

# Zur Produktivität führen

■ Viele Malerbetriebe geraten zunehmend unter Druck. Einerseits reichen die erzielbaren Preise zur Kostendeckung nicht mehr aus. Andererseits bieten sich oft nur begrenzte Möglichkeiten Kosten einzusparen. Eine echte Chance für die Gestaltung der Zukunft bietet die Steigerung der Produktivität (siehe Malerblatt 4/2006, S. 60f., Beitrag „Produktivität steigern“).

Nachdem mit der „gläsernen Baustelle“ (siehe Malerblatt 5/2006, S. 52f.) die notwendige Informationsbasis geschaffen wurde, geht es hier um die notwendigen Führungsgrundsätze.

## Produktivität durch Menschen

Im Malerbetrieb wird die Arbeit nicht von Maschinen, sondern von Menschen erbracht. Die Steigerung der Produktivität setzt daher unmittelbar auf der menschlichen Ebene an. Und hier liegt die wahrscheinlich größte Herausforderung. Denn während eine Erhöhung der Arbeitsleistung bei einer Maschine einfach dadurch erreicht werden kann, dass die Maschine schneller getaktet wird, ist der menschlichen Arbeitsleistung mit solchen quantitativen Faktoren in aller Regel nicht beizukommen. Eine Erhöhung der Arbeitsleistung beim Menschen läuft ganz einfach gesagt darauf hinaus, dass sich die Menschen in ihrer Arbeit besser ergänzen müssen.

## Ich-Wir-Balance

Und wenn von „ergänzen“ die Rede ist, dann bezieht sich dies auf zwei Ebenen. Einerseits müssen wir die Ebene des einzelnen Menschen betrachten. Dieses „Ich“ ist geprägt von individuellen Vorstellungen und Bedürfnissen und es verfolgt seine eigenen Ziele. Andererseits leben und arbeiten Menschen in einem Unternehmen, in einer sozialen Gemeinschaft, dem „Wir“. Und auch für

dieses „Wir“ hat der Mensch bestimmte Vorstellungen und Ziele. Beides gilt es in Balance zu halten.

Schauen wir uns das an einem Beispiel an: Was ist dafür verantwortlich, dass eine Fußballmannschaft ein Spiel gewinnt? Natürlich ist es die Leistung der einzelnen Spieler (Ich), aber es ist auch der Teamgeist der Mannschaft (Wir). Eine erfolgreiche Mannschaft braucht beides: starke Einzelspieler und ein gutes Mannschaftsspiel. Die Mannschaft gewinnt das Spiel, aber die Tore werden von den einzelnen Spielern geschossen. Und die Zeitungen berichten über die Torschützen. Jeder Spieler trägt das „Ich“ und das „Wir“ in seiner Brust, denn „Wir wollen gewinnen“ und „Ich will einen entscheidenden Teil dazu beitragen“.

Sie haben jetzt ein psychologisches Grundprinzip kennengelernt: Menschen setzen sich gerne für andere Menschen ein und zwar besonders, wenn sie selbst etwas von ihrem Einsatz haben. Geht hingegen der Einsatz des Einzelnen in der Gruppe unter, schwindet seine Einsatzbereitschaft. Andererseits gewinnt die Gruppe, wenn der Einzelne zur Geltung kommt. Betrachten wir nachfolgend, welche Auswirkungen das gemeinsame Ziel, der Teamgeist und das persönliche Streben nach Geltung für unser Führungsverhalten haben.

## Gemeinsames Ziel

Bereits beim gemeinsamen Ziel, der erfolgreich abgewickelten Baustelle also, treffen wir in den Unternehmen groteskerweise immer wieder auf ein grundlegendes Kommunikationsproblem: Vorgesetzte sind nicht in der Lage genau zu formulieren, was sie unter einer erfolgreich abgewickelten Baustelle verstehen. Dieses Problem ist nicht neu. Der chinesische General Sun Tzu stellte bereits vor 2500 Jahren fest „Wenn die



Thomas Scheld

Kommandoworte nicht klar und deutlich sind, wenn die Befehle nicht richtig verstanden werden, dann trifft die Schuld den General.“ Und genau an dieser Stelle entscheidet sich, ob die „Schlacht“ gewonnen wird. Wenn die Vorgaben ungenau sind oder wenn sie vom Mitarbeiter nicht verstanden werden, dann wird die gewünschte – aber dem Mitarbeiter ja unbekannte – Leistung auch nicht erbracht werden. Deshalb: Definieren Sie genaue Leistungsvorgaben und sorgen Sie dafür, dass diese von Ihren Mitarbeitern auch verstanden werden. Denken Sie immer daran: Gedacht ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört und gehört ist noch lange nicht verstanden!

## Teamgeist

Die erfolgreiche Baustelle ist nie die Leistung eines Einzelnen, es ist immer eine Gesamtleistung. Und diese Ge-

## Die Steigerung der Produktivität fängt im Kopf der Führungskräfte an..

samtleistung hat ihren Ursprung lange bevor auch nur ein Pinselstrich ausgeführt wird, in der Beratung des Kunden. Oft werden schon hier Probleme für die spätere Bauausführung angelegt. Diese ziehen sich dann durch die Angebotsphase bis in den späteren Auftrag hinein. Deshalb müssen Sie die Baustelle als Wertschöpfungskette begreifen, an der Ihr gesamtes Unternehmen beteiligt ist. Und das wird erfolgreich nur funktionieren, wenn die Teamleistung stimmt. Gemeinsam etwas zu erreichen, dazugehören, anderen im Unternehmen zu helfen, das sind die Parameter des „Wir-Gefühls“.

