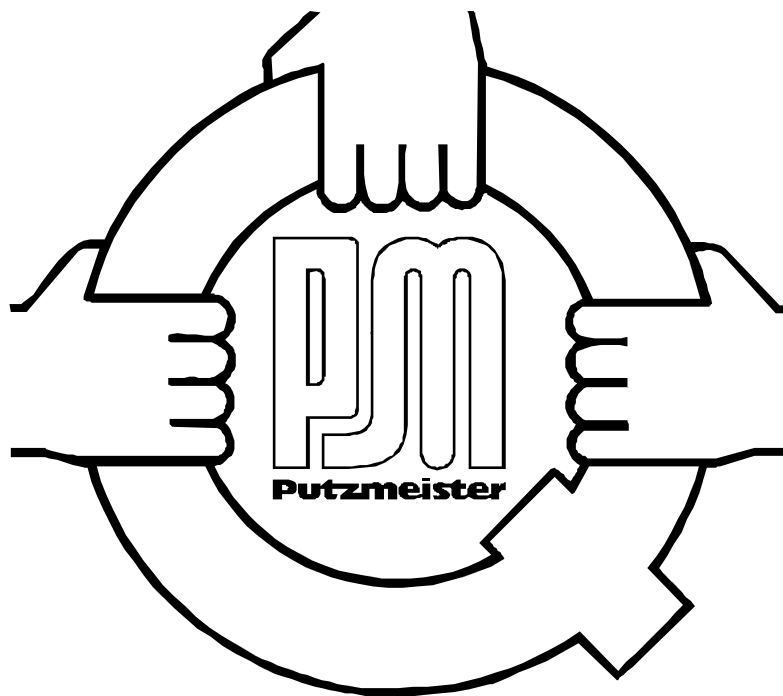


**Miteinander
bei
Putzmeister**



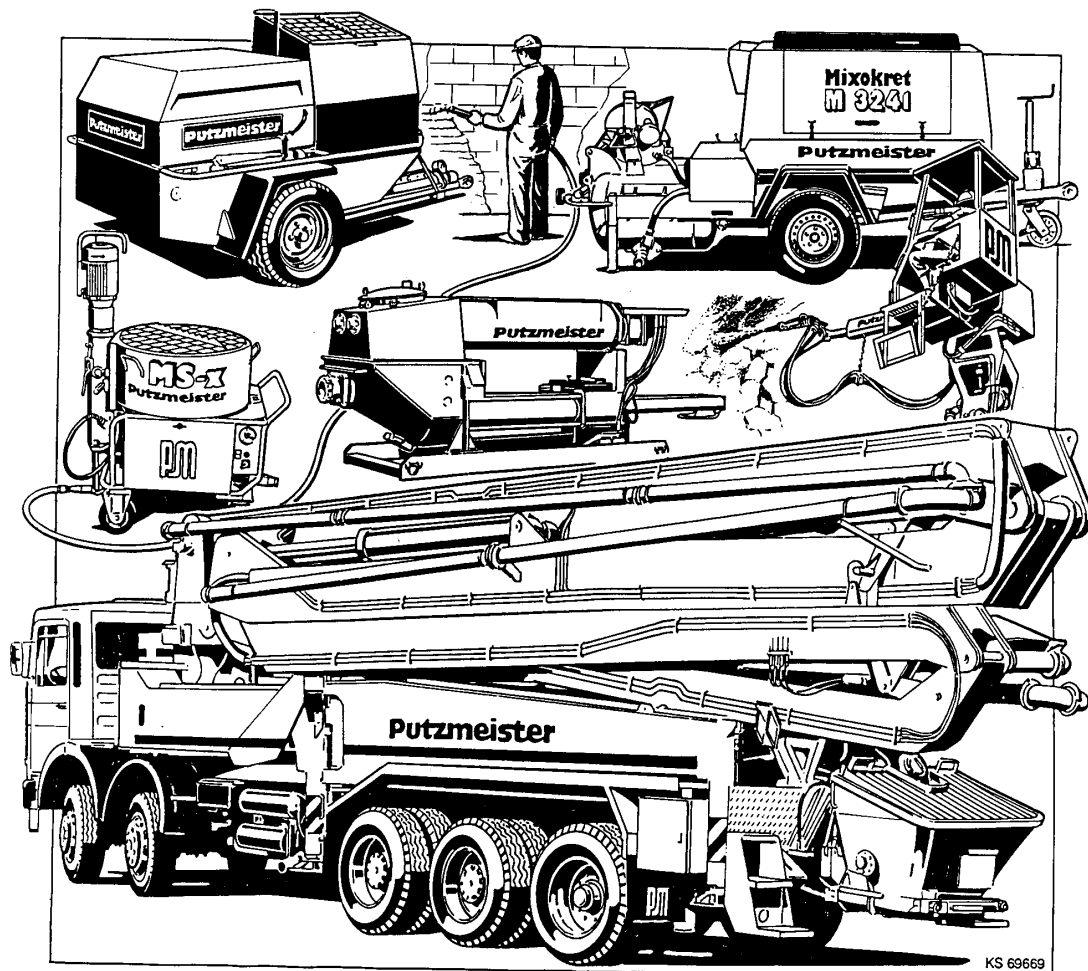
**Qualität im gesamten Tun
ist unser Anspruch**

Unser Motto:

Sich freuen beim

Dienen - Bessern - Werte schaffen

...damit alle gewinnen



Miteinander bei Putzmeister

Inhaltsübersicht

	Seite
1 Die Putzmeister - Unternehmensphilosophie und ihre Bedeutung für unsere Zusammenarbeit	6
1.1 Werteskala der Unternehmensphilosophie	8
2 Unternehmensbeschreibung und Leitbild	9
3 Wie wir uns verhalten	11
4 Wie Putzmeister arbeitet	13
5 Worauf es bei Putzmeister ankommt	14
5.1 Gewinn	15
5.2 Kunden	17
5.3 Betätigungsgebiet	19
5.4 Wachstum und Zukunft	21
5.5 Firmenmitglieder (FMG)	23
5.6 Führungsstil	26
5.7 Gesellschaftliche Verantwortung	33
6 Anhang	35
6.1 Fünf entscheidende Fähigkeiten erfolgreicher Führungspersonen	35
6.2 Mut und Meditation	36
6.3 Die 10 Gebote der Bibel für Putzmeister	37
6.4 Dienen bei Putzmeister	44
6.5 Zum Nachdenken - kleine Spruchsammlung	45
6.6 PM-Management Literatur	46
6.7 Integritätserklärung GEC 9307 dt	48

Diese Druckschrift wird von Zeit zu Zeit überarbeitet. Daher bitte immer die neueste Version vom Personalbüro anfordern und frühere Ausgaben vernichten.

Sehr geehrte Firmenangehörige,

Diese Schrift habe ich im Februar 1990 als einen Beitrag zum Begriff "qualitativ" unserer Unternehmens - Philosophie verfaßt und danach jährlich geringfügig ergänzt.

Sie beschreibt, wie wir untereinander sind und wie wir über wichtige Fragen denken.

Der Inhalt ist eng verknüpft mit den sogenannten PM Führungsgrundlagen (PFG 9403), welche verpflichtend sind für alle in leitender Verantwortung stehenden Firmenangehörigen der PM Gruppe.

Während diese Broschüre nur für Mitglieder von PMW bestimmt ist, schildern unsere sogenannten Geschäftsgrundsätze PM 1200 eher die Grundregeln unserer allgemeinen Zusammenarbeit und unser Verhalten im Hinblick auf externe Kunden. Sie sollen daher allen Partnern zugänglich gemacht werden.

Alle diese Inhalte sollen in angemessener Weise regelmäßig bei den verschiedenen großen Tochtergesellschaften im In- und Ausland verwirklicht werden. Dazu haben aller Führungskräfte die Pflicht, regelmäßig bei allen denkbaren Anlässen hierauf Bezug zu nehmen und als Teil unserer PM Unternehmenskultur und Förderung lebenslangen Lernens zu erläutern und an praktischen Beispielen verständlich zu machen.

Auch beim Überarbeiten neuer Auflagen 1999 dieser Broschüre waren mir Anregungen von Firmenangehörigen und Freunden wertvoll. Bitte helfen Sie, die Inhalte in der Praxis umzusetzen, darin Vorbild zu sein und geben Sie auch Ihren Beitrag um diese Druckschrift zu aktualisieren.

Dafür danke ich an dieser Stelle herzlich.



Dipl.-Ing. Karl Schlecht
Vorsitzender des Aufsichtsrates



Integrität:

***"Wir müssen das, was wir denken, auch sagen.
Wir müssen das, was wir sagen, auch tun.
Und wir müssen das, was wir tun, dann auch sein."***

Alfred Herrhausen

Miteinander bei Putzmeister

Qualität im gesamten Tun ist unser Anspruch

1. Die Putzmeister- Unternehmensphilosophie

... und ihre Bedeutung für unsere Zusammenarbeit



Der Erfolg eines Unternehmens ist das Ergebnis der **gemeinsamen Aktivitäten aller Mitarbeiter** und ihrer verwirklichten Ideen.

Als konkrete **Leitlinien** dafür haben wir gemeinsam ein **Leitbild** geschaffen.

Dieses definiert unsere Vorstellung von Putzmeister und seiner Zukunft. Darin enthalten sind teilweise langfristige und visionäre, aber realisierbare Zielvorstellungen und Maßnahmen, an denen sich unsere Arbeit wie auch die jährliche Zielbildung in den PM-Unternehmen orientieren, in anderen Worten das **Wohin**, das **Womit** und das **Wie**.

Das **Leitbild** beschreibt für Putzmeister die

1. Unternehmensziele	Vision	das Wohin
2. Maßnahmen zur Zielerreichung	Mission	das Womit
3. Werte, wie wir sind oder sein wollen	Unternehmensphilosophie	das Wie das SEIN

Was das Unternehmen nach außen hin materiell und mit seinen Produkten darstellt, ist also nicht das Unternehmen an sich, sondern nur seine äußere Erscheinung. Der eigentliche Kern - sein Wesen - ist das Denken, Fühlen und Streben seiner Menschen. Vor allem das „Wie sie **sind**“ ist kennzeichnend für PM.

Deshalb ist das **persönliche Element** im Unternehmen das Wesentlichste. Kunden und Mitarbeiter können uns demnach nur dann als **gutes Unternehmen** im Sinne unserer Werteskala begreifen, wenn die hier beschriebenen Ziele und Anschauungen zu wichtigen Fragen von allen als realistisch verstanden werden und angenommen sind, wenn wir **persönlich damit und darin harmonisieren**. Dies ist dann das, was man eigentlich meint, wenn man von "Putzmeister" spricht - also nicht in erster Linie seine Produkte und Leistungen.

„Der Weg zum Tun ist zu sein“, sagte der chinesische Philosoph Laotse schon im 4. Jh. v. Chr. Dies gilt damals wie heute.

Daher wollen wir In dieser Broschüre „Miteinander bei Putzmeister“ für alle unsere Firmenmitglieder verständlich und umfassend über das „SEIN“ bei Putzmeister sprechen und auch versuchen, unsere einigenden Grundlagen und Zielvorstellungen von der „**Arbeitsheimat**“ **Putzmeister** in diesem Lichte darzustellen, sozusagen als Rahmenbedingung für das persönliche „Miteinander“.

Unser „**SEIN**“, das Wie, ist definiert in der **Unternehmensphilosophie**. Sie ist als Summe der gelebten und angestrebten Werte und Normen die **geistige Grundlage des Unternehmens**.

In dieser Unternehmensphilosophie haben wir einen sogenannten **Wertekatalog** zusammengestellt, den wir für ein erfolgreiches Miteinander bei PM als besonders wichtig erachten. Die einzelnen Werte sind auf der nächsten Seite erläutert.

Die Unternehmensphilosophie trägt und entwickelt die **Unternehmenskultur** weiter. Auch die nicht bewusst gewollte wird davon beeinflusst. Die Unternehmenskultur enthält auch längst vorhandene, als selbstverständlich empfundene Eigenarten und Verhaltensweisen. Der Abstand zur sozusagen idealisierten PM-Unternehmensphilosophie soll aber so gering wie möglich sein.

Wenn wir "Kultur" haben wollen im Sinne von **guter und erfolgreicher Zusammenarbeit und herausragender, meisterhafter Leistungen**, müssen wir also ständig zielorientiert **an uns arbeiten** - besonders hinsichtlich qualifizierter Führung.

Ganzhaftes **Denken, Handeln und Haltung** nach unserer Unternehmensphilosophie sollen **eins** werden. Dann erst sind wir "Putzmeister". Nur wer so und ganzhaft unseren Werten entspricht, paßt wirklich zu uns.

Darüber hinaus ist es im Interesse unserer Unternehmenskultur und vertrauensbildender Zusammenarbeit hilfreich, sich auch zu besinnen auf die vier **rotarischen** Frage bezüglich Dingen, die wir denken, sagen oder tun:

**Ist es wahr, bin ich aufrichtig?
Ist es fair für alle Beteiligten?
Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?
Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?**

***Unsere Ansprüche an die Vollkommenheit
übertreffen oft die Fähigkeit, sie zu erringen.***

Manès Sperber

***Die Wurzel unseres Glücks ist die Fähigkeit,
uns selbst und die Ordnung, in die wir gestellt sind,
zu bejahen.***

Hans Bernhard Meyer SJ

***Ich schlief und träumte, das Leben sei Freude,
ich erwachte und sah, das Leben war Pflicht.
Ich handelte und siehe die Pflicht war Freude.***

Tagore

1.1 Werteskala der Unternehmensphilosophie - *Wie wollen wir sein?*

Alle Mitglieder des Unternehmens geben Putzmeister seine Identität, indem sie sich zu diesen Werten bewusst verpflichten beim Denken und aktiven* Handeln auf dem Weg zu unseren Zielen:

Qualitativ

Dasjenige Denken und Handeln, das zu höherwertigem Nutzen führt - insbesondere Pflichtbewusstsein, Disziplin, Pünktlichkeit, Selbstkritik, Fairness; wahrhaftig, verlässlich, korrekt und menschlich sein; Pflege ethischer Werte, Schönheit, hohe Qualität unserer Leistungen, gepaart mit gewinnorientiertem unternehmerischem Verhalten.



Innovativ

Die Fähigkeit, das Streben und die Bereitschaft, neue Gedanken zu entwickeln und aus eigenem Antrieb im Rahmen der Unternehmensziele immer bessere und kostengünstigere Produkte, Leistungen, Regeln und Strukturen zu schaffen.

Flexibel

Fähigkeit und Bereitschaft, auf unterschiedliche Ereignisse mit geändertem Verhalten schneller und überzeugender als andere aktiv reagieren zu können.

Kompetent

Vom Kunden und Vorgesetzten als Experte anerkannt sein, erprobtes Wissen zu verwirklichen, ständig zu lernen, fähig zu sein, ein gutes Leben im Rahmen des Unternehmens zu führen, Probleme willig anzunehmen und zu meistern sowie mit sorgfältiger Fehleranalyse eigene Erfahrung aufzubauen und zu dokumentieren.

Leistungsbereit

Voller und innerlich getragener dienstfertiger Einsatz eigener Fähigkeiten, um sich Herausforderungen zu stellen, sie vorbehaltlos und gemeinschaftlich anzupacken - auch über die eigentlichen Aufgaben hinaus.

Kosten- und wertebewusst

Ständiges Erkennen und Abwägen der Kosten und Belastungen im Vergleich zum angestrebten Nutzen; Achtung des Gewinns als Maßstab für richtiges Handeln. Achten und Mehrern der materiellen und immateriellen Werte, Regeln, Erfahrungen und Kundenbeziehungen im Unternehmen wie auch für Partnerfirmen.

Kurz: **Mit Kompetenz und Innovation zu Qualität und Ertrag.**

Putzmeister - Angehörige leben dies in freier und bewusster Aktivität* mit der Grundeinstellung:

"Dienen, Bessern, Werte schaffen"

„SEIN“ kommt vor dem „TUN“ (Laotse). „Nach Karl MARX ist freie und bewusste Aktivität das, was das Wesen des Menschen ausmacht. Aktivität bedeutet für uns, dass in uns etwas geboren wird, was aus uns selbst kommt, das uns nicht aufgezwungen ist, das aus unserer schöpferischen Kraft kommt, die uns allen innewohnt.“ (E. Fromm).

2. Unternehmensbeschreibung und Leitbild

Das dem „SEIN“ der Unternehmensphilosophie folgende **TUN** findet seine operative Grundlage in den Teilen des Leitbildes

1. **Unternehmensziele (Vision) und Zielgruppen**
2. **Maßnahme (Mission)**

2.1 Unternehmensziele - das Wohin - Vision *Was wollen wir langfristig erreichen?*

Als dynamisches Unternehmen mit hohem Leistungsanspruch strebt Putzmeister nach anspruchsvollen Produkten und Dienstleistungen von hoher Qualität und optimalem Kundennutzen; mit dem Grundsatz, diese aus eigenem Antrieb fortlaufend besser und preiswerter zu gestalten.



Putzmeister-Produkte und -Leistungen müssen den wahren Bedarf und die Qualitätsanforderungen erstrangiger Kunden in den jeweiligen Märkten erfüllen bzw. übertreffen; mit dem Ziel, die Besten zu sein und hohes Ansehen zu finden.

Putzmeister will angemessene Erträge erwirtschaften zur Sicherung der Zukunft mit gesundem Wachstum aus eigener Kraft. Hohe Eigenkapitalausstattung muss als Vertrauensbasis für alle Partner erhalten bleiben.

Putzmeister will wachsen im Hinblick auf verwandte Technik, Anwendungsgebiete und Märkte und seinen Kunden stets ein starker und innovativer Partner sein.

Putzmeister will Marktführer sein bezüglich marktkonformer, moderner Technik, Kundennähe, Lieferbereitschaft und Preis- Leistungsverhältnis.

Putzmeister will, dass seine Firmenmitglieder mitgestalten, sich in ihrer Verantwortung entfalten, leistungsgerecht an ihrem Erfolg teilhaben, gerne bei Putzmeister arbeiten und auf ihre Firma stolz sind.

Dazu ist für Putzmeister hohe Qualität von Mitarbeitern und Führung erstrangiges Ziel.

2.2 Zielgruppen - *Wem wollen wir damit dienen?*

Kunde des Unternehmens ist der Markt weltweit.
Kunden der Führungskräfte sind die Mitarbeiter.
Kunden der Mitarbeiter sind ihre "Nächsten" und die Führungskräfte.
Jeder dient und achtet jedermann als "**Kunden**" und Partner.

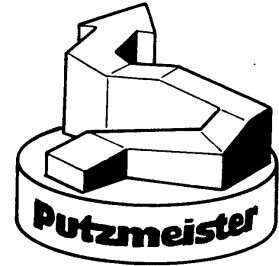
Diese konsequente Ausrichtung auf die individuellen Kunden von Putzmeister gilt auch nach innen im Sinne von "Dienet einander".

