



**EEW  
GROUP**

# **FÜHRUNGSLEITLINIEN**



v. l. n. r.:  
Jörg Schorge,  
Christoph Schorge,  
Christina Dietze

**Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,**

wir, die Gesellschafter der EEW-Gruppe, sind der Überzeugung, dass Fortschritt nur entstehen kann, wenn man sich immer wieder neuen Herausforderungen stellt und bereit ist, die **Strategien und Strukturen des Unternehmens kontinuierlich weiterzuentwickeln**. Das ist das, was unser Familienunternehmen seit Jahrzehnten auszeichnet und maßgeblich für unseren Unternehmenserfolg ist.

Dabei sind wir stolz darauf, dass jeder von Ihnen, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, **ein Teil des Ganzen ist und sein Wissen und Können einbringt und alles daransetzt, beste Ergebnisse zu erzielen**. Jeden Tag aufs Neue und das mit mehr als 2.500 Kolleginnen und Kollegen in neun Werken weltweit. Umso wichtiger ist es, dass wir unser gemeinsames Handeln an einheitlichen Leitlinien und Werten ausrichten.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns dazu entschieden, Führungsleitlinien in der EEW-Gruppe zu entwickeln und einzuführen, die das Fundament unserer Zusammenarbeit bilden. Sie dienen jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter als Orientierung. Unsere Führungskräfte tragen in diesem Kontext besondere Verantwortung dafür, dass diese Leitlinien nicht nur leere Phrasen bleiben, sondern im Arbeitsalltag mit Leben gefüllt werden. Auch wir als Gesellschafter wollen uns an diesen Prinzipien messen lassen und freuen uns darauf, diese gemeinsam mit der Führungsebene umzusetzen.

Die vorliegende Broschüre gibt Ihnen einen kompakten **Überblick über die Werte und Ansprüche**, die mit der Aufgabe „Führen bei EEW“ verbunden sind. Allerdings stellen wir die Broschüre nicht nur den Führungskräften zur Verfügung, sondern allen EEW-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – denn zur Führung gehören immer zwei Seiten.

Im Namen der EEW-Gesellschafter  
Christoph Schorge



EEW  
GROUP



v. l. n. r.:  
Christoph Schorge,  
Ralf Pulverich,  
Dr. Harald Stolten

# DIE TEAMLEISTUNG ENTSCHEIDET

## Interview mit der Geschäftsleitung

### *Was war der Anlass für die Entwicklung von Führungsleitlinien?*

CHRISTOPH SCHORGE: In den vergangenen Jahren war unsere Unternehmensstrategie stark auf Wachstum ausgerichtet – sowohl was die Produktionskapazitäten als auch das Produktportfolio betrifft. Einhergehend mit dieser Entwicklung galt es, neue Mitarbeiter einzustellen, Abteilungen neu zu formieren oder auch ganze Arbeitsabläufe umzustellen. Im Rahmen dieses Veränderungsprozesses ist uns seitens der Geschäftsführung aufgefallen, dass „Mitarbeiterführung“ eine zentrale Rolle spielt. Vor diesem Hintergrund haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, eine unternehmensweit einheitliche Führungskultur aufzubauen und entsprechende Führungsleitlinien zu entwickeln.

### *Welcher Nutzen erschließt sich aus der Einführung der Führungsleitlinien?*

HARALD STOLTEN: Wie mein Kollege soeben erläutert hat, sind wir der Überzeugung, dass der Unternehmens-

erfolg in hohem Maße von guter Führung abhängt. Ich gehe noch einen Schritt weiter – aus meiner Sicht lassen sich mittels guter Führung sogar Wettbewerbsvorteile erzielen. Wir bei EEW zeigen im Rahmen unserer Projekte immer wieder, dass wir höchst flexibel und binnen kurzer Zeit mit kreativen Lösungen auf die Bedürfnisse unserer Kunden reagieren können. Gleichzeitig müssen wir aber auch erkennen, dass sowohl das Unternehmen selbst als auch die Anforderungen des Marktes eine Komplexität erreicht haben, die nur noch mittels einer strukturierten und prozesssicheren Vorgehensweise beherrschbar sind – und dazu bedarf es eines einheitlichen Verständnisses von Führung.

