

Durch die Rose gesprochen

Jörg Knoblauch, Giengen

Der Vater der Qualitätsbewegung, Edward Deming, prophezeite eine Zeit, in der das Management nicht nur nach dem Return on Investment beurteilt würde, sondern nach den Strategien und Innovationen, die die langfristige Existenz des Unternehmens gewährleisten. Dadurch würden Investitionen und Arbeitsplätze gesichert sowie neue Arbeitsplätze durch verbesserte Produkte und Dienstleistungen geschaffen. Heute ist Demings Vision schon lange Realität.

Kundenorientierung alleine ist schädlich

Seit jeher waren die Führungskräfte der drillbox GmbH auf der Suche nach geeigneten Instrumenten zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung. Verschiedenste Management-Ansätze wurden bei dem mittelständischen Hersteller von Bohrer-Cassetten geprüft. Gemeinsam las die Führungsmannschaft Bücher von Tom Peters wie „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“, und auch die Mitarbeiter beschäftigten sich mit Management-Literatur wie dem „1-Minuten-Lob“ von Ken Blanchard. Dabei wurde versucht, das Gelernte möglichst schnell in die Tat umzusetzen. Das Unternehmen wuchs, indem die Kunden verwöhnt wurden. Im Kopf hatten Mitarbeiter und Management stets den Gedanken: „Lieber Kunde, was ist Dein größtes Problem? – Wir werden es lösen!“

Doch so sehr sich die Führung auf die Kundenbedürfnisse konzentrierte, so wenig waren gleichzeitig die Wünsche der Mitarbeiter im Blick. Das Management galt bald als gnadenlos, denn ständig wurden schnelleres Arbeiten und weniger Krankheit gefordert. Eines Tages kam der Führung die Unterhaltung eines Mitarbeiters mit einem Außenstehenden zu Ohren. Das Gespräch gipfelte in der Einschätzung, dass es sich bei drillbox um ein Unternehmen mit den Maximen handle: Reiß' Dich zusammen, arbeite

schneller, Du bist ein Kostenfaktor! Dieses Image machte den Führungskreis sehr betroffen, zumal versucht wurde, das Unternehmen auf der Basis christlicher Ethik zu gestalten.

Mitarbeiterwünsche ernst nehmen

Das Management lernte daraus: Nicht nur die Kunden haben Bedürfnisse, sondern auch die Mitarbeiter. In diesem Sinn wurde ein neuer, partnerschaftlicher Umgang zwischen Führung und Mitarbeitern gesucht, der den motivierten und selbstständig handelnden Mitarbeiter fördert. Das klassische Bild vom Mitunternehmer wurde deshalb vom Ideal des Mitunternehmers abgelöst.

Zunächst entschuldigte sich das Management also bei den Mitarbeitern und legte ihnen eine Liste mit Fragen vor, beispielsweise: „Hätten sie gerne flexiblere Arbeitszeiten, bessere Möglichkeiten zur Weiterbildung oder lieber eine Eintrittskarte in den Fitnessclub?“ Nach der Auswertung der Antworten kristallisierten sich die wichtigsten Wünsche heraus:

- Wenn die Firma Geld verdient, wollen die Mitarbeiter an dem Erfolg beteiligt werden.
- Die Mitarbeiter wollen mehr Information, mehr Kommunikation und auch mehr Anerkennung für Leistung.

Mit 33 Rosen zum besseren Unternehmen

Während die erste Antwort zu erwarten war, wunderte die zweite – erfreute aber auch. Da die Umsetzung auch kostengünstig schien, wurde sofort damit begonnen. Dass Information und Kommunikation viel Geld kosten, stellte sich erst später heraus. Monatliche Informationsveranstaltungen oder ein tagesaktuelles Aushangwesen müssen vorbereitet und durchgeführt werden – sind mithin nicht zum Nulltarif zu haben. Diese Schritte waren aber 1984 der Einstieg in ein ganzheitliches Konzept der Mitarbeitermotivation, das so genannte 33-Rosen-Konzept. Imaginäre Grundlage dieses

In Zukunft wird es nur noch zwei Sorten von Unternehmen geben: Unternehmen mit absoluter Kunden- und Mitarbeiterbindung – und solche, die pleite sind.