Kundenorientierung ist mehr als ein instrumentelles Lippenbekenntnis. Sie muss von uns allen aktiv im Alltag umgesetzt werden. Wir wollen überzeugen und gewinnen anstatt über Anweisungen disziplinieren, wohl wissend, dass es ohne immerwährendes Lernen und Selbstdisziplin nicht geht. Wir wollen miteinander als ganz normale Menschen ganz normal und vertrauensvoll umgehen auf dem Weg zu gemeinsamen Zielen.

2.3 Maßnahmen - das Womit - Mission

Was wollen wir tun, um unsere Unternehmensziele zu erreichen?

- ◆ Putzmeister erreicht Ziele, verwirklicht Werte und dient Kunden mit marktgerechten Problemlösungen durch Produkte, Leistungen und Systeme von hohem Nutzen. Diese Produkte sind Pumpen, Verteiler und Zusatzgeräte für besonders schwierig zu fördernde Medien wie Beton, Mörtel und andere Dickstoffe, sowie damit verwandte Maschinen und Methoden.
- ◆ Der Leistungsumfang ist die Entwicklung, Herstellung und der Verkauf von Maschinen, Systemen und Anlagen bis zur Inbetriebnahme, einschließlich Beratung, Software und Dienstleistungen.
- ◆ Putzmeister beschränkt sich weitgehend auf die Montage von Teilen und Komponenten. Diese werden von qualifizierten Lieferanten und Tochterfirmen international gefertigt und geliefert auf der Basis fairer, dauerhafter Beziehungen.
- ◆ Der Vertrieb erfolgt weltweit durch leistungsfähige Partner oder über eigene Niederlassungen und Tochtergesellschaften mit dem Ziel bester Kompetenz und Service in Kundennähe.
- ◆ Putzmeister richtet seine unternehmerische Tätigkeit nach den Anforderungen des Marktes, will Innovationen frühzeitig erkennen, sucht einen gesunden Wettbewerb und betrachtet ein marktgerechtes Verhalten als Garant für faire Preise.
- ◆ Putzmeister schafft ein Arbeitsklima, das die persönliche und berufliche Entfaltung aller Firmenangehörigen und gesunden Menschenverstand in den Vordergrund stellt, um mit motivierten, kompetenten und engagierten Mitarbeitern den Erfolg für die Zukunft zu sichern.



Mit langfristiger Zielorientierung und hoher Achtung des Faktors Zeit geben alle Firmenmitglieder ihr Bestes für schnelles und konsequentes Handeln.

Dies kennzeichnet ein gutes Unternehmen aufgrund des Willens und der Fähigkeit seiner tragenden Persönlichkeiten. Deren von der Eigentumsbildung ausgehende besondere Motivation begründet bei gleichgerichteten Interessen überlegene Lernfähigkeit und Motivation. Dies ist auch spürbar im Detail aller Unternehmensbereiche.

Maßstab für richtiges Handeln ist hierbei ein guter Unternehmensgewinn und eine Spitzenposition im Markt.

***Werte kann man nicht lehren,
sondern nur vorleben.***

Viktor E. Frankl

3. „Wie wir uns verhalten“ - als der Ausdruck des „SEINs“ unseres Wertekataloges der PM- Unternehmensphilosophie

- 3.1** Selbst wenn wir unsere Ideale immer verstandesmäßig begreifen, werden wir oft im Eifer des Wollens und im Spiel der Emotionen noch Fehler machen. **Kompetentes Verhalten**, gegenseitige Hilfe bei Innovationen, Verständnis und gute **Zusammenarbeit** im Unternehmen ist daher der Kern unseres Erfolges. An unserem SEIN im Sinne unserer Unternehmensphilosophie zu arbeiten ist der Schlüssel dazu.

Qualitatives Verhalten setzt voraus, dass der richtige Mitarbeiter an den richtigen Platz kommt. Er darf vom Vorgesetzten in seiner Aufgabe nicht überfordert werden, noch darf er sich überfordern lassen. Deshalb muss sich jeder Mitarbeiter realistisch einschätzen zu der ihm übertragenen Aufgabe, wie diese nach Organisationsplan und Stellenbeschreibung definiert ist. Deren Klärung und Festlegung muss daher am Anfang Pflichtübung vor allem für den Vorgesetzten sein. Nur wenn diese vom Mitarbeiter in Abstimmung mit der Führung jährlich geprüft und ergänzt wird, kann der Mitarbeiter als kompetent und leistungsbereit bzw. können Ergebnisse und Verhalten relativ dazu - hoffentlich qualitativ - beurteilt werden. Messlatte ist die Stellenbeschreibung! Diese sehen wir als Ausgangsbasis, nicht als Begrenzung für das unternehmerische Handeln unserer Mitarbeiter in Richtung der vereinbarten Ziele und Visionen.

Um in diesem Sinne den Begriff "qualitativ" für unsere Mitarbeiter zu erläutern, haben wir dafür **fünf Verhaltensgrundwerte**. Sie sollen unsere Führungskräfte auf dem Weg zu den Putzmeister-Unternehmenszielen leiten.

- 3.2 Wir haben Vertrauen in unsere Mitarbeiter sowie Achtung und Respekt vor der Persönlichkeit.**

Unsere Überzeugung ist, dass die Mitarbeiter gute Arbeit leisten wollen und diese auch leisten werden, wenn sie über die richtigen Arbeitsmittel, das entsprechende Umfeld, die richtige Führung und die nötige Unterstützung verfügen.

Für fähige und innovative Mitarbeiter möchte PM ein attraktiver Arbeitgeber sein, der die individuellen Beiträge des Einzelnen für das Unternehmen anerkennt. Begeisterung für die Aufgabe und Freude an der Arbeit machen den Erfolg möglich und wirken zugleich ansteckend.

- 3.3 Wir legen besonderen Wert auf die hohe Qualität unserer Leistungen und Beiträge - alles, was wir machen, gut zu machen!**

Unsere Kunden erwarten von PM Produkte und Dienstleistungen von höchster Qualität und technologischem Vorteil.

Dies ist nur zu erreichen, wenn unsere Mitarbeiter die Erfüllung der Kundenwünsche als ihre eigene Herausforderung betrachten. Technologien und Führungssysteme, die heute effektiv sind, können morgen überholt sein. Wir müssen deshalb das Bestehende immer wieder in Frage stellen.

Damit wir auch dann noch unseren Ansprüchen gerecht werden können, müssen unsere Mitarbeiter fortwährend neue und bessere Wege zur Erfüllung ihrer Aufgaben suchen. Deshalb ist ein wichtiges Element unserer Unternehmenskultur, dass jeder von sich aus an Verbesserungen in seinem Arbeitsbereich interessiert ist und Freude daran hat.

3.4 Wir legen unserem Tun hohe Integrität zugrunde

Um das Vertrauen und die Loyalität unserer Partner zu gewinnen und zu erhalten, müssen unter uns Offenheit und Ehrlichkeit herrschen. Dies bedingt, dass wir ausschließlich nach den allgemein anerkannten Regeln guten Geschäftsgebarens handeln, wie dies in unseren Geschäftsgrundsätzen, PM 1200, für jeden verbindlich erklärt ist als Definition für den Begriff der **Integrität**. Dies kann in der Praxis jedoch nicht allein durch betriebsinterne Vorschriften sichergestellt werden. Integrität muss vielmehr aus Überzeugung tief im Unternehmen verwurzelt und für jeden Mitarbeiter ein persönliches Anliegen sein. Nur dann sind wir vertrauenswürdige, "berechenbare" Partner. Dies schließt auch ein, dass wir uns einer umweltschonenden Technik und Arbeitsweise verpflichtet fühlen.

3.5 Wir erreichen unseren Erfolg im Team

Nur durch eine wirkungsvolle Zusammenarbeit in und zwischen den Abteilungen und Geschäftssektoren können wir die Erwartungen unserer Kunden, des Eigentümers und unseres Umfeldes erfüllen. Mit unseren Mitarbeitern teilen wir partnerschaftlich die Rechte und Pflichten, die sich aus unserem unternehmerischen Handeln ergeben. Keine Leistung, kein Ziel wird nur von Einem erreicht, es sind immer mehrere. Der Erfolg eines Mitarbeiters gehört auch denen, die hinter ihm stehen. Der "Nächste" als Mitarbeiter im Hause ist ebenso "Kunde" wie der Kunde und Interessent im Markt.

Jeder muss seinem Nächsten in der Kette der Arbeitsabläufe als Kunde dienen. Der Verkäufer ist nur das letzte Glied dieser Kette. Weil jede Schwachstelle in dieser Kette unsere Gesamtleistung mindert, spüren dies gute Kunden.

"Dienet einander" ist also eine der wichtigsten Grundhaltungen, die von **allen** PM-Angehörigen gefordert wird.

3.6 Wir fordern und fördern

Hierfür schaffen wir eine Arbeitsumgebung, die Vielseitigkeit unserer Mitarbeiter und ihrer Ideen unterstützt. Im Rahmen von Direktiven und persönlichen Vereinbarungen, welche individuelle Ziele klar definieren, haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, Freiräume zu nutzen, um die beste Lösung zu finden und sich selbst zu verwirklichen. Unsere strategischen Ziele ebenso wie Stellenbeschreibungen sind zugleich Direktiven für unsere Führungskräfte, in deren Rahmen sie selbständig Entscheidungen treffen müssen.

Damit übernehmen sie auch **Verantwortung** und können etwas bewirken. Jeder wird sich dann selbst aufgefordert fühlen, seine Kenntnisse und Fähigkeiten durch ständige Fort- und Weiterbildung auf dem neuesten Stand zu halten; als Basis für innovatives Arbeiten und Steigerung von Qualität, Kompetenz und Leistungsbereitschaft. Nur so entsteht Zukunftssicherung, persönliche Entfaltung, höherer Unternehmensertrag und damit auch persönliche Einkommenssteigerung.

PM ist in einem erfreulich dynamischen Wirtschaftszweig tätig. Dies erfordert von den Mitarbeitern, dass sie ständigen positiven Wandel nicht nur willig annehmen, sondern auch veranlassen, bewältigen und mitgestalten.

Erst Dienen* - dann Verdienen.

(* "Dienen" steht für uns im überkommenen Sinn des Wortes als hoher Wert innerhalb der menschlichen Beziehungen.)

Weitere und ausführlichere Verhaltensregeln für den Alltag im Firmengeschehen finden sich in den Geschäftsgrundsätzen PM 1200.

4. Wie Putzmeister arbeitet

Die unser Handeln bestimmenden Unternehmensziele werden erkennbar in unserem Leitbild, in den langfristigen strategischen Zielen, in den Jahreszielen des Unternehmens, den Geschäftsgrundsätzen, in der Werteskala unserer Philosophie; und sie sind in unseren sogenannten **Führungsgrundlagen** (PFG 9403) zusammengefaßt.

Im **Organisationsschema** sind die Verantwortungen der Mitarbeiter aufgezeigt. Die darauf abgestimmten **Stellenbeschreibungen** erläutern diese Teilverantwortungen und Einzelaufgaben mit persönlichen Zielsetzungen für jeden Putzmeister-Mitarbeiter. Sie werden von ihm jährlich mitgestaltet.

Sogenannte **Organisationseinheiten** bilden

Verantwortungsbausteine als Elemente der PM-Funktionsstruktur und der Stellenbeschreibungen von Führungskräften. Sie sind im sogenannten **Organisationshandbuch** enthalten.

Sogenannte Porgas (Putzmeister-Organisations-Anweisung) beschreiben Elemente der Ablauforganisation und Regeln zur qualifizierten und kompetenten Erledigung von Wiederholvorgängen und Abläufen im Unternehmen.

All dies sollen Grundlagen und Hilfsmittel, Ratschläge und Leitlinien für die tägliche Arbeit sein und gleichzeitig Ausgangsbasis für persönliche Gestaltung und Weiterentwicklung. **Sie sollen weniger verstanden werden als feste Regeln oder Fesseln, sondern als Ausgangsbasis für unternehmerisches Denken und Handeln.** Wer Regeln versteht und beherrscht, darf sie auch überschreiten auf dem Weg zur besseren Gestaltung unserer Zukunft.

Entscheidungen zur praktischen Unternehmensführung geschehen dann in den regelmäßigen Geschäftsleitungskonferenzen, der wöchentlichen sogenannten Techniksitzung sowie in den möglichst wöchentlich stattfindenden Abteilungs- bzw. Sektorbesprechungen bis hin zu den jährlichen Mitarbeitergesprächen. Neben den Tagesproblemen sollen hierbei im Sinne des Inhalts dieser Druckschrift die Regeln und unsere Zusammenarbeit bestimmende Auffassungen gelebt, gefördert und weiterentwickelt werden in dem Sinne, dass jeder auch aktiv dazu beitragen soll.

Unsere Firmenangehörige müssen durch persönliches Engagement darüber hinaus **Verständnis entwickeln für das Unternehmen** im ganzen und wissen, auf was es uns ankommt, damit sie diesbezüglich kompetent werden und in ihrer Einstellung zum Unternehmen eine hohe Meinung haben können.

Jeder ist ein Teil des Ganzen. PM ist das Werk vieler Hände. Wer dazu nicht aktiv beiträgt und die Regeln unserer Betriebsgemeinschaft und Interessen pflegt, kann nicht die persönliche Befriedigung in der Tätigkeit bei Putzmeister finden, die wir uns alle wünschen.

Nachstehend wollen wir deshalb schildern, was uns hierfür wichtig erscheint. Dies ist besonders bedeutsam für Mitarbeiter, die neu zu uns kommen.

Qualität im gesamten Tun ist unser Anspruch

5. Worauf es bei Putzmeister ankommt

Das Verhalten unserer Mitarbeiter wird im wesentlichen davon bestimmt, wie sie unsere Unternehmenswerte und -ziele begreifen und für sich auslegen. Gemeint sind allgemeine oder auch für jeden persönlich wichtige Gedanken und Ziele für die Bereiche:

- **Gewinn**
- **Kunden**
- **Betätigungsgebiet**
- **Wachstum**
- **Mitarbeiter**
- **Führungsstil**
- **Gesellschaftliche Verantwortung**

Dafür geben wir nachstehend aus unserem Unternehmensleitbild und unserer Strategie abgeleitete Überlegungen und Zielsetzungen im Hinblick auf unternehmerisches Denken und Handeln bei PM.

Unabhängig davon werden jeweils persönliche Ziele für die praktische Arbeit partnerschaftlich erarbeitet, in Abstimmung auf Leitbild, Strategie usw.

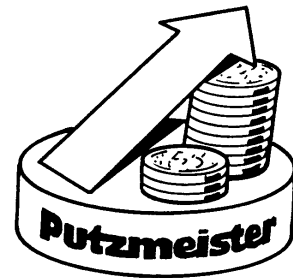
Dies soll jeder von uns nicht nur lesen und wissen, sondern auch verinnerlichen, üben und leben oder verkörpern. Sonst wäre es nur leere Ideologie und nicht das Papier wert.

***Wer an die Zukunft denkt,
hat Sinn und Ziel fürs Leben.***
Hermann Hesse

5.1 Gewinn

Gewinn ist Maßstab und Ergebnis für richtiges unternehmerisches Handeln - nicht primäres Unternehmensziel.

Er ist Ergebnis aus gutem Dienst und gewinnbringendem Kundennutzen. Nur dann erringen wir am Markt Preise, die uns erfreuliche Gewinne lassen.



Andererseits müssen wir einen hohen Gewinn erzielen, um das Wachstum unseres Unternehmens zu finanzieren, wichtige andere Unternehmensziele zu verwirklichen und auch Einkommen und Gewinnanteil unserer Mitarbeiter zu steigern.

In unserem Wirtschaftssystem ist der **erzielte Gewinn** letztlich die Quelle der Kapitalmittel, die wir benötigen, um das laufende Geschäft zu finanzieren und in der Zukunft erfolgreich zu sein und zu wachsen. Der Gewinn ist langfristig ein unverzichtbares Maß für die Leistung unseres Unternehmens. Weil jeder dazu beiträgt, muss sich auch jeder Gedanken machen, welcher Gewinn aus seinem täglichen Tun erwächst. Nur wenn wir weiterhin unsere Ziele bezüglich des Gewinns erreichen, können wir auch die anderen Ziele unseres Unternehmens verwirklichen, wie z. B. Investitionen für den Ausbau des Unternehmens, Weiterbildung, technische Neuerung, Schutz der Umwelt, angemessene Öffentlichkeitsarbeit und nicht zuletzt die Sicherung der Beschäftigung unserer Mitarbeiter.

Es war schon immer unsere Geschäftspolitik, den größten Teil des **Gewinnes wieder im Unternehmen zu investieren**. Außer zur Steuerzahlung wird sonst an den Inhaber im allgemeinen nur ein sehr geringer Anteil ausgeschüttet und unternehmensfremd verwendet.

Aus dem nach Steuern verbleibenden Gewinn sowie aus möglichst geringen Bankkrediten finanzieren wir unser Wachstum.

Nachdem wir unser Gesamtkapital etwa zweimal pro Jahr umschlagen, benötigt das Gesamtunternehmen z.B. knapp DM 10 Mio. zusätzliche Mittel für DM 20 Mio. Umsatzzuwachs. Bei über 60 % Steuerbelastung müssten demnach für DM 10 Mio. Reinverdienst fast DM 25 Mio. brutto vor Steuern verdient werden. Dafür notwendige hohe Umsatz-/Kapitalrenditen sind jedoch meistens nicht, oder nur schwerlich möglich. Deshalb müssen wir unser **Wachstum** abhängig vom erwirtschafteten Gewinn **begrenzen** und insbesondere nicht gewinnbringende Produkte, Märkte und Projekte meiden. Jeder muss den Grundsatz beachten:

Gewinn vor Umsatz.

Gleichermaßen wichtig ist die simple, aber grundlegende Regel:

Gewinn = Umsatz minus Kosten

Wir müssen also unsere Kosten kennen (-lernen!), d.h. begreifen und begrenzen oder senken, um bei regelmäßig schärfer werdendem Wettbewerb nachhaltig Gewinn zu machen. Dies gilt für die gesamte Firma, ihre Teile und auch jeden einzelnen.

Arbeit ohne Nutzen oder Gewinn ist in der Regel wertlos für das Unternehmen - ebenso wie ein Auftrag ohne Gewinn meist nur schadet.

Jeder muss die Ertragswirksamkeit seiner Leistung kennen und messen lernen. Nur er selbst verdient seinen Lohn - "nicht die anderen" - oder "die Firma".

Die Geschäftsentwicklung ändert sich von Jahr zu Jahr. Sie hängt von den sich ändernden wirtschaftlichen Bedingungen und von der Nachfrage nach unseren Produkten ab. Gute Erzeugnisse und demzufolge ein **konstanter und stetiger Gewinn** werden uns helfen, diesen Wandel zu bewältigen. Nur dann können wir als ein gutes Unternehmen gelten und die Mitarbeiter darauf stolz sein.

