

„Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“

Die Druckstudio GmbH in Düsseldorf gehört als einzige Druckerei zu den Top 100 Arbeitgebern: Das Great Place to Work Institute verlieh dem über 60 Mitarbeiter zählenden Unternehmen Anfang des Jahres das Prädikat „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2008“. Geschäftsführer und Firmengründer **Werner Drechsler** im Gespräch mit **Imke Laurinat** darüber, was einen „ausgezeichneten Arbeitsplatz“ ausmacht.

Im Februar dieses Jahres erhielt die Druckstudio GmbH die Auszeichnung „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2008“. Was bedeutet Ihnen persönlich diese Prämierung?

Ich bin natürlich sehr stolz. Zumal wir uns in diesem Jahr das erste Mal für die Auszeichnung beworben – und sie auch gleich bekommen haben. Dadurch werden wir in unserem ganzen Tun und Wirken bestätigt. Ich habe mich schon oft gefragt, warum andere Unternehmen das Potenzial ihrer Mitarbeiter nicht richtig nutzen und sie nicht einbeziehen. Die Auszeichnung beweist uns, dass wir mit unserer Unternehmenskultur auf dem richtigen Weg sind: Für uns steht der Mensch im Mittelpunkt. Doch ich bin nicht allein so weit gekommen: Den Erfolg verantworten gleichermaßen meine Kollegen aus der Geschäftsführung Rolf Albers, Martin Piszczek und Dirk Puslat – und jeder unserer Mitarbeiter. Daher verstehe ich die Auszeichnung nicht als persönliche Anerkennung, sondern als eine Anerkennung für alle Mitarbeiter der Druckstudio GmbH.

Entscheidend für die Preisvergabe war eine anonyme Mitarbeiterbefragung – das spricht für ein vorbildliches Betriebsklima. Was macht einen „ausgezeichneten Arbeitsplatz“ in Ihrem Unternehmen aus?

Respekt und Offenheit im Umgang miteinander, denn das ist die Basis für den Spaß und Erfolg bei der Arbeit. Aber das muss sich erst entwickeln. Wir haben beispielsweise nach einer Mitarbeiterbefragung das Feedback erhalten, dass gerade an der internen

Kommunikation gearbeitet werden sollte. Wir haben uns diese Kritik zu Herzen genommen und eine Lösung gesucht. Jetzt schaffen wir etwa in Form regelmäßiger Unternehmensbesprechungen Transparenz über die Entwicklungen der Firma. Für ein offenes Miteinander ebenso wichtig ist der Umgang mit Fehlern. Fehler sind kein Tabuthema, sondern werden konstruktiv besprochen – nur so können wir besser werden. Das Allerwichtigste ist jedoch, dass jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter weiß, dass ihr und sein Beitrag ausdrücklich gewollt ist.

Die Motivation der Mitarbeiter ist für viele Unternehmer wie ein Buch mit sieben Siegeln. Wie kommt es, dass Sie diesem Thema eine so große Bedeutung beimessen?

Das liegt an meinen eigenen Erfahrungen. Während meiner ersten Berufsjahre habe ich immer gestaunt, dass die Chefs ihre Mitarbeiter kaum oder gar nicht mit einbeziehen. Alle haben einen guten Job gemacht, aber sie wurden kaum motiviert. Ich bin mir sicher, dass wir damals viel mehr bewegt hätten, wenn uns die Cheftage nur vertraut und in die Geschehnisse des Unternehmens mit einbezogen hätte.

Welche konkreten Maßnahmen und Konzepte gibt es in Sachen Mitarbeitermotivation in Ihrem Betrieb?

Wir fördern die Motivation durch Transparenz, Vertrauen, Fairness und Eigenverantwortung. Viele Innovationen und Verbesserungen, die heute bei uns alltäglich sind, haben sich aus Gesprächen mit unseren Mitarbeitern entwickelt. Vor ungefähr drei Jahren haben wir uns zusammen mit einem Beratungsunternehmen systematisch den Themen Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbeteiligung genähert und zum Beispiel eine regelmäßige Unternehmensbesprechung etabliert. Einmal im Quartal legen wir alle Zahlen offen und besprechen mit unseren Mitarbeitern, was ansteht, beantworten Fragen und entwickeln Ideen. Auf diese Weise konnten wir auch Schwachstellen analysieren und beseitigen. Unsere Mitarbeiter geben



darüber hinaus in der jährlichen Befragung auch Anregungen für die weitere Entwicklung des Unternehmens und zur Verbesserung von Prozessen weiter. Es ist wirklich interessant, zu sehen, wie sie ihre Motivation für eine kontinuierliche Veränderung einbringen.

Leistungsfähigkeit ist nicht nur eine Frage der Motivation, sondern auch des Könnens. Inwieweit sollten Unternehmer aus Ihrer Sicht – auch hinsichtlich des stetigen Technologiewandels in der Branche – Verantwortung für die Weiterbildung und Qualifizierung des Personals tragen?

