

„Meine Mitarbeiter spinnen!“ waren die ersten Worte eines verzweifelten SHK-Handwerksunternehmers am Telefon. Das Miteinander sei auf der Strecke geblieben, man würde nur noch für sich oder sogar gegeneinander arbeiten. So könne es nicht mehr weitergehen. – Welche Maßnahmen das damit konfrontierte Beraterteam daraufhin eingeleitet hat, schildert der folgende, anonymisierte Beitrag realitäts- und hautnah.

Kommunikation im menschlichen Spannungsfeld

## Meine Mitarbeiter spinnen!



Hansjörg Schmid: Verbesserungsmöglichkeiten werden im Spannungsfeld menschlicher Emotionen zerrieben oder sabotiert

Auffällig ist, daß viele mittlere und größere SHK Betriebe (in diesem beispielhaften Fall sind es ca. 30 Monteure und viele Leihmonteure) von der Problematik erfaßt sind und sich externe Hilfe bei professionellen Beratern suchen. Das Thema ist aktuell: Viele betriebswirtschaftliche Verbesserungsmöglichkeiten werden immer wieder im Spannungsfeld menschlicher Emotionen zerrieben oder sabotiert. Man sagt nach außen ja und denkt sich seinen Teil . . . Das ist eine der täglichen Herausforderungen begleitender Unternehmensbetreuung. Hier ist der Fall aber noch schwieriger: Man kann nicht mehr miteinander – aber irgendwie muß es ja gehen. Das „Menschliche“ muß zuerst angepackt werden. Aber wie?

### Erst einmal „Tacheles“ reden

Die Unternehmensbetreuung Acher und Acher entwickelt zusammen mit Rechtsanwalt und Mediator Hansjörg Schmid ein Konzept: Man kann nur etwas verbessern, wenn man weiß, worum es geht. Geht es um „Zahlen, Daten, Fakten“ prüft man die Bücher, die Abläufe und sucht den Durchblick. Geht es um das „Menschliche“, dann muß man verstehen, was die Mitarbeiter im Innersten wirklich denken und empfinden. Dazu soll in Kleingruppen von bis zu sechs Leuten erst einmal „Tacheles“ geredet werden. Um mehr Offenheit und Vertrauen zu schaffen, sollen die Gruppen möglichst konform beginnen. Es wird also Sitzungen mit der Projektleitung (dem „Büro“), den Baustellen- und Kundendienstmonteuren geben. Jede dieser Gruppen wird einen Sprecher bestimm-

men und diese Sprecher werden sich am Ende der Woche zusammensetzen. Die beiden Berater wollen dann jeden Abend mit den Inhabern die Erkenntnisse und den weiteren Ablauf besprechen.

Bei der Erstbesprechung mit dem Inhaber wird dieser nachdenklich: Das soll etwas bringen? Berechtigte Skepsis, doch es gibt keine Patenrezepte nach dem Motto: „Jetzt machen wir mal schnell . . .“ Es hat lange gebraucht, nicht nur zum jetzigen schlechten Betriebsklima zu kommen, sondern auch zum Entschluß, das Thema anzupacken. Nun kann es nur Schritt für Schritt in eine andere Richtung gehen.

### Der Chef will es wissen

Der erste Schritt verlangt das meiste Vertrauen. Doch nur Mitarbeiter und Inhaber können diesen und die folgenden Schritte gehen. Nur sie kön-

nen entscheiden, was für sie richtig ist. Für sie muß es stimmig sein, denn sie müssen es nachher umsetzen und „leben“. Auch um einen weiteren Punkt kommen die beiden Berater in dem Gespräch mit den Inhabern nicht herum: Wenn jeder anfängt zu sagen, was er wirklich denkt, dann wird das wehtun – wahrscheinlich auch dem Inhaber-Ehepaar. Die Berater übernehmen die Verantwortung für den Prozeß, für den respektvollen Umgang der Betroffenen miteinander und den erforderlichen Schutz des Einzelnen, wenn es ans Eingemachte geht. Vor neuen Erkenntnissen können und wollen sie nicht schützen, denn das ist die notwendige Arbeit, um die es hier geht.

