

# VSM – FÜHRUNG UND FÜHRUNGSKULTUR

# Etablierung einer leistungsfördernden Führungskultur:

## Präambel

Wirksame Führung sorgt für motivierte Mitarbeiter sowie für die Effektivität und Effizienz einer Organisation.

Das vorliegende Dokument hat zum Ziel, das Führungsverhalten und die Führungskultur der VSM in diesem Sinne weiterzuentwickeln. Die hier beschriebenen Grundsätze sind für alle Führungskräfte der VSM bindend und gelten als Leitlinien für Professionalität im Managementalltag.

Als Führungskräfte gelten alle Mitarbeiter mit dauerhafter oder vorübergehender Mitarbeiterverantwortung. Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte können deren Einhaltung erwarten und wenn notwendig einfordern.

Damit soll unter anderem Raum zur Leistungsentfaltung, Anerkennung und Work-Life-Balance geschaffen werden.

Sofern in den Führungsgrundsätzen Personenbezeichnungen in männlicher Form verwendet werden, sind mit diesen stets sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint.

# Unsere Führungskräfte bei VSM ...

1. ... sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiter leistungsfördernde, **motivierende und nachvollziehbare Ziele** haben.
2. ... **verfolgen die Entwicklung** der Zielerreichung **regelmäßig mit ihren Mitarbeitern** und fördern das Selbst-Monitoring.
3. ... organisieren ihren Verantwortungsbereich so, dass ihre Mitarbeiter **ihre Leistungen entfalten** können.
4. ... entscheiden im Sinne des ganzen Unternehmens **basierend auf Fakten und sachlichen Informationen**.
5. ... entwickeln und **fördern ihre Mitarbeiter** ausgehend von deren Stärken.
6. ... bringen allen **Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten Wertschätzung** entgegen.
7. ... kommunizieren so, dass ihre Mitarbeiter **alle für ihre Tätigkeit relevanten Informationen** haben.

Unsere Führungskräfte bei VSM sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiter leistungsfördernde, **motivierende und nachvollziehbare Ziele** haben.

### Werkzeug:

1. Ziele sollen auf die Strategie, die Unternehmensziele und die Ziele der anderen Unternehmensbereiche abgestimmt werden.
2. Der verabschiedete Zielvereinbarungsprozess und die entsprechenden Termine sind einzuhalten.
3. Ziele sollen Prioritäten widerspiegeln und entsprechend unterjährig justiert werden.
4. Ziele sollen beurteilbar und möglichst spezifisch, messbar, anspruchsvoll und erreichbar, realistisch, terminiert (SMART) sein.

### Wertschätzungsdimension:

1. Unsere Führungskräfte stellen sicher, dass ihre Mitarbeiter die Unternehmensstrategie und -ziele kennen.
  - > Dabei sollen das „große Ziel“ sowie die Zwischenziele auf dem Weg dahin mitgeteilt werden.
2. Zielvorschläge der Mitarbeiter werden gefordert und gefördert.
  - > Verantwortlich für die Auswahl und Priorität der Ziele im Einklang mit der Unternehmensstrategie ist in letzter Instanz der jeweilige Vorgesetzte.
3. Es ist die Pflicht aller Führungskräfte, sich zu versichern, dass ihre Mitarbeiter die übertragenen Ziele und Aufträge wirklich nachvollziehen können und annehmen.
  - > Bedenken und Fragen der Mitarbeiter sollen aufgenommen und adressiert werden.

„ **Ziele sind die Basis allen Handelns im Unternehmen.  
Sie sorgen für Klarheit in den Vorhaben  
und mobilisieren die Initiative der Mitarbeiter.** “

Unsere Führungskräfte bei VSM **verfolgen die Entwicklung** der Zielerreichung **regelmäßig mit ihren Mitarbeitern** und fördern das Selbst-Monitoring.

