

Der Münsteraner SHK-Unternehmer Bernd Brüning schildert in der SBZ-Serie schrittweise den Weg vom mittelständischen Handwerksbetrieb zum Top-Unternehmen. Wie wichtig dabei die Visionen des Chefs sind, war Thema des zweiten Teils (SBZ 1/2-2007). Um diese Visionen jedoch wahr werden zu lassen, müssen die Mitarbeiter mitziehen. Wie das zu erreichen ist, schildert der folgende Beitrag.

**O**b ein Betrieb zu den Top-Unternehmen seiner Branche gehört oder sich im Mittelfeld des Wettbewerbs – vielleicht sogar tiefer – ansiedelt, hängt von einem noch oft vernachlässigten Faktor ab: den Mitarbeitern. Diese Erkenntnis führt zu einer entscheidenden Frage: Welche Mitarbeiter sind die richtigen? Wer sich mit seinem Unternehmen zur Spitze aufmachen möchte, der muss besonders diese Frage mit höchster Priorität behandeln.

## Vorsicht vor Miesepetern

Manche Unternehmens-Trainer sagen, dass 25 % der Mitarbeiter zu besten Leistungen fähig sind. Rund 25 % der Mitarbeiter lassen sich als Mitläufer begeistern. Dann sind da weitere 25 %, die so gerade noch mitkommen. Und das letzte Viertel lässt sich nicht begeistern, sondern ist eher demotiviert und hat an Allem etwas auszusetzen. Die Annahme, dass dieses Viertel dem größeren Anteil der Mitarbeiter nicht gefährlich werden kann, trügt: Gerade die Miesmacher- und Nörgeltruppe ist in der Lage, bei den „Grade-Noch-So-Mitkommern“ und Mitläufern großen moralischen Schaden anzurichten. Die Gallup-Studie 2003 zeigt auf, dass in Deutschland 12 % der Mitarbeiter hoch engagiert sind und voll mitmachen. Erschreckende 70 % der Mitarbeiter machen schon „Dienst nach Vorschrift“. Ganze 18 % von ihnen haben bereits die innere Kündigung vollzogen. Diese Mitarbeiter sind die Demotivierer, die Bremsen – und sie kosten richtig Geld. Sie können jeden Betrieb ruinieren, da durch sie die große Gruppe der Mitläufer entscheidend beeinflusst wird. Ein trauriges Beispiel dafür ist das folgende:

Ein SHK-Unternehmen hatte vor Jahren acht Monteure, vier Auszubildende und einen guten Marktanteil an Klempnerarbeiten und an



Den Erfolg als Teamleistung begreifen: Hier freut sich die Mannschaft über die Top-Job-Auszeichnung 2006

## In zehn Schritten zum Top-Unternehmer – Schritt 3

# Erfolg als Teamspiel

Neubauten. Einige sehr gute Mitarbeiter waren im Team. Der Obermonteur entpuppte sich als Organisationstalent auf Neubauten und kam mit den Architekten und Bauherren sehr gut zurecht. Eines Tages verlangte er von seinem Chef, er solle ihn doch am Unternehmen beteiligen, da er so gut sei. Der Unternehmer lehnte dankend ab und legte stattdessen einvernehmlich auf den Lohn noch was drauf. Der zurückgewiesene Mitarbeiter gab sich aber damit doch nicht zufrieden. Abends, in seiner Stammkneipe, machte er seinem Unmut Luft und kündigte an, dass er das Unternehmen fertig machen werde, wenn er schon nicht beteiligt sein könne. Der Unternehmer erfuhr davon und stellte den Mitarbeiter zur Rede. Der entschuldigte sich dafür und gab die Schuld dem Alkohol. Der Chef reagierte daraufhin nicht und alles ging scheinbar seinen weiteren Weg. Der Obermonteur agitierte jedoch weiter. Das hatte schließlich zur Folge, dass kein Mitarbeiter mehr in diesem schlechten Betriebsklima arbeiten wollte. Nach einigen Jahren war jedoch nur noch der besagte Monteur und ein Jungmonteur, der Alkoholiker war, in diesem Betrieb. Die besten Leute waren weg und ha-

ben heute selbst eigene Betriebe. Der Vorkarbeiter hatte seine Drohung wahr gemacht – wenn auch anders, als er es sich gedacht hatte. Der Chef reagierte zu zögerlich, er wollte seinen scheinbar besten Mann nicht entlassen. Ein fataler Fehler und ein Beispiel dafür, wie „negative Wellen“ wirken.

