



# wirtschaft weiterbildung

11/12\_10

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

11,90 Euro

**MTU Aero Engines**\_Leitbild verstehen und umsetzen s. 16

**Vollack Industriebau**\_Tipping-Point „Bedarfsanalyse“ s. 36

**Trainer-Geburtstage**\_Bemerkenswerte Jubiläen in 2010 s. 56

## Besser entscheiden lernen

Das Siegerkonzept des dvct-Wettbewerbs s. 22

Carola Kamuff gewann  
den „Coach & Trainer  
Award 2010“ (dvct).

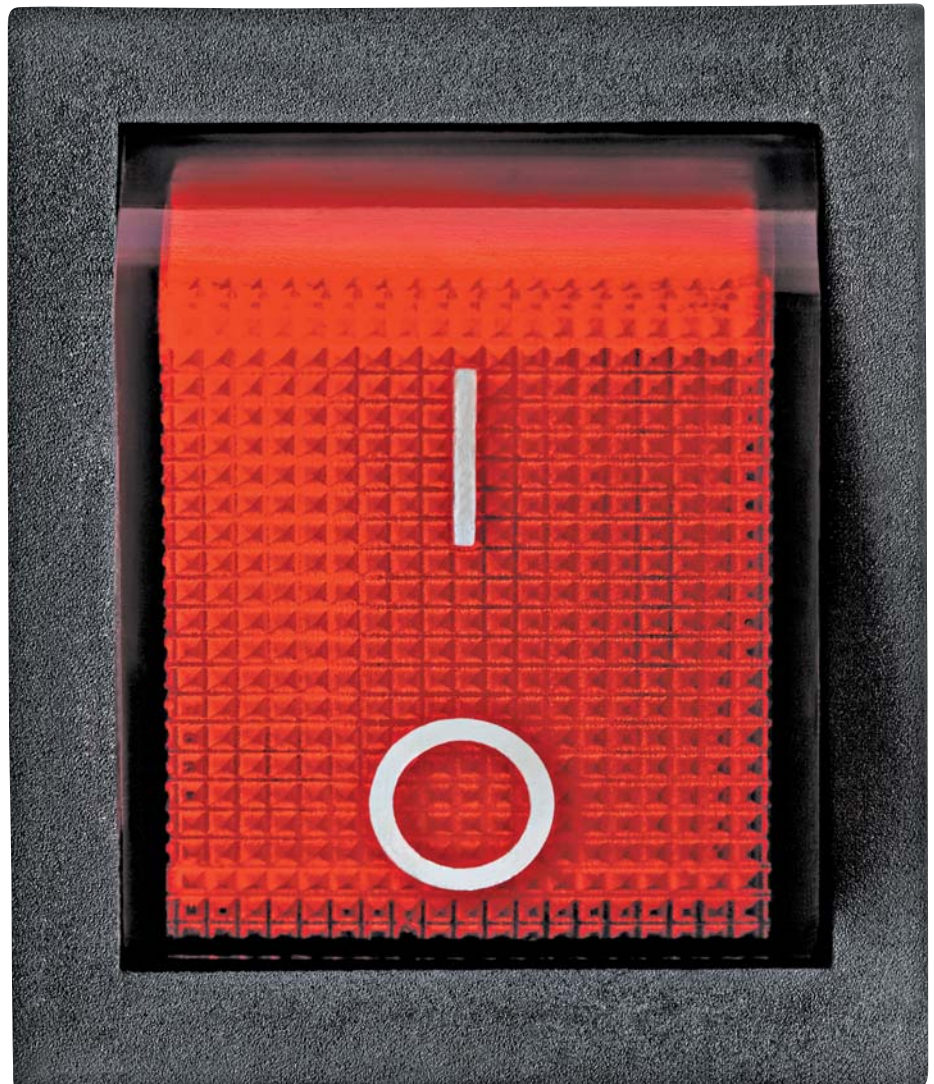
## Leadership-Offensive

In dieser Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ setzen wir unsere Serie, die unter dem Titel „Leadership-Offensive“ steht, mit dem bekannten Führungskräfte-trainer, Unternehmensentwickler und Coach Dr. Bernd Wildenmann fort. Die Serie besteht zur Zeit aus folgenden Artikeln:

- 07-08\_2010** **Visionen:** Zukunftsprojektionen ganz praktisch entwickeln.
- 09\_2010** **Change-Management:** Die Systematik und Dynamik großflächiger Veränderungen kennen und nutzen.
- 11-12\_2010** **Tipping-Point:** An der Achillesferse ansetzen und Verhältnisse erfolgreich verändern.
- 01\_2011** **Potenzialanalyse:** Wie sich der Erfolg eines Managers zuverlässig prognostizieren lässt.

