



Bild: SBZ



## INTERVIEW

Stefan Bahlmann ist Geschäftsführer (zusammen mit seinem Vater Franz Bahlmann) der Bahlmann GmbH bad & heizung in Barßel.

## „Es war nicht immer einfach, aber es war es wert“

**Was externe Berater bringen** ■ Der SHK-Betrieb Bahlmann bad & heizung hat sich neu aufgestellt (siehe vorherigen Beitrag in diesem Heft). Die SBZ hat mit Stefan Bahlmann darüber gesprochen, was es heißt, sich für diese Aufgabe einen Coach ins Haus zu holen. Über Erfolge und Vorbehalte spricht er im Interview.

**SBZ:** Es gibt – gerade bei familiengeführten Firmen – ein Selbstverständnis, das da heißt: Wir kennen Firma, Produkte und Kunden am besten und benötigen keine externe Unterstützung. Sie haben dennoch diesen Weg eingeschlagen. Warum?

**Stefan Bahlmann:** Es war in der Vergangenheit eine gewisse Unzufriedenheit zu verzeichnen im Betrieb. Die Fehlerquote – auch bei mir – war deutlich höher als das, was wir sonst aus dem Arbeitsalltag kannten. Wir alle hatten permanent schlechte Laune, einige Mitarbeiter hatten bereits die Firma verlassen. Was mich persönlich betrifft: Meine Arbeitsbelastung war enorm hoch. Jeden Tag von 5 Uhr bis abends um 20 Uhr war ich für den Betrieb da. Und das hat noch nicht gereicht. Dazu kamen natürlich auch die Wochenenden. Die hohe Arbeitsbelastung und die permanent schlechte Laune strahlten auch negativ in das Privatleben hinein. Also kurz und knapp: Ich war eigentlich kurz davor, den ganzen Betrieb an den Nagel zu hängen.

**SBZ:** Aber?

**Bahlmann:** Letztendlich war uns im Führungsteam klar, dass irgendwas nicht stimmt in der Firma. Nichts Großes wohl gemerkt, denn ich denke, das hätten wir gemerkt. Sondern es waren viele kleine Dinge, die sich in den letzten Jahren eingeschlichen haben. Aber aufgrund der alltäglichen Arbeitsbelastung hatte keiner Zeit, sich irgendwelcher Probleme richtig anzunehmen. Insbesondere auch ich hatte nicht die Zeit. Wir steckten einfach irgendwie in einem Sumpf fest. Ich hatte das Bedürfnis, dass uns jemand aus diesem Sumpf herauszieht, damit wir mal objek-

tiv über die Firma und deren Probleme nachdenken können.

**SBZ:** Das heißt?

**Bahlmann:** Also, im Nachhinein kann ich sagen, es waren viele Kleinigkeiten, die uns in der Summe arg zu schaffen machten. Nur, wenn man selber so drinsteckt im Unternehmen, dann hat man nur einen gewissen Horizont. Man sieht halt nicht immer alles, was los ist. Wir hatten letztlich im Führungsteam –

**„Ich habe gemerkt, wie wichtig es ist, als Unternehmer eine Vision und ein Ziel zu haben.“**

also mein Vater, unser Meister, ich und damals noch meine Tante – das deutliche Gefühl, wir brauchen jemand Neutrales von außen. Der uns organisatorisch auf die Beine hilft. Der uns begleitet in einer dringend nötigen Weiterentwicklung des Betriebs.

**SBZ:** Also, Erkenntnis und der Wille waren da, ein Beratungsunternehmen zu engagieren. Aber wie haben Sie den passenden Berater gefunden und woran haben Sie gemerkt, dass „die Chemie stimmt“?

**Bahlmann:** Auf den passenden Berater bin ich über eine Empfehlung in unserem Handwerkerverband bad & heizung AG gekommen. Ich habe deutlich gemacht, dass wir jemanden benötigen, der nicht nur in die Firma kommt an ein, zwei Terminen und uns bloß sagt, was wir eh schon wissen. So nach dem Motto: Ihr müsstet mal dies, ihr müsstet mal jenes. Wir wollten jemanden, der uns in einem Entwick-

lungsprozess begleitet, der sogar praktisch in dieser Zeit in die Geschicke der Firma mit eingreift. Mit Erfahrung im Umgang explizit mit SHK-Unternehmen ist uns dann Herr Kreitmeier empfohlen worden, als der Beste in diesem Bereich.

