



# Aspekte und Kriterien von Familienfreundlichkeit im Sozialunternehmen Laufer Mühle

*....zwischen Altruismus und Pragmatismus*

*„Früher arbeitete ich in einem Familienbetrieb- das war schön. Dann kam eine Unternehmensberatungsfirma und danach griffen die familiären Strukturen nicht mehr, d.h. die Bereitschaft sich auch außergewöhnlich zu engagieren, sich füreinander einzusetzen und Rücksicht aufeinander zu nehmen, ging verloren. Das hat dem Unternehmen auch in betriebswirtschaftlicher Sicht mehr geschadet, als genutzt !“ (LM- Mitarbeiter zum Thema „Familienfreundlichkeit“*

**Vortrag bei Stadt Nürnberg „Bündnis für Familie“**

**Michael Thiem,**

Gesamtleiter Suchthilfe Laufer Mühle

Geschäftsführer soziale Betriebe Laufer Mühle gGmbH

Stellv. Vorsitzender IHK- Herzogenaurach

**Michael Thiem, 05.10.10**

„Familienfreundlichkeit Laufer Mühle“





## Inhaltsangabe:

- Persönliche Vorstellung
- Altruismus oder Pragmatismus ?
- Meine Überzeugungen/ Thesen
- Vorstellung der Laufer Mühle
- Bilder
- Zahlen der LM
- Sonderpreis „Vereinbarkeit v. Beruf u. Familie“
- Mitarbeiterbefragungen
- aus „Employer Branding“: Bedeutung der Mitarbeiter
- Personalarbeit ist Human Capital Management
- interne Diskussion: „was ist familienfreundlich ?“
- Vorteile „familiärer Orientierung“
- Nachteile „familiärer Orientierung“
- Bedeutung der Arbeit für die Mitarbeiter



# Meine Überzeugung/ Thesen:



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

- Familienfreundlichkeit muß man sich betriebswirtschaftlich leisten können !
- Wenn man sich Familienfreundlichkeit „leisten“ kann, ist das der Erfolg der Mitarbeiter, die durch ihre Leistungen dazu beigetragen haben.
- Familienfreundlichkeit muß „gewollt“ und schließlich von allen „akzeptiert“ sein (z.B. von Single, Älteren, etc.)
- Familienfreundlichkeit muß stets erneut gemeinsam erarbeitet werden
- Wenn es einem Unternehmen gut geht, ist Familienfreundlichkeit eigentlich eine Selbstverständlichkeit
- Familienfreundlichkeit muß mit dem Begriff Gerechtigkeit in Bezug auf die anderen Mitarbeiter abgeglichen werden.
- Regelmäßige anonyme MA- Befragungen geben Hinweise darauf, inwieweit „Gerechtigkeit“, „Familienfreundlichkeit“ impliziert sind und wie diese Punkte ggf. verbessert werden können.
- Der „ehrbare“ Kaufmann (fair, wertschätzend, etc.) als Synonym eines gesellschaftlich verantwortlich handelnden Unternehmer – und somit „Familie“ fördert
- Familienfreundlichkeit kann nicht verordnet, sondern muß gemeinsam erarbeitet und aufrecht erhalten werden.
- Familienfreundlichkeit muß ständig „kommuniziert“ und „diskutiert“ werden.
- Familienfreundlichkeit aus der Haltung der „selbstlosen Liebe“ ist ein Ideal....





