

# Principles of leadership and cooperation

Grundsätze zur Führung  
und Zusammenarbeit

# Contents

<b>Introduction by the Executive Board</b>	<b>4</b>
<b>Leading oneself: respect counts</b>	<b>8</b>
We are exemplary in how we work together.	10
We trust each other and we are optimistic.	12
We bring SICK culture to life in our international environment.	14
<b>Leading and working together: competence counts</b>	<b>16</b>
We recognise and respect performance.	18
We foster individual development.	20
We provide focus and encourage self-responsibility.	22
<b>Leading the company: success counts</b>	<b>24</b>
We agree objectives jointly.	26
We make clear, binding decisions.	28
We provide continuity and grasp opportunities	30

The term "appraisal interview" is used generically for all instruments of this kind (performanceDIALOG, annual appraisal, etc.) employed within the SICK Group.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort des Vorstands</b>	<b>5</b>
<b>Sich selbst führen: Respekt zählt</b>	<b>9</b>
Wir arbeiten vorbildlich zusammen.	11
Wir vertrauen einander und sind optimistisch.	13
Wir leben die SICK-Kultur im internationalen Umfeld.	15
<b>Führen und zusammenarbeiten: Kompetenz zählt</b>	<b>17</b>
Wir erkennen und anerkennen Leistung.	19
Wir fördern individuelle Entwicklung.	21
Wir geben Orientierung und fördern Selbstverantwortung.	23
<b>Das Unternehmen führen: Erfolg zählt</b>	<b>25</b>
Wir vereinbaren Ziele gemeinsam.	27
Wir treffen klare und verbindliche Entscheidungen.	29
Wir sorgen für Kontinuität und nutzen Chancen.	31

Der Begriff Mitarbeitergespräch wird generalisierend für alle im SICK-Konzern verwendeten Instrumente dieser Art – (performanceDIALOG, Jahresgespräch etc.) verwendet. Der Begriff Mitarbeiter wird vereinfacht für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des SICK-Konzerns verwendet.

# Introduction by the Executive Board

“Leadership” not only refers to what we achieve in technology and the marketplace, but also to developing our leadership culture. Leadership culture, as defined in our mission statement, means delegating responsibility and therefore also agreeing on targets and catering for the boundary conditions necessary to meet them. The aim of the newly formulated principles presented here is to set standards for leadership and cooperation in our company all over the world.

Cooperation and the leadership culture in our company have steadily developed over the past few years. As we expand internationally and forge an ever greater number of links abroad, good leadership and cooperation at SICK have never been more important. At the same time, it becomes a more challenging endeavour each day.

These leadership and cooperation principles are based on suggestions from the Executive Board and the International Management Meeting, along with subsequent feedback from senior management of subsidiary companies. Suggestions made by employees, managers and the company works council in Germany have been incorporated into these principles through results of the SICK Organisation and Company Mission Statement process<sup>1</sup>.

These principles and our mission statement will now together serve as a binding framework for the activities of all our employees and managers around the world, who are entrusted with incorporating them into their working practice each and every day.

Waldkirch, January 2009  
The Executive Board

We aim to bring these principles to life. This is the only way to ensure they make a successful contribution to leadership and how we work together!

Please contact your personnel department or your general manager if you have further ideas about how to apply these principles throughout the company.

You will find questions on every page. They are designed to encourage you to think about the ideas presented, and make a contribution to ongoing evolution as a learning organisation.

<sup>1</sup> SICK AG launched the SICK Organisation and Company Mission Statement project to embed the company culture more thoroughly and to improve everyday working life.

# Vorwort des Vorstands

„Leadership“ bedeutet nicht nur Technologie- und Marktführerschaft, sondern auch die Entwicklung unserer Führungskultur. Führungskultur im Sinne unseres Leitbildes setzt auf die Delegation von Verantwortung und damit auf die Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen. Mit der Neufassung der vorliegenden Grundsätze wollen wir weltweit Maßstäbe für Führung und Zusammenarbeit in unserem Unternehmen setzen.