Wächst der Umsatz einmal langsamer, können wir durch unseren Gewinn Geldreserven für Zeiten starken Investitionsbedarfs ansammeln. Wir greifen bei unseren Finanzierungen in erster Linie auf unseren Gewinn und auf unsere Geldreserven zurück und wollen künftig nur **in besonderen Fällen Kredite** in Anspruch nehmen.

Bekanntlich sind Kredite teuer und müssen zurückgezahlt werden. Unser Ziel ist es daher, unseren Kapitalbedarf **hauptsächlich aus eigenen Erträgen** zu decken. Nur dann sind wir krisensicher.

Deshalb müssen wir **jedes Produkt** so entwickeln und gestalten, dass es für unsere Kunden seinen Preis wert ist, und wir über diesen Preis einen angemessenen Gewinn erzielen können.

Um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben, ist es außerdem erforderlich, dass wir in ständigem Besserungsstreben aus **eigener Initiative die Herstellung, Vertrieb und Verwaltung jeweils so wirtschaftlich** und gewinnbringend wie möglich gestalten. Nicht die Konkurrenz darf uns dazu zwingen - dann wären wir arm dran - sondern Antrieb muss der eigene Ehrgeiz sein. Wir wollen nicht in erster Linie "die Größten", sondern "die Besten" sein.

Der Gewinn ist keine Größe von morgen. Er muss heute und von uns erzielt werden. Dies bedeutet, dass unzählige Aufgaben rationell und korrekt ausgeführt werden müssen - qualitativ im Sinne unserer Unternehmensphilosophie. Nur die tägliche Leistung jedes Einzelnen sichert, vergrößert oder verkleinert den Gewinn.

Jedes Firmenmitglied ist für unseren Gewinn und damit **für seine Zukunft** mitverantwortlich.

Jeder muss sich Rechenschaft geben, ob er sein Einkommen tatsächlich "verdient".

Kontrollfrage:

Was habe ich heute für meine Firma ertragsfördernd geleistet?

Was habe ich heute für meinen Kunden (Nächsten) getan?

Gewinn ist Lebenssinn im Unternehmen

5.2 Kunden

Unsere Produkte und Dienstleistungen sollen den hohen Ansprüchen unserer Kunden bezüglich Qualität und Nutzen voll gerecht werden.

Nur dadurch können wir die Anerkennung sowie das Vertrauen der Kunden gewinnen und erhalten (qualitativ und kompetent im Sinne unserer Unternehmensphilosophie).

Die Beziehungen, welche PM zu seinen Kunden pflegt, werden von zwei Gedanken geleitet.

Erstens sind wir der Überzeugung, dass ein wichtiger Zweck unserer Existenz in der Befriedigung der Bedürfnisse unserer Kunden liegt.

Zweitens glauben wir, dass diese Kundenbedürfnisse nur durch aktive Mitarbeit und entschlossenes Engagement jedes einzelnen im Unternehmen erkannt und befriedigt werden können. Dabei muss jeder seinem "Nächsten" im Unternehmen dienen wie einem Kunden "draußen".

Die wichtigste Voraussetzung zur Erreichung der Kundenzufriedenheit ist die **Verpflichtung zur Qualität** als persönliches Anliegen - auch für das eigene Verhalten, angefangen mit Höflichkeit. Qualität beginnt bei PM in der Forschung, in Entwicklung und Versuch und führt bis in alle Phasen unserer Tätigkeit weiter. Deshalb erhielten wir als erstes Unternehmen der Branche die Qualifikation ISO 9000.

Für unsere Kunden beginnt z. B. die Qualität mit pünktlicher Lieferung. Jeder Tag Verzögerung oder gar störungsbedingter Ausfall sind sozusagen Diebstahl an seinem Erfolg, welchen wir ihm beim Verkauf der Maschine versprochen haben.

Unsere Produkte müssen demnach ganzhaft so entwickelt und angeboten werden, dass sie über hervorragende Leistungsmerkmale verfügen und lange störungsfrei arbeiten. Dies haben wir versprochen in Prospekten und Verkaufsverhandlungen. Gleichzeitig muss zu **wettbewerbsfähigen Kosten** und in **erstklassiger Qualität** hergestellt werden.

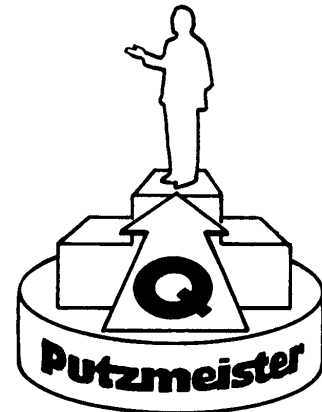
Dies bedeutet für unsere Mitarbeiter hohe Disziplin in der Entwicklung und Fertigung sowie im Sinne unserer Unternehmensphilosophie qualitatives, innovatives und kompetentes Verhalten nicht nur im technischen Sinne, sondern auch was Kosten und Wahrung bzw. Schaffung von Werten anbelangt.

Unser aller Einsatz für Qualität ermöglichte es PM, nicht nur Produkte und Dienstleistungen anzubieten, deren Wert den Erwartungen unserer Kunden für deren Nutzen und Erfolg voll entsprechen oder diese sogar übertreffen; darüber hinaus beeinflusst die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen auch wesentlich die Rentabilität unseres Unternehmens und damit die Löhne und Prämien, die wir an Firmenangehörige zahlen können.

Wird eine Aufgabe **gleich im ersten Anlauf korrekt erledigt**, so vermindert dies Aufwand, Kosten, Vermögenseinsatz, Kontrollkosten - und auch die Nervenbelastung. Damit werden Produktivität und Gewinn gesteigert. Also: **Gleich richtig!**

Deshalb brauchen wir kompetente und qualifizierte Firmenmitglieder im Sinne unseres Wertekataloges mit kompromissloser Wertorientierung.

Darüber hinaus gibt es aber noch andere wichtige Faktoren.



PM bietet vielen verschiedenen Kunden viele verschiedene Produkte an. Dabei ist es unerlässlich, dass die Produkte, die wir einem bestimmten Kunden empfehlen, auch die besten Produkte im Hinblick auf seinen und unseren langfristigen Erfolg sind.

Dies verlangt von unseren Mitarbeitern im Vertrieb, die entweder eigenständig oder in einem gut abgestimmten Team arbeiten, dass sie nicht nur für uns Kosten bewusst und Gewinn orientiert handeln, sondern dass sie **eng mit dem Kunden zusammenarbeiten** und auf ihn eingehen. Nur so kann die für ihn geeignetste und wirkungsvollste Lösung seiner Probleme gefunden werden.

Entscheidend ist, dass wir auf Basis unserer Unternehmensphilosophie herausfinden, was der Kunde **wirklich braucht** - nicht, was er oder wir uns idealerweise vorstellen oder welche allgemeine produktbezogenen Wünsche er hat.

Innovative und zuverlässige Produkte auf dem Markt anzubieten im Sinne von "**Dienen, Bessern, Werte schaffen**" war die Basis für den bisherigen PM-Erfolg. Um diesen zu sichern, müssen unsere Kunden auch mit effizienten Dienstleistungen unterstützt werden zur Optimierung von Einsatz und Betriebssicherheit unserer Maschinen. Hierzu gehören z. B. kompetente Einweisung, die richtigen Ersatzteile vor Ort beim Kunden, schnelle Teile-Lieferbereitschaft im Werk und bei Niederlassungen und Händlern. Dies sicherzustellen und zu kontrollieren ist auch Aufgabe unserer Maschinenverkäufer - nicht nur des Teileverkaufs.

Es ist unser grundlegendes Ziel, eine **gute und langfristige Beziehung zu unseren Kunden aufzubauen**, die ebenfalls von Qualität getragen und von gegenseitigem Respekt, Höflichkeit und Integrität gekennzeichnet ist. Unser Prinzip "Dienet einander" ist ein wichtiger Garant dafür.

Ziel unserer Außendienstmitarbeiter muss es sein, durch hilfsbereite, dienstfertige und wirkungsvolle Reaktion auf Kundenwünsche sowie durch vorbildliche Betreuung und Beratung für Produkte und Dienstleistung von höchster Qualität persönlich vom Kunden weiter empfohlen zu werden.

Diese sogenannte **aktive Vollreferenz** ist nicht nur der größte Erfolg eines Verkäufers, sondern für uns alle und zugleich die beste Werbung.

Um dies zu schaffen, muss jeder bei PM auch seinem "Nächsten" im Unternehmen so dienen wie oben geschildert. Darauf gebautes inneres Vertrauen im Unternehmen zueinander spüren auch unsere Kunden. Nur so werden wir als ganzes Unternehmen unseren Kunden ein guter Partner, so dass dieser durch wiederholte Aufträge unsere Zukunft sichert.

Literaturhinweis: „Ihr Kunde ist der Boss“, R. Whiteley, Knaur

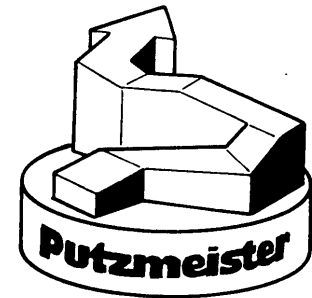
Jeder sollte sich vor Feierabend fragen:

Was habe ich heute für meine Kunden getan?

5.3 Betätigungsgebiet

Wir wollen uns auf den Gebieten betätigen, in denen wir auf unserer bisherigen Technologie- und Kundenbasis aufbauen können.

PM verknüpft heute technisch hochstehende und komplexe Kompetenz in der Dickstoffpumpentechnik, Ölhydraulik, höchstwertigem Stahlbau, Fahrzeug- und Getriebetechnik, Elektrik mit allgemeinem Maschinenbau und neuerdings mit elektronischer Steuerung und Software-Entwicklung, um erfolgreich industriell tätig zu sein und weltweit zu operieren in folgenden **Geschäftssektoren**. Sie werden als Profitcenters unternehmerisch weitgehend selbständig geführt:



Mörtelmaschinen, Betonpumpen, Industriepumpen,
Tunnelmaschinen, Großmanipulatoren,
Dateninformationssystem (DAISY),
Dienstleistungen

Der grundlegende Sinn und Zweck unserer Geschäftstätigkeit besteht darin, unseren Kunden Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, mit denen sie ihren persönlichen und geschäftlichen Erfolg erhöhen können.

Für unser Kerngeschäft heißt dies, dass sie schwieriges und abrasives Gut mit Pumpförderung besser aufbereiten und wirtschaftlicher transportieren, verteilen und verarbeiten können.

Diese Sinnggebung gilt in gleichem Maße für unser neuestes Feld moderner Großmanipulatoren, insbesondere auf dem Spezialgebiet der Flugzeug- und Schiffsaußenreinigung, bzw. Daten- und Informationstechnik (PM-DAISY).

Dabei wollen wir aus grundsätzlichem eigenen Interesse jede Verbesserungsmöglichkeit nutzen. Neue Ideen kompetenter Mitarbeiter und Kunden bieten uns Möglichkeiten für ein kontinuierliches Wachstum. So erreichen wir für Kunden und für uns einen notwendigen und gewinnbringenden Beitrag für beiderseitige Erfolge.

Das Wachstum unseres Unternehmens beruhte bisher im wesentlichen auf intensiver Forschung und Entwicklung auf dem sogenannten Kerngeschäft der Dickstoffpumpentechnologie für besonders schwierige Anwendungsgebiete.

Zwei Strategien haben dies ermöglicht:

1. PM entwickelt technisch anspruchsvolle und Service betonte Produkte für neue Märkte und Anwendungen, die Wachstum versprechen. Diese neuen Aktivitäten sollen unsere bestehende Technologie ergänzen oder möglichst auf unserem bestehenden Kundenstamm aufbauen.
2. PM verbessert Erzeugnisse laufend aus eigenem Antrieb. Darüber hinaus bringen wir möglichst früher als unsere Wettbewerber neue Produkte und streben in Kernbereichen Kostenführerschaft an. Wir freuen uns, besser zu werden im Sinne unseres kundenorientierten Credos:

Dienen - Bessern - Werte schaffen

Bei den ersten Produkten, die PM 1959 auf dem Markt angeboten hat, handelte es sich um kleine und einfache, aber neuartige Verputzmaschinen, welche hauptsächlich von kleinen und mittleren Unternehmen eingesetzt wurden.

Zur rechten Zeit haben wir unsere Kompetenz in der Mörtelförderung mit neuer Technik auf die Gebiete der Estrichanwendung erweitert.

Da wir erkannten, dass unsere Kunden auch dünn-schichtigen Gipsputz maschinell verarbeiten wollten, haben wir 1964 bis 1975 eine Familie von revolutionären Maschinentypen zur kontinuierlichen Verarbeitung von fabrikgemischtem Fertigmörtel entwickelt. Dies war eine Pionierleistung, welche den gesamten Stand der Technik voran brachte und heute Allgemeingut ist.

1968 wurde unsere Pumpentechnik konsequent auf Beton erweitert. Auf dieser Basis konnten wir wiederum mit Pionierleistungen und neuen Ideen den Betonpumpenmarkt erschließen. Es gelang uns, weltweiter Marktführer auf diesem Gebiet zu werden mit einer unerreicht großen Produktpalette, den größten und flexibelsten Masten und anerkannten Spitzenleistungen bei Hoch- und Weitförderung.

Die Anwendung dieser Technik für den Tunnelbau und Industrieanwendungen folgte (Pumpen jenseits der Grenzen).

Wir wissen, dass manche Bedürfnisse unserer Kunden branchenspezifische Anwendungen erfordern, bei denen PM erst beginnt, seine Kompetenz zu erwerben.

Deshalb besteht unser Entwicklungsziel darin, höchst funktionale und vielseitige Produkte anzubieten, die von Kunden oder deren Kunden bzw. Organisationen und Unternehmen für spezielle Bedürfnisse kombiniert werden können bis hin zu kompletten Anlagen.

Traditioneller Verzicht auf eigene hohe Fertigungstiefe und die Aufteilung des Unternehmens in kleine unternehmerisch verantwortliche Geschäftssektoren bzw. rechtliche Abtrennung von Teilunternehmen fördern hier Flexibilität, Kompetenz, Schnelligkeit, Wirksamkeit und Erfolg.

Unsere Stärke liegt in der Modellvielfalt.

Während wir in entwickelten Märkten vorwiegend höherwertige und komplexere Maschinen verkaufen, treten in neuen oder aufstrebenden Auslandsmärkten aktiv auf mit preisgünstigen, einfachen Modellen. So erschließen wir Wachstumspotentiale und Marktanteile als Basis für lokale Herstellung und Hightech-Exporte aus Deutschland.

PM kann außer der vorwiegend belieferten Bauindustrie auch in anderen Wirtschaftszweigen mit seiner Technik tätig sein. Bei der Bewertung unserer Möglichkeiten wollen wir uns künftig für jene entscheiden, welche eng mit unseren bestehenden Technologien, Fabrikationsmöglichkeiten und unserem Kundenstamm verbunden sind und wo wir Kompetenz haben, um zu beurteilen, was der Kunde wirklich braucht.

Wir beurteilen diese Betätigungsfelder nach den in ihnen liegenden Wachstumsmöglichkeiten, unseres Gewinnpotentials, ihrer langfristigen Stabilität und unserer Fähigkeit, einen erkennbaren Beitrag zum Kundenerfolg zu leisten. Wichtig ist dabei die Wahrscheinlichkeit, denjenigen Gewinn erwirtschaften zu können, welchen PM zur Verwirklichung seines Grundsatzes der Zukunftssicherung aus eigener Kraft und Selbstfinanzierung benötigt.

***Der Trieb, aus unserem Wesen etwas hervorzubringen,
was zurückbleibt, wenn wir scheiden,
hält uns eigentlich am Leben fest.***

Friedrich Hölderlin

5.4 Wachstum und Zukunft

Nur angemessenes Wachstum sichert Stabilität und Erfolg in der Zukunft.

Unsere Wachstum soll nur begrenzt sein durch unsere Erträge; sowie durch unsere Fähigkeit, innovative Produkte zu entwickeln und herzustellen, die den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden entsprechen.



Wie groß soll ein Unternehmen werden?

Einige Leute sind der Meinung, dass man ab einer gewissen Firmengröße nicht weiter wachsen soll. Andere meinen, dass Größe selbst ein Unternehmensziel darstellt. Wir glauben nicht daran, dass Wachstum um seiner selbst willen wichtig ist. Jedoch gibt es einige grundsätzliche Erwägungen, weshalb ein kontinuierliches Wachstum von Umsatz und Gewinn wichtig für uns ist, wenn wir unsere anderen Ziele erreichen wollen:

1. Wir arbeiten in einem schnell wachsenden Bereich unserer industriellen Gesellschaft und wollen mit möglichst gleichem Tempo mit ihm wachsen. Nur mit führender Technik und wenn jeder von uns die Unternehmensphilosophie "lebt" wie in dieser Broschüre beschrieben, erscheint uns dies möglich. Wenn unser Wachstum stagnieren würde, wäre dies ein Zeichen dafür, dass die von uns geschaffenen Werte nicht "meisterhaft" und fortschrittlich genug für den Kundennutzen sind, mit der Folge, dass wir schlechtere Preise und weniger Eigenkapital erzielen. Als Folge würden wir auf dem Markt an Boden verlieren.

Nur durch kontinuierliches und gewinnbringendes Wachstum können wir die angestrebte starke Marktposition in verschiedenen Geschäftsbereichen erzielen und halten. Ausgenommen sind hier Phasen ausgesprochen rückläufiger Marktentwicklung. Maßstab und Marktstellung bleibt jedoch auch in schlechten Zeiten ein hoher, eher steigender Marktanteil.

2. Wachstum ist wichtig, um hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Sie werden ihre Zukunft nur mit einem Unternehmen verbinden, das ihnen gute Chancen für ihre persönliche Fortentwicklung bietet. Naturgemäß sind die Aufstiegschancen in einem wachsenden Unternehmen besser als anderswo.
3. Nur große Unternehmen können umfassende und bedeutende Projekte und Maschinenentwicklungen anpacken, die damit entstehende Aufgabe lösen und die damit verbundenen Risiken tragen. Nie hätte PM sonst z. B. Anfragen für bedeutende Kraftwerke oder z. B. das Eurotunnelprojekt erhalten bzw. Projekte wie Großroboter anpacken können.
4. Krisensichere Arbeitsplätze können von großen, weltweit tätigen und in verschiedene Bereiche gegliederten Unternehmen besser garantiert werden.
5. Ein großes, vielgestaltiges Unternehmen bietet viele persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, immer wieder neue Perspektiven, bessere Schulungen und jedem eher die Chance, sich mit seinen persönlichen Gaben und Neigungen zu verwirklichen.

6. Die **Zukunft** des Unternehmens soll losgelöst von Einzelpersonen oder momentanem Besitzer oder Anteilseignern stets auf diesen Grundsätzen bauen mit dem Ziel der Kontinuität im **Dienen, Bessern und Werte schaffen** für unsere Kunden und uns selbst. Dies gilt auch im Sinne einer die Zeit jedes einzelnen überdauernden Verpflichtung zur Partnerschaft nach innen und außen.