## Miteinander reden lassen

Auch in meinem Unternehmen gab es Miesmacher. Als ich mich daran machte, meine Visionen umzusetzen, Veränderungen anzupacken und neue Ziele anzusteuern, kam gleich der Gegenwind, frei nach dem Motto: „Was hat sich der Alte denn jetzt schon wieder einfallen lassen?“ An dieser Stelle war ein harter, aber wie ich heute weiß einzig richtige Schritt nötig: In einem Stärken- und Schwächenprofil listete ich die Vor- und Nachteile jeden einzelnen Mitarbeiters auf. Mitarbeitern, deren Nachteile eindeutig überwogen, habe ich dann gekündigt. Da es meistens die Nörgler sind, bei denen die Nachteile überwiegen, wurde ich so meine Betriebsmiesepeter los – und zusehends verbesserte sich die Stimmung. Allerdings reicht es in einem Top-

# Management

Unternehmen nicht aus, nur leistungsbereite Mitarbeiter zu haben. Wichtig ist, dass sie zu einem Team zusammenwachsen. Die Mannschaft muss begreifen, dass nur das Ergebnis der Arbeit zählt, welches ja selten von einem Mitarbeiter alleine erreicht wird. Jeder, der an der Bearbeitung eines Auftrages beteiligt ist, leistet einen wichtigen Beitrag – die Monteure vor Ort, aber natürlich auch die Bürobesetzung. An dieser Schnittstelle ist der Dialog ganz wichtig. Was als scheinbare Kleinigkeit beginnt, kann sich rasend schnell hochschaukeln. Und ehe man sich versieht, hat man zwei Mannschaften im eigenen Betrieb, die gegeneinander arbeiten – das einzige was dann noch stört, ist der Kunde! Die Lösung ist einfach: Die Büro-Mannschaft und die Monteure müssen sich an einen Tisch setzen. Der Chef darf dabei nur Moderator sein, ohne für eine Seite Partei zu ergreifen! Dann spielt man eine Auftragsabwicklung mit allen Unterlagen durch. Jeder hat dabei das Recht zu sagen, was an seiner Arbeit schwierig ist, wo Frust aufkommt und was man auf andere Weise einfacher und schneller machen könnte. Diese Vorteile werden diskutiert. So entstehen eventuell neue Arbeitsabläufe. Auf jeden Fall bekommt jeder einen Eindruck von der Arbeit des anderen.

## Her mit dem Wir-Gefühl

Querelen gehören der Vergangenheit an und alle wissen, was im Büro im Zusammenhang mit einem Auftrag passiert. Und die Bürobesetzung benötigt einen Einblick in die Arbeit der Monteure vor Ort. Seitdem ich das verstanden habe, ist ein Monteur, der sich mal im Büro aufhält, kein Verlust mehr – der Austausch, der hier stattfindet, ist unsagbar wichtig. Ein gutes Team zeichnet sich zudem dadurch aus, dass jeder den anderen

kennt, also von seinen Stärken, Schwächen, Ängsten und Problemen weiß. Ein solches Kennenlernen lässt das Tagesgeschäft aber nur selten zu. Deshalb ist es wichtig, dass die Mannschaft auch außerhalb der Firma dann und wann etwas gemeinsam unternimmt. Je mehr eine Gruppe gemeinsam erlebt, desto größer ist die Chance, dass sie sich zu einer guten Gruppe entwickelt. Auf der Basis gemeinsamen Erlebens tauscht sich die Gruppe über das Erlebte aus – über die Erfahrungen, die Fragen, die Erkenntnisse, Zweifel und Anregungen, die entstanden sind. Jeder Euro, den man hier in das Zusammengehörigkeits-Gefühl richtig investiert z. B. in Form von gemeinsamen Messe- oder Herstellerbesuchen, bringt den Team-Gedanken nach vorne und der hilft dem Unternehmen! Wichtig ist dabei, dass ein solcher Tag gut vorbereitet wird. So muss z. B. vor einem Messebesuch festgelegt werden, wer welchen Hersteller besucht. Auch Gesprächstermine mit den Hersteller-Mitarbeitern sollten vorab vereinbart werden. Im Nachgang tauschen sich die Teams untereinander aus und berichten, was sie erfahren haben. Was alle wissen, können auch alle bei der Arbeit nutzen. Und das bringt garantiert Kosteneinsparung oder Gewinnsteigerung und ein besseres Betriebsklima.

