

Detlef Lohmann

# ... UND MITTAGS GEH ICH HEIM

Die völlig andere Art,  
ein Unternehmen  
zum Erfolg zu führen



**Linde**  
*international*

# *Glashaus: Was Mitarbeiter tun, wenn sie alles sehen können*

Ich klappere die Büroräume ab, schaue in die einzelnen Abteilungen, spreche hier mit einem Mitarbeiter, schüttle da eine Hand und versuche, so schnell wie möglich zu verstehen, wie der Laden funktioniert. Es ist nicht nur einer meiner ersten Tage als Unternehmer, es ist auch noch einer meiner ersten Tage in einem Produktionsbetrieb. Es riecht ganz wunderbar nach Eisen, sobald man den Kopf in die Produktionshalle steckt. Den ganzen Vormittag habe ich bei den Maschinen verbracht und mir von meinen Leuten erklären lassen, was und wie an ihren Arbeitsplätzen genau produziert wird. Ein bisschen fühle ich mich wie ein Azubi, der in alle Abteilungen Einblicke bekommen soll, und zumindest am Anfang leicht verwirrt ist. Aber ich bin neugierig und lasse keinen einzigen Arbeitsplatz aus meinem Blickfeld.

Die Vertriebsabteilung ist mein nächster Punkt auf der Agenda. Damit kann ich mehr anfangen als mit Sicherheitsgurten und Befestigungsstangen. Der Vertrieb ist hauptsächlich in einem Großraumbüro untergebracht. Hier sehe ich die Mitarbeiter in Aktion und bekomme allein durchs Beobachten viel von ihrer Arbeit mit. Also stelle ich mich unauffällig in eine Ecke und mache Augen und Ohren auf. Ich beobachte, wie die Leute sich im Raum bewegen, höre hin, wie sie klingen, wenn sie telefonieren oder miteinander reden, und lasse alles, was kommt, auf mich wirken. Hochkonzentriert stel-

le ich Vergleiche an zu meinem ehemaligen Unternehmen, analysiere und überlege. Die Mitarbeiter sind genauso konzentriert wie ich. Jeder Handgriff scheint wohlüberlegt, auf jede Frage, die jemand stellt, folgt sofort eine Antwort. Von außen betrachtet wirkt die Abteilung wie ein gut eingebühtes Orchester. Ich setze mich an einen Besprechungstisch, hole mein Notizheft aus der Tasche und fange an, aufzuschreiben, was mir alles auffällt, welche Fragen sich aufdrängen und geklärt werden wollen.

Während mein Kugelschreiber über das Papier rollt und die Vertriebsmitarbeiter weiterhin ihrer Arbeit nachgehen, höre ich hinter mir ein merkwürdiges metallisches Klackern. Ein scharfes Geräusch, das die konzentrierte Arbeitsatmosphäre unterbricht. Ich will noch meinen Satz zu Ende bringen, bevor ich mich umdrehe – aber unnötig, das gleiche Geräusch kommt jetzt auch von vorne. Ich blicke auf, links neben mir steckt ein junger Mann seinen Stift in den Stiftehalter, und verursacht damit genau das gleiche metallische „Klonk“. Er fährt seinen Rechner herunter, packt eine Akte in den Hängeordner, schnappt sich die Tasche, nickt mir zum Abschied grüßend zu und geht zur Tür, wo sich innerhalb von Sekunden schon eine Schlange gebildet hat. Die Ereignisse überrollen mich, ich rutsche einen Stuhl weiter, um den hinausströmenden und sich verabschiedenden Mitarbeitern Platz zu machen, und sehe schließlich wieder zur Eingangstür, über der eine Uhr montiert ist. Der Zeiger steht auf punkt 17 Uhr. Feierabend.

Interessant, denke ich. Hier scheint alles sehr eingespielt zu sein. Ob die alle morgens wohl genauso pünktlich erscheinen, wie sie abends die Arbeit einstellen?