**WIRKUNGSANALYSE.** Ein Tipping Point ist der Punkt, ab dem Wasser anfängt zu kochen, ein Schnupfen sich in eine Epidemie verwandelt oder die Mitarbeiter eines Unternehmens ihre Verweigerungshaltung gegenüber einem Change-Projekt aufgeben und von sich aus den Wandel unterstützen. Den Tipping Point kann man nicht berechnen, aber man kann ihn durch eine wachsame Geisteshaltung und Versuch und Irrtum finden.

# Den Tipping Point nutzen



Den entscheidenden Schalter umlegen – auch das ist eine Metapher für das Phänomen „Tipping Point“. Die Botschaft lautet: Auch kleine Dinge können Großes in Gang setzen.

Es war beschlossene Sache, dass die Bank kundenorientierter werden sollte. Jede Filiale sollte ein Kundenberatungszentrum bekommen. Mit einer bestimmten Filiale als Pilotprojekt sollte es losgehen. Der gesamte Vorstand informierte die Mitarbeiter durch motivierende Reden und ein schönes Mittagessen persönlich vor Ort über die neue Strategie.

Ein Teil der Mitarbeiter sollte ab sofort innerhalb der Filiale in einem separaten Beratungszentrum arbeiten. Die betreffenden Mitarbeiter waren sorgfältig ausgesucht worden. Die ersten Wochen in der umgebauten Filiale waren gelaufen, allein der Erfolg in Form von mehr Umsatz stellte sich nicht ein. Woran mochte es liegen? Die Mitarbeiter äußerten sich in einer Befragung sehr unzufrieden mit der neuen Situation. Teil des neuen Kon-

zepts war es, dass die Servicemitarbeiter der Bank keinen festen Arbeitsplatz mehr hatten, sondern an Stehtischen die Kunden bedienen sollten.

Jetzt klagten die Mitarbeiter darüber, dass sie nicht den ganzen Tag stehen könnten. Deshalb ließ der Vorstand einen besonders elastischen Boden in die Filiale verlegen. Doch die Klagen der Mitarbeiter gingen weiter. Der Zugang zur Kasse, der nur über einen Teamraum möglich war, wurde als zu umständlich bezeichnet, außerdem sei der Teamraum viel zu klein. Auch für diese Probleme wurde eine Lösung gefunden. Nur änderte die Situation dadurch nicht.

Teil des Konzepts war es auch, dass es keinen persönlichen Arbeitsbereich im Service mehr gab. Man hatte nicht mehr die Möglichkeit, den Arbeitsplatz indi-

