

## Ernst Echter GmbH & Co

Mitarbeiterorientierung erfordert kompetente Führungskräfte

<b>Standort:</b>	<b>Weilheim</b>
<b>Ansprechpartner/in:</b>	<b>Frau Pia Dorfner</b>
<b>Beschäftigtenzahl:</b>	<b>210 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>
<b>Anteil weiblicher Beschäftigter:</b>	<b>85%</b>
<b>Teilzeitquote:</b>	<b>60 %</b>
<b>Regierungsbezirk:</b>	<b>Oberbayern</b>
<b>Branche und Charakteristik:</b>	

Die Firma Echter ist ein familiengeführtes Einzelhandelsunternehmen mit 75-jähriger Tradition, das Fachgeschäfte für Mode und Wohnen an den Standorten Murnau und Weilheim betreibt.

### Ausgangssituation

In den letzten Jahren sah sich die Firma Echter hohen Belastungsproben vielfältiger Natur ausgesetzt. Insbesondere die „Konsumflaute“ und der Einbruch in der Textilbranche führten zu Kostenanpassungsmaßnahmen und machten eine effizienzsteigernde Organisation notwendig.

Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit suchte das Unternehmen nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Kundenorientierung und der Ertragsituation.

Auf der anderen Seite ist es für Echter als modernes, fortschrittliches und innovatives Unternehmen wichtig, sich mit dem Thema Beruf und Familie dauerhaft auseinander zu setzen. Aufgrund des hohen Frauenanteils und umfangreicher Mitarbeiterqualifizierung, ist der Inhaber bestrebt, qualifizierte Mitarbeiter/innen langfristig an das Unternehmen zu binden.

Daher gehörte es schon zur Tradition des Unternehmens, eine mitarbeiter- und kundenorientierte Politik umzusetzen.

Im Rahmen einer Jahresarbeitszeit werden flexible Modelle angeboten, bei denen die Mitarbeiter/innen entsprechend ihren Wünschen und dem Arbeitsanfall ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich im Team bestimmen können. Bei der Urlaubsplanung werden ebenfalls Umsatzverläufe und Mitarbeiterwünsche aufeinander abgestimmt.

### Bisher schon durchgeführte familienorientierte Maßnahmen

- Einführung der flexiblen Jahresarbeitszeit mit unterschiedlichsten Teilzeitmodellen
- Freistellung für familiäre Situation z. B. Pflege von älteren Angehörigen
- Bereitstellen von Kinderbetreuungsplätzen in regionalen Kindergärten

## Vorgehensweise / Zur Maßnahme

Trotz dieser umfangreichen Maßnahmen sah das Unternehmen noch Handlungsbedarf, insbesondere was die unternehmensweite Umsetzung und die damit im Zusammenhang stehende Führungskultur betrifft.

### Eine Führungskraft schildert folgende Situation:

*„Jetzt habe ich so schön alle Interessen (die einen können nur vormittags, die anderen nur nachmittags, manche nur 3 Tage) unter einen Hut gebracht und alle waren zufrieden und jetzt kommt eine Kollegin und eröffnet uns, dass ihre Schwiegermutter ihre Enkel doch nur zu anderen Zeiten als geplant übernehmen kann. Was mache ich jetzt?“*

### Daher wurden folgende Ziele für das Projektes entwickelt:

- Möglichkeit des Arbeitens für die Beschäftigten während und nach der Familienphase
- Mitarbeiterbindung erhöhen
- Optimierung der eingeleiteten Maßnahmen und Umsetzung in die Führungs- und Unternehmenskultur.
- Durchführung von Führungskräfte-seminaren für Abteilungsleiter und ihre Stellvertreter mit den Schwerpunkten: Wie kann ich auf die Anforderung, die familiär bedingt entstehen reagieren?

### Ein Führungskräfte-seminar warf folgende Fragen und Themen auf:

- Was ist familienorientiertes Führungsverhalten?
- Soll ich mich in alle Privatangelegenheiten meiner Mitarbeiter/innen einmischen?
- Wie kann ich als Führungskraft die Wünsche meiner Mitarbeiter/innen berücksichtigen? Steht das im Verhältnis zu dem Aufwand (mehr Planung, Absprache?)
- Was mache ich, wenn die Mitarbeiter/innen kurzfristig ihre Arbeitszeiten aufgrund familiärer Situationen (Kind krank, zu pflegende Angehörige) ändern müssen?
- Wie überzeuge ich das gesamte Team auf diese Wünsche einzugehen, ohne dass es Spannungen erzeugt?
- Löse ich diese Anforderungen als Führungskraft alleine oder gebe ich die Aufgabe an das Team?
- Wann muss ich einschreiten?
- Wie führe ich ein Gespräch, wenn es Schwierigkeiten gibt?

## Ergebnisse und Ausblick / Zum Nutzen

Im Rahmen des Konzeptes zur Kompetenzentwicklungen der Führungskräfte wurden folgende Lösungen erarbeitet:

- Bildung von größeren Einheiten zur besseren Flexibilität
- Nachbarschaftshilfe: Unterstützung der Abteilungen untereinander
- Mitarbeitergespräche
- Anwendung einer strukturierten Technik: Saulus-Methode (s. Grafik)
- Monatliche moderierte Teambesprechung
- Einführung eines Jahresgesprächs mit den Führungskräften mit den Schwerpunkten: Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz
- Monatliche Abteilungsleiterbesprechung mit der Geschäftsführung, in der diese Themen eingebracht werden können und im Kreis der Abteilungsleiter besprochen bzw. sich gegenseitige Unterstützung holen, oder sogar Paten.

### Praxisbeispiel für „SAULUS“

<b>Situation:</b>	Mitarbeiter wollen zu umsatzstarken Zeiten Urlaub
<b>Auswirkungen:</b>	Unzufriedenheit, schlechtes Klima
<b>Ursache:</b>	Wünsche können nicht erfüllt werden
<b>Lösungsideen:</b>	Kompromisse finden, Urlaub verkürzen
<b>Umsetzung:</b>	von Mitarbeitern Lösungen erarbeiten lassen
<b>Sichern des Ergebnisses:</b>	alles schriftlich festhalten rechtzeitige Planung

© Fauth-Herkner & Partner

#### O-Ton/Betrieb (Interview) Geschäftsführer Herr Echter:

*„Wir haben zwar schon sehr viel für unsere Mitarbeiter/innen getan, nur für den Führungsalltag müssen unsere Führungskräfte noch besser unterstützt werden, damit sie optimal auf die ständig wechselnden Herausforderungen, die sich u. a. auch durch die Privatsituation der Mitarbeiter/innen ergibt, besser reagieren können.“*

Autor/innen:

Frau Pia Dorfner, Personalleiterin, Modehaus Ernst Echter GmbH & Co.

Frau Angela Fauth-Herkner, Fauth-Herkner & Partner

Quelle: Kompetenzzentrum Work-Life