Zurück in meinem Büro mache ich die Tür zu und will noch schnell meine Mails abrufen. Aber etwas hält mich davon ab. Mitten auf dem Schreibtisch steht eine Gießkanne. Da hatte jemand wohl gute Absichten. Die Sekretärin vielleicht? Würde passen, die macht einen richtig herzlichen Eindruck. Aber etwas verpeilt scheint sie auch zu sein, wenn sie die volle Kanne neben der Pflanze stehen lässt. Ich nehme die Gießkanne, gieße den großen Topf in der Ecke des Büros und stelle sie wieder ins Regal. Dann setze ich mich hin, fahre den Computer hoch, lasse mich kurz von der schlappen Monstera ablenken – und stehe wieder auf, ohne das Mailprogramm angerührt zu haben. Laufe zweimal auf und ab, und plötzlich wird alles klar. Das mit dem konzertierten

Aufbruch der kompletten Belegschaft ist doch das gleiche wie das mit der Gießkanne! Jetzt weiß ich, warum ich vorhin so irritiert war.

Also von vorne: Die Sekretärin – oder wer auch immer – war aufmerksam genug, um zu bemerken, dass die Monstera dringend Wasser bräuchte. Dann hat sie meine Gießkanne gefunden, sie geschnappt, aufgefüllt und ist damit sogar bis zum Schreibtisch vorgedrungen. Also hat sie praktisch 90 Prozent der geplanten Arbeit geschafft. Nur dass die Pflanze nichts davon hatte. Im Blumentopf ist kein einziger Tropfen Wasser angekommen – obwohl der größte Teil der Arbeit bei dieser Aufgabe erledigt war! Dabei war es eine Frage von Sekunden, das Wasser in den Topf zu gießen und einen Knopf an die Aktion zu machen ...

Wenn die Monstera austrocknet, ist es zwar schade, aber noch lange keine Katastrophe – zumal diese hier gar keinen emotionalen Wert für mich hat. Aber wenn ich mir das Verhaltensmuster dahinter anschau, frage ich mich sofort: Was passiert, wenn ein Kunde oder sogar mehrere Kunden an der Stelle der Monstera sind? Was genau ist die Folge davon, dass die gesamte Belegschaft punkt 17 Uhr alles stehen und liegen lässt – egal, wie weit die Arbeit gediehen ist, und egal, wie aufwändig oder leicht es wäre, den Vorgang abzuschließen? 90 Prozent der Arbeit geleistet, null Prozent des Ergebnisses erreicht. Kann es sein, dass hierin einer der größten Schwachpunkte im Arbeitsprozess dieser Firma liegt? Es ist eine reine Hypothese, aber der muss ich auf den Grund gehen ...

## **Selbstgemacht**

Überall dort, wo Angestellte am Werk sind, greift auch das Recht auf Pause und Urlaub. In Deutschland wird die Arbeit rein gesetzlich gesehen nach Zeit geregelt. Wir haben Vollzeit-Stellen und Teilzeit-Arbeit, Stechuhren, Aufwandsberechnungen und Honorarsätze auf Stundenbasis. Und das ist auch gut so. Nachdem die Fabrikarbeiter im 19. Jahrhundert und die Weber Anfang des 20. Jahrhunderts bis zu 17 Stunden am Tag rackerten, Kinderarbeit an der Tagesordnung war und es noch nicht einmal die Idee einer Krankenversicherung gab, ist die Einführung des Achtstundentages 1918

eine unglaubliche Errungenschaft zum Schutz der Arbeitnehmer gewesen. Die Beschränkung der Arbeitszeit scheint uns heute ebenso gottgegeben wie die Tatsache, dass wir jeden Tag – meist zur gleichen Zeit – zur Arbeit gehen.

Feste Arbeitszeiten geben Planungssicherheit und machen Familienleben und Freizeitgestaltung überhaupt möglich. In Produktionsstätten dienen sie außerdem der Organisation des Schichtbetriebs, und in Unternehmen oder Institutionen – im Sinne von Öffnungs- oder Dienstzeiten – der Erreichbarkeit durch Dritte. Eine geniale Erfindung, ohne die ein geregelter Wirtschafts- und Kulturleben kaum möglich wäre.

