

Qualifizierte Mitarbeiter garantieren den Erfolg

Nicht das „Was“ oder „Wie“ ist entscheidend für den Firmenerfolg, sondern das „Wer“, meint Klaus Fischer, Inhaber der Unternehmensgruppe Fischer.

Seit nunmehr 62 Jahren agiert unser Unternehmen erfolgreich in verschiedenen Branchen und Märkten. Die Gründe für diesen Erfolg sind vielfältig. Doch wenn ich nach dem wichtigsten Faktor gefragt werde, lautet meine Antwort: die Mitarbeiter. Weniger das „Was“ und das „Wie“ sind entscheidend, sondern immer das „Wer“. Die Menschen, die Mitarbeiter, die bestmögliche Nutzung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten geben den Ausschlag. Denn sie entscheiden letztlich über das „Was“ und das „Wie“.

Vor rund zehn Jahren stand unser Unternehmen vor der vielleicht größten Herausforderung in der Firmengeschichte. Wir verzeichneten zwar weiterhin ein Wachstum, doch die Entwicklung des Ergebnisses hielt nicht mehr Schritt. Mir wurde schnell klar: Wenn wir weiterhin erfolgreich sein wollten, mussten wir uns grundlegend ändern. Eine Lösung fand ich in Japan, wo ich bei mehreren Besuchen die besten Unternehmen der Welt und deren Kaizen-Philosophie (japanisch für „Veränderung zum Besseren“) kennengelernt hatte.

Schnell wurde mir klar, dass es nicht darum ging, die Japaner

zu kopieren, sondern vielmehr sie zu kopieren – um so eine eigene, an das Unternehmen angepasste Philosophie zu entwickeln. Daraus ist unser Fischer Prozess-System (FPS) entstanden. Im Kern geht es darum, jegliche Verschwendung zu vermeiden. Denn für Verschwendung erhält der Kunde keine Gegenleistung. Indem wir Verschwendung vermeiden, gewinnen wir den erforderlichen Spielraum, um die Qualität unserer Produkte zu optimieren, unsere Vertriebsleistung zu erhöhen und unseren Service zu verbessern. So schaffen wir zufriedene Kunden. Schließlich sollen unsere Kunden wieder kommen – und nicht unsere Produkte.

Die Elemente von FPS sind der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), „Just-in-Time“-Prinzipien, stabile Prozesse und handlungsfähige Mitarbeiter. FPS ist eine Philosophie, deren Umsetzung nicht zuletzt eine Aufgabe der Führungskräfte ist, die Impulse geben, Veränderung einfordern und die Mitarbeiter für das gemeinsame Ziel begeistern müssen. Wichtig ist, dass die Probleme wirklich ans Licht gelangen. Fehler entstehen immer und überall. Deshalb sage ich unseren Mitarbeitern, dass sie

Fehler machen dürfen. Denn jeder Fehler, den wir erkennen und korrigieren, bringt unser Unternehmen voran. Die Einschränkung lautet jedoch, dass derselbe Fehler niemals zweimal gemacht werden darf. Dafür haben wir Standards,



die das Wiederauftreten des Problems nachhaltig verhindern, wenn wir einmal die Ursache und eine Lösung gefunden haben.

Den Weg der kontinuierlichen Verbesserung beschreiten wir nunmehr seit knapp zehn Jahren – mit Erfolg. Auch im schwierigen Jahr 2009 hat uns das FPS den notwendigen Spielraum verschafft, weiterhin agieren zu können – wo andere nur noch reagieren.

In unserer Philosophie kommt den Mitarbeitern die entscheidende Rolle zu. Sie sind es, die die Veränderung und Erneuerung vorantreiben, unser Unternehmen Tag für Tag voranbringen. Sie wissen am besten, was an ihrem Arbeitsplatz funktioniert – und was nicht. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter auch die Gelegenheit bekommen, die Dinge selbstständig zu verändern. Dies erfordert ein Höchstmaß an Eigenverantwortung. Um diese kraftvoll zur Entfaltung zu bringen, ist daher eine sehr gute Ausbildung und Qualifikation die Grundvoraussetzung unserer Philosophie. Die Mitarbeiter sind das größte Kapital unseres Unternehmens, nicht Anlagen und Gebäude. Also investieren wir intensiv in die Ausbildung und Qualifikation unserer Mitarbeiter. „Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen“, hat der amerikanische Politiker Benjamin Franklin vor über 200 Jahren treffend festgestellt.