[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

# Laufer Mühle:

Gesamtunternehmen mit zwei Unternehmensteilen

**-suchttherapeutische Einrichtungen**  
und

**-Beschäftigungsgesellschaft (gGmbH)**

„Kunden“:

Suchtkranke, psychisch Kranke und Langzeitarbeitslose





## Laufer Mühle- gesellschaftlicher Auftrag:

Betreuung und Behandlung **suchtkranker/ psychisch kranker Menschen** mit dem Ziel der **sozialen und beruflichen Integration**. Langfristige **suchtfreie Lebensgestaltung**

Beschäftigung und Qualifizierung von **langzeit-arbeitslosen Menschen** mit dem Ziel, diese wieder dem offiziellen **Arbeitsmarkt zuzuführen**



- Insgesamt 125 Mitarbeiter an 10 Standorten  
*(davon 31 ehem. Patienten/ Ausbildung zum STA)*
- Nationale und internationale Auszeichnungen  
*7 x „Beste Arbeitgeber von 2003- 2010)  
„Trust Champion“ in 2010)  
1. Platz Deutscher Unternehmenspreis Gesundheit, Dez.09)  
Sonderpreis „Beste Arbeitgeber“: Gesundheit (2009)  
1. Landessieger: „Jugend Sucht Arbeit“  
Deutscher Präventionspreis 2006  
Preis der Metropolregion 2008  
Sonderpreis „Beste Arbeitgeber“: **Vereinbarkeit v. Beruf u. Familie“**  
Sonderpreis: Mitarbeiterzeitung („= Dialog pur“*
- Zertifizierung/ Qulaifizierung  
*seit 1998 jährlich zertifiziert/ rezertifiziert nach DIN-ISO )*
- Sonderleistungen: Ehrenamt (= gesellschaft. Verantwortung)  
*(Präventions- und Seniorenarbeit, „LebensMittelPunkt“, Notruftelefon, etc.*
- Umsatz ca. 7,5 Mio. Euro





*„Sonderpreis „Beste Arbeitgeber“*

*„Vereinbarkeit von Beruf und Familie“*

*(Auszeichnung: 2009)*



*Der Stellenwert von Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird bei dem diesjährigen Preisträger nicht nur anhand einer Vielzahl qualitativ hochwertiger Angebote und Maßnahmen sowie deren hohe Akzeptanz durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennbar, sondern gerade auch darin, Daß sich hier **nicht auf Lorbeeren ausgeruht** wird.....*



**Text als Kopie in Umlauf.....**





„Sonderpreis „Beste Arbeitgeber“

„Vereinbarkeit von Beruf und Familie“

(Auszeichnung: 2009)

Thema: „Fürsorge“ (siehe Kopie)

.....die Bewertung liegt im überdurchschnittlichen Bereich des Teilnehmerfeldes. Work-life- balance wird durch das Angebot von **vielfältigen Arbeitszeitmodellen...** durch Kinderbetreuung, Reiseservice, etc...unterstützt.

...zur **Gesundheitsförderung**...der „fit-for- Work- Ansatz“ mit speziellen Sportan-  
Goten und Rauchentwöhnungsseminare

Die beschriebenen Ansätze sind vielfältig und fest in die **Unternehmenskultur integriert.**

Zur **Unterstützung in Notsituationen** wird....auf individuelle Probleme der Mitarbeiter **unbürokratisch** reagiert.

.....es gibt einen **Verhaltenskodex**, der durch das Qualitätsmanagemnt festgelegt ist







# MITARBEITERBEFRAGUNG

Auszüge aus Befragungsergebnisse

(2008- 2011/ incl. Durchschnitt aller 9 Befragungen)



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

1/7) ***Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne sie ständig zu kontrollieren***

**99**      90      76      90      90,1

1/8) ***Die Mitarbeiter erhalten hier viel Verantwortung***

97      93      94      97      93,0

2/1) ***Mir wird Weiterbild. u. Unterstützung für meine berufliche Entwicklung angeboten***

83      87      83      88      84,9

2/1a) : ***„Hier wird dafür gesorgt, daß ich die angebot. Weiterbildungsmaßn. nutzen kann***

85      83      83      95      86,5

2/11) ***Ich kann mir Zeit frei nehmen, wenn ich es für notwendig halte***

90      86      89      95      84,0





# MITARBEITERBEFRAGUNG

## Auszüge aus Befragungsergebnisse

(2008- 2011/ incl. Durchschnitt aller 9 Befragungen)