Die Mitarbeiter gehen, sagen wir, um 8 Uhr morgens zur Arbeit, und haben, wenn sie voll arbeiten, ab 17 Uhr frei. Im Gegenzug bekommen sie jeden Monat ihr Gehalt überwiesen – eine gleichbleibende Summe. Sollten sie einmal innerhalb der 40 Wochenstunden mehr geleistet haben als üblich oder als erwartet, dann ist es ein Pluspunkt fürs Ego – und ein Geschenk für die Firma. Angestellte werden nach Arbeitszeit bezahlt, und Zusatzleistungen werden nicht zusätzlich honoriert, außer es existieren entsprechende Vereinbarungen. Andersherum macht es die Arbeitszeitregelung Leistungsverweigerern relativ leicht, sich auf unscheinbaren Stellen einzurichten, durch Anwesenheit zu glänzen, geschäftig zu tun, ohne viel zu leisten, und am Ende des Monats ihr Gehalt zu kassieren. Doch auch wenn sich die Gewinne und Verluste für alle Parteien letztendlich irgendwie ausgleichen: Sobald die Mitarbeiter die Ableistung ihrer Arbeitszeit und das Besetzen ihres Arbeitsplatzes als ihren Teil der Vereinbarung betrachten, sind sie innerlich auf „arbeiten“ programmiert – nicht auf „Ergebnisse produzieren“. Oder anders gesagt: Solchen Mitarbeitern sind die Ergebnisse dessen, was sie tun, herzlich egal. Sie fühlen sich zuständig für die jeweilige Tätigkeit. Die Auswirkungen der Tätigkeit sehen sie als außerhalb ihres Verantwortungsbereichs liegend an. Ergebnisse? Chefsache!

Wenn Mayer die Befestigungsstangen nicht sofort kontrolliert, wenn sie aus der Maschine kommen, kann es sein, dass seine Kollegen aus der Verpackung so schnell waren, dass er eine versandfertige Euro-Palette wieder auspacken muss, um nach Fabrikationsfehlern zu fahnden und diese auszuschließen. Das ist nicht nur lästig, das ist auch richtig teuer. Aber davon bekommt Mayer ja nichts mit. Egal, wie schnell oder langsam er arbeitet, wie

konzentriert oder gedankenabwesend er ist, egal, ob er Hochleistung bringt oder den Laden vor die Wand fährt: Die Tausendachthundert brutto sind ihm jeden Monat sicher.

Selbstständige und Unternehmer sind vor dieser Falle automatisch bewahrt, denn zu allem, was sie tun, bekommen sie sofort eine Rückmeldung. Nicht vom Vorgesetzten und nicht vom Geschäftspartner, sondern direkt vom Kunden. Und zwar in Euro und Cent. Liefert ein Möbelladen den bestellten Schrank eine Woche später als vereinbart, und dann noch mit den falschen Griffen? Dann hat er nicht nur eine Reklamation sicher, sondern auch einen Kunden weniger. Verschüttet der Kellner den Kaffee auf der Hose des Gastes? Dann muss sofort ein Angebot zur Wiedergutmachung her. Ein Dessert aufs Haus, im Zweifel auch die volle Erstattung der Reinigungskosten. Wenn solche Patzer wiederholt passieren, wirft das nicht nur ein schlechtes Licht auf die Firma – es schlägt auch ordentlich zu Buche. Durch die entstandenen Kosten und durch die ausbleibenden Kunden. Das sagen der Kontoauszug, das Auftragsbuch und der Posteingang. Aber nicht die Gehaltsabrechnung des Mitarbeiters, der falsche Griffe montiert oder Kaffee verschüttet.

Damit wir uns nicht falsch verstehen: Ich wollte das auch gar nicht einführen – denn Mitarbeiter für Fehler zu bestrafen ist so ziemlich das Dümme, was ein Chef tun kann. Was aber in den meisten Unternehmen tatsächlich fehlt, ist irgendein Feedback-Mechanismus. Die Information über das Ergebnis der Tätigkeit, im Positiven wie im Negativen, so dass der Mitarbeiter nicht nur sein Tun, sondern auch sein Wirken sehen kann.

Die Ergebnisse der eigenen Arbeit zu sehen und zu verstehen, dazu hilft am Ende nur eines: ZDF – Zahlen, Daten, Fakten.

Wenn Servicemitarbeiter in der Gastronomie einen guten Tag haben, bekommen sie das Feedback sofort und glasklar beim Abzählen des Trinkgelds. Wenn Fußballprofis eine schlechte Saison haben, schießen sie vielleicht nur die Hälfte der Tore und können in der Statistik der gewonnenen Zweikämpfe nachlesen, wo ihr Defizit liegt. Wenn ein Außendienstmitarbeiter sich in Verhandlungsführung weitergebildet hat, kann er auf der nächsten Vertriebs-tagung im Ranking der Gebietsumsätze sofort sehen, ob und um wie viel er sich verbessert hat. Im Vertrieb, im Service und im Sport gibt es auch häufig Informationen über den Erfolg der gesamten Mannschaft, zu dem der

Einzelne einen Beitrag geliefert hat – Tabellenplatz, Umsatzplus oder Kundenzufriedenheit. In den meisten Jobs allerdings, vor allem im Büro und in der Produktionshalle, fehlt dieses über den einzelnen Arbeitsplatz hinaus reichende Feedback vollkommen.