In anderen Worten:

Im übrigen soll sich betriebswirtschaftlich gesehen in einem bestimmten Markt jene Größenordnung im Wachstum herausbilden, welche für eine bestimmte Branche und für die Rentabilität einer Produktion am geeignetsten ist. Marktanteile von über 50 % können anfällig machen für strukturelle Krisen oder kosten manchmal zu viel Geld bzw. Ertrag.

Gegebenenfalls wird Putzmeister international ausweichen auf neu entstehende oder andere Wachstumsmärkte, wo der Anwendungsgrad bestimmter Maschinentypen, z.B. Betonpumpen oder Verputzmaschinen noch nicht die Höhe bzw. Verbreitung gefunden hat wie in Deutschland bzw. wo aufgrund der Lohnentwicklung und dem allgemeinen lokalen Industriestandard deren Anwendung erst interessant zu werden beginnt.

Das Wachstum in Deutschland wird dann auf Diversifizierung, Produktqualität und Hightech-Bereiche hingelenkt.

Wachstum ist also in erster Linie im Interesse der PM-Unternehmen an sich und deren Mitarbeiter, weniger im Interesse des Eigentümers. Er hätte manchmal lieber ein kleineres Unternehmen mit weniger Risiken, Sorgen und Erbschaftssteuer Verpflichtungen.

***Krisen meistert man am besten,
indem man ihnen zuvorkommt.***

Walt Whitman Rostow

5.5 Firmenmitglieder (FMG)

Die bei PM tätigen Menschen sollen sich als aktives und wichtiges Element des sehr leistungsfähigen, komplizierten und hoch sensiblen Organismus Putzmeister begreifen, den wir als höchsten Wert achten. Wie beim menschlichen Körper sind sie funktionswichtige Glieder der durch die Sinn spendende Unternehmensphilosophie fest gefügten „Firmen - Persönlichkeit“. Darin sollen sie sich ihrer Begabung und eigenen Bestimmung folgend selbst entwickeln und Gemeinschaftsfähigkeit erwerben.



Im niemals endenden, persönlich aktiven und opferbereiten Lernstreben soll wachsende Kompetenz und Persönlichkeit zunehmende Selbstverantwortung ermöglichen. So kann jeder aus der anfangs eher abhängig tätigen Rolle als „Mitarbeiter“ im hergebrachten Sinne mit Disziplin und Selbstverantwortung hineinwachsen in die Rolle eines durch unser Leitbild geprägtes, unentbehrliches und dienstbewusstes Mitglied unserer zielgerichteten Firma.

Alle FMG sollen an dem Unternehmenserfolg teilhaben, welchen sie miterwirtschaften. Ihren Arbeitsplatz müssen Sie sich aufgrund ihrer Leistungen selbst sichern.

Die individuellen Leistungen der FMG sollen anerkannt werden. Darüber hinaus wollen wir Voraussetzungen schaffen, die es ermöglicht, persönliche Genugtuung sowie Selbstwertgefühl aus dem Schaffen bei Putzmeister zu gewinnen.

Unser Bestreben ist es, Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung unfallsicher und ansprechend zu gestalten.

Wir wollen **stolz** sein können auf unsere Firmenangehörige, auf ihre Leistungen, sowie auf ihre Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen. Jeder einzelne ist deshalb verpflichtet zu dementsprechender Haltung und Leistung. In Anerkennung von persönlichem Einsatz und Selbstachtung für jeden baut das Unternehmen auf dessen Individualität.

Das Betriebsklima soll geprägt sein durch die Bereitschaft zur Zusammenarbeit sowie durch das Vertrauen und Verständnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Dies erfordert Selbstdisziplin und täglich entsprechende Beiträge von uns allen vor allem von den Führungskräften. Den „Nächsten“ sollte man daher zunächst für sich beurteilen **wie er sein sollte**, nicht wie er auf den ersten (oftmals nicht gründlich und wahrhaft gesammelten Eindruck) erscheinen mag.

Wahrhaftigkeit ist Pflicht ebenso wie Optimismus. . „Sein“ kommt vor dem „Tun“. Probleme sind Chancen.

So bedeutet z.B. "**qualitativ**" sein aus unserer Firmenphilosophie unter anderem, dass die Beziehungen untereinander nur dann gut sein können, wenn sich jeder einzelne vom produktiven Zukunftsdenken seiner Kollegen, der Führungskräfte sowie der Unternehmensleitung trotz oft noch sichtbarer Mängel selbst überzeugt hält und im Verhalten und in der Leistung dazu aktiv mitwirkt. Dies erfordert Offenheit, ehrliches miteinander Reden, Disziplin und Lauterkeit im Denken, also Praktizieren guter Führung. Ebenso und wenn nötig auch das **mutige Einfordern** der hier geschriebenen und von den Führungskräften bejahten Grundsätze, der Werteskala und auch hier geschriebener Regeln. **Sie sind wichtiger als der einzelne und Teil unserer Verpflichtung gegenüber der Gemeinschaft.**

"Leistungsbereit" im Sinne der Werteskala unserer Unternehmensphilosophie kann in unserem Miteinander viel bedeuten: Wenn z.B. vorübergehende persönliche Probleme die Leistung oder das Verhalten eines FMG beeinträchtigen, sollten Kollegen und Vorgesetzte dann in praktizierter Nächstenliebe ihm gegenüber besonders verständnisvoll und entgegenkommend sein, um ihn oder seinen Vorgesetzten zu unterstützen.

"Kompetenz", Leistungsbereitschaft und qualitatives Bewusstsein im Sinne der Pflege unseres Miteinanders kommt z.B. zum Ausdruck durch unsere sogenannte **"Personalpflege"**. Hier bemühen wir uns mit Unterstützung eines neutralen und vertrauenswürdigen Experten die unausgesprochenen Probleme unserer FMG zu erkennen und zu deren Lösung beizutragen; im Sinne einer Förderung der Entwicklung jedes Einzelnen zwecks Steigerung der Arbeitsfreude als wichtiger Voraussetzung der Leistung, welche wir unseren Kunden schulden.

"Qualitativ" bedeutet in der Mitarbeiterführung, dass PM **anspruchsvolle Betätigungsfelder** mit dem Ziel wählt und betreibt, vorwärtsstrebenden Mitgliedern langfristige Beschäftigung und Möglichkeiten zu ihrer persönlichen Entwicklung zu bieten. Es bedeutet aber auch, dass sich die FMG dementsprechend qualitativ verhalten und den Vorstellungen entsprechen, welche man mit dem Begriff der **Tugenden** verbindet. Dazu gehören die **primären Tugenden** wie Zivilcourage, Konfliktfähigkeit, Bereitschaft zum kreativen Ungehorsam, aber auch die **sekundären Tugenden**: Pünktlichkeit, Sauberkeit, Fleiß, Gehorsam, neben Höflichkeit und anständigem Verhalten.

"Kompetenz und Flexibilität" bei unseren Firmenmitgliedern bedeutet, dass sie den in ihrer Stellenbeschreibung vereinbarten Leistungsstandard und Aufgaben wie auch dem Wandel der Tätigkeiten **genügen** oder ihn übertreffen.

Es bedeutet auch, dass sie darüber hinaus gewillt sind, neue Fertigkeiten zu erwerben und diese dort einzusetzen, wo sie benötigt werden. Nur "der richtige Mann am richtigen Platz" wird für sich und das Unternehmen qualitativ arbeiten. Wer die Werte unseres Unternehmens nicht achtet oder nicht zu achten bereit ist, kann auf Dauer nicht Mitglied unseres Unternehmens sein.

Probleme sollen als Chancen gelten.

Ständige **Verbesserungen in der Erledigung unserer Aufgaben** anzustreben im Sinne von „Dienen - Bessern - Werte schaffen“ ist uns ein inneres Anliegen, um immer wieder der „Beste“ in den Augen unserer Kunden zu sein.

Würden wir uns dazu nur durch den Wettbewerb gezwungen sehen, dann wären wir schon zurückgefallen und hätten keinen Grund mehr, auf unsere Firma stolz sein zu können. Rückstände sind darüber hinaus oft nicht mehr aufzuholen, weil die Menschen im Unternehmen dafür verantwortlich sind und die ändern sich nicht so schnell, wie es der Markt erzwingt.

Durch Vorsprung müssen wir „freundliche Märkte“ schaffen, die uns dann bessere Preise und damit Zukunftssicherung bieten. Dies erfordert hohen persönlichen Einsatz jedes FMG, der durch ein gutes Miteinander erfolgreich sein muss.

Denke, habe den Mut, Deinen Verstand zu gebrauchen. "Sapere aude" (Horaz) - „Wage es, weise zu sein.“

Die **Beteiligung** unserer FMG am **Unternehmenserfolg** ist ein Teil der Personalpolitik, der auf der Unternehmensphilosophie aufbaut! Dies zeigt sich in zunehmend leistungsgerechten Entlohnungssystemen. Etwa 10 % unseres Gewinns vor Steuern werden darüber hinaus als **Erfolgsbeteiligung** (MEB) zum Jahresende ausbezahlt. Weihnachtsgeld ist nicht mehr zeitgemäß, da es sich nicht an der Ertragskraft des Unternehmens orientiert. Dazu können Bonuszahlungen kommen; insbesondere für individuelle Zielsetzungen und Erfolge, welche der Einzelne tatsächlich direkt beeinflusst hat.

Das soziale Leistungspaket von PM kann sich sehen lassen, auch das neue Betriebsrestaurant. Putzmeister fühlt sich in hohem Maße zur **Chancengleichheit aller Mitarbeiter** - gleich welchen Geschlechts und welcher Herkunft oder gesellschaftlichen Gruppe oder Konfession - verpflichtet. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass **Beförderungen** ohne Diskriminierung ausschließlich auf der Basis von erbrachten Leistungen, Fähigkeiten und persönlicher Initiative vorgenommen werden

dürfen. Dies gründet sich darauf, dass der Mitarbeiter die Werteskala unserer Firmenphilosophie wirklich lebt und dass die Führungskraft in ihrer Entscheidung danach handelt.

Führungspositionen **aus eigenen Reihen** zu besetzen, ist unser größtes Bestreben. Deshalb sollte sich jeder selbst durch unsere Akademie weiterbilden und auch einen aktiven Beitrag zur Entwicklung der an ihn berichtenden Mitarbeiter leisten. Die heutige Fülle an Freizeit und auch das vielfältige Bildungsangebot inner- und außerhalb des Unternehmens muss Ansporn dafür sein. Diese Investition im "Lernen" ist ebenso wichtig wie die Zeit und Mühe, in neue Maschinen oder Kunden zu investieren. Ohne gewisse persönliche Opfer dafür geht es aber nicht.

Unser Bemühen um Vertrauen und Förderung der Firmenangehörigen bzw. die betrieblich getragene und die gesetzlich vereinbarte soziale Sicherung (Kündigungsschutz) erfordert andererseits fairerweise vom Mitarbeiter Vertrauen und Treue zum Unternehmen, sowie Verständnis für dessen Belange.

Wir erwarten aber gleichzeitig auch, dass er zur Sicherung des ihm mit hohen Kosten übertragenen Wissens - gerade im Falle von extern bedingten Schwankungen in der Unternehmensentwicklung - verantwortungsvoll zur Kontinuität bei PM beiträgt, z. B. durch angemessene Flexibilität in allen Belangen bis hin zu Opferbereitschaft im Notfall. Wir akzeptieren seinen Wunsch nach Sicherheit des Arbeitsplatzes und Förderung durch das Unternehmen.

Der beste eigene Beitrag zur Sicherung des Arbeitsplatzes Lernen und hochgradige Befolgung der hier gegebenen Anregungen.

Wer Unternehmenstreue, hohe Leistungsbeiträge und Solidarität bezeugt, der erwirbt sich bei PM einen zusätzlichen Kündigungsschutz.

Unsere Firmenangehörigen sollen **Freude** an der Tätigkeit bei PM haben. Wir wollen uns daher gemeinsam bemühen, die **individuellen Fähigkeiten** zu erkennen, in unserer Akademie zu schulen, Kenntnisse zu vertiefen und viele für die Übernahme weiterer Aufgaben zu qualifizieren.

Schon immer war es unser Anliegen, für **saubere und sichere Arbeitsplätze** zu sorgen, welche die Gesundheit der Firmenmitglieder nicht gefährden.

Mit zunehmender Leistungsanforderung im globalen Wettbewerb müssen wir noch mehr und auch **gegenseitig darauf achten**, dass wir **gesund** bleiben und sich alle im Unternehmen wohl fühlen. Wer trotz besseren Wissens seine Gesundheit schädigt - z. B. Rauchen oder Freizeit nicht zur Erholung nutzen - sollte PM besser verlassen.

Krankheiten haben oftmals psychische Ursachen, somit trägt seelisches Wohlbefinden im Unternehmen und privat zur Gesundheit bei.

Wer krank wird, muss sich über die Ursachen dafür klar werden und sich bemühen, diese aktiv und mit Selbstdisziplin zu beseitigen. Auch hierfür bieten wir in der Akademie Beratung und Lehrgänge.

"Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts."

Putzmeister - wer hier schafft will gut sein (Einzelheiten siehe VM 97065)

Alle unsere Firmenangehörigen sollten sich dem Motto verpflichten.

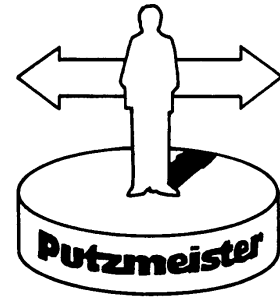
Letzten Endes **bestimmen die Mitglieder** aller Bereiche den Charakter und die Stärke unseres Unternehmens. Deshalb bitten wir auch jeden, die Gedanken in dieser Broschüre positiv und kritisch aufzugreifen, verwirklichen zu helfen und weiterzuentwickeln.

5.6 Führungsstil und Zusammenarbeit

(Für PM-Führungskräfte ist dieses in der Broschüre PFG 9403 qualitativ und umfassend definiert)

Der entscheidende Wettbewerbsfaktor ist die gute Führung. Daher wollen wir gute Menschen für uns finden, die Initiative und kompetente schöpferische Kraft unserer Firmenangehörigen fördern. Der Einzelnen soll einen weiten Entscheidungsspielraum haben in der Wahl der Maßnahmen zu den vereinbarten Zielen.

Wichtige und primäre Führungsaufgabe ist also eine klare und verständliche Zieldefinition im Rahmen unseres Leitbildes (daran erkennt man Intelligenz und Führungskompetenz).



Gleichzeitig wollen wir folgende wichtige Grundbedürfnisse unserer Firmenmitglieder dabei erfüllen helfen.

1. Geborgenheitsbedürfnis
2. Verlangen nach gefühlsmäßiger Bestätigung
3. Sicherheitsstreben in der Gruppe
4. Bedürfnis nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit
5. Möglichkeit, sich persönlich und menschlich weiterzuentwickeln.

Neben der Bedürfnisbefriedigung als elementarer Sinngebung für die leitbildgerechte Arbeit bei PM tragen wir eine Mitverantwortung an der richtigen Entwicklung von „Menschsein“ und wollen die uns innewohnende Sehnsucht nach Freiheit und Bewusstsein fördern. Dies muss nicht im Widerspruch stehen zum ständigen Streben und Kampf um sicheres Überleben im Auf und Ab der Weltwirtschaft. Im Gegenteil: Es soll uns dafür stärken!

Dienen als Führungsprinzip

Wir sehen Putzmeister als **Lebensraum** für seine Angehörigen und fördern deren Anspruch auf qualifizierte Führung. Unter vielem anderen dient auch diese Broschüre dazu.

Hier stehen unsere Firmenmitglieder als Menschen im Mittelpunkt. Ihnen **dienen** unsere **Führungskräfte! - nicht umgekehrt!**

PM ist keine Spielwiese für sogenannte EGO-Trippe einzelner und auch kein verkappter Armeeverband, wo das „Militärdeutsch“ „hat zu“ oder „ist zu“ den Kommunikationsstil vergiften darf. Wir müssen wollen, was wir sollen. In unserer Zusammenarbeit steht der **Gesamtnutzen (s. Leitbild!) vor dem Einzelnutzen**

Dies bedeutet im Alltag guten persönlichen Kontakt, miteinander sprechen und weniger schreiben; sich nicht mangels Mut hinter einem Brief „verbergen“ oder vermeintliche Probleme in sich hineindrücken, wenn ein spontanes direktes Wort klären kann. Schriftlich festgehalten werden sollen intern möglichst nur **ERGEBNISSE**, nicht dazu nötiger Informations- und Problemaustausch. Erfahrungstatsache: **Je mehr Kompetenz, um so weniger Schriftwechsel und desto kürzer das Papier!**

Führen heißt auch, an den Belangen (beidseitig) teilnehmen und Vertrauen aufbauen, d.h. die sogenannte Beziehungsebene zu pflegen. Sich einmal die Schuhe des „Nächsten“ anziehen, um Selbstverständnis zu finden mit Offenheit und Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit als Voraussetzung für den für PM wichtigen immerwährenden persönlichen Lernprozess.

Vertrauen in **bewiesene** fachliche und persönliche Fähigkeiten (Kompetenz) ist Voraussetzung für **Delegation** - und dies ist wiederum Basis für Selbstständigkeit, Unabhängigkeit, Freiraum und Geborgenheit in der Firma und bedeutet menschliches Führen - nicht Machtausübung. Dies setzt voraus, dass man auch **zum Geben von Vertrauen selbst fähig** ist.

Im Führen Gutes tun

Bei den Vorgesetzten ist dafür neben Fachkompetenz Integrität, Wahrhaftigkeit, Charakter und Reife, d. h. Persönlichkeit und Lebenserfahrung nötig. Sie muss gründen auf den **Tugenden** als Ausfluß menschlicher Reife

„Sei klug, sei mutig, sei gerecht, halte das richtige Maß“

und der rotarischen Vierfragenprobe:

**Ist es wahr, bin ich aufrichtig?
Ist es fair für alle Beteiligten?
Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?
Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?**

So wird es einem zur Gewohnheit, stets nur das Gute zu tun. Das, was „gut“ heißt, ist zu messen am Inhalt unseres Leitbildes und ethischer Regeln wie z. B. den 10 Geboten (s. Anhang 6.3).

Nur dann kann gute Führungskultur im Sinne dieser Zielvorstellungen unseres Leitbildes gedeihen - auch wenn wir wegen äußerer Umstände gelegentlich vor schwierigen Problemen stehen werden und dann evtl. auch „dem Ganzen verpflichtet“ gelegentlich Einschränkungen veranlassen müssen.

Abwechselnd soll Führen, kompetentes Beraten, Mitmachen und Dagegensein (konstruktiver, d.h. auf das Ziel gerichteter „Ungehorsam“) als Verhaltensmöglichkeit situationsbedingt ausgeübt werden. Dieses Verhalten führt zu reifer Führung und fördert Vertrauen und Offenheit. Falsches Gefälligkeitsdenken oder sogenannte Liebedienerei ist schädlich.

