

Offen und transparent: Westermann, Gewinner des Thalhofers-Innovationspreises

Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter sind mehr denn je eine Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Diese Erkenntnis ist für die Karl Westermann GmbH & Co. KG im schwäbischen Denkendorf längst Strategie: Der renommierte Innenausbaubetrieb pflegt seit Jahren ein systematisch angelegtes Ausbildungs- und Mitarbeiter-Förderprogramm. Der Blick auf die Details macht deutlich, warum das Unternehmen dafür den Thalhofers-Innovationspreis gewann.

Große Worte sind nicht sein Ding, er ist eher ein Mann der Tat, ein Unternehmer der sich gerne auf die Sache und auf zielorientiertes Arbeiten konzentriert: „Wir wollen etwas bewegen“, sagt Firmenchef Frank Westermann. Das ist der Karl Westermann GmbH & Co. KG. bisher gut gelungen, denn das Unternehmen hat ganz schön Fahrt aufgenommen: In nur einem halben Jahrzehnt konnte der Umsatz des Unternehmens auf 12,7 Mio. Euro mehr als verdoppelt werden. Dass diese erfolgreiche Entwicklung kein Zufall ist, sondern das Ergebnis schlüssiger Konzepte und umsichtiger Unternehmensführung, liegt auf der Hand.

Westermann ist mit derzeit 65 Mitarbeitern im anspruchsvollen Objektgeschäft aktiv und kann dort mit hoch entwickeltem Know-how überzeugen. Funktionelle Lösungen, modernes Design und hohe Qualität sind die Stärken des schwäbischen Unternehmens, das inzwischen zu den ersten Adressen zählt, wenn es um hochwertigen Innenausbau, um Trennwand- und Schranksysteme sowie Objekteinrichtungen aller Art geht.

Offenheit und Transparenz

„Ein Unternehmen glänzt durch seine Mitarbeiter“, betonen Frank Westermann und seine Schwester Meike Deuschle, die als Personalchefin den Bereich Aus- und Weiterbildung maßgeblich gestaltet und verantwortet.

Diese grundsätzliche Einstellung ist offenbar einer der Eckpfeiler des unternehmerischen Erfolgs: „Wir haben uns in den letzten Jahren ein anerkanntes Know-how im Objektgeschäft erarbeitet. Ohne engagierte, kompetente und motivierte



Passt zur Firmenkultur: Auch das neue Verwaltungsgebäude der Firma Westermann vermittelt Offenheit und Transparenz



Frank Westermann: „Man muss jederzeit offen sein für alles Neue und für aktuelle Marktanforderungen“



Meike Deuschle: „Wenn es um den Berufsnachwuchs geht, stehen unsere Türen jederzeit offen“

Mitarbeiter wäre dies gar nicht möglich gewesen“, bilanziert Frank Westermann das große Engagement des Unternehmens für die Ausbildung und die Förderung der Mitarbeiter.

Den Gewinn des Thalhofers-Innovationspreises des Baden-Württembergischen Schreinerhandwerks, der in 2007/2008 unter dem Thema „Innovationsfaktor Mitarbeiter – Potenziale erkennen, fördern und nutzen“ stand, sehen Frank Westermann und Meike Deuschle als schöne Bestätigung ihres modernen Personal-Entwicklungskonzepts.

systems nach ISO 9001, das sich auch unter dem Aspekt der Ausbildung und Mitarbeiterförderung positiv auswirkt.

Begeisterung für den Schreinerberuf wecken

Eine gute Mannschaft aufzubauen, fängt bekanntermaßen bei der Nachwuchsgewinnung an. Gerade im Großraum Stuttgart müsse man sich schon etwas einfallen lassen, um engagierte Auszubildende zu gewinnen, weiß Meike Deuschle. Auch die Zeiten in denen eine Schreinerlehre bei Abiturienten sehr begehrt war, seien vorbei. „Leider ist der Beruf des Schreiners in den letzten Jahren etwas aus der Mode gekommen.“

Aus diesen Rahmenbedingungen in einem städtischen Großraum hat Westermann Konsequenzen gezogen: „Aktiv auf die Schüler zuzugehen, um den schönen und interessanten Schreinerberuf möglichst frühzeitig vorzustellen, ist uns seit vielen Jahren eine Selbstverständlichkeit. Auf der anderen Seite stehen unsere Türen jederzeit offen.“ Mit den allgemein bildenden Schulen im Umkreis wird dazu eine bewährte Zusammenarbeit gepflegt und Berufsorientierungs-Praktikas

