Wo hakt es? Betriebsoptimierung ist immer auch Personalentwicklung – und zwar in der Gruppe und für die Gruppe. Wenn es Regeln gibt und sie auch eingehalten werden, funktioniert ein Betrieb reibungslos

Foto: Bernd Ducke/Mappe

PERSONAL-ENTWICKLUNG

Eine lohnende Baustelle

→ MITARBEITERENTWICKLUNG Fähige Mitarbeiter will jeder. Also muss man ihre Fähigkeiten weiterentwickeln. Aber wer sagt, dass dazu Kurse und Seminare außerhalb des Betriebs das einzige Mittel sind? Probieren Sie es doch mal ganz pragmatisch – mit Maßnahmen im Betrieb.

Personalenttwicklung wird oft unter dem Aspekt der individuellen Entwicklung von Mitarbeitern gesehen. Doch was nützt es, gute Individualisten zu haben, wenn es gemeinschaftlich nicht funktioniert? In einem Handwerksbetrieb jedenfalls nicht viel. Hier spielt man im Team. Hakt es untereinander, z. B. in der Abstimmung und in Verantwortlichkeiten, treten Probleme auf, die den Betrieb als ganzen ausbremsen. Reibungslos funktioniert ein Betrieb nur, wenn es Regeln gibt und sie auch eingehalten werden. Von oben – also vom Chef verordnet – werden diese Vorgaben gern untergraben. Jeder redet sich aus allem heraus und fühlt sich nicht zuständig. Anders sieht das aus, wenn Probleme gemeinsam identifiziert werden, und gemeinsam nach Lösungswegen gesucht, die Regelung abgestimmt und fixiert sowie im Anschluss gemeinsam getragen wird.

Deshalb ist es empfehlenswert, nicht nur die Fähigkeiten des Einzelnen zu verbessern, sondern auch die Schnittstellen zwischen allen Kollegen zu verbessern. Dieser Ansatz wird unter dem Überbegriff Betriebsoptimierung zusammengefasst. Betriebsoptimierung ist immer auch Personalentwicklung – und zwar in der Gruppe und für die Gruppe. Das ist eine wichtige Komponente, die sich sehr pragmatisch angehen lässt. Zum Beispiel in folgenden vier Übungsfeldern.

Übungsfeld 1: Sauberkeit pflegen

In fast jedem Betrieb ist die mangelnde Sauberkeit der Firmenfahrzeuge ein Riesen-

thema – und der perfekte Einstieg in die Gruppenarbeit. Holen Sie Ihre Mitarbeiter an den Tisch. Lassen Sie jeden Einzelnen seine Ideen, wie sich der Zustand zum Besseren verändern könnte, notieren. So verhindern Sie, dass nicht nur die Lauten und üblichen Meinungsmacher ihre Ansichten äußern. Übertragen Sie alle Vorschläge auf ein Flipchart und legen Sie dann einen praktikablen neuen Weg zu sauberen Firmenfahrzeugen fest. Wer ist im Team verantwortlich dafür? Der jeweilige Fahrer? Oder hat jedes Fahrzeug einen eigenen Fahrzeugpaten, der sich verantwortlich kümmert? Das muss nach diesem Treffen klar geregelt sein.

Hilfreich kann auch sein, solche Mitarbeiter-Meetings – die alles andere als Meckerrunden sind – von einer externen Fachberatung moderieren zu lassen. Nach gewisser Zeit macht ein weiteres Treffen zum selben Thema Sinn: Hat sich die Situation verbessert – oder muss noch einmal nachjustiert werden?

Übungsfeld 2: Auftragsabläufe verbessern Ein weiteres Thema, bei dem es in vielen Betrieben hakt, ist das gesamte Handlungsfeld der Auftragsabwicklung. Gemeinsame Entwicklung von Lösungen tut Not und dem gesamten Betrieb gut. Sie kann im selben Rahmen und mit den gleichen Methoden wie oben beschrieben entwickelt werden. Werden Sie dabei konkret. Ahnen Sie beispielsweise, dass überdurchschnittlich viel Zeit durch nicht gut vorbereitete Baustellen flöten geht, packen Sie genau diese Fragestellungen gemeinsam an: An welchen Stellen treten unsere Zeitfresser auf? Wodurch werden eigentlich gute Baustellen zu extrem schwierigen? Finden Sie dann zusammen klar formulierte Lösungen. Sind z. B. häufige Kleinreklamationen ein Problem, muss ab sofort mit einer peniblen Kontrolle aller Arbeiten bei Baustellenabschluss durch den Baustellenverantwortlichen gegengesteuert werden. Geht auf der Baustelle viel zu viel Zeit durch den Materialtransport von A nach B drauf, muss für jede Baustelle in Zukunft eine Lösung gefunden werden, die Wege maximal kurz hält. Und zwar von dem Verantwortlichen, der in dieser Besprechung ebenfalls festgelegt wird.