Im Laufe der vergangenen Jahre hat sich die Zusammenarbeit und Führungskultur in unserem Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt. Ein konstantes Unternehmenswachstum über Ländergrenzen hinweg und die zunehmende internationale Vernetzung machen gute Führung und konstruktive Zusammenarbeit bei SICK immer wichtiger, gleichzeitig jedoch auch immer herausfordernder.

Die vorliegenden Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit basieren auf Anregungen des Management Boards, des Internationalen Management Meetings und den anschließenden Rückmeldungen des Senior Managements der Tochtergesellschaften. Mit den Ergebnissen des SOUL-Prozesses<sup>1</sup> flossen auch die Vorschläge von Mitarbeitern, Führungskräften und des deutschen Konzernbetriebsrates in diese Grundsätze mit ein.

Zusammen mit unserem Leitbild stellen diese Grundsätze zukünftig einen verbindlichen, weltweit gültigen Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte dar, den es in den Arbeitsalltag zu integrieren gilt.

Waldkirch, im Januar 2009  
Der Vorstand

Unser Anspruch ist es, diese Grundsätze mit Leben zu füllen. Nur dann sind die Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit erfolgreich!

Wenn Sie Umsetzungsvorschläge haben, wenden Sie sich bitte an Ihren Partner in der Personalabteilung.

Auf jeder Seite dieser Broschüre finden Sie mit einem orangefarbenen Balken gekennzeichnet Fragen, die Sie zur konstruktiven Auseinandersetzung mit diesem Thema anregen sollen. So können wir uns als lernende Organisation ständig weiterentwickeln.

<sup>1</sup> Das Projekt SOUL (= SICK Organisations- und Unternehmens-Leitbild) wurde in der SICK AG initiiert, um die Unternehmenskultur besser zu verankern und Verbesserungen im Tagesgeschäft zu bewirken.

Leading oneself: respect counts  
Sich selbst führen: Respekt zählt

Leading and working together: competence counts  
Führen und zusammenarbeiten: Kompetenz zählt

Leading the company: success counts  
Das Unternehmen führen: Erfolg zählt

We are exemplary in how we work together.  
Wir arbeiten vorbildlich zusammen.

We trust each other and we are optimistic.  
Wir vertrauen einander und sind optimistisch.

We bring SICK culture to life in our international environment.  
Wir leben die SICK-Kultur im internationalen Umfeld.

We recognise and respect performance.  
Wir erkennen und anerkennen Leistung.

We foster individual development.  
Wir fördern individuelle Entwicklung.

We provide focus and encourage self-responsibility.  
Wir geben Orientierung und fördern Selbstverantwortung.

We agree on objectives jointly.  
Wir vereinbaren Ziele gemeinsam.

We make clear, binding decisions.  
Wir treffen klare und verbindliche Entscheidungen.

We provide continuity and grasp opportunities.  
Wir sorgen für Kontinuität und nutzen Chancen.

Leading oneself:  
respect counts

Sich selbst führen: Respekt zählt

We are exemplary in how we work together.  
Wir arbeiten vorbildlich zusammen.

We trust each other and we are optimistic.  
Wir vertrauen einander und sind optimistisch.

We bring SICK culture to life in our international environment.  
Wir leben die SICK-Kultur im internationalen Umfeld.

# We are exemplary in how we work together.

Every employee is an example to his/her colleagues.

As we go about our daily business we are inspired by inventors like Erwin Sick: we pursue new ideas that propel the company he founded forward – with passion, courage and a positive social outlook.

Our actions speak louder than words, and we take responsibility for our decisions. We make realistic commitments, which we keep. This is the only way to remain a credible partner. We work together professionally, and always in keeping with human values.

Managers hold a special responsibility as role models in the pursuit of common principles and desirable standards of conduct in everyday working practices.

Employees must be able to look up to their managers and follow their example in their dealing with colleagues, particularly new team members.

We follow the principles of leadership and cooperation and give each other feedback. We openly discuss any misunderstandings.

How can I put my ideas forward?

How can I keep my commitments?

What do I understand by taking responsibility for my own actions? Is this something that I do?