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

4/1) ***Ich glaube, ich kann hier einen bedeutsamen Beitrag leisten***

94      93      94      98      91,1

4/ 2) ***Meine Arbeit hat eine besondere Bedeutung für mich und ist nicht nur Job***

96      92      94      95      94,4

4/ 3) ***Ich bin stolz auf das, was wir hier gemeinsam leisten***

94      88      92      97      90,1

4/7) ***Die Mitarbeiter kommen hier gerne zur Arbeit***

88      84      81      87      79,8

4/8) ***Ich bin zufrieden mit der Art und Weise, in der wir einen Beitrag für die Gesellschaft leisten***

93      92      92      97      90,3

5/ 4) ***Wir haben hier eine freundliche Arbeitsatmosphäre***

90      78      81      89      84,3

5/ 5) ***Es macht Spaß hier zu arbeiten***

93      81      83      90      83,3



Aus: „Employer Branding- Oldenbourg- Verlag

Waldemar Stotz / Anne Wedel

# Employer Branding

Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

## Executive Summary

Die Laufer Mühle ist die erste Einrichtung ihrer Branche, die nach DIN-ISO 9001:2000 zertifiziert ist (QMS seit 1998). Ihr Erfolg basiert auf der konsequenten Umsetzung der **Vision**, auf die sich alle Mitarbeiter und Bewohner gemeinsam verständigt haben: Leben meistern. Selbstverständlich erfordert ein solches Konzept von den Mitarbeitern ein hohes Maß an Engagement. Sie dienen in ihrem Handeln als direkte **Vorbilder** üben somit Einfluss auf deren therapeutischen Erfolg aus.

Die **zentrale Bedeutung der Mitarbeiter** wird seitens der Unternehmensleitung durch zahlreiche Maßnahmen gewürdigt - und das sehr erfolgreich. Seit 2003 gehört die Laufer Mühle zu den **besten Arbeitgebern** Deutschlands des Great Place to Work Instituts. 2008 wurde sie zu einem der Best Workplaces in Europe gewählt 2009 wurde die Laufer Mühle aufgrund der hohen Erfolge bei der Wiedereingliederung langzeitarbeitsloser Bürger mit dem Jobstar der Metropolregion ausgezeichnet. Darüber hinaus belegte sie 2007 den 1. Preis der bayerischen Staatsregierung und der Bundesagentur für Arbeit mit einem Konzept zur Qualifikation von jungen langzeitarbeitslosen und suchtkranken Menschen.

Eine Besonderheit bei den Praxisbeispielen stellt die Laufer Mühle dar. Obwohl das Unternehmen nur 125 festangestellte Mitarbeiter hat, steht es seit Jahren auf dem Siegerpodest der attraktiven Arbeitgeber.

Aus dem **HRM-Konzept** seien daher die wesentlichen Bausteine genannt.



Aus: „Employer Branding- Oldenbourg- Verlag

Waldemar Stotz / Anne Wedel

# Employer Branding

Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

## 14.4.1 Zelebrieren von Erfolgen: Feiern als Ritual

Die Arbeit der Laufer Mühle ist **stark teamorientiert**. Die Führung setzt auf die **Motivation**, die **Kompetenzen** und die **Identifikation** der Mitarbeiter mit dem Unternehmen - und ist sich ihres eigenen Beitrags zu deren ständigen Erhöhung und **Verbesserung** bewusst.

Der **Mensch ist die wichtigste Ressource** - im Sinne einer Quelle von Möglichkeiten und Innovationspotenzial.

Deshalb gebührt allen Mitarbeitern auch die Anerkennung, die der Laufer Mühle entgegengebracht wird - sei es durch Awards, durch Politikerbesuche oder andere Highlights.

**Das Ganze ist immer mehr als die Summe einzelner Teile:** Deshalb ist auch der Erfolg nie allem auf die Leistung eines Einzelnen zurückzuführen. Und deshalb feiert die Laufer Mühle gemeinsam! Bei der Preisverleihung zu Best Workplace in Europe 2007 in Dublin wurden die Mitarbeiter eingeladen, mit auf die grüne Insel zu kommen. 20 davon wollten und konnten mit – und man reiste in einer fröhlichen Gruppe, die sich aus allen Bereichen der Gesamteinrichtung zusammensetzte – vom Unternehmensleiter bis zum Lagerarbeiter.



