

Branche	Malerhandwerk
Leistungsprofil	Maler- und Lackierarbeiten
Beschäftigte	30
Name der Maßnahme	Nachhaltige Mitarbeiterentwicklung

MALERMEISTER MICHAEL KIWALL GMBH & CO. KG DORTMUND

Zusammenfassung / Überblick

Der Malerbetrieb Kiwall besteht seit mehr als 20 Jahren in Dortmund und beschäftigt inzwischen 30 Mitarbeiter/innen. Es handelt sich um einen inhabergeführten Familienbetrieb, dessen Schwerpunkte auf der Fassaden-sanierung und -gestaltung, energetischen Sanierungen, klassischen Innenarbeiten und Schimmelsanierung liegen. Dabei legt der Geschäftsführer Michael Kiwall nicht nur auf eine fachlich einwandfreie Ausführung der Aufträge Wert, sondern bietet seinen Auftraggeber/innen ein außergewöhnlich hohes Maß an Servicequalität. Erklärtes Ziel ist es, den Kunden/innen durch Aufmerksamkeit und Freundlichkeit der Mitarbeiter/innen Wertschätzung entgegen zu bringen und während der Malerarbeiten durch eine zuvorkommende Behandlung für eine angenehme Atmosphäre zu sorgen. Das schließt das Mitbringen von Bröchen oder Kuchen ebenso ein wie die Vorgabe an die Mitarbeiter/innen, durch abschließende Reinigungsarbeiten den Arbeitsplatz sauberer zu hinterlassen, als man ihn vorgefunden hat. Für den/die Kunden/in sollen keinerlei zusätzliche Belastungen durch die Renovierungsarbeiten entstehen. Auf diese Weise sorgt Kiwall für eine starke Kundenbindung und -zufriedenheit, die den Betrieb auf der Basis von Weiterempfehlungen weit über alle Marketingmaßnahmen hinaus bekannt macht, und schafft damit die Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und das angestrebte Unternehmenswachstum in der Zukunft. Die hohe Kundenzufriedenheit wird im Wesentlichen durch die

Mitarbeiter/innen des Betriebes gewährleistet, die durch ihr freundliches und offenes Auftreten eine gute Beziehung zum Auftraggeber pflegen und die erklärten Unternehmenswerte wie Verlässlichkeit, Qualität und Flexibilität in der Praxis umsetzen und leben. Dies erfordert einerseits eine ausgeprägte fachliche, andererseits aber auch eine stark entwickelte Sozialkompetenz, die der Geschäftsführer Michael Kiwall durch die Einführung einer „Azubi-Akademie“ vor etwas mehr als einem Jahr aktiv unter den Lehrlingen fördert und ausbildet. Der „Azubi-Akademie“ liegt ein strukturiertes Maßnahmenbündel zugrunde, das durch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen geeignet ist, sowohl die erfolgreiche Vermittlung berufsspezifischer Kenntnisse als auch die gezielte Weiterentwicklung der Persönlichkeitsstruktur der Auszubildenden zu gewährleisten.

Michael Kiwall selbst besuchte eine Reihe von Coachings, die die Ausbildung von Führungskompetenzen, Kommunikations- und Motivationstrainings sowie das Erlernen von Teammanagementkenntnissen umfassten. Auf dieser Grundlage konnten bereits zuvor im Unternehmen vorhandene, allerdings noch unzusammenhängende Einzelmaßnahmen durch die Anreicherung mit umfangreichem Know-how zu einem geschlossenen Konzept formiert werden, das sowohl die Phase der Ausbildung, als auch eine weiterreichende Förderung besonders engagierter und talentierter Mitarbeiter/innen im Blick behält. Im Malerbetrieb Kiwall wurde so ein



systematisches und durchdachtes Ausbildungssystem implementiert, das sich durch seine Kohärenz auszeichnet und sich als festgeschriebenes Gesamtkonzept nachhaltig in der Unternehmensstruktur etablieren lässt. Als solches wirkt es sich in zwei Richtungen positiv aus: Zum einen hilft es dem Unternehmen, sich als attraktiven Ausbildungspartner bekannt zu machen, und wirkt damit dem Mangel an Nachwuchskräften aktiv entgegen. Auf der anderen Seite werden durch das hohe Niveau der Ausbildung notwendige Qualitätsstandards bei Kiwall gesichert.