# Wir arbeiten vorbildlich zusammen.

Jeder Mitarbeiter ist dem anderen Vorbild.

In unserer täglichen Arbeit nehmen wir uns Erfinder wie Firmengründer Erwin Sick zum Vorbild: mit Leidenschaft, Mut und einer positiven, sozialen Grundhaltung verfolgen wir neue Ideen, die das Unternehmen nach vorne bringen.

Wir lassen auf Worte Taten folgen und tragen Verantwortung für unsere Entscheidungen. Gegebene Versprechen sind realistisch und werden von uns eingehalten. Nur so leben wir unsere Glaubwürdigkeit. Unsere Zusammenarbeit ist professionell, bleibt aber immer menschlich.

Die Führungskräfte haben als Vorbilder eine besondere Verantwortung. Gemeinsame Grundsätze und gewünschte Verhaltensweisen leben sie im Arbeitsalltag vor.

Die Mitarbeiter orientieren sich an der Führungskraft und sind gleichzeitig selbst Vorbild für Kollegen und insbesondere neue Teammitglieder.

Wir halten uns an die Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit und geben uns gegenseitig Feedback. Fehlverhalten sprechen wir offen an.

Wie kann ich mich als Ideengeber einbringen?

Wie kann ich meinen Worten Taten folgen lassen?

Was verstehe ich unter verantwortungsvollem Handeln? Handle ich selbst entsprechend?

# We trust each other and we are optimistic.

We have faith in our own capabilities and achievements and put our trust in the strengths of our colleagues, employees and managers. Everything we do, including our dealings with third parties, is based on mutual respect.

We learn from experience, including mistakes made by ourselves or others, and see this as an opportunity for further improvement.

Managers place trust in the capabilities of the company's staff, assigning tasks to those employees who are personally and professionally qualified to take on responsibility for completion of the assignment. The scope of delegated duties is defined and accompanied by the authority to act and take appropriate decisions. Managers ensure clarity and dependability in assignments and responsibilities.

Important information relating to employees' duties or the company as a whole is communicated to staff in a timely manner.

Managers support their staff in the completion of assignments and remain accountable in their leadership role. They are fully committed to each employee and are there to help address difficult issues.

Each and every employee acknowledges the confidence placed in them by reliably performing their duties in a cost-effective way using their own initiative.

What does cooperation based on trust mean to me?

What can I do to enhance the confidence on which our cooperation is based?

What should we do in our department to ensure that we all learn from our mistakes?

# Wir vertrauen einander und sind optimistisch.

Wir setzen auf unsere eigenen Fähigkeiten und Leistungen und vertrauen auf die Stärken unserer Kollegen, Mitarbeiter und Führungskräfte. Grundvoraussetzung für alle Handlungen, auch in der Beziehung zu Externen, ist gegenseitiger Respekt.

Mit eigenen Fehlern und denen anderer gehen wir positiv um und sehen sie als Chance zur Verbesserung.

Führungskräfte vertrauen auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter und delegieren Aufgaben zur selbständigen Erledigung und Entscheidung an fachlich und persönlich geeignete Mitarbeiter. Die übertragenen Aufgabenbereiche werden definiert und die dafür erforderlichen Handlungs- und Entscheidungsfreiräume erteilt. Die Führungskraft schafft Klarheit und Verbindlichkeit von Aufgaben und Verantwortungen.

Wichtige Informationen, die den Aufgabenbereich des Mitarbeiters oder das gesamte Unternehmen betreffen, werden frühzeitig an die Mitarbeiter kommuniziert.

Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung und tragen im Rahmen ihrer Führungsaufgabe weiterhin Verantwortung. Sie stehen hinter den Mitarbeitern und geben Rückhalt bei schwierigen Fragestellungen.

Aus dem entgegengebrachten Vertrauen leitet sich die Verantwortung eines jeden Mitarbeiters zu Zuverlässigkeit, wirtschaftlicher Handlungsweise und Eigeninitiative ab.

Was gehört für mich zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit?

Was kann ich persönlich tun, um unsere vertrauensvolle Zusammenarbeit zu stärken?

