

In zehn Schritten zum  
Top-Unternehmer – Schritt 1

Neue  
**SBZ-Serie**

## Miteinander reden hilft Kosten sparen



Der Münsteraner SHK-Unternehmer Bernd Brüning verrät exklusiv in der SBZ, wie ein mittelständischer Handwerksbetrieb es mit nur zehn Schritten schaffen kann, eine erfolgreiche Führungsstruktur auf seinen Betrieb zu projizieren.

Sein Unternehmen zu einem Top-Unternehmen zu machen, ist auch für einen Handwerksmeister, der einen mittelständischen Betrieb führt, möglich. Es ist sogar viel einfacher als in Großunternehmen, weil der Kontakt gerade in kleineren Betrieben direkt ist. Jeder kann zum Chef gehen, der Chef kennt alle Mitarbeiter persönlich. Dieser Vorteil ist gerade in der Kommunikation ein unschätzbares Plus: Neue Ideen können schnell besprochen und direkt umge-

setzt werden – egal ob die neuen Ideen vom Chef oder von den Mitarbeitern kommen.

### Angst als Bremser ist gefährlich

Kommunikation, die läuft, setzt alle Mitarbeiter schnell in Kenntnis über wichtige Neuigkeiten. Vor allem aber sorgt die Kommunikation dafür, dass Fehler immer nur einmal gemacht werden. Eine genaue Fehleranalyse bei uns hat vor Jahren schon ergeben, dass 40 % aller Fehler ihre Ursache in mangelnder Kommunikation finden. Eine externe Studie über Büroarbeit hat gezeigt, dass 23 % der Arbeitszeit mit Suchen verbracht wurde. Kosten senken im Betrieb über Kommunikation heißt: Informationen so gut wie irgend möglich fließen lassen. Diesen Fluss zu ermöglichen, ist eine wichtige Aufgabe des Chefs. In zahlreichen Unternehmen hapert es aber gerade hier. Die Angst, durch eine offene Be-

triebskommunikation könnten Interna dem Wettbewerb zugetragen werden, führt zu einer gegenteiligen Strategie. Der Chef versucht, die Kommunikation so weit wie möglich zu unterbinden. Oft werden deshalb auch keine Meister eingestellt, da diese ja später kündigen, sich selbstständig machen und die Informationen gegen den alten Betrieb verwenden könnten. Aber das ist falsch: „Angst essen Seele auf“ heißt ein Film und passt hier genau. Wer zu ängstlich ist und Blockade-Kommunikation betreibt, lässt keine Entwicklung von schlummernder Unternehmens-Kreativität zu. Die meisten und besten Ideen haben die Mitarbeiter in ihren eigenen Arbeitsbereichen. Und was die Meister angeht: Sie haben eine unternehmerische Ausbildung bei ihrem Meisterlehrgang absolviert. In Sachen Kostenbewusstsein und technischen Vorschriften sind diese fit. Und schließlich haben viele Meister mit der Prüfung nur für sich den Beweis angetreten, dass sie mehr drauf haben als einfache Monteure. Viele wollen sich gar nicht selbstständig machen. In meinem Betrieb arbeiten sechs angestellte Meister und sind damit sehr zufrieden.

### Regelmäßig Ideen austauschen

Eine wichtige Grundregel der Kommunikation im Betrieb lautet: Ideen werden nicht sofort bewertet. Ideen zu sammeln und in separaten Besprechungen mit den Mitarbeitern von allen Seiten zu betrachten und dann erst zu bewerten, gibt den Mitarbeitern einen gehörigen Schub, für ihr Unternehmen mehr zu tun. Auch kann der Chef seine Ideen viel besser in den Betrieb einbringen, wenn dies in separaten Besprechungen erfolgt. Seit über zehn Jahren gibt es deshalb bei uns die so genannten Workshops. Einmal im Monat setzen sich morgens verschiedene Mitarbeiter für eine halbe Stunde zusammen und besprechen die für ihre Arbeit wichtigen Dinge. So treffen sich die Kundendienst-Techniker (klingt besser als „Monteure“ und gibt den Monteuren und Meistern eine gleichberechtigte Basis), die Mitarbeiter der Bad-Modernisierung (Planer, Innendienst und Monteure), die Büromitarbeiter oder die PC-Leiter (PC = Profi-Center) jeweils zu ihren Besprechungen. Dabei sind die Inhalte in drei Bereiche getrennt: Neuigkeiten, Fehleranalyse, Verbesserungen. Mit Neuigkeiten sind besonders die PC-Leiter oder der Chef gefordert. Sie haben durch Messebesuche, Seminare, Studium von Fachlektüre und Kontakte zur Industrie hierfür bessere Möglichkeiten als die produktiv tätigen Mitarbeiter. Die lokalen Neuigkeiten kommen von allen Teilnehmern, wobei es häufig überraschend ist, was alles so

im Umfeld passiert und in den Workshops bekannt wird. Bei der Fehleranalyse sind die praxisbezogenen Fehler der größere Teil, aber auch die Planer und Büroleute legen ihre Fehler auf den Tisch. Das ist der schwierigste Teil. Er benötigt die längste Zeit, sich zu entwickeln. Denn hier wird jeder sensibel, wenn seine Fehler auf den Tisch kommen – besonders wenn er sie selber präsentiert. Ein Chef, der hier nicht empfindsam und verständnisvoll ist, wird immer wieder für die gleichen Fehler der Mitarbeiter bezahlen, ohne dass er davon etwas mitbekommt. Denn Fehler sind der Teil, der von allen Mitarbeitern gerne verschwiegen wird: Keiner will einen Kollegen bloßstellen oder sich selber eine Blöße geben. Außer, es gibt einen Weg, dass der Mitarbeiter einen Vorteil dadurch hat...

