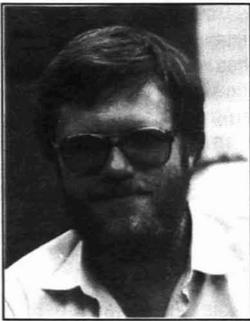




## Entwicklung eines eigenen Unternehmens



*Franz Nuschei, geb. 1945, ist Geschäftsführer der Nuschei KG in Wien, dzt. in Ausbildung zum Transaktionsanalytiker im Bereich Management und Training.*

Mein Motto (auf dem Sektor der Personalpolitik): »Es war nie mein Ziel, fertige oder perfekte Mitarbeiter einzukaufen. Es ist immer mein Bestreben (im Bedarfsfalle), junge und entwicklungsfähige Mitarbeiter einzustellen und diese dann systematisch aufzubauen und weiterzuentwickeln.«

Wenn wir von Entwicklung im betrieblichen Bereich sprechen, dann unterscheide ich mehrere Arten:

- **Wirtschaftliche Entwicklung** (finanzielle, bilanzielle, umsatz- und gewinnmäßige, also rein materielle Entwicklung, die in Zahlen, Fakten und Daten leicht meßbar ist).
- **Fachliche Entwicklung** (Fachkenntnis, Produkt- und Branchenkenntnis, Kenntnis der Anwendungstechnik).
- **Persönliche und menschliche Entwicklung** (sozial, emotional und kommunikativ). Diese immaterielle Entwicklung ist nur schwer oder sehr ungenau in Zahlen oder Daten meßbar. Hier geht es vorwiegend um die Entwicklung des einzelnen.
- **Team- und Organisationsentwicklung.** Es gibt eine starke Wechselwirkung und Verflechtung: Fachliche Kenntnis und Entwicklung sind wichtige Voraussetzungen und Grundpfeiler für optimale Kundenberatung und wirtschaftlichen Erfolg. Persönliche Entwicklung und Selbstverwirklichung sind Grundbedürfnisse des Menschen und stehen an der Spitze der Motivationspyramide. Persönliche Entwicklung schafft nicht nur Mitarbeiterzufriedenheit, sondern erhöht auch die Chance auf betriebliche Zielerreichung und wirtschaftliche Effizienz. Eine Erreichung der betrieblichen Ziele kann wiederum persönlich beflügeln. Erfolgreiche Teamentwicklung setzt meist persönliche Entwicklung voraus. Und ein gutes Team hilft wieder, die Einzelpersönlichkeit zu formen.

### 1. Ausgangssituation und Problem

Unsere Zeit ist eine Zeit des Wandels und der Veränderung und ist gekennzeichnet durch steigende und dauernd wechselnde Leistungsanforderungen. Die Ansprüche von Kunden und Konsumenten nehmen ständig zu. Groß-

betriebe schließen sich zu noch größeren Betriebseinheiten zusammen. Die Wettbewerbssituation wird immer härter, und die Produkte immer ähnlicher und vergleichbarer, der Preiskampf immer größer. Technischer Fortschritt und rein fachliche Entwicklung, so wichtig sie auch sein mögen, werden nicht genügen, die Probleme der Zukunft zu meistern. Um mit der Entwicklung Schritt zu halten, sind Kleinbetriebe und Unternehmen heute gezwungen, sich noch mehr von anderen zu differenzieren, ihr Know-how zu verbessern und zu erweitern, ihre Stärken auszubauen und ihre Möglichkeiten voll zu nutzen. Kontinuierliche Weiterbildung, und zwar auf fachlichem wie auf menschlichem Gebiet, ist für mich einerseits eine ethische Verpflichtung, andererseits auch eine angemessene Anpassungsstrategie, um erfolgreich im Markt bestehen zu können. Wer nicht seine eigene Weiterentwicklung mit Nachdruck betreibt, wer nicht seine Möglichkeiten wahrnimmt, wird den Aufgaben der Zukunft nicht gewachsen sein. So wird Lernen zum lebenslangen Lernen. Wenn wir nicht bereit sind, dazuzulernen, stagnieren wir. Stagnation bedeutet aber letztlich Rückschritt. Und Rückschritte können wir uns nicht leisten. Daher nimmt Weiterentwicklung, und zwar menschliche und persönliche Weiterentwicklung, für mich einen besonderen Stellenwert ein.