Eigentlich aber müsste jeder im Unternehmen alle für ihn relevanten Zahlen so oft wie möglich vor Augen haben. Nicht nur die Chefetage, sondern die Mitarbeiter selbst. Diejenigen, die die Arbeit machen, brauchen eine klare Rückmeldung zu dem, was sie tun. Nur so können sie besser werden. Und nur so können sie Freude an den Früchten ihrer Arbeit entwickeln.

Ihr Blick wird weg von der Arbeitszeit und ihren Tätigkeiten hin auf die Ergebnisse ihrer Arbeit gelenkt. Aus der tätigkeitsorientierten Perspektive wird durch transparentes Feedback eine ergebnisorientierte Perspektive. Das kann im Einzelfall eine kleine Revolution auslösen!

Wenn aber Zahlen ein solcher Steuerungsfaktor sind, warum sollte man sie nicht gleich öffentlich aushängen? Für jedermann jederzeit einsehbar? Und zwar tagesaktuell! – Genau das machen wir heute.

\*\*\*

Neulich war ein Geschäftspartner bei uns im Unternehmen zu Besuch. Von Haus aus Ingenieur, hat er früher selbst in der Entwicklung einer Fabrik gearbeitet. Und weil er neugierig war, wie die bei uns aussieht, führte ich ihn durch die Hallen bis zur Entwicklungsabteilung. Da sieht es letztlich auch nicht anders aus als in den anderen Büros: ein großer Raum mit gut 20 fahrbaren Arbeitstischen, Computern, Arbeitsutensilien und natürlich Mitarbeitern.

Ich zeige meinem Gast ein offenes Regal mit lauter Modellen, Prototypen, Zirkeln, Zollstöcken und Messgeräten. Doch die berufsspezifischen Instrumente scheinen ihn nicht wirklich zu interessieren. Stattdessen zieht es ihn dorthin, wo die Menschen miteinander reden. Ach ja, ich habe vergessen, ihm die Pinnwände zu zeigen! Ausgerechnet jetzt haben sich die Mitarbeiter grüppchenweise davor gestellt und verstellen so den Blick auf die Aushänge. Aber mein Gast kennt keine Scheu. Er stellt sich dazu, reckt den Hals und versucht zu verstehen, was die Ingenieure in diesem Unternehmen antreibt. Ich beobachte das Ganze aus einigen Metern Entfernung und sehe nur, wie mein Geschäftspartner sich immer häufiger und schneller zu mir dreht – den

Zeigefinger auf die Pinnwand gerichtet, im Gesicht: schiere Panik. Ich mache es mir an einem freien Tisch gemütlich und bedeute ihm, sich zu mir zu setzen.

Das tut er auch, rückt seinen Stuhl näher, beugt sich vor und sagt mit gedämpfter Stimme: „Weißt du was? Detlef! An dieser Pinnwand hängen Umsatzzahlen! Gehaltskosten, Deckungsbeiträge, Spartengewinne pro Produkt! Kein Wunder, dass die alle davor stehen bleiben ... Mensch, du musst ganz schnell handeln! Wie konnte das bloß passieren?“

Mein Gast lockert den Krawattenknoten und atmet tief durch. Ich schaue ihn lächelnd an, und wenn ich noch nichts sage, dann nur, weil ich noch überlege, womit ich anfangen soll.

\*\*\*

So wie mein Geschäftspartner denken viele Mittelständler. Sie haben akute Angst, ihren Mitarbeitern Unternehmenszahlen zugänglich zu machen. Da könnte Neid ausbrechen! Die Mitarbeiter würden die Datentransparenz ausnutzen! Wenn alle sehen könnten, wie viele Millionen das Unternehmen erwirtschaftet, dann würden ungeheure Lohnforderungen kommen – langfristig wäre sogar die Gefahr der Sabotage gegeben! Industriespionage! Und dann würde man sich als Chef auch noch angreifbar machen. Wenn jeder alle Zahlen kennt, dann meint auch jeder, alles besser zu wissen. Jede Kleinigkeit wird dann nach basisdemokratischer Manier durchdiskutiert, jedes sichtbare Härchen gespalten. Erfolg? Unmöglich bei so vielen Reibereien.

