

# Zukunftsfähige Arbeitsmodelle

Auch in der Zweiradbranche gibt es noch Arbeitsmodelle und Beschäftigungsverhältnisse, die teilweise zu starr sind in den Entlohnungsstrukturen oder bei den Arbeitszeiten. Sie entsprechen nicht mehr den heutigen Bedürfnissen von Unternehmen und Kunden. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass noch reichlich Raum für Veränderungen ist.

Kundenfreundliches, partnerschaftliches Verhalten erfordert besonderen Einsatz aller Beteiligten. Selbst, wenn Mitarbeiter und Chef tun, was sie sollen, können Kunden unzufrieden sein. Wenn die Werkstattproduktivität katastrophal ist – so sie denn gemessen werden kann –, das Betriebsergebnis nicht stimmt, Führung auf Zuruf stattfindet, dann ist es dringende Zeit zu handeln.

Gibt es keine unternehmerischen Ziele oder sind sie den Mitarbeitern einfach nicht bekannt, dann stellt sich mancher Mitarbeiter innerlich die Frage nach dem Sinn seines Tuns. Die Mitarbeiter, die sich selbst motivieren können und genügend eigenen Antrieb haben, machen das eine Weile mit – genau so lange, bis sie eine bessere Aufgabe in einem anderen Unternehmen gefunden haben. Die weniger guten Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen (leider) erhalten; sie arrangieren sich mit ihrem sicheren Arbeitsplatz (Minimaleinsatz) und erhöhen ihre Aktivitäten in der Freizeit (Maximaleinsatz). Im Extremfall könnte dies dem Unternehmen sogar schaden, würde beispielsweise der Mechaniker zu Hause auf eigene Rechnung reparieren. Was ist zu tun?

## Führung

Die Menschen werden immer gebildeter, Informationen können sie stetig im Internet abrufen, sie streben nach Individualität und erheben Anspruch auf Demokratie in allen Bereichen. Menschen sind nicht mehr so gehorsam wie früher, damit wird Führung aber keineswegs überflüssig. Im Gegenteil: Führung ist nicht mehr hauptsächlich Befehlen und Kontrollieren – Führung bedeutet, Schwerpunkte zu setzen, Mitarbeiter dazu zu bringen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Wesentlich ist der Erfolg – der des Kunden, der des Unternehmens und der eigene. Dazu aber sind Ziele nötig, die von den Mitarbeitern auch verstanden werden. Gemeint sind nicht Visionen,

die je nach Trend kurzfristig ausgetauscht werden. Visionen sollten die Essenz dessen sein, was die Firma ist und wofür sie steht, ausgedrückt in einer Positionierungsaussage.

Beispiele für Positionierungsansätze sind: Audi mit »Vorsprung durch Technik«, Ikea mit »Das unmögliche Möbelhaus« oder Zweirad X mit »Mehr Freude am Fahrrad«. Gemein ist all diesen Positionierungsaussagen, sie wirken nicht nur nach außen (auf Kunden) und können werblich gut eingesetzt werden, sondern sie wirken auch als Leitlinie für das Unternehmer- und Mitarbeiterverhalten. Ein Teil der Führungsaufgabe besteht jetzt darin, den Mitarbeitern Sinn und Inhalt dieser Aussage klarzumachen, damit sie in der täglichen Arbeit ausgedrückt wird. Haben wir heute wirklich alles getan, um unseren Kunden zum Beispiel »mehr Freude am Fahrrad« zu bereiten? Was können wir morgen noch verbessern? Wenn der Chef mit gutem Beispiel vorangeht, werden es die Mitarbeiter mit

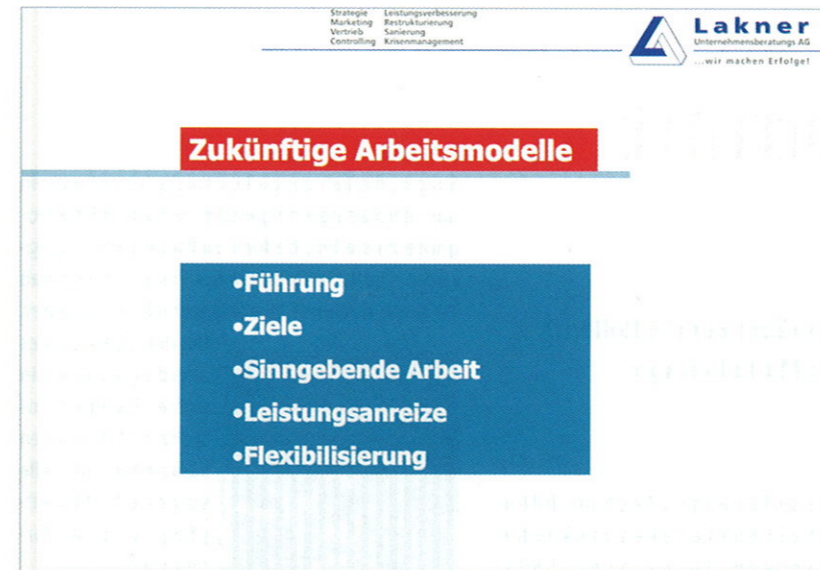
Freude genauso machen (Führung durch Vorbild). Eine wesentliche Führungsaufgabe besteht demzufolge auch darin, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, die diese Vision oder Positionierung begeistert mittragen können.