### 2. Einige Daten zum eigenen Unternehmen

Wir sind ein Großhandelsbetrieb, der Dichtprofile, -bänder und -massen für Fenster, Türen und Fassaden, für Bau und Industrie vertreibt. Schwerpunkt ist die nachträgliche sanierende Fensterabdichtung. Das Unternehmen, eine Kommanditgesellschaft, wurde 1910 von meinem Vater gegründet und erreicht mit 9 Mitarbeitern ca. 20 Mio öS Umsatz.

Das Unternehmen war ursprünglich im Großhandel von Autokarosseriematerial und technischen Gummiwaren tätig, konzentrierte sich ab 1973 auf technische Gummiartikel verschiedenster Art, später auf den Sektor der nachträglichen Fensterabdichtung (»Wir sind Spezialisten für Dichtungen und lösen Ihre Dichtungsprobleme«).

Unsere Unternehmensphilosophie: »Dichtungsprobleme besser und rascher lösen als andere!«

Daraus ergaben sich folgende Problemkreise:

- **Wie löst man Dichtungsprobleme besser als andere?**
  - durch besser fundierte technische Beratung
  - durch individuellere, maßgeschneiderte Beratung
  - durch mehr Fachwissen und Know-how
  - durch die bessere und genauere Problemanalyse
  - durch besseres Zuhören
  - durch eine gute, positive Kommunikation bauen wir ein Vertrauensverhältnis zu unseren Kunden und Partnern auf
  - durch kommunikationsfördernde Verhaltensweisen überzeugen wir unsere Kunden und kommen zum Verkaufserfolg
  - durch hochwertige Qualitätsprodukte und Systemlösungen
  - durch unsere Spezialisierung und Baustellenberatung (Spezialisten wissen mehr)
- **Wie löst man Dichtungsprobleme rascher als andere?**
  - rascher agieren und reagieren im Markt
  - kleines Team ermöglicht flexibles Handeln und rasche Entscheidungen (kein Wasserkopf)
  - großes Lager ermöglicht rasche Auslieferung
  - »Dichtungsstreifenschnellservice« ermöglicht die Lieferung von 12 verschiedenen Materialqualitäten innerhalb einiger Stunden in fast jeder Dimension und Ausführung
  - durchgehend erreichbar, ohne Mittagspause
  - Wareneinstellendienst in Wien und Umgebung innerhalb eines Tages

Zur Entwicklung des eigenen Unternehmens besuchte ich in einer ersten Phase Seminare, beschäftigte mich intensiv mit Verkaufsfragen und Fragen der Kommunikation und des Verhaltens, lernte dazu und entwickelte mich weiter.

In einer zweiten Phase machte ich dann vor einigen Jahren auf dem Trainingssektor erste Gehversuche und jetzt, wo es schon recht gut klappt, mache ich Trainingskurse für meine Mitarbeiter mit dem Schwerpunkt Verkauf, Kommunikation und Verhalten. Selbstverständlich arbeite ich auch weiter an mir, doch die Weiterentwicklung meiner Mitarbeiter ist für mich ein Mittel der Erfolgssteuerung.

### 3. Entwicklung eines eigenen Trainingsmodells

#### 3.1. Das Verhaltensfenster

Neue Erkenntnisse, Methoden und Trainingsinhalte werden vielfach von Experten und Spezialisten übernommen. Eigene Entwicklungsarbeit kommt eher selten vor. Wenn eigene Entwicklungsarbeit geleistet wird, dann meist im Großbetrieb.



Daß auch Kleinbetriebe eigene Modelle entwickeln können, zeigt das nachfolgende Beispiel:

Seit vielen Jahren beschäftige ich mich mit Trainingsfragen und Fragen der persönlichen Weiterentwicklung. Dabei bin ich auf viele Modelle gestoßen und habe mich mit ihnen intensiv auseinandergesetzt. Manches hat mir gut gefallen, mit manchem konnte ich mich nicht richtig identifizieren. Beispielsweise hat mir die Idee mit dem Verhaltensfenster gut gefallen. Ich habe sie aufgegriffen und weiterentwickelt und es ist dabei ein recht brauchbares und praktisches Persönlichkeits- und Verhaltensmodell entstanden, mit dem ich in meinen Trainings mit meinen Mitarbeitern arbeite: Ein »Verhaltensfenster«.

### Wir unterscheiden 3 Arten von Verhaltensweisen

- verbale (sprachliche)
- non verbale (nicht sprachliche) und
- vokale (paralinguale: Wie habe ich etwas gesagt, Ton, Lautstärke, Pausen, usw.).

