

# Keine Erdnüsse fürs Team

Die gezielte Kundenansprache war in der SBZ-Ausgabe 6/2007 das Thema des sechsten Schrittes auf dem Weg zum Top-Unternehmen. Wer die richtigen Kunden gesucht und bekommen hat, muss sie auch gut betreuen. Wie man die Mitarbeiter auf perfekten Kundenumgang einstimmt, berichtet der Münsteraner SHK-Unternehmer Bernd Brüning hier.

**E**in erfolgreicher Unternehmer prägte mal den Spruch: „Wer mit Erdnüssen bezahlt, muss sich nicht darüber wundern, dass nur Affen für ihn arbeiten.“ Mit anderen Worten: Motivierte Mitarbeiter, die ihr Handwerk oder ihr Spezialgebiet innerhalb dieses Handwerks verstehen, müssen mehr verdienen als ein Durchschnittsmonteur. Schließlich kann ein Unternehmen, das die Kunden als Marktführer ansehen und von dem sie größte Kompetenz erwarten, für die Dienstleistung auch mehr Salär verlangen, als es sich ein durchschnittliches Unternehmen erlauben könnte.

### Sanfter Druck manchmal nötig

Ob ein Betrieb Marktführer wird und dann auch bleibt, hängt vom wichtigsten Kapital des Unternehmers ab: seinen Mitarbeitern. Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter ist für viele erfolgreiche Unternehmen der Anfang auf dem Weg zum Erfolg. Aber die richtige Führung der Mitarbeiter ist erst der Schlüssel, der den Erfolg tatsächlich erschließen lässt. Durch richtige Mitarbeiterführung entwickeln und verbessern sich Mitarbeiter und wachsen über ihr bisheriges Können deutlich hinaus. Fähigkeiten bringt man mit auf die Welt; Kenntnisse und Fertigkeiten hingegen können weiterentwickelt werden. Die meisten Menschen entwickeln allerdings von selbst aus keinen Trieb, an ihren Kenntnissen und Fertigkeiten zu arbeiten. Sie brauchen hierzu den Druck von außen. Und manchmal müssen sie dabei über ihren eigenen Schatten springen. Ein gutes Beispiel dafür ist ein Rhetorik-Seminar, das ich meinen Leuten Gruppe für Gruppe verordnet habe. Vorurteile wur-



Schulungen werden im Hause Brüning den Mitarbeitern auch mal „verordnet“ – ob sie nun wollen oder nicht

den von einigen Team-Mitgliedern geäußert: „Was soll ich da? Ich bin Kundendienstler und kein Redner!“ Nachdem der Seminarbesuch dann gelaufen war und man sich in Sachen sicheres Auftreten und Kundenberatung geübt hatte, kam auch von meinen „Zweiflern“ ein positives Feedback: Es hatte sich auch für sie gelohnt. Genau das zeigt, dass man als Chef in bestimmten Situationen die Richtung klar vorgeben muss.

### Ein offenes Wort muss sein

Das Führen von Mitarbeitern erfordert aber auch Kontakte und Gespräche mit seinen Leuten. Es verlangt Einfühlsamkeit und Bereitschaft für die Mitarbeiter auch bei Problemen da zu sein. Ferner ist Controlling und Planung unverzichtbar. Dazu zählt unbedingt ein fehlerfreudiges Management. Das bedeutet nicht, dass sich der Chef über jeden Fehler freut, den sich seine Mitarbeiter leisten – es bedeutet die Sicherheit für den Mitarbeiter, dass ihm „sein Kopf nicht abgerissen wird“, wenn er ein Missgeschick eingesteht. Ein Mitarbeiter hat das Recht auf Beurteilung – nicht auf Verurteilung. Nur mit dieser Sicherheit im Rücken gibt es keinen Anlass, Fehler zu vertuschen oder auf andere zu schieben, was meistens immer zu Lasten des Kunden geschieht. Dabei sollten Gespräche zwischen Chef und Mitarbeiter nicht nur dann stattfinden, wenn etwas schief gegangen ist. Diese Dialoge sollten regelmäßig erfolgen. Sie ermöglichen es,

die Weiterentwicklung eines Mitarbeiters zu beobachten und zu steuern. Fördern, nicht nur fordern muss hier die Devise lauten. Ein Personal-Trainer sagte mal: „Jeder Chef bekommt die Mitarbeiter, die er verdient.“ Große Hilfe für die Erfassung der persönlichen Leistungsbereiche des einzelnen Mitarbeiters stellt die „Bewertungsspinne“ dar. Hier bewertet sich jeder Mitarbeiter selbst. Die Kollegen geben dann zu dieser persönlichen Einschätzung des Einzelnen ihre Meinung darüber ab, wie der Einzelne auf sie wirkt. Solche persönlichen Einschätzungen von Mitarbeitern sind natürlich hochsensible Daten und erfordern Fingerspitzengefühl. Als Gegenleistung dafür können sich die Mitarbeiter selbst richtig und realistisch einschätzen. Die, die sich persönlich überschätzt haben, kommen auf den Teppich zurück. Sie erkennen ihre Defizite, können daran arbeiten sie auszumeren. Und diejenigen, die sich unterschätzt haben, bekommen so aus den eigenen Reihen die Anerkennung, die ihnen zu mehr Selbstvertrauen und zu mehr Leistungsbereitschaft verhilft.