Wie arbeiten wir in unserer Abteilung zusammen, um gemeinsam aus Fehlern zu lernen?

# We bring SICK culture to life in our international environment.

Wherever we are in the world we operate in accordance with the fundamental ideas and values laid down e.g. in these principles of leadership and cooperation. We see ourselves as one company and pursue common objectives.

Wherever possible, we use the same instruments and apply the same rules throughout the SICK group. We do not force our standards on anybody, but give preference to developing common concepts jointly.

We value and respect the cultural differences in leadership and cooperation in different countries. They enrich our work and our daily business with each other. We approach SICK employees and colleagues in other countries with an open mind. We are open to their ideas and points of view and see them as an opportunity to develop ourselves and the company.

To meet the challenges posed by maintaining a presence in a complex, global environment, managers support the

ability and willingness of employees to work with companies abroad. They enable them for example, to attend language courses or to be assigned abroad.

Employees themselves make the most of opportunities to exchange ideas across the globe, such as presenting themselves through international meetings or on international projects.

How should I approach SICK employees in other companies?

What do I contribute towards improving cooperation between companies in different countries?

How do cultural differences throughout the SICK group affect me?

# Wir leben die SICK-Kultur im internationalen Umfeld.

Unser Handeln basiert weltweit auf den gleichen Prinzipien und Werten wie sie unter anderem in den vorliegenden Grundsätzen zu Führung und Zusammenarbeit verankert sind. Wir verstehen uns als ein Unternehmen und verfolgen daher unsere Ziele gemeinsam.

Wo es möglich ist, verwenden wir im SICK-Konzern einheitliche Instrumente und Regelungen. Wir zwingen niemandem unsere Standards auf, sondern entwickeln gemeinsam Konzepte.

Wir schätzen und respektieren kulturelle Unterschiede in der grenzübergreifenden Führung und Zusammenarbeit. Sie bereichern unsere Arbeit und das tägliche Miteinander. Auf SICK-Mitarbeiter und Kollegen anderer Länder gehen wir offen zu. Wir sind aufgeschlossen gegenüber Meinungen und Blickwinkeln anderer Kulturkreise und sehen diese als Chance, uns und das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Um den Herausforderungen eines komplexen, globalen Umfeldes gewachsen zu sein, unterstützen die Führungs-

kräfte die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter zur internationalen Zusammenarbeit. Sie ermöglichen je nach Bedarf beispielsweise Sprachtrainings oder Einsätze in ausländischen Gesellschaften.

Die Mitarbeiter ihrerseits nutzen sich ihnen bietende Chancen zum weltweiten Austausch z. B. in internationalen Meetings und Projekten.

Wie gehe ich auf SICK-Mitarbeiter anderer Gesellschaften zu?

Was trage ich dazu bei, dass wir international gut zusammenarbeiten?

Wie erlebe ich kulturelle Unterschiede im SICK-Konzern?

# Leading and working together: competence counts

Führen und zusammenarbeiten: Kompetenz zählt

We recognise and respect performance.  
Wir erkennen und anerkennen Leistung.

We foster individual development.  
Wir fördern individuelle Entwicklung.

We provide focus and encourage self-responsibility.  
Wir geben Orientierung und fördern Selbstverantwortung.

# We recognise and respect performance.

Mutual recognition of performance forms the basis of how we interact with colleagues at SICK.

We honour good performance with respect and accordingly help each other to develop our strengths. We minimise weaknesses by offering constructive criticism and presenting solutions we have worked on together.

Every employee is given assignments, support and remuneration in accordance with their performance and capabilities. Clear, jointly agreed targets and responsibilities are a prerequisite for fair and accurate performance evaluation. We develop these together in an ongoing dialogue and in regular appraisal interviews.

Results and factors which have had a bearing on whether objectives have been achieved are analysed together.

Should an employee's assessment of his/her own performance differ substantially from that of the manager responsible, the relevant facts will be carefully examined by the manager and subsequently discussed in a fair and objective manner.