Unternehmens- und Führungskultur

Die Unternehmenskultur bei Malermeister Kiwall ist geprägt durch eine offene Kommunikationsstruktur, die Wertschätzung der Beschäftigten und gegenseitigen Respekt. Michael Kiwall hat es sich zur Aufgabe gemacht, jede/n seiner Mitarbeiter/innen gemäß seinen/ihrer individuellen Möglichkeiten und Talenten zu fördern, ihn/sie in seiner/ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen und den Blick für neue Potenziale seiner Beschäftigten offen zu halten.

Zur Sicherstellung des beständigen Informationsflusses wurde ein Intranet eingerichtet, über das Neuerungen und Entwicklungen sowie Schulungsangebote kommuniziert werden. Dabei bilden Transparenz und die Einbeziehung der Belegschaft in Unternehmensprozesse wichtige Bestandteile zur Sicherung der Mitarbeiterzufriedenheit. Ein dafür wesentliches Instrument stellt das KVP-Ideenblatt dar. Es handelt sich dabei um ein EDV-

Tool, das der Belegschaft zur Niederschrift von Verbesserungsvorschlägen dient, die dann für jeden sichtbar und mit Hinweis auf den Bearbeitungsstatus im Intranet veröffentlicht werden. Der Geschäftsführer macht sich dabei eine schnelle Resonanz auf eingegangene Ideen zur Pflicht, was wesentlich zur Motivation seiner Mitarbeiter/innen beiträgt. Die Partizipation an dieser Art der Ideensammlung ist für alle Mitarbeiter/innen obligatorisch und in der Unternehmenskultur verankert, um durch kontinuierliche Verbesserungen Unternehmensprozesse optimieren zu können.

Zusätzlich finden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen statt, und der Geschäftsführer bietet zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit zu einem offenen Gespräch, in dem seitens der Beschäftigten Probleme und Kritik frei geäußert werden können.

Eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg bildet die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, seinen Zielen und seiner Philosophie. Um diese zu gewährleisten, wird den Mitarbeiter/innen einmal im Jahr die Unternehmenskultur in einer eintägigen Schulung nahegebracht. Dies stärkt zudem den Teamgeist.

Nachwuchssicherung durch Ausbildung und Personalentwicklung

Michael Kiwalls erklärtes Ziel besteht in einer nachhaltigen Mitarbeiterentwicklung, die das erfolgreiche Fortbestehen des Unternehmens absichert und jungen Menschen die Perspektive auf eine fundierte Ausbildung



bietet, die auch weitere Entwicklungspotentiale für die Zukunft bereithält. Der besondere Wert, der der Ausbildung der Persönlichkeit der Mitarbeiter/innen im Rahmen der Personalarbeit beigemessen wird, entstammt einerseits der Ansicht, dass der eigene Charakter einen wesentlichen Bestandteil des persönlichen Erfolgs ausmacht. Andererseits sichert sie die erfolgreiche Zusammenarbeit des Beschäftigten sowohl mit dem Unternehmen als auch dem/der Kunden/in und hilft auf diese Weise, das Selbstverständnis des Unternehmens in die Tat umzusetzen.

Um für die Zusammenarbeit und Ausbildung geeignete Bewerber/innen zu finden, bedient sich der Geschäftsführer eines dreistufigen Bewerbungsverfahrens, das sowohl die fachlichen als auch die sozialen Kompetenzen überprüft. Erstere werden durch eine Arbeitsprobe unter Beweis gestellt, letztere durch die Teilnahme an einem DNLA-Test. Dieser Test bietet ein onlinegestütztes Auswahlverfahren, das zur Beurteilung der Bewerberpotenziale dient und gleichzeitig auch die Grundlage für eine spätere Mitarbeiterförderung bildet. So wird sichergestellt, dass zunächst Bewerber/innen eingestellt werden, deren Persönlichkeit zum Gesamtprofil des Unternehmens passt. Anschließend können vorhandene Defizite durch gezielte Coaching-Pläne aktiv verbessert und die Persönlichkeitsstrukturen optimiert werden. Bei diesem Vorgehen ist es demnach nicht allein zielführend, nur Mitarbeiter/innen mit optimalen Testergebnissen einzustellen, sondern einen Ausgangspunkt für die weitere Förderung zu identifizieren und von Beginn an aktiv Hilfestellung zu leisten. Aus diesem Grund wird der DNLA-Test auch alle drei Jahre von der gesamten Belegschaft wiederholt.