### Die Wahrheit im Spinnennetz

Wie sieht das Motivationsinstrument „Bewertungsspinne“ aus? Tatsächlich ist es mehr ein Spinnennetz. Man zeichnet einen Kreis auf eine Overhead-Folie und teilt diesen – wie eine Torte – in viele Teile auf. An den Schnittstellen werden die persönlichen Eigenschaften vermerkt, wie zum Beispiel Pünktlichkeit, Loy-

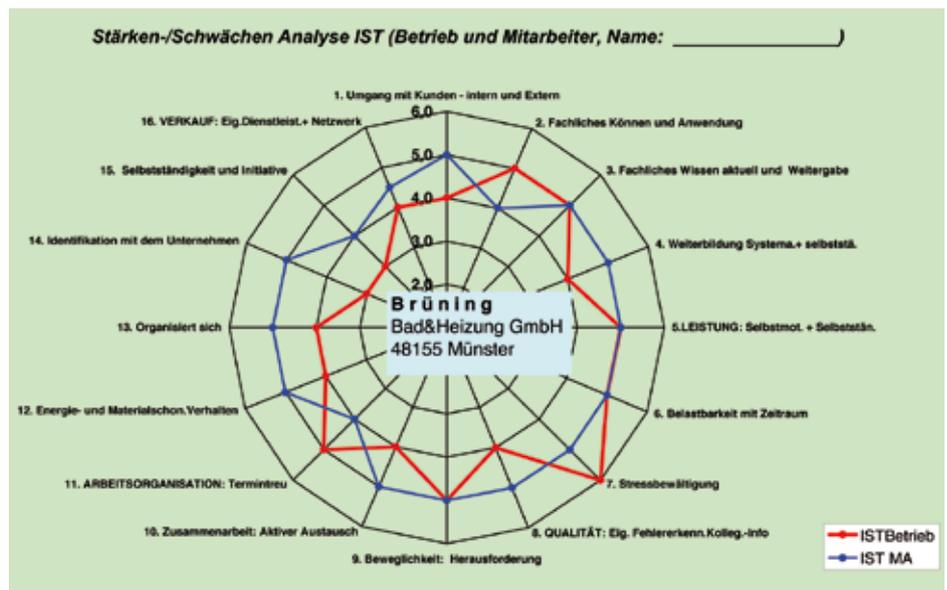
alität, Zuverlässigkeit, Einfühlungsvermögen, Fortbildungsinteresse, Teamfähigkeit, Ordnung am Arbeitsplatz, Überstundenbereitschaft, Arbeitsqualität, Kritikfähigkeit, äußere Erscheinung, Kreativität, Arbeitssystematik, Genauigkeit, Flexibilität. In diesen gegliederten Kreis werden dann fünf kleinere Kreise eingezeichnet und zwar so, dass die Kreislinien im gleichen Abstand zueinander liegen. Es entsteht ein Gebilde, das an ein Spinnennetz erinnert. Nun können die persönlichen Eigenschaften des Einzelnen nach dem System der Schulnoten von sehr gut (1) bis ungenügend (6) bewertet werden. Werden nun die Eigenschaften in einer Eigenbewertung von dem Mitarbeiter mit Punkten gekennzeichnet und anschließend mit einer Linie untereinander verbunden, ergibt sich eine schematische Darstellung. Die gleiche Übung vollzieht dann ein anderer Mitarbeiter und bewertet seinen Kollegen. Legt man beide Bewertungsfolien übereinander, sieht man schnell die Abweichungen der Eigen- und Fremdbewertung. Zugegeben: Dies für alle Mitarbeiter durchzuziehen, kostet etwas Zeit; diese Investition zahlt sich aber rasend schnell aus. Jedes Team-Mitglied sieht für sich und bei den Anderen, wer in welchen Bereichen überdurchschnittlich gut, durchschnittlich oder unterdurchschnittlich ist. Wem unterdurchschnittliche Bereiche vom Team bescheinigt wurden, der bemüht sich erfahrungsgemäß, schnell „Besserung“ herbeizuführen.

