STRUCTOGRAM®
Deutschland

Structogram bringt nach dem Wachstumsschmerz das „Wir-Gefühl“ zurück

Watermann Polyworks GmbH: Erfolg durch ein gutes Miteinander



Wie ein deutscher Mittelständler, der die Bauchemie international beliefert, mit der Biostruktur-Analyse den Erfolg durch ein gutes Miteinander gesichert hat

„Es läuft ruhiger bei uns. Effizienter und strukturierter“, beschreibt Deborah Watermann die Veränderung, die in der Watermann Polyworks GmbH in Detmold mit der Biostruktur-Analyse von Structogram eintrat. Ein knappes Jahr ist seither vergangen. „Vorher dachte ich, der Laden explodiert, weil wir untergegangen sind unter so vielen neuen Aufträgen, und weil wir nach der Verdoppelung der Belegschaft von 30 auf 60 Leute in kurzer Zeit unter einem regelrechten Wachstumsschmerz litten“, berichtet die Unternehmerin, die die Entwicklung und Herstellung von Abdichtbahnen für Nass- und Sanitärräume gemeinsam mit ihrem Mann Markus als geschäftsführende Gesellschafter leitet. Das Geschäft läuft gut und immer besser, da der Einbau solcher Bahnen beim Neubau und der Renovierung durch immer mehr Normen in der Bauwirtschaft in Europa und Nordamerika vorgeschrieben und Markus Watermann sehr innovativ ist. Ständig verbessert er die Produkte und meldet mehrere Patente im Jahr an.

Abdichtbahnen für Nass- und Sanitärräume in aller Welt

Eigentlich sind die Watermanns nicht vom Fach. Sie ist Erzieherin und er ist gelernter Bierbrauer. Während der Mitarbeit bei einem Fliesenkleberhersteller habe ihr Mann begonnen, die Abdichtbahnen zu entwickeln. Das war Ende der 1990er Jahre. 2001 wurde daraus ein eigenes Unternehmen mit drei Mitarbeitern, darunter die beiden heutigen Geschäftsführer. Ähnliche Produkte fanden auch Anwendung in der Autoindustrie, doch die Familie konzentrierte sich auf die Zulieferung ihrer „Private Label"-Abdichtbahnen an die Bauchemie. Das war eine kluge Entscheidung, denn die Sitten in der Automotive-Branche sind hart.

Eine Manufaktur mit Speziallösungen für vielfältige Ansprüche

Die Produkte hatten von Beginn an einen guten Ruf, und das Unternehmen glich einer Manufaktur, denn viele Detaillösungen für die Abdichtung der Wände, Ecken, Kanten und Wanddurchbrüche für Leitungen und Abluftkanäle wurden in Handarbeit einzeln gefertigt. Auch den gesamten Werkzeugbau für die Spritzgussmaschinen beherrschten die „Watermänner" selbst. Der Betrieb wuchs und gab Angelernten ebenso eine Arbeit wie Akademikern. Viele Tischler fanden im Strukturwandel der ostwestfälischen Möbelindustrie bei Watermann eine neue Aufgabe. Markus Watermann trieb die Innovationen voran, und Deborah Watermann führte die Menschen. Ihre Ausbildung zur Erzieherin erwies sich dabei als segensreich.

Mit dem Erfolg wuchsen die Sorgen

Doch mit dem Erfolg wuchsen die Sorgen. „Wir sind schnell gewachsen, denn in immer mehr Bauprozessen wurden unsere Bahnen zum festen, genormten Bestandteil und dank unserer herausragenden Ideen wurden wir immer besser. Es arbeiteten immer mehr Menschen bei uns und alle waren unterschiedlich. Da wuchsen die Kommunikationsprobleme. Als wir noch zehn Leute waren, da haben wir alle Probleme beim Frühstück geklärt. Markus und ich arbeiteten mit in der Produktion und machten die Geschäftsführung nebenher. Als wir aber von 30, auf 40, auf 50 und schließlich auf mehr als 60 Mitarbeiter wuchsen, als wir Produktionsleitung und Schichtleitung einführten, da blieb zwar unser Anspruch bestehen, die Probleme mit dem gesunden Menschenverstand lösen zu wollen. Aber wir stellten fest: „Dazu reichte dieser nicht mehr aus."

