



Bild: moodboard / Thinkstock

So werden Mitarbeiter Farbe bekennen

Angestellte fördern und fordern ■ Was ist in Ihrem Unternehmen los? Es braucht reichlich Fingerspitzengefühl, um produktive von nichtproduktiven Mitarbeitern zu unterscheiden und sie ihrer Veranlagung entsprechend zu fördern. Das ist keine Beurteilung, die einfach aus dem Bauch heraus getroffen wird. Es ist ratsam, Fakten heranzuziehen, bevor das Gespräch mit den Betroffenen ansteht. Wie das vonstattengehen kann und was zu tun ist, wenn eine Kündigung unausweichlich ist, beschreibt der Beitrag. → **Hermann-Josef Kreitmeir**

Wenn es darum geht, ein SHK-Unternehmen effizient zu führen, dann sollte die Förderung der Mitarbeiter eine hohe Priorität erhalten. Man sollte dafür unterscheiden können, wer zu den produktiven und wer zu den weniger produktiven Angestellten zählt. Aber jetzt mal Hand aufs Herz: Wie gut kennen Sie eigentlich Ihre Mitarbeiter? Können Sie die Zugpferde ebenso benennen wie die Bremsen (sofern vorhanden) unter Ihren Angestellten? Und wer aus Ihrem Team zählt eher zu den klassischen Mitläufern? Chefs sollten einfach wissen, wie jeder einzelne Mitarbeiter tickt. Damit ist nicht gemeint, ob er seinen Kaffee jetzt schwarz trinkt oder mit Milch und Zucker. Vielmehr geht es darum, die Eigenschaften zu kennen und einzuordnen, die er ins Unternehmen einbringt. Und zwar

„Welches Potenzial ist da, in welche Richtung lässt es sich entwickeln?“

die guten Eigenschaften wie auch die weniger guten.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es in diesen Punkten nicht immer ein klares Bild gibt, wenn ich SHK-Unternehmer in der Vergangenheit gefragt habe, was sie von ihren Mitarbeitern wissen. Klar, die haben jeden Einzelnen mal kennengelernt beim Vorstel-

lungsgespräch, haben ihm drei, vier Fragen gestellt. Aber normalerweise laufen Vorstellungsgespräche im Handwerk doch eher so ab, dass 70 Prozent der Zeit der Unternehmer von sich und seinem Betrieb redet, höchstens 30 Prozent der mögliche neue Mitarbeiter. Es müsste aber genau umgedreht sein. Über die Zeugnisnoten und zwei, drei persönliche Sachverhalte hinaus fehlt ein tiefergehendes

Wissen. Aber das ist unverzichtbar für eine typengerechte und passgenaue Beurteilung.

1. Klassische Pro-Kontra-Liste als Ausgangsbasis

Mit Blick auf die Entwicklungspotenziale empfehle ich jedem Unternehmer, sich die Stärken und Schwächen einfach zu gegenüberstellen. Zum Beispiel in einer Liste mit Gegenüberstellung. Diese Art „Spiegel“ ist eine gute Ausgangsbasis. Er eignet sich zur gezielten Förderung, davon lassen sich zudem Mechanismen ableiten, um den oder die Mitarbeiter grundsätzlich besser steuern zu können. Wer jetzt meint, alles über seine Angestellten zu wissen, gerade dem sei geraten, so eine Ist-Analyse zu erstellen. Sie werden merken: Ihre Annahmen entsprechen nicht mehr unbedingt der Realität. Diese Analyse sollte all die Kriterien beinhalten, die für das Unternehmen wichtig sind. Orientierungspunkte dafür sind zum Beispiel:

- Wie geht der Mitarbeiter mit Qualitätsansprüchen um?
- Hält er Vorgaben ein?
- Sucht er pragmatische Lösungen?
- Ist er jemand, der nachdenkt und reflektiert, bevor er was tut?
- Stimmt sein Erscheinungsbild?
- Wie ist es um sein fachliches Können bestellt?
- Kann er im Team arbeiten?

