



Der Stellenwert der Mitarbeiter im Betrieb wird von immer mehr Chefs erkannt. Schlagwörter wie „Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer“ machen verstärkt die Runde. Doch Mitarbeiter sind weder Maschinen noch Computer, die auf Knopfdruck reagieren oder sich einfach umprogrammieren lassen. Ein interessanter Weg, wie Führungskräfte und Mitarbeiter zusammenfinden können, ist die „Teaminspektion“. Was sich dahinter verbirgt und wie sich die Methode in der Praxis bewährt, zeigt der folgende Beitrag.

Ohne engagierte Mitarbeiter gibt es keine überdurchschnittlichen Leistungen. Engagement setzt voraus, daß die Mitarbeiter wissen, wohin die Reise geht. Das bedeutet: Regelmäßige Teambesprechungen, ständigen Informationsaustausch über Aufgaben, Projekte und Produkte pflegen, Orientierung durch Ziele geben und kontinuierlich über die Entwicklung des Unternehmens auf der Basis betriebswirtschaftlicher Kennzahlen informieren.

Bis zu 40 % Produktionsreserve

Im Humankapital liegt eine Produktivitätsreserve von 30 bis 40 %. Doch wie läßt sich dieses Kapital, das in den Köpfen der Mitarbeiter steckt, erschließen? Was muß passieren, daß die Arbeit noch mehr Spaß macht? Wie läßt sich der unternehmerische Erfolg

Mitarbeiter und Chefs auf dem Prüfstand

Leistungsreserven aktivieren

durch die Mobilisierung dieser Reserve steigern? Wie kann man Mitarbeitern vermitteln, daß es nicht nur Leistungsdruck, sondern auch Leistungsglück gibt? Meine Antwort lautet: Nicht nur die Hand, sondern auch den Verstand der Mitarbeiter fordern. Den Mitarbeitern vertrauen, damit sie sich etwas zutrauen. Sichtbare Zeichen von Wertschätzung und Vertrauen geben. Leistungssteigerung durch Marktorientierung, Motivation, Kreativität und Optimismus. Mut, neue Wege zu wagen. Ein interessanter Weg dorthin ist die „Teaminspektion.“ Dabei begeben sich Mitarbeiter und Chef gemeinsam auf den Prüfstand, um herauszufinden, was für die Zukunft des Unternehmens von Bedeutung ist und was getan werden sollte, damit die Arbeit allen mehr Spaß macht. Sie wollen auch erleben, wie nützlich, motivierend und klärend es sein kann, losgelöst vom Tagesgeschäft miteinander und nicht übereinander zu reden. Mit so einem Workshop wird zudem ein längerfristiger Entwicklungsprozeß ausgelöst, der die Energien der Mitarbeiter mobilisiert und Verantwortungsübernahme, Mitdenken sowie Vorausdenken fördert. Außerdem wird der Betrieb tatsächlich besser auf Kundenwünsche ausgerichtet, denn die

Ideen dazu werden gemeinsam entwickelt und umgesetzt. Die Entwicklungsphasen aus Sicht des Mitarbeiters: Mitarbeiter – Mitdenker – Mitverantwortlicher – Mitunternehmer. Und die Entwicklungsphasen des Chefs: Macher – Teamlenker – Trainer – Erster Dienstleister seiner Firma und Mitarbeiter.

Beispiel für ein Workshop-Programm

In der Praxis könnte ein Workshop-Programm so aussehen:

- **Morgenrunde:** Besinnung auf das Thema, Kontakt herstellen, Ansprechen möglicher Konflikte und Befürchtungen sowie die endgültige Festlegung des gemeinsamen Kurses stehen im Mittelpunkt.
- **Informationen über das Unternehmen:** Der Chef präsentiert seinen Betrieb und spricht über die Entwicklung auf der Basis konkreter Zahlen. Folgende Fragen sind von Bedeutung: Wo

stehen wir heute? Wo wollen wir hin? Wie grenzen wir uns vom Wettbewerb ab? Was können wir besser als andere?

