen hängen.
- Dann werden die einzelnen Gruppen von Kärtchen in gemeinsamer Diskussion mit **Überschriften** versehen. Das sind die **Oberthemen**.

Die weitere Arbeit hängt vom Thema ab, z.B. können die Oberthemen in eine Prioritätenliste überführt und dann bearbeitet werden. Hat man mit dieser Methode z.B. Prozeßschritte gesammelt, ist der geordnete idealtypische Prozeßablauf das Ergebnis und dient als Grundlage einer Standardisierung.

Protokollierung:

eine Protokollierung ist hier unbedingt nötig; die beschriebenen und sortierten Metaplankarten sollten auf Papier abgeschrieben oder im Rechner in einem passenden Programm (Visio, Excel, etc.) gespeichert werden – entscheidend ist hier, daß die an der Pinwand vorliegende Sortierung auf jeden Fall beibehalten wird. Eine weitere Möglichkeit der Protokollierung besteht darin, die Pinwände zu fotografieren.

Gruppengröße: keine Einschränkung – bei Gruppen über 6 Personen wird diese Methode allerdings zur „Materialschlacht“ – daher bei größeren Gruppen nur bedingt zu empfehlen

Anwendungsgebiete: Sammlung und Strukturierung von Beiträgen und Ideen (in Gruppen)

benötigtes Material: Moderationskarten, Pinwände, Filzschreiber

Beispiel 1: Stärken-Schwächen-Analyse

Die Teilnehmer beantworten auf grünen Kärtchen „was sind die wichtigsten Stärken unseres Unternehmens?“ und auf roten Karten „was sind die wichtigsten Schwächen?“ Durch die Sortierung stellen sich Schwerpunkte heraus, die auf ihre Ursachen hin analysiert werden und in eine To-Do-Liste zur Erhaltung der Stärken und Verringerung der Schwächen überführt werden.

Beispiel 2: Prozeßbeschreibung

Die Teilnehmer beantworten auf Kärtchen die Frage nach den einzelnen Prozeßschritten eines Gesamtablaufs. Diese Kärtchen werden gemeinsam sortiert, bis der gesamte Ablauf idealtypisch auf der Pinwand sichtbar wird.

Stichwort: **Prozeßbeschreibung**

Worum geht es?

In jedem Unternehmen laufen Prozesse ab, von deren Ergebnissen die Qualität von Produkten und Dienstleistungen abhängt. Deshalb nimmt die sogenannte Prozeßqualität eine zentrale Stellung innerhalb der Qualitätssicherung in Unternehmen ein. Der erste Schritt zur Analyse von Prozeßabläufen und Prozeßergebnissen ist eine lückenlose Prozeßbeschreibung. Meist wird hierbei schon deutlich,

- wo die anfälligen Schritte im Ablauf liegen
- wie komplex der jeweilige Prozeß ist
- wo Unklarheiten oder verschiedene Ansichten über den Prozeß vorliegen

Erst dann besteht eine Grundlage zur Prozeßoptimierung.

Der Erfolg hängt davon ab,

- daß die wichtigsten Prozesse im Unternehmen beschrieben und standardisiert werden
- daß Vereinbarungen über diese Standards und über die Kontrolle ihrer Einhaltung getroffen werden

Auf der folgenden Seite finden Sie:

- einen Vorschlag zur Vorgehensweise bei Prozeßbeschreibungen
- ein Beispiel für eine standardisierte Prozeßbeschreibung aus einem KOMPETENZ-Betrieb

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichwort: Moderationsmethode, Handbuch

Vorgehensweise Erstellung von Prozeßbeschreibungen

Beteiligte: das Team des Unternehmens oder der betroffenen Abteilung

Schritt 1:

Sammlung der Prozeßschritte, die einzeln auf Karten geschrieben werden

Schritt 2:

Erste Überprüfung auf Vollständigkeit

Schritt 3:

Sortieren der Karten zur Darstellung des Prozeßablaufs

Schritt 4:

Zweite Überprüfung auf Vollständigkeit der Prozeßschritte

Schritt 5:

Entscheidung über den standardisierten, idealtypischen Prozeßablauf

Schritt 6:

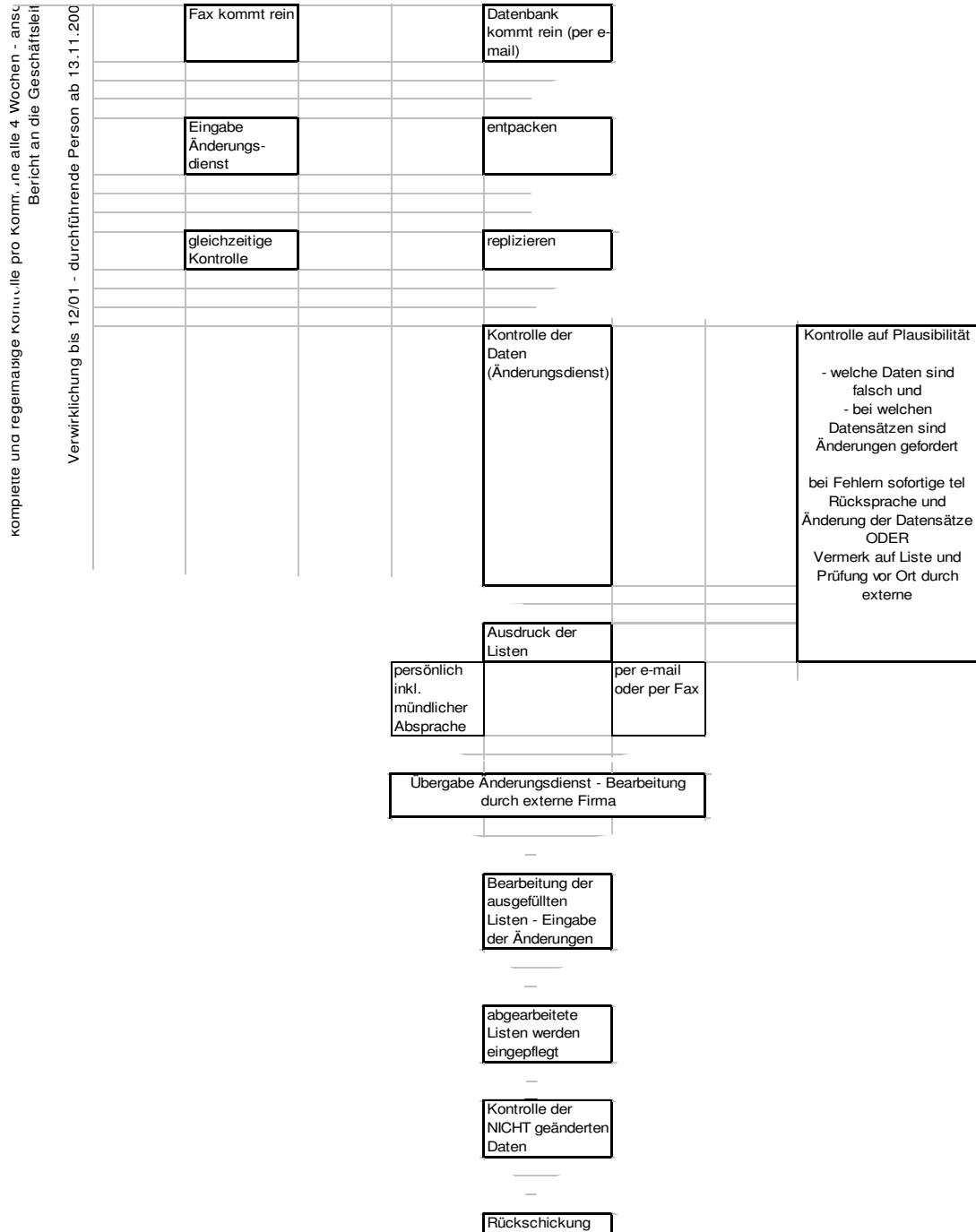
Vereinbarung von Maßnahmen, die die Einhaltung des Ablaufs sichern