In Unternehmerkreisen und -netzwerken fällt mir immer wieder auf: Die Befürchtungen, die mit dem transparenten Umgang mit Unternehmensdaten verbundenen sind, sitzen tief. Und ich frage mich, woher diese panische Angst denn kommt.

Rein rechtlich gesehen ist beispielsweise die Bilanz Teil des Steuergeheimnisses. Die sieht die Ehefrau, der Vorstand und der Steuerberater. Nicht einmal die Führungskräfte bekommen das Papier in der Regel zu Gesicht. Darin steht doch der Gewinn – und natürlich die Entnahme des Geschäftsführers. Und welcher Unternehmer will sich schon der möglichen Diskussion stellen: „Chef, da hast du aber 500.000 Euro rausgenommen!“

Weil die Bilanz die persönliche Einkommenssituation des Unternehmers abbildet, gilt sie allgemein als sensibles Dokument. Aber ist dies ein ausrei-

chender Grund, um sämtliche Unternehmenszahlen geheim zu halten? – ob Umsätze, Gewinne, Deckungsbeiträge oder einfach nur Kennzahlen zur Lieferfähigkeit, zum Auftragsbestand oder zur Kundenzufriedenheit? Klar, Datenschutz geht alle an, aber Unternehmenszahlen sind bis auf einige wenige Punkte gar nicht personenrelevant, sondern betreffen immer das große Ganze. Trotzdem sehen viele deren Veröffentlichung als gefährlich an.

Angenommen, ein Wettbewerber würde – über welche Wege auch immer – an den tagesaktuellen Deckungsbeitrag zur Befestigungsstange FN384 herankommen. Er öffnet das Sheet und sieht: eine Zwei. Alles klar, und was bitteschön bedeutet denn die Zwei? Ist das gut oder schlecht? Viel oder wenig? Auf einer Skala von eins bis 100 ist zwei eine kleine Zahl. Auf der Skala der Noten in Deutschland ist zwei die zweitbeste. Und was bedeutet das für die Befestigungsstange FN384? Für ihre Rentabilität? Für ihren Beitrag zum Gesamtumsatz? Für die Kundenzufriedenheit?

Losgelöst vom Unternehmenskontext, von der Geschichte des Produktes und von der Beobachtung der Trends da draußen, sagt eine Zahl wie die Zwei erst einmal gar nichts aus. Selbst wenn unser imaginärer Wettbewerber alle Deckungsbeiträge des Produktes zugespielt bekäme: Die Zahlen der Vorjahre wären zwar Anhaltspunkte, um eine Entwicklung nachzuvollziehen. Ob diese Entwicklung jedoch positiv oder negativ ist, von welchen Faktoren sie abhängt, was das für unser Unternehmen bedeutet und wie er diese Zahlen für seine Firma nutzen kann, bleibt für ihn unklar. Denn Zahlen haben nur dann einen Wert, wenn sie relativ zu etwas gesehen werden. Zu einem Ereignis, zu einem anderen Produkt, zu einem anderen Unternehmen. Aber nackte Zahlen sind für Außenstehende nur ein Zahlenfriedhof – und die Angst, sie zu veröffentlichen, ist vollkommen unbegründet.

Mehr noch: In jeder Auseinandersetzung sind Zahlen und Fakten stichhaltige Argumente. Etwas, womit Gesprächspartner gern rausrücken, und nichts, was sie zurückhalten wollen. So auch im Gespräch mit Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten. Zahlen sind schließlich Bezugsgrößen und dienen, für die, die sie deuten können, als Orientierungshilfe. Was Bilanzen angeht: Konzerne veröffentlichen sie auch – und behaupten durch die darin abgebildeten Fakten ihre stabile Position am Markt. Könnte es also sein, dass die Vorteile der Transparenz die möglichen Nachteile deutlich überwiegen? Wenn das so wäre,

dann wäre Transparenz in der ganzen Unternehmensführung – nicht nur auf der Führungsebene, sondern in jeder einzelnen Abteilung – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Denn außer einmal im Jahr Ergebnisse in Form von Bilanzen zu veröffentlichen arbeitet kaum ein Unternehmen intensiv mit Zahlen und Indikatoren – schon gar nicht laufend und aktuell.

