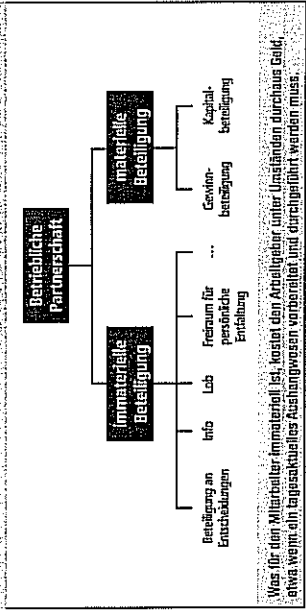


# Die Rosentrepp

Auch bei der Tempus-Unternehmensgruppe sind die Mitarbeiter nicht auf Rosen gebettet. Aber sie werden mit 33 Rosen über sieben Stufen zu einer hohen Identifikation mit den Unternehmenszielen geföhrt.

Viele Firmen haben in den letzten Monaten und Jahren ihre Hausaufgaben gemacht. Prozesse wurden verschlankt und die Firma wieder in die Gewinnzone geföhrt. Was dabei oft übersehen wurde, ist die Verunsicherung der verbliebenen Mitarbeiter. Unterschichtliche Studien zeigen, dass 30 bis 40 Prozent der Mitarbeiter um ihren Job bangen. Völlig klar, dass derart verunsicherte Mitarbeiter keine Spitzenleistung erbringen können. Ein Beispiel dafür, wie das Vertrauen der Mitarbeiter wieder gewonnen werden kann, liefert die Tempus-Unternehmensgruppe und das von ihr entwickelte Konzept „Die 33 Rosen: Mitarbeiter werden Mitunternehmer“. Das konsequente Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungen sowie das Fördern von Eigenverantwortung sichern der Unternehmensgruppe in schweren Zeiten Wachstum und Überleben. Durch die Schritte Mitwissen, Mitdenken, Mitverantworten, Mitlernen, Mitbestimmen, Mitbestimmen und Sinn bieten, an die ganz konkrete Maßnahmen geknüpft sind, werden die Mitarbeiter Stück für Stück zum Mitunternehmer und leisten ihren stetigen Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens.

## Die zwei Säulen der Betrieblichen Partnerschaft



Während die erste Antwort zu erwarten war, verwunderte die zweite - erheute aber auch. Abbildung 1 zeigt die zwei Säulen, auf denen die Betriebliche Partnerschaft steht:

Auf der Grundlage der Befragung wurde ein ganzheitliches Konzept zur Mitarbeitermotivation entwickelt, die „33 Rosen“. Hinter den 33 Rosen verbirgt sich ein siebenstufiges Konzept:

**Stufe 1 - Mitwissen:** Die erste Stufe der Motivationsstreppe ist Mitwissen. Die Mitarbeiter müssen über alles informiert werden, was ihre Arbeit umgibt. Ken Bianchiand, Erfolgsautor von „Der 1-Minuten-Manager“, vergleicht an dieser Stelle den Betrieb mit einer Kugelbahn. Der Mitarbeiter bekommt eine Kugel in die Hand gedrückt und soll möglichst alle Kegel abräumen. Einziges Hindernis: Zwischen ihm und den neuen 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 dieses oder jenes beachtet habe oder warum er nicht ein noch besseres Ergebnis erzielt habe. Das Thema „Mitwissen“ ernst nehmen heißt, den Vorhang wegnehmen. Ohne Bild gesprochen: Ergebnisse werden sofort kommuniziert. Es gibt nichts, was nicht offengelegt wird.

**Stufe 2 - Mitdenken:** Die logische Folge dieser Konsequenzen. Informationspolitik ist, dass Mitarbeiter mitdenken. Sie machen sich pflzlich über Dinge Gedanken wie Produktivität, Rüstzeiten, Krankheitsquote.

