

Unternehmenswachstum und Mitarbeiterbeteiligung

Die SOLVIS GmbH & Co KG setzt von Anfang an auf die Beteiligung in Form des Gesellschafterstatus. Aufgrund des raschen Wachstums ist diese Form der Mitarbeiterbeteiligung an seine Grenzen gestoßen. Auch die Steuerung und Koordination der einzelnen Geschäfts- und Produktionsbereiche mussten an die veränderte Betriebsgröße angepasst werden. Alternative Beschäftigungs- und Entgeltmodelle, die Entwicklung des Ausbildungsbereichs, angepasste Organisations- und Führungsmodelle und die Verankerung der betrieblichen Mitbestimmung waren geeignete Konzepte, um die Herausforderungen, die mit einer rasanten Unternehmensentwicklung verbunden sind zu meistern.

Das Unternehmen

Solvis aus Braunschweig ist technologisch führender Hersteller für Solarheizsysteme und Solarabsorber im europäischen Markt. Die Systeme ermöglichen Energieeinsparungen bis zu 50 Prozent, sind im Einfamilienhaus genauso wie in Großobjekten einsetzbar und für den Neubau ebenso wie für die Modernisierung geeignet. Die Produkte werden CO₂-neutral in Europas größter Nullemissionsfabrik hergestellt, der Energiebedarf wird hier komplett aus Erneuerbaren Energien gedeckt. Solvis wurde für das Betriebsgebäude und sein Engagement im Klimaschutz u. a. mit dem Niedersächsischen Umweltpreis 1998, dem Europäischen Solarpreis 2002, dem Energy Globe 2003 (Weltpreis für Nachhaltigkeit) und dem B.A.U.M. Umweltpreis 2007 ausgezeichnet. Von den rund 320 Mitarbeitern sind 38 am Unternehmen beteiligt.

Aus einer idealistischen Überzeugung heraus wurde Solvis 1988 von 5 gleichberechtigten Personen als „Solvis Energiesysteme GmbH“ gegründet. Das Unternehmen ist bis heute schnell gewachsen. Um dem Wachstum finanziell gerecht zu werden, musste eine Lösung gefunden werden, die der Betriebsstruktur entsprach und die inhaltliche Führung in den Händen des Unternehmens ließ. So wurde 1994 die „Solvis Energiesysteme GmbH & Co KG“ für den Vertrieb der Produkte gegründet und interessierten, vornehmlich ökologisch engagierten Menschen eine Kapitalbeteiligung angeboten. Die Ursprungsfirma wurde in „Solvis Solarsysteme GmbH“ umbenannt. Sie war für Forschung & Entwicklung sowie für die Produktion

zuständig. Alle Mitarbeiter waren als Gesellschafter in der SOLVIS-Geschäftsführungs-GmbH, der Komplementärfirma der KG vertreten.

2001 wurde ein eigenes, neues Betriebsgebäude als Nullemissionsfabrik geplant. Mit dem Umzug 2002 wurden beide Firmen unter neuem Logo zur „SOLVIS GmbH & Co KG“ zusammengeführt. Mit diesem Schritt reduzierten sich Verwaltungsaufwand und Kosten deutlich, ebenso wurden übersichtlichere Strukturen und ein klares Erscheinungsbild geschaffen.

Gesellschafterbeteiligung

Bis 2000 war ein Arbeitsverhältnis bei Solvis an die Voraussetzung gekoppelt, sich als Unternehmer zu beteiligen. Die Bindung war ein Bestandteil der Philosophie eines gemeinsam geführten und demokratischen Betriebs. Dazu gehörte eine „Einfühlungsphase“, die sogenannte Anwärterzeit. Sie diente dazu, sich als Neuling einzugewöhnen und das Gesellschafterdasein mit Versammlungen und allen Prozessen kennenzulernen. Ebenso konnten sich die Gesellschafter ein Bild von den Anwärtern machen.