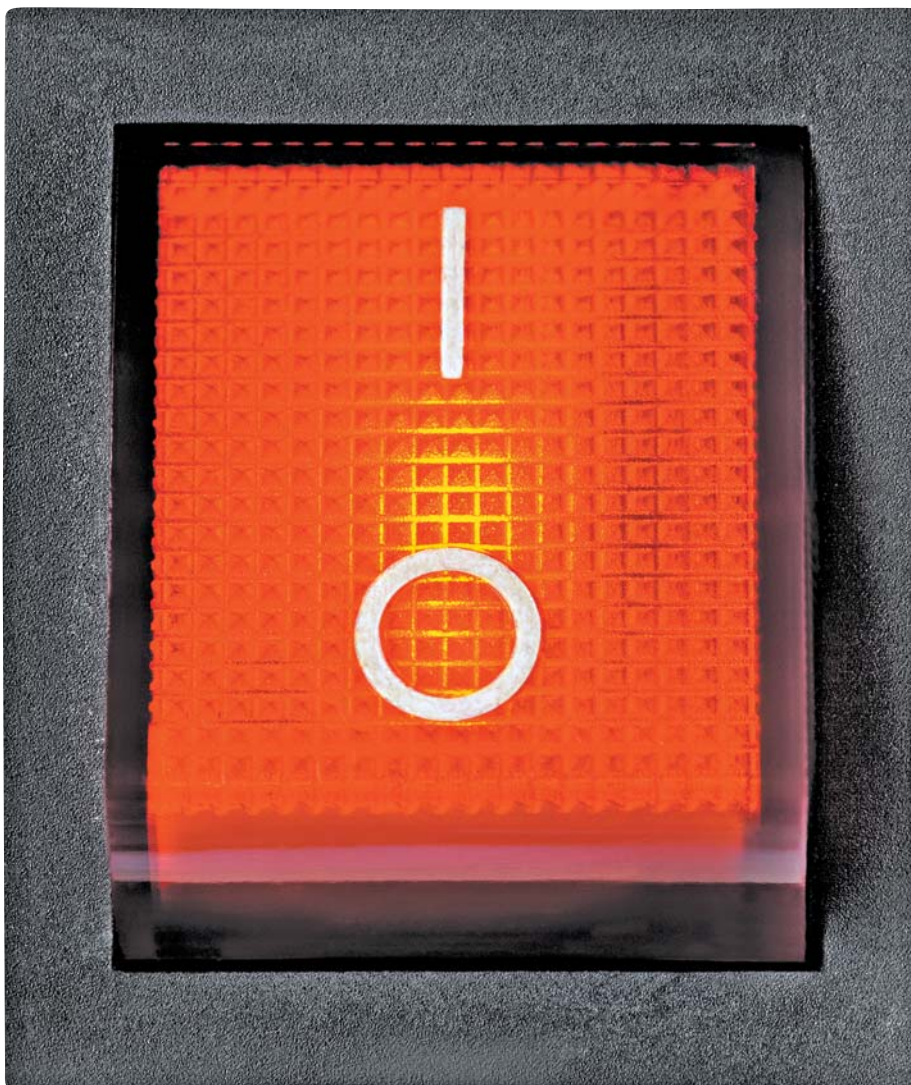
viduell seinen Wünschen gemäß mit Bildern, sonstigen persönlichen Gegenständen oder Blumen auszustatten. Auch darüber wurde geschimpft. Auffällig war eines: Die offenen und verdeckten Klagen kamen nur von den Servicemitarbeitern, nicht vom leitenden Serviceberater.

Was, um alles in der Welt, war das eigentliche Problem in dieser Filiale? Welche Informationen bräuchte ein Organisationsentwicklungs-Berater, um diesen Fall weiter zu bearbeiten? Was würde er zur Lösung dieses Problems unternehmen? Solche Organisationssysteme wie hier dargestellt, sind sogenannte Drehscheibenfunktionen. Die Servicemitarbeiter sind die Mittler zwischen zwei Institutionen – den Kunden und den Fachexperten des Hauses z. B. den besser ausgebildeten Kundenberatern.

Nun muss man wissen, dass solche Drehscheibenfunktionen gerne dazu führen, dass die Mitarbeiter, die die erste Anlaufstelle des Kunden sind und ihn dann „nach oben“ weitervermitteln, oft von einem Gefühl der Wertlosigkeit befallen werden. Sie können ihre Leistung für die Organisation nicht einschätzen und werden schnell unsicher bezüglich ihrer Rolle und Funktion. Da helfen keine Seminare, keine Teamworkshops.

Zwischen Kundenberatern und Servicekräften bestand ein erhebliches Gefälle im sozialen Status. Die Servicekräfte fühlten sich von „oben herab“ behandelt und reagierten entsprechend: Misstrauische Vorsicht, angepasste Unterordnung aber auch Frustration waren die Folge. Es wurde deutlich, dass für ein Funktionieren des Systems diese soziale Abstufung beseitigt werden muss. Augenhöhe zwischen den beiden Gruppen zu schaffen, entpuppte sich bei näherer Betrachtung als eine unumstößliche Bedingung für den Erfolg. Schließlich hing der Umsatz des neuen Kundenberatungszentrums in erster Linie von der Leistung der Servicekräfte ab. Sie machten die Termine für die Kundenberater entweder am Telefon oder wenn ratsuchende Kunden zu ihnen an den Stehtisch kamen.

