

Profit als angenehme Begleiterscheinung

Achim Kopp erklärt, wie in sieben Schritten eine partnerschaftliche Unternehmenskultur entsteht. Die Kopp-Schleiftechnik GmbH, die er führt, ist dafür ausgezeichnet worden.

Von einem Mitarbeiter sollte ich nie ein Verhalten einfordern, das ich selbst nicht leisten kann“, sagt Achim Kopp, Geschäftsführer der Kopp-Schleiftechnik GmbH in Lindenfels. Keine leeren Worte ... denn 2011 erhielt das Unternehmen aus dem Odenwald die

„4 AGP Sterne“, eine bundesweite Auszeichnung für partnerschaftliche Unternehmenskultur. Die Abkürzung AGP steht für die „Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft“. Dieser Verein hat sich zum Ziel gesetzt, Mitarbeiter stärker an der Unternehmensführung zu betei-

ligen. Sein Geschäftsführer, Dr. Heinrich Beyer, sagte bei der Preisverleihung über die Kopp-Schleiftechnik GmbH: „Die Auszeichnung mit AGP Sternen macht deutlich, dass das Unternehmen im Hinblick auf wirtschaftliche Stabilität, Arbeitsbedingungen, Unternehmensführung und innerbetriebliche Vertrauenskultur Beispielhaftes leistet“.

Das hat auch die Wirtschaftsförderung Bergstraße erkannt und Achim Kopp für ein „Workshop-Seminar“ nach Bensheim eingeladen. Dass es für die hessische Landesregierung wichtig sei, Fachkräfte für die Unternehmen zu sichern, betonte Wirtschafts-Staatssekretär Steffen Saebisch vorab. Schließlich seien die Mitarbeiter eine wichtige Quelle für die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Wie man dabei auch noch zu einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur gelangt, schildert Kopp in sieben Schritten:

Schritt 1: „Sich zur Führungskraft entwickeln.“

Dazu ist es nötig, das „Unternehmensschiff“ auf Kurs zu halten. Messen und Prüfen – daran kommt kein Unternehmer vorbei. Er sollte immer im Auge behalten, ob an seinen Zielen gearbeitet wird, beziehungsweise Teilziele wirklich erreicht werden. Kopp: „Da müssen Sie für positive Energie im Unternehmen sorgen“, etwa durch Sicherheit und Orientierung für die Mitarbeiter. Die Richtung ist vorzugeben, ein langfristiger Kurs sollte erkennbar sein. Das alles gelingt aber nur, wenn der Blick auch nach innen geht: „Eigene Stärken erkennen, eigene Richtung finden, per-

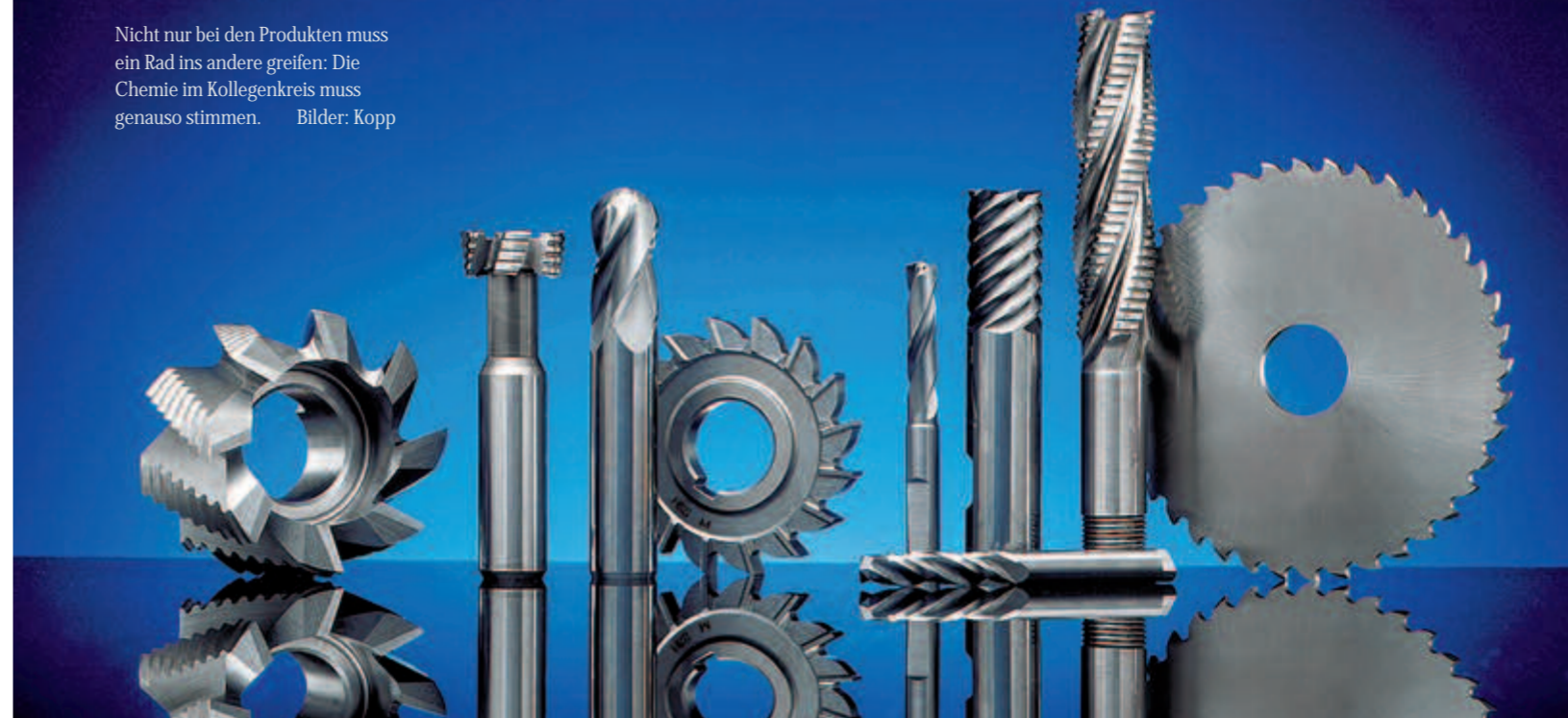
sönliche Ziele definieren“, das hält der Unternehmer für entscheidend.

