

Delegieren statt Selbermachen

Bauingenieurin Tanja Wellstein entwickelt ihr Unternehmen mit der Temp-Methode weiter

SIMMERTAL. Wer sich als Bauingenieur selbstständig macht, kennt das zur Genüge: Sobald die ersten Mitarbeiter an Bord sind, differenzieren sich die Aufgaben. Das Geschäft geht nicht mehr auf Zuruf, sondern eine kleine Firma benötigt genauso solide Strukturen wie ein Mittelständler oder Konzern. So lief es auch bei Tanja Wellstein, die sich vor 16 Jahren selbstständig machte. Inzwischen beschäftigt die Bauingenieurin in ihrem Unternehmen Beta-Casa sieben Mitarbeiter. Der Weg von der Selbstständigkeit zur Unternehmerin ist vor allem ein persönlicher Wachstumsprozess. Denn ursprünglich lediglich für sich verantwortlich, plante sie Abläufe eben so, wie sie für sie passten und hatte alles im Kopf. Jetzt sind an den jährlich knapp 30 Bauprojekten alle Mitarbeiter beteiligt.



Sieben Mitarbeiter stemmen jährlich knapp 30 Bauprojekte und begleiten private Bauherren von der Grundstücksbeschaffung bis zur Fertigstellung.

„Aufgaben zu verteilen und Verantwortung abzugeben, fiel mir anfangs schwer“, erzählt die Simmertalerin. Auch kümmert sie sich heute vor allem um die wichtigen Dinge, die das Unternehmen als Ganzes voranbringen und lässt sich von dringenden Anrufen und operativen Arbeiten seltener ablenken. „Ich vertraue meinen Mitarbeitern mehr“, resümiert sie. Ein Grund für diese Veränderungen sind sogenannte Dreamdays, die sie erstmalig Anfang 2011 besuchte.

Die schwäbische Unternehmensberatung Tempus bietet diese zweitägige Auszeit für Menschen an, die fern der Arbeitshektik über ihr Leben und ihre Arbeit nachdenken wollen. Zurückgezogen in einem Kloster geben die beiden Moderatoren und Berater Professor Jörg Knoblauch und Siegfried Lachmann einen inhaltlichen Input. Etwa 50 Prozent der Zeit bleibt den Teilnehmern für die Eigenarbeit. „Es war wichtig, mich mit meinen persönlichen und beruflichen Zielen zu beschäftigen“, sagt Tanja Wellstein. Denn je stärker das Unternehmen

Seitdem wächst auch das Unternehmen – im vergangenen Jahr um zehn Prozent. Im Dreieck Bad Kreuznach, Worms und Birkenfeld begleitet Beta-Casa als Lizenzpartner von Town&Country-Haus private Bauherren von der Grundstücksbeschaffung bis zur Fertigstellung. Aufgrund der Methode entwickelte sie einen Fragebogen für die Eigenheimbauer, um genaue Hinweise zu bekommen, womit die Kunden zufrieden oder nicht zufrieden sind. Dabei fielen immer wieder drei Handwerker auf, die kurzfristig Termine verschoben und unzuverlässig arbeiteten. „Mit denen hatten auch wir unsere Schwierigkeiten“, stellt die Inhaberin fest. Doch während ihre Mitarbeiter sich zwar ärgerten, dann aber professionell und routiniert neue Termine ausmachen, reagierten die Kunden, die in ihrem Leben ein Haus bauen, sehr emotional. Deshalb suchte sich Beta-Casa zuverlässigere Handwerker. Etliche weitere Hinweise sollen Schritt für Schritt umgesetzt werden. Beispielsweise eine professionelle Fensterreinigung vor der Hausübergabe. Wichtig sei, die vielen Anregungen

im eigenen Tempo und nachhaltig abzuarbeiten. „Wer alles auf einmal erreichen will, verzettelt sich“, weiß Wellstein inzwischen, „der Kopf entwickelt mehr Ideen als zwei Hände umsetzen können. Die Dinge, die verändert werden und wirklich etwas verbessern, müssen sitzen, bevor der nächste Schritt gemacht wird.“

Mit den Veränderungen als Teamchefin – nicht mehr alles selbst zu machen, veränderterte sich automatisch auch etwas für die Mitarbeiter: Sie bekamen mehr Verantwortung. Auch das musste sich einspielen. Für eine weitere Verbesserung sorgte ein mehrstufiger Einstellungsprozess. Dazu gehört nach Eingang einer Bewerbung eine Antwort-Mail mit einem persönlichen Fragebogen, in dem die Kandidaten etwa über ihre privaten und beruflichen Ziele schreiben. Tanja Wellstein bekommt seitdem die eine oder andere „bitterböse“ Mail, dass sie derartige Dinge überhaupt nichts angehen. Ihr dagegen ist die innere Einstellung künftiger Mitarbeiter wichtig. Deshalb fallen diese Bewerber glatt durch. Außerdem vermittelt der Fragebogen viele An-