# Employer Branding

Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber



## 14.4.2 Unternehmensphilosophie: Mitarbeiter ist interner Kunde

Die Definition des Mitarbeiters als Kunde ist Teil des Qualitätsmanagements der Laufer Mühle. Als „Kunde“ definiert das Unternehmen nicht nur ihre Patienten und die Nutzer der Dienstleistungen und Produkte, sondern auch die Öffentlichkeit, den Kostenträger, die Sponsoren - und nicht zuletzt die Mitarbeiter.

Dies entspringt einer **Grundhaltung des Unternehmens**, nämlich dass **Wertschöpfung nur durch Wertschätzung** gelingen kann. Die Führung hat die Aufgabe, die **Ressourcen und Rahmenbedingungen zur Verfügung** zu stellen, die jeder einzelne Mitarbeiter braucht, um optimale Leistung zu erbringen.

Und die erbringt er auch erst dann, wenn er sich wohl und **respektiert fühlt** und mit der Mission des Unternehmens - im Fall der Laufer Mühle auch mit dem **gesellschaftlichen Beitrag**, den er damit leistet - **identifiziert**.

Die Unternehmensleitung übernimmt in all diesen Dimensionen die Aufgabe eines Dienstleisters, indem sie für die Kommunikation und Information und für die Ressourcen und Rahmenbedingungen sorgt, welche die Basis bilden für eine hohe Motivation und das Bewusstsein von der **Sinnhaftigkeit** und dem **Wert des Tuns**



Aus: „Employer Branding- Oldenbourg- Verlag  
Waldemar Stotz / Anne Wedel



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

# Employer Branding

Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber

## 14.4.3 Personalarbeit ist Human Capital Management

....Heute ist bei der Laufer Mühle das HCM strategischer Bestandteil der Unternehmens- und Mitarbeiterführung geworden. Es fügt sich perfekt ein in die Visions- und Zielorientierte Unternehmensführung, ins QMS und in die wirtschaftlich-strategische Planung des Gesamtunternehmens.

"Zunächst arbeiten wir nicht allein mit Personal. Zu unserer LM'-Familie gehören Mitarbeiter, aber auch ehemals Abhängige, Behinderte und langzeitarbeitslose Menschen. Ihre berufliche Herkunft und ihre Vor- und Lebenserfahrung mit dem ganz unterschiedlich.

Aber eines ist allen gemeinsam: Wenn wir von den Menschen in unserem Unternehmen **Leistung fordern, müssen wir Sinn bieten**".

Leistung ist immer das Produkt aus Leistungsvermögen, also Können, und Leistungsbereitschaft, also Wollen. Personalarbeit im herkömmlichen Sinne hat keine ausreichenden Instrumente, um der strategisch wichtigen Bedeutung der Mitarbeiter in all ihren Dimensionen gerecht zu werden.





Aus: „Employer Branding- Oldenbourg- Verlag  
Waldemar Stotz / Anne Wedel



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

# Employer Branding

Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber



## 14.4.3 Personalarbeit ist Human Capital Management



Das **Potenzial der Mitarbeiter ist der Schlüsselfaktor Nr. 1** im derzeitigen Wandel und Wettbewerb. Die Mitarbeiter sind der **entscheidende Differenzierungsfaktor** im Wettbewerb:

Ihre Leistung entscheidet letztlich über Alleinstellung und Erfolg eines Unternehmens. Sie sind die **einzige knappe Ressource**, deren Potenziale weiter entwickelt und gefordert werden können –



Dies gilt besonders vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. **Human Capital** oder Human Asset – also Humankapital bzw. Humanvermögen – hat für die Laufer Mühle eine **andere Bedeutung als Personalarbeit**, weil sie nicht mit Personal arbeitet, sondern die **Menschen** im Unternehmen als **wertvoll** erachtet.