\*\*\*

Der allgemeine Aufbruch um 17 Uhr, dessen Zeuge ich einige Tage zuvor gewesen war, und das Erlebnis mit der Gießkanne ließen mir keine Ruhe. Um meine Hypothese zu überprüfen, dass durch den kollektiven, von der Uhr automatisch gesteuerten Abbruch der Arbeit Aufgaben liegen bleiben, die vergleichsweise schnell erledigt werden könnten, und deshalb gewisse Vorgänge unverhältnismäßig spät abgeschlossen werden, musste ich die Ergebnisse der Arbeit quantifizieren. Weil dies eine Herkulesaufgabe ist, beschränkte ich mich für mein Experiment zunächst auf die Versandabteilung.

Ich bat also zwei Mitarbeiter aus dieser Abteilung, jeden Morgen eine kleine Strichliste zu führen, und ganz genau aufzuschreiben, was am Vorabend liegen geblieben war und warum. Einmal die Woche haben wir zusammen die Ergebnisse ausgewertet. Wir haben also erfasst, was jeden Tag hätte fakturiert werden können und nicht fakturiert worden ist. Das Ergebnis nach zwei Monaten: Zwischen 98,5 und 99,5 Prozent der liegen gebliebenen Aufträge hätten mit sehr geringem Aufwand am Vorabend noch abgearbeitet werden können. Also fast alle!

Sprich: Wir haben jeden Tag Produktivität verloren – nicht weil wir zu wenig, zu langsam oder zu ineffektiv gearbeitet hatten, sondern weil wir schlicht den letzten Schritt auf der To-do-Liste auf morgen verschoben hatten. Arbeit 90 Prozent, Ergebnis null Prozent. Und das nicht einmal oder zweimal oder dreimal, sondern jeden einzelnen Tag aufs Neue.

Für die beiden Versandmitarbeiter waren die Ergebnisse starker Tobak. Sie hatten plötzlich verstanden, dass sie jeden Tag mit ihrem Pensum im Hintertreffen waren, bloß, was sollten sie jetzt tun? Überstunden reißen, um die aufgestauten Lieferungen zu bewältigen? Schließlich wollten auch sie irgendwann Feierabend machen. Aber natürlich nicht, bevor sie ihre Arbeit erledigt haben. Ihr Fazit nach längerem Überlegen: Wir haben ein Kapazitätsproblem.

Mich überzeugte diese Schlussfolgerung zwar noch lange nicht, aber ich freute mich, dass sie sich überhaupt solche Gedanken machten. Denn hinter dem Versuch, das Problem zu lösen, steckten die ersten Ansätze von Ergebnisorientierung und ein neues Verantwortungsbewusstsein.

Wenn ich am Anfang meiner Amtszeit die Mitarbeiter gefragt habe, warum die Lieferung an den Kunden Schöffling nicht gestern schon rausgegangen sei – die Sicherungsurte waren aus der Produktion schon am Vormittag in den Versand gekommen –, bekam ich Antworten wie: „Keine Ahnung ...“ oder „Ist wohl bei den Verpackern liegengeblieben“. Jeder hatte nur seinen Bereich im Blick, der Gesamterfolg hat niemanden wirklich interessiert. Und so kamen Ergebnisse zustande, wie die 99 Prozent nichtfakturierten Lieferungen. Zum Fenster rausgeworfenes Geld aus schlicht einem Grund: keine Ahnung!

Heute liegt diese Verlustrate bei durchschnittlich 1,5 Prozent. Wie die radikale Verbesserung zustande kam? Nein, wir haben nicht aufgestockt und die Versandmitarbeiter machen auch keine Überstunden. Sie haben aber den Überblick – und das hängt nur mit einer Zahl zusammen, die wir transparent gemacht haben und die jetzt alle kennen: Am Anfang war es die Strichliste, dann noch einige Parameter zur Analyse; jetzt haben wir eine Kennzahl über die Lieferfähigkeit und Termintreue entwickelt, die tagesaktuell ausgehängt wird. Die heutigen Zahlen sind die direkte Rückmeldung zur gestrigen Arbeit. Und weil nur die Mitarbeiter selbst die Gründe für eine gute oder schlechte Tagesbilanz ergründen und den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung erkennen können, sind sie auch diejenigen, die dafür sorgen, dass die Zahlen jeden Tag errechnet und für alle sichtbar aufgehängt werden. Und sie sind auch diejenigen, die täglich damit arbeiten. Nicht ihre Vorgesetzten, und erst recht nicht ich, der viel zu wenig von den täglichen Stolperfallen in den einzelnen Prozessen mitbekommt.