Die generelle Voraussetzung, sich bei Solvis als Gesellschafter zu beteiligen, wurde 2001 reformiert. Dies war eine einschneidende, aber sinnvolle Veränderung: Es waren Kollegen dazugekommen - fachlich hoch motiviert - die sich jedoch nicht unternehmerisch engagieren wollten. Um diese fachlichen Kompetenzen im Betrieb zu erhalten, entstand eine ganz neue Situation: Ab jetzt sollte es Arbeitnehmer ohne Gesellschafterstatus geben. Vorher waren alle Kollegen Arbeitnehmer und gleichzeitig Gesellschafter.

Diese Situation war erst ungewohnt, entpuppte sich aber als sehr entspannend. Sie ermöglichte allen, sich nach eigenen Vorstellungen zu beteiligen. Die gedankliche Trennung zwischen den beiden Stellungen Arbeitnehmer und Gesellschafter und nur Arbeitnehmer war sehr schwierig, wurde immer wieder vermischt und erst später in einem der jährlichen Gesellschafter-Seminare thematisch auf den Punkt gebracht.

Mit dem Bau der Nullemissionsfabrik folgten auch die Fragen nach der Verteilung des Anteils am Eigentum. Sollte er allen zu gleichen Teilen gehören? Wie können langjährige Betriebszugehörigkeit und persönlicher Einsatz über mehrere Jahre gewichtet werden? Diese Aspekte lösten die Diskussion um die Verteilung von Gewinnausschüttungen aus. Letztlich wurde der Weg gewählt, eine Hälfte nach Gesellschafterjahren und eine pro Kopf zu verteilen.

Heute (2008) steht immer noch allen Mitarbeitern eine unternehmerische Beteiligung offen. Zurzeit sind 38 Gesellschafter und 7 Anwärter in der Solvis-Geschäftsführungs GmbH vertreten. Die Anwärterzeit beträgt 1 bis maximal 2 Kalenderjahre.

Auch der Ausbildungsbereich hat sich entwickelt: 1988 startete die erste Auszubildende als Anlagenmechanikerin. Heute ist Solvis Partner der Ausbildungsinitiative „Umwelt schafft Perspektiven“ des Bundesumweltministeriums und deckt mit 18 Auszubildenden die Berufe „Industriekaufmann, Kaufmann für Bürokommunikation, Fachlagerist, Industriemechaniker und Fachinformatiker“ ab.

Betriebliche Mitbestimmung

Die betriebliche Mitbestimmung ist ein wesentlicher Faktor für die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und damit für den Erfolg von Solvis. Ihr Einsatz sichert die Qualität und Entwicklung der Produkte. Es entsteht eine hohe Identifikation, die eine geringe Fluktuation zur Folge hat. Durch die Mitbestimmung können Kollegen an der Strategie und Zukunftsentwicklung des Unternehmens teilhaben.

Die Gründungsmitglieder starteten 1988 mit dem Gedanken, dass grundsätzlich alle Kollegen als Gesellschafter im Unternehmen aktiv sein sollten. Die Grundidee war Mitbestimmung und Mitverantwortung mit dem Ziel der Identifikation mit dem Betrieb und dessen kontinuierlicher Entwicklung sowie die Mitwirkung an den firmenpolitischen Zielsetzungen. Das bedeutete: Alle neuen Mitarbeiter mussten bereit sein sich als Unternehmer zu engagieren und eine finanzielle Einlage zu leisten. Die Geschäftsführung bestand aus 5 gewählten Personen, alle Kollegen erhielten Lohn in gleicher Höhe unabhängig von Arbeitszeit und Arbeitsplatz, für Kinder gab es einen Familienzuschlag.

Dieses Konzept funktionierte in den ersten Jahren hervorragend. Solvis war ein relativ kleiner Betrieb mit hohen Idealen einem Familienunternehmen ähnlich. Mit dem Wachstum waren jedoch Reformen unumgänglich.

Solvis-Kultur und flache Hierarchie

„Wir-Gefühl“ – Gleichberechtigung, Dialog und das Teilen der Wertschöpfung – setzen kreative Kräfte frei und motivieren zu verstärktem Engagement, zum Lernen und qualitativem Wachstum. Soziales Miteinander und demokratisches Verhalten muss jedoch genauso erlernt werden wie fachliches Wissen.