### Werkzeug:

1. Eigenverantwortung soll gefördert werden, u. a. durch Transparenz über die eigene Leistungserbringung.
2. Unsere Führungskräfte gewinnen einen eigenen Eindruck durch regelmäßigen Austausch mit ihren Mitarbeitern.
  - > Der Fokus liegt dabei auf Fortschritten, Hindernissen oder Rahmenbedingungen, um bei Bedarf rechtzeitig Korrekturen vornehmen zu können.
3. Nach Projekten Zeit nehmen für „lessons learned“ (was war gut, was können wir beim nächsten Mal besser machen?)
4. Weitere Werkzeuge zur Förderung der Selbst-Kontrolle sind:
  - > Regelmäßige Berichte und Reports
  - > Projektfortschrittskontrolle
  - > Feedback geben.

### Wertschätzungsdimension:

1. Unsere Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern Vertrauen und Handlungsspielräume.
2. Bei Zielabweichungen bemühen sich unsere Führungskräfte, die Gründe zu verstehen und helfen bei der Lösungsfindung.
3. Ziel ist eine wertschätzende Fehlerkultur:
  - > Bei Fehlern angemessen reagieren. Grundsätzlich gilt: Auch Fehler der Mitarbeiter liegen in der Verantwortung des Vorgesetzten.
  - > Gemeinsam nach Ursachen suchen, um den Fehler zu beseitigen und Wiederholung zu vermeiden.
  - > Sicherstellen, dass die richtigen Mitarbeiter angesprochen und Wege eingehalten werden (z. B. Vorgesetzte statt Mitarbeiter).
  - > Bei Bedarf weitere Beteiligte rechtzeitig einbeziehen und gemeinsam Lösungen erarbeiten.



**Regelmäßiges Monitoren, Feedback,  
Beurteilen und Steuern  
sind essenziell für die Zielerreichung.**



Unsere Führungskräfte bei VSM organisieren ihren Verantwortungsbereich so, dass ihre Mitarbeiter **ihre Leistung entfalten** können.

### Werkzeug:

1. Unsere Führungskräfte stellen sicher, dass ihre Mitarbeiter die Ressourcen und Freiräume haben, um die vereinbarten Ziele umzusetzen.
2. Bei der Übertragung von Aufgaben und Zielen ist darauf zu achten, dass Mitarbeiter die dazu notwendigen Kompetenzen und Verantwortung erhalten.
3. Prozesse sollen klar und transparent gestaltet werden.
  - > Sie sind laufend weiterzuentwickeln und wo notwendig zu beschreiben.
4. Schnittstellen werden im Hinblick auf vor-/nachgelagerte Anforderungen und Auswirkungen abgestimmt.
  - > Direkt betroffene Mitarbeiter und die jeweiligen Führungskräfte werden dabei einbezogen.
5. Bei Projekten werden die Grundregeln des Projektmanagements eingehalten.
6. Unsere Führungskräfte fordern und fördern die Ideen ihrer Mitarbeiter und bearbeiten Vorschläge im Rahmen des Ideenmanagements (KVP) zeitnah.
7. Es gilt regelmäßig (zumindest jährlich) eine „systematische Müllabfuhr“ zu betreiben.

### Wertschätzungsdimension:

1. Bei der Organisation und Übertragung von Verantwortung sind Qualifikation und Stärken der Mitarbeiter zu berücksichtigen.
  - > Dabei ist auch auf die mentale und körperliche Gesundheit zu achten und diese zu fördern.
2. Unsere Führungskräfte lassen gestalterische Freiheit zu (innerhalb der gegebenen Leitplanken) und entgegnen damit dem Mikro-Management.
3. Die gemeinsame Zusammenarbeit im Betrieb wird ebenso gefördert wie flexibles und ortsungebundenes Arbeiten (soweit die Tätigkeit es im Rahmen der betrieblichen Regelungen zulässt).
4. Unsere Führungskräfte sorgen in ihrem Verantwortungsbereich für eine sichere, attraktive und zeitgemäße Arbeitsumgebung, die Kommunikation und Zusammenarbeit fördert.