### Hinsichtlich der Wertung unterscheiden wir weitere 3 Verhaltensweisen:

- positive (akzeptable, belohnende, wünschenswerte, konfliktfreie, kommunikationsfördernde, authentische)
- neutrale (wirken sich im Gespräch weder positiv noch negativ aus, sie verbessern das Gesprächsklima nicht, führen aber auch nicht zu Konflikten)
- negative (unakzeptable, bestrafende, unerwünschte, konfliktfördernde, kommunikationshemmende, nicht authentische, neurotische)

Schließlich sind beim Blickwinkel, unter dem das Verhalten betrachtet wird, das Eigenbild und das Fremdbild zu unterscheiden.

Faßt man diese Unterteilungen in einem Bild zusammen, so haben wir ein Verhaltensfenster, das die meisten Aspekte unseres Verhaltens aufzeigt (Abb. 1).

### 3.2 Trainingsziele

Unser Hauptziel ist die Verbesserung der Kommunikation und Erhöhung der kommunikativen Kompetenz.

Im einzelnen sehe ich folgende Zielrichtungen:

### Kommunikative Prozesse diagnostizieren, d.h. erkennen und werten lernen:

- Erhöhung der Sensibilität und Wahrnehmungsfähigkeit
- wichtige Details sehen
- spüren was läuft
- auf den Kern der Sache kommen
- Ursachen der Kommunikationsstörung finden
- mit Hilfe des Verhaltensfensters selbst werten lernen
- was ist positiv, eher neutral, negativ?
- welche Verhaltensweisen sind kommunikationsfördernd?
- welche Verhaltensweisen sind kommunikationshemmend?

### Kommunikative Einstellung verbessern

Kommunikative Einstellungen und kommunikatives Verhalten so entwickeln, daß die zwischenmenschlichen Beziehungen (zu Kunden und Gesprächspartnern, zu Chef und Mitarbeitern, zu Freunden und Bekannten) fruchtbarer und befriedigender werden.

Diagnosefähigkeit und kommunikatives Verhalten zusammen: bilden die kommunikative Kompetenz.

Wie arbeiten wir mit diesem Trainingsmodell?

1. Übungsanweisung:  
Der Verkäufer steht im Mittelpunkt des Geschehens. Letztlich geht es um sein Verhalten. Er gibt die Ausgangssituation bekannt und das Produkt, das er gerne verkaufen möchte.
2. Dann folgt ein Rollenspiel Verkäufer — Kunde von ca. 3-4 Minuten, welches mit einem Videorekorder aufgenommen wird.
3. Kurzstellungnahme der Aufgenommenen vor der Wiedergabe.
4. Wiedergabe der Aufnahme ohne Unterbrechung mit nochmaliger Kurzstellungnahme.
5. Wiedergabe der Aufnahme in kleinen Abschnitten und gemeinsame Gesprächsanalyse:  
- Stellungnahme der Aufgenommenen  
- Stellungnahme der Kleingruppe  
- Stellungnahme durch den Trainer  
Das Gespräch wird gemeinsam analysiert. Zuerst kommt der Verkäufer zu Wort: Wie hat er sich gefühlt? Wie ist er mit seinem Gesprächspartner zurechtgekommen? Glaubt er sein Ziel erreicht zu haben? Wie war sein Verhalten? Wie hat er sich gesehen? Was hat er gut gemacht? Wo war seine

Stärke? Was ist ihm nicht geglückt? Was möchte er beim nächsten Gespräch verbessern? Dann kommt der Kunde zu Wort. Anschließend nimmt die Kleingruppe dazu Stellung und ergänzt mit ihren Beobachtungen. Zuletzt gebe ich als Trainer meine Eindrücke bekannt, so wie ich das Gespräch erlebt habe und was mir aufgefallen ist.

### 6. Aufzeichnung des Verhaltensfensters auf dem Flipchart.

Während der Gesprächsanalyse werden vom Aufgenommenen selbst seine Wahrnehmungen auf einem Flipchart schriftlich festgehalten, ebenso seine Wertungen im Plusbereich, neutralen Bereich und Minusbild. So entsteht das Eigenbild. Durch die Rückmeldungen der Gruppe und des Trainers entsteht auch das Fremdbild, das der Aufgenommene ebenso am Flipchart aufzeichnet. Jeder Teilnehmer hat am Ende der Übung ein ganzes Blatt über sich und sein Verhalten zur Verfügung. Dieses Blatt ist aber nur eine Momentaufnahme und kann bei einer weiteren Übung ganz anders aussehen.