Ohne den Abbau des sozialen Gefälles zwischen den Kundenberatern und Servicemitarbeitern wäre die gewünschte Erfolgsspirale nicht in Gang gekommen. Nur durch den zügigen Aufbau von →



→ Selbstvertrauen und Eigenverantwortung bei den Servicemitarbeitern konnte die Auslastung der Kundenberater gewährleistet werden.

Der entscheidende Tipping Point in diesem Fall hieß „Beseitigung der sozialen Abstufung“. Der Weg, den sozialen Abstand zwischen Servicekräften und den elitären Kundenberatern aufzuheben, führte über die Wertschätzung. Es fanden Gespräche mit den Kundenberatern statt, in denen die abwertenden Handlungen thematisiert wurden (Leute zu sich zitieren, von oben herab behandeln“). Die meisten wussten gar nicht, was sie anrichteten und zeigten sich aufgeschlossen, mehr Kooperationswilligkeit an den Tag zu legen beziehungsweise neue Kommunikationsformen zu erlernen.

Der Vorstand selbst setzte ein Zeichen und beschloss, den Serviceberatern als Geste der Wertschätzung auch zusätzliche, erfolgsabhängige Gehaltsanteile anzubieten, ähnlich wie sie sie schon den



## AUTOR

### **Dr. Bernd Wildenmann**

arbeitet in großflächigen Veränderungsprozessen

mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit von Bereichen und gesamten Unternehmungen zu erhöhen. Außerdem geht es ihm um die Professionalisierung von Führungskräften, um die Führungsleistung zu verbessern.

Der zentrale Ansatzpunkt in seiner Arbeit: Wildenmann bearbeitet die sogenannten ertragskritischen Faktoren, um direkt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu nehmen.

**Wildenmann Consulting  
GmbH & Co. KG**

**Dr. Bernd Wildenmann  
Pforzheimer Straße 160  
D-76275 Ettlingen**

**Tel. (+49) 07243 5230800  
[www.wildenmann.com](http://www.wildenmann.com)**

Kundenberatern gewährt wurden, wenn bestimmte Ziele erreicht worden waren. Auch wurden den Servicemitarbeitern nach einer Zeit der Bewährung bessere Aufstiegschancen angeboten.

Durch diese Maßnahmen veränderte sich der Umsatz im Vergleich zu den Vormonaten (aber auch im Vergleich zu allen anderen Filialen) schlagartig. Aber dadurch veränderte sich leider auch nicht der Umsatz. Erst nachdem das Problem „Wertschätzung“ gelöst war, stieg die Verantwortungsbereitschaft der Servicemitarbeiter. Vorher wurde die Arbeit gezwungenermaßen erledigt, hinterher wollten sie arbeiten. Viele haben selbstständig überlegt, wie man mehr Kunden erreichen und wie man sich gegenseitig trainieren könnte, um die Gesprächsführung bei der Terminvereinbarung zu verbessern.

Den Tipping Point kann man in der Regel erst im Nachhinein identifizieren. Er zeigt sich dadurch, dass sich Entwicklungen →

## Die Macht der Umstände

**Hintergrund.** Die Theorie des Tipping Points unterstützt den festen Glauben, dass Veränderung möglich ist. Menschen sind in der Lage, ihr Verhalten und ihre Einstellung radikal zu verändern, wenn sie richtig angesprochen werden. Einer der Gründe für Veränderung ist die „Macht der Umstände“.

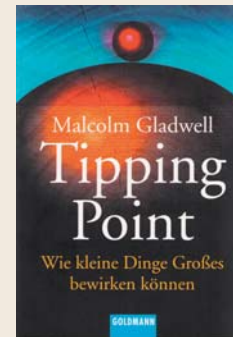
Die Lehre vom Tipping Point ist auch von der „Macht der Umstände“, von der Wirkung des Faktischen, überzeugt. Danach hängt das Auftreten einer Epidemie von den Bedingungen und Umständen der Zeit und des Ortes ab.