## Raus aus der Komfortzone!

Stimmt die Chemie im Mitarbeiterteam, kommen die Leute morgens mit Freude in den Betrieb. Bei uns sind ein Teil der Mitarbeiter schon mindestens eine Viertelstunde vor Arbeitsbeginn da und trinken erst mal einen Kaffee miteinander. Genau diese Stimmung war der Nährboden für meine Vision. Diese Vision habe ich mir genau überlegt und schriftlich fixiert. Was wollen wir in Zukunft



Die Verbesserungsvorschläge kommen von den Mitarbeitern selbst und werden im Detail in der Gruppe ausgewertet



**Das Brüning-Team unternimmt auch außer-dienstlich viel gemeinsam: „Wir warten nicht auf Betriebsfest oder Weihnachtsfeier“**

wie machen? Jetzt war ich bereit, neue Wege zu gehen und mich Neuem zu öffnen. Dieser Schritt war einer der schwierigsten. Man muss weg von der Einstellung: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Klar, alles beim Alten zu lassen, ist der bequemste Weg – nur bleibt dann auch in Sachen Erfolg alles beim Alten. Die Mitarbeiter müssen die neuen Wege überzeugt mitgehen. Um das zu erreichen, muss man als Unternehmer seinem Personal die Visionen ausmalen, Ziele und Vorteile verdeutlichen und begeistern! Begeistern heißt, es darf niemand den Eindruck gewinnen, der Chef habe eine neue Marschrichtung verordnet. Gelebt wird eine Unternehmensphilosophie nur, wenn sie von jedem einzelnen Mitarbeiter befürwortet und mitgetragen wird. Deshalb müssen die Mitarbeiter über die Visionen und Ziele diskutieren.

## Das Team macht's

Bevor man in die Diskussion einsteigt, muss man aber eines klarstellen: „Geht nicht gibt's nicht! Wo ein Wille ist, gibt's auch einen Weg!“ Wenn die Vision akzeptiert ist, kommt gleich der zweite, ganz wichtige Schritt. Alle Mitarbeiter müssen nun die Gelegenheit haben, zu sagen was ihrer Meinung nach – nicht läuft, der neuen Vision im Wege steht und abgebaut werden muss. – was für die Erreichung der neuen Vision wichtig ist und eingeführt werden sollte. Die Meinungen müssen erst mal unkommentiert zur Kenntnis genommen werden. Dafür eignet sich gut eine Memowand. Auf bunten Karteikarten werden die Punkte von jedem Teilnehmer aufgeschrieben und unter den beiden Oberpunkten in vorher gefassten Rubriken eingeordnet. Hier muss eine ruhige Phase von allen Teilnehmern eingehalten werden. Nachdenken und kreativ sein klappt viel besser, wenn hierbei eine musikalische Untermalung mit langsamen Stücken gespielt wird. Erst wenn alle Äußerungen an der

Wand stehen, kommt die Phase der Begutachtung. Sicher werden so manche Punkte häufiger genannt worden sein. Die Wichtigkeit dieser häufiger genannten Punkte, kann man an der Anzahl der Meldungen ablesen.

