

# Die inneren Werte zählen

Potentialberatung bei Objekteinrichtungen Bröker in Winterberg



Ein mittelständischer Objekteinrichter im Hochsauerland ist bekannt für seine qualitativ hochwertig durchgeführten Arbeiten, nur: das Betriebsklima stimmt nicht: neue Mitarbeiter können kaum rekrutiert werden, erfahrene Kräfte kündigen scheinbar aus heiterem Himmel. Die Geschäftsführer entscheiden sich für externe Hilfe in Form einer vom Land Nordrhein Westfalen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanzierten Potentialberatung. Heute kann sich das Unternehmen seine Fachkräfte aussuchen.

Geschäftsführer Jürgen Bröker (li.), Berater Martin Köhler und Geschäftsführer Timo Bröker (re.) der Bröker Objekteinrichtungen GmbH & Co. KG

„Das ist schon eine persönliche Enttäuschung, wenn ein Mitarbeiter, der zwölf Jahre bei Ihnen gearbeitet hat, aus dem Nichts seine Kündigung auf den Tisch legt.“ – Man spürt heute noch, dass Geschäftsführer Jürgen Bröker, 41, dieses Erlebnis vor zwei Jahren mitgenommen hat. Zumal es nicht bei diesem einen Mitarbeiter blieb. In einem kurzen Zeitraum verließen das Objekteinrichtungsunternehmen in Winterberg zwei weitere Leute – und das bei einer angespannten Fachkräftelage im Tischlerhandwerk und vielen Mitbewerbern in der Region. „Da muss man sich eingestehen, dass man Fehler gemacht hat“, sagt Jürgen Bröker. Es musste etwas passieren, das war ihm und seinem Bruder Timo, 39, mit dem er sich die Geschäftsführung teilt, schnell klar.

Die Brüder, beide Tischler- bzw. Schreiner-Meister, Jürgen zusätzlich Betriebswirt, Timo Form- und Raumgestalter, haben das Unternehmen 2007 von ihrem Vater übernommen. Da konnte man schon auf eine lange Unternehmensgeschichte zurückblicken. 1929 hatte Franz Bröker die Tischlerei gegründet. Nach dem Zweiten Weltkrieg übernahm Sohn Walter, führte das Unternehmen bis 1976 und suchte dann einen Nachfolger. Den fand er im zufällig namensgleichen Karl Bröker, dem Vater der heutigen Geschäftsführer. Der zog vom alten Sitz des Unternehmens 1980 an den heutigen Standort in einem Gewerbegebiet vor den Toren von Winterberg. Und das Unternehmen entwickelte sich gut.

Dem steigenden Auftragsvolumen trug man mit Anbauten an den ursprünglichen Gebäudekomplex Rechnung. Zuletzt kamen 2009 ein Lackier- und Trockenbetrieb sowie neue Lagerflächen dazu. Aktu-

ell werden die rund 2.700 Quadratmeter Betriebsfläche durch eine neue Halle um weitere 830 erweitert.

### Hohe Planungskompetenz

Von einer „ganz normalen“ Schreinerei hat sich das Unternehmen zu einem Objekteinrichtungsunternehmen entwickelt. Ob Privat- oder Büroräume, Arztpraxen oder Bankfilialen – die Firma übernimmt die Inneneinrichtung bis ins Detail. Dabei geht es schon lange nicht mehr nur um den angestammten Werkstoff Holz. Bröker sorgt für die komplette Objektausstattung mit Glas, Stahl, Stoff, Stein, akustischer Technik und Licht. Auf Wunsch fungiert das Unternehmen auch als Ansprechpartner und Koordinator von großen Innenausbaumaßnahmen.

Bei der Planung werden dann alle anderen Gewerke mit einbezogen. „Wenn sich herumspricht: Die sagen dem Elektriker, wo er die Leitungen zu legen hat, zeigen dem Fliesenleger seine Kante an, und man hat nur einen Ansprechpartner, ist das sowohl für den gewerblichen als auch für den Privatkunden interessant“, macht Timo Bröker deutlich – und ein deutlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber den zahlreichen konkurrierenden Unternehmen in der Region.