Aus: „Employer Branding- Oldenbourg- Verlag  
Waldemar Stotz / Anne Wedel



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

# Employer Branding

Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber

## 14.4.5 Fünf Extra-Tage für Bildung

Die Laufer Mühle betrachtet **Fortbildung** als eine absolut **wichtige Investition** in die Zukunft und **Nachhaltigkeit** des Gesamtunternehmens an. Dies geschieht mit der Überzeugung, dass durch **wissensorientierte Mitarbeiterentwicklung** das **Humanvermögen** stetig gesteigert werden kann und die Mitarbeiter nur dann zu ihrer **eigenen Zufriedenheit** und der des Gesamtunternehmens und aller Kunden arbeiten können, wenn sie die Ressourcen erhalten, die sie brauchen, um ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen ein **Leben lang zu erweitern** und somit den ebenfalls ständig **wachsenden Anforderungen im Berufsleben anzupassen** bzw. einen entsprechenden **Ausgleich auch im Privatleben** zu finden.

Dieses Prinzip basiert auf den 10 Punkten unserer Unternehmenspolitik:

- die gesellschaftliche Verantwortung der Mitarbeiter und des Unternehmens
- zielorientierte Mitarbeiter- und Unternehmensführung
- Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe
- differenziertes, ganzheitlich ausgerichtetes Betreuungsangebot
- Aufrechterhaltung, Weiterentwicklung und Verbesserung des QMS







Aus: „Employer Branding- Oldenbourg- Verlag  
Waldemar Stotz / Anne Wedel



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

# Employer Branding

Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber

## 14.4.5 Fünf Extra-Tage für Bildung

- Anspruch auf hohe Mitarbeiter-, Bewohner-, und Kundenzufriedenheit
- Streben und Anspruch auf Marktführerschaft im Kerngeschäft
- Gemeinsame Verpflichtung auf das Prinzip des lebenslangen Lernens
- Umfassende Zusammenarbeit und Kooperation (intern und extern)
- Streben nach effektiver Kommunikation (intern und extern)

Die **Bildungstage** sind eine Maßnahme zur **Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Gesundheitsförderung** und **work-life-balance**, die die Mitarbeiter sehr zu schätzen wissen und in hohem Maße auch sinnvoll nutzen.

**Ergänzt werden diese um** zwei zusätzliche freie Tagen für informelle Begegnungen der Mitarbeiter, die als **wichtiges Instrument der Vernetzung, Teambildung, Teamentwicklung und Corporate Identity** betrachtet werden. Als Beispiel sei hier der diesjährige Ausflug nach Verona zu nennen (Do-So), bei dem viele Mitarbeiter, aber auch deren Partner und Angehörige teilnehmen konnten.





## Interne Diskussionen:

*Immer wieder diskutieren wir gemeinsam im Team (Teamklausur) den „familienfreundlichen“ Aspekt in der LM (Auszüge aus der Herbstklausur):*

„....Das **Team** diente auch als **Vorbild** für eine **funktionsfähige Gemeinschaft** mit **familiären Prinzipien**. Dementsprechend wurden die Strukturen aufgebaut bzw. haben sich daraus entwickelt: Die Mitarbeiter verstanden sich **nicht nur als „Professionelle“** (also Menschen, die ihren erlernten Beruf ausüben), sondern darüber hinaus **als menschliche Bezugspersonen**, die auch in anderen Lebensbereichen (z .B. Freizeit) wirkten. Auch untereinander nahmen die Teammitglieder **Rücksicht auf persönliche Umstände** und Gegebenheiten und verhielten sich hier **„solidarisch“ zueinander**. Diese **starke Verbundenheit** half in Folge der Jahre schwerwiegende Krisen (z.B. schlimme Hochwasser, Vorurteile In der Bevölkerung, etc.) **gemeinsam** zu meistern. Auch diese Verbundenheit und die Bereitschaft, sich **für die gemeinsame Sache zu engagieren**, ermöglichte das einzigartige Wachstum der Laufer Mühle. Durch dieses enorme Wachstum kamen immer mehr Mitarbeiter (und auch Bewohner) in die Laufer Mühle. „