„Eine gute und klare Organisation fördert die Produktivität der Mitarbeiter, der Teams und des ganzen Unternehmens entscheidend.“

## Unsere Führungskräfte bei VSM entscheiden im Sinne des ganzen Unternehmens **basierend auf Fakten und sachlichen Informationen.**

### Werkzeug:

1. Entscheidungen sollen auf Informationen über die aktuelle Lage, Daten und Fakten gestützt werden.
2. Es gilt zeitgerecht zu entscheiden (keine Entscheidung, ist auch eine Entscheidung).
3. Die Fachbereiche sind rechtzeitig zu involvieren.
4. Das Interesse des Gesamtunternehmens geht dem Einzelbereich vor.
5. Es ist immer nach Alternativen zu suchen und diese sind gegeneinander abzuwägen.
6. Konsequenzen sind zu durchdenken und Risiken zu managen (negative Auswirkungen reduzieren und Wahrscheinlichkeiten berücksichtigen).
7. Entscheidungen sind auf der richtigen Führungsebene zu treffen bzw. herbeizuführen.
8. Nachhaltigkeitsgesichtspunkte sind bei Entscheidungen grundsätzlich angemessen zu berücksichtigen.

### Wertschätzungsdimension:

1. Gründe für eine Entscheidung sind erklärbar und bei Bedarf zu erklären.
2. Mitarbeiter sollen in ihrem Kompetenzbereich Entscheidungen treffen (können).
3. Verantwortung wird passend zur Aufgabe delegiert; Entscheidungsbefugnisse werden entsprechend erteilt.
4. Entscheidungsprozesse sind regelmäßig zu überprüfen.
5. Mitarbeiter sind bei Entscheidungen mit einzubeziehen.

„ **Die richtigen Dinge tun:  
Gute Entscheidungen  
sorgen für Effektivität.  
Deshalb sollten sie  
systematisch getroffen  
werden.** “

Unsere Führungskräfte bei VSM entwickeln  
und **fördern ihre Mitarbeiter** ausgehend  
von deren Stärken.

### Werkzeug:

1. Als Orientierung dienen das Personalentwicklungsgespräch sowie regelmäßiges Feedback.
  - > Was muss noch getan werden, um in der aktuellen Tätigkeit die Leistung zu verbessern?
  - > Wie entwickeln sich Aufgaben in der aktuellen Position und welche neuen Kompetenzen sind dafür erforderlich?
  - > Mit welchen weiteren oder anspruchsvolleren Aufgaben bzw. Projekten kann sich der Mitarbeiter weiterentwickeln (z.B. Job Enrichment)?
  - > Welche anderen Aufgaben/Projekte/Positionen sind für diesen Mitarbeiter- auch bereichsübergreifend – denkbar (z. B. Job Rotation)?
2. Insbesondere bei Expertenlaufbahnen werden Aufgaben mit entsprechender Verantwortung ausgestattet und angemessen vergütet.
3. Es gilt für rechtzeitige Nachfolgeplanung zu sorgen, u. a. im Sinne von Know-how-Sicherung.
4. Die Übernahme von Führungsaufgaben wird durch begleitende Maßnahmen (z. B. Coaching, Führungstrainings) unterstützt.

### Wertschätzungsdimension:

1. Entwicklungswünsche und –Vorstellungen der Mitarbeiter sind aufzunehmen und diesen ist, wo sinnvoll, zu entsprechen.
2. Die persönliche Situation der Mitarbeiter ist bei geplanten Entwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen.
3. Es gelten keine Bereichsgrenzen.
  - > Entwicklungsmöglichkeiten sind auch außerhalb des ursprünglichen Bereichs aktiv zu suchen.
4. Aufbauqualifizierungen, die auch im Interesse der VSM sind, werden individuell unterstützt und finanziell gefördert (z. B. berufsbegleitendes Studium, Meisterfortbildung).