Schritt 7:

Überführung des standardisierten Prozeßablaufs in ein Betriebs-/Qualitäts-
handbuch

Das nun folgende Beispiel stammt aus einem EDV-Unternehmen, das für seine Kunden Datenbanken bearbeitet und zurücksendet. Der dokumentierte Prozeß dient dazu, den dazu notwendigen Informations- und Datenfluß vollständig, folgerichtig und störungsfrei abzuwickeln.

**Beispiel: standardisierte Prozeßbeschreibung
 in einem EDV-Unternehmen zur Beschreibung
 des Datenflusses im Bereich Datenverwaltung**



Stichwort: **Stärken-Schwächen-Analyse**

Worum geht es?

Eine Stärken-Schwächen-Analyse ist ein guter Startpunkt für eine Qualitätsentwicklung im Team. Gemeinsam erarbeitet man ein Bild des Status Quo und schafft dadurch eine Grundlage für

- die **Erhaltung der Stärken** und
- die **Beseitigung von Schwächen** der eigenen Institution oder Abteilung.

Die nachfolgend beschriebene Vorgehensweise hat den Vorteil, daß das Ergebnis erst zum Schluß sichtbar wird und deshalb weniger durch vorgefertigte Meinungen beeinflusst wird. In diesem Zusammenhang ist es förderlich, wenn die Arbeit durch eine außenstehende Person moderiert wird.

Der Erfolg hängt davon ab,

- daß genügend Zeit zur Verfügung steht (mindestens 3 Stunden) und äußere Störungen abgeschirmt werden
- daß die Analyse von einer Person moderiert wird.

Auf den folgenden Seiten finden Sie:

- einen idealtypischen Ablauf eines Workshops zur Stärken-Schwächen-Analyse
- ein Beispiel aus einem KOMPETENZ-Betrieb zu den Ergebnissen

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichwort: Moderationsmethode

Ablauf eines Workshops zur Stärken-Schwächen-Analyse

Rahmenbedingungen: Gruppengröße: 4-10, darüber hinaus wird es eine Materialschlacht

Anwendungsgebiete: Potentiale und Verbesserungsnotwendigkeiten feststellen, (jährliche) Standortbestimmung

benötigtes Material: Moderationskarten, Filzschreiber, Pinwände

Vorgehensweise:

Schritt 1:

Jede Person bekommt 6-8 Kärtchen in zwei unterschiedlichen Farben und schreibt darauf je einen Aspekt zum Thema Stärken bzw. Schwächen des Unternehmens, des Teams

Schritt 2:

Die Kärtchen werden nach Farben sortiert eingesammelt und der Reihe nach im Plenum vorgelesen.

Schritt 3:

Zwei Untergruppen bekommen jeweils die Aufgabe, die Kärtchen derselben Farbe zu sortieren und mit Oberbegriffen versehen auf einer Pinwand zu gruppieren (vgl. Moderationsmethode).

Schritt 4:

Plenum: jede Untergruppe präsentiert ihr Ergebnis, gemeinsam wird daraus ein Handlungsplan entwickelt und Vereinbarungen für die Umsetzung getroffen (auf flipchart mit-schreiben).

Schritt 5

Protokollierung: Pinwände und flipcharts können abfotografiert oder abgeschrieben werden.