RALF PULVERICH: Richtig, das Denken und Handeln in Prozessen setzt Teamarbeit, das Mitdenken über Abteilungsgrenzen hinweg und eine hohe Verantwortung des Einzelnen im Hinblick auf das Gesamtergebnis voraus – das funktioniert nur, wenn sich Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit unternehmensweit an den gleichen Prinzipien orientieren. Insofern können für uns gänzlich neue Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn es uns ge- >>

lingt, unsere traditionellen Tugenden mit dem Anspruch strukturierter, sicher beherrschter Abläufe zu vereinen.

*Nun sprechen wir über die Einführung von Führungsleitlinien. Gelten diese Leitlinien nur für Führungskräfte oder wen betreffen sie?*

RALF PULVERICH: Der Begriff „Führungsleitlinien“ verleitet schnell zu einem Trugschluss. Natürlich kommt unseren Führungskräften bei der Einführung der Leitlinien eine wichtige Rolle zu, denn sie prägen mit ihrem Führungsstil die Arbeitsstrukturen in ihrem Bereich und somit auch die Form der Zusammenarbeit. Das erklärte Ziel ist allerdings, ein Grundverständnis von Führung zu vereinbaren, das eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vorsieht. Und dazu gehören zwei Seiten – Führungskräfte und Mitarbeiter.

HARALD STOLTEN: Die soeben erwähnte partnerschaftliche Zusammenarbeit ist ein wichtiger Teil unseres Führungsanspruchs. Dies kann man durchaus mit einer kreativen, routinierten Fußballmannschaft vergleichen. Auch hier kommt es auf das Können und Wollen Einzelner an, aber die Teamleistung entscheidet letztlich über Erfolg und Misserfolg. Für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist nicht ein Einzelergebnis eines bestimmten Bereichs ausschlaggebend, sondern das Gesamtergebnis und das perfekte Zusammenspiel aller Abteilungen und aller Mitarbeiter – und damit meine ich wirklich alle Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter ist für seine Arbeit und seinen Beitrag zum Gesamtergebnis verantwortlich.



*Welchen Einfluss haben die Führungsleitlinien im Arbeitsalltag und inwiefern profitieren unsere Mitarbeiter persönlich davon?*

CHRISTOPH SCHORGE: Man kann es wie folgt auf den Punkt bringen: Jeder Mitarbeiter weiß, woran er ist – das gilt sowohl hinsichtlich der Erwartungen, die an ihn persönlich gestellt werden, als auch hinsichtlich der Erwartungen, die er an seinen Vorgesetzten stellen kann. Die Führungsleitlinien dienen als eine Art „Leitplanken“ für die Zusammenarbeit. Sie geben Werte und Grundsätze vor, an denen sich insbesondere die Führungskräfte, aber auch die Mitarbeiter, orientieren sollen – und das unabhängig von Unternehmensbereichen oder Vorgesetzten. Dieses Verhalten der Führungskräfte können und sollen natürlich unsere Mitarbeiter, sofern notwendig, einfordern.

RALF PULVERICH: Ein weiteres zentrales Element unserer Führungsleitlinien ist die Definition und Kommunikation von Zielen. Klare Ziele schaffen Verbindlichkeit, Ordnung und Sicherheit. Gleichzeitig geben sie Spielregeln vor, in deren Rahmen jeder Mitarbeiter dazu befähigt wird, eigenständig zu arbeiten und Verantwortung für seine

Tätigkeit zu übernehmen. Das steigert nicht nur die Gestaltungskraft aller Mitarbeiter, sondern ebenso den Spaß an der Zusammenarbeit.

