

Leistungsreserven der Mitarbeiter aktivieren



Firmenkultur ist wichtiger denn je

Ein durchschnittlicher Mitarbeiter, in einem Betrieb ohne Firmenkultur und ohne Chancen auf betrieblicher Mitgestaltung, erreicht nur etwa 50–60 % seiner Leistungsmöglichkeiten. Meist fühlen sich auch die Kunden in solchen Unternehmen unwohl. Wie können Mitarbeiter so motiviert werden, daß sie quasi als Mitunternehmer ihre volle Leistung entfalten? Welche Kriterien muß eine Firmenkultur erfüllen, damit sie sowohl dauerhaft zufriedene Mitarbeiter als auch Stammkunden bindet?

Eine Umfrage bei 16 Inhabern von SHK-Handwerksbetrieben im Alter zwischen 24 und 48 Jahren mit der Frage „Wie halten Sie es in Ihrem Betrieb mit der Firmenkultur?“ förderte u. a. folgende interessante Antworten zu Tage:

- „Wir haben andere Sorgen.“
- „Dazu braucht man gute Mitarbeiter, aber die gibt es nicht.“
- „Wir haben junge Mitarbeiter, die halten davon nichts.“
- „Heute zählen wirtschaftliche Fakten und sonst nichts.“
- „Ein Luxus, den wir uns bei dem harten Wettbewerb nicht leisten können.“
- „Das müssen Sie mir in der heutigen Zeit einmal vormachen.“

Fazit: Firmenkultur geht nicht und bringt nichts, jedenfalls nicht in der momentanen Wirtschaftslage. Und schon gar nicht in unserer besonderen Situation, vor allem nicht in unserer Region.

Das Computer-Zeitalter, so meinen Firmenchefs gelegentlich, mache eine Firmenkultur überflüssig. Denn per Mausclick lassen sich z. B. Umsätze, Kosten, Arbeits- und Fehlstunden je Mitarbeiter abrufen. Die Kontrolle per Mausclick funktioniert einfach und so bequem, daß sich der Chef nicht einmal von seinem bequemen Stuhl erheben muß. Weil es allerdings keine geeignete Software gibt, bleibt die Motivation der Mitarbeiter beim reinen „Management by Mausclick“ auf der Strecke. Die Folge sind Frust und Demotivation auf Mitarbeiter- und Chefseite wegen der Defizite.

Todesangst oder Arbeitsfreude?

Motivation ist unverzichtbar für ein modernes Unternehmen, das sich von seinen Mitbewerbern deutlich abheben will. Doch wie sieht dies in der Praxis aus? Beim Besuch eines Möbel-Herstellers in Österreich sagte mir der Firmeninhaber vor seinen Führungskräften mit unverkennbar drohendem Unterton: „Unsere Mitarbeiter wissen genau, daß sie hier keinen neuen Job finden und das treibt sie an.“ Der Chef

setzt auf die Methode „Motivation durch Todesangst“ an und ist jedesmal fassungslos, wenn ein guter Mitarbeiter kündigt. Die Realität sieht also ganz anders aus: Gute Mitarbeiter haben auch in Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit Zukunftschancen in anderen Unternehmen. Die schlechten bleiben, egal wie stark sie getreten werden. Die einzige Methode, die auf Dauer erfolgreich ist, ist die der „Motivation durch Arbeitsfreude des Mitarbeiters“. Diese Motivation gedeiht allerdings ausschließlich auf dem Boden einer fruchtbaren Firmenkultur. Der Gärtner, der die Kultur anlegt, ist der Unternehmer selbst. Firmenkultur kann nur „oben“ gelebt und nach unten getragen werden. Sie läßt sich auch niemals von „oben“ einfordern. Einige Sanitärunternehmen verfügen über eine exzellente Firmenkultur auf deren Nährboden hochmotivierte Mitarbeiter gedeihen. Sie haben längst erkannt, daß gute Mitarbeiter auch gute Kunden anziehen. Frustrierte Mitarbeiter hingegen vertreiben gute Kunden.

Merkmale einer guten Firmenkultur

Die typischen Erkennungsmerkmale einer guten Firmenkultur sind aus Sicht der Mitarbeiter:

- Sie fühlen sich im Unternehmen wohl – ihre Arbeit macht ihnen viel Freude.
- Sie kennen die Unternehmensziele und bekennen sich dazu.
- Sie haben ihre eigenen Visionen mit den Visionen des Unternehmens in Einklang gebracht.

