

Dem Fachkräftemangel entgegenwirken

So steigern Sie die Effizienz in Ihrem Betrieb

Seit 13 Jahren macht Hermann-J. Kreitmeir Inhaber und Angestellte in Handwerksbetrieben fit für die Zukunft. Sein Erfolgsversprechen: Effizienzsteigerungen von bis zu 35 Prozent – hinsichtlich gewonnener produktiver Arbeitszeit pro Mitarbeiter.



Der Fachkräftemangel gilt in der Handwerksbranche als die größte Herausforderung der kommenden Jahre.

Fotos: PhotoSG/stock.adobe.com, Kreitmeir und Partner

Die Auftragsbücher sind voll und etliche neue Projekte müssen verschoben werden, weil es vielen Handwerksbetrieben am nötigen Personal fehlt. Gründe hierfür gibt es viele: ein leergefegter Arbeitsmarkt, Vorurteile hinsichtlich des Images handwerklicher Berufe und des vermeintlich niedrigeren Einkommensniveaus. Somit laufen viele Bemühungen, neue Mitarbeiter zu finden, ins Leere. „In dieser Situation kann ich nur jedem Handwerksbetrieb raten, ungenutztes Optimierungspotential zu nutzen, um sich zukunftsicher aufzustellen“, führt Hermann-J. Kreitmeir aus. Der 62-Jährige ist in seinem zweiten beruflichen Leben als Coach für Unternehmer im Einsatz, sein Schwerpunkt sind die Metall-, Elektro- und Sanitär-Heizung-Klima-Branche. In seinem Arbeitsleben war der Unternehmensberater aus dem niederbayrischen Kirchdorf am Inn zuletzt als Geschäftsführer in einem Mischkonzern für mehre-

re Tausend Mitarbeitende verantwortlich. Dann die Kehrtwende: Als erfolgreicher Topmanager hat er sich bewusst für einen Ausstieg aus den Zentren der wirtschaftlichen Macht entschieden.

„Wer es richtig macht, kann sich vor Bewerbungen nicht retten.“

In seiner Arbeit fehlte ihm zuletzt, was er nun als Sparringspartner für das Handwerk sinnerfüllt erlebt: Ergebnisse erzielen und etwas Positives für die Menschen bewirken. „Mit meiner Arbeit in den Konzernen stiftete ich nicht wirklich mehr Nutzen, ich wollte meinen Einsatz nicht wiederholt als Spielball politischer Entscheidungen zunichte gemacht sehen“, erklärt er. Kreitmeir hat sein geballtes Wissen in einem Konzept für mittelständische Betriebe gebündelt und dieses insbesondere auf das Handwerk zugeschnitten. „Diese Firmenchefs sind oft gebnadete Handwerker oder Ingenieure.

Aber sie lernen nirgends, weder in der Meisterausbildung noch in den technischen Studiengängen, das Rüstzeug, wie sie z.B. mit Kennzahlen ihr Unternehmen steuern oder wie man mit Mitarbeitern umgeht. Und man wird eben nicht als Chef geboren. Da ist ganz viel Bauchgefühl und Blindflug im Spiel“, so Kreitmeir. Am Anfang stehe oft eine große Portion Überzeugungsarbeit, dass das Invest in Unterstützung sich mehrfach auszahlen werde. Sich von draußen Unterstützung zu holen sei kein Zeichen von Schwäche, sondern zeuge von Stärke, und die brauche man, um massive Veränderungen anzugehen. Und genau darauf laufe es fast immer hinaus: Die Missstände im Betrieb finden, auch die beim Chef, und bereit sein, es anders bzw. besser zu machen.

Kreitmeir bringe, so spiegeln es seine Kunden, das nötige Feingefühl mit: Sowohl für die Gespräche mit den Inhabern als auch für die Gespräche mit den Mitarbeitenden. Er grenze sich deutlich von den üblichen Vorgehensweisen vieler Unternehmensberater ab und sehe sich als Co-Pilot für Veränderungsprozesse, auch für Generationswechsel in den Betrieben. Die Chefs lernen komprimiert die wichtigsten Managementtools für eine Unternehmensführung auf höchstem Niveau.

