

**SBZ-Exklusivserie:
Top-Arbeitgeber 2006 gibt Tipps**

Wenn der Chef den Hof fegt...

... dann stimmt, so der Volksmund, etwas nicht in diesem Betrieb. Der Münsteraner SHK-Handwerksunternehmer Bernd Brüning ist Beispiel dafür, dass genau dann im Geschäft alles richtig laufen kann. Kürzlich wurde er für seine Macher-Qualitäten mit dem Gütesiegel TOP-JOB ausgezeichnet. Ein Blick auf Unternehmensstruktur und Mitarbeiterteam lassen erkennen, warum.

Das Motto von Bernd Brüning könnte man im ersten Augenblick für einen Scherz halten: „Lasst uns gemeinsam Spaß haben und dann in Rente gehen.“ Wer ihn aber näher kennenlernt erkennt, dass er genau das meint, was er sagt. „Mitarbeiter“, so Brüning, „muss man fördern und nicht nur fordern. Man muss Mensch bleiben und seine Mitarbeiter zu seinen Freunden machen.“ Es scheint so, als läge der Arbeitnehmerhimmel in Münster. Und es wird deutlich, dass dieser Betrieb ganz anders strukturiert ist, als sonst im Handwerk üblich. Vielleicht ist genau das der Grund dafür, dass die Brüning GmbH so erfolgreich ist.

Wenn Gesellen und Meister die Bewerbungsgespräche führen

Als Bernd Brüning den Betrieb 1982 von seinem Vater übernahm, startete er mit einem Mitarbeiter und 257 Stammkunden. Heute zählt sein Team 27 Köpfe, davon sind sechs Meister, sieben davon Auszubildende. Schon seit 1987 ist das Arbeitsfeld des Unternehmens die Privatkundschaft. Und um diese Klientel zu binden, bedarf es mehr als nur einer perfekten Arbeit. Die Leistungen des Unternehmens müssen für den Kunden zu einer nicht auswechselbaren Dienstleistung werden. Genau das schafft der Chef nicht alleine. Brüning: „Die Mitarbeiter müssen die Unternehmensziele kennen, verstehen und



Während seine Mitarbeiter über Strategien brüten, fegt er lieber das Lager: Bernd Brüning, ausgezeichnet als SHK-Top-Unternehmer

leben. Das kann man nur erreichen, wenn man das Team in die Unternehmensentscheidungen mit einbezieht.“ Diese Form der Führung verlangt Mut und vor allem auch Vertrauen. „Bei uns gibt es fast keine Hierarchie. Viele Dinge erarbeiten und entscheiden meine Mitarbeiter, ich habe lediglich ein Veto-Recht“, beschreibt Brüning die Strukturen. Soll zum Beispiel ein neuer Mitarbeiter eingestellt werden, dann suchen seine Meister die Anwärter aus und führen auch die Bewerbungsgespräche. Ist ein neuer Lehrling auszuwählen, machen diesen Job die Gesellen. „Und während sich meine Mannschaft mit solchen oder ähnlichen Fragen auseinandersetzt, kann es schon mal sein, dass ich die Werkstatt oder den Hof kehre“, gibt der Chef offen zu und begründet auch, warum: „Schließlich verlange ich von

keinem Gesellen oder Azubi eine Arbeit, die ich nicht auch selbst mache.“

Teamgeist und Kreativität fördern

Auch die Unternehmensausrichtung wird von den Mitarbeitern beeinflusst. Dazu gibt es Mitarbeiterworkshops, die bestimmte Themenbereiche bearbeiten. Ein Team macht sich beispielsweise Gedanken über die Optimierung der hauseigenen Badausstellung. „Die Ideen arbeiten die Mitarbeiter in ihrer Freizeit aus. Einmal im Monat setzen wir uns zusammen und besprechen die Ergebnisse“, berichtet der Münsteraner. Ein wichtiges Meeting stellt auch die regelmäßige Fehlerbesprechung dar: „Fehler passieren in jedem Unternehmen. Wir nehmen uns diese Pannen vor, analysieren das Wie und Warum und

suchen Lösungen. Dabei ist wichtig, dass es nur um den Fehler geht – niemals um den Kollegen, dem er passiert ist. Als Team fühlen wir uns für Fehler kollektiv verantwortlich.“ Damit es auf diesem Sektor wenig zu diskutieren gibt, ist die regelmäßige Schulung der Mitarbeiter ein Muss. Die Beschäftigten bilden sich sowohl fachlich als auch in Bereichen wie Rhetorik oder Gesundheit weiter. Finanziell ermöglicht wird dies durch den Arbeitgeber – die Mitarbeiter bringen drei Tage

ihrer Freizeit mit. Hat man bei einem so gut geschulten Team nicht Angst vor Abwerbung? „Nein“, stellt Brüning fest, „auch wenn man meinen Mitarbeitern den berühmten Euro mehr bietet – er würde unser Team niemals aufgeben.“

Kunden in den Dschungel geschickt

Zu den Stärken des Teams gehört es, auch ungewöhnliche Maßnahmen der Kundenbindung zu realisieren.

Brüning: „Kürzlich hatten wir unsere Stammkunden zu einer Urwaldparty eingeladen. Im Elefantenhaus des Allwetterzoos Münster gab's ein Event, über das meine Kunden noch heute sprechen.“ Die Ideen holt sich der findige Unternehmer, indem er die Aktivitäten anderer Branchen beob-

achtet und ständig überlegt, ob er Einfälle auf den SHK-Bereich ummünzen kann. Neben seinen eigentlichen Aufgaben als Betriebsleiter ist das ein weiterer und oft zeitintensiver Arbeitsbereich. Angesprochen auf seine durchschnittliche Wochenarbeitszeit antwortet Brüning: „Ich arbeite gar nicht. Der Betrieb ist mein Hobby. Nur so kann man das als Unternehmer sehen. Wer seinen Betrieb als Arbeit versteht, der geht da schon mit ganz schlechten Voraussetzungen ins Rennen.“

Die Botschaft scheint auch bei seinem Team angekommen und verstanden worden zu sein. Die Brüning GmbH erhielt für ihre Leistungen im Personalmanagement das Gütesiegel „Top Job“. Und der Erfolg des Unternehmens zeigt, dass es durchaus Spaß machen kann, was andere so einfach als „Arbeit“ bezeichnen. Dass jeder mittelständische Betrieb sich diese Führungsstruktur mit nur zehn Schritten aneignen kann, beschreibt Bernd Brüning exklusiv in einer SBZ-Serie, mit der wir nachfolgend beginnen. Der Unternehmer schildert schrittweise und detailliert den Weg zum Top-Unternehmer. →



Gearbeitet wird im Team – die Mitarbeiter sind in die Unternehmensentscheidungen eingebunden