In den ersten Jahren wurden viermal jährlich Wochenendworkshops durchgeführt – unter fachlicher Anleitung wurde diskutiert, gestritten und Machtkämpfe ausgefochten. Mit rund 30 Personen wurde die

Gruppe zu groß und die Workshops eingestellt. Für das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen wurde ein jährlicher Betriebsausflug über ein Wochenende eingeführt.

Um sich über die Abläufe im Betrieb auszutauschen, wurde die „Lob- und Jammerrunde“ eingeführt. Jeden Freitagmittag trafen alle zusammen: Erst wurde der Reihe nach berichtet, was schlecht gelaufen war oder gestört hatte, danach wurde gelobt. Kommentiert wurde hier nichts. Im Arbeitsalltag wurden die Schwachstellen herausgegriffen und verbessert. Mit dem Umzug in die Nullemissionsfabrik 2002 und knapp 100 Mitarbeitern wurde diese Runde durch eine regelmäßige Betriebsversammlung ersetzt. Hier werden aktuelle Unternehmenszahlen, Vertriebsaktivitäten und wichtige betriebliche Informationen bekanntgegeben.

1999 wurde eine entscheidende Neuerung in der Solvis-Struktur verankert. Mittlerweile waren über 60 Personen beschäftigt. Eigenverantwortlich zu arbeiten hatte immer noch hohe Priorität, allerdings zeigte sich, dass die einzelnen Arbeitsaufgaben und die verschiedenen Bereiche besser koordiniert werden mussten. Es wurden Teams mit gewählten Teamleitungen eingeführt. 2005 wurde in der Produktion eine weitere Ebene mit Bereichsleitungen eingeführt, um die verschiedenen Produktionsbereichen einschließlich Lager mit über 60 Personen effektiver zu koordinieren. Es gibt regelmäßige Teamleitertreffen, wo seit Sommer 2007 auch die Teamleiter bestimmt werden.

Open-Space

Open Space wurde in den [USA](#) "entdeckt", als bei Kongressen immer wieder festgestellt wurde, dass die besten Gespräche in den Kaffeepausen stattfanden. Hauptziel von Open Space ist es, einen Raum zu schaffen, in dem Menschen selbstverantwortlich in Gruppen ihre Anliegen vorbringen und bearbeiten können. Auch bei Solvis wurden intensive Pausen-Gespräche geführt und das Bedürfnis erkannt, diese konstruktiv zu bearbeiten.

In den Jahren 2005/2006 waren so viele neue Mitarbeiter in den Betrieb gekommen, dass es schwierig wurde, sie im Alltag in die Solvis-Philosophie zu integrieren. Aus diesem Grund wurde „Open Space“ als Methode eingeführt. Die Resonanz war sehr positiv, ca. 130 Kollegen von rund 170 waren an dem ersten Samstag unter der Leitung von erfahrenen Moderatoren dabei. Es bildete sich eine Steuerungsgruppe mit 8 Kollegen aus den verschiedenen Bereichen der Firma. Sie koordinieren die Themen und Arbeiten der einzelnen Initiativen.

Ergebnis des ersten Open Space-Samstags im Oktober 2006 war, dass in kurzer Zeit deutlich mehr Themen eingereicht wurden, als erwartet. Die Palette reichte von „Qualitätsmanagement“ über „Betriebskindergarten“ bis zu „Sport und Spaß“. An diesem Tag zeigte sich, dass Solvis weitreichende

Erfahrung in Gruppenarbeit hat und diese Arbeitsweise genau zum Unternehmen passt. Die Themengruppen fanden sich schnell zusammen und brachten wichtige Ergebnisse, die im Alltag weiterbearbeitet werden. Die Zwischenstände oder Abschlussergebnisse werden regelmäßig von den Gruppen in Betriebsversammlungen präsentiert.

Im Frühjahr 2007 plädierten einige Kollegen dafür, einen Betriebsrat einzuführen. Dieser Gedanke stieß auf gegenteilige Meinungen. Einerseits schien ein Betriebsrat nicht zur Struktur des Unternehmens zu passen, andererseits konnte er gesetzlich eingefordert werden. Im November 2007 wurde ein repräsentativer Betriebsrat mit großer Beteiligung gewählt, der jetzt konstruktiv im Unternehmen aktiv ist.