Beispiel 1: Beratungsstelle

Die gemeinsame Stärken-Schwächen-Analyse ergab einen innerbetrieblichen Handlungsplan, der in drei Untergruppen konzipiert und umgesetzt wird:

- interne Strukturen (Kundenverwaltung, Ablage und PC-Struktur, Teamstruktur, Zuständigkeiten)
- Verhältnis zwischen Zentrale und Außenstellen (Informationsaustausch, Anpassung der Teamstruktur)
- mittelfristige Finanzierung (Konzept einer Mischfinanzierung, Kooperation mit dem Trägerverein)

Beispiel 2: Werbeagentur

Die gemeinsame Stärken-Schwächen-Analyse ergab die folgenden internen Verbesserungsvorschläge:

Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation

- Verantwortungsbereiche klarer definieren
- Aufgaben analysieren und besser verteilen
- Arbeitsorganisation verbessern (Zeitmanagement), Prioritäten in der Zeitplanung setzen

Auftragsabwicklung und Kundenbetreuung

- Standards erstellen für die Auftragsabwicklung (z.B. Übergaben), mehr Zeit in Auftragsübergaben investieren
- weniger ausufernde Gespräche bei Korrekturen, Diskussionen über Aufträge sind keine privaten Auseinandersetzungen
- Aufträge in der Kundenberatung präziser vorplanen, bevor sie intern übergeben werden
- technische Fragen im Detail vorher klären
- Kostenstruktur durch bessere Produkte (als die Wettbewerber) argumentativ belegen

Teamarbeit und Besprechungswesen

- konsequentes Morgenmeeting: 9.00 Uhr
- Feierabend respektieren
- Zeit für Kreativmeetings und Anwendung von Kreativitätstechniken
- zielgerichtet kommunizieren und auch Kreativmeetings vorbereiten
- Weiterbildung (privat+Team) z. B. Verkaufstraining

Stichwort: **Unternehmensleitbild**

Worum geht es?

Ein Unternehmensleitbild drückt die Philosophie aus, die den Arbeitsabläufen und –ergebnissen zugrunde liegt („wie wir denken, wie wir handeln“). Hier wird definiert, in welcher Beziehung das Sachsystem und das Personensystem im Unternehmen zueinander stehen sollen, damit Kunden eine hohe Qualität in Produkten und Dienstleistungen geboten werden kann.

Das Leitbild sollte so geschrieben werden, daß es ganz praktisch als Grundlage für Steuerungsprozesse im Unternehmen dienen kann, z.B. bei der Auswahl von Lieferanten und Partnern, bei der Entwicklung neuer Produkte, bei der Personalauswahl und der Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen, bei Mitarbeitergesprächen und zur Veröffentlichung im Internet. Das Leitbild kann Bestandteil eines Handbuches zur Qualitätssicherung sein.

Der Erfolg hängt davon ab,

- daß das Unternehmensleitbild von allen MitarbeiterInnen akzeptiert und getragen wird
- daß es einen aktiven Platz im Unternehmensleben bekommt und nicht in der Schublade verschwindet.

Auf den folgenden Seiten finden Sie:

- konzeptionelle Anregungen zum Unternehmensleitbild
- zwei Beispiele aus KOMPETENZ-Betrieben für ein Unternehmensleitbild

Was könnte in diesem Zusammenhang noch interessant sein?

Stichworte: Mitarbeitergespräch, Handbuch

Unternehmensphilosophie und Unternehmensgrundsätze

ein Leitbild nach innen und/oder nach außen

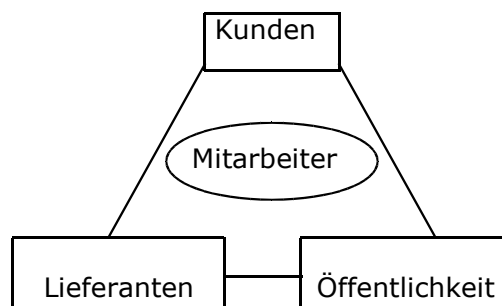
Die Philosophie stellt als Basis des unternehmerischen Handelns die Wertvorstellungen der Organisation dar. Diese Werte drücken aus, welches Selbstverständnis die Unternehmung in ihrer Umwelt inne hat, d.h. wie sie ihr Verhältnis zu Gesellschaft und Individuum sieht. Aus den die Unternehmensphilosophie prägenden Werten lassen sich Grundsätze und Richtlinien ableiten, die das "Leben" und Verhalten in der Unternehmensgemeinschaft beeinflussen. Die Werte, die die Grundlage der Unternehmensphilosophie bilden, werden nicht aus Zielen abgeleitet, sondern prägen diese Ziele selbst auf allen Entscheidungsebenen und bilden Handlungsmaximen. Vielmehr entstehen diese Werte aus gemeinsamen Selbstverständlichkeiten und Grundannahmen (Vgl. Kreuzer/Jugel/Wiedmann, 1986, S.12 und S. 13).

