



GEMEINSAM DIE WEICHEN STELLEN

Der Holzbaumarkt verändert sich. Holzbaunternehmen und Zulieferer entwickeln sich zu Kompetenzzentren, die mit ihrem Leistungsangebot weit über die reine Produktion hinausgehen. Wie das aussehen kann, wurde im vorangegangenen Beitrag dieser Artikelserie beschrieben. Hier schildert Autor Thomas Arnold, wie gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Weichen für die Zukunft gestellt werden können. TEXT THOMAS ARNOLD | BILD ECOHOLZ GMBH

«Entsprechen wir dem Kunden- und Marktbedürfnis?» und «Wo stehen wir in fünf Jahren?» Das sind Fragen, denen sich Unternehmer immer wieder stellen müssen. Und auch den daraus resultierenden Überlegungen: «Was muss sich bei uns verändern?» und «Sind wir dazu strukturell und personell richtig aufgestellt?»

Erfolgreiche Unternehmen agieren aus ihren Stärken heraus. Sie fördern das Gute im Unternehmen und bauen auf eigene Ressourcen auf. Breit abgestützt bergen die Entscheidungen ein deutlich geringeres Risiko. Bei den Weichenstellungen sollten immer die Mitarbeitenden im Zentrum stehen. Ein Erfolgskonzept ist daher das frühzeitige Einbeziehen der Mitarbeitenden in die Entscheidungen, denn im Team entfalten sich Potenziale, die der Einzelne kaum zustande bringt. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeitenden

an der richtigen Stelle abzuholen. Nicht selten benötigt der Chef dafür etwas Unterstützung. Es geht darum, ein Ziel so zu erreichen, wie es der Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry beschreibt: «Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.»

Offene interne Kommunikation

Betriebsinhaber verweisen gerne auf die zwei Veranstaltungen pro Jahr, bei denen die Mitarbeitenden über die aktuelle Situation im Unternehmen informiert werden. Doch bei diesen Anlässen wird Wichtiges meist verschwiegen. Das kann zu Unsicherheit und Gerüchten führen. Es ist nicht ganz einfach, allen Mitarbeiten-

den klar zu machen, dass 5 bis 10 Prozent Cash-Flow erwirtschaftet werden müssen, damit das Unternehmen langfristig überlebt und der Betrieb mit den technologischen Entwicklungen schritthalten kann. Es ist nicht einfach darzustellen, dass diese Einnahmen nicht in die Tasche des Inhabers fliessen. Aber genau das müssen die Mitarbeitenden verstehen. Ein Unternehmer sollte wissen, wie und wo er seine Mitarbeitenden «abholen» kann und wie er sich ausdrücken muss, damit auch für die Lernenden Klarheit herrscht. Komplizierte Zusammenhänge können beispielsweise ganz einfach als Bild oder Skizze dargestellt werden, die jeder versteht.

Mitarbeitende, die mitziehen

In den Unternehmen der Holzbaubranche gibt es viele Mitarbeitende, die mit-

denken wollen und können, wenn sie in die betriebsinternen Abläufe entsprechend integriert werden. Die wichtigen Fragen werden leider oft nur zwischen Tür und Angel oder am Ende einer Informationsveranstaltung gestellt. Und die Antwort ist nicht selten nur ein halber Satz oder ein Schulterzucken. Chefs nehmen sich zu selten die Zeit, die Fragen und Hintergrundinformationen an ihre Mitarbeitenden vorzubereiten. Schlussendlich müssen sie die Entscheidung dann allein fällen, was dazu führen kann, dass sie von Unternehmern zu Unterlassern werden, weil ihnen der Mut fehlt, alles alleine zu machen.

Zwei Beispiele aus der Praxis: Der Geschäftsführer eines Holzbaubetriebs hat seine 40 Mitarbeitenden während der Weihnachtsfeier aufgefordert, in Gruppen das Layout für eine vergrösserte Fertigungshalle zu skizzieren und ihre Anforderungen und Wünsche aufzuschreiben. Von den eingegangenen Ideen war der Chef sehr enttäuscht; die Mitarbeitenden haben nichts Substantielles eingebracht. Lediglich die Lernenden hatten gute Ideen. Daraufhin hat er mit der Geschäftsleitung eine Layoutvariante erstellt und diese mit einem neutralen Blick von aussen überprüfen lassen. Nach einem Termin vor Ort sind zwei grundlegende Entscheidungsstrategien mit entsprechenden Fragestellungen entwickelt worden. Für die Beantwortung wurde ihm gezeigt, wie er die Mannschaft in diesen Prozess einbeziehen kann.