In Reaktion auf die zusätzlichen Anstrengungen vieler

Unternehmen, durch Kampagnen aktiv um Nachwuchskräfte zu werben, entstand auch im Malerbetrieb Kiwall, trotz der verhältnismäßig geringen Größe, ein ausgearbeitetes und strukturiertes Konzept zur Nachwuchskräftegewinnung durch Ausbildung mit dem Namen „Azubi-Akademie“. Dieses umfasst eine Vielzahl von Maßnahmen, die unterschiedliche Schwerpunkte in der Ausbildungstätigkeit abdecken und zur fachlichen und persönlichen Entwicklung sowie zur Motivation der Auszubildenden beitragen. Dazu gehört beispielsweise das Verfahren, die Lehrlinge zu Beginn ihrer Ausbildung ihre angestrebte Abschlussnote in der praktischen Prüfung und den Einsatz, den sie dafür erbringen wollen, notieren zu lassen. Dieses Blatt wird anschließend versiegelt und bis zur Abschlussprüfung aufgehoben. So kann ein zusätzlicher Anreiz, der während der gesamten Ausbildungszeit wirksam bleibt, gesetzt werden.

Vor dem eigentlichen Beginn der Ausbildung werden drei Arbeitstage theoretischen Schulungen gewidmet, die die Lehrlinge mit Maßnahmen des Arbeitsschutzes, mit der Unternehmenskultur und der Unternehmensorganisation vertraut machen. Im Zuge dessen wird ihnen eine Szene aus dem Film „Das Streben nach Glück“ vorgeführt. Die übermittelte Botschaft ist klar und hat die gewünschte motivierende Wirkung: Es gibt nichts, was du nicht kannst!

Zusätzlich werden die Azubis mit einem eigenen Werkzeugkoffer, der kompletten Berufsbekleidung und einschlägiger Literatur ausgestattet. Ausbildungspaten/innen stehen die gesamte Lehre hindurch als Ansprechpartner/innen zur Verfügung und helfen bei der Eingewöhnung.

Das regelmäßige Abhalten von Schulungen spielt im Malerbetrieb Kiwall die gesamte Ausbildungszeit hin-

durch eine große Rolle. Insgesamt drei ganztägige Schulungen pro Jahr, die entweder von externen Referent/innen oder den eigenen Mitarbeiter/innen angeboten werden, schaffen über den Berufsschulunterricht hinaus fundierte theoretische Grundlagen. Des Weiteren wurde einmal im Monat ein „Azubisamstag“ etabliert, an dem die Bearbeitung der Berichtshefte in der angemessenen Fachsprache eingeübt wird und Unterrichtsinhalte aus der Berufsschule nachgeholt werden, um individuell auf Schwächen eingehen zu können und an der Verbesserung der Schulnoten mitzuwirken. Für die Teilnahme werden die Kosten für das Monatsticket der Lehrlinge komplett übernommen. Regelmäßige theoretische und praktische Lehrstandserhebungen dienen ebenfalls dazu, frühzeitig auf eventuelle Schwächen zu reagieren und Hilfestellung zu leisten.

Doch auch bei der praktischen Prüfungsvorbereitung erhalten die Auszubildenden zusätzliche Unterstützung. Dafür wurde eigens eine Prüfungskabine nachgebildet, in der sie sowohl während als auch nach der Arbeitszeit ihre Fähigkeiten erproben und verbessern können. Diese Kabine existiert auch zusätzlich in mobiler Form und dient zu Praxisvorführungen in verschiedenen Schulen, die Michael Kiwall besucht, um seinen Betrieb als Ausbildungsstätte zu präsentieren.

Die Erweiterung des eigenen Erfahrungsschatzes und die Ausbildung der Selbstständigkeit werden den Lehrlingen durch die Teilnahme am Leonardo-Projekt ermöglicht. Sie erhalten die Gelegenheit, sechs Wochen im Ausland zu verbringen und dort Praktika zu absolvieren. Des Weiteren wurde ein Azubi-Austausch mit einem österreichischen Malerbetrieb organisiert, an dem je zwei deutsche und zwei österreichische Lehrlinge teilnahmen.