Bauingenieurin Tanja Wellstein machte sich vor 16 Jahren selbstständig und baut inzwischen auf die Temp-Methode. Fotos: Beta-Casa

knüpfungspunkte für das Bewerbungsgespräch. Eine Halbtagskraft hätte sie sonst wohl nicht eingestellt: Viel zu ruhig und zurückhaltend verhielt sich die Bewerberin im Gespräch. Allerdings gefiel ihr, dass die junge Frau sich viele Gedanken über sich macht und zielorientiert überlegt, was sie mit ihrem Leben anfangen will. „Genau so eine Person möchte ich in meinem Team haben“, kommentiert die Chefin.

Etliche Mitarbeiter sind in die Bauprozesse eingespannt – der Planer, der Bauleiter oder der technische Innendienst. Es kam immer wieder zu Doppelarbeiten oder es blieb etwas liegen, weil sich jemand auf seine Kollegen verließ. Auf alle Fälle wurde zu wenig miteinander geredet. Neben dem wöchentlichen Meetings, in dem über den aktuellen Stand jedes Bauprojektes gesprochen wird, wird für jedes Haus inzwischen eine einfache Excel-Liste mit allen Schritten und Tätigkeiten erstellt. Die ist für jeden Mitarbeiter zugänglich. Ist ein Punkt erledigt, macht der Betreffende seinen Haken. Dadurch bekommen die Prozesse nicht nur eine Struktur, sondern sie werden zudem transparent. Rufft jetzt ein Bauherr an, kann jeder Mitarbeiter die Liste im PC öffnen und kompetent Auskunft geben. Ein Plus für die Kundenzufriedenheit.

„Ich weiß, das klingt völlig simpel“, gesteht Tanja Wellstein, aber zum einen seien das wichtige Entwicklungsschritte von einem kleinen Büro, in dem Kollegen auf Zuruf arbeiten, hin zu einem Unternehmen mit strukturierten Abläufen. Zum anderen benötigt jedes Changemanagement Geduld und Disziplin bis sich die Gewohnheiten verfestigen.

Ziel Bundesliga

GIENGEN. 30 Jahre lang führte er einen metallverarbeitenden Betrieb und entwickelte für diesen die Temp-Methode: Professor Jörg Knobloch. Längst berät der geschäftsführende Gesellschafter der Firma Tempus-Consulting andere, diese anzuwenden, wie etwa Tanja Wellstein.

DEUTSCHES BAUBLATT: Wie funktioniert die Temp-Methode?
PROFESSOR JÖRG KNOBLAUCH: Unser Ansatz war es, Mittelständlern etwas Einfaches und Messbares an die Hand zu geben. Für die vier Bereiche Teamchef, Erwartungen des Kunden, Mitarbeiter und Prozesse haben wir ein Analysetool mit sieben Handlungsfeldern und Schulnoten entwickelt, sodass jeder Inhaber oder Geschäftsführer einen Eindruck bekommt, wo seine Firma steht und welche Schritte die nächsten sind. Er spart sich externe Berater.

DEUTSCHES BAUBLATT: Was kann ein Unternehmen mit der Methode erreichen?
PROFESSOR JÖRG KNOBLAUCH: Wer diszipliniert arbeitet, wird jedes Jahr um eine halbe Note besser. Das führt zwar nicht ganz an die Spitze. Aber schließlich sind nur 0,2 Prozent der Unternehmen Marktführer.

DEUTSCHES BAUBLATT: Warum reicht es nicht ganz bis zur Spitze?
PROFESSOR JÖRG KNOBLAUCH: Warum spielen Manuel Neuer oder Mesut Özil in der Nationalmannschaft? Sie verfügen über das Quaintliche mehr Persönlichkeit und Talent. Unternehmerpersönlichkeit ist nicht zu ersetzen. Aber Bundesliga oder zweite Liga kann man mit Disziplin und Training spielen.

DEUTSCHES BAUBLATT: Welche Resonanz gab es darauf?
PROFESSOR JÖRG KNOBLAUCH: Gegenwärtig arbeiten 3 500 Firmen nach diesem System. Mehr als 450 Firmen und Berater haben eine Lizenz erworben und treffen sich regelmäßig zum Austausch. Laut Kunden-Feedback kommt ein Drittel dieser Unternehmen mit der Methode