Als die Mitarbeiter im Versand endlich die Kennzahl hatten, passierte einige Tage lang gar nichts. Aber nach einer Weile fingen sie an, darüber zu reden. Mit der Zeit lernten sie immer besser, die richtigen Schlüsse aus den Informationen zu ziehen – der Zug war endlich auf dem richtigen Gleis. Engpässe wurden beispielsweise dadurch behoben, dass die Mitarbeiter rechtzeitig Kollegen um Hilfe baten. Die kamen dann aus anderen Abteilungen und halfen Verpacken und Laden.

Ein kritischer Blick auf die Kennzahl, Gespräche mit den Teammitgliedern und daraus abgeleitete Entscheidungen: So haben die Versandmitarbeiter begonnen, sich selbst zu organisieren. Um es deutlich zu sagen: Ich als Chef habe nichts angeordnet. Keine einzige Anweisung! Ich wollte nämlich nicht die Lieferfähigkeit erhöhen, sondern ich wollte, dass meine Leute die Lieferfähigkeit erhöhen! Und das haben sie gemacht.

Selbstorganisation ist inzwischen an der Tagesordnung. Und zwar nicht nur in den Büros, sondern auch in der Produktion. Fällt zum Beispiel eine Maschine aus, ist in den meisten Fabriken der Moment gekommen, die Mitarbeiter nach Hause zu schicken und neue Schichten zu vereinbaren. Wir haben diese Sofort-Eingriffe von oben gottseidank nicht nötig. Jeder Produktionsmitarbeiter kann im Computer jederzeit nachschauen, bis wann welche Lieferung beim Kunden sein muss. Was machen die Mitarbeiter, wenn absehbar ist, dass die Reparatur nicht Stunden, sondern eher Tage dauern wird? Sie nehmen spontan frei, mitten in der Woche, und kommen wieder, wenn die Havarie überbrückt ist. Ohne dass irgendjemand, Vorgesetzter oder Disponent, auch nur nach ihnen gucken muss. Mittlerweile organisieren sich die Mitarbeiter in allen Abteilungen völlig selbstständig – und stellen alleine sicher, dass alle nötigen Kompetenzen dann versammelt sind, wenn sie gebraucht werden.

Diese konsequent ergebnisorientierte Einstellung meiner Mitarbeiter macht mich schon ein wenig stolz, ich gebe es zu. Sie ist aber nur das Ergebnis zweier Grundprinzipien, die ich angewendet hatte: Transparenz und Vertrauen.

Ich habe gelernt: Mitarbeiter, die das Ergebnis ihrer Arbeit sehen, setzen alles dran, um dieses zu verbessern. So sind Menschen. So sind auch Ihre Mitarbeiter. Und wenn den Mitarbeitern klar ist, dass ein Ergebnis nicht ihre Anwesenheit während einer bestimmten Zeit ist, sondern vielleicht die abgearbeiteten Kundenaufträge, dann verschiebt sich automatisch der Fokus von der Tätigkeitsorientierung zur Ergebnisorientierung. In der Praxis bedeutet das nichts anderes, als dass die Mitarbeiter ihre Arbeit selbst so organisieren, dass sie so effektiv wie möglich das bestmögliche Ergebnis erreichen. Und Selbstorganisation birgt letztendlich für alle Beteiligten unschätzbare Vorteile. Bei Mitarbeitern erhöht sie die Wahrnehmung ihrer Selbstwirksamkeit

und stärkt den Teamgeist, und für das Management ist es eine große Entlastung, weil die Kontrollmechanismen komplett wegfallen. Aber es geht sogar noch besser – wenn sich alles von alleine dreht.