*Die Entwicklung der Führungsleitlinien ist sicherlich schon eine Herausforderung für sich – der Transfer in die Unternehmenspraxis aber vermutlich noch eine viel größere. Wie sollen die Führungsleitlinien im Arbeitsalltag etabliert werden?*

CHRISTOPH SCHORGE: Wir sind uns bewusst, dass dies der Knackpunkt ist. Menschen verändern nicht ihr Verhalten, weil eine Arbeitsgruppe etwas formuliert hat. Zunächst einmal möchte ich betonen, dass unsere Führungskräfte ihre Mitarbeiter bereits gut geführt haben, bevor wir die Leitlinien niedergeschrieben haben. So konnten wir bei der Erarbeitung der Führungsleitlinien feststellen, dass sich unsere Führungskräfte im Wesentlichen an den gleichen Grundwerten orientieren. Wir verfügen also bereits über eine gute Basis, auf der wir aufbauen können. Darüber hinaus haben wir mit unseren Führungskräften Seminare durchgeführt, in denen sie sich mit den Leitlinien, ihrer Rolle und die an sie gestellten Aufgaben und Erwartungen tiefgreifend beschäftigten.

RALF PULVERICH: Ein weiteres Beispiel sind die Mitarbeiterjahresgespräche, in welchen sowohl die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern als auch die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten eine Rückmeldung über die Zusammenarbeit im Sinne der Führungsleitlinien geben. Nichtsdestotrotz wäre es vermessen zu sagen, alles laufe von Anfang an perfekt. Vielmehr werden alle Führungskräfte und Mitarbeiter – dazu gehören auch wir als Geschäftsführung – gemeinsam einen Lernprozess durchlaufen, in dem es darum geht, das Verhalten beider Seiten immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und entsprechend der Leitlinien einzufordern.

*Sie haben bereits zu Beginn des Interviews den engen Zusammenhang von Führungskultur und Unternehmens-*

*erfolg ins Spiel gebracht. Welche Bedeutung haben die Führungsleitlinien für die Unternehmenszukunft der EEW-Gruppe?*

HARALD STOLTEN: Bei den heutigen Wettbewerbsverhältnissen ist es für uns kaum noch möglich, bedeutsame Wettbewerbsvorteile über Produkte sowie Maschinen und Anlagen zu erzielen, da sie sich in ihren Eigenschaften und Leistungsmerkmalen zunehmend angleichen. Vielmehr sind wir in der EEW-Geschäftsleitung der Überzeugung, dass wir Überlegenheit nur durch eine funktionierende, sich stetig verbessernde und lernende Organisation erreichen können. Dazu gehört, dass wir sowohl unsere internen als auch unsere externen Schnittstellen, vor allem die zu unseren Kunden, exzellent beherrschen. Das gelingt uns nur mit Teamarbeit und einem hohen Maß an Kommunikation – und genau in diesem Zusammenhang spielt Führung eine wesentliche Rolle.

CHRISTOPH SCHORGE: Wir sehen die Weiterentwicklung unserer Führungskultur als wichtigen Baustein unseres künftigen Unternehmenserfolges. Dementsprechend begleiten wir, die Gesellschafter wie auch das Management der EEW-Gruppe, diesen Prozess sehr eng. Wir möchten bei der Umsetzung der Führungsleitlinien beispielhaft vorangehen und alle Mitarbeiter und Führungskräfte darin unterstützen, sie für ihren Bereich vorzugeben und umzusetzen.





# 1. Ziele

## Wir schaffen damit für uns Orientierung und Verbindlichkeit.

Klar formulierte und fair bemessene Ziele schaffen Orientierung und Verbindlichkeit. Mit der Definition von Unternehmenszielen, die auf die allgemeine Geschäftsentwicklung abstellen und Größen wie Umsatz und Betriebsergebnis beinhalten, gibt die Geschäftsleitung die Richtung vor. Diese Ziele werden auf Abteilungsebene heruntergebrochen, sodass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur Gesamtzielerreichung kennt. Ob und in welchem Grad die vorgegebenen Ziele erreicht wurden, kontrolliert zuerst der Ausführende selbst und dann der Vorgesetzte. Sollten sich die Rahmenbedingungen verändern, müssen die Ziele überprüft und, wenn notwendig, angepasst werden.