In diesem Zusammenhang sollte neben der fachlichen bzw. der beruflichen Person auch die private Persönlichkeit eine Rolle spielen. Denn dieser Analyse-Spiegel sollte den gesamten Menschen betrachten, auch mit seinem privaten Hintergrund. Also: Übt er eine ehrenamtliche Tätigkeit aus, was haben seine Eltern beruflich gemacht, hat er Geschwister, welchen Berufen gehen die nach? Wenn er aus einer Handwerkerfamilie kommt, warum hat er eigentlich seinerzeit Installateur gelernt? War das eine Notlösung oder war es ganz gezielt gewählt? Das hört man alles raus, wenn man sich mit dem Mitarbeiter eingehender beschäftigt. Das klingt vielleicht etwas altbacken, aber ich halte das für einen wichtigen Punkt in der Kommunikation und in der Beurteilung. Weiterer Vorteil: Mitarbeiter wiederum haben das Gefühl, sie werden ernst genommen, jeder wird im Ganzen wahrgenommen.

2. Hintergrund fließt in die Beurteilung mit ein

Daraus lassen sich wichtige Erkenntnisse schlussfolgern, mit denen man entsprechend als Unternehmer agieren kann: Welches Potenzial ist da, in welche Richtung lässt es sich entwickeln? Ein Beispiel: Wenn einer gut reden kann und eigenverantwortlich arbeitet, dann ist der doch bestens aufgehoben im Kundendienst. Der kann sich eloquenter mit den Kunden auseinandersetzen als manch anderer Kollege. Diese Fähigkeiten gilt es zu

→ INFO

Wissenswertes aus erster Hand

Unser Experte Hermann-Josef Kreitmeir veröffentlicht seine Beiträge exklusiv in der SBZ zu Themen rund um Personalführung und Betriebswirtschaft. Bisher erschienen sind:

- ➔ **SBZ 03-2015** „Auf Messers Schneide“
- ➔ **SBZ 21-2016** „Bis zum bitteren Ende“

Der 1960 geborene Diplom-Betriebswirt studierte Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Personalführung, Arbeitsrecht und Betriebspsychologie. Aus verschiedenen Führungsaufgaben resultiert seine breit gefächerte Erfahrung im Bereich Unternehmensführung, Personal und Organisation. Stationen seines Werdegangs waren Personaldirektor bei der Allianz, Leiter des Zentralbereiches Human Resources der Kathrein-Werke KG und Geschäftsführer Personal der Schörghuber Unternehmensgruppe. Weitere Infos gibt es unter:

➔ www.kreitmeir-partner.de



verstärken – sofern sie bewusst erkannt werden. Aber oftmals gehen diese Erkenntnisse im Tagesgeschäft völlig unter. Unternehmer berauben sich dieser Chance meist aufgrund dieses berühmt-berüchtigten Arguments, keine Zeit dafür zu haben. Aber der Nutzen wird die Investition bei Weitem überwiegen.

Anhand der Fakten ergibt sich ein klareres Bild vom Mitarbeiter. Es sollte außerdem

deutlich werden: Wann arbeitet ein Mitarbeiter unterproduktiv. Vielleicht, weil er falsch eingesetzt wird? Oder weil er im Unternehmen einfach nicht richtig aufgehoben ist mit seiner Art und seiner Einstellung? Aufgrund der Analyse lässt sich das gut erkennen. Wo vorher bloß ein Bauchgefühl richtungsweisend war, hat man die Tatsachen jetzt schwarz auf weiß vor Augen. Der Abgleich schafft

solar-rapid®
Schwimmbad-Heizung

- ☑ Passt an vorhandene Schwimmbad-Technik
- ☑ Leichte Montage
- ☑ Direkt vom Hersteller

roos-system.com

ROOS Freizeitanlagen GmbH
 Herrnstr. 40
 63674 Altenstadt / SB
 Tel.: 06047-2393
 Fax: 06047-1603

Gratis Katalog anfordern!

