

tempus.[®]

Akademie & Consulting

Die 33 Rosen

Mitarbeiter werden
Mit-Unternehmer

Mitarbeitermotivationskonzept



Unser Weg

Unsere Unternehmensgruppe hatte früher keinen sehr guten Ruf. Wir galten als gnadenlos, forderten schnelles Arbeiten und wenig Krankheit. Gleichzeitig hatten wir eine sehr gute Kundenorientierung. Wir waren bemüht, unseren Kunden jeden Wunsch von den Augen abzulesen. Irgendwann kam die Erkenntnis: Wir pflegen unsere Kunden und unsere Maschinen besser als unsere Mitarbeiter.

Eines Tages wurde uns klar: So wie Kunden Bedürfnisse haben, so haben auch Mitarbeiter Bedürfnisse. Wir hatten uns zwar nie um diese Bedürfnisse gekümmert, aber sie waren da. Unsere Mitarbeiter hatten eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation. Die Bezahlung war ein ständiges Problem. Uns allen wurde klar: Wir brauchen eine neue Fitness, einen neuen partnerschaftlichen Umgang im Unternehmen. Es braucht den motivierten und selbstständig handelnden Mitarbeiter. Es braucht nicht mehr nur den Mitarbeiter, es braucht den „Mit-Unternehmer“.

Hinter den 33 Rosen verbirgt sich ein siebenstufiges Konzept. Die abgebildete „Treppe“ zeigt in sieben Stufen, wie die Schritte vom Mitarbeiter zum Mit-Unternehmer aussehen. Eine Treppe wird von unten nach oben bestiegen. Unser Weg geht von immateriell (also Dingen wie Information, Kommunikation usw.) hin zu materiell (Geld). Am Anfang steht nicht das Geld. Doch geht es auch irgendwann darum, Geld zu verteilen, aber eben erst ganz am Ende. Geld ist dann die logische Konsequenz dessen, was im Vorfeld – sozusagen auf der geistigen Ebene – erfolgt ist.

Der erste Schritt auf dem Weg (der „Treppe“) ist „Mitwissen“: Die Mitarbeiter müssen über alles informiert werden, was ihre Arbeit angeht. Ken Blanchard, Erfolgsautor „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 kleines 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“ ernstnehmen heißt, den Vorhang wegnehmen. Ohne Bild gesprochen: Ergebnisse werden sofort kommuniziert. Es gibt nichts, was nicht offengelegt wird.

Die logische Folge dieser konsequenten Informationspolitik ist, dass Mitarbeiter „mitdenken“. Diese Informationen lösen bei einer Vielzahl von Mitarbeitern Denkprozesse aus. Sie



machen sich plötzlich über Dinge Gedanken wie Produktivität, Rüstzeiten, Krankheitsquote.

Damit sind wir schon beim nächsten Punkt, dem „Mitlernen“. Neue Spielregeln, z.B. 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 der Held. Er ist für den Erfolg verantwortlich. Der Vorgesetzte ist nicht mehr der Herrscher. Er wird zum Unterstützer. Er hilft, dass Mitarbeiter ihre Stärken finden und ihr Potenzial entwickeln. Die Früchte jedoch ernten die Mitarbeiter.

Die nächsten Schritte sind jetzt nur noch 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 „Mit Werten unterwegs“. Immer weniger Mitarbeiter arbeiten ausschließlich für Geld. Sie wollen mehr. Sie wollen Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Verzicht auf Manipulation. Sie sind hochsensibilisiert was die Umwelt anbetrifft. Sie suchen eine Kultur, die Freiräume für individuelle Entwicklungen möglich macht. In unserem Hause geschehen diese Dinge auf dem Hintergrund eines christlich-biblichen Menschenbildes.

Lassen Sie mich Ihnen die „33 Rosen“ vorstellen und jeweils kurz erläutern, was sich dahinter verbirgt.



Mitwissen



Mitarbeiterbroschüre

Ausführliche Broschüre, die Mitarbeiter umfassend informiert. Sie enthält die Geschichte des Unternehmens, wichtige innerbetriebliche Regelungen und wesentliche Leistungen.



Zweimonatliche Mitarbeiterzeitung

Aktuelle Information über geschäftliche Entwicklungen, Mitarbeiterporträts, Verbesserungsvorschläge bis hin zu Geburtstagen (wird von den Auszubildenden erstellt).



Kontaktabend

Zu Beginn werden die neuen Mitarbeiter zum Chef nach Hause eingeladen (Essen, Infos aus der Gründerzeit, Firmenphilosophie usw.).