„ Als Geschäftsleitung gehört die Festlegung der Unternehmensziele zu unseren Kernaufgaben. Mit ihnen schaffen wir ein unternehmensweit einheitliches Verständnis

darüber, was wir gemeinsam – und damit meinen wir die gesamte Belegschaft – bei EEW erreichen wollen. Ferner bilden sie die Basis für unsere Zielvereinbarungen mit den Abteilungsleitern, die ihrerseits die mit ihnen vereinbarten Ziele auf Ziele der eigenen Mitarbeiter herunterbrechen. So entsteht eine ‚Kaskade des Führens mit Zielen‘. Dabei ist es uns wichtig, dass die Ziele sowohl akzeptiert sind, aber auch den Anspruch beinhalten, mit entsprechendem Einsatz auch ambitionierte Aufgaben zu bewältigen. Wir sind überzeugt, dass davon nicht nur das Unternehmen profitiert, sondern vor allem auch die Arbeitsbeziehungen über alle Hierarchieebenen hinweg sowie das persönliche Verhältnis. “

Dr. Harald Stolten, Geschäftsleitung EEW Group



## Sorgt für Klarheit und Fortschritt.

Mit jeder Entscheidung, die wir treffen, gehen wir einen Schritt voran. Wir steuern unsere Ziele entschlossen an und treffen diesbezüglich eigenverantwortlich Entscheidungen im eigenen Aufgabenbereich. Unsere Entscheidungen müssen jederzeit begründbar und verbindlich sein sowie in angemessener Zeit getroffen werden. Dies schließt nicht aus, dass man auch einmal falsch liegt und eine gefällte Entscheidung revidieren muss.

„Jeder von uns muss im Laufe eines Arbeitstages dutzende richtige Entscheidungen treffen. Insbesondere bei uns im Projektmanagement sind täglich verschiedenartigste

Themen zu finalisieren, um Projekte weiter beziehungsweise zum Abschluss zu bringen. Das zwingt jeden Projektmanager dazu, Entscheidungen schnell, zielorientiert, selbstständig, aber in Verantwortung aller Beteiligten zu fällen. Wir pflegen einen offenen Umgang miteinander und können uns aufeinander verlassen. Das ist für mich und meine Kollegen die Basis jeder Entscheidung – auch um sie, wenn sie nicht durch mich getroffen wurde, loyal nach außen vertreten zu können.“

Philipp von Heydebreck,  
Leiter Projektmanagement EEW SPC





### 3. Verantwortung

#### **Zeigt sich als persönlicher Anspruch und Verpflichtung zum Unternehmen.**

Verantwortung kommt von antworten – wie kann ich mit meinem Handeln antworten und was kann und muss ich damit verantworten? Das sind die Leitfragen, die es sich im Rahmen unserer täglichen Arbeit zu vergegenwärtigen gilt. Ein Sprichwort besagt: „Der Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg keinen“. Doch wer sich wirklich verantwortlich zeigt, der versteckt sich hinter keiner Ausrede. Verantwortung lässt sich nicht delegieren. Zu verantwortungsvollem Handeln gehört weiterhin, dass wir eigenverantwortliches Arbeiten unserer Mitarbeiter fordern und fördern, indem wir dafür sorgen, dass jeder seine Aufgaben und Befugnisse kennt und ausführen kann.