Von BM-Chefredakteur
Manfred Maier

für Schüler aller Schularten angeboten. Den beruflichen Alltag zu vermitteln ist Meike Deuschle wichtig: „Es gibt wohl keine bessere Möglichkeit als ein Praktikum, um herauszufinden, ob der Beruf der richtige ist.“

Als eine interessante Variante habe sich das Programm „Betriebsferien open“ erwiesen: Schüler können dabei auf freiwilliger Basis für eine Woche ganz praktisch in den Beruf hineinschnuppern. Daraus hätten sich in diesem Jahr von 12 Ferien-Praktikanten drei gute Bewerbungen ergeben.

Für die regelmäßige Teilnahme an Berufsinformations- und Ausbildungsbörsen mit eigenem Messestand wurde eine pfiffige Idee umgesetzt: Die Westermann-Azubis mischen bei der Nachwuchswerbung kräftig mit. Sie bereiten diese Veranstaltungen maßgeblich mit vor und sorgen für Aktion: So wurde von den Azubis z. B. ein hochwertiger Tischkicker selbstständig entworfen, konstruiert und gefertigt. Mehr noch: Die Azubis selbst sind vor Ort und beantworten die Fragen der Schüler.

Auch an sehr prominenten Schauplätzen wird gemeinsam mit den Azubis Nachwuchswerbung getrieben. Auf der großen Zukunftsmesse „Ideenpark“ im Mai 2008 auf der Neuen Landesmesse in Stuttgart haben die Auszubildenden beim Skills Germany Trainingscamp den Beruf des Schreiners vorgestellt und Kinder und Jugendlichen bei ihren ersten praktischen Schreiner-versuchen betreut.

Die vielseitigen Aktivitäten für die Nachwuchswerbung sind offenbar mehr als lohnend: „In diesem Jahr hatten wir rund 40 Bewerbungen mit verschiedenen Schulabschlüs-

sen,“ freut sich Meike Deuschle. Will heißen: Bei drei bis vier Azubi-Einstellungen pro Jahr, kann sich Westermann sozusagen die besten auswählen. Meist sind es jene, die schon im Praktikum handwerkliches Geschick an den Tag gelegt hatten.

Berufsausbildung intensiv

Qualifizierte Berufsausbildung hat bei Westermann eine lange Tradition und der Stellenwert könnte kaum höher sein. Seniorchef Karl Westermann hat sich dafür u. a. über 25 Jahre lang im Gesellenprüfungsausschuss der Schreinerinnung Esslingen engagiert. Und er ist auch heute noch für die Ausbildung aktiv: Für die Vermittlung der Holzkunde nimmt sich der 73-jährige Senior immer noch selbst Zeit. Grundsätzliches Ziel des Unternehmens ist es, gute Fachkräfte für den eigenen Bedarf auszubilden. „Etwa 70 Prozent unserer 65 Mitarbeiter haben wir selbst ausgebildet“, berichtet Meike Deuschle mit dem Hinweis auf den bestens qualifizierten Mitarbeiterstamm. Frank Westermann ergänzt: „Die Ausbildung junger Menschen sehen wir auch als Teil unserer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung.“ Neben den 3–4 Schreibern bildet der Betrieb Bürokaufleute und Technische Zeichner(in) aus.

Eine enge persönliche Begleitung und frühes selbstständiges Arbeiten sind zwei wesentliche Eckpfeiler der Ausbildung bei Westermann. Das fängt mit der Informationsmappe an, die jeder Auszubildende zum Start erhält und über interne Verhaltensregeln und Ansprechpartner aufklärt. Die Auszubildenden sind voll in den Betriebsablauf integriert und erhalten



Eine schöne Idee: Westermann Azubis werben für ihren Beruf auf Berufsbildungsbörsen

einen vollwertigen Arbeitsplatz und natürlich eigenes Werkzeug. Feste Ansprechpartner sind der Ausbildungsmeister sowie ein Geselle, der neben seiner Funktion als Azubi-Beauftragter auch Vertrauensmann ist. Die Fach-Ausbildung in den einzelnen Abteilungen erfolgt in definiertem Zeitraster und wird stets durch einen verantwortlichen Gesellen in diesem Bereich durchgeführt.