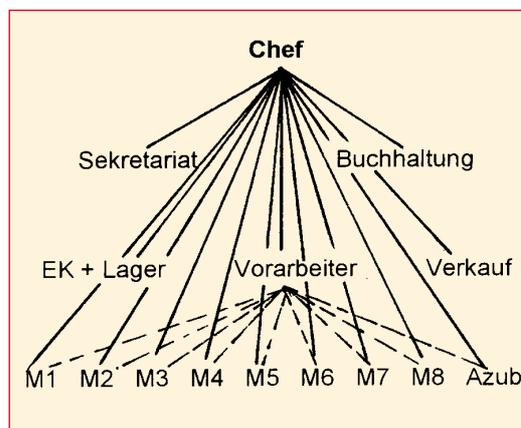


Bild 1 Das „Chaos-Modell“: Der Chef steuert alles und jeden

- Sie erfüllen eigenverantwortliche Aufgaben mit zugeordneten Vollmachten.
- Das System funktioniert auch, wenn der Chef einmal über längere Zeit nicht anwesend ist.
- Die Mitarbeiter dürfen sich auch mal einen Fehler leisten. Statt Strafen gibt es freundschaftliche Hilfen.
- Die Kunden fühlen sich hier gut aufgehoben und haben Vertrauen. Es ist nicht das „Chaos-Organigramm“ (Bild 1) das die Vorgänge im Unternehmen steuert, sondern eher die „klassische Führungsstruktur“ (Bild 2). Typische Kennzeichen sind:
 - flache und effektive Organisation
 - barrierefreie Kommunikation
 - Beziehungsmanagement als Pflichtsache für alle Führungskräfte
 - hoher Grad an Mitarbeiterorientierung
 - Teamwork und ein hohes Maß an Eigenverantwortung, das auch in Abwesenheit des Chefs funktioniert
 - Nutzung der Meinungsvielfalt.

Kreativität und Engagement

Thomas Peters und Robert Watermann haben in ihrem Weltbestseller „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ untersucht, was Manager von den erfolgreichsten und bestgeführten US-Unternehmen lernen können. Ein zentrales Ergebnis war: „Kreativität und Engagement der Mitarbeiter tun mehr für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, als alle Finanzmittel und ausgefeilten Planungen zusammen.“ Daß dies nicht nur für amerikanische, sondern auch für deutsche Unternehmen gilt, beweist z.B. das mustergültig geführte „Hotel Schindlerhof“ in Nürnberg. Das Hotel zählt zu den meistgebuchten Hotels in Deutschland und sein Besitzer, Klaus Kobjoll erwirt-

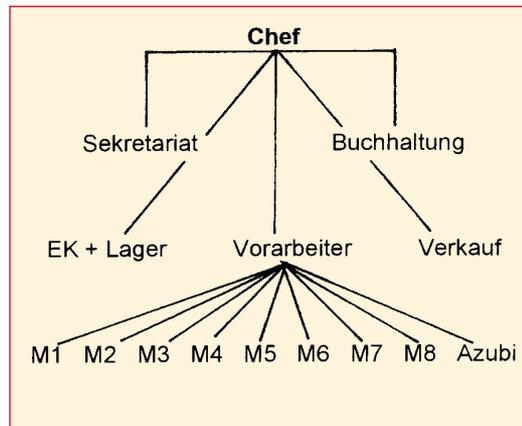


Bild 2 Das „Klassische Modell“: Klare Struktur der Führung und Verantwortung

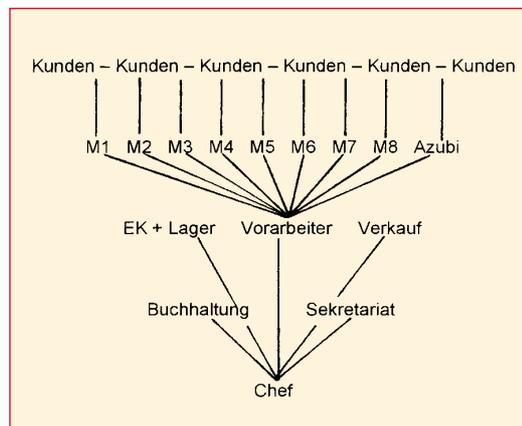


Bild 3 Das „Erfolgs-Modell“: Alles dreht sich um die wichtigsten zwei Zielgruppen, um Kunden und Mitarbeiter