„Wie wir denken, wie wir handeln.“

Die Unternehmensphilosophie gilt als selbst gesetzter Maßstab für die strategischen Entscheidungen einerseits und für das alltägliche Handeln andererseits. Sie ist für alle offen zugänglich, also für Kunden, Aktionäre oder Gesellschafter, Mitarbeiter sowie für Lieferanten, Geschäftsfreunde und die Öffentlichkeit.

In der Unternehmensphilosophie werden die Leitgedanken einer Unternehmung festgehalten. Dabei sind verschiedene Formen, Strukturen und Aspekte denkbar.

Eine Möglichkeit ist, auf folgende vier Teilaspekte einzugehen:



Das Leitbild oder die Unternehmensphilosophie kann als verbalisierte Leitlinie für das Unternehmen nach innen und/oder nach außen verstanden werden. Inhaltlich kann auf folgende erweiternde Aspekte eingegangen werden:

1. Unternehmenspolitik und -strategie
2. Führung
3. Ressourcen, Beziehungen
4. Prozesse
5. Kunden (-zufriedenheit)
6. Mitarbeiter (-orientierung/-zufriedenheit)
7. Image, gesellschaftliche Verantwortung
8. Geschäftsergebnisse

Beispiel 1: Unternehmensphilosophie zu den Themen Strategie, Prozesse, Kunden, Führung, MitarbeiterInnen, Image, Ergebnisse

Wir stehen für erfolgreiche Kommunikation:

Unsere Arbeit überzeugt durch Kreativität, konzeptionelle Stärke, Effizienz und Qualität. Wir begeistern unsere Kunden durch überraschende, einfache, integrierte und effiziente Lösungen, die wir perfekt und zuverlässig umsetzen.

Wir sind so erfolgreich wie unsere Kunden:

Bei allem, was wir tun, fühlen wir uns dem Erfolg unserer Kunden verpflichtet. Wir engagieren uns mit hoher Servicebereitschaft für die Zufriedenheit unserer Kunden und verstehen uns als konstruktiver und kritischer Partner für unseren gemeinsamen Erfolg.

Wir wollen die Besten, nicht die Größten, sein:

Unser Ziel ist es, die führende Full Service Werbeagentur in der Region zu sein und zu bleiben. Wir streben quantitatives Wachstum an, jedoch nicht auf Kosten von Qualität, anspruchsvollen Aufgaben, Fairness und Spaß an unserer Arbeit. Wir definieren uns über unsere eigenen Stärken und niemals über die Schwächen anderer.

Wir sind ein starkes Team:

Indem wir die Stärken jedes einzelnen fördern, immer bessere Bedingungen für unsere Zusammenarbeit im Team schaffen und die Erfahrungen des Teams nutzen, werden wir immer stärker. Wir übernehmen Verantwortung und fördern die Eigenverantwortlichkeit jedes einzelnen von uns. Wir gehen miteinander offen, ehrlich und vertrauensvoll um.

Wir erfahren eine starke Führung:

Führung selbst steht in unserem Unternehmen für höchste Ansprüche an Qualität und Leistung. Sie erfolgt konsequent, transparent, teamorientiert, leistungsgerecht und fördert die Stärken des einzelnen.

Wir rechtfertigen das Vertrauen unserer Kunden:

Langjähriger Kunde von uns zu sein, zahlt sich aus. Gewachsene, vertrauensvolle und faire Kundenbeziehungen haben für uns einen hohen Wert.