Wie die Abwesenheit jeglicher Kommunikation die Probleme schafft

Es kam zu Missverständnissen. Zum Klassiker im Unternehmen wurde die „Ilsebill", eine Maschine, die so heißt, weil sie nur macht, was sie will. Die Qualität der Werkstücke, die Ilsebill auswarf, wechselte von Schicht zu Schicht. Bis die Suche nach der Qualitätsschwankung von Ilsebill weg und hin zu den Bedienern der Maschine führte. Deborah Watermann nennt den Grund: „In vollkommener Abwesenheit jeglicher Kommunikation verstellte jeder Bediener von Schicht zu Schicht die Einstellungen an unserer Ilsebill, weil er auf seine eigene Rezeptur setzte und dachte: Der Kollege kann es nicht besser wissen als ich."

Andere Mitarbeiter empfanden es als Strafe, wenn sie einmal Ware einpacken sollten, anstatt eine Maschine zu bedienen, obwohl Deborah Watermann doch unbedingt darauf achtete, dass alle alles konnten. Alle Mitarbeiter sollten rotieren, um jede Arbeit zu

beherrschen und die Tätigkeit eines jeden Kollegen wertzuschätzen: „Jede Arbeit ist gleichwertig. Alle sollen alles kennen. Wir zahlen in der Produktion das gleiche Geld. Für Frauen wie für Männer. Es gibt nämlich keine Frauen- und keine Männerarbeit. Wir zahlen allen Eltern die Kosten der Kita bis zur Einschulung und von den Männern erwarten auch die männlichen Kollegen, dass sie ihre Erziehungszeit nehmen."

Doch trotz der guten Rahmenbedingungen kam es zu Konflikten zwischen einzelnen Kollegen. Ein Industriemeister ließ nach bestandener Prüfung sein Zertifikat rahmen und stellte es im Büro auf. Bald darauf ließ ein Werkzeugmacher sein „Seepferdchen", das seine Mutter ihm einst als Kind an die Badehose genäht hatte, rahmen und stellte es ebenfalls am Arbeitsplatz neben dem Zertifikat des Meisters auf. Alle lachten, nur einer nicht.

Zu Beginn herrschte tiefe Skepsis gegenüber der Biostruktur-Analyse…

Da sprach Deborah Watermann eines Tages Robin Windhausen an, einen Freund der Familie, der als Versicherungskaufmann für eine große Finanzgruppe in Kassel arbeitete und Structogram-Trainer war. „Ich bat Robin schließlich, mit uns beiden, mit Markus und mir, das Structogram-Training zu machen", berichtet Deborah Watermann: „Wir waren sehr skeptisch, denn ich hatte die üblichen Persönlichkeitstests im Kopf und nach meiner Einschätzung ist die Hälfte davon Bullshit. Ich mache auch niemals solche Tests in Frauenzeitschriften mit. Aber Robin hat uns rumgekriegt, nachdem wir ihm von unseren Problemen berichtet hatten. Ganz ehrlich: Wir haben ihm vertraut, weil wir mit ihm befreundet sind, und nicht wegen des Systems von Structogram."

...doch dann war alles absolut nachvollziehbar

Doch dann begann alles „ganz angenehm und unaufgeregt", erzählt die Unternehmerin: „Die Fragen, die uns im Buch zur Biostruktur-Analyse gestellt wurden, waren absolut nachvollziehbar. Man findet sich wieder in den Beispielen aus dem eigenen Erleben. Es ist einfach und logisch." Deborah Watermann, ergab die Analyse, hat von allen drei Farben, die in der Biostruktur-Analyse für die drei Teile des menschlichen Gehirns stehen, den gleichen Anteil. Denn unser Hirn setzt sich aus dem Stammhirn, dem Zwischenhirn und dem Großhirn zusammen. Alle drei Teile entstanden in unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Menschheit und prägen verschiedene Eigenschaften.