„ Sowohl mein Großvater als auch meine Eltern haben meine Schwester und mich von Kindheitstagen an am Geschehen im Unternehmen teilhaben lassen. So konn-

ten wir bereits am Küchentisch miterleben, dass jede Entscheidung Konsequenzen nach sich zieht, die man verantworten muss. Da ich das Unternehmen gemeinsam mit Familie Schorge in dritter Generation fortführe, sehe ich es als meine Verantwortung an, mit dem Bestehenden nachhaltig umzugehen, aber auch durch Innovationen und Investitionen das Unternehmen weiterzuentwickeln. Dazu bedarf es der Unterstützung eines jeden Einzelnen innerhalb der EEW-Familie und die Bereitschaft, für die eigenen Arbeitsergebnisse Verantwortung zu übernehmen. Fehler zu machen ist keine Schande, aber ergibt die Verpflichtung, aus diesen zu lernen und die gewonnenen Erkenntnisse zu teilen, um einen Mehrwert für alle Kollegen zu schaffen. “

Andreas Dietze, Gesellschafter & Geschäftsführer EEW SPC



## Bündelt notwendige Kompetenzen zur erfolgreichen Erledigung von Aufgaben.

„Nur gemeinsam sind wir stark“ – das ist der Kerngedanke des teamorientierten Arbeitens. In Anbetracht der Komplexität unserer Aufgaben gilt es, im Rahmen von Arbeitsgruppen unsere individuellen Stärken und notwendigen Kompetenzen zu bündeln und gemeinsam beste Lösungen zu entwickeln. Dabei kommt es darauf an, nicht nur die eigene Arbeit oder die der eigenen Abteilung im Blick zu haben, sondern bereichsübergreifend und in Gesamtprozessen zu denken. Teamwork bedeutet sowohl miteinander als auch voneinander zu lernen und auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten.

» Die erfolgreiche Abwicklung des Großprojektes ‚Beatrice‘, das sowohl eine enge Zusammenarbeit innerhalb unserer

koreanischen Werke als auch mit unserem deutschen Stammsitz verlangte, ist das Ergebnis hervorragender Teamarbeit. So haben wir im Rahmen dieses Projektes die individuellen Stärken der Werke ausgespielt. Während EEW KHPC ein innovatives Konzept zur Produktion von Knickrohren entwickelte, fertigten wir im koreanischen Mutterwerk 14.000 Tonnen Konstruktionsrohre mit 1.200 Rundnähten pro Monat. Alle Beteiligten haben dabei an einem Strang gezogen, sich gegenseitig unterstützt, viel kommuniziert und über den eigenen Tellerrand geschaut. Das spricht für erstklassiges Teamwork und motiviert uns, weitere Projekte dieser Art zu realisieren. “

CS Lee, Leiter Produktion EEW Korea

4.  
Teamorientiertes  
Arbeiten



## 5. Information & Kommunikation

### Sind die Basis unserer Zusammenarbeit.

Eine gute Zusammenarbeit funktioniert besonders dann, wenn der Austausch von Informationen im direkten, persönlichen Gespräch stattfindet. Das Geben und Erhalten von Informationen ist aus gutem Grund keine Einbahnstraße und entfaltet erst dann seine volle Wirkung, wenn die Informationen schnell und effektiv von allen Beteiligten umgesetzt werden können. Mit diesem Selbstverständnis einer persönlichen Kommunikation sind wir auch in der Lage, stets die Basis unserer Zusammenarbeit weiter zu verbessern.

„Wir haben uns vorgenommen, E-Mails nur noch als ergänzende Form der Kommunikation zu verwenden. Vielmehr wollen wir uns verstärkt in persönlichen Ge-

sprächen austauschen. Egal, ob in spontanen Begegnungen oder in regelmäßigen Besprechungen, es erweist sich immer wieder, dass wir aktuelle und künftige Aufgaben so am besten lösen können. In regelmäßigen Meetings bespreche ich außerdem alle wesentlichen Themen des operativen Tagesgeschäfts mit den Kollegen und Mitarbeitern. Insgesamt haben wir die besten Erfahrungen damit gemacht, dass wir uns laufend und zeitnah gegenseitig informieren. Durch diese Praxis halten wir die interne Kommunikation hoch und unser Arbeitsklima steigt. Letztlich verbessert sich stets die Zusammenarbeit und damit auch der Nutzen unserer Firma.“