## Lösungen suchen lassen

Die erkannten Probleme gilt es nun zu lösen. Eine einfache und wirkungsvolle Möglichkeit hierfür ist wieder ein Maßnahmen-Plan. Der Maßnahmen-Plan beinhaltet, wer, was bis zu welchem Tag zu erledigen hat. Das alles wird schriftlich fixiert. Aus sämtlichen Punkten wird dann abgeleitet, wie man die Aufgaben am besten lösen kann. Dabei wird es Punkte geben, die alle mitlösen können (z. B. Verhaltenskriterien im Umgang miteinander). Dagegen gibt es auch solche, die in bestimmte Betriebsbereiche fallen, z. B. die Entwicklung eines neuen Formulars. Ist eine Problemlösung oder eine Verbesserungsmöglichkeit gefunden, sollte man diese so schnell wie möglich umsetzen. Jede Minute weiter im alten Trott sägt am neuen Erfolg, da alte, ausgefahrene Wege immer schnell wieder benutzt werden. Aller Anfang ist schwer und deshalb muss jeder mithelfen. Es müssen auch die mitgerissen werden, die ab und zu noch in alte Muster zurückfallen. Und das kann jeden treffen, selbst den Chef.

## Mit Salami geht's leichter

Zur Realisierung von Visionen wendet man am besten die Salami-Taktik an, mit der Neues „scheibchenweise“, also Schritt für Schritt eingeführt werden kann. Das hat zwei Vorteile:

- Man behält immer den Überblick und sieht bei jedem neu eingeführten Detail die Fortschritte.
- Man macht die neuen Dinge für die Mitarbeiter überschaubar und hat die Möglichkeit, mit einer z. B. wöchentlichen Kurzbesprechung, jede Woche eine der neuen Maßnah-

men mit einem Wochenmotto einzuführen: „Woche der neuen Lagerliste“, „Woche der pünktlichen Abgabe von ...“, „Woche der Freundlichkeit“, etc.

Sollte sich während der Einführungszeit ergeben, dass Änderungen erforderlich sind, ist es wichtig, die Änderungen mit den Mitarbeitern zu besprechen. Meist kommen die Änderungsvorschläge aus den Reihen der Mitarbeiter. Und je mehr Vorschläge von dieser Seite kommen, desto mehr wächst das Team zusammen. Hinzu kommt, dass sich die einzelnen Monteure in ihren Bereichen oft besser auskennen als der Chef – so kommen oft Lösungen zustande, auf die man als der Unternehmer gar nicht gekommen wäre. Jeder Mitarbeiter, der nicht bei diesen Besprechungen dabei sein kann, muss über ein Protokoll informiert werden. Geschieht das nicht, ist durch Unwissenheit gleich die erste, schwere Stolperfalle ausgelöst: Einer im Team weiß nicht, was los ist!

Es gibt natürlich auch Aufgaben, die nur der Chef lösen kann. Das sind z. B. Lohn- und Gehaltsfragen, größere Anschaffungen, etc. Hier ist es durchaus möglich, dass man als Betriebsleiter ein paar Tage Bedenkzeit braucht; es muss aber auch für solche Entscheidungen ein Enddatum festgelegt werden. Wenn man schon am nächsten Tag seine Entscheidungen präsentiert, wird man vielleicht eine neue Schnelligkeit in den Betrieb bringen, die von den Mitarbeitern bemerkt und als zukünftiges Maß angesehen wird.

**W**ichtig für den Gesamterfolg ist, dass man die Mitarbeiter sachlich und bestimmt in die neue Richtung begleitet und aufpasst, dass nach ein paar Tagen oder Wochen nicht wieder alles wie früher gemacht wird. Dabei spielt auch die Geduld eine große Rolle. Nach den ersten paar Neuerungen spürt man noch nichts von einer „neuen“ Firma. Das bedeutet nicht, dass sich die Mühe nicht lohnt. Denn hat man eine gewisse Anzahl von Sachen umgekrempelt, spürt man plötzlich, wie es Tag für Tag besser läuft. Zufriedenere Mitarbeiter und ein gutes Betriebsklima sind gute Ausgangspositionen für den wirtschaftlichen Erfolg. Letzterer setzt aber voraus, dass man seinen Kunden gezielt sucht und begeistert. Wie das klappt, zeigt der vierte Schritt in der nächsten SBZ.



Unser Autor **Bernd Brüning** berichtet exklusiv für die SBZ, wie er den Betrieb seines Vaters zum Top-Unternehmen umstrukturiert hat. Sein 27-köpfiges Team hat beispielhaften Anteil am Erfolg. E-Mail: bernd.brue-ning@brue-ning-bad.de