

Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch

Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen

Um es gleich zu sagen: Der Weg von Mitarbeitern zu Mitunternehmern ist nicht einfach und dauert typischerweise zwei bis drei Jahre. Die andere Botschaft heißt: Es gibt dazu keine Alternative, denn in Zukunft wird es nur noch zwei Sorten von Unternehmen geben: Unternehmen mit absoluter Kunden- und Mitarbeiterbindung – und solche, die pleite sind.

Seit jeher waren unsere Führungskräfte auf der Suche nach geeigneten Instrumenten zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung. Verschiedenste Management-Ansätze wurden geprüft. 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 Verantwortlichen auf die Kundenbedürfnisse konzentrierten, so wenig waren gleichzeitig die Wünsche der Mitarbeiter im Blick. Das Management galt bald als gnadenlos, denn ständig

wurden schnelleres Arbeiten, mehr Einsatz und weniger Fehlzeiten gefordert.

Eines Tages kam einem Verantwortlichen die Unterhaltung eines Mitarbeiters mit einem Außenstehenden zu Ohren. Das Gespräch gipfelte in der Einschätzung, dass es sich bei uns um ein Unternehmen mit den Maximen handle: „Reiß' dich zusammen, arbeite schneller, du bist ein Kostenfaktor!“ Dieses Image machte den Führungskreis sehr betroffen, zumal wir ja eigentlich versuchten, das Unternehmen auf der Basis christlicher Ethik zu gestalten.

Die Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst nehmen

Das Management hat daraus gelernt: Nicht nur die Kunden haben Bedürfnisse, sondern auch die Mitarbeiter. In diesem Sinne wurde ein neuer, partnerschaftlicher Umgang gesucht, der den motivierten und selbständig handelnden Mitarbeiter fördert. Das klassische Bild vom Mitarbeiter wurde vom Ideal des Mitunternehmers abgelöst.

Zunächst entschuldigte sich das Management 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 daran partizipieren. Das hatten wir befürchtet.
- Unsere Mitarbeiter wollten mehr Information, mehr Kommunikation und mehr Anerkennung.

Die zweite Antwort hat uns verwundert, aber auch erfreut. Wir dachten:

„Das kostet nichts, damit beginnen wir sofort.“ Dass Information und Kommunikation jede Menge Zeit und Geld kosten, ist uns erst später klar geworden. Monatliche Informationsveranstaltungen, ein tagesaktuelles Aushangwesen usw. müssen gut vorbereitet und durchgeführt sein und sind natürlich nicht zum Nulltarif zu haben.

Der Weg zu motivierten Mitarbeitern

Auf Grundlage der Befragung entwarfen wir ein Modell zur Mitarbeitermotivation. Wir nannten es „Die 33 Rosen“. Dahinter verbergen sich verschiedenste motivationsfördernde Maßnahmen und Instrumente, eingebettet in ein siebenstufiges Konzept. Der Weg geht vom Immateriellen (also Information, Kommunikation, Anerkennung) hin zum Materiellen. Erst gegen Ende wird Geld verteilt – an Mitarbeiter, die selbstständig und hoch motiviert Spitzenleistungen erbringen.

Die erste Stufe der Motivationstreppe ist Mitwissen: Die Mitarbeiter müssen über alles informiert werden, was ihre Arbeit angeht. Ken Blanchard, Erfolgsautor von „Der Minuten-Manager“, vergleicht an dieser Stelle den Betrieb mit einer Kegelbahn: Der Mitarbeiter bekommt eine Kugel in die Hand gedrückt und soll möglichst alle Kegel abräumen. Einziges Hindernis: Zwischen ihm und den neun Kegeln ist ein Vorhang. Die Kugel rollt also unter dem Vorhang durch. Der Mitarbeiter hört zwar die Kegel fallen, aber das eigentliche Ergebnis bleibt ihm verborgen. Rückmeldungen bekommt er in der Regel erst am nächsten Tag, wenn der Vorgesetzte ihn kritisiert, warum er nicht dies oder jenes beachtet habe oder warum er nicht ein noch besseres Ergebnis erzielt habe. Das Thema Mitwissen ernst nehmen heißt, den Vorhang zur Seite ziehen. Ergebnisse werden sofort kommuniziert. Es gibt nichts, was nicht offen gelegt wird. Die logische Folge dieser konsequenten Informationspolitik ist, dass Mitarbeiter zum Mitdenken angeregt werden. Sie machen sich plötzlich über Dinge Gedanken wie Produktivität, Rüstzeiten, Krankheitsquote.