Zur beständigen Selbstreflexion und zur Motivation der Auszubildenden trägt der Azubi-Aktien-Index bei. Er wurde durch den Azubi-Akademie-Rat entwickelt, in dem zwei Auszubildende, drei Gesell/innen und der Geschäftsführer vertreten sind und dessen Aufgabe es ist, im Betrieb eingeführte Maßnahmen zu beurteilen, neue Ziele zu setzen und deren Umsetzung zu planen. Der Azubi-Aktien-Index ist ein 24 Kategorien umfassender Bewertungsbogen, in dem die Auszubildenden einmal im Monat ihre eigene Leistung beurteilen und der anschließend mit der Einschätzung der direkten Vorgesetzten verglichen wird. Dadurch erhalten die Lehrlinge eine kontinuierliche Rückmeldung über ihre Arbeit, gleichzeitig lernen sie jedoch auch, sich selbst objektiv einzuschätzen und dadurch selbstständig an ihrer Weiterentwicklung zu arbeiten. Gute Leistungen werden innerhalb dieses Be-

wertungssystems mit Punkten belohnt, aufgrund derer jeden Monat der Azubi des Monats bestimmt wird. Dieser darf den betriebseigenen Azubi-Smart einen Monat lang fahren, der Treibstoff ist inklusive. Sollte der Lehrling keinen Führerschein haben, werden ihm zwei Fahrstunden und das dazugehörige Unterrichtsmaterial in der Fahrschule seiner Wahl finanziert.

Alle drei Jahre findet zudem eine mehrtägige Azubi-Akademie Studienreise statt, während der Partnerbetriebe besucht und der Zusammenhalt untereinander durch gemeinsame Erlebnisse gestärkt werden. Darüber hinaus werden einmal im Jahr Teambuildingmaßnahmen unter Mitwirkung eines Coaches veranstaltet.

Durch Azubi-Projekte wird das selbstständige und professionelle Arbeiten der Lehrlinge regelmäßig eingeübt. Sie bekommen die Möglichkeit, einen Auftrag eigenverantwortlich von der Beratung bis zur Rechnungslegung durchzuführen, erhalten aber bei eventuellen Schwierigkeiten Unterstützung durch den Akademieleiter. Dieses Vorgehen bietet zudem den Vorteil, dass spezielle Stärken der Auszubildenden entdeckt und weiter gefördert werden können und sie Vertrauen in ihre Fähigkeiten erhalten.

Die Erfolge der Azubi-Akademie sind bereits innerhalb eines Jahres deutlich sichtbar geworden. Die Noten der Lehrlinge haben sich über diesen Zeitraum kontinuierlich verbessert und das Schulniveau der Bewerber/innen ist mit Bekanntwerden der vielseitigen Förderung im Rahmen des Ausbildungsprogramms merklich gestiegen. Insofern erweist sich die Azubi-Akademie schon jetzt als sehr effektives Instrument der Nachwuchskräfteicherung und Personalentwicklung.

Die Förderung im Malerbetrieb Kiwall greift jedoch auch über die Ausbildungszeit hinaus. Durch ein spezielles Elite-Programm werden den Jahrgangsbesten weiterführende Karrierechancen ermöglicht. Dazu gehören beispielsweise die Weiterbildung zum/zur Vorarbeiter/in im ersten Gesellenjahr, zum/zur Bauleiter/in für Großobjekte im zweiten und die Finanzierung der Meisterschule im dritten Gesellenjahr. Das übergeordnete Ziel besteht darin, die Mitarbeiter/innen dahingehend zu qualifizieren, dass sie in der Lage sind, selbstständig ein Profit-Center als Malermeister/in zu leiten, und damit das Unternehmenswachstum kontinuierlich voran zu treiben. Dabei wird durch die umfassende Ausbildungsleistung sichergestellt, dass sich die leitenden Meister/innen in hohem Maße mit der Unternehmensphilosophie und den Unternehmenszielen identifizieren können und folglich geforderte Quali-



tätsstandards aufrechterhalten und weitertragen.