A readiness to listen and regular feedback promotes the mutual exchange of ideas. Bearing this in mind, managers hold the employee's commitment in high regard in all aspects of their daily business.

How do I give praise and show recognition?

What do I feel constitutes a fair and accurate evaluation of my performance by my manager?

# Wir erkennen und anerkennen Leistung.

Die gegenseitige Anerkennung von Leistung ist Basis unserer Zusammenarbeit bei SICK.

Wir honorieren gute Leistungen mit Wertschätzung und helfen uns so gegenseitig, Stärken auszubauen. Schwächen bauen wir durch konstruktive Kritik und gemeinsam entwickelte Lösungsvorschläge ab.

Jeder Mitarbeiter wird entsprechend seinen Leistungen und Fähigkeiten eingesetzt, gefördert und vergütet. Voraussetzung für faire, zutreffende Einschätzung der Leistung sind klare und gemeinsam vereinbarte Ziele und Aufgaben. Diese entwickeln wir gemeinsam im stetigen Dialog und im regelmäßigen Mitarbeitergespräch.

Arbeitsergebnisse und Faktoren, welche die Zielerreichung beeinflusst haben, analysieren wir gemeinsam. Abwei-

chende Einschätzungen der eigenen Leistung durch den Mitarbeiter werden von der Führungskraft sorgfältig geprüft und sachlich und fair besprochen.

Ein offenes Ohr und regelmäßige Feedbacks außerhalb von Mitarbeitergesprächen schaffen die Möglichkeit zum gegenseitigen Austausch. Auch im Tagesgeschäft zeigt die Führungskraft Wertschätzung für das Engagement der Mitarbeiter.

Wie gebe ich Lob und Anerkennung weiter?

Wie stelle ich mir eine faire, zutreffende Leistungsbewertung durch meine Führungskraft vor?

# We foster individual development.

SICK relies on the experience and knowledge of all its employees. The competence shown by each and every employee makes an important contribution to the expertise SICK demonstrates in the market place. We have every confidence in this expertise.

We all know that we should maintain and develop our knowledge and skills. We therefore take the initiative to use any available opportunities for further training, such as those provided through the SICK Academy or local training institutes.

We share our knowledge with colleagues and employees in our team so that we all ensure that the company continues to develop. This includes, amongst other things, promoting interdepartmental career planning.

Managers support all employees in developing their competencies and skills. They do this by creating the conditions necessary e.g. to enable an employee time for training. This facilitates personal development and the attainment of professional goals. The company promotes this

by furthering individual qualifications or through trainings for specific target groups.

Discussions on what should be done to support the employee's personal development form part of the appraisal interviews.

Managers also have a social responsibility towards their staff, offering their help when personal difficulties arise. They see in each employee a person, and not simply a worker.

What can I do for my personal and professional development?

How do my department and group benefit from my personal development?

How can I share and impart my knowledge?

# Wir fördern individuelle Entwicklung.

SICK lebt von den Erfahrungen und dem Wissen aller Mitarbeiter. Die Kompetenz jedes einzelnen ist ein wichtiger Beitrag zur Kompetenz, die SICK auf dem Markt darstellt. Auf diese Kompetenz vertrauen wir.

Jedem einzeln von uns ist bewusst, dass wir unser Wissen und Können erhalten und ausbauen sollten. Wir nehmen daher die Möglichkeiten zur Weiterbildung z. B. in der SICK-Akademie initiativ in Anspruch.

Wir teilen unser Wissen im Team mit Kollegen und Mitarbeitern, um gemeinsam die Entwicklung unseres Unternehmens positiv zu gestalten. Dazu gehört auch die Förderung bereichsübergreifender beruflicher Weiterentwicklung.

Die Führungskraft fördert und unterstützt den Aufbau von Kompetenzen und Fähigkeiten aller Mitarbeiter. Sie schafft die nötigen Rahmenbedingungen, indem beispielsweise dem Mitarbeiter Zeit zur Fortbildung eingeräumt wird. So werden Weiterentwicklung und das Erreichen beruflicher Ziele ermöglicht. Das Unternehmen fördert dies durch

individuelle Qualifizierung oder zielgruppenspezifische Trainings.