Politik der offenen Tür

Offene Tür beim Chef, wo ohne Appointments und ohne anzuklopfen jederzeit vorgesprochen werden kann. Keine Statussymbole wie z. B. bestimmte Büroeinrichtungen. Alle haben den gleichen Schreibtisch. Keine besonderen Autotypen usw.



Tagesgenaue Informationen

Kein Herrschaftswissen. In unserer 23 m langen Infothek steht alles Wissen allen zur Verfügung bis hin zu täglichen Informationen über Umsatz, Gewinn usw. Unter anderem hat jeder Mitarbeiter dort ein Fach, in das alles reingelegt wird von allgemein interessierenden Presseartikeln bis zu kleinen Geschenken und Einladungen.



Belegschaftsversammlungen

Zusätzlich zu den vorgeschriebenen Betriebsversammlungen werden sog. Belegschaftsversammlungen durchgeführt. Ziel ist die umfassende Information über das betriebliche Geschehen. Oft wird dies im Rahmen des Mitarbeiterabends gemacht.



Integration neuer Mitarbeiter

Neue Mitarbeiter erhalten vor Arbeitsantritt einen Willkommensbrief und ein Buch der Geschäftsleitung. Am ersten Arbeitstag finden sie einen vorbereiteten Arbeitsplatz vor mit einem Blumenstrauß und einem ausführlichen Informationsordner samt 200 Visitenkarten.

Mitdenken



1-Minuten Lob

Ermütigung statt Fehlersuche

Jeder Mitarbeiter sucht Lob und Anerkennung für das, was er tut. Normal ist es, jemanden zu finden, der etwas falsch macht, um ihn dafür zu tadeln. Wir versuchen bewusst, Mitarbeiter zu finden, die etwas richtig machen, um sie dafür zu loben.



Verbesserungs- und Vorschlagswesen

Ziel sind 13 Vorschläge pro Person im Jahr (Teilzeitmitarbeiter anteilig). Wichtig ist, möglichst schnell zu reagieren. Minimum Vesper-/Essensgutschein als Anerkennung.



Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Die betroffenen Mitarbeiter lösen in einem festgelegten Verfahren ihre Probleme selbst. Die Geschäftsleitung entscheidet nur noch über einen fertigen Lösungsvorschlag. Im Prinzip ist dies nichts anderes, als den gesunden Menschenverstand der Mitarbeiter einzusetzen.



Beurteilung von unten nach oben

Nicht nur die Chefs beurteilen ihre Mitarbeiter. Die Mitarbeiter beurteilen alle 2 Jahre ihre Chefs. Die Ergebnisse werden veröffentlicht.



Flexible Arbeitszeitmodelle – „Arbeiten ohne feste Arbeitszeit“

Jeder Mitarbeiter kann selbst seine Arbeitszeit bestimmen. Zwischen mindestens 4 Stunden und maximal 10 Stunden täglich ist alles möglich. Die Absprache erfolgt im Team.

Mitlernen



Mitarbeiterabend

Monatlich findet in einem Restaurant ein Mitarbeiterabend statt. Dieser setzt sich aus einem Infoteil für die Mitarbeiter und einem Schulungsteil zusammen. Speisen und Getränke bezahlt die Firma, die Mitarbeiter investieren ihre Zeit.



Persönlichkeits-Profil

Das persolog® Persönlichkeits-Profil hilft Mitarbeitern herauszufinden, wo ihre persönlichen Stärken mit der betrieblichen Situation in Übereinstimmung gebracht werden können.



Zeitplansystem

Jeder Mitarbeiter erhält ein System seiner Wahl.



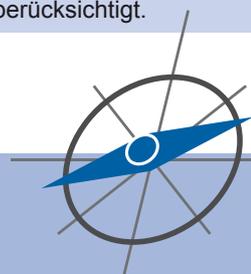
Strategiewochenenden mit allen Führungskräften

Zweimal jährlich treffen sich die Führungskräfte, um grundsätzlich über die Arbeit nachzudenken.



Azubi-Unterricht

Zweimal im Monat findet für alle Auszubildenden und Praktikanten ein innerbetrieblicher „Azubi-Unterricht“ statt. Bei der Themenauswahl werden die Wünsche der Azubis und Anregungen der Abteilungen berücksichtigt.





18

Jobrotation

Systematischer Arbeitsplatzwechsel zur Entfaltung und Vertiefung der Fachkenntnisse. Arbeitsmonotonie und -belastung sollen reduziert werden. Nicht zuletzt wird das betriebliche Miteinander dadurch gefördert.