Mehr zum Thema  
Bauerbach, K. / Johnson, S.: Der 1-Minuten-Manager, Rowohlt, 2002  
Knoblauch, J.: atai: Unternehmens-Fitness - Der Weg an die Spitze. Die vier Erfolgsfaktoren der TEMP-Methode für kleine und mittelständische Unternehmen, 2. Auflage, GABAL-Verlag, Gmünd, 2001  
Knoblauch, J. / Hüger, J. / Mackler, M.: Dem Lohn-Richtung geben: in drei Schritten zu einer selbstbestimmten Zukunft, Campus, 2002.

## 33 Rosen

Das Motivationskonzept der Tempus-Unternehmensgruppe nennt sich „33 Rosen“ und versucht, die beschriebenen sieben Stufen mit Leben zu füllen.

**Mitwissen**  
Mitarbeiterzeitung: Die monatliche Mitarbeiterzeitung bietet aktuelle Informationen über geschäftliche Entwicklungen, Mitarbeiterportraits bis hin zu Geburtstagen. Erteilt wird die von den Auszubildenden.

**Mitdenken**  
Kostengünstige Getränke: Allen Mitarbeitern steht in beliebiger Menge gratis Mineralwasser zur Verfügung - in Zimmertemperatur und geköhlt.  
Frisches Obst und Salate: Einmal in der Woche steht kostenlos frisches Obst, wie Äpfel, Bananen oder Mandarinen, bereit. Verschiedene frische Salate erhalten die Mitarbeiter zu einem subventionierten Preis.  
Fitness: Für eine kleine Abo-Kostenbeitrag können die Mitarbeiter ein nahe gelegenes Fitnesscenter besuchen. Dazu gehört auch der Besuch der Sauna.

**Mitbestimmen**  
1-Minuten-Lob/Ermüdung statt Fehleruche: Jeder Mitarbeiter erhält Lob und Anerkennung für das, was er tut. Übel ist es, jemanden zu finden, der etwas falsch gemacht hat, um ihn dafür zu tadeln. Stattdessen versucht die Firma bewusset, Mitarbeiter zu finden, die etwas richtig machen, um sie dafür zu loben.

**Mitlernen**  
Mitarbeiterzeitung: Mitarbeiter mit Interessen üben oder nach Querbetrieben werden zu einem offenen Gespräch in ein Gasthaus eingeladen.  
Beurteilung von unten nach oben: Nicht nur die Führungskräfte beurteilen ihre Mitarbeiter. Die Mitarbeiter beurteilen ihre Vorgesetzten. Die Ergebnisse werden veröffentlicht.

**Mitverantworten**  
Lehr- und Gehaltsvergleich: Jeder Mitarbeiter wird im Frühjahr aufgefordert, einen Vergleich für seinen Lohn beziehungsweise seinen Gehalt zu machen, auf dessen Grundlage dann eine löstungsgerechte Bezahlung vereinbart wird. Motto: „Jeder darf verdienen, was er will, er darf uns nur nichts kosten.“  
Führen mit Zielvereinbarungen: Tempus arbeitet zielorientiert. Der Zielfindungsprozess be-

reitet bereits im Juni auf Ableitungsebene und findet mit der Feilplanung im November seinen Abschluss. Alle Ziele werden allen kommuniziert. Das Erreichen der Zielvereinbarungen wird durch Quartalsgespräche (Zielvereinbarungsgespräche) überwacht. Das Jahresmotivatio hilft, Energien zu bündeln.

**Mitbestimmen**  
Auswahlung von monatlichen Gewinnanteilen: Monatlich wird eine Bilanz erstellt. Entsprechend dem Ergebnis wird ein bestimmter Prozentsatz in bar an die Mitarbeiter verteilt - im Laufe eines Jahres ist dies ein knappes Monatsgehalt.  
Stimm bieten  
Neue Unternehmenskultur: Früher wandten 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 Stellen zu eigenen Fehlern kennzeichnen das neue Betriebsklima. Diese er-neuerte Unternehmensführung gibt der Arbeit mehr Sinn. Gleichzeitg verstehen sich immer mehr Mitarbeiter als „Kulturmissionare“. Diese Wort zu leben, beinhaltet auch die Bereitschaft, zu einem gewissen Anteil behinderte Menschen zu integrieren.

