

## Louko Druck GmbH

Erhöhung der Teambotivation und Steigerung der Informations- bzw. Kommunikationspolitik bei dem Druckunternehmen Louko Druck GmbH, Nürnberg

<b>Standort:</b>	<b>Nürnberg</b>
<b>Ansprechpartner/in:</b>	<b>Herr Loukota, Geschäftsführer, Frau Völkel, Prokuristin</b>
<b>Beschäftigtenzahl:</b>	<b>40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>
<b>Regierungsbezirk:</b>	<b>Mittelfranken</b>
<b>Branche und Charakteristik:</b>	<b>Druckbranche, Schwerpunkt Kataloge, hohe Qualitätsansprüche der Kunden</b>

### Ausgangssituation

Die Kombination von mitarbeiterorientiertem Personalmanagement mit Berücksichtigung der persönlichen Belange des Teams drückt sich bei Louko Druck in der geringen Fluktuationsquote und der meist langjährigen Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter/innen aus.

Die Druckindustrie weist generell seit dem Jahr 2000 sinkende Produktionswerte auf, wobei die Margen durch die hochkompetitive Branchensituation stark rückläufig sind. Die Branche hat wenige Differenzierungsmöglichkeiten bei ihren Produkten und ist stark von der konjunkturellen Entwicklung abhängig. Für das Unternehmen Louko Druck GmbH bedeutet dies, dass die Aufträge trotz hoher Qualitätsanforderungen der Kunden nahezu „just in time“, ohne einen größeren Planungshorizont abgearbeitet werden müssen.

Bei den Mitarbeiter/innen in der Produktion führt dies zu schwankenden Arbeitsauslastungen und einer erhöhten Anforderung an die persönliche Flexibilität jedes Mitarbeiters. Diese Flexibilität ermöglicht gleichzeitig eine größere Eigenverantwortung, vor allem im Hinblick darauf, die individuelle Lebenswelt mit der Arbeitswelt zu vereinbaren. Die Berücksichtigung persönlicher bzw. familiärer Belange des Teams wiederum wirkt sich motivationssteigernd und somit positiv auf die Produktivität des Unternehmens aus.

Wichtig ist es, das Team als Gesamtheit und Mittelpunkt der Abläufe klarzustellen. Probleme entstehen vor allem dann, wenn einzelne Mitarbeiter eigene Interessen zu Lasten des Teams verfolgen. Dies wiederum erweist sich als kontraproduktiv für teamgesteuerte Prozesse. Daher sind innovative Ansätze gefragt, die sowohl die Belange des Unternehmens und des Teams als auch der einzelnen Team-Mitglieder gerecht werden.

## Vorgehensweise

### 1. Definition Ziele der Projektarbeit

- Erhöhung der Team- und Mitarbeitermotivation
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Verbesserung der Informations- und Kommunikationspolitik

### 2. Durchführung / Analyse der Mitarbeiterbefragung

Gegenstand der Befragung waren vor allen Dingen folgende Bereiche:

- Familienfreundlichkeit des Unternehmens
- Führungsleistung und Kritikfähigkeit der Geschäftsleitung als Grundelemente der Mitarbeitermotivation
- Interne Kommunikation und Informationspolitik
- Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterflexibilität

### 3. Schwerpunkte des Maßnahmenplans

Förderung der persönlichen und familiären Belange des Teams, auch im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile durch die Attraktivität als Arbeitgeber, insbesondere durch:

- Optimierung der Informationsflüsse im Team durch verbesserte Ablauforganisation
- Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen mit Optimierung des Vorschlagwesens und Beteiligung des Teams
- Höhere Motivation und Identifikation des Teams gegenüber Kunden – Imagesteigerung – Marketing-Effekt
- Verbesserung der Kommunikation bei Mitarbeiterproblemen, d.h. verbessertes Konflikt- und Krisenmanagement durch die Geschäftsleitung (z.B. gezielte Fachworkshops)
- Erhöhte Zeitsouveränität durch Optimierung vorhandener Arbeitszeitkonten
- Verbesserung der materiellen Leistungsanreize und individuellen Förderung der Mitarbeiter/innen durch Einzelanalysen (z.B. Bezuschussung von Kinderbetreuung anstelle Lohnerhöhung)

## Ergebnisse und Ausblick

- Die Mitarbeiter haben eine Vertrauensperson ihrer Wahl bestimmt um die notwendige Kommunikation zwischen Produktion und Geschäftsleitung sicherzustellen.
- Probleme der Mitarbeiter sollen somit frühzeitig erkannt und ausgeräumt werden. Die Mitarbeiter wurden über die Zusammensetzung des Betriebsergebnisses informiert, es soll erreicht werden, dass der einzelne Mitarbeiter sich mehr mit dem Unternehmen identifiziert.

- Die Überstundenkonten werden der Höhe nach limitiert, die Mitarbeiter werden angehalten soweit möglich die Überstunden in persönliche Freizeit umzuwandeln, um neben der Schichtarbeit genügend persönliche Freiräume zu schaffen.
- Die Urlaubsplanung wird zukünftig effektiver und langfristiger abgestimmt, um für die Mitarbeiter/innen eine familienfreundlichere Planung zu gewährleisten.
- Die Entgeltbestandteile wurden analysiert und dem Unternehmen wurden Möglichkeiten aufgezeigt, mittels derer die Geschäftsführung, in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Steuerberater, eine optimierte Entlohnung der Mitarbeiter erzielen kann.
- Betriebsvereinbarungen mit den Mitarbeitern/innen sollen künftig wichtige Arbeitsgrundlagen wie z.B. Überstundenabbau zugunsten persönlicher und familiärer Belange oder optimiertes Vorschlagswesen des Teams festgelegt werden.

**Herr Klaus Loukota, Geschäftsführer:**

*„Das Projekt hat uns aufgezeigt, dass sich Wirtschaftlichkeit und mitarbeiterfreundliche Maßnahmen nicht ausschließen. Familiäre Belange lassen sich z.B. durch gezielten Abbau von Überstunden in den Ferienzeiten zugunsten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in die betrieblichen Abläufe integrieren. Die Arbeit im Team und das Halten eines hohen Qualitätsstandards sind unsere wichtigsten Wettbewerbsfaktoren“.*

Autor/innen:

Andrea Herzog, Thomas Wäger, bws Ansbach

Quelle: Kompetenzzentrum Work-Life