Menschen sind demnach außerordentlich empfindlich für Veränderungen ihrer Umwelt und reagieren darauf schnell und nachdrücklich. Ganz nach dem Motto: Selbst einem anständigen Bürger fällt es sehr schnell sehr leicht, in einer verdreckten Straßenbahn seine Papiertaschentücher auf den Boden zu werfen. Kriminalität gilt deshalb zum Beispiel als die „unvermeidliche Folge“ verfallender Gebäude. Je mehr zerbrochene Fenster zu sehen sind, desto mehr wird eine Straße Anarchie ausstrahlen – ein Signal dafür, dass hier jeder machen kann was er will. Der Impuls, ein bestimmtes Verhalten anzunehmen, geht

in diesem Fall nicht von einer Person aus, sondern von der Umwelt. Es ist offenbar leichter, auf einer sauberen Straße ein ordentlicher Mensch zu sein, als auf einer heruntergekommenen.

„Mit Graffiti übersähte U-Bahn-Züge symbolisieren den Zusammenbruch von Recht und Ordnung“, dachten sich deshalb Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts die leitenden Polizisten der Stadt New York. Sie waren Anhänger der „Zerbrochenen-Fenster-Theorie“ und sorgten dafür, dass ab einem bestimmten Tag keine bemalten und verdreckten Züge mehr zum Einsatz kamen. Über Nacht angesprühte Züge wurden entweder sofort mit Spezialreinigern abgewaschen oder zur Säuberung für ein paar Stunden aus dem Verkehr gezogen. Laut Gladwell sank in der U-Bahn von New York daraufhin die Verbrechensrate um 75 Prozent in fünf Jahren. Zwar gab es zum

gleichen Zeitpunkt in anderen Städten auch einen Rückgang der Straftaten, aber in New York überraschte doch die rasante, kontinuierliche Abnahme von einem Moment zum anderen. Change-Manager können laut Gladwell das Phänomen der „Macht des Faktischen“ dadurch nutzen, dass sie in Change-Prozessen so früh wie möglich mit Pilotprojekten Tatsachen schaffen.



**Malcolm Gladwell**, Wissenschaftsjournalist aus New York, hat den „Tipping Point“ in 2000 weltberühmt gemacht.

→ geradezu sprunghaft in die erwartete Richtung bewegen. Der Tipping Point ist zunächst eine Hypothese: Wenn ich eine Variable verändere, dann kann ich eine bestimmte Auswirkung beobachten.

In der Praxis kann es sehr schwer sein, den Tipping Point zu finden. Um einen „Fall“ transparent zu machen, hat es sich bewährt, die relevanten Fakten mit folgenden Analyse-Fragen zu sammeln:

- Was ist das Problem?
- Wann tritt das Problem auf?  
Wann nicht?
- Bei wem tritt das Problem auf?  
Bei wem nicht?
- Wo ist das Problem aufgetreten?  
Wo nicht?
- Welche Unterschiede lassen sich erkennen zwischen der Situation „Problem tritt auf“ und der Situation „Problem ist abwesend“?
- Was hat sich verändert?

Neben diesen Fragestellungen, die in die Richtung der Fakten gehen, sind auch Fragen erforderlich, die auf die Wirkung der Fakten abheben:

- Welche Wirkung (auf wen?) geht von welchem Faktor aus?
- Welche Vorstellungen sind im Kopf der Beteiligten entstanden?

Oft gibt es Einflussfaktoren, die noch nicht bekannt sind, sodass man deren Auftreten oder der Wirkung auch nicht erfragen kann. Man kann nur versuchen, sie durch Nachdenken zu entdecken. Dazu ist es hilfreich, die Bedingungen und Vernetzungen, unter denen Menschen in einer kritischen Situation arbeiten, aufzuzeichnen. Beziehungsgeflechte auf Papier darzustellen, kann genauso hilfreich sein, wie sie im Rahmen einer systemischen Organisationsaufstellung greifbar zu machen. Nützlich ist es auch, wenn bei

der Analyse der Phänomene ein breites Wissen über psychologische oder soziologische Gesetzmäßigkeiten zur Verfügung steht. Um auch für Laien unsichtbaren Ursache-Wirkungsbeziehungen auf die Schliche zu kommen.