Motivationskonzepts ist eine Treppe mit sieben Stufen, auf der sich der Mitarbeiter zum Mitunternehmer entwickeln kann. Auf jeder dieser Stufen blühen Rosen, die symbolisch für Geschenk oder Freude stehen. Solche Rosen sind beispielsweise eine monatliche Mitarbeiterzeitung, die Chefbewertung, Strategie-wochenenden, kostenlose Getränke, frisches Obst und Salate oder der Gratisbesuch eines nahe gelegenen Fitnesscenters. Insgesamt gibt es 33 Rosen, die jedoch auch verwelken können, wenn die Mitarbeiter keinen Gefallen daran haben. Dann werden neue Rosen gepflanzt, die den Wünschen der Leute besser entsprechen. Das Motivationssystem bleibt somit lebendig und wird laufend verbessert.

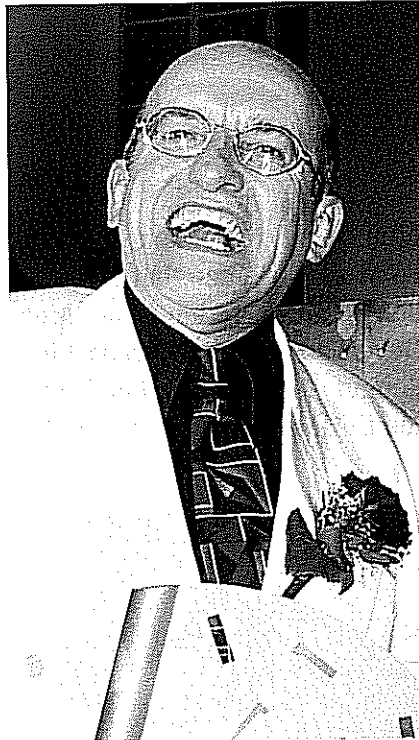
Der erste Schritt auf der siebenstufigen Treppe zur Mitarbeiterentwicklung ist das „Mitwissen“, denn künftige Mitunternehmer müssen über alle Belange ihres Unternehmens informiert sein. Eine weitere Voraussetzung ist das „Mitdenken“, eng verbunden mit dem „Mitleben“. Wenn diese Stufe erreicht ist, können wesentliche Entscheidungen mitgetragen werden, „Mitverantworten“ ist nun möglich. Die nächsten Schritte sind von dieser Ebene aus die angenehmsten: das „Mitgenießen“ und das „Mitbesitzen“. Auf höchster Stufe steht das „Sinnbieten“.

Diese Treppe kann in vier bis fünf Jahren erstiegen werden. Jeder Mitarbeiter wird insbesondere durch Zielvereinbarungen zum Mitunternehmer. Übrigens: Auch das Führen mit Zielvereinbarungen ist eine Rose.

Engagement ist der Schlüssel

Nur 15 Prozent aller Deutschen Arbeitnehmer engagieren sich am Arbeitsplatz, während 69 Prozent Dienst nach Vorschrift machen – so das alarmierende Ergebnis der jüngsten Gallup-Studie. Zwölf Wünsche identifizierte die Studie als Voraussetzung für Engagement im Unternehmen:

- die Kenntnis dessen, was am Arbeitsplatz erwartet wird,
- die Bereitstellung von Arbeitsmitteln, um Aufgaben richtig zu erfüllen,
- die Gelegenheit, täglich zu tun, was den eigenen Fähigkeiten entspricht,
- regelmäßiges Lob bzw. Anerkennung für gute Arbeit,
- persönliches Interesse eines Vorgesetzten oder Kollegen für die Arbeit,