– **Positive Bilanz:** Gemeinsam werden die Stärken des Unternehmens herausgearbeitet. Worauf können wir stolz sein? Was sind unsere Erfolgsfaktoren? Alle Mitarbeiter sollten auf die Frage des Kunden: „Warum soll ich ausge-rechnet bei Ihnen kaufen?“ eine über-zeugende Antwort haben, die nicht an-trainiert, sondern gemeinsam durch-dacht und beantwortet wurde.

– **Kritikphase:** Die Mitarbeiter nehmen zu folgenden Fragen Stellung: Was soll/muß sich bei uns ändern? Was gefällt mir nicht? Wo sehe ich Möglich-keiten, besser zu werden? Was sind meine Ideen für eine erfolgreiche Zu-kunft des Unternehmens?

– **Entwicklung von Problemlösungen:** In Kleingruppen werden mögliche Lö-sungsvorschläge erarbeitet. Die Mitar-beiter entscheiden selber, welche Pro-bleme sie lösen wollen.

– **Präsentation der Ergebnisse:** Die Mitarbeiter präsentieren die jeweils er-arbeiteten Lösungen. Die Vorschläge werden im Plenum diskutiert und ge-meinsam auf Machbarkeit und Pra-xistauglichkeit geprüft.

– **Verabschiedung eines Maßnah-menkataloges:** Der zukünftige Umset-zungsprozeß wird verbindlich festge-legt: Was ist zu tun? Wer macht es? Bis wann?

■ Vorteile:

– Der Workshop fördert ein offenes und konstruktives Klima. Die Mitar-beiter werden initiativ und haben den Mut, mehr Verantwortung zu über-nehmen.

– Am Maßnahmenkatalog haben alle mitgewirkt. Das erleichtert die Um-und Durchsetzung nach dem Work-shop.

– Sie finden schneller konkrete Ansätze für die Delegation von Aufgaben und Verantwortung. Dadurch entlasten Sie sich und haben mehr Zeit für Ihre Kunden.

Tagesablauf

09.00 Uhr	Ziele und Ablauf des Workshops
10.00 Uhr	Informationsphase (Herr Dreizler) – Wie beurteile ich unsere Markt-position? – Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? – Wie erlebe ich unseren Umgang mit-einander? – Meine „Leitplanken!“
10.15 Uhr	Positive Bilanz Darauf können wir in unserem Team stolz sein . . .
11.00 Uhr	Kaffeepause
11.15 Uhr	Kritikphase – Was soll/muß sich bei uns ändern? – Was gefällt mir nicht? – Wo sehe ich Möglichkeiten, besser zu werden? – Meine Ideen für eine erfolgreiche Zu-kunft unseres Unternehmens?
12.00 Uhr	Entwicklung von Problemlösungen/ Vertiefen In Kleingruppen werden Lösungsvor-schläge erarbeitet
13.00 Uhr	Mittagspause
14.00 Uhr	Präsentieren und bewerten
15.00 Uhr	Maßnahmenkatalog Was ist zu tun? Wer? Bis wann?
16.30 Uhr	Abschlußblitzlicht

Tagesablauf des Workshops „Teaminspektion“ am 27. 10. 2000 beim SHK-Handwerksbetrieb Dreizler

– Der Workshop macht Spaß, fördert menschliches Miteinander und gegen-seitigen Respekt. Dies sind die Quellen für Selbstmotivation und Leistungsbe-reitschaft.

– Positiv denkende und handelnde Mitarbeiter begeistern Kunden.