Der Inhaber und seine Frau wägen das Risiko verbunden mit dem Schritt ins Ungewisse gegen die Beschwerlichkeit der derzeitigen Lage ab: „Wir machen das so. Uns sagen die Mitarbeiter ja doch nicht alles.“ Die Berater werden diese Botschaft für die Einzelgruppen in das Motto verpacken: „Der Chef will es wissen“.

### Das Gruppengespräch als Frustventil

Der Inhaber hatte schon auf ein paar Ansatzpunkte hingewiesen: Das Verhältnis Büro – Montage ist belastet und auch unter den Monteuren brodelt es. Die Gruppen werden entsprechend individuell zusammengesetzt. Bei der Ankündigung des Projektes unter den Mitarbeiter sprechen die Gesichter Bände: „Ich habe keine Zeit für so etwas . . .“; „Das bringt doch eh’ nichts . . .“; „Da verdienen nur die Berater was . . .“ – Ob den Mitarbeitern wirklich bewußt ist, wie viel anrechenbare Produktivstunden die Inhaber für dieses Projekt investieren? Wie weit beide in Vorlage treten?

#### Das Gespräch mit dem Büro

Die Gespräche mit dem Büro bestätigen die skeptische Grundhaltung. Verständlich: Muß nicht gerade das Büro dieses Projekt als Kritik an seiner Autorität verstehen? Immer wieder wird von den Beratern um Vertrauen geworben: „Den Dialog suchen, statt die Diskussion führen“, so heißt der schwierige erste Schritt, den sie begleiten wollen. Vielleicht hilft es ja doch ein bißchen einmal alles rauszulassen? Nach anfänglichem Zögern

kommt jeder ins Erzählen: Von den langen Arbeitsstunden; dem täglichen Mühsal das Geld hereinzubringen – ja manchmal „gedemütigt hinterher zu betteln“; dem brutalen Termindruck von Auftraggeberseite. Alles müsse man den Monteuren doppelt und dreifach sagen – und dann werde es doch nicht gemacht. Nicht unterschriebene Tagelohnzettel seien schmerzhaft verlorenes Geld. Unvollständige Abrechnungsunterlagen, die man am Samstag noch in den Firmenwagen zusammensuchen müsse, treiben einen zum Wahnsinn. Man sieht in den Gesichtern, was sich da an Enttäuschung und Frust aufgestaut hat.

#### Das Gespräch mit den Monteuren

Auch die Gruppen mit den Monteuren ziehen vom Leder: Das Verhalten des Büros sei arrogant. Willkürlich würden die Gruppen immer wieder zusammengewürfelt. Der Ton mache die Musik. Anweisungen seien zum Teil unverständlich. Vorschläge würden nicht zur Kenntnis genommen. Wenn man ins Büro komme, dann gebe es immer wichtigeres als den Monteuren zuzuhören. Plötzlich kommen auch Stolz und Selbstkritik durch: Wer könne denn heute noch schwarze Rohre schweißen? Und doch redeten sie hinter dem Rücken des anderen schlecht übereinander. Das Lager sei ein „Sautall“ und auch an der wechselseitigen Unterstützung würde es (auch) mangeln: Jeder sei ein Häuptling. Das Material, das man pro Jahr wegschmeiße, damit könne man eine Großbaustelle versorgen. Auch gebe es viele unnötige Fahrten, die man sich sparen könne, wenn das mit der Materialzusammenstellung besser klappen würde. Warum passiert das alles, obwohl es dafür haufenweise Anweisungen gibt? Schulterzucken. Einen richtigen Vertrauensmann habe man auch nicht. Ob sich einer von ihnen zur Verfügung stellen würde? Keiner meldet sich.

