



MÖLLER ORTHOPÄDIE – SCHUH – TECHNIK

Wissensarbeiter im Handwerk mit Erkenntnishunger



Unternehmen: Möller

Orthopädie – Schuh – Technik

Hauptsitz: Münster

Branche: Handwerk (Orthopädie),
Handel (bequeme Schuhe), Dienstleistung
(Bewegungsanalyse)

Produkte: Orthopädische Schuhe,
Einlagen, Fußprothesen, Stützstrümpfe,
Bewegungsanalyse

Gegründet: 1899

Mitarbeiter (2009): 30

Internet: www.moeller-ost.de

DAS UNTERNEHMEN

Möller Orthopädie – Schuh – Technik ist ein Handwerksunternehmen, das auf orthopädische Schuhe, neurologische Sohlen und Fußprothesen spezialisiert ist. Der heutige Geschäftsführer und Orthopädie-Schuhmachermeister Michael Möller übernahm das Unternehmen 1995 von seinem Vater und führt es mittlerweile in vierter Generation.

Wie viele Bereiche der Gesundheitswirtschaft ist auch der Markt für orthopädische Schuhe und Einlagen einem starken Wandel unterworfen: Die kostengünstigere Produktion im Ausland und Veränderungen in der Kostenübernahme durch die Krankenkassen sind Beispiele hierfür. Aus diesem Grund hat die Firma Möller ihr Angebot für Privatkunden – zunehmend auch für Patienten aus dem Ausland – ausgeweitet und bietet beispielsweise wissenschaftsbasierte Bewegungsanalysen an.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: MEDIZINISCHES HANDWERK BRAUCHT EINE PROFESSIONELLE BEGRÜNDUNG

Möller entwickelte sich in den letzten Jahren von einem klassischen Orthopädie-schuhmacherbetrieb zu einem modernen Handwerksunternehmen, das innovative orthopädische Produkte und Dienstleistungen anbietet. Begleiten ließ und lässt sich das Unternehmen auch heute noch hierbei von einem Coach. Mit ihm reflektiert die Geschäftsführung in einem monatlichen Meeting den Ist-Stand und die weiteren Planungen: Inhalte sind unter anderem die Finanzplanung und Aspekte der Unternehmensführung, etwa zur Mitarbeiterweiterbildung.

Die Besprechung mit dem Coach folgt einer festen Tagesordnung, die fallweise durch die Einladung von weiteren professionellen Beratern ergänzt wird, beispielsweise eines spezialisierten Fachjuristen. Hier wird eine Devise deutlich, die das Unternehmen verfolgt: „Wir wollen nur mit Profis zusammenarbeiten.“

Medizinische Leistungen für Menschen stiften Sinn

Neben einer an Zahlen, Daten und Fakten orientierten Unternehmensführung ist Möller durch eine menschliche Ausrichtung geprägt. In der engen Zusammenarbeit mit Patienten müssen komplexe medizinische, psychologische und soziale Aspekte berücksichtigt werden, um das „ganzheitliche System“ Patient verantwortungsvoll betrachten zu können. Eine geringfügige technische Änderung, beispielsweise an einer Sohle, kann große Auswirkungen auf den gesamten Bewegungsablauf beim Menschen zur Folge haben. Hinzu kommt die Entscheidung des Unternehmens, entgegen einer reinen Profitorientierung immer auch Leistungen anzubieten,

**GUTE LEUTE WOLLEN
NUR MIT GUTEN LEUTEN
ZUSAMMENARBEITEN.**

Michael Möller, Inhaber

die von den Krankenkassen übernommen werden – insbesondere Leistungen für Kinder und Schwerstbehinderte. Dieses Ethikverständnis wird im gesamten Unternehmen gelebt und umgesetzt, und nicht nur dort: Möller hat ein Netzwerk von (medizinischen) Fachexperten aufgebaut, in dem alle Partner nach der gleichen Auffassung arbeiten. Das besondere verbindende Element hierbei ist die sinnstiftende und erfüllende Arbeit, Menschen durch eine hohe Fachlichkeit zu helfen.