Schritt 2: „Die richtigen Mitarbeiter finden.“

Kopp ist überzeugt: „Ich kann keinen Menschen motivieren, wenn er es aus sich selbst heraus nicht ist.“ Aber jeder Unternehmer könnte eine Atmosphäre schaffen, „in der es den Leuten wichtiger erscheint, Dinge zu tun, als sie nicht zu tun“. Dabei fällt Motivation nicht einfach vom Himmel, vielmehr sollte der Chef ein gutes Beispiel sein. „Freundlichkeit und gute Laune“ würden sich auf Kollegen und Kunden übertragen. Kopp hat die Erfahrung gemacht: Es ist besser, bei einem neuen Mitarbeiter eine längere Einarbeitungsphase in Kauf zu nehmen, so lange er ein „guter Teamplayer“ ist. Kopp's Fazit: „Stellen Sie nicht die besten Leute ein, sondern die richtigen.“ Hohe Fachkompetenz ohne soziales Gespür führe nicht zum Erfolg.

Bemerkenswert: Seit 42 Jahren gibt es das Familienunternehmen, aber es sah sich noch nie gezwungen, eine Stellenanzeige zu schalten. Empfehlungen von Mitarbeitern und Initiativbewerbungen sind bislang immer der Weg gewesen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. „Bei uns liegt die Fluktuation fast bei Null“, sagte Kopp. Mitarbeiter hätten bislang nur aus Altersgründen aufgehört, „bis auf drei sind noch alle dabei“, sagt der Unternehmer erfreut. Alle Beschäftigten entwickelten sich gemeinsam mit dem Unternehmen; der Verlust an Know-how bei zu starker Fluktuation wäre nicht zu kompensieren.

Nicht nur bei den Produkten muss ein Rad ins andere greifen: Die Chemie im Kollegenkreis muss genauso stimmen. Bilder: Kopp



Schritt 3: „Offen kommunizieren.“

Ein Mitarbeiter engagiert sich nur für sein Unternehmen, wenn er „umfassend und ausgiebig Bescheid weiß“, sagt Kopp. Alle sollten jederzeit wissen, wie es um das Unternehmen steht, welche Veränderungen kommen – und welche Ergebnisse vorliegen. Sehr unterschiedliche Instrumente lassen sich für diese innerbetriebliche Kommunikation einsetzen: Besprechungen mit den Mitarbeitern finden statt, es gibt Schulungen und Workshops. Regelmäßig erscheint eine Mitarbeiterzeitung; Infotafeln, Intranet und die Internetseite des Unternehmens informieren über aktuelle Entwicklungen. Ebenfalls wichtig: Kopp ist in der Fertigung häufig vor Ort – und ein ständiger Ansprechpartner für seine Mitarbeiter. Sein Rat: „Schaffen Sie durch eine offene Kommunikation die Basis für eine gute Zusammenarbeit.“