Parallel zu diesem Konzept wurde das in Abbildung 3 dargestellte Bewertungsmodell entwickelt, mit dessen Hilfe sich jedes Unternehmen im Bereich des „Erfolgsfaktors Mitarbeiter“ selbst bewerten kann.

Bewertungstableau „Mitarbeiter“

Abbildung 2

Erfolgsfaktor III Mitarbeiter						
Datum:	Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
<b>Handlungsfeld 1 Offen kommunizieren</b>	Es wird nicht kommuniziert – Misstrauen und Tabus bestimmen den Alltag. <input type="checkbox"/>	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen. <input type="checkbox"/>	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert. <input type="checkbox"/>	Durch regelmäßige Publikationen und Belegschaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben. <input type="checkbox"/>	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit). <input type="checkbox"/>
<b>Handlungsfeld 2 Mitdenker gewinnen</b>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Die Mitarbeiter werden nicht als Problemlöser erkannt. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert nicht. Einige wenige Mitarbeiter in verantwortlicher Position bringen immer wieder Vorschläge ein. <input type="checkbox"/>	Ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen existiert. Mitarbeiter machen vereinzelt Vorschläge (etwa 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr). <input type="checkbox"/>	Ein strukturiertes betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist etabliert (ein Vorschlag pro Mitarbeiter und Jahr). Zudem gibt es einige wenige KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	Drei Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. 50 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich regelmäßig in KVP-Gruppen. <input type="checkbox"/>	Das traditionelle betriebliche Verbesserungs- und Vorschlagswesen ist abgeschafft. Mitarbeiter setzen Lösungsmaßnahmen selbstständig um. <input type="checkbox"/>
<b>Handlungsfeld 3 Weiterbildung fördern</b>	Langjährige Betriebszugehörigkeit gilt als ausreichende Kompetenz. Weiterbildung ist nicht gefragt. <input type="checkbox"/>	Nur die Führungskräfte besuchen vereinzelt Weiterbildungsmaßnahmen. <input type="checkbox"/>	Weiterbildung erfolgt sporadisch und wenig systematisch. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werden zunehmend gemäß ihrer Stärken eingesetzt. Weiterbildung erfolgt gezielt durch Veranstaltungen, die der Vorgesetzte ausgesucht hat. <input type="checkbox"/>	Jeder Mitarbeiter ist gemäß seiner Stärken eingesetzt. Im Unternehmen existiert ein eigenes Weiterbildungsprogramm. <input type="checkbox"/>	Es existiert ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen Teil des Alltags ist. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst über seine Weiterbildung. <input type="checkbox"/>
<b>Handlungsfeld 4 Jobrotation entwickeln</b>	Jeder arbeitet in vorgegebenen und abgegrenzten Funktionsbereichen. <input type="checkbox"/>	Krankheit von Mitarbeitern und ähnliche Engpässe lösen Diskussion über Notwendigkeit von Jobrotation aus. <input type="checkbox"/>	Innerhalb der Abteilung erwerben die Mitarbeiter durch Jobrotation weitere Qualifikationen. Die Organisation wird vom Vorgesetzten übernommen. <input type="checkbox"/>	Eine öffentlich zugängliche Qualifizierungsmatrix ist Grundlage für die Mitarbeiterentwicklung. <input type="checkbox"/>	Mitarbeiter schulen sich gegenseitig und stellen ihr Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung. <input type="checkbox"/>	Engpässe sind ausgeschlossen, da Mitarbeiter bereichsübergreifend einsetzbar sind. <input type="checkbox"/>
<b>Handlungsfeld 5 Arbeitszeiten flexibilisieren</b>	Es gibt feste Arbeitszeiten: Beginn und Ende sind bekannt und werden korrekt eingehalten. <input type="checkbox"/>	Es gibt feste Arbeitszeiten. Bezahlte Überstunden gibt es nur auf Bitten des Vorgesetzten. <input type="checkbox"/>	Es existieren Gleitzeitkonten, die eine bestimmte Zahl von Überstunden zulassen. <input type="checkbox"/>	Es gibt flexible Arbeitszeitmodelle bei fixen Monatslöhnen. <input type="checkbox"/>	Die Arbeitszeit wird von der Arbeitsgruppe selbst bestimmt – bei fixen Monatslöhnen. <input type="checkbox"/>	Ein Zeiterfassungssystem wird nur eingesetzt, wenn die Mitarbeiter dies wünschen. Gearbeitet wird nach Auftragslage. <input type="checkbox"/>
<b>Handlungsfeld 6 Mitgenießen und Mitbesitzen</b>	Jeder Mitarbeiter erhält seinen Lohn bzw. sein Gehalt. <input type="checkbox"/>	Es gibt eine Erfolgsbeteiligung – allerdings nur für Führungskräfte. <input type="checkbox"/>	Bei einem besonders guten Jahresergebnis wird eine einmalige Prämie an die Mitarbeiter ausbezahlt. <input type="checkbox"/>	Alle Mitarbeiter partizipieren am Erfolg über eine regelmäßige Erfolgsbeteiligung. <input type="checkbox"/>	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit, dass sich der Mitarbeiter in geringer Form am Kapital des Unternehmens beteiligt. <input type="checkbox"/>	Neben der Erfolgsbeteiligung gibt es auch die Möglichkeit einer substanzialen Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter. <input type="checkbox"/>
<b>Handlungsfeld 7 Mitarbeiter wertschätzen</b>	Angst und Druck dominieren. Die Mitarbeiter werden als Kostenfaktor gesehen. <input type="checkbox"/>	Die Unternehmensleitung erkennt zunehmend, dass ihre Maschinen besser gepflegt werden als ihre Mitarbeiter. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiterbedürfnisse werden erfragt und erste Erkenntnisse umgesetzt. Nur nach herausragender Leistung erhalten Mitarbeiter ein Feedback. <input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen bewusst im Mittelpunkt. Der Chef ist ein Mutmacher. <input type="checkbox"/>	Eine Kultur des Lobens, Förderns und Bewertens wird praktiziert. An einer gemeinsamen Wertebasis wird gearbeitet. <input type="checkbox"/>	Das Unternehmen ist geprägt von »Lust an Leistung«. Die Mitarbeiter finden Sinn in ihrer Arbeit und werden zu Kulturmissionaren. <input type="checkbox"/>
© tempus	Zone I		Zone II		Zone III	