Zusätzlich zu der Kooperation mit Partnern im Netzwerk vollzieht sich eine weitere Zusammenarbeit in anderer Richtung, sozusagen im „Mikrokosmos“ der Firma Möller, und zwar unter dem geschäftsführenden Ehepaar Möller. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen dieser Größenordnung ist es wichtig, gemeinsam über die angestrebten Ziele zu beraten und zu entscheiden. Um eine sinnvolle Ausgewogenheit von Familie und Beruf zu erreichen, hat die Familie Möller ein „Familienbuch“ entwickelt, in dem sie ihre persönlichen Prioritäten formuliert. Für sieben Säulen – unter anderem Gesundheit, Familie, Freunde, Beruf – definiert das Inhaberpaar kurz-, mittel- und langfristige Ziele; in einem Erfolgsjournal werden die Ergebnisse festgehalten. So werden Planungs- und Steuerungswerkzeuge sinnvoll auch auf das Unternehmen Familie angewandt.

WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Mit dem Führerschein durch die Ausbildung

Möller braucht qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um sicherzustellen, dass ein gemeinsames Verständnis von Arbeit, Kunde und Leistung besteht, lenkt das Unternehmen einen besonderen Fokus auf die Entwicklung der eigenen Beschäftigten. Diese setzt bereits bei den Auszubildenden an, unter anderem durch innerbetriebliche Unterweisungen. Sie gehören mittlerweile zum Ausbildungsalltag: Freitags von 7.00 bis 8.00 Uhr findet unter der Leitung eines Meisters, der von einem Gesellen unterstützt wird, Unterricht in drei Bereichen statt. Zunächst hält der Meister den Schulbesuch der Auszubildenden nach und begutachtet die Berichtshefte. Anschließend stellen Auszubildende Werkstücke vor, die sie selbst angefertigt haben, und können so durch die Rückmeldungen der Kollegen und des Meisters Lernfortschritte erzielen. Ein weiterer Bestandteil des Freitagsunterrichts sind Übungen zu den unterschiedlichen Arbeitsverfahren.

Um die Struktur der innerbetrieblichen Weiterbildung für die Auszubildenden transparent zu machen, wurde ein Ausbildungsführerschein eingeführt. Er ist in acht Themenbereiche gegliedert, beispielsweise „Maßschuhfertigung“ und „Kommunikation mit dem Kunden“, und jedes Thema muss der Auszubildende mit einer Prüfung abschließen. Eine humorig-verbindliche Seite hat das System ebenfalls: Wie der Autoführerschein auch kann der Ausbildungsführerschein eingezogen werden, wenn die handwerklichen Leistungen den Anforderungen nicht entsprechen.

DER EIGENE AUSZUBILDENDE IST DER BESTE.

Peter Zimny, Ausbildungsleiter

Verantwortung motiviert

Das praktische Lernen der Auszubildenden steht immer im Vordergrund: Von Anfang an arbeiten sie an konkreten Objekten, wie Schuhen und Sohlen, anfangs unter starker Anleitung und allmählich immer selbstständiger. Dabei tragen die Auszubildenden große Verantwortung, denn neben der spezifischen fachlichen Anforderung – jeder Schuh ist eine individuelle Anpassung – arbeiten sie in einem Risikobereich: Bearbeiten sie einen Schuh fehlerhaft, kann dies gesundheitliche Probleme für den Patienten bedeuten. Um diese Verantwortung und die fachlichen Anforderungen schultern zu können, werden die Auszubildenden ganzheitlich, das heißt fachlich, kommunikativ und sozial, ausgebildet. Ziel ist es, sie team- und kundenfähig zu machen. Unterstützung erhalten sie dabei von den erfahrenen Kolleginnen und Kollegen nach dem Prinzip „Jüngere lernen von Älteren“. Ein weiterer Anreiz für die Auszubildenden, sich zu engagieren, besteht in der Perspektive, übernommen zu werden – dies geschieht nahezu immer.

Was an Grundsteinen für die Wissensentwicklung in der guten Ausbildung gelegt wurde, setzt das Unternehmen konsequent bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fort. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, die auch als Entwicklungsgespräche dienen, sowie eine stetig überprüfte Kompetenzmatrix geben Hinweise auf Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Und auch kommunikative Maßnahmen wie „Talk im Team“, die wöchentliche Meisterrunde und Projektgespräche bilden eine sinnvolle strukturelle Basis für die weitere Wissensentwicklung.