Um dies mit Leben zu erfüllen, ist **primär hohes Fach und Bildungswissen** bei allen im Sinne unseres Leitbildes erforderlich, neben reifem Wissen und Lebenserfahrung bei den Führungskräften - die auch nur Menschen sind!

Führungstechnik für Effizienz

Als Teil der Führungstechnik pflegen wir das Konzept der **Führung durch Zielvereinbarungen (MBO)**. Damit meinen wir, dass der einzelne Mitarbeiter jeder Organisationsebene im Rahmen der Möglichkeiten selbst Maßnahmen plant und ausführt, wie er die **mit ihm vereinbarten Ziele** erreichen kann.

"Führung durch Zielvereinbarungen" ermöglicht somit im Gegensatz zur "Führung durch Anweisung" mehr individuelle Freiheit, persönliche Beiträge und **Entwicklung von Selbst - Verantwortung**.

Die Ziele werden gemeinsam mit dem Vorgesetzten - möglichst auf Vorschlag des Mitarbeiters - vereinbart. In Abstimmung auf die Unternehmensziele sollen sich diese auf das Wesentliche konzentrieren; und damit soll die persönliche Verantwortung klar definiert sein.

Danach soll jedem ein großes Maß an Freiheit eingeräumt werden, um sich innerhalb der Grenzen dieser Planung und der allgemeinen Unternehmensrichtlinien zu entfalten und Selbstverantwortung zu üben. Gute Organisation muss Freiheit schaffen.

"Führung durch Zielvereinbarungen" geht in zwei Richtungen:

Einerseits muss die Geschäftsleitung sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter die übergeordneten Ziele und Richtlinien des Unternehmens - z. B. Leitbild und Strategie - sowie die daraus abgeleiteten, für ihn unmittelbar geltenden Zielvereinbarungen **kennt und versteht**.

Sichergestellt wird dies dadurch, dass **jeder Mitarbeiter möglichst selbst aufgrund der Ziele den Katalog von Maßnahmen ausarbeitet und seinem Vorgesetzten erklärt**, mit welchen er seine Ziele erreichen will. Hierin sind Leistungsstandards, Termin, Menge, Qualität, Kosten enthalten, welche weitgehend Selbstkontrolle ermöglichen. Das ist wesentlich für Motivation und Arbeitsfreude, Feedback für effektives Lernen, zugleich aber auch besser für Erfolgsbeteiligung.

Andererseits erfordert dies auch, dass sich die Mitarbeiter hinreichend für ihre Arbeit interessieren **und diese im Sinne unserer Unternehmensphilosophie fachlich kompetent beherrschen**. Nur dann werden sie diese planen sowie Ziele erarbeiten können und wollen. Darüber hinaus sollen sie in der Lage sein, Antworten auf Zielsetzungen zu finden und mit Einsatzbereitschaft ihren Beitrag zu leisten. So wird effizienter gelernt und Vertrauen erworben.

Gute Führung mit Erarbeitung des Abteilungs-Wertekatalogs erreicht, dass die Unternehmensziele des Leitbildes und der jährlichen Unternehmensplanung durchgängig **verstanden** werden bis zu den Mitarbeitern **an Werkbank** oder Schreibmaschine.

Dieses Führungsprinzip verlangt und ermöglicht, dass jeder **selbst Initiative** entwickelt und aus seiner für ihn spürbaren Leistung heraus **Arbeitsfreude findet**. Es stellt höhere Anforderungen an Führungskräfte und an Mitarbeiter und bringt mehr Verantwortung und unternehmerische Freiheit für alle in einem freien Unternehmen, das sich im Markt auf gleiche Weise ebenso selbstverständlich behaupten muss wie jedes Firmenmitglied im internen Wettbewerb um gute Leistungen. Das funktioniert aber nur bei kompetenten Firmenangehörigen, die nicht überfordert sind. Diese richtige Einschätzung ist Aufgabe des Vorgesetzten.

Führung durch Zielvereinbarungen in Selbstverantwortung erfordert **mehr Disziplin im Denken und Handeln**, bietet dafür aber Chancen für persönliches Wachstum und Selbstverwirklichung.

Die so bewiesene und vorgelebte **Vertrauens - Bereitschaft der Führenden** ist Voraussetzung des in allen Richtungen und Ebenen notwendigen Vertrauens im Unternehmen. Dies ist ein sensibles Gut und muss als hoher Wert unseres Credos „**Dienen, Bessern, Werte schaffen**“ ständig gepflegt und auf's Neue verdient werden.

Vertrauen als Katalysator (und Verantwortungsfähigkeit)

Delegieren auf der **Basis von Vertrauen** und richtig eingeschätzter Kompetenz und Verantwortungsfähigkeit der Firmenangehörigen ist ein wichtiges Element der Führung bei Putzmeister. Dies erfordert auch **vertrauensfähige** Führungskräfte, die sich nicht in Misstrauen selbst verzehren, sondern den Nächsten eher behandeln wie er sein sollte als wie er wirklich ist. Einander mit Zuneigung begegnen verändert beide positiv.

Vertrauen muss besonders **bei den Führungsmitgliedern untereinander** sichergestellt sein. Dies ist Aufgabe des Vorstandes und des Aufsichtsrats. Vertrauen ist selten ohne Lücken. Jeder sollte sich bemühen diese anzusprechen und zu schließen.

Nur wer sich ständig anstrengt, ein besserer Mensch zu werden, kann dies auch beim Nächsten fördern und fordern. **Ständige Stärkung der eigenen Geisteshaltung**, gepaart mit Demut, ist deshalb für Führungskräfte notwendig. Wer immer an sich arbeitet, erwirbt Vertrauen und Ansehen. PM soll dafür eine LERNSTATT, nicht nur eine bessere Maschinenwerkstatt sein.

Möglichst weitgehende Freiräume sollen definiert werden, z. B. Übertragen von Verantwortung - weniger Detailaufgaben und dafür mehr klar definierte und auch erreichbare Ziele - die in der Stellenbeschreibung oder in Einzelvereinbarungen gemeinsam festgelegt werden anlässlich der jährlichen Beratungs- und Führungsgespräche.

Wenn sich der Angehörige Vertrauen verdient und Verantwortungsfähigkeit beweist, dann können in solchen Freiräumen auch selbst gestellte Aufgaben eigenverantwortlich erfüllt werden.

Delegation **bereichsübergreifender** Aufgaben wird in die Verantwortung von **Projektteams** gelegt, die nach bewährten Regeln arbeiten.

Miteinander vertrauensvoll reden

Vertrauen zu pflegen erfordert auch Basisarbeit im Team. Regelmäßig, z. B. **alle drei Monate**, (während der Probezeit alle 2-4 Wochen!) sprechen Führungskräfte und Mitarbeiter zu Steigerung von Lerneffekt und Selbstverantwortung (möglichst in der Gruppe mit Orientierung an den Zielvereinbarungen der Einzelnen) über ihre Arbeitsergebnisse und Verhaltensweisen. Dabei werden Zielerreichung und besondere Leistung im Kollegenkreis anerkannt oder bei Zielabweichungen beraten und frühzeitig Maßnahmen vereinbart. Wichtig ist, dass hier unsere Führungskräfte ihre Fach - und Richtlinienkompetenz beweisen.

Schließlich soll die Leistung jedes Mitarbeiters im jährlichen „Führungs- und Beratungsgespräch“ nach bestehenden Regeln (PORGA 940314) mit dem Vorgesetzten besprochen und er schließlich am Jahresende daran gemessen werden, inwieweit die individuell vereinbarten Ziele erreicht wurden.

Je weiter "oben" ein Mitarbeiter angesiedelt ist, um so weniger wird er für Zielerreichung von seinem Vorgesetzten, aber um so mehr vom Kunden Anerkennung und Zustimmung erfahren. Ein gewonnener Auftrag ist nicht nur eine Anerkennung, sondern wiedergewonnenes Vertrauen und persönliche Weiterempfehlung als Folge der sog.

„aktiven Vollreferenz“.

Dieses höchste Ziel eines Verkäufers hat er dann erreicht, wenn ihn sein Kunde an seinen besten Freund unaufgefordert persönlich weiter empfiehlt.

Auch intern ist die aktive Vollreferenz unser oberstes Ziel

Gleichermaßen gilt dies auch für alle Firmenangehörigen im internen Verhältnis. Hier ist der Kollege, der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter „Kunde“.

So wie wir uns im Verkauf von den Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden leiten lassen müssen, wenn wir Erfolg haben wollen, so muss sich jedes Firmenmitglied auch an seinem **innerbetrieblichen Kunden** orientieren (seinem "Nächsten", dem er zuarbeitet).

So ist z. B. ein Außendienstverkäufer der Kunde für den Mitarbeiter im Verkaufsdienst; dieser wiederum der Kunde für den Mitarbeiter in der Fertigung; dieser der Kunde für den Mitarbeiter im Lager oder im Einkauf und dieser wiederum der Kunde für den Lieferanten oder den Mitarbeiter im Wareneingang usw. Jeder soll nach der „aktiven Vollreferenz“ streben.

Dies bedeutet, dass er nur dann als gut und erfolgreich gilt, wenn ihn persönlich sein Kunde (der Nächste) seinem besten Freund **unaufgefordert** weiter empfiehlt.

Bei PM sein soll bedeuteten:

"Dienet einander"

im Sinne von

dem Nächsten nützen, ihn erfolgreich machen.

Dies gelingt nur, wenn die menschliche Grundlage stimmt. Deshalb sind Ethik und Moral so wichtig.

Jeder muss diese Grundeinstellung anstreben, **sonst passt er nicht zu uns**, weil er sonst in der von uns angestrebten gesunden Gemeinschaft weder geachtet noch gemocht wird, noch seinen Lohn verdient im Sinne unserer Zukunftsbewältigung. Dies gilt auch für die Befolgung des Inhalts dieser Richtlinien.

Holschuld für Informationen

Zur Lösung der vielfältigen Aufgaben ist ein gegenseitiger **Informationsaustausch** - erforderlich, unabhängig von Strukturen und Funktionen. Allen Firmenmitgliedern sind notwendige Informationen zugänglich. Damit sollen sie verantwortungsbewusst umgehen. **Information ist bei uns Holschuld**. Hier wird hoher Wert auf das persönliche Gespräch bei minimalem Schriftwechsel angestrebt.

Nur schwachen Mitarbeitern und aufgrund mangelnden Zutrauens muss man viel schreiben. Kleine, flach organisierte Bereiche reduzieren automatisch den Anlass zum Schriftwechsel, insbesondere weil Entscheidungen im Rahmen der übernommenen Verantwortung von einem oder nur wenigen im harmonischen Team getroffen werden.

Probleme annehmen und lösen - „Leben ist Probleme lösen“

Zusammenarbeit muss von **gegenseitigem Vertrauen** auch insoweit geprägt sein, als jeder seine Persönlichkeit einbringt, um sich im Unternehmen weiterzuentwickeln. Jeder lernt vom anderen, sucht Fehler zu erkennen, soll offen darüber sprechen oder Kritik von anderen gerne und willig annehmen; ja ihn dazu ermuntern, um seine Meinung fragen, soll Fehler analysieren und daraus lernen (s.a. Personalmitteilung PM 95160 - POPPERN)

Wenn belastende Probleme aus Angst oder Misstrauen nicht mit dem Vorgesetzten besprochen werden, macht die Führungskraft offensichtlich Fehler und muss daraus lernen und daraus seine eigenen Konsequenzen ziehen, ohne den Mitarbeiter indirekt zu strafen. Sonst macht er sich selbst strafbar und sündigt am Betriebsklima. (L30). Duckmäuserische oder hinterhältige Angehörige, die Ihre Meinung nur hintenherum sagen, vergiften unser Betriebsklima und müssen ermahnt werden.

Konflikte sollen von den Betroffenen möglichst selbst gelöst werden. Vereinbarte Regeln sollen richtig begriffen und eingehalten werden. Ausnahmen sind dabei immer möglich wenn auf die abweichende Art das Ziel ebenso oder besser erreicht wird.

Wir meinen, dass Qualität in der Zusammenarbeit auch die Beachtung der allgemeinen Gebote der **Höflichkeit und des Anstandes einschließen als elementaren Ausdruck des Verhaltens untereinander**. Führungskräfte sollten daher z. B. grundsätzlich ihre Mitarbeiter **zuerst** grüßen und - wenn das Gedächtnis mitspielt - auch mit Namen ansprechen.

Enge **Zusammenarbeit** und koordinierter Einsatz **zwischen den Geschäftsbereichen** sind die Grundlage für Wachstum und für unternehmerischen Erfolg. Obwohl unser Unternehmen in verschiedene Sektoren gegliedert ist, bleiben wir eine einzige Firma und treten nach außen hin geschlossen auf.

Wertebewusstsein für Firmenregeln

Es ist gleichfalls wichtig, dass jeder die für das gesamte Unternehmen geltenden, selbst geschaffenen **Richtlinien** auch für sich selbst **als verbindlich** akzeptiert, fördert und auch bei Kollegen und Vorgesetzten einfordert. Wer hier Mängel erkennt, kann auch jederzeit vertraulich unser sogenanntes **LOKUS Telefon 666** benutzen (Lob- und Kummer-Sprachbox), oder die persönlich vertrauliche Beratung unserer sogenannten Personalpflege nutzen.

Als wichtige Verhaltensregeln im Sinne unserer Werteskala gelten die **Geschäftsgrundsätze PM 1200**. Diese erhält jeder bei Eintritt in unser Unternehmen und muss sie zur Kenntnis nehmen; gleiches gilt für die Regeln und Normen, die wir aufgrund unserer langjährigen Erfahrung erarbeitet

haben, um gewinnbringend gut und erfreulich zusammenzuarbeiten und nicht immer dieselben Erfahrungen teuer erkaufen müssen. Sie sind z. B. in den PORGAs, Betriebsnormen, Abteilungshandbüchern, Führungsgrundlagen etc. niedergelegt.

Daher unser Akademie-Leitspruch:

„Wenn Putzmeister wüsste, was Putzmeister alles weiß, wäre Putzmeister unschlagbar“.

Gute Unternehmenskultur zeigt sich, indem jeder für sich selbst ständig an Verbesserung interessiert ist und dazu auch Leistungen nachweist im Sinne unseres Credos **Dienen, Bessern, Werte schaffen**. Dies gilt besonders hinsichtlich dessen, was unsere Zusammenarbeit bestimmt und diese erfreulicher und wirksamer macht.

„Mängel erkennen“ als positiv werten!

Dies bedeutet auch, dass unsere FMG diese Richtlinien **"Miteinander bei PM"** nicht nur als verbindlich annehmen, sondern darüber nachdenken, wie sie **verwirklicht, vereinfacht, verbessert und verständlicher formuliert** werden können; immer wieder soll deren Befolgung bei den Führungskräften und Vorgesetzten **eingefordert** werden!

Niemand sollte sich enttäuscht oder klagend abwenden, wenn diese Regeln angeblich oder tatsächlich noch nicht so wie geschrieben „gelebt“ werden. Dies ist insofern eine positive Erfahrung, als man jetzt dank dieser Regeln den Unterschied vom IST zum SOLL deutlich erkennen kann.

Ohne dafür zu kämpfen, bitte keine Klagen!

Ohne Zielvorstellung gibt es keine Probleme und keine konstruktive Spannung zu deren Lösung.

Dies ist eine Erklärung, warum ungebildete Menschen eher abfallen. Sie haben keine oder wollen keine Vorstellung davon haben, wie es besser sein könnte. Für sie sind die gegebenen Umstände ohne Probleme. „So“ war es ja immer und es geht doch! Dies gilt vor allem, wenn **wegen Mangel an erprobtem Wissen und Phantasie (Vorstellung, wie etwas besser sein könnte) keine Fragen entstehen** - oder wenn eventuell Fragen kommen - dann mangels ausreichender Kenntnisse und Disziplin auch keine Besserung oder Lösung (und Lernen) erzielt wird.

Deshalb sollte jeder PM Angehörige ein Ziel vor Augen haben, für das es sich lohnt, lösbare Probleme bzw. Spannungen auf sich zu nehmen. Dies sollte auf das innere Arbeitsumfeld zugeschnitten und abgestimmt sein. Somit trägt jeder, der sein Ziel verfolgt und erreicht, zum gemeinsamen Ziel **erfolgreiches Unternehmen PM** bei.

Die hier für unsere Firmenangehörigen verfaßten Idealvorstellungen vom Führen bei PM sollen den Unterschied vom IST zum SOLL und damit auch den Weg für jeden aufzeigen, wie es besser laufen könnte, hoffend, dass jeder für sich eine große Wegstrecke und den direktesten Pfad zum Ziel schafft.

Der Verfasser ist dankbar für Hinweise und Anregungen diese Wegbeschreibung im genannten Sinne zu verbessern. Er möchte aber auch erwarten, **dass ihr derzeitiger Inhalt geachtet wird.**

Danke dafür!

***Das Wertvollste im Leben ist die Entfaltung
der Persönlichkeit und ihrer schöpferischen Kräfte.***

Albert Einstein

5.7 Gesellschaftliche Verantwortung

Wir wollen unsere sozialen Verpflichtungen in jedem Land und jedem Gemeinwesen erfüllen, in welchem wir tätig sind, indem wir wirtschaftliche, geistige und soziale Beiträge leisten bei Achtung der Menschen, ihrer Wertvorstellungen und Gesellschaftsordnung.

Dabei gründen wir auf unser Leitbild mit dem Wertekatalog unserer Unternehmensphilosophie und der Überzeugung, dass die Mehrung menschlichen Lebensinhaltes überall besonders wichtig ist auf dem Weg zur Verwirklichung unserer Ziele.



Grundlage für vertrauensbildende Zusammenarbeit ist zunächst die Menschenrechtserklärung der UNO:

„Alle Menschen werden frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen sich zueinander im Geiste der Brüderlichkeit verhalten“ (voller Wortlaut in PM 97164). Dies nicht nur auf Basis von Rechten, sondern auch auf Basis der 1997 von der UN herausgegebenen Menschenpflichten

Wir achten die demokratische Ordnung und den freien Wettbewerb. **Wir selbst** wollen uns dabei der **härteste** Wettbewerber sein.

Darüber hinaus sollten wir danach streben, die **Umwelt**, in der wir leben, im Sinne des Begriffs "qualitativ" unserer Unternehmensphilosophie zu verbessern. Auch in unseren Fertigungs- und Dienstleistungsbetrieben streben wir nach umweltschonender Technik und Arbeitsweise.

Sozialverpflichtung

In einem guten Unternehmen wird gearbeitet für ein **besseres Leben und eine bessere Welt für alle**. Unternehmenswachstum bedeutet letztlich die Stärkung seiner Fähigkeiten, Beiträge zur Gesellschaft zu leisten.

Konkret heißt dies, dass ein aus eigener Kraft seiner Angehörigen wachsendes Unternehmen immer mehr Menschen aus seiner Umgebung **Arbeit geben** kann und deshalb ein geschätzter Nachbar ist. In dem Maße, wie wir unsere Leistungen verbessern, tragen wir zu einer besseren Gesellschaft bei - auch indem wir uns daraus alle frei und friedlich des Lebens erfreuen können, auf das wir hoffen.