Mitarbeiterzufriedenheit

Durch eine Vielzahl von Leistungen, die der Betrieb für seine Beschäftigten erbringt, schafft er es, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit aufrecht zu erhalten und die Belegschaft langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu gehört beispielsweise die vollständige Übernahme des Kindergartenbeitrages, die Übernahme einer privaten Krankenzusatzversicherung und einer Unfallversicherung. Jüngere Mitarbeiter/innen unterstützt Michael Kiwall durch die Erstellung einer Finanz- und Eigenständigkeitsplanung, durch die sie in die Lage versetzt werden, die Ablösung von ihrem Elternhaus zu vollziehen und ihre Zukunft selbstständig zu gestalten. Sollten Beschäftigte in die Verschuldung geraten sein, wird mit ihnen ein Haushaltsplan erarbeitet, der Einnahmen und Ausgaben genau erfasst und ihnen hilft, sich langfristig von ihren Verbindlichkeiten zu befreien. Dieser außergewöhnliche Einsatz, den der Geschäftsführer für seine Mitarbeiter/innen erbringt, sichert ihm im Gegenzug ihren engagierten und motivierten Einsatz für den Betrieb und verhindert den Verlust qualifizierter Beschäftigter aufgrund privater Probleme.

New Deals

Der gesamte personalpolitische Ansatz inkl. der Azubi-Akademie im Malerbetrieb Kiwall stellt ein für die Größe des Betriebes außergewöhnlich umfassendes, strukturiertes und vor allem durchdachtes Vorgehen sicher. Es ist mit einer Fülle von Know-how, das sich der Geschäftsführer eigenständig in verschiedensten Seminaren erworben hat, angereichert und fußt auf einer ausgearbeiteten Unternehmensphilosophie, in deren Rahmen Ansprüche an die eigene Servicequalität, an die Arbeit im Team und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen formuliert sind. An dieser Philosophie orientiert können die einzelnen Maßnahmen der Bereiche Personalentwicklung und Ausbildung zielgerichtet entworfen werden. Insbesondere das Konzept der Azubi-Akademie deckt ein breites Spektrum an personalpolitischen Zielsetzungen ab, ange-

fangen von der Aus- und Weiterbildung bis hin zur Förderung der Motivation durch die Anerkennung guter Leistungen und ein ausgearbeitetes Belohnungssystem. Der Ausbildung der Persönlichkeitsstrukturen der Mitarbeiter/innen kommt im Hinblick auf die Weiterbildungsaktivitäten bei Kiwall insgesamt eine zentrale Bedeutung zu. Auch sie wird mithilfe von Coaching-Plänen, die auf der Grundlage eines Persönlichkeitstests erstellt werden, systematisch und zielgerichtet ausgeführt.

Bemerkenswert ist auch, wie stark Michael Kiwall die Beschäftigten durch die betriebliche Ideenförderung in die Unternehmensentwicklung einbindet und bestrebt ist, Arbeitsprozesse unter ihrer Mitwirkung kontinuierlich zu optimieren. Dadurch erreicht er gleichzeitig ein hohes Maß an Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, wobei letztere durch weitere Sozialleistungen wie Finanzierung der Kinderbetreuung und einer Unfall- und Krankenzusatzversicherung für die Belegschaft noch erhöht wird.

Auf diese Weise schafft es der Betrieb, sich als attraktiver Arbeitgeber und Ausbildungspartner zu positionieren, trotz des Mangels an Fach- und Nachwuchskräften auch höher qualifizierte Bewerber/innen anzuziehen und diese durch das Angebot weitreichender Karrierechancen langfristig an das Unternehmen zu binden. Zusätzlich werden durch das Engagement der Mitarbeiter/innen und ihre starke Identifikation mit der Unternehmensphilosophie Qualitätsstandards aufrechterhalten, die das wirtschaftliche Fortbestehen des Betriebes absichern und zu seinem kontinuierlichen Wachstum beitragen.

Die Fortschrittlichkeit und Effizienz der Ausbildungsarbeit bei Malermeister Kiwall ist bis heute nicht unentdeckt geblieben: Allein im vergangenen Jahr erhielt Michael Kiwall den Heribert-Späth-Preis als bester Ausbilder Deutschlands, das Ausbildungs-Ass in Bronze und den Dr.-Murjahn-Förderpreis.