Ein anderer Holzbauer wollte seine Fertigung umstellen. Nachdem die Geschäftsleitung die Belegschaft informiert hatte, wurde eine kurze Schulung mit den folgenden Fragen eingeschoben: «Was ist ein Layout?», «Worauf sollen wir achten?», «Wie geht man vor?» und «Welches sind die Erfolgsfaktoren für einen guten Materialfluss?» Dazu reichten 40 Minuten und alle Mitarbeitenden tauschten sich rege über ihre Ideen aus. Es wurde gewitzelt, gekritzelt und verworfen. So entstanden sieben Layoutvarianten, die dann in der erweiterten Geschäftsleitung mit dem Beratungsunternehmen diskutiert wurden. Aus allen Vorschlägen konnten einzelne Grundgedanken verwendet und

in das schliesslich umgesetzte Layout eingefügt werden. Die Mitarbeitenden sind stolz auf «ihr» Layout.

Diese beiden Beispiele zeigen deutlich, dass es darum geht, den Spirit zu wecken und die Mitarbeitenden zu Wegbegleitern und Mitstreitern zu machen.

Mehr Köpfe denken weiter

Wie können Vorgesetzte die Mitarbeitenden unterstützen und coachen, um im eigenen Unternehmen Sparringpartner zu haben? Wenn das gelingt, können sie diese als Mitdenker in ihre Entscheidungen einbinden, verschiedene Meinungen hören und Diskussionen auf Augenhöhe führen. Jede Person, die auf dieser Ebene mitdiskutiert, bringt einen anderen Blickwinkel und eine neue Sichtweise. Mit offenen Fragen können in dieser Situation noch mehr Informationen gesammelt und Gedanken gesponnen werden. Daraus kann diese unglaubliche Stimmung entstehen, in der Innovationen geboren werden.

Es gibt viele Unternehmer, die sagen: «Ich bin der Unternehmer, ich muss am Schluss für das Ganze geradestehen. Es ist ja auch mein Geld.» Aber auch diese Unternehmer sollten jemanden fragen, wenn es um eine wichtige Investitions- oder Entwicklungsentscheidung, eben das «Weichenstellen», geht. Doch wen fragen sie? In diesen Situationen sind oft unabhängige Beratungsunternehmen die Sparringpartner. Sie bringen die Sicht von aussen mit einer anderen Flughöhe auf den Tisch. Dann wird die Situation gemeinsam analysiert und es werden verschiedene Szenarien entwickelt. Spätestens dann ist es aber sinnvoll, die Personen, die diese Entscheidungen mittragen müssen, einzubeziehen.

Erfahrungen aus verschiedensten Unternehmen zeigen es deutlich: Das Einbinden in Entscheidungsprozesse, Diskussionen auf Augenhöhe sowie Offenheit und Transparenz vom Chef werden von den Mitarbeitenden als Wertschätzung empfunden. Das zeigt sich durch unterschiedliche Reaktionen der Mitarbeitenden: Der Chef wird vermehrt angesprochen, in einer zuvorkommenden und nicht mehr zurückhaltenden Art und

Weise. Er bekommt dann auch Feedback zu heiklen Situationen und Verbesserungsvorschläge, die früher allenfalls in der Gerücheküche verteilt wurden. Die meisten Mitarbeitenden können auch mit heiklen Themen und schwierigen Situationen umgehen, wenn sie nicht als einzige Person eingeweiht sind, sondern die Belastung auf mehrere Schultern verteilt wird. Mit der Kulturveränderung durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden kann eine schnellere und einfachere Umsetzung des Geplanten erreicht werden, denn informierte Personen generieren weniger Widerstand, Vorgesetzte und Mitarbeitende ziehen in dieselbe Richtung. Ein Sparringpartner zeigt dem Unternehmer die Türen und Fettnäpfchen auf dem Weg zu ihren Mitarbeitenden. Er zeigt auch auf, mit welchen Themen eine Öffnung gestartet werden kann und mit welchen besser nicht. Es ist mitunter beeindruckend zu sehen, welche Veränderungen bei den Chefs bewirkt werden, wenn die Last der ganzen Verantwortung von ihren Schultern auch auf die der Mitarbeitenden verteilt werden kann. In einem konkreten Fall sind danach sogar die Lähmungserscheinungen in den Händen des Unternehmers verschwunden. ■



DER AUTOR

Thomas Arnold unterstützt Geschäftsleitungen in der Organisation und bei der Entscheidungsfindung. Mit der Sicht von aussen und der Erfahrung im Umgang mit Menschen sind schon viele Hürden rasch beseitigt worden. ecoholz.ch