## Interne Diskussionen:



www.laufer-muehle.de

„Tatsache bleibt, daß die **Stärke der Laufer Mühle aus diesen familiären Strukturen** erwachsen ist. Nun stellt sich die **Frage**, ob diese familiären Strukturen bei der **Größe des Teams** (125 Mitarbeiter) noch möglich ist ?.

Fragen: „Wie sollten sich die Beziehung der Mitarbeiter untereinander gestalten“ und „was darf jeder Mitarbeiter dann vom anderen erwarten oder einfordern“ und „entsolidarisieren sich Mitarbeiter aus ihrer bisherigen Verantwortung für das Ganze“, diese Fragen wurden als provokante Thesen vorgegeben.....

### Definition (Mitarbeiter der LM auf Herbstklausur) :

„**Familie**“ wurde als eine Gemeinschaft, deren Mitglieder sich untereinander **solidarisch verhalten**, sich **fördern** und **unterstützen**, beschrieben.

Gleichzeitig ist „Familie“ eine Gemeinschaft, die **gemeinsame Werte lebt** und auch **vermittelt** („Wertegemeinschaft“), die sich **Regeln und Verbindlichkeiten gibt** („Verlässlichkeit“) und somit jedem Mitglied auch Schutz, Sicherheit und Wachstum ermöglicht.

Gleichzeitig verfolgt jede Familie auch Ziele (Zielgemeinschaft), d.h. das Bestreben der einzelnen Mitglieder ist „zielorientiert“ (z.B. Eltern möchten, daß ihre Kinder eine gute Schulausbildung erfahren, etc.). Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die **gegenseitige Wertschätzung**, die man sich entgegenbringt, die gegenseitige **Aufmerksamkeit und Rücksicht**, die jeder zum anderen aufbringt und der **Wunsch, gemeinsame Erfolge** (auch Jubiläen, Geburtstage, bestandene Prüfungen, etc.) **miteinander zu feiern**.



Interne Diskussionen:



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

## ***Welche Vorteile hat familiäre Struktur der LM***

(Ergebnisse aus den Diskussionsrunden):

Unbürokratische **Kommunikation**

Unbürokratische Absprachen bei aktuellen Ereignissen

**Bereichsübergreifendes** Zuarbeiten

**Selbstverständliche** Mithilfe bei aktuellen Problemen

**Verlässliche** Zusammenarbeit

Gewünschte **Vernetzungen** von Mitarbeitern und Bereichen

„**verzeihende**“ und „**nachsichtige**“ Kultur bei Fehlern

Austausch auch über „private Angelegenheiten“ ist jederzeit möglich

**Zeitflexibilität**

Hohes gegenseitiges **Vertrauen**

Hohe gegenseitige **Wertschätzung** und Anerkennung

**Feier-** und Ausflugskultur

**Sicherheiten**, die die familiären Strukturen bieten

**Flache Hierarchien**

**Unkomplizierte** Kommunikation und **Dialog mit Leitung**

Gemeinsam erlebter **Spaß**

**Identifikation** mit „gemeinsamer Sache“



## **Welche Nachteile hat familiäre Struktur der LM:**

evt. bestehender **Gruppenzwang**

Absprachen oft **unverbindlich**

Regeln, Verbindlichkeiten untereinander sind **nicht mehr klar**

Gefühl des „**Ausgenutzt-** werdens“


„**Prozessoptimierung**“ statt „**Hemdsärmlichkeit**“

**Wunsch nach Klarheit und klaren Aufgabenzuweisungen**


**Stellrnbeschreibungen**



## Diskussionsansätze/ Zitate:




„vielleicht muß sich die LM nicht mehr als ein Familienbetrieb sondern vielmehr als eine **Dorfgemeinschaft** verstehen.“