Wir schätzen professionelle Partner:

Geleitet von den Interessen unserer Kunden wählen wir unsere Partner ausschließlich nach professionellen Kriterien aus. Wir fordern von ihnen, sich für den Erfolg unserer Kunden zu engagieren, und behandeln sie fair.

Wir arbeiten für gemeinsamen Gewinn:

Mit unserer Arbeit wollen wir ein kontinuierlich wachsendes Geschäftsergebnis sichern und immer bessere Entwicklungsmöglichkeiten für jeden Mitarbeiter und den Betrieb insgesamt schaffen.

Wir werden immer besser:

Wir sind überzeugt davon, daß es nichts gibt, das man nicht noch besser machen kann. Deshalb legen wir großen Wert darauf, die Qualität in Kreation und Realisation stetig zu verbessern.

Wir arbeiten rationell und wirtschaftlich:

Mit weitgehend standardisierten Abläufen gestalten wir unsere Arbeitsweise rationell und sicher. Wir haben unsere Kosten, auch die unserer Kunden, fest im Griff und gehen mit allen Ressourcen wirtschaftlich um.

Wir sind innovativ:

Um unseren Kunden Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, erschließen und entwickeln wir kontinuierlich neue, innovative Produkte und Leistungsangebote. Neben der Nutzung betrieblicher Weiterbildungen ist es für jeden Mitarbeiter selbstverständlich, seine persönliche Qualifikation eigenverantwortlich auf hohem Niveau weiterzuentwickeln.

Wir sind gern in Aachen:

Wir arbeiten für Unternehmen jeder Branche und für Institutionen aller Bereiche, unabhängig von ihrer Größe und Lage, lokal, regional, national und international. Wir haben unseren Firmensitz in Aachen, weil wir gern hier leben und engagieren uns für die erfolgreiche Entwicklung unserer Region, weil wir gern hier leben.

Beispiel 2: Unternehmensphilosophie zum Thema Arbeitsausführung und innere Einstellung der Mitarbeiter

1. Oberstes Gebot:

Ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit erreichen ist das oberste Gebot für alle Beschäftigten. Es betrifft die Telefonistinnen, das Sekretariat, den Außendienst, die Facharbeiter, Studenten sowie die Geschäftsleitung gleichermaßen.

2. Hochwertige Arbeitsausführung und Produkte

Der Erfolg basiert:

- auf der hochwertigen Arbeit durchgehend vom telefonischen Erstkontakt der Telefonistinnen, zur perfekten Produkt- und Dienstleistungspräsentation der Außendienstmitarbeiter, hin zur erstklassigen Arbeitsausführung der Facharbeiter und Studenten bis hin zum reibungslosen Ablauf der Verwaltung durch das Sekretariat.
- auf der Auswahl erstklassiger Lieferanten und Produkte, für die die Geschäftsführung sich verbürgt.

3. Eigenverantwortlichkeit

Unsere Mitarbeiter übernehmen Eigenverantwortlichkeit, indem

- sie konstant die Qualität ihrer Arbeitsausführung verbessern und somit bessere Resultate erreichen,
- sie die Verantwortung zur Sicherstellung von Harmonie und Zufriedenheit unter den Mitarbeitern, die Schaffung eines Klimas, in dem Optimismus, Begeisterung und hohe Moral herrschen, übernehmen.

4. Freude an der Arbeit

Unsere Mitarbeiter gehen mit Freude an die Arbeit und führen eine Tätigkeit aus, welche ihnen Spaß macht. Das spüren sie jeden Tag - aber natürlich spüren das auch unsere Kunden und letztlich auch das Unternehmen anhand der steigenden Produktivität.

Die Geschäftsführung unterstützt und motiviert die Mitarbeiter in ihrer Arbeitsausführung. Doch auch die Mitarbeiter motivieren sich selbst, indem sie bewußt an ihre Grenzen gehen und mehr leisten als vorgegeben. Sie machen sich selbst die größte Freude, wenn sie das Gefühl haben: "Heute kann ich wirklich stolz auf mich sein."