### Folgeschritte:

Bei weiteren Übungen und Folgetrainings dient das persönliche Verhaltensfenster (Stärken/Schwächenkatalog) als ursprünglicher Ausgangswert. Wiederholungsverhalten oder etwaige Abweichungen können so leicht festgestellt werden. Persönliche Zielsetzung sollte es sein, das Verhalten auf der Plusseite auszubauen, Stärken zu intensivieren und an Schwächen und Fehlern zu arbeiten und diese zu reduzieren. Mit Hilfe von mehreren Verhaltensfenstern kann eine persönliche Ent-

Das gesamte Verhaltensfenster				
Die Arten des Verhaltens				
	VERBALE sprachliche Verhaltensw.	VOKALE paralinguale Verhaltensw.	NON-VERBALE nicht sprachl. Verhaltensw.	
POSITIVE [+] akzeptable belohnende wünschenswerte kommunikations- fördernde VERHALTENS- WEISEN	+ V	+ V	+ V	EIGENBILD
	+ V	+ V	+ V	FREMBILD
NEUTRALE [~] VERHALTENS- WEISEN	~ V	~ V	~ V	EIGENBILD
	~ V	~ V	~ V	FREMBILD
NEGATIVE [-] nicht akzeptable bestrafende unerwünschte kommunikations- hemmende VERHALTENS- WEISEN	- V	- V	- V	EIGENBILD
	- V	- V	- V	FREMBILD

Abb. 1: Das Verhaltensfenster

wicklung auch schriftlich festgehalten werden.

### 3.3 Hindernisse

Auf welche Hindernisse und Schwierigkeiten bin ich im Rahmen meiner innerbetrieblichen Trainingsarbeit gestoßen? Vorwiegend waren es 3 Problemkreise:

Motivationsprobleme:

Meine Mitarbeiter zu einem Einzelseminar zu motivieren, stellte nur manchmal ein Problem dar. Schwieriger war es, Mitarbeiter zu einer Seminarreihe zu motivieren bzw. zu einer Trainingsteilnahme über einen längeren Zeitraum. Hier war des öfteren ein Zurückfallen in Passivität zu beobachten.

Analyseproblem:

Die Bereitschaft, das eigene Verkaufs- und Kommunikationsverhalten auch alleine, außerhalb der Trainingssituation, unter die Lupe zu nehmen, war leider nur selten gegeben.

Selbstkritik ist scheinbar keine leichte Sache. Es ist meiner Meinung nach jedoch wichtig, sich nach wichtigen Gesprächen zu fragen:

- Was habe ich gut gemacht?
- Welche Aktionen und Reaktionen haben zum Erfolg geführt?
- Was habe ich nicht gut gemacht?
- Welches Verhalten hat zu Problemen geführt?

Transferprobleme:

Oft ist es schwierig gewesen, das im Training erlernte Wissen und Verhalten dann auch in der Praxis entsprechend umzusetzen. Labor-situation und Praxis sind zwei Paar Stiefel... und hier bin ich in meiner anderen Rolle — als Geschäftsleiter — gefordert!

Artikel erschienen in

Agogik — Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung, Bern 2/87

PC '88:

VOM SINGLE USER  
ZUR INTEGRIERTEN  
NETWORK-LÖSUNG



## LUXUS TOURS REISEBÜRO GRUBER

### URLAUB IN GRIECHENLAND ZU SUPERPREISEN

Chalkidiki/Polychronon	14 Tage	ab öS 2.200,—
/Dionisiou	14 Tage	ab öS 2.140,—

<b>NEU!</b> Thermäischer Golf am Fuße des Olympos Nei Pori	14 Tage	ab öS 2.200,—
---------------------------------------------------------------	---------	---------------

**Leistungen** Luxusbusfahrt, Catering-Essenbox, 14 Nächtigungen in Appartement, Reiseleitung.

**Abfahrt** ab 6. Mai wöchentlich  
ab Wien Südbahnhof — Wr. Neustadt — Gloggnitz —  
Mürzzuschlag — Kapfenberg — Bruck — Graz — Griechenland

**Buchungen** bei Ihrem Reisebüro oder telefonisch  
Tel. 0316/91 25 75, Hans-Resel-Gasse 3, 8020 Graz, Telex 312096

**Gratis-Katalog anfordern!**