Grün steht als Farbe für das Stammhirn. Menschen mit einem großen Grünanteil sind eher vergangenheitsorientiert, setzen auf Vertrauen und wollen mit allen Sinnen fühlen. Es fällt ihnen leicht, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und sie wirken sympathisch, aber eben auch unentschlossen, skeptisch dem Neuen sowie dem Wettbewerb mit anderen gegenüber und sie handeln lieber mit anderen als allein.

Rot steht für das Zwischenhirn, das entstand, als sich die Säugetiere entwickelten. Rot steht für Gegenwartsorientierung, für Wettbewerb und Schlagfertigkeit, für das „ich will", für „geht nicht, gibt's nicht". Menschen mit einem großen Rot-Anteil in der Biostruktur wollen bestimmen, können drängeln und werden schon mal laut. Entscheidungen treffen sie schnell und scheinbar aus dem Bauch heraus.

Blau steht für das Großhirn. Wer einen großen Blau-Anteil hat, lebt in Gedanken häufig in der Zukunft. Er wägt Chancen und Risiken ab, bedenkt vieles sehr gründlich, handelt autonom und möchte nicht gedrängt werden. Entscheidungen

begründet er mit Fakten. Auf andere kann das pedantisch wirken.

Markus Watermann hat eine klare Rot-Dominanz. Er setzt seine Ideen gegen alle Widerstände durch und hatte damit Erfolg – zumindest so lange das Unternehmen noch klein war.

Nachdem das Unternehmerpaar durch eigenes Erleben von der Biostruktur-Analyse überzeugt war, fragte es sich: „Warum geben wir das Training nicht jedem von uns im Betrieb, um die Schärfe aus den Konflikten zu nehmen und die Kommunikation zu verbessern?“

Die Mitarbeiter gaben zu 100 Prozent positive Rückmeldung

Deborah Watermann bildete Gruppen von sechs bis acht Mitarbeitern, die jeweils für zwei Tage geschult wurden.

Anfangs spürte sie eine „unglaubliche Skepsis“ unter den Mitarbeitern, erhielt aber nach dem Training zu 100 Prozent positive Rückmeldungen: „Das hatte ich selten erlebt. Die Mitarbeiter haben „gebrannt“ hinterher. Sie erkannten sich selbst, sie hatten plötzlich Verständnis für den anderen, und sie fingen an, über ihre Schwächen zu scherzen. Alle trauten sich, sich gegenüber den anderen zu öffnen. Wir sprachen die Probleme und persönlichen Konflikte an, und verstanden nun, warum der andere so handelt, wie er es tut.“

Der Meister, der sein Zertifikat hatte rahmen lassen, war zum Beispiel Rot-dominant, der Werkzeugmacher mit dem Seepferdchen hingegen Blau-dominant. Den ehrlichen Stolz des einen auf die bestandene Prüfung empfand der andere als Prahlerei und ließ dem Meister mit Hilfe des Schwimmabzeichens aus der Kindheit „mal die Luft raus“. Markus Watermann fährt mit einem Auto vom Hof, dessen Leistungsvermögen hörbar ist. Ein Mitarbeiter mit Blau-Dominanz würde dagegen davon schwärmen, wie leise sein E-Fahrzeug bei nahezu 100-Prozent-Wirkungsgrad und effizient-vollem Drehmoment aus dem Stand heraus beschleunigt. Alle im Betrieb haben nach der Biostruktur-Analyse ihr Verhalten geändert, schildert Deborah Watermann. Ihr Mann Markus bereite sich auf Techniksitzungen nunmehr vor, gehe nicht mehr spontan rein. Denn seine Frau hatte zuvor schon, ohne Structogram zu kennen, eher Menschen mit einer Blau-Dominanz eingestellt: „Die Jungs sind Blau. Jetzt macht sich Markus Listen mit Fakten und Struktur, das hilft den Jungs unheimlich, um das Problem zu verstehen, das Markus früher aus dem Stand heraus geschildert hätte.“

Die Mitarbeiter tauschen wieder die notwendigen Informationen aus

Bei Schichtübergaben werden unterdessen genügend Informationen ausgetauscht – auch über die richtigen Einstellungen der Maschinen. Mitarbeiter sprechen den Chef an, denn sie wissen nun, dass seine Impulsivität in seiner Natur liegt.

