



Bild: arnoaltix/Thinkstock

Mehr und besser miteinander reden!

Gesprächskultur etablieren ■ Eine strukturierte Besprechungskultur macht Handwerksunternehmen besser. Mit Morgenrunde, Feierabend-Feedback-Gespräch und Führungskräftekreis kann jeder SHK-Fachbetrieb den Austausch in feste Bahnen lenken. Das verbessert auf allen Ebenen das Arbeitsklima – und reduziert Fehlerhäufigkeit und zusätzliche Kosten. Der Beitrag beschreibt die Instrumente und wie man sie anwendet. → **Hermann-J. Kreitmeir**

Was heißt Besprechungskultur? Das bedeutet vor allem: eine Kommunikation, die beide Seiten mitnimmt. Die Führungskraft ebenso wie den Mitarbeiter. Kommuniziert wird heute doch meistens nur in eine Richtung, im schlechtesten Fall noch dürftig an Inhalten. Weil sich alle Beteiligten in der Regel zu wenig Zeit nehmen, weil sie zu viel an Vorwissen voraussetzen. Weil nichts klar besprochen und angesprochen wird, weil zu wenig zugehört wird. Ein Beispiel: Der Chef sagt zum Mitarbeiter: Fahr mal da hin, er gibt ihm einen Auftrag mit. Aber der Auftrag ist nicht sauber genug erfasst und ausgefüllt. Das sieht der Mitarbeiter erst vor Ort, vorher wurde die Aufgabe auch nicht genau genug besprochen. Er merkt, dass er die Hälfte nicht dabei hat oder dass er noch etwas hätte erfragen müssen... Das kostet jedes Mal Geld.

Mit einer geordneten Besprechungskultur wäre der Fall anders verlaufen. Sie führt zu einer erheblichen Einsparung von Kosten und optimiert den Betriebsablauf. Aber das erfordert unbedingt eine Struktur. Und zwar eine, die auch funktioniert. Oft ist bloß eine Scheinstruktur gegeben. In diesen Scheinstrukturen reiben sich Chefs meistens auf, denn sie sind für alles zuständig, delegieren fällt schwer

oder findet fast nicht statt. Das kann nicht funktionieren. Oder genau deswegen funktioniert es so, wie es heute funktioniert – nämlich nicht optimal. Selbst eine Führungs-Zwischenebene – also Geschäftsführung und darunter z. B. die Bereichsleiter Bad oder Sani-

„In Scheinstrukturen reiben sich Chefs meistens auf, denn sie sind für alles zuständig, delegieren fällt schwer oder findet fast nicht statt.“

tär, Kundendienst und Heizung – verlangt nach klarer Kommunikationsstruktur. Dazu im weiteren Verlauf des Beitrags mehr.

Austausch als Klammer um den Arbeitsalltag

Im Idealfall liegen die Zeitpunkte, an denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter austauschen, wie eine Klammer um den Arbeitstag. Den Beginn des Tages sollte eine Morgenbesprechung markieren, die alle auf den neuesten Stand bringt und es ermöglicht, kurzfristig auf Notfälle oder krankheitsbedingte Ausfälle zu reagieren. Den Abschluss sollte das

Feierabend-Feedback-Gespräch (FFB) bilden. Beide sind wichtig, wobei ich dem FFB eine noch höhere Bedeutung beimesse.

Zum Beispiel angesetzt als 17-Uhr-Besprechung im Unternehmen. Teilnehmen sollten im Idealfall alle gewerblichen Mitarbeiter.

Klar, das finden nicht alle lustig, um 17 Uhr noch mal in den Betrieb zu kommen. Die meisten fahren dann ja schon von der Baustelle heim. Es bleibt ein Rest Unsicherheit. Als Chef weiß man nicht, wann sind die überhaupt nach Hause gefahren? Er

muss einfach glauben, was auf den Stundenzetteln steht. Wenn er aber sagt, um 17 Uhr treffen wir uns alle zur Besprechung, ist die Lage klar. Das hat aber noch weitere Vorteile:

- Es erfolgt ein unmittelbarer Informationsaustausch.
- Stundenzettel werden sofort in Augenschein genommen.
- Fahrzeuge werden für die Anforderungen des nächsten Tages gerüstet.