Ablehnung ist die Regel

Bleibt die Frage: Könnten Sie sich vor-stellen, daß sich die bzw. Ihre Mitar-beiter auf eine solche Veranstaltung freuen? In der Praxis ist die unver-hohlene Ablehnung als direkte Reak-tion keine Seltenheit, wobei der Krea-tivität an Ausflüchten und Ausreden keine Grenzen gesetzt sind. So war es auch beim SHK-Unternehmen Dreizler. Nachdem eine Vorbesprechung statt-

gefunden hatte und ein Termin für den Workshop feststand, erhielt ich einige Tage später von der Firma einen Brief mit folgendem Inhalt:

„Die Bereitschaft der Monteure für den Workshop ist leider nicht so groß wie erwartet. Aus diesem Grund müssen wir die vereinbarte Veranstaltung ab-sagen . . .“

Meine Antwort:

„Wunschgemäß bestätige ich die Stor-nierung . . . Gestatten Sie mir eine Stel-lungnahme . . . Es geht um notwen-dige Veränderungen und die sind im-mer schmerzlich. Wer macht das schon gerne? Gerade die zögerliche bis ab-lehnende Haltung ist nach meiner Er-fahrung eine Indiz für die Notwendig-keit, es zu tun. Schade, daß Ihr Team die Chance nicht nutzt, durch Kom-munikation neue Energie zu schaffen.“

Antwort der Firma Dreizler:

„Nach nochmaligen Überlegungen sind wir zu dem Entschluß gekommen, den Workshop doch durchzuführen.“

Wie es zu diesem Sinneswandel kam, wie der Workshop gelaufen ist und welches Fazit sich rückblickend ziehen ließ, erläuterte Firmenchef Gerd Dreizler im Interview mit bav-Redakteur Jürgen Wendnagel (siehe Kasten).



„Gemeinsam erfolgreicher mit lebendiger und klarer Kommunikation“ ist das Motto von Wolfgang Ossenkopp, 70499 Stuttgart, Telefon/Telefax (07 11) 8 60 19 94 und Johannes Scherer, 97421 Schweinfurt, Telefon (0 97 21) 18 62 12, Telefax 18 62 63. Beide sind ausge-bildete Kommunikationsexperten, die sich spe-ziell auf die Bedürfnisse von SHK-Unter-nehmen konzentrieren. Sie beraten und trainieren die Betriebe und helfen bei der Umsetzung in die Praxis.

Interview mit Firmenchef Gert Dreizler

„Es war ein engagiertes Diskutieren und Lernen“

Der SHK-Handwerksbetrieb Dreizler (Stuttgart) beschäftigt 30 Mitarbeiter (inkl. 5 Azubis). Der Umsatz lag im Jahr 2000 bei knapp 4 Millionen DM, wobei der Schwerpunkt im Privatkundengeschäft liegt. Besonderheit: Gas- und Wasserinstallateurmeister Gert Dreizler (38) hat drei Fliesenleger (ein Meister, zwei Gesellen) fest angestellt. Vor allem im Komplettbadbereich macht sich diese Strategie als Wettbewerbsvorteil bemerkbar.

bav: *Worauf war ihr Interesse begründet, den Workshop Teaminspektion durchzuführen?*

Dreizler: Ich hatte das Gefühl, daß es atmosphärische Störungen auf der Kommunikationsebene zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gibt. Dies lag sicherlich auch daran, daß wir 1999 beim Umsatz stark aber auf der Ertragsseite schwach waren. Anfang des Jahres 2000 herrschte deshalb auch eine schlechte Stimmung im Unternehmen. Und in einer solchen Situation kommt ein Chef schon einmal darüber ins Grübeln, ob er nicht Defizite bei der Mitarbeiterführung hat. Da man es nirgends gelernt hat, geht man eben gefühlsmäßig vor. Wahrscheinlich ist dies auch gar nicht so falsch. Doch ich wollte einfach einmal wissen, wie das ein außenstehender Profi beurteilt.

bav: *Warum haben Sie die Veranstaltung dennoch zunächst erst abgesagt?*

Dreizler: Ich war über die Resonanz bei meinen Mitarbeitern enttäuscht war. Denn die Idee der Teaminspektion traf auf Skepsis und offene Ablehnung. Daraufhin habe ich Herrn Ossenkopp abgesagt.

bav: *Was hat Sie dann davon überzeugt, die Sache doch in Angriff zu nehmen?*

Dreizler: Herr Ossenkopp gab mir in seinem Antwortbrief zu bedenken, daß diese Workshops von den Mitarbeitern eines Betriebes generell zunächst eher skeptisch und ablehnend betrachtet werden. Ich habe daraufhin meine Meinung geändert und mich unabhängig von der

Reaktion meiner Mitarbeiter entscheiden, daß diese Teaminspektion für mich persönlich und für das Unternehmen wichtig ist. Obwohl ich befürchten mußte, daß nur zwei oder drei Personen an der Veranstaltung teilnehmen, habe ich zugesagt.