„Viele Mitbewerber in der Größe trauen sich an eine solch komplexe Aufgabe nicht heran – aber wir machen das jetzt schon über zehn Jahre“, sagt Timo Bröker. In dieser Zeit ist der Kundenstamm über persönliche Kontakte und Empfehlungen von Kunden stetig gewachsen. „Ganz wichtig bei uns ist die Qualität. Das ist das, wofür wir uns begeistern können und wofür wir auch stehen.“

Als Standbein Nummer eins hat sich der Gastronomie-/Hotelbereich entwickelt. Diese Konzentration ist ursprünglich zwar aus dem Standort zu erklären – Winterberg lebt vom Tourismus – mittlerweile aber ist Bröker in ganz Deutschland als Objekteinrichter gefragt und sogar darüber hinaus. „Tschechien, Dublin, Moskau – das weiteste war mal ein Auftrag in Sibirien“, berichtet Jürgen Bröker. Zu den Kunden gehören auch besonders hochwertige Häuser, zum Beispiel das 5-Sterne-Hotel Deimann im benachbarten Schmalleberg.

Die Mitarbeiterzahl ist über die Jahre kontinuierlich angewachsen. Im Moment hat das Unternehmen 24 Beschäftigte, fünf davon Auszubildende zum Tischler. Und auch in der Ausbildung zeigt sich der Qualitätsanspruch bei Bröker: Ein ehemaliger Auszubildender schaffte im vergangenen Jahr bei seiner Gesellenprüfung den Innungssieg, den 1. Platz beim fachpraktischen Landeswettbewerb und den 2. Platz beim Bundeswettbewerb.

### Schwieriger Fachkräftemarkt

Die relativ große Zahl an Auszubildenden stellt auch den Fachkräftenachwuchs sicher. „Die Branche ist in der Region stark vertreten und es gibt einen regelrechten Kampf um die Fachkräfte“, stellt Jürgen Bröker fest. „Die meisten Mitarbeiter unserer Stammmannschaft sind aus der eigenen Lehre. Fachleute auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen, ist hier oben ganz schwierig.“

Da schmerzte es sehr, als vor zwei Jahren binnen kurzer Zeit drei Facharbeiter das Unternehmen verließen. „Das Betriebsklima war sicher nicht der Hauptgrund



dafür“, sagt Jürgen Bröker, „aber es hat doch eine gewisse Rolle gespielt.“ Er besuchte daraufhin ein Seminar des Fachverbandes, in dem es um das Thema „attraktiv als Arbeitgeber“ ging. Dort lernte er den Unternehmensberater Martin Köhler kennen. Der Entschluss, ihn ins Boot zu holen, um das eigene Unternehmen für Fachkräfte attraktiver zu machen, war daraufhin schnell gefasst. Martin Köhler besuchte das Unternehmen und schlug eine Potentialberatung als Mittel der Wahl vor.

Die Vorteile überzeugten die beiden jungen Geschäftsführer schnell: Das Land NRW stellt – mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds – Unternehmen, die eine Potentialberatung in Anspruch nehmen, eine anteilige finanzielle Förderung in Höhe von 50 Prozent bereit. Dennoch haben die Unternehmen die Freiheit, den Berater selbst auswählen, und auch den Umfang selbst bestimmen zu können, wobei maximal 15 Tage gefördert werden. Außerdem kann ein Unternehmen auch eine Beratung in zwei Schritten in Anspruch nehmen. Genau das tat auch die Firma Bröker. Nach zehn Tagen Potentialberatung ergab sich noch weiterer Bedarf, sodass am Ende die 15 Tage voll ausgeschöpft wurden.

### Betriebsklima im Fokus der Beratung

Bei dem Beratungsprozess sollte es darum gehen, wie man als Arbeitgeber eine attraktive „Marke“ bilden kann. Schnell tauchte im Laufe der Beratung aber das Problem „Betriebsklima“ auf. „Das sprach nicht gerade dafür, zu sagen: wir haben hier eine super Marke“, erinnert sich Martin Köhler. Da nütze es auch nichts, sich

nach außen super zu verkaufen, wenn jeder Bewerber spätestens in der Probezeit im Unternehmen merke, dass etwas nicht stimmt. Sehr schnell wurde also der Fokus der Beratung darauf gelegt, neben arbeitsorganisatorischen Dingen das Betriebsklima zu verbessern.

Dabei wurden die Mitarbeiter intensiv beteiligt. Zunächst fand eine Befragung statt. Dabei ging es um Themen wie persönliche Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Teamarbeit, Zukunft des Unternehmens, Beteiligungsgrad der Mitarbeiter, Optimierungen im Betrieb, Arbeitgeberattraktivität und Führungsfeedback. „Die Einschätzung, dass im Bereich Betriebsklima etwas im Argen lag, kam aus dieser Befragung noch deutlicher hervor“, erzählt Martin Köhler.