Die Mitarbeiter kommen zu ihren Vorgesetzten und tauschen sich über den Tag und die Projekte aus. Sie sagen z. B., ich bin so und so weit auf meiner Baustelle gekommen. Diese Rück-



TIPP

Das „Warming-up“

Eine zusätzliche „Aufwärmrunde“ am Morgen ist empfehlenswert. Es handelt sich um ein kurzes morgendliches Treffen zwischen den Führungsleuten – losgelöst vom eigentlichen wöchentlichen Führungskreis (siehe Artikel). Zum Beispiel in der Früh um 8 Uhr trifft man sich auf einen Kaffee beim Chef im Büro und berichtet: Was ist heute los? Wo bin ich heute? Was mache ich heute? Das Gleiche gilt für den Chef. So erhält jeder ein Gefühl dafür, was der andere macht an diesem Tag. Und man kann sich bei Bedarf noch einbringen. Da rückt die Führungsmannschaft noch näher zusammen. Aber das Ausschlaggebende ist: Der Chef weiß genau, wo seine Mannschaft ist und was sie tut.

meldung hat doch sonst der Vorgesetzte nicht zwingend, sondern meist erst am Morgen danach – frühestens. Aber dann ist es schon wieder zu spät, um noch regulierend eingreifen zu können. Weil er eine gewisse Sache nicht mehr abhandeln kann, etwas dazubestellen oder verändern kann und so weiter.

Mitarbeiter mit mehr Selbstwertgefühl

Aber auch der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, noch mal einzuwirken und zu sagen, was er zusätzlich braucht und wie er diese oder jene Lage einschätzt. Also, die Meinung des Mitarbeiters kriegt bei diesen Feierabend-



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“
- ➔ **SBZ 11-2017** „So werden Mitarbeiter Farbe bekennen“

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



Bild: Kreitmeir

Feedback-Gesprächen ebenfalls eine gewisse Bühne, eine gewisse Bedeutung. Er kann sich einbringen und es wird nicht einfach über ihn bestimmt – das hebt das Selbstwertgefühl.

Bei dieser 17-Uhr-Besprechung wird der Stundenzettel, der Arbeitsnachweis abgelie-

fert und vom Vorgesetzten gegengezeichnet. Nicht ohne kurze Kontrolle: Hat der Mitarbeiter seine Materialien aufgestellt? Hat er die Maschinenbenutzung angekreuzt? Hat er die Stunden richtig eingegeben? Hat er die Pausen berücksichtigt und hat er die Pausen

ANZEIGE

Kollege gesucht!
Das **SBZ-Redaktionsteam** will sich verstärken.
Bei uns werden Sie **Fachredakteur.**

Interessiert? Mehr Infos geben:
Christa Kaluza 0711/ 63 672-876
Dennis Jäger 0711/ 63 672-844

SANITÄR. HEIZUNG. KLIMA
SBZ

Alfons W. Gentner Verlag GmbH & Co. KG
Forststraße 131 • 70193 Stuttgart

TIPP

Wie sag ich's meinen Leuten?

Ein gutes Gespräch mit den Mitarbeitern fängt schon bei der Vorbereitung an. Das Wichtigste ist erst mal für den Unternehmer, sich klarzumachen: Was will ich sagen? Wem will ich es denn sagen? Wer ist mein erster Ansprechpartner? Will ich es allen sagen? Will ich es meiner Führungskraft sagen? Was will ich damit erreichen? Was ist meine Motivation? Es hilft, sich diese Fragen im Vorfeld einfach mal in einer ruhigen Minute untereinander aufzuschreiben und daneben die eigenen Antworten zu setzen. Das ergibt eine klare Linie, die man verbessern und an der man sich letztlich gut entlangarbeiten kann.



Bild: AndreyPopov/Thinkstock

Der regelmäßige Austausch im Team fördert das Arbeitsklima.

entsprechend reingerechnet oder abgezogen? Ist die Unterschrift des Kunden da drin? Das sollte alles in allem in zwei Minuten erledigt sein. Das bedeutet für die Mitarbeiter, dass zum 17-Uhr-Treffen der Stundenzettel dann aber auch vorliegt – klassisch in Papierform oder eben per Tablett digital erfasst.