Entgeltmodell

Bestandteil des ersten Modells war, dass alle Kollegen den gleichen Lohn unabhängig von Arbeitszeit und Arbeitsplatz bekamen. Es wurde bald korrigiert und die Arbeitszeit gleichwertig nach gearbeiteten Stunden abgerechnet. Der ursprüngliche Familienzuschlag pro Kind blieb bestehen. 1991 wurde der „Solvis-Haustarifvertrag“ beschlossen, der unter anderem die Einstellung von Aushilfen regelte. Später wurde darin die Arbeitszeit einer vollen Stelle mit 37,5 Stunden pro Woche festgelegt. Nach oben war keine Grenze gesetzt. Wer weniger arbeiten wollte (zum Beispiel wegen Kinderbetreuung), konnte einen Antrag stellen, der in der Gesellschafterrunde abgestimmt wurde. Ab 1995 wurde die Entlohnung in Gesellschafter, Anwärter und Aushilfen unterschieden, weiterhin wurde nach Betriebszugehörigkeit differenziert. 1996 legte die Gesellschafter-Versammlung für alle eine Betriebsrente fest. 1998 gab es die ersten Ausnahmen, im Anwärterstatus weniger als 30 Wochenstunden arbeiten zu dürfen.

Ein großes Umdenken begann 2000 mit der intensiven Suche nach qualifizierten Fachkräften aufgrund des Firmenwachstums. So startete, parallel mit der Diskussion um die Trennung vom verpflichtenden Gesellschafterstatus, die Entwicklung eines Entgeltmodells angelehnt an den Metalltarifvertrag. Ab 2001 floss die Berufserfahrung für den Arbeitsplatz mit in die Bezahlung ein, ebenso wurden Zulagen für Führungsaufgaben integriert. Der Familienzuschlag wurde gestaffelt und bis zum 4. Kind begrenzt. 2004 gab es eine weitere Verfeinerung in 10 verschiedene Entgeltgruppen von Aushilfen bis zur Geschäftsführung. Zusätzlich sollte ein Prämienmodell entstehen, um zu motivieren und eine effektive Arbeitsweise anzuerkennen. Der Entwicklungsprozess für ein Modell brauchte drei weitere Jahre: Die Mitglieder jedes Teams sollen die Teamkollegen nach verschiedenen, festgelegten Kriterien bewerten, woraus sich eine Reihenfolge für einen Bonus ergibt. Die Bewertung gilt für ein Jahr. So haben alle Mitarbeiter die Chance, sich zu verändern und dies entsprechend anerkannt zu bekommen. Das Prämienmodell befindet sich in der Testphase.

Fazit

Solvis hat sich mit großen Visionen vom Kollektivbetrieb zum mittelständischen Unternehmen mit Serienproduktion entwickelt. Vielen Veränderungen gingen massive Diskussionen voraus. Die Frage, wie viele Gesellschafter zu diesem Modell passen, hat die Firmenentwicklung fast durchgehend begleitet. Den Herausforderungen der Zukunft sieht Solvis mit positiver Neugier entgegen.

Solvis 2008

Sol (die Sonne) + vis (die Kraft) = Solvis

Ca. 320 Mitarbeiter, davon 38 Gesellschafter, 2 Geschäftsführer, 18 Auszubildende

11 Teams mit Teamleitungen, darin 6 Bereiche mit Bereichsleitungen

Ca. 430 Kommanditisten mit rund 4,6 Mio. Euro Kommanditkapital

28 Gebietsvertretungen und 28 Kundendienstfirmen in Deutschland

Vertriebspartner: Spanien, Italien, Portugal, Frankreich, Niederlande, Schweiz, Österreich, Irland, Rumänien

Mitarbeiterentwicklung

1988 = 5 Personen

1994 = 34 Personen

1996 = 49 Personen

1997 = 60 Personen

2002 = 91 Personen

2005 = 115 Personen

2007 = 220 Personen

2008 = 320 Personen

Link: SOLVIS GmbH & Co KG <http://www.solvis.de>

Autorin und Ansprechpartnerin

Gabriele Herde, SOLVIS GmbH & Co KG (gherde@solvis-solar.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenz-
zentrum