



Bild: SBZ / Jäger

Stephan Bauer (rechts) und Jürgen Keller sind Geschäftsführer der Bauer GmbH in Baden-Baden. Das Unternehmen wurde mehrere Monate von einem Coach begleitet, um u.a. den Generationswechsel einzuleiten (siehe Beitrag vorherige Seiten).

## Gut aufgestellt für die Zukunft

**So kam es zum Feierabend-Feedback** ■ Welche Erfahrungen machen SHK-Unternehmer, wenn ein Coach von außen kommt, um mit seiner Expertise den Betrieb besser aufzustellen? Was dabei besonders mit Blick auf eine bessere Kommunikationskultur möglich ist, erklären Stephan Bauer und Jürgen Keller im Interview.

**SBZ:** Herr Bauer, Herr Keller, wer führt ein Unternehmen besser, ein Betriebswirtschaftler oder ein Techniker?

**Jürgen Keller:** Also, wer ein SHK-Unternehmen führen will, benötigt weitreichendes technisches Verständnis, ganz klar. Aber es wird immer wichtiger, dass auf der Führungsebene auch kaufmännisches Denken vorhanden ist, sonst funktioniert der Betrieb auf Dauer nicht optimal.

**Stephan Bauer:** Es muss eine gesunde Mischung aus beiden Varianten sein. Entweder der Kaufmann eignet sich die Technik an über die Jahre oder der Handwerker eignet sich das Kaufmännische nach und nach an. In unserem Fall haben wir die Rollen klar verteilt.

**SBZ:** Warum ist die Doppelspitze die ideale Lösung für Ihr Unternehmen?

**Bauer:** Diese Kombination passt für uns. Das muss man aus der Historie heraus sehen. Die Firma hat mein Onkel gegründet, er war der

technisch veranlagte Part. Aber der Betrieb wäre nie zu dem geworden, was er heute ist, wenn mein Vater nicht als Kaufmann dazugekommen wäre. Mein Vater war die treibende kaufmännische Kraft. Er hat die Firma überragend gut durch die Jahre gebracht und weiterentwickelt. Sie ist sein Lebenswerk.

**„Höhere Arbeits- und Lebensqualität für uns und alle Mitarbeiter.“**

Jürgen Keller

**Keller:** Er übergibt uns ein gut bestelltes Feld. Mit der Unterstützung durch den Coach Hermann-J. Kreitmeir ist es uns gelungen, diesen Generationswechsel zum Wohle aller Beteiligten anzustoßen. Werner Bauer hat dafür die Basis gelegt. Das können wir als seine Nachfolger ihm gar nicht hoch genug anrechnen.

**SBZ:** Aber es gehört schon Mut dazu, quasi eine fremde Person „von außen“ zur Unterstützung bei dieser Aufgabe mit ins Boot zu holen?

**Bauer:** Ja, das war ein großer Schritt für uns. Aber er hat sich letztlich als Volltreffer erwiesen. Wir haben einen Profi dazugeholt, der uns in der Sache enorm weitergeholfen hat und der dazu menschlich total passt.

**SBZ:** Wie hat sich denn der Bedarf bemerkbar gemacht?

**Bauer:** Zum einen war bei uns schon ein Stück weit vieles eingefahren in den letzten Jahren. Das haben wir erfolgreich auf den Prüfstand gestellt. Zum anderen war es auch so, dass wir etwas zu sehr die Geschwindigkeit im Unternehmen hochgefahren hatten. Wir wollten von der guten Auftragslage möglichst viel mitnehmen. Dabei hatten wir uns gerade auf der Führungsebene viel zu viel zugemutet.

Zu guter Letzt haben wir uns gefühlt wie in einem Tennisspiel, in dem der Ball gnadenlos immer schneller wird.

**Keller:** Wir wollten unseren Qualitätsanspruch trotzdem hoch halten. Und es sollte auch nichts liegen bleiben. Das war ein Hamsterrad an Verantwortung, aus dem wir ohne das Coaching vermutlich nur beschädigt herausgelangt wären. Aus dieser Situation heraus ist die Idee gewachsen, dass wir etwas ändern müssen. Zumal ja zusätzlich die Betriebsübergabe im Raum stand.

**Bauer:** Es war doch so, drei Mann gehen am Limit und darüber hinaus. Was passiert, wenn einer ausfällt? Dann bekommen die zwei anderen das garantiert nicht gestemmt. Wir haben gemerkt, wir müssen irgendwas machen.

**Keller:** Klar haben wir das erst mal alleine versucht und eine Liste mit Punkten aufgestellt, an die wir ran gehen müssten. Aber die Liste ist dann halt wieder irgendwo verschwunden und es ist nichts umgesetzt worden. Bis Herr Kreitmeir kam.

**SBZ:** Was war denn der größte Schmerzpunkt?

**Bauer:** Der betriebliche Alltag, verbunden mit dem persönlichen Alltag, war fast nicht mehr zu bewältigen. Wir traten auf der Stelle, alle waren ständig am Belastungslimit. Es war damals wirklich kräfteraubend, alles unter einen Hut zu bekommen.

**Keller:** Wenn es dann halbwegs klappte, war doch immer irgendwo eine Unzufriedenheit spürbar.

**SBZ:** Was für ein Ziel haben Sie dann vereinbart?

**Keller:** Wir wollen gesund wachsen, wir wollen die Übernahme von Herrn Bauers Lebenswerk sauber gestalten. Aber ohne uns körperlich oder geistig selbst auszubeuten.