Am Abend schon Fahrzeuge rüsten

Ein weiterer, für mich auch ganz wichtiger Vorteil dieser FFB-Treffen ist das Beladen, also das Rüsten der Fahrzeuge. Das machen die meisten Handwerksbetriebe in der Regel erst am Morgen. Da bleibt ja kaum Zeit, auf fehlende Produkte oder Werkzeuge zu reagieren. Warum also macht man das nicht am Tag zuvor? Am Abend, wenn gerüstet wird, werden die Fahrzeuge einfach schon beladen für die Baustelle am nächsten Morgen. Dann ist ja auch wirklich 100-prozentig klar, wer wohin fährt. Außerdem ist das eine hervorragende Gelegenheit, die Fahrzeuge auf das Thema Sauberkeit hin zu überprüfen.

Mangelnde Kommunikation und daraus resultierende Fehler oder Mehrkosten werden dadurch reduziert. Es wird mehr miteinander gesprochen. In einem Rahmen, an dessen Struktur sich jeder halten kann. Durch diese fest installierte Zeit ist alles klar geregelt. Jeder weiß, wenn er was fragen will, fragt er am Abend. Voraussetzung ist natürlich, der Chef (oder eine andere Führungsperson) muss auch um 17 Uhr anwesend sein!

Natürlich erfordert das Einführen dieses Vorgehens einiges an Überzeugungsarbeit. Aber die Botschaft muss ganz klar lauten: Das ist keine Schikane, sondern das bringt uns als Unternehmen weiter. Es erleichtert allen die Arbeit. Denn ohne Regeln zum Austausch miteinander kann eine Gemeinschaft nicht

funktionieren. Und ein Handwerksbetrieb ist eben auch eine Form von Gemeinschaft.

So gelingt der Austausch auf der zweiten Führungsebene

Je nach Größe und Aufgabenschwerpunkten verfügen SHK-Fachunternehmen bereits über eine zweite Führungsebene. Dieser Kreis sollte mindestens einmal in der Woche mit dem Geschäftsführer zusammensitzen – nennen wir es mal ganz unromantisch: Management-Meeting.

„Ohne Regeln zum Austausch miteinander kann eine Gemeinschaft nicht funktionieren. Und ein Handwerksbetrieb ist eben auch eine Form von Gemeinschaft.“

Inhalt und Ablauf so einer Führungskräfterunde gestalten sich wie folgt: Der Chef gibt die Muss-Punkte vor, die abgehandelt werden sollen. Zum Beispiel bei den Bereichsleitern würde ich immer erwarten, dass sie durchgeben können, wie viel Umsatz in dieser Woche gemacht wurde. Oder welche neuen Geschäfte an Bord geholt wurden. Das ist zudem ein guter Rahmen für alle Teilnehmer, um im Führungskreis weitere Themen anzusprechen – welche von grundlegender Bedeutung oder zur strategischen Ausrichtung zum Beispiel. Um die Meinung der Führungskollegen einzuholen. In diesen Runden sollen die Leiter der einzelnen Geschäftsfelder außerdem mitbekommen, was in den anderen Bereichen los ist.

Mitarbeiter aktiv einbinden

Die Punkte, die jeden Einzelnen betreffen für seinen Verantwortungsbereich, die muss der Betreffende wieder an seine Leute transportieren. Deshalb wichtig: Unbedingt ein Pro-

tokoll führen. Das heißt, wenn am Mittwoch das Meeting war, sollte er am Donnerstag (also tags darauf) das Treffen mit seinen Leuten einberaumen, sodass er, ohne viel Zeit zu verlieren, alles Wichtige kompakt gebündelt an seine „Mannschaft“ weitergeben kann. Das heißt, der Unternehmer weiß immer, wenn er am Mittwoch mit seinen Führungskräften gesprochen hat, dass am Donnerstag alle Themen sowohl im Kundendienst als auch im Sanitär- und im Heizungsbereich angekommen sind.

Mit diesen drei Instrumenten – Morgenrunde, Feierabend-Feedback-Gespräch und Führungskräfterunde – kann jeder SHK-Fachbetrieb seine Kommunikation in feste Bahnen lenken. Sie erleichtern auf allen Ebenen den Arbeitsalltag – vom Chef bis zum Azubi. Unterm Strich steht eine Optimierung des Betriebsablaufs bei gleichzeitig reduzierten Kosten. Chef, was willst du mehr? ■



AUTOR

Bild: Kreitmeir



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: (01 72) 8 47 37 33; hjkreitmeir@kreitmeir-partner.de; www.kreitmeir-partner.de