Alle Preise ohne Dekorationen, ab Lager und zzgl. MwSt.

Angebot Fitting-Regal

- ☑ mit 30 variablen Schüttfächern
- ☑ Steckregalsystem
- ☑ flexibel, schnell im Auf- und Umbau
- ☑ jederzeit erweiterbar und unterteilbar
- ☑ 200 kg Tragkraft pro Boden / Wanne

Aktionspreis € 249,- + MwSt.

Bestell-Nr. SA164Gsbz

LagerTECHNIK
 Regale mit System

Unser Programm:
 Fachbodenregale
 Wannenregale
 Kragarmregale
 Palettenregale
 Spezial-Regale für HS-Fachbetriebe
 Mehrgeschoss-Regalanlagen
 Lagerbühnen
 Kunststoffkästen
 Transportgeräte
 Stahlmöbel
 Werkbänke

LagerTECHNIK
 D-21423 Winsen
 D-29410 Salzwedel
 D-47173 Duisburg
 D-83052 Heufeld
 Tel.: 01805 / 66 66 77
 Fax.: 0800 / 777 8 999 #

Weitere Angebote im Internet unter www.angebote.lagertechnik.de

(* = 0,14 € / min aus dem Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €, # = gebührenfrei)

TIPP

Vortrag in Amberg

Unser Autor Hermann-Josef Kreitmeir spricht am Freitag, 23. Juni, auf der Fachtagung des Fachverbandes SHK Bayern in Amberg. Das Thema seines Referats lautet: „Betriebsübergabe – nicht Pflicht, sondern Kür entscheidet über den Erfolg“. Weitere Informationen unter:

→ www.haustechnikbayern.de



Bild: kiefepix/Thinkstock

Daumen hoch oder runter: Welche Mitarbeiter bringen ein SHK-Unternehmen wirklich weiter?

Gewissheit. Als nächster Schritt folgt die Beurteilung. Voraussetzung dazu ist neben dem Faktensammeln aber auch: Als Chef sollte man sich bewusst darüber sein, welche Qualitätsmaßstäbe und welche Spielregeln im Umgang miteinander und mit den Kunden gelten müssen – und diese auch glasklar kommuniziert haben.

3. Veränderungen gezielt herbeiführen

Mit dieser detaillierten Vorbereitung ausgestattet, empfehle ich, unverzüglich das Gespräch zu suchen. Das heißt, dass dem Mitarbeiter gespiegelt werden muss, wie er gesehen wird. Die Leistungsträger sollen erfahren, wieso man sie für produktiv hält, um sie darin positiv zu bestärken. Also das, was er wirklich draufhat und was ihn ausmacht, seine „Talente“, sollten unbedingt im Vordergrund eines Gesprächs stehen. Das führt eine Veränderung herbei und macht ihn bloß noch besser. Vorsicht Falle: Wer stattdessen nur nach Fehlern sucht, um die herauszustellen, bremst den guten Mitarbeiter aus. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass sich viele Unternehmen damit schwertun. Deshalb rate ich, gerade diese Leute in Projekte oder in Überlegungen von größerer Reichweite mit einzubeziehen. Warum fragen Sie nicht mal: „Was hältst du denn von der Idee? Hättest du da einen Vorschlag für uns?“ Dadurch gewinnt man als Arbeitgeber übrigens auch an Attraktivität gegenüber neuen, guten Mitarbeitern. Das Vorgehen zieht nämlich eine gewisse Aufmerksamkeit nach sich und spricht sich herum.

Im Idealfall erkennt ein Mitarbeiter seine Schwachstellen, richtet sich neu aus, sammelt sich und wird ebenfalls zum Leistungsträger. Also, ich habe das schon sehr oft erlebt, dass man Mitarbeiter wirklich in diese Richtung „drehen“ kann. Vorsicht Falle: Wenn man jemandem die ganze Zeit aktiv das Gefühl vermittelt, er sei ein hoffnungsloser Fall, dann ist er es irgendwann tatsächlich.