schaftet – dank einer einzigartigen Firmenkultur – mit seinem hochmotivierten Team doppelt so viel Umsatz pro Mitarbeiter, wie andere Top-Hotels. Und auch beim Gewinn erzielt er Ergebnisse, von denen seine Mitbewerber nur träumen können. Kobjoll läßt keine Gelegenheit aus, um zu betonen, daß seine einmaligen Erfolge, die seines Mitarbeiter-Teams sind. Sie

sind ihm aber nicht einfach so zugefallen, sondern er hat seine Mitarbeiter, die er selbst gern „Mitunternehmer“ nennt, zu hoher Motivation, ja zu großer Begeisterung geführt. In seinem Hotel arbeiten die Besten ihrer Branche und sie wollen dort auch bleiben, obwohl ihnen mehr abverlangt wird, als in den meisten anderen Hotels. Klaus Kobjoll, der heute viel Unternehmen berät, ist fest davon überzeugt, daß „jeder Unternehmer die Mitarbeiter hat, die er verdient.“

Der Chef als Beziehungsmanager

Die erste Maßnahme im Unternehmen ist der Umbau nach dem Organigramm „Das Erfolgsmodell“ (Bild 3). Im Unterschied zum klassischen Modell (Bild 2) ist der Kunde ins Organigramm einbezogen, und weil er die wichtigste Gruppe bildet, steht er ganz oben. Die 2. Ebene in der Firmenhierarchie bilden die Menschen im Unternehmen, die im Hause des Kunden arbeiten. Die dritte Ebene sind die Führungskräfte, die jene Mitarbeiter an der Kundenfront organisieren, anleiten, kontrollieren, weiterbilden und motivieren. In diesem Aufbau steht der Chef im Hintergrund, weil er sein Unternehmen derart durchorganisiert hat, daß er selbst kaum eingreifen muß. Um keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: Der Chef ist selbstverständlich der Mittelpunkt im Unternehmen, aber weniger als „Mit-Arbeiter“ sondern vielmehr zu 50 % Unternehmer und zu 50 % Beziehungsmanager. In der Rolle des Beziehungsmanagers sehen sich viele Firmeninhaber nicht so recht, obwohl erst dadurch die Kraft im Unternehmen frei wird, die aus Mitarbeitern ein echtes, harmonisches Team formt. In Bild 4 ist die Beziehungsstruktur im „Erfolgsmodell“ dargestellt: Die Quel-

le, von der alle Energie ausgeht, ist der Chef im Mittelpunkt des Systems. Er kümmert sich um jeden seiner Mitarbeiter. Um deren Visionen, Wünsche, dienstlichen und privaten Probleme, Ängste und Erwartungen. Diese fürsorgliche Betreuung reicht bis in die Familien der einzelnen Mitarbeiter. Von der Rückendeckung in der Familie strömt viel Energie ins Unternehmen zurück. Und letztlich geht es ja um Energie und Begeisterung für das Unternehmen und für die Ziele des Betriebes. Glauben Sie, daß ein Mitarbeiter seine Energie für die Ziele des Unternehmens einsetzen kann, wenn er die Ziele nicht kennt, weil diese „geheime Chefsache“ sind? Sie erkennen, daß nur der Firmenchef, der sein Unternehmen gut organisiert und strukturiert hat, die Zeit aufbringt, die für das so wichtige Beziehungsmanagement unbedingt notwendig ist. Mal fix zwischen Tür und Angel lassen sich solche Gespräche nicht führen.

Die Mitarbeiter miteinbeziehen

Jede innerbetriebliche Entscheidung, in die Ihre Mitarbeiter einbezogen werden, hat mehr Erfolgsaussichten, als die raffinierteste Planung hinter verschlossenen Chefzimmertüren. Das ist Fakt. Welche Maßnahmen bleiben Chefsache und wo werden welche Mitarbeiter einbezogen? Hierzu ein mögliches Beispiel für einen Handwerksbetrieb:

- Die Visionen des Unternehmers sind Chefsache
- Die Unternehmensziele sind Chefsache
- Die Firmenphilosophie sind Sache des Mitarbeitergremiums
- Maßnahmen zur Zielerfüllung sind Sache des Mitarbeitergremiums
- Einzelmaßnahmen ist Sache aller Mitarbeiter, die es betrifft
- Anschaffungen und Investitionen ist Sache aller Mitarbeiter, die damit arbeiten
- Arbeitszeitregelungen sind Sache aller Mitarbeiter.