Schritt 4: „Mitdenker gewinnen.“

Kleine Dinge haben oft eine große Wirkung – das hat Kopp in seinem Unternehmen schon oft erlebt. Seit 2011 hat es 90 Verbesserungsvorschläge gegeben, die Hälfte hat das Unternehmen erfolgreich umgesetzt. Wer einen offenen Zugang zu Informationen hat, arbeitet gerne

mit, „wenn es um Verbesserung und Optimierung geht“, sagt Kopp. Seine Kritik: „Viele Unternehmen bezahlen ihre Mitarbeiter nur für ihre ‚Hände‘, nicht für den Kopf.“

Der Unternehmer rät aber zur Vorsicht bei der Implementierung von Verbesserungssystemen: Bürokratismus und formale Dinge sollten nicht über dem eigentlichen Thema stehen, der Verbesserung von Betriebsabläufen. Solche Systeme müssen schnell und einfach funktionieren. „Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, in der die Ideen der Mitarbeiter ausdrücklich erwünscht sind“, rät Kopp.

Schritt 5: „Verantwortung übertragen.“

„Ich bin immer stolz auf Mitarbeiter, die besser sind als ich“ – mit diesem Satz bringt Kopp eine hohe Wertschätzung für seine Belegschaft zum Ausdruck. Vertrauen sei das Zauberwort. Seine Devise: „Kontrolle führt zu Pflichterfüllung, Selbstbestimmung führt zu Engagement.“ Denn Menschen wollen eigenständig und selbstbestimmt miteinander verbunden sein. So gibt es in der Kopp-Schleiftechnik GmbH keine zentrale Endkontrolle, jeder Mitarbeiter ist verantwortlich für die Ergebnisse seiner Arbeit. Steht eine Investitionsentscheidung an, beteiligt Kopp seine Mitarbeiter an der Diskussion. Sie haben es auch selbst in der Hand, wie sie ihre Urlaubspläne und

Wochenendeinsätze gestalten. Kopp forderte deutlich: „Sehen Sie Ihre Mitarbeiter als Partner, Mitarbeiter sind keine Ressourcen.“

Schritt 6: „Erfolge gemeinsam feiern.“

Erst der Einsatz aller Mitarbeiter macht es möglich, besser und flexibler am Markt zu agieren – und die Produkte eines Unternehmens günstiger anzubieten. Solche Erfolge gibt es häufig, weil Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und aktiv handeln. „Diese Erfolge sollten fairerweise auch mit ihnen geteilt werden“, betonte Kopp. Sein Unternehmen geht da verschiedene Wege: Ein Obstkorb in der Fertigung gehört dazu, genauso wie ein gemeinsamer Grillausflug. Aber auch eine übertarifliche Entlohnung sowie eine Beteiligung am Unternehmensgewinn, die das Unternehmen an alle Mitarbeiter im Folgejahr auszahlt. Kopp: „Lassen Sie Ihre Mitarbeiter am Erfolg teilhaben.“

Schritt 7: „Mitarbeiter wertschätzen – Sinn bieten.“

Es ist immer sinnvoll, nach Gelegenheiten zu suchen, „bei denen Mitarbeitern Lob und Anerkennung ausgesprochen werden kann“, so Kopp. Das muss nicht bei jeder Selbstverständlichkeit geschehen, weil sonst ein Lob „verwässert“. Ein ehrliches

Dankeschön reicht schon aus, wenn ein Mitarbeiter eine Standardaufgabe gut erledigt hat. Es geht darum, Bedürfnisse und Wünsche der Menschen zu erkennen und darauf einzugehen, wenn es möglich ist. Ein offener und vertrauensvoller Umgang ist dafür die Grundlage. „Zeigen Sie ehrliches Interesse an den Menschen in Ihrer Organisation“, empfiehlt der Unternehmer aus Lindenfels. Dann sind Mitarbeiter auch bereit, in Krisenzeiten das Unternehmen zu unterstützen. Als 2009 die Aufträge um 30 Prozent einbrachen, gelang es, gemeinsam mit der Belegschaft die Lohnkosten um zehn Prozent zu senken – im Gegenzug gab es keine Kurzarbeit, und alle Arbeitsplätze blieben erhalten.

Ganz klar sagt Kopp: „Wenn kein Gewinn erwirtschaftet wird, überlebt das Unternehmen nicht.“ Doch seine Philosophie lautet, „nicht trotz, sondern gerade durch eine partnerschaftliche Unternehmenskultur werden gute Ergebnisse erzielt“. Ein ganz besonderes Unternehmen sei zu schaffen, das sich deutlich von anderen unterscheidet. Dazu gehört es, Mitarbeiter zu haben, „mit denen es Spaß macht, in einem Team zusammenzuarbeiten“. Das wirkt sich auf die Qualität von Produkt und Dienstleistung aus – und fördert den positiven Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern. Kopp: „Profit ist eine angenehme Begleiterscheinung, niemals darf er zum Unternehmensziel werden.“

Ingo Leipner



Mitarbeiter als Partner zu sehen, fordert Achim Kopp.