### Anerkennung

So wie im Fußball der Torschütze bejubelt wird, so muss auch in Ihrem Unternehmen die besondere Leistung des Einzelnen gewürdigt werden. Es geht hierbei nicht darum die Verteilung von Lob zur Tagesaufgabe zu machen. Nicht „Loben ist in“ ist die Devise, sondern es wird das gelobt, was besondere Leistung ist. Alles andere würde in Lobhudeleien enden und eher kontraproduktiv wirken. Und wenn Sie loben, dann bitte immer ganz konkret bezogen auf die tatsächliche Leistung des Einzelnen. Lob muss zuordenbar sein und Lob muss Leistung anerkennen.

### Leistungsprämie

Die besondere Leistung des Einzelnen und die Leistung des Teams führen zu einer erfolgreichen Baustelle. Und das bedeutet für Ihren Betrieb einen Zusatzgewinn. Geben Sie den an der Baustelle beteiligten Mitarbeitern von diesem Gewinn etwas ab und zwar im Verhältnis ihrer Arbeitsleistung auf der Baustelle. Aber Vorsicht: Das, was Sie als Zusatzgewinn bestimmen, und die Art, wie Sie den Zusatzgewinn aufteilen, muss

nachvollziehbar sein. Es geht nicht darum, dass Sie von Zeit zu Zeit mit einigen Geldscheinen hinter Ihren Mitarbeitern herwinken. Sondern es geht darum, dass Sie eine gute Leistung ganz konkret bewerten und gerecht belohnen. Ansonsten verkommt Belohnung zur Bauernfängerei und das ist kontraproduktiv für Ihren Betrieb – schließlich wollen Sie Leistung fordern und bessere Leistung belohnen (für weitere Informationen zum Thema „Leistungsgerechte Entlohnung“ siehe Malerblatt 5/2004, S. 46f., Beitrag „Leistung steigern“).

### Fehlertoleranz

Im Volksmund sagt man: „Wo gehobelt wird, da fallen Späne.“ Und auch in Ihrem Unternehmen, auf Ihren Baustellen, wird von Zeit zu Zeit mal etwas schief laufen. Sie können sich noch so viel Mühe geben, noch so viel vorausplanen, Vorgaben ermitteln und erklären – Fehler sind menschlich. Fehler gehören dazu. Aber aus Fehlern muss man lernen, Fehler dürfen nur einmal passieren. Und deshalb ist es wichtig, wie Sie mit Fehlern umgehen. Wie Sie Kritik üben. Und jetzt überlegen Sie mal, ob Sie nachfolgende Situation vielleicht selbst schon einmal erlebt haben: Der Vorgesetzte erscheint auf einer Baustelle und findet einen Fehler. Einer hat etwas falsch gemacht. Wer es war liegt erst einmal im Dunkeln. Und dann geht es los. Es kommt zur Pauschalkritik. Der gesamte Bautrupps bekommt zu hören, wie das denn wieder schief gehen konnte und warum denn keiner mitdenkt. Und genau das ist falsch! Mit einer solchen Globalattacke erreichen Sie nichts – außer, dass Sie alle Mitarbeiter gegen sich aufbringen. Die zu unrecht Verurteilten fühlen sich ungerecht behandelt und der Verursacher des Fehlers fühlt sich nicht angesprochen, denn er geht in der Masse unter. Fehler passie-

ren und Kritik muss sein, aber richtig:

- Wenn Sie Kritik üben, dann suchen Sie sich immer den richtigen Ansprechpartner.
- Üben Sie Kritik immer sofort und nicht erst nach einigen Tagen oder Wochen. Zwischen Fehler und Kritik muss noch ein enger zeitlicher Zusammenhang bestehen.
- Üben Sie Kritik konkret auf den Fehler bezogen und erklären Sie im Detail, was falsch gemacht wurde und wie es richtig gewesen wäre.
- Machen Sie dem Mitarbeiter klar, was die Folge seines Fehlers ist und wie der Fehler korrigiert werden soll.
- Lassen Sie den Fehler vom Verursacher beheben.

### Konsequenz

Wir haben einleitend festgestellt, dass die Produktivitätssteigerung im Malerunternehmen vor allem durch Menschen erreicht wird. Menschen, die sich in ihrer täglichen Arbeit besser ergänzen. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen also anfangen wollen die Produktivität zu steigern, dann müssen Sie sich mit genau diesen Menschen beschäftigen und Sie müssen diese Menschen auf ihrem Produktivitätsweg begleiten. Und hierbei bedarf es einer gewissen Konsequenz. Denken Sie daran: Sie haben auch nicht an einem Tag laufen gelernt.

Thomas Scheld

Kontakt:  
Thomas Scheld,  
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH  
Eigenroder Straße 1  
35075 Gladenbach  
Tel.: (06462) 9374-0  
Fax: (06462) 9374-30  
scheld@cats-soft.de  
www.cats-soft.de