

Hermann-J. Kreitmeir weiß, wovon er spricht. Er hatte mehrere Führungs- und Geschäftsführerpositionen in namhaften Firmen und Konzernen inne, ehe er vor 13 Jahren „Kreitmeir & Partner“ gründete. Er gibt sein Wissen und seine Erfahrungen an mittelständische Handwerksfirmen weiter, insbesondere an SHK-Betriebe, deren Inhaber u. Geschäftsführer. Kontakt: hjkreitmeir@kreitmeir-partner.de, www.kreitmeir-partner.de



Bild: HJK

Geldgrab Leerlaufzeiten – Schluss damit!

Leistungsgerechte Bezahlung im SHK-Handwerk, Teil 2 ■ Was halten Mitarbeiter für gerecht? Diese Frage stellt sich Coach Hermann-J. Kreitmeir fast täglich. Im Umgang mit vielen SHK-Unternehmen hat sich ein Werkzeug als unverzichtbar herausgestellt: Prämien und eine von Grund auf faire Bezahlung. In Teil 2 des Interviews spricht er mit Chefredakteur Dennis Jäger Möglichkeiten an, wie Leerlaufzeiten im Alltag der Mitarbeiter unterbunden und Arbeitsverträge leistungsorientierter gestaltet werden können.

SBZ: Herr Kreitmeir, Prämiengespräche (siehe SBZ-Interview Teil 1, Ausgabe 3-2021) entfalten eine steuernde Wirkung. Aber reicht das aus, um als SHK-Unternehmen im Alltag effizienter aufgestellt zu sein?

Hermann-J. Kreitmeir: Natürlich nicht, Herr Jäger. Prämiengespräche sind ein Baustein, um bei Mitarbeitern wieder Begeisterung und Einsatzwillen für den Betrieb zu entfachen. Aber bitte, es ist auch unerlässlich, sich die „Leerlaufzeiten“ im Tagesablauf genau anzuschauen. Also die Phasen, in denen aufgrund von schlechter Vorbereitung, ungenauer Planung und miserabler Abstimmung Arbeitszeit regelrecht vergeudet wird.

SBZ: Wollen Sie damit sagen, Chefs haben ihre Projekte, Zeitabläufe und Mitarbeiter nicht im Griff?

Kreitmeir: Es ist ihnen nicht bewusst, dass es eben noch wesentlich effizienter geht. Schauen Sie, ein Betrieb mit sechs Mitarbeitern, jeder hat rund 1,5 Stunden versteckten Leerlauf pro Tag, da kommen Sie auf 45 Stunden je Woche. Wenn Sie das aufs Jahr hochrechnen, wird Ihnen schwindelig.

SBZ: Also bitte, Herr Kreitmeir. Das ist aber jetzt eine gewagte Annahme.

Kreitmeir: Nein, das ist die Realität. Fast jeder Betrieb bzw. jeder Mitarbeiter hat diese unproduktiven Phasen im Alltag. Aber die lassen sich mit überschaubarem Aufwand vermeiden. Unternehmer müssen nur genau hinsehen und passende Strukturen einführen, das geht allerdings im hektischen Alltag allzu oft unter.

SBZ: Jetzt bin ich aber gespannt, erzählen Sie mal.

Kreitmeir: Ich nenne Ihnen ein Beispiel aus meiner Praxis. Ich rate Betrieben, den Arbeitsbeginn auf 7 Uhr zu legen – und zwar vor Ort auf der Baustelle bzw. beim ersten Kunden des Tages. Das bedeutet, Monteure starten entsprechend früher von zu Hause, die Anfahrt zählt aber als Arbeitsweg, nicht schon als Arbeitszeit. Stellen Sie sich vor, Herr Jäger, Ihr Verleger würde Sie auch schon ab dem Zeitpunkt bezahlen, an dem Sie Ihr Haus verlassen. Klingt irgendwie seltsam, oder?

SBZ: Mit Verlaub, Ihr Vorschlag klingt seltsam. Die Monteure müssen doch erst in den Betrieb kommen, Fahrzeuge rüsten, letzte Infos einholen, bevor sie starten.

Kreitmeir: Eben nicht. Das ist fast überall noch gängige Praxis, ich weiß. Aber ich empfehle, diese Struktur zu ändern und das Rüsten und die Abstimmung auf den Abend zuvor zu legen. Alle Mitarbeiter finden sich vor Feierabend im Betrieb ein, Fahrzeuge werden gerüstet, Projekte in Ruhe besprochen, Bestellungen für den nächsten Tag aufgegeben. So dass die Monteure am nächsten Arbeitstag pünktlich beim Kunden starten und nicht erst zwischen ihrem Zuhause, Firma und Großhandel hin und her pendeln, das Handy ständig am Ohr. Allein, was sie da an unnötigen Fahrzeiten und Abstimmungsfehlern vermeiden, ist schon ein enormer Effizienzgewinn. Das von Kreitmeir & Partner entwickelte Instrument heißt FFB: Feierabend-Feedback (Anm. d. Red.: siehe Info-Kasten).