Im Mitarbeitergespräch wird gemeinsam beraten, wie die Entwicklung des Mitarbeiters unterstützt werden kann.

Führungskräfte tragen gegenüber ihren Mitarbeitern auch soziale Verantwortung. Sie stehen ihnen in persönlichen Notlagen als fürsorgliche Führungskraft bei. In ihren Mitarbeitern sehen sie den Menschen, nicht nur die Arbeitskraft.

Was kann ich tun, um mich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln?

Welchen Nutzen hat meine Abteilung, meine Gruppe von meiner Entwicklung?

Wie kann ich mein Wissen teilen und weitergeben?

# We provide focus and encourage self-responsibility.

We carry out the tasks within our area of responsibility on our own initiative and organise our working day ourselves. We think about things constructively and put our ideas forward.

Managers create the conditions and resources that enable employees to work according to the SICK principle of Task, Competence, and Responsibility.

A manager must keep employees well briefed and up-to-date if they are to carry out the tasks assigned to them and meet agreed objectives. We also try to obtain relevant information ourselves.

Of equal importance is the need to know how the company is structured and about current events, as communicated in announcements made by the executive board or in the employee newsletter. This information strengthens identity with the company and provides focus in daily activities. Managers communicate interdepartmental and company-

wide objectives, strategies and events clearly and unambiguously.

In return, a manager is assured that employees will make any decisions reliably and in good time, responsibly completing any tasks assigned to them. This includes advising all those concerned in a timely manner of any developments and deviations from agreed objectives.

How can I put forward ideas I might have and how should I respond to ideas put forward by colleagues?

What information do I need to be able to work and make decisions reliably on my own initiative?

Do I understand the operational structure of the SICK group?

# Wir geben Orientierung und fördern Selbstverantwortung.

Die Aufgaben innerhalb unseres Verantwortungsbereiches erledigen wir selbständig und organisieren unseren Arbeitsalltag eigenverantwortlich. Wir denken konstruktiv kritisch mit und bringen unsere Ideen ein.

Die Führungskräfte schaffen den Rahmen und die Ressourcen, innerhalb deren die Mitarbeiter nach dem SICK-Prinzip AKV (Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung) selbstverantwortlich arbeiten.

Damit die Mitarbeiter übertragene Aufgaben erfüllen und vereinbarte Ziele erreichen können, ist umfassende und frühzeitige Information durch die Führungskraft notwendig. Wir bemühen uns auch eigenverantwortlich um relevante Informationen.

Ebenso notwendig ist Wissen zu betrieblichen Zusammenhängen und aktuellen Ereignissen wie sie beispielsweise durch Mitteilungen des Vorstands oder in der Mitarbeiterzeitung kommuniziert werden. Dieses Wissen stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen und gibt Orientierung in der täglichen Arbeit. Die Führungskräfte legen bereichs-

und unternehmensübergreifende Ziele, Strategien und Ereignisse transparent und verständlich dar.

Im Gegenzug kann sich die Führungskraft darauf verlassen, dass den Mitarbeitern überlassene Entscheidungen zuverlässig und pünktlich getroffen und Aufgaben verantwortungsvoll ausgeführt werden. Dazu gehört auch, Entwicklungen und Zielabweichungen rechtzeitig an alle Beteiligten zu kommunizieren.

Wo kann ich selbst Ideen einbringen, wie gehe ich mit Ideen anderer um?

Welche Informationen benötige ich, um selbstverantwortlich und zuverlässig arbeiten und entscheiden zu können?

Verstehe ich die betrieblichen Zusammenhänge innerhalb der SICK-Gruppe?

# Leading the company: success counts

Das Unternehmen führen: Erfolg zählt

We agree on objectives jointly.  
Wir vereinbaren Ziele gemeinsam.

We make clear, binding decisions.  
Wir treffen klare und verbindliche Entscheidungen.

We provide continuity and grasp opportunities.  
Wir sorgen für Kontinuität und nutzen Chancen.