Der Berater gibt ein konkretes Beispiel: Es sei vorgekommen, dass ein Geselle, der neben einem Kollegen arbeitete, einen Fehler des Kollegen bemerkte, ihn aber nicht darauf hinwies, nach dem Motto: Das ist nicht meine Baustelle. „Man musste ein ganz anderes Denken in den Köpfen erwirken“, so Martin Köhler. Er initiierte gemeinsam mit den beiden Geschäftsführern einen Teamentwicklungsprozess. Dabei sollte es um Kommunikation, den betrieblichen Informationsfluss, aber auch um gegenseitiges Vertrauen gehen.

### Erlebnispädagogischer Ansatz

Wie bekommt man aber Handwerker dazu sich mit psychologisch-persönlichkeitsbezogenen Phänomen auseinanderzusetzen? Martin Köhler, gelernter Diplom-Pädagoge, verfolgte ein klares Konzept: „Wir haben nicht theoretisch angesetzt, sondern erlebnispädagogisch. Anders funk-

tioniert es nach meiner Erfahrung nicht, weil sonst eine Art Schlüsselerlebnis fehlt. Wenn man sehr viel praktisch arbeitet, ist es schwierig acht Stunden in einem Seminarraum zu sitzen und sich theoretische Ausführungen über Teamentwicklung anzuhören.“

Deshalb ging man quasi raus auf die grüne Wiese. Die Mitarbeiter und die Geschäftsführung verbrachten einen Tag in einem Hotel am Möhnesee. Draußen wurden erlebnispädagogische Übungen gemacht. Eine Aufgabe für das Team bestand zum Beispiel darin, von einer Stelle zu einem weiter entfernten Zielpunkt über einen Pfad aus Brettern zu gelangen, die so zu verlegen waren, dass niemand den Boden berührte. „Das ist bei einem Team von 20 Leuten eine komplexe Aufgabe“, sagt Martin Köhler. Zumal neben der praktischen Aufgabe auch die Fehlererkennung und -dokumentation durch das Team erfolgen sollte. Der Berater fungierte zunächst nur als Beobachter.

Bei der Fehlerbilanz im Anschluss kamen er und die Beschäftigten zu höchst unterschiedlichen Ergebnissen. Während das Team nur einen Fehler beobachtet haben wollte, hatte Martin Köhler neun gezählt. Ein wichtiges Thema, das mit diesem Ansatz verdeutlicht wurde: Kommunikation untereinander ist wichtig, gerade auch dann, wenn jemand etwas nicht richtig verstanden hat.

Bei der anschließenden Auswertung wurde das Ergebnis auf den betrieblichen Alltag transferiert. „Dann kommt ganz schnell vieles, was im Arbeitsalltag an Problemen vorhanden ist, zur Sprache und kann aufgearbeitet werden“, so der Berater. Am Ende wurden daraus Regeln abgeleitet,

die festgehalten wurden und heute eingeraht in der Werkstatt hängen. „Die Essenz des Prozesses war es also, Verhaltensmuster zu verändern nach dem Motto: Das machen wir jetzt anders“, sagt Martin Köhler. Jürgen Bröker erinnert sich gern an diese ungewohnte Aktion: „Es war ein tolles Erlebnis, dass sich wirklich niemand abgesondert hat. Wir waren ein Team, dass alles mitgemacht hat.“

Ungewöhnlich auch, dass man für die Maßnahme kein Wochenende nutzte, sondern einen Dienstag. Die Mitarbeiter wurden gebeten, ihre Arbeitskluft mitzubringen und nach dem Teambuilding-Tag und der Übernachtung im Hotel saß so die ganze Bröker-Belegschaft arbeitsbereit am Frühstückstisch. Mittags war man dann wieder im Betrieb. „So konnte der Prozess sofort an den folgenden zweieinhalb Arbeitstagen in den Arbeitsalltag übertragen werden“, erklärt Jürgen Bröker. „Das macht Sinn, denn wenn Sie Erfahrungen aus Erlebnissen nicht innerhalb von 48 Stunden umsetzen, sind sie vergessen“, so Martin Köhler.

### Teambeirat gegründet

Begleitet wurde der Prozess durch Befragungen vor und nach den teambildenden Maßnahmen. Die Ergebnisse wurden in einem Workshop mit den Mitarbeitern besprochen und eine Weiterarbeit an dem Prozess vereinbart. Wert legte der Berater dabei darauf, dass der Teamprozess nicht dauerhaft von außen begleitet und unterstützt werden muss. „Wenn das dauerhaft durch die Geschäftsleitung oder von außen erfolgt, ist der Prozess zum Scheitern verurteilt“, so die Erfahrung von Martin Köhler. Es dürfe keinen „Aufpasser“ von außerhalb geben, der darauf achtet, dass

das, was vereinbart worden ist, auch eingehalten wird. Damit das bei Bröker gelingt, ist ein Teambeirat aus aktuell sechs Mitarbeitern gegründet worden, der die Ergebnisse aus dem Teamentwicklungsprozess weiterverfolgt. Dieser Beirat trifft sich einmal im Monat; der Teambeiratssprecher sorgt für den Austausch mit der Geschäftsleitung.