Ohne eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung gibt es keinen Erfolg. Deshalb sind die Themen Weiterbildung und Qualifizierung auch regelmäßige Bestandteile der Mitarbeitergespräche. Ich finde es sehr wichtig, Mitarbeiter selber auszubilden und Weiterbildungen anzubieten – und die Bereitschaft dafür einzufordern. Denn der Wettbewerb wird immer härter. Ohne qualifizierte Mitarbeiter könnten wir weder unsere Qualitätsansprüche halten und weiterentwickeln noch unsere Kunden zufrieden stellen und bedienen. Wer hier spart, sägt am eigenen Ast.

„In einem erfolgreichen Geschäftsjahr wollen die Gesellschafter nicht allein die Lorbeeren einstreichen. Denn ohne unsere Mitarbeiter würde es keine Gewinne geben, deshalb beteiligen wir sie ab einer gewissen Rendite am Ergebnis.“

Seit drei Jahren legen Sie gegenüber den Mitarbeitern alle Zahlen zu Umsätzen und Gewinnen offen. Im gleichen Zeitraum ist die Rendite Ihres Unternehmens kontinuierlich gestiegen. Gibt es einen Zusammenhang?

Ja, dafür spricht vieles. Die Offenheit, die wir hier leben, ist unsere Basis, um gemeinsam besser zu werden und Erfolg zu haben. Denn nur wenn die Mitarbeiter wissen, wie sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen können und welche Ziele wir haben, sind sie persönlich involviert und engagiert. Das schlägt sich bei uns in der Rendite deutlich nieder.

Zufriedene Mitarbeiter sind kreativer und produktiver – machen sie deshalb auch weniger Fehler? Wie hat sich die Reklamationsquote entwickelt?

Die Zahlen sind deutlich rückläufig. Wir haben jetzt eine Reklamationsquote von weniger als einem Prozent.

Dabei handelt es sich zu 90 Prozent um interne Reklamationen – sprich, wir werden schon aktiv, bevor unsere Kunden möglicherweise Grund zur Beschwerde haben. Bei jeder Reklamation findet ein Gespräch mit einem Mitglied der Geschäftsleitung und dem Technischen Leiter statt, um die Ursachen zu klären und Abhilfe zu schaffen. Nur so können wir in Zukunft Fehler vermeiden.

Die Vergütung der Mitarbeiter ist teilweise erfolgsabhängig. Welche Regelungen gibt es, und wie nehmen die Beschäftigten sie an?

Die Gesellschafter wollen in einem erfolgreichen Geschäftsjahr nicht allein die Lorbeeren einstreichen. Denn schließlich würde es ohne die Mitarbeiter natürlich auch keine Gewinne geben. Aus diesem Grund werden unsere Mitarbeiter ab einer bestimmten Umsatzrendite am Unternehmenser-

Zur Person

Werner Drechsler

- Alter: 54 Jahre
- verheiratet
- Staatlich geprüfter Drucktechniker
- Geschäftsführer Druckstudio GmbH, Düsseldorf
- Hobbys: Reisen, Golf, Fußball, gutes Essen und gute Weine

gebnis beteiligt. Wir haben für 2007 zum ersten Mal eine Gewinnausschüttung vorgenommen. Natürlich freuen sich unsere Mitarbeiter darüber und fühlen sich in ihrer Arbeit und ihrem Einsatz bestätigt.

Das Für und Wider von Mitarbeiterbeteiligungen wird immer wieder diskutiert. Im Druckstudio ist ein solches Modell Teil des Unternehmenskonzeptes – wie bewerten Sie den damit verbundenen Erfolg?

Das Konzept ist erfolgreich. Gerade auch die Auszeichnung als einer der 100 besten Arbeitgeber Deutschlands zeigt uns, dass wir mit unserem Modell der Mitarbeiterbeteiligung in Verbindung mit unserer Wertekultur auf dem richtigen Weg sind. Gleichzeitig spornt uns das natürlich auch an, unsere Personalarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Gibt es künftige Projekte, durch die das Druckstudio die Unternehmenskultur noch weiter verbessern will?

Für uns steht die Nachhaltigkeit momentan im Vordergrund und ist ein wichtiger Teil unserer Unternehmenskultur. Dazu zählen wir die ressourcenschonende Produktion genauso wie sozialverträgliches Handeln innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Wir sind bestrebt, in innovative und umweltfreundliche Maschinen zu investieren. Nachhaltig drucken ist sicher ein Aspekt bei unseren ganzen Überlegungen. Aber auch die sorgfältige Auswahl von Verbrauchsmaterialien und Rohstoffen, die Überprüfung von Prozessen sowie die Verwendung ressourcenschonender Technologien tragen zur Emissionsreduzierung in der Produktion bei. ■