So geht die Ausbildung in unserem Unternehmen weit über das rein Fachliche hinaus. Zum Programm zählen neben intensiven Einführungswochen auch Benimmseminare, praktische Produktschulungen oder die Vermittlung handwerklicher Grundlagen. In den betriebspädagogischen Seminaren werden die Teamentwicklung und die Sozialkompetenz gestärkt. Großer Wert wird auf eigenverantwortliches, kreatives und innovatives Arbeiten in Projekten und auf interkulturelles Lernen gelegt. Nur wer andere Kulturen kennen- und verstehen lernt, wird erfolgreich sein. Deshalb besuchen alle unsere Studenten



der Dualen Hochschule (DH) während ihres Studiums für drei Monate eine der 33 Fischer-Landesgesellschaften. Auch Auszubildende erhalten die Chance, ins Ausland zu gehen.

Unsere Qualifizierung endet nicht mit der Ausbildungszeit. Unseren Mitarbeitern bieten wir neben fachbezogener Weiterbildung oder Sprachschulungen ein umfangreiches Angebot an Fortbildungsmaßnahmen. Neue Mitarbeiter schulen wir intensiv im Fischer Prozess-System und in unserem Leitbild. 2008 haben wir einen Förderpool gegründet, in dem wir betriebliche Nachwuchskräfte zu Führungskräften entwickeln – zwölf junge Frauen und Männer aus verschiedenen Landesgesellschaften. Unsere Personalentwicklung ist kein Flickenteppich von Einzelmaßnahmen. Sie ist strikt an dem Bedarf ausgerichtet, den wir für die Erfüllung künftiger Aufgaben und die Erreichung unserer Ziele ermittelt haben.

Trotz aller Anstrengungen im Betrieb wird aber immer deutlicher, dass es nicht ausreicht, sich nur auf Qualifizierung im Unternehmen zu beschränken. Wir sehen dies anhand der Bewerbungen. Bei anspruchsvolleren technischen Ausbildungsgängen wird das Reservoir an geeigneten Bewerbern von Jahr zu Jahr kleiner. Wir müssen also schon viel früher etwas tun,

um die Qualität und Quantität aufrecht zu erhalten. Mich hat ein Minister des Landes Baden-Württemberg einmal gefragt, wie wir mehr Kreativität in unsere Hochschulen bekommen. Meine Antwort lautete: Wenn wir erst in den Universitäten ansetzen, ist dies viel zu spät. Wir müssen schon in den Kindergärten beginnen, das Interesse und die Begeisterung für Technik und Wirtschaft zu wecken. Im Alter zwischen drei und zwölf Jahren lernen Kinder am leichtesten. Bereits in diesem Alter ist es wichtig, ihre Begabungen zu erkennen und diese gezielt zu fördern.

Auch hier haben wir in den letzten Jahren unser Engagement ausgebaut. Wir führen Projekte in Grundschulen durch, etwa „Kinder entdecken die Wirtschaft“ oder „Kinder entdecken die Technik“. In Kindergärten sind wir ebenfalls aktiv. Mit unserer Erzählwerkstatt fördern wir sprachliche Kompetenz, Phantasie und Persönlichkeitsentwicklung von Kindern. Beim Projekt „Technolino“ wird der spielerische Umgang mit Naturwissenschaft und Technik gefördert. Im Rahmen unserer Schulloffensive haben wir Patenschaften für über 70 Schulen übernommen, die wir mittlerweile auch zertifizieren. Wir handeln also nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb des Betriebs. ■

Kiewis Salzstetten: Projekt „Kinder entdecken Wirtschaft“ mit Schülern der Grundschule Salzstetten (Teilort von Waldachtal) in der Fischer-Lehrwerkstatt.