Seit dem Jahr 2000 ist der Begriff „Tipping Point“ durch das Buch von Malcolm Gladwell populär geworden. Der Tipping Point ist der Moment der „kritischen Masse“, der Moment, wenn zum Beispiel Wasser zu kochen beginnt. Es gibt in vielen komplexen Kontexten einzelne, auslösende Faktoren, die schlussendlich für eine bestimmte Situation verantwortlich sind. Dies erleichtert und erschwert einen Veränderungsprozess zugleich. Findet man den Tipping Point, so lässt sich die Veränderung rasant vorantreiben. Findet man ihn nicht, wird es wesentlich schwerer mit dem Wandel.

**Dr. Bernd Wildenmann** ●

**Vollack-Zentrale:**  
Treppenhaus ohne Treppen, aber mit wechselnder Kunstausstellung. Hans Bretz (rechts) entwickelt mit Bauherren Räume, die Menschen beflügeln.

# Ein „Bedarfsklärungs-Workshop“ als Tipping Point

**INTERVIEW.** „Betroffene zu Beteiligten machen“, dieses Motto krepelte das Geschäftsmodell eines mittelständischen Industriebauunternehmens radikal um, sorgte für ein rasantes Wachstum und sehr zufriedene Kunden. Dipl.-Ing. Hans Bretz, Gesellschafter der Vollack-Gruppe, erklärt, wie alles anfing.

Wenn die Sprache auf die große Finanzkrise des Jahres 2009 kommt, kann er nur milde lächeln. Für einen Bauunternehmer gibt es seit Jahrzehnten nur Krisenjahre. „Das ist die permanente Fitness-Kur für uns“, sagt nicht ohne Stolz Hans Bretz, Gesellschafter der Vollack-Gruppe in Karlsruhe. Zusammen mit seinem Partner Manfred Bär übernahm er im Jahr 1988 ein kleines Stahlbauunternehmen, das in der Nähe des Karlsruher Rheinhafens lag und etwa fünf Millionen DM Jahresumsatz erwirtschaftete. Innerhalb von 15 Jahren ist das Unternehmen um das 60-fache gewachsen – sowohl beim Umsatz als auch beim Ertrag. Besonders bemerkenswert ist, dass sich die Anzahl der Mitarbeiter sich in diesem Zeitraum aber nur verfünffacht hat.

Heute ist Vollack ([www.vollack.de](http://www.vollack.de)) ein Beratungsunternehmen, das spezialisiert ist auf gewerbliche Bauinvestitionen. Vollack erstellt Bauwerke, in denen die Geschäftsabläufe effizienter gestaltet werden und in denen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens wohlfühlen können. Außerdem will Vollack den Bauwerken eine Prägung geben, sodass die „Marke“ des Bauherrn nach außen verkörpert wird.

## Wie war die Ausgangslage, von der aus Sie Ihr Unternehmen zur heutigen Bedeutung entwickelten?

**Hans Bretz:** Immer wenn wir ein Bauprojekt abgeschlossen hatten, habe ich mich beim Bauherrn nach dessen Zufriedenheit erkundigt. Es gab regelmäßig sehr gute Noten für die Qualität des Gebäudes, aber unglücklich waren die Auftraggeber trotzdem, weil ihnen die Investitionskosten davongelaufen waren, weil sie feststellten, dass sie vieles vergessen hatten einzuplanen, was sie in der Zukunft brauchen werden und weil einige Details, die eingebaut waren, längst wieder überflüssig schienen. Die Frage war, warum der Bau nicht besser konzipiert wurde und der Bauherr musste zugeben, dass er mit seinem Architekten oft nur zwischen Tür und Angel geredet hatte.

## Und dann kam das, was Sie einen Ereignissprung nennen?

**Bretz:** Wir wussten, wenn wir als Bauunternehmer etwas erreichen wollten, dann mussten wir eine Lösung für dieses grundsätzliche Problem finden. Es war kein technisches Problem, sondern ein Kommunikations- und Planungsproblem.