19

Weiterbildung

Weiterbildung bezahlt der Betrieb. Im Rahmen der Jahresziele (Ziel 1) der Mitarbeiter werden diese in ihrer Weiterbildung unterstützt. Bevorzugt werden hausinterne Seminare für die Mitarbeiter angeboten.

Mitverantworten



20

Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit

Jeder Mitarbeiter wird im Frühjahr aufgefordert, einen Vorschlag für seinen Lohn bzw. sein Gehalt zu machen, um eine leistungsgerechte Bezahlung zu vereinbaren. Motto: „Jeder darf verdienen, was er will, er darf uns nur nichts kosten.“



21

Führen mit Zielvereinbarungen

Das ganze Unternehmen wird mit Zielen überzogen. Der Zielfindungsprozess beginnt bereits im Juni auf Abteilungsebene und findet mit der Feinplanung im November seinen Abschluss. Alle Ziele werden allen kommuniziert. Das Erreichen der Zielvereinbarungen wird durch Quartalsgespräche/Zielerreichungsgespräche überwacht. Das „Jahresmotto“ hilft, Energien zu bündeln.



22

Jahresmotto

Die Führungskräfte erarbeiten Vorschläge für ein Jahresmotto. Alle Mitarbeiter stimmen ab, unter welchem Motto das kommende Jahr stehen wird.

Mitgenießen



23

Kostenlose Getränke

Mineralwasser und Warmgetränke sind gratis. Eine moderne Kaffeemaschine produziert verschiedene Kaffeesorten.



24

Frisches Obst

Den Mitarbeitern wird täglich frisches Obst, wie Äpfel, Bananen und Mandarinen, kostenlos angeboten. Ein Mal pro Woche schneiden die Azubis für die Mittagspause frischen Obstsalat.



25

Gemeinsame Freizeitaktivitäten

Gemeinsames Mittagessen am Freitag. Im Sommer einen Grillabend.



26

Fitness

Gegen eine Eigenbeteiligung von 10 Euro pro Monat kann ein nahegelegenes Fitnesscenter besucht werden. Dies beinhaltet auch den Besuch der Sauna.



27

Prämien an Mitarbeiter, die nicht krank waren

Jeder Mitarbeiter, der nicht krank war, erhält einen Brief der Geschäftsleitung, in dem ihm persönlich gedankt wird. Halbjährlich wird eine Prämie von 100 Euro (Teilzeitmitarbeiter anteilig) ausbezahlt.



28

Kleine Erfolge feiern

Herausragende Ereignisse wie z. B. ein umsatzstarker Monat, herausragende Tagesleistung mit kleinen Geschenken (Sektfläschchen, Lebkuchenpaket) feiern.



29

Geburtsbrief

Die Geschäftsleitung übergibt jedem Mitarbeiter, der Geburtstag hat, einen persönlichen Glückwunsch zusammen mit einem wertvollen Geschenk. Das Mittagessen ist an diesem Tag gratis.

Mitbesitzen



30

Gehaltsanbindung an Zielsetzungen

Die Gehaltshöhe orientiert sich u. a. an der Erreichung der persönlichen Ziele.



31

Gewinnbeteiligung

Monatlich wird eine Bilanz erstellt. Wenn ein Gewinn erwirtschaftet wurde, erhalten die Mitarbeiter einen Benzingutschein in Höhe von 44 Euro.



32

Kapitalbeteiligung

Mitarbeiter können steuerbegünstigt Kapital in der Firma anlegen. (Allerdings: Ein fortschrittliches Modell der „Deferred Compensation“, wobei sich der Mitarbeiter eine Rente erwirtschaftet, wurde leider vom örtlichen Finanzamt abgelehnt.)

Mit Werten unterwegs



33

Neue geistgeprägte Unternehmenskultur

Früher warteten Mitarbeiter auf das Wochenende, um sich endlich selbst zu verwirklichen. Durch die neue Eigenverantwortung und die damit verbundene Freude an der Arbeit findet der Mitarbeiter Erfüllung und Wertschätzung. Ehrlichkeit und das Stehen zu eigenen Fehlern kennzeichnen das neue Betriebsklima. Diese erneuerte Unternehmensführung gibt der Arbeit Sinn. Gleichzeitig verstehen sich immer mehr Mitarbeiter als „Kulturmissionare“. Diese Werte (gedruckt auf Wertekärtchen und als Aushang im Unternehmen) zu leben beinhaltet auch die Bereitschaft, zu einem gewissen Anteil behinderte Menschen bei uns zu integrieren.

