

Von der Schnitzeljagd zur Unternehmensorganisation

Mit dem „Streitberg-Prozess“ Teamfähigkeit und Abläufe verbessern - Effizienzsteigerung von 25 Prozent und mehr im ersten Jahr

Der Führungs-, Motivations- und Organisationsseminare gibt es viele. Manche sind gut und vermitteln die versprochene Kompetenz, andere weniger. Was Werner Wackershauser, Geschäftsführer der vogtländischen UFT Umformtechnik Unterheinsdorf (siehe Heft 10/2000) auf den „Streitberg-Prozess“ brachte, war das Angebot, sein komplettes Führungsteam schulen zu lassen, sich selbst natürlich eingeschlossen. „Bei üblichen Schulungen werden für ein paar Tage zumeist nur einige Mitarbeiter ausgewählt. Die kommen dann hochmotiviert zurück und versuchen, ihr neues Wissen einzubringen. Aber die anderen Betroffenen können das nicht gleich nachvollziehen. Im schlimmsten Fall blockieren sie sogar.“

Der Streitberg-Prozess, Synonym für den Wohnort des Initiators Werner Bauer, befasst sich gleichermaßen mit der Vermittlung der ganzheitlichen unternehmerischen Kompetenz der Mitarbeiter in der Gemeinschaft. Das heißt, die Faktoren „Mensch im Mittelpunkt“ werden ebenso gewichtet wie Führungsfähigkeiten und Managementsysteme bis hin zu den von allen mitgetragenen „Visionen“ für das jeweilige Unternehmen. Und dies jeweils einmal im Monat, insgesamt an 12 Doppeltagen über ein Jahr verteilt. Die Seminare, die mit einer sogenannten „Schnitzeljagd“ zum Kennenlernen und Akzeptieren untereinander, aber auch zum Erproben des Verständnisses, wie jeder Einzelne in einer unternehmerischen Gemeinschaft zum Erreichen des Zieles auf den Anderen angewiesen ist, werden mehr und mehr durch die Teilnehmer entsprechend der Individualität des Unternehmens gestaltet.

Werner Wackershauser, der mit seinem Unternehmen für den weltweiten Markt Tiefziehteile beispielsweise für Gelenkwellen fertigt, wollte mit dieser Qualifizierung die Identifikation der Mitarbeiter für den Betrieb, vor allem für zukünftig angepeilte Ziele verstärken. Nach Abschluss der Seminar-Folge, die er mit seinen 13 Führungskräften durchlief, sind für ihn schon jetzt bemerkenswerte Ergebnisse erkennbar. „Zu allererst sind die organisatorischen Abläufe so geändert worden, dass die Kommunikation zielgerichtet und umfassend, vor allem die Entscheidungswege verkürzt werden konnten. Und das gelang, weil über das beteiligte Team alle Mitarbei-

ter einbezogen werden konnten.“

Auch Konflikte zu bewältigen, ist kein Thema mehr, das Unbill erzeugt. Denn eines der ersten Zweitagesprogramme widmet sich der Anerkennung sowohl auf der persönlichen als auch auf der Leistungsebene. „Üblicherweise wird das positiv erbrachte Ergebnis anonymisiert, während Kritik vorwiegend personifiziert wird. Das ist einfach verkehrt.“ Durch besseres Wissen über den Anderen neigt man auch weniger zur unqualifizierten Negativbeurteilung und Meinungsverschiedenheiten lassen sich eher objektiv lösen.

Der Rhythmus des allmonatlichen Treffens vertieft zudem den Kursfortschritt, weil „die Integration gelebt wird, aus den bis dahin in der Umsetzung gewonnenen Erfahrungen weitere Schlüsse gezogen und vermittelt werden können“. Werner Wackershauser weiß, dass zuerst die Führung eines Unternehmens überzeugt sein muss. Zu seiner persönlichen Einstellung zur delegativen, eigenverantwortlichen Führung gehört auch die Vorstellung, dass in der Übertragung seines Denkens die Freude an der Arbeit, die Motivation und damit Zeitoptimierung und Qualität vermittelt werden muss. Die Mitarbeiter zur Teilnahme lediglich „abzuordnen“, steht dem natürlich entgegen. Daher ließ Wackershauser nach dem ersten Kurs, der eher als

Entscheidungshilfe gedachten Schnitzeljagd, abstimmen. „Machen wir das oder doch nicht?“ Zwei Drittel Zustimmung, die jedoch gleich überschritten wurden, stellte er sich vor. Die nächste Hürde setzte Wackershauser nach den ersten vier Doppeltagen an. „Die von mir geforderten 90 Prozent Zustimmung wurden ebenfalls mehr als erreicht. Ein Signal, dass alle wirklich mitziehen würden.“ Dass Initiator Werner Bauer, der seit über zehn Jahren dieses Programm anbietet, nicht nur Industrieunternehmen, sondern beispielsweise alle Branchen anspricht, liegt in der individuell anpassbaren Themenpalette begründet. So arbeitete er mit Teams aus Chefärzten in Krankenhäusern oder mit Führungskräften der Grenzpolizei in Waidhaus. Für die Automobilzulieferer bietet er entsprechende Programme an, mit denen sich, passend zur AMZ-Initiative, unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zur gemeinsamen Entwicklungs- und Angebotsstrategie entscheidend verbessern ließe. Dazu schmunzelt Werner Wackershauser: „Weil ich vom Streitberg-Prozess überzeugt bin, wäre ich gar nicht so froh, wenn er in dieser Branche allzu bekannt wird. Dann nämlich würden meine Wettbewerber zu gut.“ Für sein Unternehmen schätzt er eine Effizienzsteigerung von 25 Prozent bei einem Kapitaleinsatz von rund 15 000 DM pro Monat erreicht zu haben. „Damit amortisiert sich der Aufwand für die Qualifizierung schon während der Laufzeit des Prozesses.“
Informationen: Anett Masuch, AMZ, Tel. 0371 - 53 47 344 oder Udo Gorontzy, Tel. 030 - 675 51 87, Fax 675 58 17.