# We agree objectives jointly.

Our actions are based on clear targets derived from those set for the company. These targets are drawn up together and are firmly agreed in partnership between the manager and employee in appraisal interviews. We take the time to listen to each other, and take our own strengths and capacity into account when defining targets.

Individual targets are intended to motivate and challenge, but must also be achievable and support to the greatest extent possible the employee's identification with the company. Every employee contributes towards the company's success by achieving the agreed targets.

We only reach our targets by working together. An individual's targets must therefore not come into conflict with those of other team members. The targets set by employees and managers at a subsidiary ultimately serve the group's best interests and vice versa.

During the year, managers and employees monitor progress made towards set targets and assess whether they

are still up-to-date. If necessary, targets are adjusted, or action is taken to ensure that they are met.

Managers must ensure that each employee is given the resources necessary, and the freedom to act and make decisions in order to meet agreed targets. They ensure a balance between an employee's targets and the resources at his/her disposal, contributing thereby to a healthy working atmosphere. The employee can call upon the manager for advice.

Which company objectives am I aware of?

What targets have I agreed to in my area of responsibility?

# Wir vereinbaren Ziele gemeinsam.

Grundlage unseres Handelns sind klare Ziele, abgeleitet aus den Unternehmenszielen. Diese Ziele werden im Mitarbeitergespräch gemeinsam und partnerschaftlich von Mitarbeiter und Führungskraft erarbeitet und verbindlich vereinbart. Wir nehmen uns Zeit unser Gegenüber anzuhören und sind uns bei der Festsetzung von Zielen der eigenen Stärken und Kapazitäten bewusst.

Individuelle Einzelziele werden so gestaltet, dass sie motivieren und herausfordern, aber auch erreichbar sind und ein größtmögliches Maß an Identifikation bieten. Jeder Mitarbeiter trägt durch die Erreichung der Ziele seinen Teil zum Unternehmenserfolg bei.

Nur gemeinsam erreichen wir unsere Ziele. Darum dürfen die Zielsetzungen einzelner Mitarbeiter nicht im Konflikt zu Zielen anderer Teammitglieder stehen. Die lokalen Ziele der Mitarbeiter und Führungskräfte einer Tochtergesellschaft harmonisieren mit den konzernweiten Interessen und umgekehrt.

Unterjährig überprüfen Führungskraft und Mitarbeiter den Fortschritt und die Aktualität der Ziele und passen diese gegebenenfalls an oder leiten Maßnahmen ein, um die Zielerreichung zu sichern.

Aufgabe der Führungskraft ist es, dem Mitarbeiter die benötigten Ressourcen, Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten, die zum Erreichen der Ziele benötigt werden, einzuräumen. Sie achten auf eine Balance zwischen Zielen und Ressourcen und tragen somit zu einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung bei. Die Führungskraft steht dem Mitarbeiter als Berater zur Seite.

Welche Unternehmensziele sind mir bekannt?

Welche Ziele sind in meinem Verantwortungsbereich mit mir vereinbart?

# We make clear, binding decisions.

We make clear, comprehensible decisions within the limits of our authority. We are all bound by these decisions. Our own “Yes” or “No” is determined by the existing situation and we therefore also accept a “No” from somebody else if it is justified.

At the earliest opportunity, we communicate any decision made to all employees, colleagues and managers affected, thereby making them aware of opportunities opened up by the decision.

Managers stand by their decisions. Any questions and suggestions made by employees are incorporated into the decision-making process. Managers ensure that their decisions are in accordance with the company’s strategic orientation.

Decisions have to be made in good time and are given careful consideration. For this reason, all parties involved

work closely together in contributing their expertise and bear joint responsibility for the decision.

Managers only intervene in exceptional cases to make a decision in an employee’s area of responsibility if, for example, not doing so could put the company’s interests directly at risk. In the interests of trusting cooperation between partners, the reasons underlying such decisions are discussed with all the parties involved.

How are decisions made in my department?

Do I bear responsibility for decisions made?

How do I pass on information in my department?