Nach dem Motto „Wissen was läuft“ hält Westermann engen Kontakt und intensiven Austausch mit den Berufsschulen. Dadurch sei eine optimale Förderung der Auszubildenden gewährleistet. Zuständig dafür sind Thomas Riehs, der Ausbildungsmeister und Schreinermeister Jürgen Bayer. Sie sind stets im Dialog mit den Fachlehrern und für ihre Aufgaben im Gesellenprüfungsausschuss der Schreinerinnung Esslingen-Nürtingen freigestellt.

Feedback-Kultur nach dem Grundsatz „Was können wir gemeinsam besser machen?“ ist Westermann auch bei den Azubis sehr wichtig.

Dazu wurden so genannte Info- und Feedbacktreffen mit den Auszubildenden zur festen Einrichtung gemacht. Drei- bis viermal im Jahr treffen sich alle Schreiner-Azubis, der Ausbildungsmeister, der Ausbildungsbeauftragte sowie die Personalchefin und sprechen über den aktuellen Leistungsstand, über Stärken und Schwächen. Wohl-gemerkt nicht als Einbahnstraße: Konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschläge der Auszubildenden sind dabei ausdrücklich erwünscht. Hier können die Azubis zusätzliche Schulungswünsche äußern. Das kann der Umgang mit der Handoberfräse, mit der Kreissäge oder auch das Thema Geh-rungsschnitt und Verleimen sein. Probleme, die man nicht nebenher bei der Produktion erklären kann. „Diese Schulungen sind oft praxis-näher und firmenbezogener als die Ausbildung an der Schule“, findet Ausbildungsmeister Thomas Riehs. In den Feedback-Runden werden zudem die Übungsstücke, die zweimal jährlich zur Prüfungsvorbereitung auf dem Plan stehen, gemein-



Großes Engagement für eine qualifizierte Berufsausbildung: Ausbildungsmeister Thomas Riehs instruiert Benjamin Baksis an der Tischfräse (Foto: Lahoti)



Teamworking wird groß geschrieben: Westermann-Mitarbeiter bei einem internen Workshop



Guter Auftritt beim Kunden: Fortbildungs-Seminare mit professionellen Trainern werden zu den unterschiedlichsten Themen angeboten

sam bewertet und das Ergebnis diskutiert. Ein weiteres Ziel dieser Veranstaltung ist es, die Auszubildenden über aktuelle Themen des Unternehmens zu informieren und einen lehrjahrübergreifenden Austausch der Auszubildenden untereinander zu fördern.

Gute Leistungen der Azubis werden, wie es sich gehört, auch belohnt. So dürfen beispielsweise Tischler-Azubis kleine Kundenprojekte völlig selbstständig durchführen. Westermann: „Da können sie zeigen was sie drauf haben.“

Für die Anerkennung werden auch andere Möglichkeiten genutzt: So absolvierte die letzte Auszubildende zur Bürokauffrau die italienischsprachige Zusatzausbildung im Rahmen des Fenice-Projektes der Handwerkskammer Stuttgart. Für ein Praktikum in Italien innerhalb dieses Projekts, wurde sie fünf Wochen freigestellt.

Der Denkendorfer Innenausbaubetrieb gibt auch lernschwachen Schülern eine Chance. Jedes Jahr wird ein Auszubildender vom Esslinger BAZ eingestellt. Damit habe man gute Erfahrungen gemacht, sagt Meike Deuschle: „Diese Jugendlichen wiegen ihr Handicap oft durch überdurchschnittlichen Einsatz und Lernwillen auf.“

Der Erfolg des Westermann-Ausbildungskonzepts sei in jeder Hinsicht zählbar. Frank Westermann: „In den letzten drei Jahren hatten wir sieben Schreiner die mit Note gut oder besser abgeschlossen haben. 2007 war der Zeichner Kammersieger, 2005 die Bürokauffrau die Beste der Handwerkskammer Stuttgart.“ Das ist den Institutionen rund um die Berufsbildung und der

Öffentlichkeit nicht entgangen. Das große Engagement für die Berufsausbildung wurde durch die Agentur für Arbeit mit dem Ausbildungszertifikat honoriert. Auch beim Ausbildungspreis, der im Frühjahr 2008 von der Esslinger Zeitung und der Volksbank Esslingen ausgeschrieben wurde, hat Westermann sehr erfolgreich abgeschlossen.