### Kleinigkeiten werden sofort geregelt

Bringt es etwas, nur einmal darüber zu reden? Es ist der erste Schritt – er schafft Luft. Die angeregten Diskussionen gehen auch während der Pause weiter. Schon am zweiten Tag, sagt der Inhaber: „Man merkt was . . .“ Was genau? „Irgendwas ist anders . . .“

### Gesprächsregeln

„Es geht nicht um Gestern, es geht um Morgen“ – als Gesprächsregeln für das Treffen Büro-Monteure haben die Berater folgendes formuliert:

1. Wir lassen uns ausreden.
2. Die Moderatoren sorgen für das Gleichgewicht.
3. Die Moderatoren unterbrechen oder fragen, wenn es erforderlich erscheint.
4. Die Moderatoren entscheiden nichts und geben niemanden recht.
5. Wir müssen heute keine Einigung finden.
6. Wir könnten/wollen heute Nachmittag gemeinsam der Belegschaft berichten, was heute morgen passiert.
7. Die Moderatoren überwachen die Regeln.

Motto: „Wir versuchen, nicht den anderen zu überzeugen. Wir versuchen, den anderen zu verstehen.“

Die Berater fassen im Anschluß an jede Sitzung die Inhalte auf großen Wandtafeln zusammen. Ehrliche Worte in deutlicher Sprache werden gesammelt. Jede Gruppe bestimmt einen Sprecher für die Abschlußbesprechung am Freitag.

Mit dem Inhaberehepaar wird jeden Abend ein Resümee gezogen. Viele Kleinigkeiten können sofort geregelt werden: Z. B. die Abrechnungen mit sichtbaren Urlaubstagen und Überstunden. Bisher konnten diese im Büro abgefragt werden. Das scheint den Monteuren aber nicht zu genügen. Egal warum, die Inhaber übernehmen den Mehraufwand, ab sofort eine entsprechende Liste jeder Abrechnung beizufügen. Ein kleines Zeichen.

Am zweiten Tag stehen 10 Kästen Sprudel für die Monteure an der Einfahrt. Es ist seit Tagen eine Bullenhitze. Er will den Monteuren zeigen, daß er um ihre Belastung weiß. Ob das als kleine Geste verstanden wird? Wie viele bedanken sich bei dem Inhaber? Keiner. Jeder wartet (noch?) ab. Das Bewußtsein von Geben und Nehmen wird

nur langsam wachsen und kann auch so schnell wieder enttäuscht werden.

### Vor der Abschlußbesprechung

Am Donnerstag sind alle Gruppen durch und am Freitag sollen sich die Sprechergruppen aus Monteuren und Büro erstmals zusammensetzen. Eine Gratwanderung: Wie viel kann man jedem Einzelnen zumuten? Soll man die gesagten beispielhaften Aussagen wirklich offen legen? Wer wird wie reagieren? – Keiner weiß genau, was passieren wird. Seit Mitte der Woche ist aber jedem klar: Ohne Ehrlichkeit, Offenheit und Vertrauen geht es ohnehin nicht weiter.

Am Freitagnachmittag werden sich alle in einer nahegelegenen Ausflugs-gaststätte treffen und auf die Woche zurückschauen. Der Inhaber und ein Vertreter der Sprechergruppe werden ihre Sichtweise darstellen: Wo alle miteinander stehen, was aus ihrer Sicht in dieser Woche passiert ist und wie es weitergehen soll. Ohne Selbstdiagnose kann es keine sinnvolle Behandlung geben. Klar ist auch, daß es Themen gibt, die sich nicht von heute auf morgen lösen lassen. Da wird es noch manchen Anlauf geben müssen. Wichtig ist aber, daß man wieder anfängt, miteinander zu reden – und diesen Neuanfang, den kann man in einer Woche schaffen.