## Sachlich motiviert

Dieses „Bewertungsspiel“ fordert wieder einmal den Chef. Denn schnell kann ein Mitarbeiter emotional reagieren, wenn er sich plötzlich in ungewohnter Weise bewertet und vielleicht auch bloßgestellt fühlt. Bevor man sich also an solche Bewertungen heranwagt, muss jedem Teammitglied klar sein, dass es hier nicht um eine Art der „Abrechnung“ oder um eine moderne Form des „kollektiven Fertigmachens“ geht. Jeder muss verstanden haben, dass



Läuft's gut, hat auch der Mitarbeiter viel davon: Bei Chef Brüning (l.) ist jeder am Gewinn beteiligt



Durch transparente Stärken-Schwächen-Analysen sehen die Mitarbeiter, in welchen Bereichen sie an sich arbeiten müssen

es nicht darum geht festzustellen, in welchen Bereichen jemand schlecht ist. Es soll festgestellt werden, wo jemand noch besser werden kann. Voraussetzung dafür, dass eine Bewertung Motivation hervorruft, ist, dass die „Note“ die vergeben wurde, auch sachlich begründet ist. So muss man der Schulnote –

je nach Bereich – zusätzliche Kriterien zuordnen. Am Beispiel „Arbeitsqualität“ lassen sich folgende Einteilungen für die Benotung vorgeben:

- 1 = fachlich einwandfrei
- 2 = fast fachlich einwandfrei
- 3 = überwiegend fachlich einwandfrei
- 4 = meistens fachlich einwandfrei
- 5 = kaum fachlich einwandfrei
- 6 = selten fachlich einwandfrei

Werden solche Bewertungen regelmäßig gemacht, kann die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters sehr gut beobachtet werden. Und bei positiver Tendenz sollte auch ein lobendes Wort im persönlichen Gespräch nicht fehlen.

## Geld auf den Tisch

Neben dieser geführten Persönlichkeitsentwicklung sind auch betriebswirtschaftliche Aspekte ein Thema beim Mitarbeitergespräch. Hier geht es um seine Gesamtstunden, produktive zu unproduktive Stunden, Krankstunden. Wenn möglich, können beteiligter Umsatz, Provisionen, erwirtschaftete Deckungsbeiträge und gemachte Kun-

denberatungen dazu genommen werden. Gerade die effektiven Zahlen helfen Mitarbeitern sich richtig einzuschätzen; häufig liegen sie hier nämlich mit ihrem „Gefühl“ daneben. Guten Mitarbeitern sollte man angesichts ihrer positiven Bilanz aus freien Stücken den Lohn aufstocken – denn dieses Geld hat der Monteur ja faktisch schon vorab für den Betrieb hereingeholt. Der Monteur sieht: Er hat effizient für den Betrieb gearbeitet, er hat „wirtschaftlich“ mitgedacht und er bekommt dadurch mehr Geld. In Folge davon ist er hochmotiviert, auch in Zukunft so gut – oder sogar noch besser zu arbeiten. Denken die Mitarbeiter hingegen, dass sich der Chef den Gewinn alleine in die Tasche steckt, reißt dieser Faden des Ansporns ganz schnell ab. Denn was soll es – aus der Sicht eines Monteurs – auch bringen, wenn er sich bemüht, aber letztendlich nicht mehr in der Tasche hat, als sein Kollege, dem alles egal ist? Viele, sogar große Unternehmen, haben längst bewiesen, dass die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg die beste Motivation zur größeren und effektiveren Arbeitsleistung ist. Hätte man vor Jahrzehnten statt immer wieder den Gewerkschaften bei Tarifverhandlungen nur Zustimmung zu geben, auch Tarifierhöhungen auf Basis von Unternehmenserträgen gemacht, wären unsere hohen Lohnkosten heute nicht das Problem und „Made in Germany“ wahrscheinlich noch besser.

## Schulung für die Provision

Ertragsbeteiligungen – auch Provisionen genannt – sind in den erfolgreichen SHK-Unternehmungen heutzutage zumindest bei den Kundendienst-Monteuren Standard. Ob ein Ölbrenner bis zum bitteren Ende repariert wird oder ein neuer Ölbrenner mit besserem Betriebsergebnis den Besitzer wechselt, hat oft der Techniker vor Ort in der Hand. Er hat es häufig einfacher als der Chef, zusätzlichen Umsatz zu machen. Wenn der Mann vor Ort zum Kunden sagt, dass eine Erneuerung sinnvoller als eine nochmalige Reparatur sei, wird ihm nicht sofort Gewinnstreben unterstellt. Allerdings darf auch der Kundendienstler mit Blick auf seine Ertragsbeteiligung nicht verkaufen „was das Zeug hält“. Werden einfach nur Provisionslisten ausgegeben, kann genau das passieren. Und so ein Schuss geht nach hinten los. Denn hat der Kunde den Eindruck, im wurde hier etwas Neues aufgeschwatzt, bleibt der bittere Nachgeschmack, einem Räuber in Latzhosen auf den Leim gekrochen zu sein. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, die Kundendienst-Techniker zu schulen. Für die