**SBZ:** Woran haben Sie gemerkt, dass das funktioniert mit dem Externen?

**Bahlmann:** Zum einen hatte Herr Kreitmeier Referenzen gebracht, die uns überzeugten. Zum anderen war es auch so, dass einfach das Menschliche zwischen uns passte. Er war und ist mit Herzblut dabei. Die Zusammenarbeit war deshalb eine echte Zusammenarbeit. Also es war nicht so, dass Herr Kreitmeier

gekommen ist und gesagt hat, das machen Sie jetzt so und das machen Sie jetzt so, es war vielmehr ein sehr konstruktiver Prozess. Ich habe nicht zu allem Ja und Amen gesagt, sondern wir haben die Punkte der Veränderung intensiv diskutiert. Häufig haben wir auch die Ideen und die Erfahrungen der Mitarbeiter miteinfließen lassen. Es war nicht immer einfach, aber es war es wert.

**SBZ:** Es gibt ja keinen Garanten dafür, dass das auf lange Sicht erfolgreich ist. An welchen Kriterien haben Sie erkannt, dass Sie auf einem guten Weg sind?

**Bahlmann:** Wir haben es in dem Prozess geschafft, die Mitarbeiter mitzunehmen, und zwar auf einer sehr menschlichen Ebene. Wir haben dem Team mehr Eigenverantwortung übertragen. Das haben wir durch intensive Kommunikation bewerkstelligt. In diesem Prozess habe ich gemerkt, dass die Firma mehr

und mehr zu meiner Firma wird. Ich und meine Mitarbeiter, wir haben wieder den Spaß am Betrieb gefunden. Da wurde klar, das greift.

**SBZ: Der Spaß war wieder da von der obersten Ebene bis nach unten, das hat sich irgendwann so durchgesetzt?**

**Bahlmann:** Ja. Früher war es doch so, die Aufgaben der Firmenleitung waren für mich eher lästiges Übel. Ich war mehr so der Techniker, der Ingenieur. Der gerne den Wärmebedarf rechnet. Mittlerweile ist es so, dass die Verantwortungen im Betrieb neu verteilt wurden. Ich bin jetzt nicht mehr für alles und jeden verantwortlich. Das befreit. Und wissen Sie was, plötzlich habe ich an der Aufgabe der Firmenleitung wirklich meinen Spaß gefunden. Das hat sich komplett gedreht.

**SBZ: Wie viel Reibung gab es? Da kommt einer, der hat den Chef auf seiner Seite und der will dann neue Ideen und Abläufe in der Firma unterbringen. Das kann doch nicht jedem Mitarbeiter schmecken?**

**Bahlmann:** Also, über diesen Punkt habe ich mir viele Gedanken gemacht. Aus heutiger Sicht war die Reibung eigentlich gar nicht so schlimm, wie ich vorher erwartet hatte. Auf Neuerungen und Änderungen wurden alle sehr gut vorbereitet. Die Mitarbeiter wurden bei den Besprechungen über Sinn und Unsinn von neuen und alten Regelungen unterrichtet. Wir haben die Informationskette zu den Mitarbeitern nie abreißen lassen. Es war wichtig, alle immer mitzunehmen.

**SBZ: Alles lief ganz glatt?**

**Bahlmann:** Die wenigen Problemfälle, die wir tatsächlich ausgemacht hatten, wurden sofort in einem offenen, fairen und konstruktiven Gespräch angegangen. Allerdings mussten wir uns auch von zwei Mitarbeitern trennen, weil sie nicht bereit waren, die neuen Ideen mitzutragen. Diese Verluste konnten wir aber mehr als kompensieren. Denn so, wie wir jetzt aufgestellt sind, kommen Mitarbeiter gerne zu uns – eben ist schon mal das Stichwort gefallen: Spaß an der Arbeit, am und im Betrieb. Und die Neuen ziehen jetzt besser mit als die beiden, die vorher gegangen sind.

**SBZ: Gab es darüber hinaus noch wichtige Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit, die Sie gezogen haben?**

**Bahlmann:** Ich habe gemerkt, wie wichtig es ist, als Unternehmer eine Vision und ein Ziel zu haben. Wir planen zum Beispiel jetzt gerade einen Umbau unseres Firmengebäudes. Das sollte man nicht einfach so tun, weil es gerade mal fällig ist. Wir binden das Vorhaben und die Neugestaltung in unsere Firmenvision mit ein. Außerdem kann ich sagen: Ich

habe weniger Zukunftsängste. Der Betrieb läuft weiter, auch wenn ich mal 14 Tage nicht im Haus bin. Es bricht nicht alles sofort zusammen. Das ist für mich persönlich wirklich das Positive dabei. Das war vorher undenkbar, dass ich mal längere Zeit Urlaub gemacht habe – und wenn doch, dann meist mit Notebook und Rechner im Dauereinsatz.