Außerdem sollte man es vermeiden, einem nichtproduktiven Mitarbeiter eine Bühne zu geben, schlecht sein zu dürfen. Indem man aus Zeitmangel das „Problemgespräch“ aufschiebt, zum Beispiel. Denn dann braucht man sich nicht zu wundern, dass es entsprechend schlecht mit ihm weiterläuft und er vielleicht sogar andere „mit runterzieht“.

Dabei sollte man allerdings im Gespräch auch schon Verbesserungsvorschläge für den einen oder anderen Punkt anbieten. Vorher sollte man sich noch mal eingehend bewusst machen: Was stört mich an ihm? Was bringt er nicht mit? Diese Defizite gilt es zu benennen und darauf Antworten parat zu haben. Ein Vorschlag wäre zum Beispiel, ihn in einem besonderen Projekt mitarbeiten zu lassen oder bei besonderen Themen zu fordern. Also, wenn man zum Beispiel im Betrieb irgendwas umbaut, dann könnte man doch genau den für so eine Aufgabe auswählen, der vorher schon zwei, drei Mal aufgefallen ist. Ihn einzubinden heißt, ihn dort zu beschäftigen, wo man ihn sich genauer anschauen kann. Manche wachsen dann tatsächlich über sich hinaus, weil sie plötzlich eine neue Wertschätzung erfahren und eine andere (Eigen-)Wahrnehmung bekommen.

4. Letzter Ausweg: Kündigung aussprechen

Das beste Kündigungsgespräch ist das, was ich nicht führen muss. Wenn man als Chef trotzdem letztlich zur Erkenntnis kommt, dass der Mitarbeiter keinen Platz mehr im Unternehmen hat und nach erfolglosen Verbesserungsversuchen nur eine Trennung infrage kommt, gilt es, auch diese Entscheidung schnell umzusetzen. Das Gespräch sollte in der Sache hart, aber im Umgang miteinander wertschätzend geführt werden. Es muss deutlich werden: Es geht nicht mehr ums Ob, sondern nur noch ums Wie. Die Entscheidung sollte unbedingt an Beispielen festgemacht werden: „Aus den und den Gründen passt du nicht mehr in mein Unternehmen,

weil du dich so und so und so verhältst. Das geht bei mir hier nicht. Ich finde es auf der einen Seite schade, weil ich dich, ehrlich gesagt, als Mensch gut leiden kann. Aber diese Verhaltensweisen sind für mich nicht hinnehmbar.“

Vorsicht Falle: Bloß nicht einknicken und letzte Chancen am Fließband verteilen. Warum soll der Betreffende noch mal vier Wochen Unternehmen in eine Schiefelage. Der solchermaßen Angezählte zieht im Zweifelsfall auch andere Kollegen mit herunter. Deshalb gilt es, dazu zu stehen: „Wenn ich sage, das funktioniert nicht mehr, dann funktioniert es nicht mehr. Ende.“

Zudem ist es empfehlenswert, diese Entscheidung nach dem Kündigungsgespräch den Kollegen sofort mitzuteilen. So behalten Sie die Informationspolitik in Ihrer Hand. Die Art, offen miteinander umzugehen, auch in schwierigen Situationen, ist enorm wichtig. Das bindet die Leute, die dann gerne an Bord bleiben oder kommen wollen.



AUTOR



Hermann-Josef Kreitmeir gründete 2008 sein eigenes Beratungsunternehmen „Kreitmeir & Partner“.

Er arbeitet schwerpunktmäßig als Berater und Coach für Unternehmer und Unternehmensleitungen des Mittelstandes. Das Aufgabenspektrum beinhaltet die Umsetzung und Begleitung umfangreicher und komplexer Veränderungsprozesse, die Nachfolgeplanung, Betriebsübergabe und die Begleitung der Umsetzung nach innen und außen.
Kontakt: (0172) 8 47 37 33;
hjkreitmeir@kreitmeir-partner.de;
www.kreitmeir-partner.de