Als eine Unternehmensgruppe, die in vielen verschiedenen Staaten und Gemeinwesen der ganzen Welt tätig ist, müssen wir sicherstellen, dass wir nicht nur die Gesetze und Regeln des Landes einhalten, sondern auch **zum Wohl des Landes beitragen**. Dies bedeutet auch, dass wir dort Steuern zahlen und daher auch dort Gewinn erzielen müssen.

Nur in einem **gut verdienenden** Unternehmen kann die Geschäftsleitung **überdurchschnittlich sozial** sein.

In diesem Zusammenhang sei es erlaubt anzumerken, dass wir in der Bundesrepublik einer hohen Besteuerung unterliegen, die im Extremfall bis zu 70 % des erwirtschafteten Unternehmensertrages der Staatskasse zuführt. **Jeder einzelne** ist aufgefordert **zur Minderung der hohen Steuern auslösenden öffentlichen Lasten beizutragen**, indem er die Einrichtungen und Werte unserer Gemeinschaft und unseres Staates schont, Sozialeinrichtungen nur gewissenhaft beansprucht und ein umweltbewusstes, tugendhaftes Leben führt. Diesbezüglich müssen wir auch auf andere und insbesondere auf unsere Politiker einwirken. Solange dies nicht ausreichend der Fall ist, dürfen wir uns über hohe Steuern nicht beklagen.

Wir wollen uns zu unserem Gemeinwesen und zu seinen demokratisch entstandenen Regeln mit Überzeugung bekennen, dann werden wir uns dort auch wohl fühlen und entfalten können. Es hilft nicht zu klagen wenn wir nicht kämpfen.

Dienen

Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet für unsere Firma, dass wir **unsere Interessen** mit denjenigen des von uns mitverantworteten Gemeinwesens **in Übereinstimmung bringen wollen**.

Es bedeutet außerdem, dass wir uns gegenüber Einzelpersonen und Gruppen **moralisch einwandfrei, im Erfolg nicht überheblich** und im Sinne unseres Credos **DIENEND** verhalten, dass wir bei Schonung unserer Umwelt mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen in Betrieb und Umwelt sparsam umgehen, die Infrastruktur fördern, ansprechende Fertigungsstätten und Bürogebäude errichten, welche für uns selbst und die jeweilige Gemeinde eine Freude sein können und dass wir Kreativität, Zeit und im Rahmen unserer Möglichkeiten notfalls auch finanzielle Unterstützung für förderungswürdige Kommunalprojekte aufwenden.

Jedes Gemeinwesen hat seine speziellen Probleme. Unser **Unternehmen muss dabei helfen**, diese Probleme zu lösen. Als wichtigsten und wesentlichen Schritt in diese Richtung müssen wir mit **angemessenem Wachstum** danach streben, geeignete Beschäftigungs- und Verdienstmöglichkeiten für Menschen mit unterschiedlicher beruflicher Ausbildung bereitzustellen. So entstehen „verdiente“ und echte Beiträge als Löhne und Steuern für das Gemeinwesen, wo wir Zuhause sind in den **verschiedenen Staaten** der Welt.

Dort wollen wir als einheimisches Unternehmen gelten. Unsere dortigen Führungskräfte müssen sich also entsprechend verhalten.

Dabei gilt auch hier der Grundsatz der Nächstenliebe und Fairness:

Leistung soll sich lohnen

In gleichem Maße wie wir **für uns** nach Gewinn streben, (sekundär als Maßstab für richtiges Handeln) dienen wir der **dortigen** Gesellschaft mit guten Löhnen und Steuern. Deshalb erwarten wir auch von dort ebenso faire Rahmenbedingungen für unsere Arbeit.

Abgesehen von einer dem Bankzins entsprechenden Dividende als Verzinsung des eingesetzten Kapitals ist es **nicht unser Ziel, Gewinne nach Deutschland zu verlagern**, sondern in fairer Weise für unsere Gastländer dort zu verdienen, wo die wahre Leistung im Sinne unseres Leitbildes geschaffen wird.

Gemeinsamkeit fördern

Darüber hinaus ist es erforderlich, Angehörige **benachteiligter Gruppen** zu beschäftigen. Wir wollen sie ermutigen und fördern, damit sie Zugang zu verantwortungsvollen Tätigkeiten erhalten als Beweis dafür, dass wir unsere Unternehmensphilosophie auch in diesem Sinne mit "Dienen, Bessern, Werte schaffen" ernst nehmen.

Als Bürger ihres Gemeinwesens können und sollen PM-Mitarbeiter in gesellschaftlichen Gruppen, Kirchen, Schulen, städtischen oder karitativen Einrichtungen mitwirken.

Im weiteren Sinne besteht das soziale Umfeld von PM auch aus **berufsständischen Organisationen** wie Verbänden und wissenschaftlichen Vereinigungen, deren Interessen eng mit denjenigen unseres Unternehmens und seiner Mitarbeiter verflochten sind. Auch diese Organisationen verdienen unsere Unterstützung. In allen Fällen sollte jeder Vorgesetzte seine Mitarbeiter dazu ermuntern, neben Aufgaben im Unternehmen, unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Grenzen, auch Verantwortung für die Allgemeinheit zu übernehmen.

Menschen und Werte achten

Mitarbeiter anderer Länder und Kulturen hier und **im Ausland** sollen nicht nur als vorübergehend gekaufte Dienstleister „verzweckt“ oder als Handelspartner rein ökonomisch funktionalisiert werden. Auch wenn Sie noch nicht unser Können, Erfahrung und Bildung aufweisen, wollen wir sie vielmehr **als Partner und Menschen ganzheitlich sehen und achten und Verantwortung für Sie mitübernehmen (Die goldene Regel!)**.

Lebenslange Zusammenarbeit ist dabei unser Ziel. Dies erfordert von beiden Seiten Mitverantwortung und Anpassungsfähigkeit um die großen Beschäftigungsschwankungen zu bewältigen. Die PM Gruppe versucht hier **international ausgleichend** zu wirken.

Wir wollen Vertrauen bilden indem wir über unsere Werte auch dort ausführlich sprechen und sie vorleben.

Wir wollen uns einfühlen und achten die eventuell anderen Kulturen, Wertvorstellungen und Religion der Menschen, mit denen wir möglichst partnerschaftlich zusammenleben.

Vermittlung von Wissen, Kompetenz und materiellen Werten allein **ohne geistige Wertmaßstäbe** kann allein nicht befriedigen und führt in die Irre.

Auf der Welt zuhause

International gesehen ist es wichtig, dass die Mitglieder jedes PM-Unternehmens auch ihre **gesellschaftliche Verantwortung gegenüber dem Land** begreifen, in welchem sie tätig sind. Unsere menschliche Gesellschaft im Ganzen verbessern zu helfen ist nicht nur dem Unternehmen oder einigen wenigen, sondern **jedem Einzelnen** aufgegeben.

Wir werden unsere Firmenangehörigen auch stets dazu ermutigen, ihren Beitrag zur Lösung nationaler Probleme zu leisten.

Gewinn ist Lebens - Sinn

All dies geht nur, wenn wir unsere im Leitbild aufgegebenen unternehmerischen Ziele vorrangig erreichen und daraus **Mittel und Kräfte gewinnen** für unsere hier geschilderten Aufgaben im gesellschaftlichen und menschlichen Bereich. Notleidende Unternehmen sind zwangsläufig unsozial. Notleidende, hoffnungslose und verzweifelte Menschen sind zwangsläufig egoistisch.

Zu **Überleben** und die materielle Basis für sich und seine Familie zu sichern ist die elementarster Sinn und Lebenskraft in jedem Menschen. Ein Gewinn bringendes Unternehmen schafft dafür die Grundlage.

Der zweite elementare Lebens Sinn und Streben in jedem Menschen ist **Anerkennung und Vertrauen** zu finden und in Liebe zu geben.

Strengen wir uns also jeder mit aller Kraft an, um nie mehr nur allein ans Überleben denken zu müssen. Das Leben ist ein Kampf. Wenn wir es **spielend schaffen** sind wir am Ziel und erfüllen unsere gesellschaftliche Verantwortung als zufriedene Menschen für uns selbst und für unsere Gemeinschaft, deren Teil wir sind.

(B. Brecht: Zuerst kommt das Fressen, dann die Kultur!)

***Die Welt braucht Menschen,
die für andere da sind.***

6. Anhang

6.1 Fünf entscheidende Fähigkeiten erfolgreicher Führungspersonen

Auszüge aus dem Buch "Führungskräfte" - (Bennis/Hanus; auch VG 930315, UP 2041)

Was erfolgreiche Führungspersonen betrifft, so zeichnen sich diese (laut den Verfassern) durch folgende **Fähigkeiten** aus:

Zitat:

1. **Die Fähigkeit**, Menschen so zu akzeptieren, wie sie sind, nicht, wie man sie haben möchte. In gewisser Weise kann ja dies als der Schlüssel der Weisheit angesehen werden, **>>in die Haut eines anderen zu schlüpfen<<**, zu verstehen, wie andere Menschen aus **deren** Sicht sind, statt sie zu beurteilen.
2. **Die Fähigkeit**, an Beziehungen und Probleme gegenwartsbezogen und nicht vergangenheitsorientiert heranzugehen. Es ist sicher richtig, dass wir aus früheren Fehlern lernen können. Doch beim Versuch, weniger Fehler zu machen, erschien es unseren Führungspersonen als produktiver, von der Gegenwart auszugehen. Das ist sicherlich psychologisch sinnvoller, als Dinge aufzuwärmen, die vorbei sind.
3. **Die Fähigkeit**, Menschen in der engeren Umgebung mit derselben höflichen Aufmerksamkeit zu behandeln, die man Fremden und flüchtigen Bekannten entgegenbringt. Wie notwendig diese Fähigkeit ist, zeigt sich am deutlichsten dort, wo sie so häufig fehlt - in unserem Verhältnis zu unserer eigenen Familie. Aber sie ist ebenso wichtig im Berufsleben. Wir neigen dazu, über diejenigen, die uns am nächsten sind, nicht weiter nachzudenken. Oft gewöhnen wir uns so an ihr Dasein, dass wir die Fähigkeit verlieren, ihnen wirklich zuzuhören oder ihr Tun als gut oder schlecht zu beurteilen. Persönliche Gefühle wie Freundschaft, Antipathie und bloße Gleichgültigkeit spielen hier eine Rolle. Dieses Problem der **>>Übervertrautheit<<** hat zwei Aspekte. Der erste ist der, dass man nicht mehr auf das Gesagte hört: Selektive Taubheit führt zu Missverständnissen, Fehldeutungen und Fehlern. Der zweite ist der, dass wir keine Rückmeldungen mehr geben, um dem Betreffenden unsere Aufmerksamkeit zu signalisieren.
4. **Die Fähigkeit**, anderen zu vertrauen, selbst wenn das Risiko groß erscheint. Vertrauen vorzuenthalten ist oft aus Gründen des Selbstschutzes nötig. Der Preis ist aber zu hoch, wenn dies bedeutet, immer auf der Hut zu sein und anderen ständig zu mißtrauen. Selbst eine Überdosis von Vertrauen, die manchmal das Risiko enthält, betrogen oder enttäuscht zu werden, ist auf längere Frist weiser, als zu unterstellen, dass die meisten Menschen inkompetent oder unaufrichtig seien.
5. **Die Fähigkeit**, ohne ständige Zustimmung und Anerkennung seitens anderer auszukommen. Insbesondere in einer Arbeitssituation kann das Bedürfnis nach ständiger Zustimmung und Anerkennung schädlich und kontraproduktiv sein. Es sollte im Grunde keine Rolle spielen, wie viele Menschen eine Führungsperson **mögen**. Worauf es ankommt, ist die Qualität der Arbeit, die durch die Zusammenarbeit mit ihnen zustande kommt. Die emotional weise Führungsperson ist sich bewusst, dass diese Qualität leiden wird, wenn sie sich allzusehr darum bemüht, **>>ein guter Kumpel<<** zu sein. Was noch wichtiger ist: ein großer Teil der Aufgabe einer Führungsperson besteht darin, Risiken einzugehen. Und Risiken können ihrer Natur nach nicht jedem gefallen. Positives Selbstwertgefühl mag nicht überall oder an so vielen Orten zu finden sein, wie wir das gerne hätten. Und es ist nicht so ganz klar, wie es erworben wird. So viel scheint jedenfalls festzustehen: **positives Selbstwertgefühl** zu verstehen und zu besitzen macht einen **nicht blind** gegenüber den weniger wünschenswerten Qualitäten der Mitmenschen; es setzt jedoch Maßstäbe für die Einstellung gegenüber den menschlichen Möglichkeiten. Es ist vielleicht ein Mittel zur Schaffung eines **Klimas**, in dem Großes, ja Außerordentliches gedeiht."

6.2 Mut und Meditation

Zum gleichen Thema nachfolgend noch ein Auszug aus einem Artikel von Christo Quiske in Management Wissen 6/91, "**Mut und Meditation**":

Mut und Meditation

Was die Kunst zu führen bei Managern voraussetzt.

Mut ist die persönliche Qualität, sich ins Neuland vorzuwagen, zu lernen und zu experimentieren:

- ◆ *Mut ist der Weg, um Interessen klar und entschieden zu vertreten, zum Beispiel nicht ja zu sagen, wenn wir nein meinen.*
- ◆ *Mut ist darüber hinaus auch der Weg, Konflikte zu ertragen und auszutragen, anstatt zu beschönigen, zu verdrängen, zu resignieren oder sie zu kompensieren.*
- ◆ *Mut ist der Weg zu neuen Ideen, Visionen, Herausforderungen, um nicht in Routine und Gewohnheit zu erstarren.*
- ◆ *Mut ist der Weg zu Selbstachtung und innerer Stärke mit einem aufrechten Gang.*

Mut ist die persönliche Qualität, ein selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Leben zu führen. Erst Mut berechtigt und befähigt zum Führen.

Meditation ist die persönliche Qualität, in sich Ruhe und Klarheit zu finden. Meditation bedeutet entspannen. Mut bedeutet anspannen. Mut und Meditation, Anspannung und Entspannung sind keine Gegensätze, sie bedingen, fördern sich wechselseitig, Mut und Meditation sind wie zwei Flügel eines Vogels, der sich in den Himmel schwingt:

- ◆ *Meditation ist der Weg, einen Ort der Klarheit, Ausgeglichenheit und Autonomie in sich zu finden.*
- ◆ *Meditation ist der Weg, in schwierigen Situationen Distanz zu wahren, Übersicht zu behalten, Ereignisse ganzheitlich zu verstehen.*
- ◆ *Meditation ist der Weg zu mehr Konzentration und Entschiedenheit und zu Kreativität und Intuition.*
- ◆ *Meditation ist der Weg zu einer Harmonisierung von Körper - Gefühl - Verstand.*

Meditation ist ein Weg zur Bewusstseinsentwicklung. Wenn er einmal gefunden ist, hat die eigentliche Reise schon begonnen.

Mut ist der Weg zu Selbstachtung und innerer Stärke.

**Zu leben ist nicht genug.
Wir müssen zum Guten unseren Beitrag leisten
und unser Bestes tun.**

Pablo Casals

6.3 Die 10 Gebote der Bibel - elementare Werteskala auch für PM!

Wie alles Leben auf der Welt, so kann auch unser Zusammenleben im Unternehmen nur gedeihen, wenn wir unsere Grundwerte achten, welche sich als ethische Grundregeln seit vielen tausend Jahren bewährt haben. Dazu gehören auch die von den Vereinten Nationen 1948 herausgebenden Menschenrechte und die Menschenpflichten von 1997 (siehe PM 97164).

Viele Menschen wundern sich, warum sie im Leben letztlich unglücklich oder erfolglos sind, keine Sinnerfüllung im Leben finden und auf der vergeblichen Suche danach durch das Leben irren oder seelisch und körperlich krank werden. Oft ist dies so, weil sie diese Grundwerte nicht achten, verhöhnern oder gar bewusst verletzen. Dies gilt für den Einzelnen wie auch für Unternehmen. „Geschäft ohne Moral ist Sünde“ sagte Ghandi.

Leider kennen nur wenige Menschen im Unternehmen die uns als **Pflichten** überlieferten 10 Gebote der BIBEL ausreichend genug bzw. gleichwertige Regeln aus dem KORAN, der TORA, hinduistischen oder buddhistischen Schriften. Viele haben sie kaum oder nie gelernt oder gar verinnerlicht. Deshalb sollen sie hier beispielhaft stehen und Teil dieser, unsere **Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen charakterisierenden** PM - Druckschrift werden.

Der seit 4000 Jahren erprobte Wert der 10 Gebote gibt mir als PM-Gründer den Mut, manche Fragen "wozu das" oder Kopfschütteln dafür hinzunehmen und dass ich sie mit unserer Aufgabe in direkten Zusammenhang bringe. Ich betrachte sie nicht als „frömmelnde Beigabe“, sondern für alle **als Mittel zum (guten) Zweck** im Unternehmen. Das so wichtige und darauf gründende **Vertrauen im Betrieb, Nächstenliebe wie auch „Liebe zur Sache“** hilft, wirkungsvoller zusammenzuarbeiten und ein beglückendes berufliches Leben zu finden.

Die **10 Gebote sind der Urgrund unserer christlichen Moral** und auch für die meisten unbewusst der Hintergrund vieler Regeln, die im Wirtschaftsleben allgemein wie auch bei Seminaren zu Management, Wirtschaftsethik usw. verkündet und gelehrt werden.

Ausgaben dafür können wir uns erfahrungsgemäß bei solchen Mitarbeitern **sparen**, welche diese Gebote der Bibel von Jugend an verinnerlicht haben und in der Praxis leben. Aus Ihrer Verbundenheit mit Höherem schöpfen sie eine Zuversicht und Gewissheit, die anderen abgeht. Weil es daran häufig fehlt und so aus Mangel an Hoffnung und Glaube eher Ängste entstehen, sollten wir uns diese Grundregeln bei PUTZMEISTER immer wieder aufs Neue verdeutlichen und beachten lernen. Dann können wir gut und mit **Freude** zusammenzuarbeiten und erfahrungsgemäß im **geschäftlichen Leben erfolgreich** sein.

Auch die Werteskala unserer sogenannten Unternehmensphilosophie - **qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, kosten- und wertebewusst** - wäre ohne sie auf Sand gebaut.

Diese 10 Gebote als Grundregeln unserer Geschäftsethik können auch wichtigen unternehmerischen Entscheidungen bei PM zugrunde gelegt werden und sollen das Zusammenleben mit unseren Partnern bestimmen und fördern.

Gerade heute sind sie Grundlage einer **Sinn und Vertrauen begründenden**, Zeit und Kultur übergreifenden Ethik. Sie gelten gleichermaßen in den meisten Weltreligionen, welchen unsere Mitarbeiter und Kunden angehören. Man muss nicht christlichen Glaubens sein, um sie anzuerkennen.

