



Auf den Prüfstand stellen, was schlecht gelaufen ist: Torben (links) und Heinrich Meier haben ihre Betriebsorganisation optimiert – davon profitieren Chefs und Mitarbeiter.

Foto: Dachdeckerei & Zimmerei Meier

Struktur statt Überstunden

BETRIEBSORGANISATION » Die fachtechnische Kompetenz ist eine tragende Säule gesunder Handwerksunternehmen. Management-Aufgaben werden dagegen häufiger vernachlässigt. Unser Praxisbeispiel zeigt, wie ein Dachdecker mit externer Hilfe die Betriebsführung verbesserte.

Peter Kübel

Die Dachdeckerei und Zimmerei Meier aus Lengede ist ein erfolgreiches Unternehmen. Gegründet 1951, erstreckt sich das heutige Aktionsgebiet von Braunschweig bis nach Hannover. Seniorchef Heinrich Meier und Juniorchef Torben Meier nahmen selbst erfolgreich an handwerklichen Leistungswettbewerben teil und sichern das hohe technische Niveau ihrer Mitarbeiter. Zusammen mit ihren drei Auszubildenden und neun Facharbeitern, Dachdecker und Zimmerer, verfügen die Meiers über eine hohe fachliche Kompetenz. Ob bei der Sanierung oder Neugestaltung, beim Neubau oder Dachausbau – das Unternehmen

kann seinen Kunden vielfältige und hochwertige Leistungen anbieten. Der Betrieb erfreut sich einer guten Auftragslage in einer nicht gerade strukturstarken Region. „Wir sind einer der führenden Betriebe in unserer Region. Wir wissen um unsere technische Kompetenz, aber auch um unsere Schwächen im Management“, sagt Heinrich Meier.

Die zeigten sich, berichtet Torben Meier rückblickend, vor allem in der mangelnden Kommunikation zwischen Vater und Sohn. Wichtige Informationen gingen verloren, es herrschte Unklarheit darüber, wer die Baustelle leitet oder es kam zu gegenseitigen Einmischungen in die Bauvorhaben des anderen. Insgesamt mangel-

te es an Übersicht: Strukturen wurden geändert und Pläne umgeworfen, ohne Kunden und Mitarbeiter zu informieren. Die Folgen waren unübersehbar: Der Mangel an Kommunikation und Information führte zu versäumten Aufträgen, Unklarheiten über den Arbeitsbeginn, Unterbrechungen und im Ergebnis zu unzufriedenen Kunden und unmotivierten Mitarbeitern.

Lange Arbeitstage überdeckten Mängel

Mit viel Engagement und in langen Arbeitstagen versuchten die Familienunternehmer, Organisationsmängel aufzufangen. „Doch Zukunftsperspektive hatte

das für mich als Juniorchef nicht. Zuerst haben wir nach internen Lösungen zur Verbesserung unserer Arbeitsorganisation gesucht und uns schließlich nach langen Diskussionen für eine Beratung von außen entschieden.“ In der Zusammenarbeit mit dem Betriebsführungs-Dienstleister SBAA wurden im Erstgespräch Eckpunkte zur Verbesserung der Organisation umrissen, die als Grundlage für konkrete Änderungen im Betrieb dienen:

- Vereinheitlichung von Büroorganisation und Projektplanung
- detaillierte Auseinandersetzung mit dem gesamten Bauvorhaben
- Integration der Mitarbeiter in die Planung
- Visualisierung von Arbeits- und Kommunikationsabläufen für Chefs, Mitarbeiter und Büro
- klar abgegrenzte Aufgabenbereiche für „Techniker“ und „Nichttechniker“

Torben Meier beschreibt, wie sich durch Gespräche, Umstellungen und Vereinbarungen die Abläufe im Unternehmen geändert haben: „Früher gab es immer wieder Kollisionen bei der Mitarbeiter-einteilung. Mein Vater brauchte kurzfristig dieselben Leute für seine Baustellen wie ich. Dieses Problem wurde durch die Beratung sofort behoben. Die Bauvorhaben werden mittlerweile komplett durchgeplant. Wir haben jederzeit einen kompletten Überblick für die nächsten

vier bis fünf Wochen.“ Durch die detaillierte Übersicht konnte Torben Meiers Frau Heike als „Nichttechnikerin“ in das Büro sinnvoll integriert werden. Die Folge: Materialien werden rechtzeitig bestellt und bereitgestellt. Wichtige Rapporte im Rahmen des Bauvorhabens werden rechtzeitig beantragt, und Arbeitsbereiche sind klar gegliedert: Die Kundenbetreuung liegt komplett in den Händen von Heike, während sich Torben und Heinrich Meier vollständig auf Verkauf und Technik konzentrieren können.