### Gesprächsregeln als Basis

Am Freitagmorgen ist die Anspannung aller Teilnehmer sichtbar. Die Berater vereinbaren zu Beginn der Sitzung die Gesprächsregeln auf Grundlage eines vorbereiteten Papiers (siehe Kasten). Die Luft ist zum Schneiden, keiner will anfangen. Plötzlich ist die Anfangs-anspannung wie verschwunden. Es kommen alle zur Sache, man schont sich nicht. In der einen oder anderen Formulierung findet sich aber doch die ein oder andere Relativierung oder kleine Abschwächung. Ob das die Teilnehmer selbst auch erkennen? Die Berater glauben fest, daß die eigentlichen Annäherungen zwischen den Zeilen erfolgen (werden). Wenn sich etwas bewegt, dann erst einmal unsichtbar in den Köpfen.



Die Berater fassen die ehrlichen und deutlichen Worte der Mitarbeiter-sitzungen auf großen Wandtafeln zusammen

gabe des Vertrauensmannes zur Verfügung zu stellen. Man einigt sich, daß sich erst einmal alle am Montag zusammensetzen, um einen praktikablen Modus zu finden. Nach dem offiziellen Teil soll das Erreichte auch gefeiert werden. Zum inoffiziellen Teil sitzen alle draußen im Garten. Das gab es schon lange nicht mehr, denn die letzte Weihnachtsfeier hatte schon gar nicht mehr stattgefunden.

Jemand sagt: „Ich sehe nur überall: Wir hören einander nicht zu.“ Einige nicken. Wenn das ins Bewußtsein der meisten dringen würde, dann wäre schon viel gewonnen. Wirkt Ehrlichkeit befreiend? Man könnte es meinen. Obwohl Zeichen von Aufbruchstimmung auf ehrliche Skepsis treffen, kommt man am Ende einen Schritt vorwärts: Büro und Monteure haben beschlossen, sich regelmäßig mit dem Inhaber gemeinsam zusammensetzen zu wollen. Das erste Treffen gibt es schon nächste Woche.

### Abschlußversammlung als Neubeginn

Am Nachmittag kommen alle in die Gaststätte: auch die, die eigentlich nicht kommen wollten oder angeblich keine Zeit hatten. Viele kleine Zeichen – viele kleine Schritte. Der Inhaber steht auf. Er erzählt mit eigenen Worten vom schlechten Betriebsklima. Auch sich selbst nimmt er nicht aus. Mit Sofortmaßnahmen will er zeigen, daß sich etwas verändern wird. Und er zählt die Themen auf, die langfristig angegangen werden sollen: das Lager, die Gleichbehandlung der Mitarbeiter, der menschliche Umgang miteinander, die Überstunden, der Materialrücklauf usw.

Und dann die Überraschung: Auf Nachfrage sind plötzlich fünf Mitarbeiter bereit, sich für die kritische Auf-

Eines ist sichtbar geworden: Wenn alle einen Schritt aufeinander zugehen, dann hilft das nicht nur jedem menschlich – da gibt es eine Menge Potential an Materialkosten und Produktivstunden. Miteinander Arbeiten könnte alles leichter und schneller machen. Nach dieser Woche wäre es zumindest denkbar. Und was denkbar ist, wäre auch machbar.



Hansjörg Schmid

arbeitet als Rechtsanwalt, Unternehmens-trainer und Mediator. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt in dem Spannungsfeld „Mensch und Organisation“; 14169 Berlin, Telefon (0 30) 84 71 66 43, [www.hs-training.de](http://www.hs-training.de)



Mathias Acher

ist Zentralheizungs- und Lüftungsbaumeister sowie Betriebswirt des Handwerks. Acher arbeitet als freier Unternehmensberater für SHK-Kunden; 71665 Vaihingen, Telefon (0 70 42) 81 24 70, [www.acher-und-acher.de](http://www.acher-und-acher.de)