\*\*\*

Als mir eines Tages relativ kurzfristig ein mehrstündiger Außentermin abgesagt wurde, war ich kurz verärgert – aber dann nutzte ich die Gunst der Stunde. Ich ließ den Termin im elektronischen Kalender stehen und nahm mir das Zeitfenster für Sachen, die ich schon zu oft verschoben hatte. Ich drückte auf die Rufumleitung und machte mich auf in die Disposition. Mein Ziel: endlich einmal wieder bei einem der täglichen Meetings zur Auftragsannahme dabei zu sein. Die Mitarbeiter hatten mich in Sachen Moderation öfter konsultiert, nun wollte ich sehen, ob die Anregungen Früchte getragen hatten. Es war drei nach elf, ich beeilte mich, um nicht allzu viel zu verpassen, und als ich endlich vor der Glastür stand, stellte ich fest, dass niemand am Besprechungstisch saß.

Hatte ich mich im Tag geirrt? Kaum möglich, dieses Meeting findet ja jeden Tag statt. War die Zeit geändert worden?

Ich ging zu einer der Disponentinnen. „Hallo, Frau Meierdierks, sagen Sie, fällt denn heute das Meeting aus?“ Sie schaute mich schelmisch an – und konnte sich das Lachen nicht lange verkneifen ...

Was war passiert? Ganz einfach, die Mitarbeiter hatten das Meeting abgeschafft! Und wieso? Weil sie etwas Besseres gefunden hatten als dieses Meeting, um sich zu organisieren.

Das kam so: Wir hatten eine Kennzahl eingeführt, mit deren Hilfe die Information, wo welche Kapazitäten frei sind, nicht lediglich einmal am Tag, wie bisher, sondern in Echtzeit abrufbar wurde. Die auf die Minute genaue Einschätzung der Ressourcen brachte für die Auftragsannahme ganz neue Chancen. Und die hatten die Mitarbeiter sofort erkannt.

Wenn vorher ein Kundenauftrag kam, mussten sich die Disponenten und die Kundenbetreuer, die die Liefertermine verhandeln, zusammensetzen, um zu prüfen, ob die Kapazitäten vorhanden waren, um den Wunschtermin des Kunden einzuhalten. Einmal am Tag hatte diese feste Gruppe das besagte Meeting. Wenn nach der Besprechung noch ein Auftrag hereinkam, konnte er erst am folgenden Tag bestätigt werden.

Sobald die Kennzahl aber da war, stand für die Verantwortlichen fest: nie wieder dieses statische Meeting! Sie bildeten eine dynamische Arbeitsgruppe, die sich bei Bedarf ad hoc zusammensetzt, um dem Kunden seinen Auftrag so schnell wie möglich zu bestätigen. Kommt heute Nachmittag eine Bestellung herein, treffen sich sofort zwei, drei Mitarbeiter aus den betroffenen Abteilungen, schauen zusammen auf die Ressourcen, diskutieren kurz und entscheiden. Ja, sie entscheiden selbst. Auf dem ganz kurzen Dienstweg holen sie sich die Informationen, die sie gerade benötigen – und können dem Kunden innerhalb von einer halben Stunde den Auftrag bestätigen und den gewünschten Liefertermin zusichern. Das passiert nicht nur einmal, sondern mehrmals am Tag, nach Bedarf eben. Dadurch schaffen die Verantwortlichen eine rollierende Planung – und zwar in hundertprozentiger Eigenregie.

Für mich war spätestens jetzt klar: Wenn Mitarbeiter in der Lage sind, ihre Arbeitsergebnisse in Echtzeit zu sehen, dann organisieren und steuern sie sich selbst, um die Ergebnisse zu verbessern. Sie wollen das von sich aus, denn sie wollen gute Ergebnisse erzielen. Sie erfinden also nach Bedarf sinnvolle Umstrukturierungen und setzen sie sofort selbstständig um. Wenn sie dürfen!

Aber wenn Mitarbeiter sich selbst organisieren können, wenn sie in allem, was sie tun, sowieso nur das Beste fürs Unternehmen im Sinn haben, wenn es also klar ist, dass sie aus freien Stücken das Maximum geben, um das Optimum zu erreichen, dann wird nicht nur die Anweisung von oben völlig überflüssig, sondern auch noch ein anderes Relikt aus dem vergangenen Jahrhundert: Zielvereinbarungen! Bei den typischen Zielgesprächen geht es um die Steigerung der individuellen Leistung durch persönliche, meist finanzielle Anreize. Wenn es stimmt, dass Transparenz und Vertrauen Selbstorganisation und Ergebnisorientierung nach sich ziehen, was bewirken dann diese auf die Einzelleistung abzielenden Anreize?