SBZ: Und das funktioniert?

Kreitmeir: Da werden Ihre Leser jetzt erstaunt sein, aber Ich sage Ihnen, bei dieser entsprechenden Arbeitszeitgestaltung lassen sich schon 50 Prozent der Leerlaufzeiten in produktive Phasen umwandeln. Aus meinen Betriebs-Coachings weiß ich, dass die Monteure draußen auch selber oft feststellen, dass sie nicht gescheit vorbereitet sind. Da eine Struktur einzuführen, das ist aber Chefsache. Die Themen Führung, Steuerung und Kommunikation nehmen deshalb eine enorm wichtige Position ein. Es geht um Fragen wie: „Wie gestalte ich eine zielgerichtete Kommunikation?“

Wie und wann kriege ich eine Rückmeldung von der Erfüllung auf der Baustelle? Woher weiß der Mitarbeiter, wie lang er denn überhaupt brauchen darf, und was ist mit der Zeit, wenn er es unterbietet? Hat er denn etwas davon, wenn er schneller ist, als die Planung vorgesehen hat? Wie ist denn die Bestellsituation?“ Leider schauen SHK-Unternehmer da noch zu wenig hin. Das FFB ist eine Möglichkeit, das umzusetzen.

SBZ: Wenn die Mitarbeiter mitziehen ...

Kreitmeir: Meistens erkennen die recht schnell, dass diese Änderungen auch positiv für sie selber sind. In der Struktur wird ihnen letztlich auch mehr Verantwortung übertragen. Ein weiteres Beispiel: Ich rate dazu, Monteure in den Bestellprozess aktiver einzubinden. Die kennen sich doch eh genau aus. Wieso sollen sie dafür eine Schleife übers Büro drehen? Das ist nur mehr Arbeit für

mehr Personen im Betrieb – bei gleichem oder schlechterem Ergebnis, wenn die Abstimmung lausig ausfällt. Ich sage, niemand im Büro, schon gar nicht der Chef selber, sollte sich zum „Bestell-Onkel“ seiner Mitarbeiter „degradieren“ lassen! Herr Jäger, Sie wissen doch auch, wenn ein Monteur selber einmal privat eine Baustelle betreut – im Freundeskreis natürlich oder im familiären Umfeld –, dann können die selbstständig und passend bestellen.

SBZ: Was ist erforderlich, um diese Art der Arbeitszeitgestaltung im Betrieb umzusetzen?

Kreitmeir: Wichtig ist der Blick eines neutralen Fachmanns von außen. In meinen Coachings nehmen wir – also der Chef oder die Chefs und ich – die Mitarbeiter von Anfang an mit ins Boot, wenn es darum geht, diese neuen Strukturen mit Leben zu füllen. Das erhöht die Akzeptanz enorm. Wir verknüpfen das Vorgehen ja auch mit den in der letzten

SBZ-Ausgabe angesprochenen Prämienzahlungen. Jeder, der Einsatz im Sinne des Unternehmens zeigt, steht am Ende finanziell besser da. Die guten Mitarbeiter sehen überdies schon von sich aus, dass Maßnahmen wie das FFB die Effizienz des Betriebs enorm steigern. Davon sollen alle profitieren.

Letztlich gehen wir sogar so weit, dass es neue Arbeitsverträge für alle Mitarbeiter gibt, in denen auch die von mir jetzt angesprochenen Punkte fixiert sind. Diese Arbeitsverträge sind dann leistungsorientierter gestaltet. Ich möchte es aber noch mal betonen: Alle im Betrieb profitieren davon.

SBZ: Und dennoch sage ich: Das motiviert nicht jeden!

Kreitmeir: Da liegen Sie richtig. Es gibt in jedem Unternehmen ein oder zwei Unverbesserliche. Da auf ein Einsehen zu warten ist müßig. Aber ganz ehrlich, Herr Jäger, solche Leute vergiften mit ihrer Einstellung nur das Betriebsklima. Aber das erledigt sich mit der Zeit von selbst.

SBZ: Aha, warum?

Kreitmeir: Alle guten Mitarbeiter erkennen den Wert der Umstellung und nehmen die neue Struktur gerne an. Für sie ist auf alle Fälle eine Verbesserung drin, in der Wertschätzung durch den Chef, aber auch finanziell. Die werden bei den Prämiengesprächen positiv bedacht. Ganz im Gegenteil zu denjenigen, die der ganzen Sache eh destruktiv gegenüberstehen. Also die Personen, bei denen man sich fragt, ob es besser wäre, wenn die nicht im Betrieb arbeiten würden. Bei denen wird schnell klar, dass es nicht zur Zahlung einer Leistungsprämie kommt. Die gehen dann die ersten zwei, drei Gesprächsrunden einfach leer aus. Die Folge: Entweder Sie strengen sich an oder sie suchen sich woanders einen Job. Die Erfahrung zeigt, dass die, die destruktiv unterwegs sind, sich eh nicht anstrengen und die Schuld lieber bei den anderen Suchen. Also bei denen, die ihn – verzeihen Sie den Ausdruck – eh schon „durchschleppen“.