# Wir treffen klare und verbindliche Entscheidungen.

Wir treffen im Rahmen der uns übertragenen Befugnisse klare und nachvollziehbare Entscheidungen, die von allen verbindlich eingehalten werden. Wenn die Situation es erfordert, sagen wir „Ja“ oder „Nein“ und akzeptieren daher auch ein begründetes „Nein“ anderer.

Getroffene Entscheidungen kommunizieren wir zeitnah an alle betroffenen Mitarbeiter, Kollegen und Führungskräfte und zeigen die damit verbundenen Chancen auf.

Die Führungskräfte stehen zu ihren Entscheidungen. In den Entscheidungsfindungsprozess fließen Fragen und Vorschläge der Mitarbeiter mit ein. Sie passen ihre Entscheidungen an die strategische Ausrichtung des Unternehmens an.

Entscheidungen müssen zeitnah und überlegt getroffen werden. Dafür arbeiten alle Beteiligten in enger sachlicher Kooperation zusammen und tragen gemeinsam Verantwortung.

Nur in Ausnahmefällen, z. B. zur Abwendung unmittelbar drohender Nachteile für das Unternehmen, entscheiden Führungskräfte im Verantwortungsbereich ihrer Mitarbeiter. Im Interesse einer partnerschaftlichen, vertrauensvollen Zusammenarbeit werden diese Entscheidungen mit allen Beteiligten besprochen und begründet.

Wie werden Entscheidungen in meiner Abteilung getroffen?

Trage ich Verantwortung für getroffene Entscheidungen mit?

Wie gebe ich Informationen in meiner Abteilung weiter?

# We provide continuity and grasp opportunities.

SICK stands by its mission statement – Independence, Innovation, Leadership – thereby ensuring the long-term success of the company. Shared success is the basic prerequisite for a stable and enduring company.

We are all open to new ideas and have our sights set on the future. We see problems, conflict and crises as opportunities to develop and drive ourselves and the company forward.

The company's principles and guidelines are an enduring source of guidance even in difficult times.

We adhere to established principles and procedures, while utilising new ideas and points of view as an inherent part of further developing these foundations. By maintaining a healthy balance between old and new and using resources carefully, we ensure that SICK will remain a successful company in years to come.

Managers are aware of their social and ethical responsibilities and weigh the opportunities and risks of new developments. Respect in our dealings with each other helps us to rise successfully to any challenges we face.

How do I cope with conflict and crises in my department and elsewhere in the company?

Do I follow established principles and procedures in my everyday work?

Do I also use them as a starting point for new ideas and ways of looking at things?

# Wir sorgen für Kontinuität und nutzen Chancen.

SICK folgt seinem Leitbild – Independence, Innovation, Leadership – und sichert so langfristig die Zukunft des Unternehmens. Unser gemeinschaftlicher Erfolg ist die wichtigste Voraussetzung für das stabile und verlässliche Unternehmen SICK.

Wir alle sind offen für Neues und richten den Blick in die Zukunft. Probleme, Konflikte und Krisen sehen wir als Entwicklungschancen, die uns und das Unternehmen nach vorne bringen können.

Unternehmensgrundsätze und Leitlinien bleiben auch in schwierigen Zeiten die Grundlage unseres Handelns.

Wir verzichten nicht auf bewährte Grundsätze und Vorgehensweisen, sondern knüpfen mit neuen Ideen und Blickwinkeln an Bestehendes an und entwickeln dieses weiter. Durch die Balance aus Bewährtem und Neuem sowie durch den umsichtigen Umgang mit Ressourcen sichern wir den nachhaltigen Erfolg von SICK.

Die Führungskräfte sind sich ihrer sozialen und ethischen Verantwortung bewusst und wägen Chancen und Risiken neuer Entwicklungen ab. Der respektvolle Umgang miteinander hilft uns Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Wie erlebe ich den Umgang mit Konflikten und Krisen innerhalb und außerhalb meiner Abteilung?

Bringe ich bewährte Grundsätze und Vorgehensweisen in meine tägliche Arbeit ein?

Nutze ich sie gleichzeitig als Basis für Neues?

Wie offen bin ich für Veränderungen?