## Sinngebende Arbeit

Kompetente Arbeit mit definiertem Verantwortungsbereich setzt voraus, dass Informationen nicht durch Zufall zum Mitarbeiter gelangen, sondern systematisch weitergegeben werden. Diesen Anspruch erfüllen weder die jährliche Ansprache bei der Weihnachtsfeier noch monatliche Palaverunden. In der Praxis haben sich kurze Besprechungen (10 bis 15 Minuten) in kurzen Abständen (zwei- bis dreimal pro Woche zu Arbeitsbeginn) bewährt.

Zur sinngebenden Arbeit gehören ebenfalls fassbare, möglichst rechenbare Ziele, abgestimmt auf die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter. Denn, ohne Ziele kann niemand den Erfolg seiner Arbeit würdigen, positiv wie negativ. Damit Ziele für die Mitarbeiter individuell definiert werden können (Umsatzleistung, Arbeitsproduktivität) bedarf es der Messinstrumente. Dies sind moderne Warenwirtschafts- und EDV-Systeme. Das heißt, ohne EDV-Systeme ist es nicht möglich, wirtschaftliche Ziele zu definieren und laufend zu kontrollieren, ob sie erreicht wurden. Unbedingt dazu gehört die Besprechung mit den Mitarbeitern.

Eine solche Unternehmenskultur fördert das selbstständige Arbeiten im Sinne von Kunden und Unternehmen, der Steuerungsaufwand für den Unternehmer reduziert sich, die Verantwortung der Mitarbeiter fürs Unternehmen wächst. Insofern sind Fehler in Maßen durchaus geeignet,



Verbesserungspotential für alle zu erschließen. Fehler zu »bestrafen«, würde nur dazu führen, dass keiner mehr etwas wagen würde. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern die Ziele und geben Sie ihnen die Kompetenz, diese Ziele, manchmal auch kreativ oder unkonventionell, zu erreichen.

## Leistungsanreize

Menschen sind verschieden, die Motivation von Mitarbeitern, etwas zu tun oder nicht, ist es auch. Damit Chaos durch völlig unterschiedliche Charaktere im Unternehmen verhindert wird, müssen dort Individuen als Mitarbeiter zusammenkommen, die ähnliche Lebenseinstellungen haben. Deshalb ist die Personalauswahl künftig noch bedeutender. Entscheidend wird also nicht mehr so sehr die Fachkenntnis sein, sondern, ob der zukünftige Mitarbeiter passt – also die Einstellung mitbringt, die die Firma zur Weiterentwicklung braucht.

Mitarbeiterloyalität, die in der Vergangenheit nur durch Geld (Entlohnung) erkaufte wurde, wird zukünftig durch Werte und Ziele gestützt werden müssen. Trotzdem: Auch künftig wird Geld beziehungsweise Entlohnung als Leistungsanreiz sehr wichtig sein.

Wenn Mitarbeiter und deren Leistung verschieden sind, muss zwangsläufig auch der Lohn unterschiedlich sein. Da Arbeitsverträge vom Grunde her einheitlich sind, wird eine Differenzierung unter anderem sehr stark über finanzielle Leistungsanreize oder Incentives erfolgen müssen. Dies ist ebenso im Sinne der Mitarbeiter wie des Unternehmens. Aber die Spielregeln müssen klar sein, die Abrechnungen transparent, auch für die Kollegen.

Eine Entlohnung kann beispielsweise bestehen aus einem festen Grundgehalt plus Verkaufsprämie, abhängig vom Umsatz, gültig für alle Verkäufer. Eine Entlohnung in der Werkstatt könnte sich zusammensetzen aus Grundgehalt plus Prämie für Werkstattumsatz oder persönliche Arbeitsproduktivität. Es gibt sehr viele Leistungsentlohnungsmodelle, die auf einzelne Mitarbeiter zugeschnitten werden können und trotzdem eine gemeinsam verarbeitbare Grundlage haben. So bleibt der Betriebsfrieden nicht nur erhalten, sondern wird sogar gefördert.

Solche Entlohnungssysteme bieten zudem die Chance, flexibel saisonal bedingte Arbeitsspitzen vernünftig abzufedern. Denn kein Verkäufer im Fahrradfachhandel, der die Unternehmensvision verinnerlicht hat, seine persönlichen Arbeitsziele kennt und wirksame Leistungsanreize vorfindet, würde auf die Idee kommen, seinen Jahresurlaub von vier Wochen im Juni zu nehmen. Er würde schließlich riskieren, das Unternehmensziel zu gefährden, sein persönliches Arbeitsziel zu verfehlen und Prämien (= mehr Einkommen) aufs Spiel zu setzen.

Wie Sie sehen, hängen diese Elemente einer neuen kunden-, mitarbeiter- und unternehmensgerechten Arbeitswelt systemisch zusammen. Wirkliche Führer leben Führung, sie sind, was sie tun. |

H. P. Lakner

## RM Kontakt:

Lakner Unternehmensberatung  
Tel. 0 77 55/9 10 41  
www.lakner.de



## MyNav führt schneller zum Erfolg

Endlich gibt es ein Navi für alles: MyNav zeigt neue Outdoor-Wege so schnell und einfach wie ein Auto-Navi. Ohne PC-Vorbereitung. Knopfdruck genügt und Ihre Kunden kommen flexibel ans Ziel. Holen Sie sich jetzt die neue Freiheit für Ihre Kunden bei Ihrem Partner für Satellitengestützte Navigation:

www.ppmgmbh.de

Ihr Komplettanbieter rund um GPS.