SBZ: Heißt das, nur ein echter Teamspirit führt zum gemeinschaftlichen Erfolg?

Kreitmeir: Herr Jäger, ich bin kein Freund dieser Motivations-Hurra-Sprüche. Aber in dem Fall stimmt das schon. Ich sage es aber lieber in meinen Worten: Wenn alle an einem Strang ziehen – und in die gleiche, richtige Richtung – dann bereitet die Arbeit am und im Unternehmen jedem Freude, den Chef eingeschlossen.

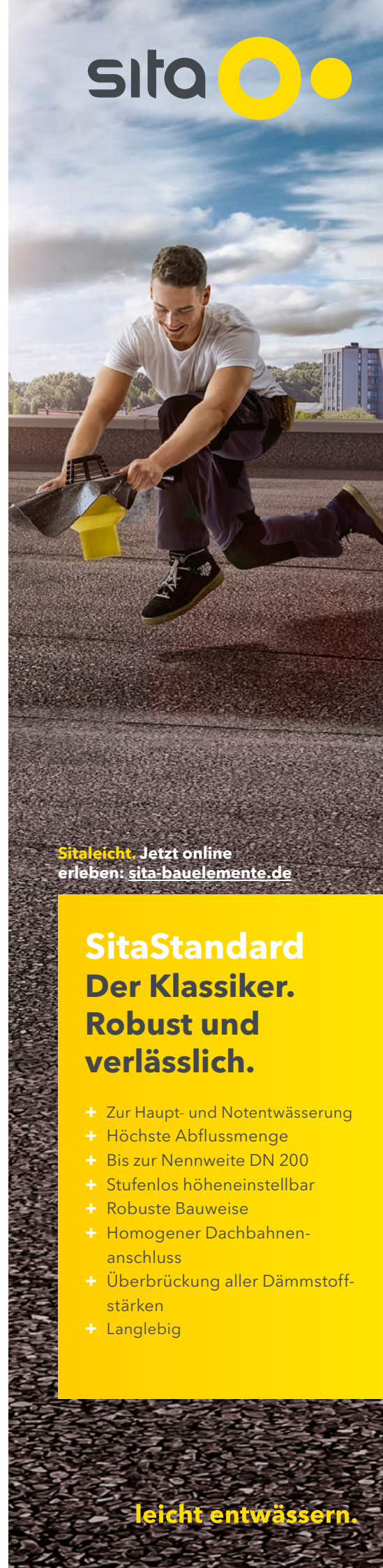
SBZ: Herr Kreitmeir, besten Dank fürs Gespräch!

→ INFO

Feierabend-Feedback: FFB

Das von Kreitmeir & Partner entwickelte Feierabend-Feedback FFB bildet im Unternehmen den Abschluss jedes Arbeitstages. Im festen Rhythmus kommen die Führungskräfte (Geschäftsführer und/oder Baustellenleiter) dabei werktäglich mit den Mitarbeitern ins Gespräch. Der Arbeitstag endet am Firmensitz und beginnt am Folgetag um z. B. 7 Uhr auf der Baustelle, die Feedbackgespräche bilden den Übergang zum Feierabend. Das bringt Vorteile mit sich. Etwa wenn es darum geht, noch steuernd in Abläufe eingreifen zu können. Zum Beispiel organisatorisch für den nächsten Arbeitstag. Die Mitarbeiter kommen zu ihren Vorgesetzten und tauschen sich über den Tag und die Projekte aus. Sie erläutern den Fortschritt ihrer Baustelle, sprechen Punkte an, die gut laufen oder wo es haken könnte, nennen besondere Vorkommnisse, sprechen über den Personaleinsatz oder ob noch Produkte und Material geordert werden müssen. Diese Rückmeldung noch am gleichen Tag ist die Voraussetzung, frühzeitig reagieren zu können oder ein Lob auszusprechen. Diese Punkte sollten dabei mit aufgenommen werden:

- Informationsaustausch
- Stundenzettelabgabe und Prüfung
- Fahrzeuge für den nächsten Tag rüsten
- Erscheinungsbild, Sauberkeit Fahrzeuge und Arbeitskleidung.



Sitaleicht. Jetzt online erleben: sita-bauelemente.de

**SitaStandard
Der Klassiker.
Robust und
verlässlich.**

- + Zur Haupt- und Notentwässerung
- + Höchste Abflussmenge
- + Bis zur Nennweite DN 200
- + Stufenlos höhenstellbar
- + Robuste Bauweise
- + Homogener Dachbahnenanschluss
- + Überbrückung aller Dämmstoffstärken
- + Langlebig

leicht entwässern.