„Wir treffen uns mit dem Teambeiratssprecher einmal in der Woche zum Gespräch“, erklärt Jürgen Bröker. „Das kann in drei Minuten erledigt sein, manchmal dauert es auch 30 Minuten.“ Wenn dem Team etwas auffällt, und sei es nur, wenn der Geschäftsführer mal schlechte Laune hat, ohne dass es einen ersichtlichen Grund dafür gibt, wird das in diesen Gesprächen thematisiert und geklärt. Nicht selten haben solche Dinge mit dem Betrieb gar nichts zu tun. „Aber solche Missverständnisse oder Kommunikationsprobleme werden auf diese Weise sehr zeitnah ausgeräumt“, so Jürgen Bröker.

Er gesteht ein, dass die Gefahr bestehe, dass im normalen Geschäftsführerstress bestimmte Informationen nicht im Team ankommen. Da sei der Teambeiratssprecher ein sehr gutes Instrument und eine Art Selbstkontrollmechanismus für die Geschäftsführer.

Durch den festen Terminrhythmus habe man auch einen gewissen „Druck“, Dinge zu erledigen. Er spricht von einem „Informationsvakuum“, das im Unternehmen vor der Potentialberatungen geherrscht habe. „Die Mitarbeiter haben sich einfach nicht getraut, mal zu fragen: Ist der Auftrag aus Sicht der Geschäftsführung jetzt gut oder schlecht gelaufen?“ Die Scheu, aufeinander zuzuge-

hen, sei nun weg. Wenn ein Mitarbeiter drei Wochen auf Montage war, fordere er über den Teambeirat ein Feedback ein und eine Auskunft, ob seine Arbeit auch mit der Kalkulation übereinstimmt. Früher habe man als Geschäftsführer oft nur im negativen Fall etwas zu dem Thema gesagt, nämlich dann, wenn die tatsächliche Arbeitszeit und die Kalkulation aus dem Ruder gelaufen seien. Jetzt gebe man auch positives Feedback. „Die Beratung hat einen Lernprozess auf beiden Seiten bewirkt“, sagt Jürgen Bröker.

### Regelmäßige Jahresgespräche

Es hat also eine neue Feedback-Kultur Einzug gehalten. „In den Jahreszielvereinbarungen mit den Mitarbeitern steht jetzt, dass die Geschäftsführer ein offenes Feedback fordern“, erklärt Timo Bröker. „Dazu gehört auch Kritik, die ja nicht dauerhaft negativ ist.“ Diese regelmäßigen Jahresgespräche mit den Mitarbeitern, verbunden mit konkreten Zielvereinbarungen sind im Rahmen der Potentialberatung ebenfalls neu eingeführt worden. Die Mitarbeitergespräche werden auch genutzt, um den individuellen Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf bei den Mitarbeitern festzustellen. Einzelne Mitarbeiter werden zielgerichtet gefördert – ein weiterer Baustein zu einer besseren Mitarbeiterbindung.

Selbst auf Personalentscheidungen hat die neue Unternehmenskultur Einfluss. „Wenn ein Mitarbeiter nicht so mitzieht, wie die anderen und auch keine Entwicklung abzusehen ist, werden wir jetzt von den anderen Mitarbeitern schon aufgefordert zu handeln“, sagt Jürgen Bröker. Für Martin Köhler ist das ein Zeichen, dass das Übertragen von Verantwortung von der

**KONTAKTE**

Jürgen Bröker und Timo Bröker, Geschäftsführer

Bröker Objektseinrichtungen GmbH & Co. KG

Remmeswiese 26, 59955 Winterberg

Tel.: 02981 92965-0, E-Mail: info@broeker-winterberg.de

Internet: www.bröker-objekteinrichtungen.de

Martin Köhler

pe werk – Personalentwicklung und Personal Coaching

Karl-Liebknecht-Str. 25, 44141 Dortmund

Tel.: 0231 4882499, E-Mail: info@pe-werk.de

Internet: www.pe-werk.de

Regionalagentur Hellweg-Hochsauerland e. V.