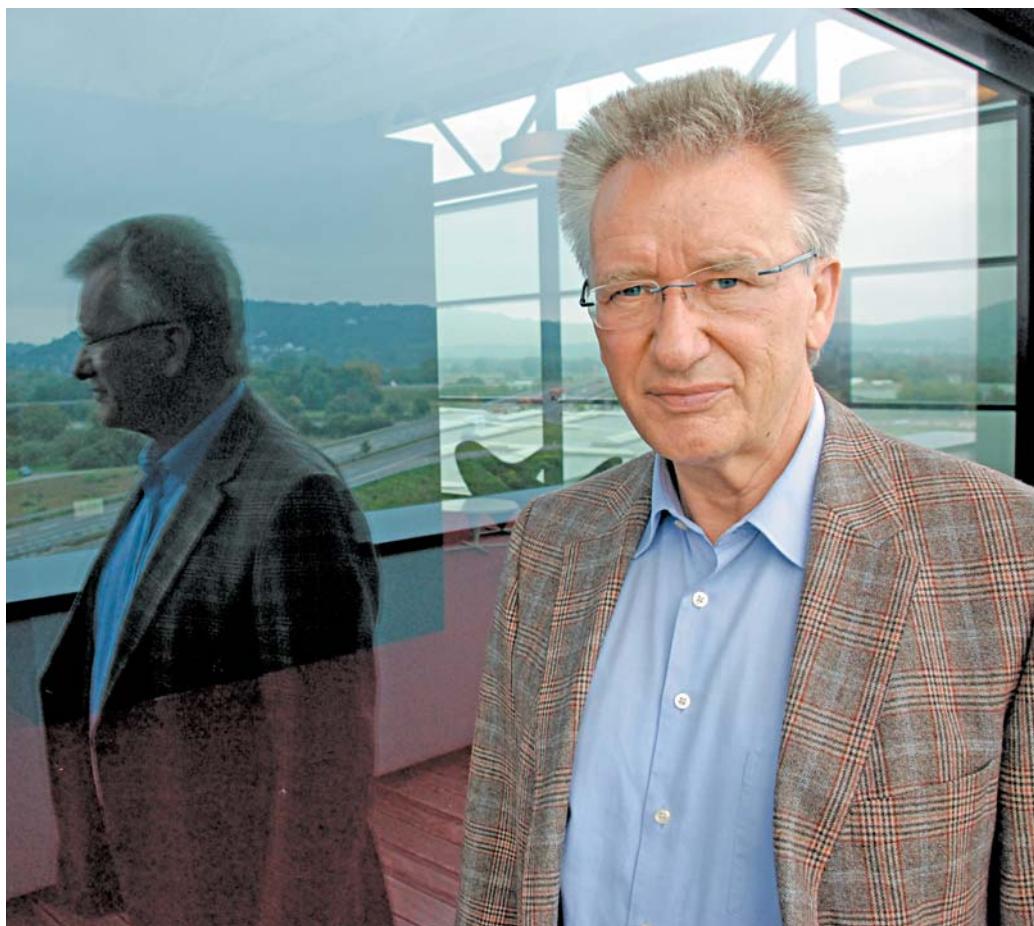


Fotos: Pichler

Eines Tages war ich dann in Quickborn bei Metaplan und lernte deren Moderationsmethode kennen. Mir fiel es wie Schuppen von den Augen. Ich erkannte, dass diese Methode in der Planungsphase eines Bauprojekts dazu geeignet war, Fehlinvestitionen gar nicht erst entstehen zu lassen. Ich hörte den Metaplanern fasziniert zu und adaptierte die Offenbarung: Es kommt darauf an, sich ganz zu Anfang hinzusetzen und den Zukunftsbedarf herauszufinden, bevor gehandelt wird. Wir haben damals mit allen unseren Führungskräften die Moderationsmethode erlernt und sie dann selbst weiterentwickelt zur Vollack „Phase 0“, unserer Analyse-, Dialog- und Bedarfsklärungsphase.