Gert Dreizler:
Unterm Strich
hat es jedem
etwas gebracht

bav: *Und sind ihre Befürchtungen eingetreten?*

Dreizler: Ich habe nach der Zusage zunächst einen Aushang mit Termin, Programm und Teilnehmerliste gemacht, in die sich die interessierten Mitarbeiter eintragen konnten. Außerdem habe ich den Mitarbeitern – teilweise auch in Einzelgesprächen – erläutert, daß wir an diesem Tag die Möglichkeit haben, offen miteinander zu reden und gegenseitig Kritik zu üben. Auch die Bedenken einzelner Mitarbeiter, daß sie mit Nachteilen rechnen müßten, wenn sie den Chef kritisieren, konnte ich im Vorfeld zerstreuen. Die Resonanz war dann mit 18 Teilnehmern für mich erfreulich und überraschend hoch.

bav: *Wie haben Sie das mit der Arbeitszeit an diesem Tag gehandhabt?*

Dreizler: Wir haben hier einen guten Kompromiß gefunden. Sechs Arbeitsstunden wurden bezahlt, der Rest lief als Freizeit. Die wenigen Mitarbeiter, die nicht teilnehmen wollten, haben ganz normal gearbeitet. Leider war es auch

so, daß drei Mitarbeiter unbedingt arbeiten mußten.

bav: *Wie lief die Veranstaltung ab?*

Dreizler: Es war ein engagiertes Diskutieren und Lernen, wobei eine gute Atmosphäre herrschte. Es ging teilweise hart zur Sache, aber auf der sachlichen

Ebene. Daß meine Person im Mittelpunkt stand, war nicht verwunderlich. Denn der Betrieb war in der Vergangenheit zu sehr auf mich fokussiert. Ich habe alles an mich gezogen, statt zu delegieren. Doch es geht bei dieser Betriebsgröße eben nicht, daß ich die Geschäftsleitung mache und gleichzeitig der beste Verkäufer bin. Ich habe mich nun zurückgenommen und große Teile der Verantwortung auf die Abteilungsleiter übertragen. Nur wenn jeder an seiner Front kämpft, kommen wir alle gemeinsam nach vorne.

bav: *Wie war das Fazit der Veranstaltung?*

Dreizler: Die Meinungen der Mitarbeiter in den Schlußstatements waren durchweg positiv. Viele haben die Notwendigkeit einer derartigen Veranstaltung noch einmal hervorgehoben. Unterm Strich denke ich, hat es jedem etwas gebracht. Dies war auch im Verhalten und im Umgang miteinander in den letzten Monaten spürbar.

bav: *Wird es eine Nachfolgeveranstaltung geben?*

Dreizler: Die nächste Veranstaltung wird im Herbst stattfinden. Dabei werden wir zum einen rückblickend diskutieren, was sich seit der Veranstaltung im letzten Jahr verändert hat und was man noch verbessern kann. Den zweiten Teil des Tages werden wir als Verkaufsschulung für die Monteure nutzen.

bav: *Wird es eine Nachfolgeveranstaltung geben?*

Dreizler: Die nächste Veranstaltung wird im Herbst stattfinden. Dabei werden wir zum einen rückblickend diskutieren, was sich seit der Veranstaltung im letzten Jahr verändert hat und was man noch verbessern kann. Den zweiten Teil des Tages werden wir als Verkaufsschulung für die Monteure nutzen.

Jürgen Wendnagel