Vieleitige Fortbildungsangebote

Fördern und Fordern ist ein Grundsatz nach dem auch in puncto Weiterbildung der Mitarbeiter gehandelt wird. Frank Westermann: „Wir haben hervorragende Mitarbeiter, aber die Fachwelt dreht sich immer schneller und unser Arbeitsbereich wird immer anspruchsvoller. Heute betreiben wir oft regelrechtes Engineering.“ Ohne ständige Weiterbildung der Mitarbeiter werde man da schnell abgehängt. Interne und

externe Kurse und Schulungen in Theorie und Praxis werden vor diesem Hintergrund in allen Betriebsbereichen angeboten: CNC-Technik, EDV, Brandschutz etc. Großer Wert wird auch auf die Schulung der Monteure gelegt, repräsentieren sie doch das Unternehmen nach außen. Trainiert werden dazu kundenfreundliches Auftreten und Gesprächsführung.

Längst streckt das Unternehmen seine Fühler auch im Ausland aus: „Wir machen auf“, kommentiert Frank Westermann. Die zunächst für Projektleiter angebotenen Englisch-Kurse – inhouse und während der Arbeitszeit – stießen auf große Resonanz.

Westermann setzt auf ein hohes Maß an Eigenverantwortung der Mitarbeiter und treibt dafür großen Aufwand für interne Informationsstrukturen. Frank Westermann: „Ein wichtiger Baustein ist bei uns die effiziente Teamarbeit.“ In allen Abteilungen werde ständig in verschiedenen Teams zusammengearbeitet. Das fördere das Betriebsklima und ermögliche die Multiplikation des Wissens und des Firmen-Know-hows.

Für die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls werden immer wieder neue Ideen entwickelt, so wie das gerade laufende „VIF-Programm“, ein Gruppen-Forum für schlaues Arbeiten bei der Abwicklung von Aufträgen.

Wie bei den Azubis wird großer Wert auf stetige Rückmeldungen und auf Verbesserungsvorschläge gelegt. Alle Mitarbeiter haben die Möglichkeit, im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Feedback-Gesprächen offene Fragen mit den Vorgesetzten zu klären. Die ganz persönliche Entwicklung wird in

jährlichen Mitarbeitergesprächen diskutiert.

Mindestens einmal jährlich findet eine größer angelegte Informationsveranstaltung mit einem Bericht der Geschäftsleitung zur aktuellen Unternehmenssituation und zu aktuellen Planungen statt. Dabei berichten auch Mitarbeiter aus den einzelnen Abteilungen, so dass jeder über den Tellerrand blicken kann. Ein weiterer wichtiger Bestandteil dieser Veranstaltung ist ein Workshop, z. B. zum Thema „Welchen Mehrwert bietet Westermann dem Kunden?“ für alle Mitarbeiter. Die Ergebnisse werden gemeinsam ausgewertet und in die Praxis umgesetzt.

Wichtig ist Frank Westermann, dass die Mitarbeiter aktiv am Branchengeschehen teilnehmen: Der Besuch von Messen wird seit Jahren allen Mitarbeitern und Auszubildenden aktiv angeboten, Mitfahrgelegenheiten inklusive. Dieses Angebot wird rege in Anspruch genommen.

Spaß muss sein

„Wer feschte schafft, soll auch feschte feiern“, sagt man im Schwäbischen: Regelmäßige Mitarbeiterfeste und Betriebsausflüge sind fester Bestandteil im Westermann-Unternehmenskalender.

Aber auch spontane „Hoketsen“, wie jene zur bestandenen QM-Zertifizierung, finden ihren Platz. Großen Anklang fand der Skiausflug mit eingebundener Besichtigung des Egger-Werkes in Tirol.

Ein Jahresgleitzeitkonto ermöglicht sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmen, flexibel auf die unterschiedlichsten Situationen einzugehen.

Und natürlich geht es auch ums Geld: Bereits vor Jahren hat Westermann eine arbeitgeberfinanzierte Unterstützungskasse als zusätzliche Altersvorsorge für seine Mitarbeiter eingerichtet. Damit werden Mitarbeiter zusätzlich gefördert und langjährige Mitarbeiter für ihre Firmentreue belohnt.

Frank Westermann hat indes schon ein weiteres Projekt im Visier: Ein unternehmensspezifisches „Wikipedia“, soll künftig das vielschichtige Know-how des Innenausbau-Unternehmens allen Mitarbeitern jederzeit und schnell zugänglich machen. ■



Mehr Effizienz auf der Baustelle: Auch die professionelle Trennwandmontage will geübt sein