Dennis Krüger, Leiter Produktion EEW-Bergrohr



## Motiviert den Einzelnen und stellt die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens sicher.

Fördern und Entwickeln ist der Schlüssel, um sowohl als Unternehmen als auch als Mitarbeiter fit für die zukünftigen Anforderungen zu sein. So wie jeder im Privaten für die Lebensaufgabe von Kindesbeinen an gefördert und entwickelt wurde, so gilt dies im übertragenen Sinne auch für das Berufsleben. Die Verantwortung hierfür trägt sowohl die Führungskraft als auch jeder einzelne Mitarbeiter, der seine Veränderungsbereitschaft einbringen muss.

„Als Leiter IMS-Management bei EEW-Pickhan bin ich unter anderem dafür verantwortlich, dass wir strukturierte Prozesse haben und standardisierte Vorgehensweisen umsetzen. Die Förderung und Qualifizierung unserer

Mitarbeiter sind in diesem Kontext wichtige Bausteine, um sie persönlich und damit auch unser Unternehmen voranzubringen. Das jährliche Mitarbeitergespräch, welches zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem stattfindet, spielt dabei eine zentrale Rolle. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter nicht nur darin, passgenaue Maßnahmen hinsichtlich des darin ermittelten Entwicklungsbedarfs zu identifizieren, sondern fördern gezielt die Kompetenzen des Einzelnen, um sein Know-how und seine Fähigkeiten im Sinne des Unternehmens zu erhöhen.“

Philipp Sure,  
Leiter IMS-Management EEW-Pickhan Umformtechnik

## 6. Fördern & Entwickeln



**7.  
Offenheit &  
Vertrauen**

**Braucht jeder, um gerne und erfolgreich zu arbeiten.**

Das Erreichen von Unternehmens- und Bereichszielen wird durch eine Feedback-Kultur gefördert. Feedback ermöglicht es uns, Fehlentwicklungen entgegenzusteuern und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Während Vorgesetzte ihren Mitarbeitern situativ und zeitnah Rückmeldung zu Leistung, Einstellung und Verhalten geben, fordern sie im Gegenzug Feedback zu Führung und Zusammenarbeit ein. Grundlage dieser Gespräche ist beiderseitiger Respekt und Wertschätzung.

werden, zeigen unsere vielen Stammkunden. Allerdings sind Offenheit und Vertrauen für mich als Projektmanager nicht nur ein Credo für die externe, sondern auch für die interne Zusammenarbeit. Denn nur mittels eines reibungslosen und verlässlichen Informationsaustauschs mit unseren Kollegen können mein Team und ich den EEW-Kunden detaillierte Projekt-Updates vorlegen und damit ein erfolgreiches Projektmanagement gestalten. “

„ Offenheit und Vertrauen bilden die Grundlage langjähriger Geschäftsbeziehungen. Dass wir diesem Anspruch gerecht

Frederik Meuskens,  
Jr. Manager Commercial Project Engineering EEW Malaysia

# MUTIG IN DIE ZUKUNFT

*Frau Becker, die Personalabteilung der Zukunft ist strategischer Partner des Managements und zuständig für eine vorausschauende Personalentwicklung. Welche Rolle spielen die Führungsleitlinien im Rahmen der Personalentwicklung?*

J. BECKER: Veränderte Arbeitswelten verlangen veränderte Führungsstile. Neben den Fähigkeiten zum Selbstmanagement bei immer komplexer werdenden innerbetrieblichen Abläufen werden auch neue Führungsmethoden sowie Umbrüche in der hierarchischen Ordnung des Unternehmens zunehmend entscheidender. Im Jahr 2014 wurde daher Herr Schlereth als externer Berater

Jessica Becker  
(Personal-  
leiterin)



seitens der Geschäftsführung beauftragt, eine Analyse im Rahmen der Personalentwicklung zu erstellen. Aus den Ergebnissen dieser Analyse wurden Empfehlungen abgeleitet, die sowohl das Führungsverständnis als auch das Thema Kommunikation im Unternehmen betrafen. Um hieraus ein nachhaltiges Personalentwicklungskonzept aufbauen zu können, wurde zuvor ein gemeinsames Verständnis von „Führung“ in Form von Führungsleitlinien definiert.