Der Mensch steht im Mittelpunkt

Aber vor allem kommen auch die Softskills auf den Tisch, wie das Betriebsklima, die Unternehmenskultur, Umgangsformen und etwaige Konflikte. Denn neben der wirtschaftlich-finanziellen Basis geht es Kreitmeir in erster Linie um den Menschen. Zu seinen Einstiegsfragen an den Inhaber gehören: Sei ehrlich: Welchen Preis zahlst Du selber? In welchem Hamsterrad steckst Du? „Und ich mache in der Ist-Analyse Dinge, die andere nicht machen. Ich spreche z.B. mit jedem einzelnen Mitarbeiter, und zwar zwei Stunden lang“, so Kreitmeir weiter. So komme offen zuta-

ge, was als Problem in vielen Betrieben zu beobachten sei: Häufig gebe es keine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Chefs und seiner Mannschaft.

Kreitmeir bringt dann auf den Weg, was die Betriebsinhaber allein nicht schaffen und in Summe eine Herkulesaufgabe ist. Er entwickelt mit ihnen ein authentisches Wertekorsett für ihr Unternehmen. Es werden Regeln für den Umgang miteinander vereinbart, die verbindlich für alle gelten und bei denen Wertschätzung und Respekt an erster Stelle stehen. Mithilfe einer neuen Organisationsstruktur werden Verantwortlichkeiten an Mitarbeiter übergeben. Denn dank seiner intensiven Gespräche erfährt er ziemlich gut, wo Talente schlummern, von denen keiner etwas wusste. Die Chefs erhalten neue Freiräume und können sich ihrer eigentlichen Aufgabe zuwenden, das Unternehmen zu steuern. Die Veränderungen ziehen sich von den Betriebsabläufen über die Besprechungskultur bis hin zu neuen Arbeitsverträgen mit leistungsgerechter Bezahlung.

Finanzielles Wachstum inbegriffen

Kreitmeir unterstützt die Führung bei der Umsetzung der Veränderungsprozesse, die bei konsequenter Durchführung etwa neun Monate dauern. Natürlich bringt dies zunächst Unruhe in den Betrieb und nicht immer möchten alle Mitarbeiter die neuen Wege mitgehen. Dies hat letztendlich aber bereinigende Wirkung, so die Er-

fahrung aus vielen erfolgreichen Neuausrichtungen. Wer mit den Führungskräften spreche, die diese Transformation gewagt haben, sehe leuchtende Augen. Sie seien erfüllt von ihrer Arbeit als Chef, sehen ihren Betrieb zukunftssicher aufgestellt. Und der Lohn der Mühen bringe auch finanzielles Wachstum: Kreitmeir spricht von einer Effizienzsteigerung je Mitarbeiter von zwei bis drei Stunden pro Tag. Gerechnet für einen Betrieb mit 20 Mitarbeitern bedeutet das ein Optimierungspotential von 240.000 bis 290.000 Euro pro Jahr.

Ganz nebenbei hebt Kreitmeir betriebsinterne Schätze, sprich produktive Arbeitszeiten, die unbesetzte Positionen mehr als ausgleichen. Hinzu kommt ei-

genen Angaben zufolge, dass die Betriebe durch die neue Unternehmenskultur häufig einen Imagegewinn erleben – sowohl in der Belegschaft als auch nach außen. Als attraktive Arbeitgeber haben sie es leichter, bei Bedarf neues Personal zu finden. „Wer es richtig macht, kann sich vor Bewerbungen nicht retten“, hat Kreitmeir in der Praxis beobachtet. Er kennt die Unternehmerlandschaft nicht nur durch seine Beratungskunden, sondern auch aus Gesprächen und Diskussionen rund um seine Vorträge. Ausführlich berichtet der Experte in einer Videoreihe über seine Praxiserfahrungen bei begleiteten Handwerksbetrieben in ganz Deutschland. Zu finden sind diese Kamingespräche auf der Website www.kreitmeir-partner.de.



„Der Mut, im Unternehmen neue Prozesse und Strukturen einzuführen, macht Betriebe zukunftssicher, generiert freierwerdende produktive Arbeitszeit und macht Betriebe attraktiv für Fachkräfte“, erklärt Hermann-J. Kreitmeir, Berater und Experte für Veränderungsmanagement in mittelständischen Handwerksbetrieben.