Mit detaillierter Transparenz verbessert Möller die Wirksamkeit seiner Produkte

2. Wissensarbeiter machen Wissen sichtbar

Der Mitarbeiter eines Handwerksunternehmens scheint auf den ersten Blick nicht unbedingt ein typischer Wissensarbeiter zu sein. Für Möller Orthopädie – Schuh – Technik ist dies jedoch der Fall, denn die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens. Seitdem man sich von der Idee „Jeder muss alles können“ verabschiedet hat, setzt man die Beschäftigten in den Aufgabengebieten ein, die ihren Fähigkeiten am meisten entsprechen und wo sie am besten sind. Dabei wird jede Aufgabe mit mindestens zwei Personen besetzt, die über das spezifische Fachwissen verfügen.

Durch die enge Zusammenarbeit des Unternehmens mit medizinischen Netzwerkpartnern kann die Arbeit der Beschäftigten kontinuierlich mit Erkenntnissen aus der Wissenschaft „gefüttert“ werden; Ergebnisse und Beweisführungen werden regelmäßig in die Praxis hineingetragen. So gibt beispielsweise der Biomechaniker, der die Wirkung von Einlagen untersucht hat, nach dem Modell „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“ sein Wissen über Bewegungsabläufe an die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen weiter.

In diesem Zusammenhang praktiziert die Firma Möller ein Beschäftigungsmodell mit Zukunftscharakter: der „geteilte“ Wissensarbeiter. Der bereits erwähnte Biomechaniker arbeitet an zwei Tagen für das Unternehmen und an drei Tagen in einer wissenschaftlichen Einrichtung, dem Gang-Labor einer Klinik. Dieses Dreieck-Modell bietet eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten: Möller erhält über den Mitarbeiter neueste wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Klinik und gleichzeitig neue Kunden für seine handwerklichen Leistungen. Das Gang-Labor gewinnt wiederum praktische Einblicke sowie neue Patienten, die das Unternehmen ihm für Untersuchungen empfiehlt. Nicht zuletzt nutzt der Biomechaniker den Vorteil, dass er sein Wissen praxisrelevant weiterentwickeln kann.

Mit Videoanalyse komplexe Sachverhalte erfassen

Die Firma Möller ergänzt ihr klassisches schuorthopädisches Leistungsspektrum mit dem Angebot einer Bewegungsanalyse. Die Bewegungsanalyse erfolgt auf der Grundlage von Videoaufzeichnungen aus unterschiedlichen Perspektiven und kann so die Komplexität der Bewegung berücksichtigen. Mithilfe der Analyse kann ein Status quo festgestellt und dokumentiert und die Wirkung von Maßnahmen – durch zwei Aufzeichnungszeitpunkte vor und nach der Maßnahme – verdeutlicht werden. Die Einsatz von Video schafft so eine große Transparenz, ermöglicht die Dokumentation und eine Reflexion darüber. Möller setzt hier ein ideales Instrument ein, das grundsätzlich im Wissensmanagement noch über viel Entwicklungspotenzial verfügt.

3. Wissen mit Partnern entwickeln und transferieren

Das Unternehmen muss die Funktionalität und Wirksamkeit seiner neu entwickelten Produkte ständig beweisen – gegenüber seinen Patienten, aber auch gegenüber den Krankenkassen als Geldgeber, denn diese verlangen eine wissenschaftliche Plausibilität aller Maßnahmen. Aus diesem Grund baute Möller Strukturen und Partnerschaften auf, um fachlich dauerhaft auf höchstem Niveau agieren zu können. Gemeinsames Kennzeichen aller Partner ist der große Erkenntnis Hunger und ein hohes Maß an Reflexionsvermögen. „Kontinuierlich Wissen entwickeln“ heißt die Lösung – durch ein enges Zusammenspiel von praktischen Erkenntnissen und wissenschaftlicher Analyse und Begründung. Zentral ist die Anwendbarkeit und der praktische Nutzen, denn bei allem theoretischen Weitblick stehen für das Unternehmen letztlich immer die Patienten vor Ort im Mittelpunkt.

Somit spielt das Netzwerk mit seinem Wissen auch in der täglichen Arbeit eine wesentliche Rolle. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen Kunden beraten und Empfehlungen aussprechen, welche Untersuchungen dem Arztbesuch vorgeschaltet werden sollten, um die erzielten Ergebnisse mit dem Arzt zu besprechen. Das Unternehmen bildet an dieser Stelle einen „Wissensknotenpunkt“, von dem Fäden zu den Fachärzten ausgehen.