*Frau Becker erwähnte soeben die Unterstützung durch einen externen Berater. Herr Schlereth, Sie haben als solcher die Moderation im Rahmen des Entstehungsprozesses übernommen. Wie müssen wir uns den Prozess vorstellen?*

G. SCHLERETH: In einem kleinen Kreis, bestehend aus der Geschäftsleitung und den Führungskräften, setzten wir uns mit zentralen Fragestellungen wie „Was macht Führung bei EEW aus?“, „Was verstehen wir unter guter Führung?“ und „Was ist uns bei dem Thema Führung wichtig?“ auseinander. Als Quintessenz aus diesen sehr lebendigen und konstruktiven Diskussionen und dem gemeinsamen Ringen um eine einheitliche Positionierung sind die in dieser Broschüre vorgestellten Führungsleitlinien hervorgegangen.

*Im Rahmen der Diskussionen haben Sie sowohl EEW als auch die Führungskräfte gut kennengelernt. Was schät-*

*zen Sie besonders an der gemeinsamen Zusammenarbeit, Herr Schlereth?*

G. SCHLERETH: Besonders positiv aufgefallen ist mir die Bereitschaft aller Beteiligten, an sich selbst zu arbeiten und notwendige Veränderungen anzugehen, aber auch das Unternehmen bei Veränderungen zu begleiten. Die Verbundenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen sind in der EEW-Belegschaft sehr ausgeprägt. Außerdem haben mich die Offenheit sowie das Engagement, sich mit dem Thema „Führung“ auseinanderzusetzen – und das hierarchieübergreifend von der Geschäftsführung bis in die unteren Führungsebenen – stark beeindruckt.

*Schauen wir einmal zwei bis drei Jahre in die Zukunft. Was wird sich aus Ihrer Sicht bis dahin bei EEW verändert haben?*

J. BECKER: Ich bin mir sicher, dass sich insbesondere im Bereich der Kommunikation deutliche Veränderungen abzeichnen werden. Erste Verbesserungen können aus meiner Sicht schon jetzt verbucht werden. Aber auch das Thema Personalentwicklung wird mehr Aufmerksamkeit finden. Diesbezüglich schulen wir unsere Führungskräfte, schaffen die entsprechenden Rahmenbedingungen und stellen die notwendigen Instrumente zur Verfügung. Besonders das jährliche Mitarbeitergespräch ist hier eines der wichtigsten Instrumente. Die Ergebnisse dieser

Gisbert Schlereth  
(Unternehmens-  
berater)



Gespräche werden sich spürbar auf die Qualifikation und die Motivation unserer Mitarbeiter auswirken.

*Abschließend noch eine weitere Frage an Sie, Frau Becker. Besonders in Zeiten des demographischen Wandels gestaltet sich das Thema Personalbeschaffung als zunehmend schwieriger. Welche positiven Effekte versprechen Sie sich von dem angestrebten Kulturwandel?*

J. BECKER: Neben dem Einkommen gewinnt die Führungskultur einen immer höheren Stellenwert für Mitarbeiter, wenn sie sich für einen Arbeitgeber entscheiden. Klare Kommunikationsstrukturen, ein respektvoller Umgang, eigenverantwortliches Handeln oder auch das Arbeiten in Teams zeichnen nicht nur eine gute Führungskultur, sondern auch einen attraktiven Arbeitgeber aus. Insofern kann sich das für uns im Vergleich mit anderen Unternehmen nur positiv auswirken.