Mehr Sicherheit für alle

Die Mitarbeiter profitieren von den Umstellungen – sie sehen für jedes Bauvorhaben, wer ihr Baustellenleiter ist, der sie rechtzeitig und vollständig über den Auftrag zu informieren hat. Sie sehen außerdem, was genau geplant ist und was ihre Aufgaben sind. Die Chefs brauchen nicht mehr ständig zu fragen, wie weit die Teams sind. Die Mitarbeiter geben von sich aus rechtzeitig Info, wenn sie schneller fertig werden oder länger brauchen. Auf diese Weise findet eine Kommunikation statt, die allen Beteiligten Vertrauen und Sicherheit gibt. Diese Sicherheit hat das eigenständige und verantwortliche Arbeiten gefördert, die Mitarbeiter arbeiten motivierter und vorausschauender. Meier: „Inzwischen laden die Mitarbeiter zum Beispiel die Fahrzeuge am Vortag für

Autor

Peter Kübel ist Inhaber des Betriebsführungs-Dienstleisters SBAA-Projektumsetzung in Bretzfeld-Bitzfeld.



Schlagnote fürs DDH Online-Archiv auf www.ddh.de:

Büroorganisation, Betriebsführung, Mitarbeiterführung.

den nächsten Morgen vor und kommen so früher vom Hof, mit weniger Hektik und Stress.“ Damit sich die Verbesserungen verstetigen, werden nun regelmäßige Gespräche geführt. Einmal pro Woche führen die Meiers (Torben, Heinrich, Heike und Heinrichs Ehefrau Heidemarie) eine halbstündige Besprechung durch: „Dabei kommt alles auf den Prüfstand, was schlecht und gut gelaufen ist. Wir orientieren uns dabei an unserem Fahrplan, den wir zusammen mit SBAA erstellt haben.“

Die größere Transparenz in den Abläufen wirkt sich auch auf der Kundenseite positiv aus. „Durch die Visualisierung können wir unseren Kunden jederzeit Auskunft geben über den Stand ihres Bauvorhabens, Zusagen machen oder den Arbeitsbeginn abstimmen. Und wenn wir Termine nicht halten können, rufen wir sie vorher an, vor Verzug. Die meisten sind darüber ganz erstaunt und sind dann trotz der Terminverschiebung super zufrieden.“

Fazit: Ordnung erhöht Leistung

Wer mit gezielten Maßnahmen „Ordnung“ in die betriebliche Organisation bringt, bemerkt die positiven Auswirkungen meist gleich mehrfach: Mitarbeiter sind motivierter, weil sie ihre Aufgaben kennen, Kunden schätzen den professionelleren Auftritt, Chefs konzentrieren sich auf das Wesentliche und gewinnen wieder den Blick für die Gesamtentwicklung. Bei der betrieblichen Projektumsetzung bietet sich an, einen Berater für Betriebsführung in Anspruch zu nehmen. «

I BETRIEBS-ENTWICKLUNG

Der Unternehmer-Fahrplan

Die Abläufe in Handwerksbetrieben sind grundsätzlich klar: Bevor die Mitarbeiter das Dach des Kunden erneuern, wird der Auftrag geplant, es erfolgt eine Besprechung mit dem Kunden, das Material wird bestellt, der Auftrag ausgeführt. Chefs und Mitarbeiter sind sich dabei einig: Je schlechter die Planung war, umso höher sind die Reibungsverluste. Was für die Fachtechnik von allen akzeptiert wird, gilt in vielen Betrieben nicht für die schwierigste „Baustelle“ des Unternehmers – dem kontinuierlichen, kunden- und zielorientierten Verbessern aller Leistungen, mit allen Mitarbeitern auf einer gemeinsamen Linie. Für die Entwicklung eines Unternehmens gibt es in den meisten Betrieben keinen Plan. Solche Unternehmer-Fahrpläne können in Rahmen von gemeinsamen Gesprächen entstehen, bei denen

Chefs und Führungsteam – oft unter der Anleitung eines professionellen Beraters – einen gemeinsamen Weg für ein Unternehmen entwickeln, festlegen und schriftlich fixieren. Dabei werden zunächst von allen Beteiligten Ziele, Ideen und Probleme auf den Tisch gelegt, die im Anschluss in den Plan eingearbeitet werden. Die Reihenfolge der umzusetzenden Schritte wird festgelegt, um Verbesserungen und Ziele zu erreichen. Ein weiterer Baustein dieses Prozesses ist die Verbesserung der Besprechungskultur, die sich nach festgelegten Grundsätzen richten sollte:

- Es wird die Lösung im Problem gesucht und nicht das Problem in der Lösung.
- Die besseren Argumente zählen.
- Was entschieden ist, wird von allen getragen und umgesetzt.