Veränderungsprozesse geschehen nicht über Nacht. Die Erfahrung zeigt, dass bei engagiertem Vorgehen eine Verbesserung um circa eine halbe Note pro Jahr möglich ist. Ähnliche Tableaus für weitere Bereiche, wie zum Beispiel Prozesse, kann man sich unter [www.unternehmensfitness.de/personal](http://www.unternehmensfitness.de/personal) kostenlos herunterladen.

**Stufe 3 – 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.

**Stufe 4 – Mitverantworten:** Hat der Mitarbeiter die Stufe 3 erreicht, kann er wesentliche Entscheidungen mitverantworten. Damit hat er 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.

**Stufe 5 – Mitgenießen und Stufe 6 – Mitbesitzen:** Bei Erfolg soll der Mitarbeiter die Früchte ernten. Die nächsten Schritte sind jetzt eine logische Konsequenz: 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 identifiziert.

**Stufe 7 – Sinn bieten:** Die höchste Stufe der Treppe ist das „Sinn bieten“. Immer weniger Mitarbeiter arbeiten ausschließlich für Geld. Sie wollen mehr. Sie wollen Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Ver-

zicht auf Manipulation. Sie sind hoch sensibilisiert, was die Umwelt anbetrifft. Sie suchen eine Kultur, die Freiräume für individuelle Entwicklungen möglich macht.

Fazit: Durch die neue Eigenverantwortung findet der Mitarbeiter Erfüllung und Wertschätzung. Diese erneuerte Unternehmensführung gibt der Arbeit Sinn.



Autor:  
**Professor Dr. Jörg Knoblauch**, Geschäftsführender Gesellschafter der tempus-Unternehmensgruppe  
knoblauch@tempus.de