**Für eine gute Leistung  
sind Förderung und Entwicklung  
der Mitarbeiter essenziell.**

**Dies ist eine Verpflichtung  
gegenüber dem Unter-  
nehmen und den Mitarbeitern.**





Unsere Führungskräfte bei VSM bringen  
allen **Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten**  
**Wertschätzung** entgegen

### Ansatz:

1. Lob, wo angebracht, auch aussprechen.
2. Kritik wertschätzend übermitteln.
3. Echtes Fehlverhalten direkt ansprechen.
4. Blick nach vorne – nicht nachtragend sein.
5. Nicht alles direkt ansprechen ,  
(unkritische Fehler auch übersehen).
6. Respekt zeigen.
7. Umgangsformen pflegen.
8. Pünktlich sein.
9. Andere Meinungen zulassen und respektieren.
10. Positive Einstellung vermitteln.
11. (Jede Art von) Diskriminierung wird nicht toleriert.



**Gegenseitige Wertschätzung ist selbstverständlich.  
Sie ist das Bindemittel menschlicher Beziehungen  
und ein wesentliches Element zum  
Aufbau und zur Stärkung gegenseitigen Vertrauens.**



Unsere Führungskräfte bei VSM kommunizieren so, dass ihre Mitarbeiter **alle für ihre Tätigkeit relevanten Informationen** haben.

### Ansatz:

1. Unsere Führungskräfte geben relevante Informationen (es muss aber nicht "jeder alles wissen") rechtzeitig an ihre Mitarbeiter weiter.
2. Herrschaftswissen ist zu vermeiden.
3. Die Information ist empfängergerecht zu gestalten (in Inhalt, Art und Zeitpunkt der Vermittlung).
4. Der Gesamtkontext gehört zu relevanten Informationen.
5. Informationen müssen zutreffend und wo notwendig abgestimmt sein.
6. Wichtige Gerüchte zeitnah ansprechen und richtig stellen/ Sprachregelung vorgeben.



**Kommunikation ist das zentrale Medium wirksamer Führung.**

**Erst dadurch kann das Handeln im Unternehmen initiiert und gesteuert werden.** 

# Einfordern der Führungskultur und des Führungsverhaltens

Die Mitarbeiter der VSM AG haben insbesondere dann das Recht zur Beschwerde, wenn:

- > **Führungsgrundsätze nicht eingehalten werden**
- > **Verhalten von der erwarteten Führungskultur abweicht oder**
- > **bei unkollegialem Verhalten.**

Hat ein Mitarbeiter einen der oben genannten Beschwerdegründe, wendet er sich zunächst an die betreffende Führungskraft. Wird auf dieser Ebene kein für die Beteiligten zufriedenstellendes Ergebnis erzielt, kann der Mitarbeiter die nächsthöhere Führungskraft, seinen zuständigen Personalreferenten oder den Betriebsrat ansprechen. Unter Beteiligung des direkten Vorgesetzten wird der jeweilige Sachverhalt geprüft und eine Klärung herbeigeführt.

Die angesprochene Stelle/Person hat den Beschwerdeführer und die beteiligte Führungskraft anzuhören; ein gemeinsames Gespräch mit den Beteiligten zu führen; unterschiedliche Sichtweisen aufzuzeigen und eine Klärung im Sinne der angestrebten Führungskultur herbeizuführen.

Die Gespräche sind schriftlich zu dokumentieren. Diese Dokumentation umfasst die schriftliche Beschwerde und ein Ergebnisprotokoll. Die Dokumentation ist von den Beteiligten zu unterschreiben und anschließend in Kopie auszuhändigen. Das Original wird im verschlossenen Umschlag in der Personalabteilung aufbewahrt.

**VSM • Vereinigte Schmirgel-  
und Maschinen-Fabriken AG**

Siegmundstraße 17

D-30165 Hannover

T +49 511 3526 0

F +49 511 3526 333

info@vsmabrasives.com

**[www.vsmabrasives.com](http://www.vsmabrasives.com)**