## Inwiefern hat das Ihr Geschäft beflügelt?

**Bretz:** Die Bereitschaft der Unternehmen, mit uns zusammenzuarbeiten, war von Anfang an sehr groß. Besonders bei jenen, die schon leidvolle Erfahrungen hatten, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, beim Bauen Fehlinvestitionen zu tätigen. Die Hoffnung, solche Fehlinvestitionen zu vermeiden, war und ist natürlich ein großer Anreiz, mit uns zusammenzuarbeiten. Zusätzlich wird jedem schnell



klar, dass ein Gebäude, das auf zukünftige Arbeitsabläufe zugeschnitten ist, bedeutende Effizienzsteigerungen verspricht.

#### Was passiert in der „Phase 0“?

**Bretz:** Wir treffen uns mit unserem potenziellen Auftraggeber zu einer zweitägigen Klausur. Dort reden wir darüber, wie in 10 Jahren die Welt, Deutschland, die Branche und das eigene Unternehmen aussehen werden. Und dann stellt sich natürlich auch die Frage, was muss ich tun, damit ich mich besser entwickle als die Mitbewerber. Wir helfen den Unternehmen durch professionelle Moderation hinter das zu kommen, was sie wirklich als neues Gebäude brauchen. Wie diese Ideenfindung, diese auf die Zukunft gerichtete Bedarfsanalyse, abläuft, das ist unser Know-how. Bei dieser Klausur müssen der oberste Entscheider, zum Beispiel der Inhaber des Unternehmens und seine fünf bis zehn wichtigsten Mitarbeiter, mitmachen. Manchmal macht es auch Sinn, Mitglieder der Inhabersfamilie oder den Betriebsrat zu beteiligen. Von unserer Seite nehmen drei bis sechs Vollack-Experten teil. Deren Aufgabe ist es, in der Nacht vom ersten auf den zwei-

ten Tag das zu visualisieren, was dem potenziellen Bauherrn wichtig ist. Betriebliche Abläufe werden für das Bauen übersetzt. Am anderen Morgen werden verschiedene Varianten präsentiert, die in der Nacht entstanden sind. Die Vorschläge werden dann von den Teilnehmern bewertet, damit sich herauskristallisiert, was ihnen am wichtigsten ist.

#### Haben die Teilnehmer nicht Angst, dass Sie ihnen nur etwas verkaufen wollen?

**Bretz:** Um das zu verhindern, wird die Klausur von einem neutralen, externen Moderator geleitet, der unterbindet, dass Vollack-Mitarbeiter den Interessenten Ideen einflüstern. Außerdem achtet der Moderator auf die Zeit, bremst Vielredner und Selbstdarsteller, ermutigt Schweigsame und wendet unsere Moderationsmethode so an, dass klar wird, was der Bauherr in der Zukunft wirklich braucht.

#### Kostet „Phase 0“ etwas?

**Bretz:** Ja, für uns ist das die Nagelprobe, weil es unsere intellektuellste Leistung ist und wir prüfen wollen, ob jemand ernsthaft bereit ist, mit uns zusammenzuarbeiten. Wir verlangen eine Art Schutzge-

bühr, ein Honorar, das für die zweitägige Klausur 1 Prozent der Investitionssumme beträgt, aber mindestens 15.000 und maximal 25.000 Euro. Wir würden sonst überflutet von beliebigen Anfragen.

#### Gab es noch einen weiteren Ereignissprung?

**Bretz:** Wir sind schon sehr früh dazu übergegangen, selbst Architekten einzustellen, weil sich die Zusammenarbeit mit freiberuflichen Architekten als sehr schwierig herausstellte. Das war dann der nächste große Schub, der uns in unserer Entwicklung weitergebracht hat. Architekten sind dann gut, wenn sie eine klare Gestaltungsaufgabe gestellt bekommen. Für Architekten ist die bauliche Gestaltung das wichtigste. Unternehmern ist es aber wichtig, dass durch ein neues Gebäude ein Unternehmen und die Menschen, die darin arbeiten, effizienter werden. Aber was Effizienz für ein Unternehmen bedeutet, studieren Architekten nicht, deswegen muss man ihnen ganz genau vorgeben, was man will. Das machen wir auch bei unseren eigenen und die müssen sich daran halten.

Interview: Martin Pichler ●