Nachdem wir Ingenieure täglich neue Maschinen mit Betriebsanweisungen ausliefern, ist es darüber hinaus für uns logisch:

Weil die Menschen naturgemäß ohne Bedienungsanleitung auf die Welt kommen, brauchen sie die zehn Gebote.

Weil diese moralischen Grundwerte für unsere Firmenangehörigen eher zehn Anregungen als "fromme" Gebote sein sollten, sei in diesem Zusammenhang unser Altmeister Konrad Adenauer zitiert:

***"Die Zehn Gebote sind deshalb so klar und eindeutig,
weil sie nicht erst auf einer Konferenz beschlossen wurden."***

**1. "Ich bin der Herr, dein Gott.
Du sollst keine anderen Götter neben mir haben!"**

Nach kirchlicher Auffassung enthält dieses Gebot für alle religiösen Menschen die Forderung, den Glauben an einen Gott zu bekennen, der zugleich Vater, Sohn und Geist ist. Darauf sollen wir unser Vertrauen setzen im Sinne von **Glaube, Hoffnung, Liebe**, als Ursprung und Ziel unseres Lebens. Wer in der Versuchung steht, sich und seine Arbeit zu verabsolutieren, findet hier eine wohltuende Grenze. Wer Angst vor der Zukunft oder große persönliche Probleme hat, kann in diesem Glauben Trost und Stärkung finden.

Eine **personifizierte** Darstellung macht Gott für einfach denkende Menschen begreiflich. In Wahrheit ist dies falsch. Nach jüdischer Auffassung darf nicht einmal der Name Gottes genannt, geschweige denn jemand damit personifiziert werden.

Nach dem jüdischen Philosophen Erich Fromm ist Gott Symbol für den Bereich der geistigen Welt, Liebe, Wahrheit und Gerechtigkeit. Gottesliebe besteht im Akt des Erlebens des Einsseins mit Gott. Unser gesamtes Erlebnis dient der Erkenntnis Gottes.

Nach den katholischen Theologen Hans KÜNG sind Zeichen des Geistes Gottes im Leben einer Gemeinschaft, wenn Rücksichtnahme, Anerkennung, solidarisches Verhalten, kollegiales Einvernehmen, partnerschaftliche Mitsprache, Kommunikation und Dialog geübt wird.

Was können wir **im Unternehmen** unter Gott noch verstehen? Der immanent transzendente Urgrund allen Seins, Wissens und Wollens, Betroffensein des Menschen in der Personenmitte, unmittelbares religiöses Selbstbewusstsein. Dann wird Religion zu Herzensreligion: Ein Ergriffensein, Erfülltsein und Bewegtsein des Menschen in seinem innersten und seiner Ganzheit. **Sinn** und Fühlen fürs Unendliche. Religion mit solchem Gottesbegriff hilft **Trost zu finden, Vertrauen, Glauben und gutes Menschsein** zu begründen.

Sie waren schon immer besonders wichtig für Wohlbefinden und Zusammenarbeit im Geschäft und auch das sinnspendende Fundament der Firmenphilosophie. Wenn man erkennt, dass **gute Menschen** die wichtigsten Wirkungselemente guter Unternehmen sind, dann begreift man gut gelebte **Religion als den tiefgreifendsten Erfolgsfaktor**.

2. "Du sollst den Namen Gottes nicht verunehren!"

Dies ist ein Gebot der Ehrfurcht vor den unergründlichen Geheimnissen Gottes, frei von jeden bildhaften oder götzenhaften Vorstellungen. „In ihm leben wir, bewegen wir uns und sind wir“ (Apg 17,28). „Jeder, der liebt, erkennt Gott...denn Gott ist die Liebe!“ (1.Joh 4,7f). Größe und Überleben der christlichen Religionen gründet allein auf dieser größten Sehnsucht aller Menschen. Aristoteles sagte: Einen Menschen lieben heißt zu wollen und zu fördern, dass er ER selbst wird, indem er seinen eigenen Weg geht.

Warum also sollten wir derart Edles verunehren? Gotteserfahrung kann viele oft auch maskierte oder chiffrierte Gestalten haben, die kaum unserem Denken entspringen.

Wenn wir offenen Auges und Herzens durchs Leben gehen, können wir nicht groß genug von diesem, - Seinem - Wirken in uns und auf der Welt denken.

Das muss unser Reden von Gott, unseren Umgang mit ihm und mit allem bestimmen, was wir zu unserem Gott zählen. So können wir auch in Demut (= Mut zum Dienen!) die bescheidenen Möglichkeiten unserer eigenen Wirkung im Leben begreifen.

**Wie einer ist, so ist sein Gott;
darum ward Gott so oft zum Spott (Goethe)**

3. **"Du sollst den Sonntag heiligen!"**

Dies ist die Forderung, an der schöpferischen Ruhe teilzunehmen, die uns Gott mit dieser Regel vorgegeben hat und den siebten Tag der Woche auch zu nutzen, Kraft zu sammeln und die Gaben der Schöpfung zu würdigen, indem wir daran denken und danken für das, was uns auch in dieser Frist wieder geschenkt wurde. Dieser 7. Tag ist also die eigentliche Frist des Menschseins.

4. **"Du sollst Vater und Mutter ehren, damit es dir wohl ergehe!"**

Sie schenken uns das Leben, viele guten persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten verbunden mit ihrer Liebe und Streben, dass wir gute und glückliche Menschen werden. Dieses Geschenk wie auch sinngemäß der Schutz und die Fürsorge des Staates soll uns dankbar verpflichten, ein gutes Leben zu führen.

Dieses Gebot ist also die Forderung, in der Familie sowie bei unserer Zusammenarbeit in Staat und Gesellschaft, jedem Glied der Gemeinschaft mit Achtung zu begegnen und zu ihm zu stehen, wohl wissend, dass Menschenwerk nicht ohne Fehler ist.

Diese Forderung schließt auch die Pflicht ein, bei der Erfüllung der Gemeinschaftsaufgaben gewissenhaft zu helfen, um unserer sozialen Verantwortung gerecht zu werden. Fairness allein genügt nicht.

5. **"Du sollst nicht töten!"**

Dies ist das Gebot, das eigene und fremde Leben zu achten. Dazu zählen alle leiblichen und geistigen Gaben, die uns von Gott durch Vater und Mutter wie auch durch Lehrer und Vorbilder zur Pflege und Entfaltung anvertraut wurden. Neben der Pflicht zur Erhaltung und Förderung dieser Werte schließt dies den Auftrag ein, damit für gute Lebensbedingungen zu sorgen und so ein Klima der gegenseitigen Fürsorge zu schaffen. Darin findet nicht nur jeder sein Recht, sondern auch jene Zuneigung, Liebe und Anerkennung, ohne die er verkümmern müsste.

6. **"Du sollst nicht ehebrechen!"**

Dies ist die Forderung zur Wahrung von Treue, Vertrauen und Verlässlichkeit zwischen den Geschlechtern bei denen, die in dem Vertrauen zusammenleben, Mann und Frau zu sein.

Ohne die uns Menschen von Gott geschenkte und besonders der Ehe zugrunde liegende Gabe der Liebe füreinander kann keine gute Lebensgemeinschaft oder Ehe gelingen - ja, sie kann sonst zur Hölle werden und zerbrechen. Wer die Ehe bricht, der bricht auch das in ihn gelegte und **seine Seele tragende Vertrauen**. Er schadet sich damit **selbst** am meisten.

Wenn wir gut zusammenleben wollen, dürfen wir weder uns selbst noch den Partner betrügen. Dieses Instrument der Liebe untereinander **pflegen und entwickeln** ist also eine wichtige Disziplin im Zusammenleben bei der Arbeit. Dies wird uns nicht geschenkt!

Dienen und den Partner verstehen lernen, füreinander einstehen, das Gute im anderen erkennen, daran glauben und lernen, sich an Kleinem zu freuen, **Vertrauen schenken** und wahren, positives Denken und **Selbstdisziplin** darin zu üben, hilft uns, dieses Instrument der Liebe untereinander zu erlernen. Nur damit können wir gut zusammenleben. Es ist

Voraussetzung für Selbstentfaltung, leichteres Lernen und positive Veränderung im Unternehmen.

Wer das für seine Ehe kann, der lebt und pflegt dieses Vertrauen und die Zuneigung auch mit anderen Menschen - besonders beim Miteinander während der Arbeit. Deshalb ist die Pflege einer guten Ehe und die Rolle eines liebenden Ehepartners so wichtig für ein nachhaltiges Wohlergehen und Erfüllung im Beruf.

Reife Menschen spüren oft: Andere zu lieben hilft uns selbst am meisten, macht reich und stark.

Nüchtern gedacht ist Liebe und das Gebot "Liebet einander" ein von Gott gegebenes "Mittel zum (guten) Zweck" - selbst das eigene Immunsystem reagiert nachweislich positiv darauf!

Lieben ist zugleich die edelste Art des Dienens.

Der **Sinngehalt** dieses Gebotes soll uns ebenso auch anleiten für gute Beziehungen des einzelnen im und zum Unternehmen hinsichtlich Treue und Verlässlichkeit, besonders aber hinsichtlich Pflege und Erhaltung des Vertrauens zueinander. **Vertrauen im Unternehmen ist wie Liebe in der Ehe.** Enges und gutes Zusammenleben ist ohne sie nicht möglich.

Vertrauen und Liebe hält die Menschen zusammen, macht sie stärker und vieles leichter. Als dem **wichtigsten Kraftstoff** im Unternehmen dürfen wir solche Werte nicht gefährden oder diese Bindungen brechen.

Sie gehören zu unseren unabdingbaren Glücks- und Erfolgsfaktoren.

7. "Du sollst nicht stehlen!"

Dies ist die Forderung, das, was dem anderen gehört, als dessen Eigentum zu achten; sich nichts anzueignen oder trickreich zu erschleichen, was einem in guter Auslegung der Regeln unseres Zusammenlebens nicht ohne Verdienst und eigene Leistung zusteht oder gehören sollte (Fairness-Regeln).

Gemeint ist dabei auch, dass wir unserem Nächsten nicht das vorenthalten oder entwenden, was wir ihm fest versprochen haben, was wir ihm in unserer Werbung oder im Verkauf zusagen oder was ihm in aller Regel zusteht. Wer krank wird, weil er nicht angemessen auf seine Gesundheit achtet, entwendet seinem Unternehmen und der Gesellschaft den von ihm versprochenen Dienst. Er nimmt damit auch seinem Nächsten, der für ihn stellvertretend arbeiten muss, dessen Zeit für eigene Aufgaben und belastet ihn doppelt.

Sinngemäß gilt dieses Gebot auch, wenn wir unserem Kunden (im und außer Haus) nicht jene Pünktlichkeit, Leistungen und Produkteigenschaften geben, die wir ihm beim Kauf versprochen haben. Wir stehlen ihm so den zugesagten Nutzen, auf den er Anspruch hat und behindern ihn, sein darauf gebautes Dienstversprechen an seine Kunden einzuhalten.

8. "Du sollst kein falsches Zeugnis geben wider deinen Nächsten!"

Das ist die Forderung nach Wahrheit und Wahrhaftigkeit im Reden und Handeln. Kein Mensch kann sich entfalten und keine Gemeinschaft Bestand haben, wenn falscher Schein, Täuschung und Lüge, Verleumdung, Treulosigkeit und Unzuverlässigkeit das Vertrauen und die Sicherheit untergraben und zerstören.

Wir leben von der Treue und Wahrhaftigkeit der von Gott gegebenen Regeln. Die Geschichte lehrt, dass Elend, Streit und Krieg jene Menschen und Sozialwesen früher oder später überkommen, welche jene Regeln nicht kennen und achten oder gar bewusst verletzen.

Wir können mit uns selbst und mit anderen nur dann im Frieden leben, wenn wir unser Leben nicht auf Heuchelei und Lüge, sondern auf Wahrhaftigkeit aufbauen. Dies gilt nicht nur im Zusammenleben einzelner, sondern auch in der Gesellschaft, in unseren Werbeaussagen, in Zusammenarbeit und im Wettbewerb untereinander, inner- und außerhalb des Unternehmens.

Unsere Kunden - im und außer Haus - sollen sich darauf verlassen können, dass wir unsere PUTZMEISTER-Werte der Unternehmensphilosophie beachten und unsere Geschäftsgrundsätze einhalten.

9. "Du sollst nicht begehren deines Nächsten Frau oder Mann!"

Dies mahnt uns, die zwischen anderen Menschen gewachsene Liebe oder deren Vertrauen zueinander zu achten, ebenso wie wir erwarten, dass unsere tiefste menschliche Beziehung zu unserem Partner von anderen respektiert wird im edelsten Sinne von "Liebe deinen Nächsten wie dich selbst", also nicht im Sinne von Eigensucht.

Dieses Gebot ist also die Forderung, die Gabe der eigenen Geschlechtlichkeit und die geschlechtliche Liebe von Eigensucht freizuhalten und so die eheliche Liebe zu achten und vor Zerstörung zu bewahren. Vernünftige Schamhaftigkeit und zuchtvolle Keuschheit schützen den einzelnen vor Selbstsucht und ungeordnetem Begehren. Eine verantwortungsbewusste Haltung darin, sowie gute, charaktervolle Haltung schaffen die Voraussetzung für eine menschenwürdige Begegnung der Geschlechter.

Dies gilt besonders im Unternehmen, wo wir gleichrangige Verantwortung anstreben und Kräfte schöpfen sollten aus der vielgestaltig positiv wirkenden Spannung zwischen Mann und Frau.

10. "Du sollst nicht begehren deines Nächsten Hab und Gut!"

Dies gebietet, das Eigentum des Nächsten zu respektieren und verantwortlich mit eigenem und fremdem Gut umzugehen. Denn geordnete und sichere Besitzverhältnisse sind die Grundlage für die Entfaltung geistiger und kultureller Werte im Leben des Einzelnen und der Gemeinschaft. Das verpflichtet zu gewissenhafter Arbeit und verantwortungsbewusster Nutzung aller uns anvertrauter Sachgüter, welche unsere Gemeinschaft, unser Unternehmen und die Schöpfung für uns bereithält.

Solange insbesondere der arbeitende Mensch seine Mitmenschlichkeit vergisst und seinen echten Lebensanspruch mit seinen leeren Begierden verwechselt, muss seine Arbeit im Zeichen des Krieges stehen (Konkurrenz, Klassenkampf)

Das Gebot soll auch dafür unser Gewissen schärfen, dass wir im geschäftlichen Rahmen nur solche Zuwendungen beanspruchen, annehmen oder geben, die durch echte, ehrliche und redliche Leistung ihren Gegenwert finden. So werden wir auch gefeit gegen Versuchungen, die in aktiver oder passiver Bestechung enden könnten.



Diese Lebenswerte zu erhalten und zu mehren, **erfordert täglich eigene Beiträge**, Disziplin und auch Opferbereitschaft.

Unsere 10 Gebote sollen nicht eine "Diktatur der Werte" beinhalten, sondern Orientierungshilfe sein und Weisungscharakter haben auch dort, wo es zu Gott keine erkennbaren Beziehungen mehr gibt, weil viele glauben, aus sich selbst heraus ihr Leben bewältigen zu können. Wenn wir die auf materielle Werte gerichteten Gebote achten, wird uns deutlich, dass Gott eine eigene Ökonomie hat. Wir kommen ihr nahe, wenn wir begreifen, dass uns eigentlich nur das reich macht oder dauerhaft gehört, was wir schenken.

Kein geringerer als Mahatma Gandhi hat angesichts selbstgemachter Wertvorstellungen von "zerstörerischen Dingen" geredet wie z.B.

*"Politik ohne Grundsätze,
Vergnügen ohne Gewissen,
Reichtum ohne Arbeit,
Wissen ohne Charakter,
Geschäft ohne Moral,
Wissenschaft ohne Menschlichkeit,
Verehrung ohne Opfer."*

Wohl wissend, dass unser **Leben zu kurz** ist, um im Sinne der 10 Gebote **vollkommen** zu werden, muss es unser ständiges und für das Leben sinngebendes Streben bleiben, diesen Grundregeln gerecht zu werden.

Dies gilt auch im Bewusstsein, dass die 10 Gebote der Bibel und **vergleichbare Pflichten** oder **Regeln anderer Weltreligionen** nicht direkt von Gott kommen, sondern von guten Menschen über Jahrtausende hinweg dokumentiert wurden als Normen für ein erfülltes Leben. Es verdient hohen Respekt, dass diese schon vor langer Zeit in bewundernswert klarer und deutlicher Form verfasst und uns durch die Weltreligionen und Kirchen überliefert wurden.

Deshalb brauchen die christlichen 10 Gebote und alles daraus abgeleitete Moralische heute nicht als Hemmung und Beschränkung des Lebens empfunden werden. Sie können vielmehr dem guten, schönen, reichen und eigentlichen Leben dienen, indem Sie uns helfen, besser unsere Bestimmung zu erlangen, statt zu verkümmern. Unmoral ist uns zu teuer!

Das Befolgen dieser Gebote ist kein Muss, aber es **adelt den Menschen im Sinne von Gerechtigkeit und Vertrauenswürdigkeit** im Umgang mit seinen Mitmenschen und damit auch als Persönlichkeit.

Im Übrigen definieren die **Tugenden**, was auch ohne vordergründige Religiosität ein guter Mensch in unserer Gesellschaft sein kann, um im Alltag richtig zu handeln und das sittlich Gute zu verwirklichen.

Seit Sokrates (469 - 399 v. Chr.) sind die **Tugenden definiert** als

"vollkommene geistige und seelische Fähigkeiten, um das sittlich Gute zu entwickeln"

Die **Primären** Tugenden:

Klugheit - Gerechtigkeit - Tapferkeit und das rechte Maß halten.

Die **sekundären**:

Pünktlichkeit, Gehorsam, Fleiß, Treue, Sauberkeit, Zivilcourage

Die **übernatürlichen** oder göttlichen Tugenden:

Glaube, Hoffnung, Liebe.

Allen jenen danke ich schon jetzt, welche gemeinsam dazu beitragen, diese Tugenden und die ihnen zugrunde liegenden 10 Gebote zu einer in unserem Unternehmen anerkannten und geschätzten **Grundlage unseres Handelns** zu machen.

Wohlgemerkt: Wir alle sind diesbezüglich noch weit entfernt "vollkommen" zu sein.

Karl Schlecht

***Die beste Art,
Gott kennenzulernen, ist,
viele Dinge zu lieben.***

Vincent van Gogh

6.4 Gedanken zum Thema "Dienen" bei Putzmeister

... im Sinne von "Dienen - Bessern - Werte schaffen"

Wichtig ist, dass sich unsere Arbeit **nicht nur** im Geldverdienen erschöpft, dass wir darin nicht nur einen Job sehen, sondern darin Aufgaben und Sinn finden und dass die **Arbeitszeit** nicht verkommt zu einer immer kürzer werdenden Unterbrechung der Freizeit.