**SBZ: Es liegt eine erfolgreiche Entwicklungsphase hinter Ihnen. Aber was müssen Sie als Unternehmer jetzt beachten, damit der positive Trend dauerhaft Bestand hat?**

**Bahlmann:** Meine Mitarbeiter haben die Ergebnisse aus dem Prozess bereits so verinnerlicht, dass ich mich nicht mehr jeden Tag darum kümmern muss. Da kann ich unseren Mitarbeitern wirklich mal ein großes Kompliment machen. Was die Beständigkeit angeht, ist es doch so, der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken – wie wir in Norddeutschland sagen. Wir als Führungsteam müssen dauerhaft vorbildlich vorgehen. Da kontrollieren wir uns gegenseitig. Wir haben eine wöchentliche Führungsbesprechung, in der wir uns praktisch neu fokussieren, wenn mal was einreißt. Aber über allem liegt die Einhaltung der neuen Unternehmenskultur.

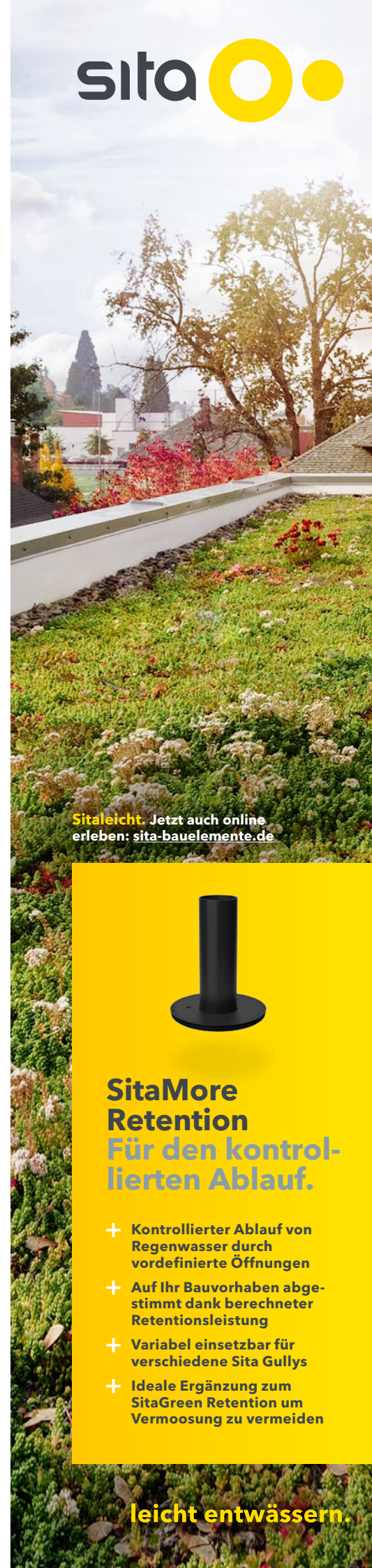
**SBZ: Also so ein Stück weit treiben Sie sich alle gegenseitig an?**

**Bahlmann:** Ja. Unsere Mitarbeiter fordern zum Beispiel vielfach diese regelmäßigen Besprechungen ein, die wir neu eingeführt haben. Weil sie auch für sich selbst den Nutzen erkannt haben. Nach so einem Meeting geht jeder wieder mit klaren Aufgabenstellungen an seine Arbeit.

**SBZ: Wenn Sie jetzt mit Ihren Unternehmerkollegen sprechen, wie können Sie denen in wenigen Sätzen klarmachen, warum diese externe Unterstützung hilfreich war? Was würden Sie denen sagen?**

**Bahlmann:** Da fällt mir das Münchhausen-Beispiel ein, das ich zu Anfang angeschnitten habe. Ich habe im Grunde genommen bis zum Hals im Schlamm gesteckt. Und hatte keine Möglichkeit, aus diesem Morast rauszukommen. Herr Kreitmeir hat mir gezeigt, wie ich mich an meinem eigenen Schopf herausziehen kann. Er hat mir geholfen, praktisch wieder den Überblick über die Firma und meine Ideen und meine Vision zu erlangen. Darüber hinaus hat er uns als Betrieb die Werkzeuge mit an die Hand gegeben, die wir brauchen, um auch in Zukunft ein guter und leistungsfähiger Betrieb zu sein – ohne dass der Spaß am Job zu kurz kommt.

**SBZ: Herr Bahlmann, vielen Dank für das Gespräch.** ■



Sitaleicht. Jetzt auch online erleben: [sita-bauelemente.de](http://sita-bauelemente.de)



## SitaMore Retention Für den kontrollierten Ablauf.

- + Kontrollierter Ablauf von Regenwasser durch vordefinierte Öffnungen
- + Auf Ihr Bauvorhaben abgestimmt dank berechneter Retentionsleistung
- + Variabel einsetzbar für verschiedene Sita Gullys
- + Ideale Ergänzung zum SitaGreen Retention um Vermoosung zu vermeiden

leicht entwässern.