# DARAN LASSEN WIR UNS MESSEN

## EEW-Führungsleitlinien



### 1) Ziele

**Wir schaffen damit für uns Orientierung und Verbindlichkeit.**

- Wir formulieren klare Ziele, beginnend in der Geschäftsführung und fortführend in allen Abteilungen.
- Wir führen über Ziele, wo es notwendig ist.
- Wir vereinbaren Ziele, wo immer es sinnvoll und möglich ist.
- Wir formulieren unsere Ziele SMART (Spezifisch, Messbar, Angemessen, Realistisch, Terminiert).
- Bei veränderten Rahmenbedingungen müssen Ziele überprüft und ggf. angepasst werden.
- Für die Kontrolle des Zielerreichungsgrades ist zuerst der Ausführende und dann der Vorgesetzte verantwortlich.



### 2) Entscheiden

**Sorgt für Klarheit und Fortschritt.**

- Wir treffen Entscheidungen in angemessener Zeit, zielorientiert und verbindlich.
- Getroffene Entscheidungen werden loyal vertreten.
- Jeder trifft für seinen Aufgabenbereich Entscheidungen eigenverantwortlich.
- In begründbaren Ausnahmefällen können getroffene Entscheidungen revidiert werden.
- Entscheidungen sind jederzeit begründbar.



### 3) Verantwortung

**Zeigt sich als persönlicher Anspruch und Verpflichtung zum Unternehmen.**

- Wir sorgen dafür, dass jeder Mitarbeiter seine Aufgaben und Befugnisse kennt und ausführen kann.
- Wir übernehmen Verantwortung für unser Handeln im Kontext unserer Führungsleitlinien.
- Wir fordern und fördern die Eigenverantwortung.



### 4) Teamorientiertes Arbeiten

**Bündelt notwendige Kompetenzen zur erfolgreichen Erledigung von Aufgaben.**

- Wir befähigen zum bereichsübergreifenden Denken und Handeln in Projekten und Arbeitsgruppen.
- Wir schaffen Bewusstsein und Verständnis für das Arbeiten an gemeinsamen Prozessen.
- Wir fördern Zusammenarbeit auf Augenhöhe.
- Wir kennen die Leistungsangebote aller Unternehmensbereiche.
- Wir fördern Teamentwicklung und gemeinsames Lernen.



### 5) Information und Kommunikation

**Sind Basis unserer Zusammenarbeit.**

- Wir stellen alle Informationen zur Verfügung, die zur Erstellung der Aufgaben erforderlich sind. Dies klären wir gemeinsam.
- Wir informieren rechtzeitig, klar, ausreichend und sachorientiert.
- Wir kommunizieren klar, wertschätzend und verständlich, auch über Organisationsgrenzen hinweg.
- Wir bevorzugen das persönliche Gespräch und nutzen E-Mails nur als ergänzendes Mittel.



### 6) Fördern und Entwickeln

**Motiviert den Einzelnen und stellt die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens sicher.**

- Wir fördern das eigenverantwortliche Handeln und die individuelle berufliche Entwicklung.
- Wir klären im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs den Entwicklungsbedarf und bieten passgenaue Maßnahmen.



### 7) Offenheit und Vertrauen

**Braucht jeder, um gerne und erfolgreich zu arbeiten.**

- Wir geben uns situativ und zeitnah Feedback zu Leistung, Einstellung und Verhalten.
- Vorgesetzte fordern für sich regelmäßige Feedback zu Führung und Zusammenarbeit.
- Offenes, aufrichtiges und konstruktives Feedback verdient Anerkennung.
- Wir stehen zu unserem Wort.



**„Jeder Mitarbeiter weiß, woran er ist.  
Das gilt für die Erwartungen, die an ihn gestellt  
werden – und genauso für die Erwartungen,  
die er an seine Vorgesetzten stellen kann.“**

Christoph Schorge,  
Gesellschafter und Geschäftsführer EEW Group



**ERNDTEBRÜCKER EISENWERK  
GMBH & CO. KG**

Im Grünewald 2  
57339 Erndtebrück  
Germany

Phone +49 2753 609-0  
info@eew-group.com

[www.eew-group.com](http://www.eew-group.com)