**SBZ:** Einer der wichtigsten Punkte ist die neu organisierte Kommunikation. Wie haben Ihre Mitarbeiter das aufgenommen?

**Keller:** Der Weg hat damit angefangen, dass Mitarbeitergespräche geführt worden sind. Unser Team ist von Anfang an mit im Boot gewesen, bei allen Maßnahmen. Wir haben unsere Absichten zudem immer in Betriebsversammlungen mitgeteilt.

**SBZ:** Was bringt Ihnen jetzt ein Feierabend-Feedback im Unternehmen?

**Bauer:** Planungssicherheit und Zeitersparnis. Wir erfahren am Abend unmittelbar, was erledigt ist und was nicht. Wir sehen, ob der Rapportzettel da ist. Und durch die abendli-

che Zusammenkunft können unsere Mitarbeiter ihren nächsten Arbeitstag direkt auf der Baustelle beginnen, passend ausgerüstet. Das ist vorher nicht so optimal gelaufen.

**Keller:** Es gibt kaum noch Tot-Zeiten oder Phasen, in denen plötzlich die große Hektik ausbricht. Das ist für alle im Unternehmen viel entspannter.

**Bauer:** Ja, das merken auch unsere Kunden, dass mittlerweile alles in geregelteren Bahnen abläuft.

**SBZ:** Weitere Vorteile?

**Bauer:** Wir nehmen beim Feierabend-Feedback auch das Betriebsklima auf. Wir können auf gewisse Sachen eingehen, weil wir alle beieinander haben. Auch auf Kleinigkeiten, bevor große Probleme daraus werden.

**„Wir erfahren am Abend unmittelbar, was erledigt ist und was nicht.“**

Stephan Bauer

**SBZ:** Was bringt Ihnen die freitägliche Runde mit den bauleitenden Monteuren?

**Keller:** Im Grunde das Gleiche. Aber noch etwas detaillierter. Ich kenne immer den aktuellen Stand auf der Baustelle. Ich brauche dadurch nicht mehr so oft rauszufahren. Es passieren kaum noch Abstimmungsfehler.

**SBZ:** Wenn Sie jetzt den Kosten-Nutzen-Effekt dieses Coaching betrachten, was hat es Ihnen gebracht?

**Keller:** Zeitersparnis, bessere Abstimmung, höhere Arbeits- und Lebensqualität für uns und alle Mitarbeiter.

**Bauer:** Und nicht zu vergessen, wir wirtschaften besser.

**SBZ:** Glauben Sie, man müsste die Themen Kommunikation und Mitarbeiterführung noch viel stärker in der Ausbildung verankern, beim Betriebswirt, beim Meister?

**Keller:** Das wäre mit Sicherheit sinnvoll. Insbesondere im Bereich Unternehmensführung haben Herr Bauer und ich uns enorm weiterentwickelt. Dieser Bereich hat bei uns jetzt eine ganz andere Gewichtung.

**Bauer:** Ich würde mal sagen, beim Betriebswirt des Handwerks und auch auf der Hochschule haben wir Arbeitswissenschaften gehabt, zum Beispiel BWL und betriebliche Organisation, aber das war pure Theorie. Die in die Praxis umzusetzen, das ist uns erst mit Herrn Kreitmeir gelungen. Wir in der Geschäftsführung und alle unsere Mitarbeiter sind damit für die Zukunft bestens aufgestellt. ■

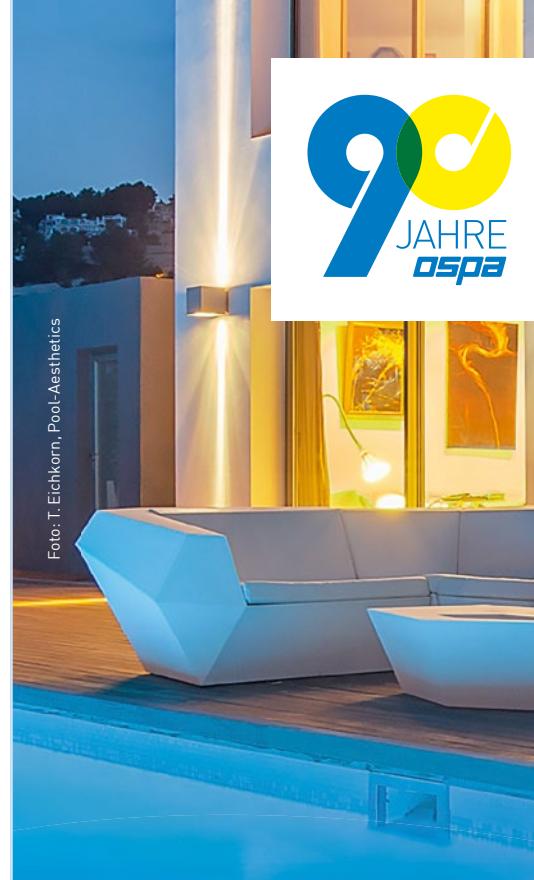


Foto: T. Eichhorn, Pool-Aesthetics

## Der Königsweg zum Wohlfühlwasser

- Maximale Energieeffizienz und Wirtschaftlichkeit
- Vollautomatisch perfekte Wasserqualität
- Mit Webserver und Schnittstellen für die Gebäudetechnik

Erleben Sie die Wohlfühlwelt von Ospa unter [www.ospa.info](http://www.ospa.info)



**ospa**

73557 Mutlangen • Tel. +49 7171 7050