Foto: privat

Andrea Eigel, Handwerks-Expertin

»Personalentwicklung im Betrieb heißt auch: sich gemeinsam in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess weiterzuentwickeln!«

Übungsfeld 3: Aufträge nachbesprechen Personal entwickelt sich mit jedem gemeinsam gestemmten Auftrag weiter. Doch viel zu viele Betriebe lassen diese Gelegenheit zu einer konstruktiven Weiterentwicklung verstreichen, weil eine Auftragsnachbesprechung nicht zum selbstverständlichen Ritual gehört. Ändern Sie das in Ihrem Betrieb. Bei jeder Auftragsnachbesprechung können Sie sachlich und belegbar deutlich machen, wo die Erfolge und Misserfolge beim jeweiligen Projekt lagen. Sie haben die Chance, Lob zu verteilen und konstruktive Kritik zu üben. Sie können aufzeigen, ob sich der Auftrag für den Betrieb gerechnet hat oder nicht. Sie können konkret benennen, welche vermeintlichen Kleinigkeiten zukünftig besser laufen müssen.

Das alles ist einerseits das Lernen an der konkreten Arbeit. Zum anderen holen Sie so Ihre Mitarbeiter mit ins Boot: Nur so lernen sie, Verantwortung zu übernehmen. Orientieren Sie sich für eine konstruktive Auftragsnachbesprechung stets an diesen vier Fragestellungen: Was ist gut gelaufen? Warum? Wo haben wir unsere Ziele und Erwartungen nicht erfüllt? Was müssen wir tun, damit es das nächste Mal klappt?

Übungsfeld 4: Azubis binden Im Maler- und Lackiererhandwerk ist die Abbrecherquote unter den Auszubildenden mit 40 Prozent enorm hoch. Lässt sich da innerbetrieblich gegensteuern? Durchaus, mit Maßnahmen der Betriebsoptimierung, die gleichzeitig Personal entwickelt und geeignet ist, Azubis bei der Stange zu halten. Denn die heutige Generation der Ausbildenden ist einerseits anspruchsvoller, andererseits oftmals desorientierter als ihre Kollegen vor 20 Jahren. Gute Führung und auf sie zugeschnittene Weiterentwicklung, Information und Anerkennung sind für sie enorm wichtig. Geleistet werden kann das im Betrieb durch einen klaren Ausbildungsplan, der auch vermeintliche Kleinigkeiten wie Lagerkenntnis, unverzichtbares fachliches Basiskönnen und Verwaltungstechnisches wie das richtige Ausfüllen von Stundenzetteln beinhaltet.

Erfahrungsgemäß funktioniert dieser Ausbildungsplan nur dann, wenn dem Azubi ein Ausbildungspate an die Seite gestellt wird. Der Ausbildungspate ist idealerweise ein Geselle oder Meister, der ein Händchen für die junge Generation hat und gut kommunizieren kann. Er kümmert sich darum, dass der Azubi die festgelegten Inhalte erlernt. Er lässt sich die neuen Kompetenzen vom Azubi nachweisen. Er steht dem Lehrling mit Rat und Tat und als erster Ansprechpartner zur Seite. Das führt nachweislich nicht nur zu mehr Azubibindung, sondern macht die jungen Leute auch viel schneller zu produktiven Mitgliedern des Teams.

Andrea Eigel

Foto: James Thew/AdobeStock

Bei der Mitarbeiterentwicklung geht es nicht nur um den einzelnen Mitarbeiter, sondern ums ganze Team – Schnittstellen zwischen zwischen den Mitarbeitern müssen reibungslos funktionieren