Wissen erweitern – Märkte erschließen

Für diesen Prozess der Wissensentwicklung und des Wissenstransfers hat man im Laufe der Jahre einen Prozess etabliert, der bei der Lokalisierung von Themen beginnt und bis zum Transfer reicht. So hat Möller zwei Forschungsschwerpunkte für sich ausgemacht, und zwar neurologische Sohlen und Diabetik. Beide Themen wurden als wichtige Trends erkannt und werden nun als „Zukunftsmärkte“ intensiv bearbeitet.

1. Lokalisieren einer praxisrelevanten Fragestellung

Das Netzwerk aus Medizinern und Wissenschaftlern spielt hierbei eine große Rolle. Die Partner pflegen einen offenen und regen Austausch untereinander und halten sich durch ihre Verbandsarbeit, auf Kongressen und über die einschlägige Literatur auf einem aktuellen Stand in der Forschung. Aus diesen Anregungen entstehen Ideen für Themen, die den Partnern zukunftsweisend erscheinen, beispielsweise die Thematik der sogenannten Zivilisationskrankheiten.

2. Wissenschaftliche Weiterentwicklung der Fragestellung

Hier arbeitet das Unternehmen eng mit den Hochschulpartnern zusammen und nutzt die Möglichkeit, ein Thema über Dissertationen oder auch Facharbeiten von eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voranzutreiben.

3. Beweisführung von Wirksamkeit

Auch dieser Schritt erfolgt in Zusammenarbeit mit der Hochschule. Dort ist die Infrastruktur und Ausrüstung an technischen Geräten vorhanden, um beispielsweise die Wirkung von Einlagen nachweisen zu können.

4. Transfer

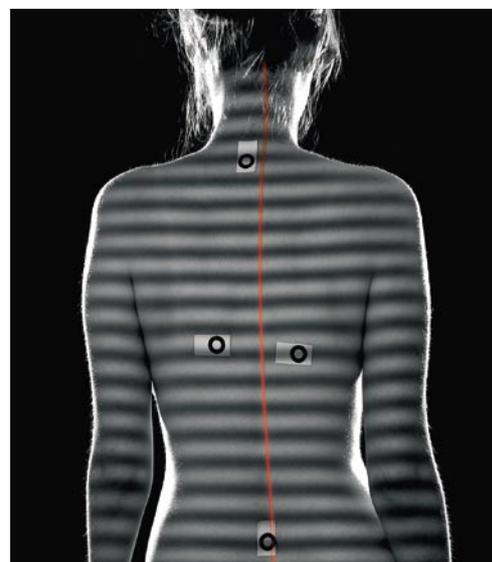
Über Publikationen, durch Vorlesungen an Hochschulen und Vorträge auf einschlägigen Kongressen werden die Ergebnisse der Fachöffentlichkeit vorgestellt. Wie tief und breit das Wissen im Unternehmen verankert ist, wird daran deutlich, dass mittlerweile drei Mitarbeiter mit der Transferarbeit betraut sind. Gerade in der Gesundheitswirtschaft kommt dem Wissenstransfer eine große Bedeutung zu, da die Krankenkassen erst nach umfassender, erfolgreicher Überprüfung bereit sind, eine Kostenübernahme von Leistungen zu gewähren.

AUSBLICK UND NACHHALTIGKEIT

Möller Orthopädie – Schuh – Technik hat sinnvolle Strukturen für die Wissensentwicklung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen. Dass diese wirksam sind, lässt sich daran ablesen, dass das Unternehmen zahlreiche neue Produkte, Methoden und Verfahren entwickelt. Was zunächst einmal ein Wettbewerbsvorteil ist, stellt Möller gleichzeitig vor neue Herausforderungen: Wie kann man die Innovation auf den Markt bringen? Wie viel Zeit und Arbeitskraft kann in einem Unternehmen dieser Größe dafür abgestellt werden? Ein Produkt bis zur Marktreife zu entwickeln und den Vertrieb aufzubauen, erfordert den Einsatz von Ressourcen. Hier arbeitet Möller an Wegen und Konzepten, um den Kunden aus dem In- und Ausland seine nutzbringenden Neuentwicklungen als Leistung anbieten zu können.

UNSER SPIELEABEND IST EIN AUSSERGEWÖHNLICHES TREFFEN VON FACHKOMPETENZ.

Michael Möller, Geschäftsführer



„THINK GLOBAL, ACT LOCAL“
FUNKTIONIERT NUR, WENN
WIR EINE REGIONAL FESTE
GRUNDLAGE HABEN.

Dr. rer. med. Arne Nagel, Sportwissenschaftler