Ja, wir möchten auch, dass **Arbeitsfreude und Selbstentfaltung durch Dienen uns künftig im Ganzen leitet** - nicht nur im Kundendienst.

Wir meinen damit, dass ein Mitarbeiter seinem Kollegen, dem er zuarbeitet, wie einem Kunden dient.

Damit ist nicht gemeint, dass er sich diesem Kollegen unterordnet, oder nur nach dem "biblischen" Leitsatz "Dienet einander" arbeitet, sondern Dienen eher im Sinne von Goethe, der in seinem Prometheus sagt:

"Du dienest, um der Freiheit wert zu sein"

... und in der Einsicht, dass wir nur im Dienen zur Entfaltung kommen.

Für unseren Nachwuchs gilt, was Chesterfield an seinen Sohn schrieb:

"Gedenkst Du jemals mit Anstand zu befehlen, so musst Du mit Eifer dienen."

"Lerne dienen und demütig sein - so wirst Du herrschen dermalein."

"Als dienendes Glied schließ' an ein Ganzes Dich an". (Schiller, Herder)

"Wer nicht bereit ist zu dienen, hat das Menschsein nicht erfaßt!"
(Ernst Jucker)

Dienen ist Bereitschaft zur Anwendung klaren Menschenverstandes.

"Nur arbeitsame Menschen sind aus sich heraus fröhlich, hoffnungsvoll und gut." (Konfuzius)

Wir möchten uns nicht nur auf die Fairnessethik in unserer Zusammenarbeit berufen, die so viel sagt wie:

"Ich gebe Dir soviel, wie Du mir gibst, und ich verzichte auf Betrug und Tricks in der Zusammenarbeit."

Vielmehr wollen wir auf die Ethik der goldenen Regel bauen im Sinne der Nächstenliebe und Verantwortung füreinander, nämlich

"Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg' auch keinem anderen zu."

Tue das, an was Du glaubst - und liebe was Du tust!

***Leben ist Lernen. Leben heißt, sich verändern -
vollkommen sein heißt, sich oft verändert haben.***

6.5 Zum Nachdenken ...

**Das Nicht-Haben ist der Anfang
allen Denkens.**

Robert Musil

**Probleme entstehen, wenn
Arbeiter nicht denken und
Denker nicht arbeiten.**

Lothar Schmidt

**Offenheit verdient immer
Anerkennung.**

Otto von Bismarck

**Aufrichtigkeit ist
höchstwahrscheinlich die
verwegenste Form der
Tapferkeit.**

William Somerset Maugham

**Der erste Schritt zur Wahrheit ist
der Zweifel.**

Denis Diderot

**Gedanken sind Energie. Energie
ist unvergänglich.**

nach Jean Jacques Delpasse

**Eine edle Gesinnung steht allen
offen.**

Seneca

**Wer bewahren will, braucht den
Mut, zu verändern.**

Manfred Rommel

**Jung ist der Mensch, den jede
Ungerechtigkeit in der Welt
aufregt.**

Juan José Arreola

**Arm der Mensch, bei dem der
Kopf alles ist!**

Goethe

**Liebe ist alles in allem ein
besserer Lehrmeister als
Pflichtbewusstsein.**

Albert Einstein

**Aufs eigene Glück kann man
notfalls verzichten, wenn man
diejenigen glücklich macht, die
man liebt.**

Sacha Guitry

Solange man bewundern und

lieben kann, ist man immer jung.

Pablo Casals

All you need is love!

The Beatles

**Liebe ist Leben. Das Grundgesetz
von beiden ist Wahrheit.**

Franz Grillparzer

**Man soll die Wahrheit mehr als sich
selber lieben, aber seinen Nächsten
mehr als die Wahrheit.**

Romain Rolland

Gewalt beginnt beim bösen Wort.

Robert Leicht

**Wer nicht handelt, dem wird auch
der Himmel nicht helfen.**

Sophokles

**Die sicherste Strafe für eine Schuld
ist die Erinnerung.**

Rupert Davies

**Es gibt im Grunde nur ein Gebet:
das Danken.**

Karl Foerster

**Überzeugt werden Menschen
immer nur dann, wenn einer mit
seiner ganzen Person für eine
Sache eintritt.**

Richard Gerlach

**Es gibt keine Größe, wo nicht
Schlichtheit, Herzensgüte und
Wahrhaftigkeit vorhanden sind.**

Leo N. Tolstoj

**Nur wer Helles und Dunkles,
Aufstieg und Niedergang erfahren,
nur der hat wahrhaft gelebt.**

Stefan Zweig

**Religionen sind die ethischen
Arbeitsbedingungen der
Menschheit.**

Hans Lohberger

**Aller Sinn des Lebens ist erfüllt, wo
Liebe ist.**

Dietrich Bonhoeffer

PM-Management-Literatur (PML)

	(Die meisten Bücher sind in der PM-Bücherei verfügbar)	Stammdatei in KSO * p\alle\literatur\fremdlit\lit_KS		Stand: 990608 KSO	
PML - Nr	DATEIPFAD bei PMW P:\ALLE\LITERAT\FREMDLIT\LIT_KS98.XLS	Autor	Verlag	ISBN-Nr	PM-Bücherei
1	Management by Love	Gerken,	ECON	3-430-13168-5	X 2205
2	Unternehmen heißt Denken	Lohner,	ECON	3-430-16139-8	X 2206
3	Marketing ist Chefsache	Maucher,	ECON	3-430-24506371	A 2420
4	Die neue Suche n. Spitzenleistungen	Watermann,	ECON	3-430-19499-7	O 2491
5	Mythos Motivation	Sprenger,	CAMPUS	3-593-34499-8	P 2439
6	Das Prinzip Selbstverantwortung	Sprenger,	CAMPUS	3-593-35248-6	P 2492
7	Intrapreneuring	Pinchot G.	GABLER	3 409 18702-2	O 2493
8	Change Management	Doppler	CAMPUS	3-593-35119-6	P 2143
9	Die Kunst des Liebens	Fromm,	DTV	3-423-25101-8	U 1258
10	Haben oder Sein	Fromm,	DTV	3-423-30048-5	U 1257
11	Wie man sinnvoll miteinander umgeht	Lay, R.	ECON	3-430-15935-0	X 2172
12	Unternehmensevolution	Tateisi, K.	ECON	3-340-19045-2	X 2220
13	Besser zuhören, mehr Erfolg	Murphy,K.J	Knaur	3-426-79012-2	X 2204
14	Ihr Kunde ist der Boss	Whiteley, R.	Knaur	3-426-79010-6	X 2223
15	Erfolg aus Erfahrung	McCall/Lo/Mo	Klett-Cotta	3-608-91010-7	O 2494
16	Vernunft und Liebe (über E. Fromm)	Hardeck, J.	Ullstein	ISPN 3-548-34944-7	X 2495
17	Große christliche Denker	Küng, H.	Piper	3-492-22283-8	X 2496
18	Projekt Weltethos	Küng, H.	Piper	3-492-21659-5	X 2497
19	Ketzer, Dogmen, Denkverbote	Lay, R	Econ	3-430-15940-7	X 2498
20	Führungskräfte	Bennis W.	CAMPUS	3-593-33515-8	O 2499
21	Meine Karriere	Sculley J.	ECON	3-430-18253-0	O 2500
22	Aufbruch zum fraktalen Unternehmen	Warnecke	Springer	3-540-58668-7	X 2212
23	Konfuzius und Marktwirtschaft	Fukuyama, F.	Kindler	3-463-40277-7	A 2342
23	Trust	Fukuyama, F.	Free Press	NY - USA	A 2344
24	Unternehmenssignale	Nagel, Kurt	Mi-Verlag	3-478-34620-7	X 2330
25	Der Sieg des himmlischen Kapitalismus	G. Ederer	Mod.Indust	3-478-35210-X	X 2501
26	Wie Unternehmen sich selbst erneuern	Geiselhart, H	Mod. Ind.	3-409-18774-8	X 2312
27	Business is simple	Welch, Jack	Mod. Ind.	3-478-35600-8	X 2502
28	Running a foreign business in Japan	Gaijin Kaisha	ME.Sharpe	0-87332-721-7	X 2364
29	Lektionen für die Chefetage	Stiefel, R. T.	Klett Cotta	3-608-91816-7	X 2503
30	Die fünfte Disziplin	Senge, Peter	Klett-Cotta	3-608-91379-3	P 2406
30	The Fifth Discipline	Senge P. M.	Doubleday/	Currency, NY - USA	X 2504
31	Die ungeschrieb. Gesetze der Sieger (Corporate Culture and Performance)	Kotter/Hesket	Econ/Free Press. NY	3-430-15651-3	X 2505
32	Lektionen für die Chefetage (s.a.29)	Stiefel R.T.	Klett-Cotta	3-608-91816-7	X 2503
33	Benedikt für Manager	Kirchner B.	Gabler	3-409-19194-1	X 2506
34	Hohe Schule des guten Benehmens	Wrede-Grsch	Augustus	3-804-3007-X	X 2311
35	Der Weg zum Wesentlichen+B75	Covey Steph.	Campus	3-593 35666-X	O 2413
35	First Things First	Covey Steph.	Simon&Schuster	0-684-80203-1	X 2507
36	First Things first every day	Covey Steph.	Simon&Schuster	0-684-84240-8	X 2453
37	Die 7 Wege zur Effektivität	Covey Steph.	HeyneCmp	3-453-09174-4	X 2508
38	Über die Kultur des Unternehmens	Lay, Rupert	Econ	3-430-15941-5	X 2509
39	Die Entscheidung liegt bei Dir	Sprenger R.	Campus	3-593-35806-9	X 2510

PM-Management-Literatur (PML)					
	(Die meisten Bücher sind in der PM-Bücherei verfügbar)	Stammdatei in KSO * p:\alle\literatur\fre mdlit\lit_KS	Stand: 990608 KSO		
40	Die ultimative Managementbibliothek	Stuart Crainer	Campus	3-593-35789-5	X 2511
41	Beziehungsentelligenz	Gross, Stefan	mi	3-478-35660-1	X 2472
42	Emotionale Intelligenz	Goleman, Daniel		3-446-18527-7	-
43	Abschied vom Verkaufen	Edgar K. Geffroy	Campus	3-593-35678-3	X 2473
44	Mehr Erfolg durch emotionale Intelligenz	Dr. Christian Weißbach	Gräfe u. Unzer	3-7742-3753-0	X 2490
45	Professionelle Gesprächsführung	Dr. Christian Weißbach	dtv	3-423-05845-5	X 2493
46	Du kannst es	José Ignacio López	Econ	3-430-16185-1	X 2478
47	Weisheit für Unweise	Rupert Lay	Econ	3-430-15957-1	
48	Das Märchen vom König Kunde	Prof. Lothar J. Seiwert	GABAL	3-930799-47-2	
49	Matsushita	John P. Kotter	Ueberreuter	3-7064-0345-5	
50	NLP Neurolinguistische Programmierung				
51	Was zählt ist Liebe-Exerziten für den Alltag	Piet van Breemen	Herder	3-451-26863-9	S-2578
52	Unternehmen heißt Lernen	Michael Löhner	Econ	3-612-21410-1	O-2574
53	Der sechste Kondratieff	Leo A. Nefiodow	Rhein-Sieg	3-9805144-1-2	
54	The Definitive Business Plan	Richard Stutely	Fin. Times	0-273-63939-7	
55	Menschlichkeit gewinnt	Reinhard Mohn	Bertelsmann	3-89204-482-1	O-2632
56	Selbsterkenntnis und Menschenführung	J. Müller/D. Strauß	Betelius	3-89511-027-2	

	Diese PM - Schriften mit * sind im Verzeichnis P:\alle unter VG bzw. VM	Kurztitel	Interne PMW Druckschrift Nr.	
KS1	Unternehmer in Aufklärung,		VG 931110*	
KS2	Putzmeister Führungsgrundlagen	PFG 9403	PM 1942	
KS3	Putzmeister Geschäftsgrundsätze		PM 1200	
KS4	Leitlinien der PM Führung		OH AB 10020	
KS5	Ansprache v. KS z. Tag der off. Tür 1991		VG 910921*	
KS6	Quo Vadis - Putzmeister Betonpumpen?		VG 941112*	
KS7	PUTZMEISTER-Strategie-Katalog 2000		PM 95008	
KS8	Untern.-philos als Glücksfaktor		VG 960709*	
KS9	Ora et labora bei Putzmeister		VM 96074*	
KS10	Nächstenliebe- edelste Form des Dienens		VG 960707*	
KS11	Betriebsrat aus neuer Sicht		PM 94070*	

Integritätserklärung

GEC 9307 dt- PM

(dies ist von jedem Firmenmitglied – einschliesslich Vorstände und GF – jährlich zu lesen und zu unterschreiben)



Stand 980715

Name: _____ Abt/NL.: _____

Vorgesetzter: _____

Vertrauenspflege und Erklärung zu Interessenskonflikten



Um Ansehen, Vertrauenswürdigkeit und Integrität unserer Mitarbeiter - vor allem der Leiter - nach innen und außen zu erhalten und zu pflegen im Interesse unserer Unternehmenskultur diese Erklärung zu einem regelmäßigen Element unserer Zusammenarbeit werden. Sie soll allen Firmenangehörigen zum Ende des Jahres bewusst und wiederholt unterschrieben werden. Dies gilt insbesondere für jene, welche Kontakt haben zu Dritten, d.h. Mitarbeiter, die tätig im Kundendienst, Verkauf, Versand, Einkauf, Buchhaltung, Verwaltung usw.

Beginnend mit den Geschäftsführern ist jeder weitere Vorgesetzte aufgefordert, diese Erklärung selbst und dann auch von seinen Mitarbeitern nach Erläuterung und Zustimmung im Anschluß an das Führungsgespräch unterschreiben zu lassen. So pflegen wir unser wichtigstes Gut im guten Miteinander, nämlich das Vertrauen untereinander und im besonderen die persönliche Integrität als wichtigsten Teil unserer Unternehmenskultur.

1. Nach meinem besten Wissen haben weder ich, mein Ehepartner, noch irgendein Mitglied meiner unmittelbaren Familie während der letzten 12 Monate irgendwelche Provisionen, Zahlungen, Gutschriften, Geschenke oder andere Zuwendungen im Gesamtwert von mehr als DM 500 erhalten, oder materielle Vorteile gezogen, die in direktem oder indirektem Zusammenhang mit meiner Tätigkeit bei PM stehen und zwar von irgendwelchen Personen, Kunden, Lieferanten, Partnerfirmen, Kooperationsfirmen oder sonstigen, mit denen ich seit meiner PM-Zugehörigkeit in Verbindung stehe. Ebenso wenig habe ich von PM selbst direkt oder indirekt unerlaubte oder regelwidrige Geldwertvorteile genommen, außer den schriftlich vereinbarten Zuwendungen und Vergütungen.
2. Ferner waren nach bestem Wissen weder ich, mein Ehepartner, noch irgendein Mitglied meiner unmittelbaren Familie während der letzten 12 Monate ganz oder teilweise im Besitz von Beteiligungen an einer anderen Firma oder irgendeinem Unternehmen, das vergleichbare Produkte zu unserer Firma oder Zubehör dazu herstellt – ebensowenig waren wir mit einer Firma oder Person in geschäftlicher Verbindung, die direkt oder indirekt aktiv im Verkauf oder in der Herstellung von verwandten Anlagen oder Komponenten tätig ist - eingeschlossen, aber nicht beschränkt, auf deren Vertreter, Vertragsfirmen, oder andere Firmen, die unserem Unternehmen Rohstofflieferungen, sonstige Lieferungen oder Serviceleistungen erbringen.
3. Ebenso versichere ich nach bestem Wissen, dass ich keine vertraulichen Informationen an unberechtigte Dritte, insbesondere Wettbewerbsfirmen, gegeben habe. Die gesetzlichen Regelungen gegen unlauteren Wettbewerb und Untreue sind mir bekannt. (UWG §§ 17 ff - s.Rückseite)
4. Meine Tätigkeit erfolgt in Übereinstimmung mit den Geschäftsgrundsätzen PM 1200 in ihrer neuesten Fassung. Insbesondere bekenne ich mich zu den Fairnessregeln in Form der 4-Fragen:

Ist es wahr? Bin ich ehrlich? - Ist es fair für alle Beteiligten? - Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? - Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

Ausnahmen oder Regelabweichungen bitte auf einem Beiblatt handschriftlich notieren.

Ort, Datum _____ gezeichnet _____

Mit der Bitte um Rückgabe an die Personalabteilung.

Auszug aus dem **Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb** vom 7.6.1909 in der Fassung vom 7.3.1990

§ 17 - Verrat von Geschäfts- oder Betriebsgeheimnissen

1. Mit Freiheitsstrafe bis zu 3 Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer als Angestellter, Arbeiter oder Lehrling eines Geschäftsbetriebes ein Geschäfts- oder Betriebsgeheimnis, das ihm vermöge des Dienstverhältnisses anvertraut worden, oder zugänglich geworden ist, während der Geltungsdauer des Dienstverhältnisses unbefugt an jemanden zu Zwecken des Wettbewerbs aus Eigennutz zugunsten eines Dritten oder in der Absicht, dem Inhaber des Geschäftsbetriebs Schaden zuzufügen, mitteilt.
2. Ebenso wird bestraft, wer zu Zwecken des Wettbewerbs aus Eigennutz zugunsten eines Dritten oder in der Absicht, dem Inhaber des Geschäftsbetriebes Schaden zuzufügen,
 1. sich ein Geschäfts- oder Betriebsgeheimnis durch
 - a) Anwendung technischer Mittel,
 - b) Herstellung einer verkörperten Wiedergabe des Geheimnisses, oder
 - c) Wegnahme einer Sache, in der das Geheimnis verkörpert ist,unbefugt verschafft oder sichert, oder
 2. ein Geschäfts- oder Betriebsgeheimnis, das er durch eine der in Absatz 1 bezeichneten Mitteilungen oder durch eine eigene oder fremde Handlung nach Nummer 1 erlangt, oder sich sonst unbefugt verschafft oder gesichert hat, unbefugt verwertet oder mitteilt.
 3. Der Versuch ist strafbar.
 4. In besonders schweren Fällen ist die Strafe Freiheitsstrafe bis zu 5 Jahren oder Geldstrafe. Ein besonders schwerer Fall liegt in der Regel vor, wenn der Täter bei der Mitteilung weiß, dass das Geheimnis im Ausland verwertet werden soll, oder wenn er es selbst im Ausland verwertet.

§ 18 - Verwertung von Vorlagen

Mit Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer die ihm im geschäftlichen Verkehr anvertrauten Vorlagen oder Vorschriften technischer Art, insbesondere Zeichnungen, Modelle, Schablonen, Schnitte, Rezepte zu Zwecken des Wettbewerbes oder aus Eigennutz unbefugt verwertet oder an jemanden mitteilt.

§ 19 - Schadenersatzpflicht

Zu widerhandlungen gegen die Vorschriften der §§ 17 und 18 verpflichten außerdem zum Ersatz des entstandenen Schadens. Mehrere Verpflichtete haften als Gesamtschuldner.