Die Lehrlinge werden als wichtige Teamspieler geschätzt und bei guten Lernerfolgen klingelt die Kasse

Einführung neuer Produkte arbeitet mein Betrieb mit Stück-Provision. Alle anderen Materialien, die vom Mitarbeiter durch seine Aktivität verkauft sind, werden mit einer Prozentprovision verrechnet. Diese Prozent-Verrechnung trifft auch für Wartungsverträge zu, die in einem Betrieb mit Kundendienst-Abteilung gut als Arbeitspuffer für schwächere Zeiten verwendet werden können. Früher gab es bei uns auch eine Tipp-Provision, die wir aber wieder gestoppt haben, da die schwer zu verwalten ist. Kundendienst-Techniker, die einen Angebotswunsch des Kunden mit zur Firma bringen, bekommen die Hälfte der Provision, wenn es zum Auftrag kommt. Dabei müssen sie allerdings selber die Kontrolle dafür übernehmen, ob es zum Auftrag kommt.

## Krank oder Provision?

Eine gute Provisionszulage mit gleichzeitiger Kostensparung liegt in der Arbeitszeit. Krankheitszeiten werden bei uns im Handwerk ja nur noch zu einem geringeren Anteil von den Krankenkassen vergütet. Die Krankentage können verringert werden, wenn sich der Mitarbeiter fragt, ob sich z. B. ein einfacher Schnupfen zum Krankfeiern lohnt, wenn eine Provision dafür wegfällt. Die Produktiv-Stunden sind für die Berechnung der Stunden-Verrechnungssätze elementar wichtig. Wenn aber weniger Produktiv-Stunden im Jahr geleistet werden als zuvor kalkuliert, fehlt ein Teil der Fixkostendeckung. Wenn mehr Produktiv-Stunden gemacht werden als zuvor angenommen, ist der Anteil für fixe Kosten

mehr als erfüllt. Wir geben den Mitarbeitern von diesem Anteil etwas ab, wenn sie die 1400 Produktiv-Stunden erreicht haben. Es gibt in meinen Betrieb Mitarbeiter, die liegen ständig bei 1600 bis 1800 Produktiv-Stunden oder sogar darüber. Festpreis-Arbeiten fallen bei Modernisierungen an. Bleibt die von den Mitarbeitern benötigte Arbeitszeit unterhalb der kalkulierten Stundenanzahl, gibt es für alle beteiligten Mitarbeiter – auch für die Azubis – einen Teil der Einsparungen als Leistungsprovision.

## Geld für gute Noten

Auszubildende haben bei ihrem Hauptaufgabenteil, der Ausbildung, eine besondere Provisionsstellung. Jedes „sehr gut“ in einem Zeugnis oder auf der Leistungsbescheinigung einer überbetrieblichen Unterweisung, wird mit 25 Euro honoriert. Da kommt bei einigen unserer Lehrlinge schon eine beträchtliche Bonus-Summe zusammen. Rechnet man die Überstunden-Bezahlung hinzu, verdienen sie schon erheblich mehr als die normale Ausbildungsvergütung. Aber dafür bringen auch unsere Auszubildenden Spitzenleistungen. Es ist ihr Job für ein gutes Umfeld bei der Arbeit zu sorgen. Mit Sauberkeit, Ordnung der Materialien und Werkzeuge sowie ihren eigenständigen Arbeiten, geben sie den Monteuren eine tolle Unterstützung. Nicht selten werden sie von Kunden gelobt – und auch wir sind stolz auf sie.

Solch ein umfangreiches Netzwerk von finanziellen Anreizen deckt die überdurchschnittlichen Leistungen, die vielschichtigen Verpflichtungen und die gelebte Kreativität ab. Man könnte meinen, dass diese Aufgaben für den Chef viel Arbeit machen; tatsächlich entwickelt sich das beschriebene Prinzip aber schnell zu einem Erfolg bringenden Selbstläufer. Die Motivation bleibt erhalten, wenn für die Mitarbeiter immer ein Bonus übrig bleibt. Deshalb darf das Streben nach optimalen Arbeitsabläufen keine Eintagsfliege sein. Wie man die Qualität des Betriebes dauerhaft sichern kann, lesen Sie in der nächsten Ausgabe.



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.brue-ning@bruening-bad.de