Sieben Schritte zur Mitarbeitermotivation

Damit sind wir schon beim nächsten Punkt, dem Mitlernen: Neue Spielregeln – etwa, dass Fehler nicht mehr bestraft, sondern bewusst Situationen zum Loben gesucht werden – bringen positive Veränderungen mit sich. Der Teamgedanke nimmt zunehmend Platz ein. Kurzum: Das Unternehmen wird zur permanent lernenden Organisation. Wenn diese Stufe erreicht ist, können die Mitarbeiter wesentliche Entscheidungen mitverantworten. Damit hat der Mitarbeiter plötzlich eine völlig andere Position. Er ist derjenige, der die Tore schießt. Er ist für den Erfolg verantwortlich. Der Vorgesetzte wird zum Unterstützer. Er hilft den Mitarbeitern, ihre Stärken zu finden und ihr Potenzial zu entwickeln. Die Früchte jedoch ernten die Mitarbeiter. Die nächsten Schritte sind jetzt eine logische Konsequenz: Es folgen das Mitgenießen und das Mitbesitzen. Wenn der Mitarbeiter derjenige ist, der den Erfolg schafft, dann soll er auch am Unternehmen beteiligt werden, mit dem er sich so sehr identifiziert.

Als höchste Stufe der Treppe steht schließlich: Sinn bieten. Immer weniger Mitarbeiter arbeiten ausschließlich für Geld. Sie wollen mehr. Sie wollen Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Verzicht auf Manipulation. Sie sind hoch sensibilisiert, was die Umwelt betrifft. Sie suchen eine Kultur, die Freiräume für individuelle Entwicklungen möglich macht. In unserem Hause geschehen diese Dinge vor dem Hintergrund eines christlichen Menschenbildes.

Aus dem breiten Bündel an Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation, das sich hinter den „33 Rosen“ verbirgt, seien hier einige vorgestellt:

- Beurteilung von unten nach oben: Nicht nur die Chefs beurteilen ihre Mitarbeiter; auch die Mitarbeiter beurteilen ihre Chefs. Die Ergebnisse werden veröffentlicht.
- Kontaktabende: Mehrmals im Jahr werden neue Mitarbeiter zum Chef nach Hause eingeladen (gemeinsames Essen, Infos aus der Gründerzeit, Firmenphilosophie usw.).
- Corporate University: Alle 14 Tage findet Unterricht für Mitarbeiter durch Mitarbeiter (bzw. Kunden, Lieferanten, Partner) statt. Etwa zwei Drittel der

Mitarbeiter nehmen teil. Für gute Verpflegung ist gesorgt, aber es erfolgt keine Bezahlung der Arbeitszeit.

- Frisches Obst und Salate: Den Mitarbeitern wird täglich frisches Obst wie Äpfel, Bananen und Mandarinen kostenlos angeboten. Es gibt verschiedene Salate zu einem subventionierten Preis.
- Persönlichkeitsprofil: Das DISG-Profil hilft den Mitarbeitern herauszufinden, wie ihre persönlichen Stärken mit der betrieblichen Situation in Übereinstimmung gebracht werden können.

Fazit:

Wo die Bedürfnisse der Mitarbeiter bewusst im Mittelpunkt stehen, wird dies spürbar zum Unternehmenserfolg beitragen: Je offener kommuniziert wird, je mehr Anerkennung ihre Arbeit findet, umso besser werden auch die Arbeitsergebnisse und die unternehmerischen Qualitäten der Mitarbeiter sein.

Literatur:

Knoblauch, J./Frey, J./Kummer, R.: Unternehmens-Fitness – Der Weg an die Spitze. Offenbach: Gabal 2001.



Der Autor:

Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch ist Geschäftsführender Gesellschafter der Firmen Drillbox (Computergehäuse und Werkzeugkassetten), Tempus (Zeitplansysteme), Tempus-Consulting (Unternehmensberatung) und Persolog (DISG-Persönlichkeitsprofile). Er wurde u.a. mit dem Ludwig-Erhard-Preis für Spitzenleistungen im Wettbewerb ausgezeichnet.

knoblauch@wissensmanagement.net



Die Referentenagentur für Ihren Erfolg!



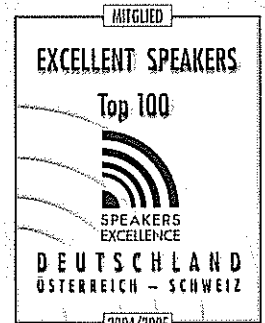
Alexander Christiani



Christa Kinshofer



Dr. Stephen R. Covey



Speakers Excellence
Gerd Kulhavy

Burghaldenweg 5B · 70469 Stuttgart
Telefonhotline 07 00 / 77 11 99 11
Faxhotline 07 00 / 77 11 66 11

Titelthema 20

Vorsprung durch Wissen

Mit optimierten Wissensprozessen
in Forschung und Entwicklung zum Markterfolg

Praxis Wissensmanagement 10

Erfolgsmessung:
Praxiserfahrungen zu
Kennzahlen im
Wissensmanagement

Trends 36

Ethik:
Wie sozialverträglich ist
Wissensmanagement?

Dokumentation + Kommunikation 46

Memorandum:
Das faule Ei des Kolumbus
in der Informationsbereitstellung

Human Resources 48

Motivation:
Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu
Mitunternehmern machen



Gesammeltes Wissen – unser Online-Archiv
aller bisher erschienenen Beiträge:
www.wissensmanagement.net