Das Engels Interview:

"Unternehmen steuern, Mitarbeiter führen, Kultur verändern mit einem einzigen integrativen Instrument!"

Im Gespräch mit Jan Röttgering, W. Schlafhorst AG & Co.
Der Diplom-Ingenieur und Diplom-Wirtschaftsingenieur, Jahrgang 1966, ist Leiter Vertrieb des Textilmaschinen-Weltmarktführers.

Redaktion: Herr Röttgering, im vergangenen Geschäftsjahr haben Sie für Ihre Mitarbeiter eine variable VIVA now! Anreizvergütung eingeführt. Welche Widerstände trafen Sie an?

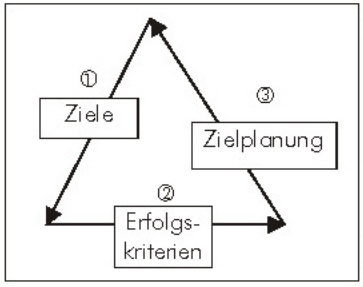
Röttgering: Als ich meine Position hier antrat, traf ich auf eine tayloristisch orientierte Struktur, die über lange Jahre das Denken und Verhalten der Akteure geprägt hat. Wenn wir uns nachhaltig vom Wettbewerb absetzen wollen, benötigen wir eine konsequente Ausrichtung auf den Kunden. Das erfordert Werte wie Eigen- und Teamverantwortlichkeit, Qualität und Flexibilität, um partnerschaftlich zusammenzuarbeiten und kostenbewusst zu handeln. Wichtig ist dazu das Bestreben, uns, unsere Aufbau- und Ablauforganisation sowie unsere Systeme und Instrumente tagtäglich innovativ zu verbessern. Unsere Mitarbeiter haben das schnell erkannt. Die ersten Schritte des Kulturwechsels haben wir durch geradliniges Handeln und mit der multiplen Anreizgebung von VIVA *now!* sehr erfolgreich unterstützt.

Redaktion: Sie sprechen die multiple Anreizgebung an. Wo setzen Sie Anreize?

Röttgering: Nun, erstens geben wir Anreize schon bei der Zielvereinbarung - ein anspruchsvolles Ziel-Niveau zu wählen und sich erfolgversprechende Aktionen zu überlegen, wie das Niveau erreicht werden soll. Anreiz 2: die Maßnahmen engagiert umzusetzen. Anreiz 3: das Ziel-Niveau möglichst genau zu erreichen oder noch zu übertreffen.

Redaktion: Wenn Bonusempfänger Ziele wählen, befürchten Sie nicht Zielkonflikte?

Röttgering: Wichtige Elemente eines Zieles sind zum einen das *Ziel-Niveau* - also ein qualitativer oder quantitativer Wert und zum anderen die *Ziel-Richtung*. Die strategische Ziel-Richtung kaskadieren wir konfliktfrei top down. Die dieser Ziel-Richtung zuzuordnenden Erfolgskriterien, Messgrößen, Ziel-Niveaus und Aktionspläne entwickeln Führungskraft und Bonusempfänger gemeinsam. Das optimierte Resultat der Zielvereinbarungsgespräche wird bottom up reportet, aggregiert und abgestimmt. Kurz: Die Leitung gibt die Richtung vor, und erhält wertvolle Informationen und umfangreiche Vorschläge für die komplette qualitative und quantitative Planung auf höchst anspruchsvollem Niveau zurück. Dies ist eine große Entlastung für Führende.



Redaktion: Die Mitarbeiter legen also mit dem Führenden genau fest, welches Niveau sie erreichen wollen. Wie steht es mit externen Einflussfaktoren?

Röttgering: Eine wichtige Frage! Welche externen Einflussfaktoren berücksichtigen wir, und wie? Mit unserem VIVA *now!* regen wir an, sämtliche unserer Einflussmöglichkeiten im Vorfeld zu identifizieren und präventiv Maßnahmen zu erarbeiten. Sie sehen, ohne großen Aufwand betreiben wir simultan Wissensmanagement: Je mehr und je besser die Aktionspläne, desto höher das Ziel-Niveau. Je mehr externe Einflüsse vorab durchdacht, je besser die Umsetzung, desto genauer die Planung, desto höher die Zielerreichung, desto höher der Bonus für Mitarbeiter.

Redaktion: Thema "qualitative Planung": Wie geht das vor sich?

Röttgering: Wir verwenden Messgrößen, die alle Zielkategorien abdecken: Individuelle Ziele und Teamziele, quantitative und qualitative Ziele, Verhaltens- und Ergebnisziele. Sie werden abgesichert durch kosten-nutzen-optimierte Maßnahmen - die qualitative Planung. Wir wollten ein Führungs-Instrument, dass variabel auf jede Situation angepasst werden kann und genau das haben wir mit der I.O. GROUP und den Betroffenen unseres Unternehmens gemeinsam entwickelt.

Ihre Kurzbilanz nach dem ersten Jahr?

Röttgering: Erstens: Hohe Akzeptanz des Systems und motivierte Mitarbeiter. Zweitens: Mitarbeiter, die unternehmerisch mitdenken und handeln. Drittens: Mitarbeiter, die darum kämpfen, ihre anspruchsvollen Ziele zu realisieren - und Spaß haben wir auch dabei. Jetzt geht es weiter, natürlich mit VIVA *now!* Wir bauen das System weiter aus: Mitarbeiter weiter fordern, Mitarbeiter weiter fördern. Weitere Bereiche im Unternehmen sind sehr interessiert, dieses Instrument für ihre Mitarbeiter einzusetzen.

Redaktion: Herr Röttgering, vielen Dank für das Gespräch.