Hoher Weg 1 – 3, 59494 Soest, Tel.: 02921 303499

E-Mail: info@regionalagentur-hellweg-hochsauerland.de

Internet: www.regionalagentur-hellweg-hochsauerland.de

**AUTOR**

Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093

E-Mail: frank\_krupop@web.de

Geschäftsführung auf die Mitarbeiter im Unternehmen funktioniert. „Das ist etwas anderes, als nur gewisse Aufgaben zu delegieren. Natürlich muss man dafür Zeit und Geduld mitbringen – etwas was die Geschäftsführung aus ihrem Alltagsgeschäft oft nicht gewohnt ist. Und das muss ich im Beratungsprozess der Geschäftsführung auch immer wieder deutlich machen“, erklärt Martin Köhler.

**Fehler ausradiert**

Durch den mit der Potentialberatung eingeleiteten Prozess seien heute viele Fehler aufgearbeitet und ausradiert. „Man ist viel sensibilisierter für die Mitarbeiter“, sagt Jürgen Bröker. Fachlich hätten er und sein Bruder eine grundsätzliche Ausbildung, aber das sei im Tagesgeschäft eines Geschäftsführers nur noch zu einem geringen Prozentsatz gefragt. Themen wie Unternehmens- und Personalführung hätten aber in der Ausbildung zum Meister nur einen sehr geringen Stellenwert. Der Hauptanteil der Arbeit bestehe in Managementaufgaben.

Durch die Potentialberatung haben sich nicht nur mehr Sicherheit in der Führungsarbeit der Geschäftsführer und eine besseres Arbeitsklima eingestellt. Es gibt nun eine klare Unternehmensstruktur und ein Organigramm mit den dazu passenden Stellen- und Anforderungsprofilen. Der Blick auf die Stärken und Kompetenzen der Mitarbeiter hat sich geschärft. Teilweise hat das sogar zu Positionswechsel im Unternehmen geführt, entsprechend eben jenen Stärken und Kompetenzen. Für neu zu besetzende Stellen wurden Anforderungsprofile erstellt und Bewerberinterviews anhand eines vorgefertigten Fragenkatalogs entwickelt.

**Innen- und Außenwirkung**

Die Wirkung der Potentialberatung nach innen übertrug sich direkt auch auf die Außenwirkung des Unternehmens. Das ungewöhnliche Seminar am Möhnesee fand sowohl in Veröffentlichungen des Fachverbandes und der Regionalagentur Hellweg-Hochsauerland als auch in der örtlichen Presse positive Erwähnung. Für die neu zu besetzende Werkstattdirektor-Position bewarben sich daraufhin 15 entsprechend qualifizierte Fachkräfte in ungekündigter Stellung, auch aus anderen Regionen. „Das war eine tolle Erfahrung“, sagt Jürgen Bröker. „Dieser Bekanntheitsgrad wäre ohne die Potentialberatung nicht zu erzielen gewesen.“

Das ist auch für Berater Martin Köhler ein entscheidender Faktor, wenn es um die Suche nach Fachkräften geht. „Viele zäumen das Pferd von der falschen Seite auf. Sie schalten als Erstes eine Stellenausschreibung – dann bewerben sich vielleicht zwei, drei Leute. Wenn man sich erst um die Innenwirkung eines Unternehmens kümmert und das parallel nach außen transportiert, ist das die beste Antwort auf den Fachkräftemangel. Sie brauchen ein sehr gutes Klima nach innen und nach außen und das spricht sich auch herum.“

Willkommener Nebeneffekt der guten Außenwirkung ist außerdem ein verstärktes Kundeninteresse. Positive Berichterstattung, auch wenn sie mit der eigentlichen Dienstleistung bzw. dem Produkt zunächst nichts zu tun hat, bringt ein Unternehmen bei Kunden ins Gespräch und wirkt sich letztendlich auch in den Auftragsbüchern aus – so zumindest die Erfahrung bei Bröker.

Die Sorge um den Fachkräftenachschub ist bei dem Winterberger Objekteinrichter heute gering. „Wir haben im letzten Jahr zwölf Initiativbewerbungen von Facharbeitern bekommen. Das war jahrelang nicht da“, erzählt Jürgen Bröker. Dass man bei Bröker einen guten Arbeitsplatz finden kann, hat sich offenbar herumgesprochen.

„Qualität spürbar machen“, lautet die Leitidee, die die Brüder Bröker für ihr Unternehmen ausgesucht haben. Diese knappe Charakterisierung der Unternehmensphilosophie findet sich als Claim auf den Firmenprospekten und den Werbeschildern am Sitz des Unternehmens in Winterberg. „Qualität spürbar machen“ – das gilt in erster Linie für die handwerkliche Qualität der abgelieferten Arbeit bei den Kunden – nach der Potentialberatung aber wohl ebenso für die Qualität des Arbeitsklimas im Unternehmen selbst.