„Wenn heute die Produktion hängt“, sagt Deborah Watermann, „dann fragen sich die Kollegen untereinander, woran es liegt. Und wenn es einem Kollegen oder einer Kollegin menschlich schlecht geht, dann vertraut er sich einem anderen an, meist einem Grün-Dominanten. Die Leute kommen mit Sorgen zu mir. Wenn die Freundin ein Kind bekommt und wenn es etwas Privates zu besprechen gibt. Unsere Belegschaft hat eine Ethikbeauftragte vorgeschlagen, eine Grün-dominante Frau. Und unsere Fluktuation ist so gering wie sie schon immer war, als wir noch ein ganz kleiner Betrieb waren.

In 15 Jahren haben drei Leute gekündigt, davon zwei Lehrlinge, die sich weiter qualifizieren wollten und die wir darin unterstützt haben.“ Wenn das Unternehmerpaar Watermann heute neue Strukturen im Betrieb schafft und die Positionen mit Mitarbeitern besetzt, dann fragt es sich, ob der Job mit der Prägung des Kandidaten zusammenpasst. Und alle Mitarbeiter möchten, dass das Ergebnis ihrer Biostruktur-Analyse am Arbeitsplatz für die anderen erkennbar aushängt.

Die bessere Kommunikation steigert die Effizienz

Alle positiven Effekte seien nicht allein dem Structogram-Training zuzuschreiben, sagt Deborah Watermann. Auch neue Maschinen steigerten zum Beispiel die Effizienz. Aber die neue Maschine sei heute leichter im Betriebsalltag einzuführen als früher. Die Belegschaft artikuliere ihre Wünsche, wer an welchem Platz arbeiten wolle, und welcher Schulungsbedarf herrsche. Der Betrieb laufe ruhiger, effizienter und strukturierter. „Was wieder mehr da ist“, sagt Deborah Watermann, „ist ein Wir-Gefühl. Wir sind wieder ein Team. Der Einzelne schaut nicht mehr danach, wo der andere Fehler gemacht hat, sondern wo er ihm helfen kann. Es ist wieder schön, ein Teil von uns allen zu sein. In der Zeit des starken Wachstums kamen viele mit Bauchweh zur Arbeit. Die Stagnation ist überwunden. Wir haben nicht mehr das Gefühl, auf der Stelle zu treten. Der gute Geist, der ein kleineres Unternehmen ausmacht, ist wieder da.“

Familiäres Miteinander ist zurückgekehrt

Robin Windhausen, der Structogram-Trainer, sagt: „Wir haben es geschafft, in einem Familienbetrieb, der sich wegen seines schnellen Wachstums von den positiven Eigenschaften des Familienbetriebs entfernt hatte, wieder ein familiäres Miteinander reinzubringen. Das Klima ist nicht anonym, die Leute sind freundlich und grüßen einander. Man versteht sich und mag sich. Man weiß die Unterschiedlichkeit der Individuen als Bereicherung zu schätzen, und die Mitarbeiter haben das Training, das ihnen zuteil wurde, als Ausdruck der Wertschätzung durch die Geschäftsleitung wahrgenommen.“

Mit Structogram, sagt Windhausen, „läuft die Kommunikation anders“. Rasch habe sich die anfänglich große Skepsis gelegt, nachdem die Mitarbeiter gemerkt hatten, „das ist weder Psycho, noch das Horoskop“. Die Menschen fühlten sich ernst genommen, haben sich geöffnet und gesagt, was ihnen nicht passt. Konflikte, urteilt Windhausen, werde es auch künftig geben – auch wegen des unterschiedlichen Naturells, das Menschen eben haben.

Aber die Zahl unnötiger Konflikte sei niedriger als zuvor und im Ernstfall sei das Konfliktmanagement leichter. Die Gespräche unter den Streitenden endeten dann häufig mit der Erkenntnis: „Wir wollten zwar das Gleiche, aber wir haben aneinander vorbeigeredet.“

Autor: Claus Peter Müller-von der Grün

Kontakt:

Watermann Polyworks GmbH
Am Stoppelkamp 1
32758 Detmold
Telefon: +49 (0) 5231 70 173 - 0
E-Mail: contact@polyworks.eu