„Vielleicht ist die Laufer Mühle nicht mehr die eine große Familie sondern unterteilt sich in viele **kleine funktionsfähige Familien** unter einem großen Dach.“

„Eine **Wertegemeinschaft** muß weiterhin gegeben sein, sonst zerfällt der Kern.“




„Familienanspruch erschwert die Tatsache, daß manchmal schnell Entscheidungen getroffen werden“

„Vielleicht ist die LM mittlerweile ein Zusammenschluß von vielen kleinen funktionsfähigen Familien, die miteinander eine **große Verwandtschaft bilden**“.



*„Früher arbeitete ich in einem Familienbetrieb- das war schön. Dann kam eine Unternehmensberatungsfirma und danach griffen die familiären Strukturen nicht mehr, d.h. die Bereitschaft sich auch außergewöhnlich zu engagieren, sich füreinander einzusetzen und Rücksicht aufeinander zu nehmen, ging verloren. Das hat dem Unternehmen auch in betriebswirtschaftlicher Sicht mehr geschadet, als genutzt !“*



„Früher wars richtig familiär, weil wir nach der Arbeit auch noch zusammen gesessen waren und uns ausgetauscht haben, daß ist leider verloren gegangen. Das bedauere ich.“

# Bedeutung der „Arbeit“ in der Laufer Mühle



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

„Aus Arbeit erwächst Würde“ (vgl. „laborem exercens“)

Alles in der Arbeitswelt (-therapie) ist so zu organisieren, daß es den Mitarbeitern möglich wird, sich als vollwertiges Subjekt der Arbeit zu fühlen.

Somit erhält das Individuum das Bewußtsein, zum Fortschritt und zum Wohle „seiner Gemeinschaft (gemäß seinen Fähigkeiten) beigetragen zu haben.

## Arbeit hat:

- **schöpferischen** (der Mensch gestaltet)
  - **erzieherischen** (der Mensch wächst)
  - **verdienstlichen** (der Mensch macht sich verdient)
- Charakter



# „Arbeit“ in der Laufer Mühle



[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)

*Arbeiten ist aktives Gestalten des individuellen und kollektiven Alltags  
(„Arbeit als Therapeutikum“)*

**„Arbeit“ und unsere Vision „Leben meistern“:**

- neue Fähigkeiten entdecken
- alte Fertigkeiten zurückgewinnen
- von anderen lernen
- innovativ und kreativ sein
- sich weiterentwickeln („*lifelong learning*“)
- sich ständig verbessern
- eigene Vorstellungen und Ideen verwirklichen







Arbeit hat also einen hohen Stellenwert für den Einzelnen und für die Gesellschaft:

- **Selbstbestätigung**
- **Selbstwert**
- **Stolz**
- **Selbstverwirklichung**
- **soziale Beziehungen**
- **Herausforderung**
- **Spaß**
- **Verknüpfung mit der Realität**
- **Teil der Gemeinschaft**





In der „Arbeits-**Beziehung**“ zu anderen werden:

- **soziale Kompetenz erlernt**

- **Konfliktfähigkeit geschult**

- **Kommunikationsfähigkeit verbessert**





## Bedeutung der „Arbeit“ für die Mitarbeiter der LM („Vorbildliche“ Arbeitseinstellung)



**„Ich bin stolz, anderen erzählen  
zu können, dass ich hier arbeite“:**

- 71 % im Gesundheitswesen
- 83 % der 25 besten Gesundheitswesen
- 86 % der 100 Besten
- **93 % der Mitarbeiter der LM**



**„Ich möchte hier noch lange arbeiten“**

- 78 % im Gesundheitswesen
- 85 % 25 Besten/ Gesundheitswesen
- 84 % 100 Besten/ allgemein
- **93 % Laufer Mühle**





[www.laufer-muehle.de](http://www.laufer-muehle.de)



**Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit**



***[michael.thiem@laufer-muehle.de](mailto:michael.thiem@laufer-muehle.de)***