Prof. Jörg Knoblauch nimmt den Ludwig-Erhard-Preis 2002 entgegen

- persönliche Förderung in der Kompetenzentwicklung,
- die Wertschätzung der persönlichen Meinung durch Vorgesetzte,
- sinnvolle Arbeit, die durch Ziele und eine Unternehmensphilosophie vermittelt wird,
- Arbeit in einem Umfeld mit hoher Leistungsbereitschaft,
- ein guter Freund innerhalb des Unternehmens,
- halbjährliche Mitarbeitergespräche und
- die Chance, sich fachlich weiterzuentwickeln.

Mitarbeiter zu Mitunternehmern entwickeln

Wenn Führungskräfte über ihre Mitarbeiter klagten, pflegte Deming zu fragen: „Haben Sie die Mitarbeiter so eingestellt oder haben Sie sie zu Tode gemanagt?“ Sicherlich kann sich jede Führungskraft selbst eine Antwort geben. Die Befragten der Gallup-Studie aber gaben vor allem den Vorgesetzten die Schuld für ihre Passivität, denn diese kümmerten sich in der Regel nicht um deren Meinung, Interessen und tatsächliche Fähigkeiten. Gerald Wood, Chef von Gallup-Deutschland, formulierte drastisch: „Deutsche Chefs sind zu autoritär und lassen ande-

re Meinungen zu selten zu.“ Was also muss geschehen? Zunächst ist die Einsicht nötig, dass Mitarbeiter nicht zurecht gebogen werden können. Dafür aber kann ein Umfeld geschaffen werden, in dem Freiheit und Verantwortlichkeit reifen. Mitarbeiter, die Eigeninitiative zeigen, ihre Aufgaben richtig machen, in allem eine hohe Qualität liefern wollen, begierig sind zu lernen und neue Ideen beisteuern, können nur in einem Umfeld von Selbstverantwortlichkeit gehalten werden. Sie werden nicht durch Kontrolle besser, sondern durch die Übernahme von Verantwortung und den Erwerb großer Freiheiten. Deshalb sollten Unternehmer und Führungskräfte für ihre Mitarbeiter ein Paket schnüren, das selbstständiges Arbeiten mit Freiräumen, Weiterentwicklung und neues Lernen ermöglicht. Damit diese hohen Ziele auch auf Dauer angestrebt werden, benötigt ein Unternehmen Werte. Diese definieren, wie Mitarbeiter und Führung miteinander zusammenarbeiten wollen und was jeder persönlich dazu beitragen kann.

Disziplin kultivieren

Wer sich auf diesen Weg begeben will, sollte zunächst die Vertrauenskultur im Unternehmen stärken. Jede Führungskraft muss lernen, den anvertrauten Mitarbeitern zu vertrauen – eine immens schwierige Aufgabe. Im Gegenzug darf die Führung erwarten, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben voll und ganz beherrschen und Verantwortung für ihr Tun übernehmen. Können sie dies nicht, so muss der Manager als Coach bzw. Mentor Unterstützung bieten. Mitarbeiter, die diese Förderung nicht annehmen, müssen selbstverständlich die Konsequenzen ziehen.

Unternehmen brauchen heute eine neue Qualität des Managements. Schritte in Richtung Respekt und gegenseitiges Vertrauen sind Schritte in die richtige Richtung.

Der Autor dieses Beitrags

Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch, geb. 1949, studierte Produktionstechnik und Betriebswirtschaft. Seit mehr als zwanzig Jahren ist er geschäftsführender Gesellschafter der Knoblauch Unternehmensgruppe in Giengen. Dazu gehören der tempus Verlag, die weltweit tätige drillbox GmbH, die DISG GmbH und die tempus Consulting GmbH. Für die Entwicklung und erfolgreiche Anwendung des Managementkonzepts der 33 Rosen in der drillbox GmbH wurde ihm 2002 der Ludwig-Erhard-Preis verliehen.