In den Meinungsfindungsprozessen und Planungen ist der Unternehmer als Katalysator eingebunden. Er sorgt dafür, daß nichts aus dem Ruder läuft und der rote Faden nicht verloren geht. Und er gibt natürlich selbst Impulse und bringt Ideen ein. Wichtig sind im Ergebnis zwei Faktoren:

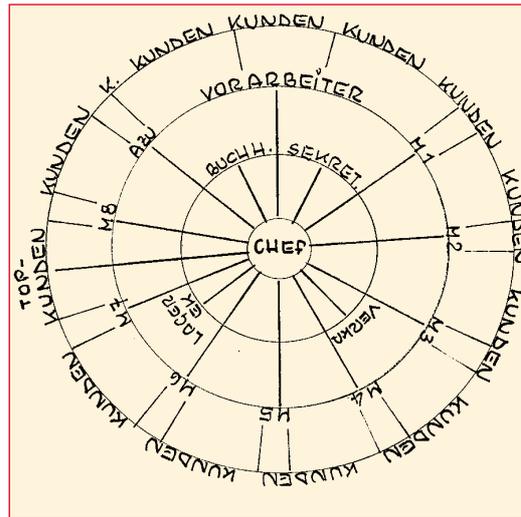


Bild 4 Im „Erfolgs-Modell“ ist der Chef der Beziehungsmanager für alle seine Mitarbeiter, und die Mitarbeiter pflegen die Beziehungen zu den Kunden

- Hohe Transparenz für alle Mitarbeiter:
 - Welche Ziele hat das Unternehmen?
 - Mit welchen Maßnahmen sollen die Ziele erreicht werden?
 - Wo steht das Unternehmen wirtschaftlich?
 - Wie sieht die Zukunft des Unternehmens aus?
 - Was sagt die Firmenphilosophie aus?
- Mitentscheidung auf breitester Basis, vor allem in den Bereichen, die den Mitarbeiter persönlich betreffen. Beispiele:
 - Bei der Anschaffung von Büromaschinen sollten die Damen, die damit in Zukunft arbeiten müssen, selbst über Fabrikate und Modelle entscheiden dürfen.
 - Werden Maschinen für die Arbeit an der Baustelle benötigt, sollten die Monteure selbst die Auswahl treffen dürfen.
 - Den Firmenwagen für den Außendienstverkäufer sollte dieser nach bestimmten Rahmenvorgaben selbst auswählen dürfen, bis hin zu Farbe und Ausstattung.

Motivation mobilisiert Reserven

In jedem Mitarbeiter schlummern beachtliche Reserven in bezug auf sein Engagement, seine Arbeitsleistung, seine Arbeitsqualität, seine Zielstrebigkeit, seine Kreativität etc. So bringt ein durchschnittlicher Mitarbeiter in einem Betrieb ohne Firmenkultur und ohne Chancen auf betrieblicher Mitgestaltung, nur etwa 50–60 % seiner Leistungsmöglichkeiten. Der gut motivierte Mitarbeiter, der sich in seinem Unternehmen wohl fühlt, wird 80–90 % leisten und die 100 % erreicht ein hochmotivierter Mitunternehmer. Es gibt aber noch einen weiteren, bedeutenden Nutzen für den Unternehmer: Mit zunehmender Motivation und Leistungsbereitschaft nimmt die Gefahr der Mitarbeiter-Fluktuation rasant ab. Außerdem spricht sich ein gutes Betriebsklima in der Branche herum, und bei der Suche nach neuen Mitarbeitern, nimmt die Qualität der Bewerber deutlich zu.

Je kleiner das Unternehmen, desto einfacher ist es, eine fruchtbare Firmenkultur zu entwickeln. Kleinere Unternehmen haben den Vorteil, daß sie nicht so viel „Ballast“ mit sich herumschleppen müssen, wie die Großen und schneller reagieren können. Auch in dieser Erkenntnis liegen große Chancen für Handwerksbetriebe. Sicherlich ist Firmenkultur kein einfaches Geschäft. Es erfordert bei den Führungskleuten gesunden Menschenverstand, Instinkt und eine überzeugende Persönlichkeit. Der Einsatz von Kreativität und Schweiß, der allen großen Leistungen vorausgeht, wird sich aber in jedem einzelnen Fall auszahlen.



Helmut Linz kann auf eine über 14jährige Verkaufserfahrung in der Bäderbranche zurückblicken. Heute ist er freier Berater in der SHK-Branche mit Spezialthemen wie Firmenkultur, Marketing- und Vertriebskonzepte sowie Verkaufsschulungen (91186 Büchenbach, Tel. 0 91 71/85 66 07, Fax 0 91 71/85 66 08)