## Vorteil durch Fehler?

Und es gibt ihn wirklich, den Vorteil durch einen Fehler. Der Mitarbeiter „gesteht“ seine Fehlleistung ein, liefert aber gleich einen Vorschlag mit, wie er – und auch alle anderen – in Zukunft verhindern können, dass sich genau so ein Missgriff wiederholt. Die Anerkennung für den Mitarbeiter liegt auf der Hand: Er hat den Betriebsablauf verbessert und dazu beigetragen, dass der Betrieb Kosten einsparen kann. So kultiviert man den schwierigsten Part: Verbesserungen machen den Betrieb stark und erhöhen den Gewinn, nämlich immer dann, wenn Kosten nicht anfallen, also auch bei ausbleibenden Fehlern.

## Nur Regelmäßigkeit macht Sinn

Eine große Gefahr für den Versuch, Workshops in seinem Betrieb zu etablieren, ist der „alte Trott“, in den man schnell zurückfallen kann. Um Workshops zu Dauerbrennern zu

machen, sind folgende Regeln unbedingt zu beachten:

- Die Termine sind für das ganze Jahr im Voraus zu planen. Dabei sollten die Termine immer auf gleichlaufende Tage fallen. Bei uns findet der Workshop mit allgemeinen Informationen für alle Mitarbeiter, also auch Auszubildende, immer am ersten Mittwoch im Monat statt. Der, für die PC-Leiter ist immer für den dritten Montag des Monats terminiert, weil dann die Monatsergebnisse der BWA vom Vormonat fertig sind. Der Workshop für die Kundendienstler wird immer am dritten Donnerstag im Monat durchgeführt. Ist der Stichtag ein Feiertag, werden die Besprechungen einen Tag davor oder danach gemacht. Durch diese Automation bleiben die Tage bestehen, auch wenn mal ein Termin ausfällt oder verschoben werden muss.
- Ein Teilnehmer schreibt am gleichen Tag (sonst ist der Inhalt weg und nicht mehr aktuell bekannt) ein Protokoll, das vom Chef auf Vollständigkeit geprüft wird. Am Anfang sollte der Chef das Protokoll vielleicht noch selbst schreiben.
- Wichtige Dinge, die noch Nacharbeit erfordern, müssen mit Endtermin und Bearbeiter gleich verbindlich geplant werden.
- Alle Mitarbeiter erhalten eine Kopie des Protokolls. Auf diese Weise sind auch die auf dem Laufenden, die nicht teilnehmen konnten, weil sie krank, in Urlaub oder anderwei-



**Ziel unserer regelmäßigen Workshops ist es auch, Fehler zu erkennen und zu vermeiden – dazu werden die Ideen gesammelt und später ausgewertet**

tig verhindert waren. So bleibt der Kommunikationsweg intakt.

- Kein Mitarbeiter wird mit den mitgebrachten Fehlern in einen Topf geworfen! Wer Fehler mitbringt, hat „diplomatischen Schutz“ – sonst ist das zarte Pflänzchen der Fehleranalyse gleich erstickt. Wenn man also von einer guten Betriebskommunikation spricht, dann darf damit nicht der „Flurfunk“ gemeint sein. Die internen Informationen müssen fließen – aber das muss klar geregelt erfolgen. Die Erfahrung aus meinem Betrieb zeigt, dass sich somit nicht nur die Arbeitsqualität erhöht und die Fehlerquote verringert. Der Mitarbeiter wird in das Unternehmen stark eingebunden und damit natürlich auch aufgewertet. Und wer feststellt, dass auch er für den Unternehmenserfolg viel beitragen kann, der setzt sich auch ein.

**N**ur wer seine Ziele kennt, der kann diese auch konsequent verfolgen und seine Kräfte systematisch einsetzen. Wie wichtig Visionen sind, wie daraus Strategien werden und wie man seine Mitarbeiter dafür begeistert, verrät Bernd Brüning mit dem zweiten Schritt auf dem Weg zum Top-Unternehmer in der nächsten SBZ.



Unser Autor **Bernd Brüning** berichtet exklusiv für die SBZ, wie er den Betrieb seines Vaters zum Top-Unternehmen umstrukturiert hat. Sein 27-köpfiges Team hat beispielhaften Anteil am Erfolg. E-Mail: bernd.bruening@bruening-bad.de



**Die Workshops und Teambesprechungen finden in unserem Trainingsraum statt, die Atmosphäre ist immer locker und trotzdem sachlich**