

# »Bis zu vier Stunden VERSCHENKTE Zeit am Tag«

Durch Effizienzsteigerung lässt sich der Fachkräftemangel deutlich abfedern, da ist sich Hermann-J. Kreitmeir sicher. Wo der erfahrene Experte für Handwerk und Mittelstand die größten Hebel sieht, verrät der Diplom-Betriebswirt im Gespräch.

Interview **Patrick Neumann** Fotografin **Tanja Kernweiss**

**handwerk magazin:** Herr Kreitmeir, Stress durch schlechte Organisation ist der Hauptgrund im Handwerk, warum Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz wechseln möchten, wie unsere Umfrage kürzlich gezeigt hat. Deckt sich das mit Ihren Erfahrungen aus der Beratung?

**Kreitmeir:** Ja, das deckt sich auch mit meinen Erfahrungen. Das Gefühl, dass ich nur Stress habe, die Organisation – sprich der Chef – nicht für die passenden Rahmenbedingungen sorgt, ich nicht richtig arbeiten kann und ich immer die Lücken selber schließen beziehungsweise die Probleme selber ausbaden muss – darauf reagieren Handwerker mittlerweile sehr empfindlich. Und ich kann das nachvollziehen, weil hier viel Leerlauf entsteht und man dadurch keinen Sinn in der Arbeit sieht, keinen Erfolg und keine Anerkennung hat. Viele Mitarbeiter verlangen deshalb nach mehr Klarheit, Struktur und Verantwortung. Auch mangelndes Vertrauen des Chefs ist oft ein Thema. Übrigens: Geld ist meiner Erfahrung nach der seltenste Beweggrund, die Firma zu wechseln.

**Warum ist das Thema Organisation überhaupt so kompliziert?**

Oft wissen Chefs nicht bis ins Detail, auf was sie alles achten müssen und was sie

## Zur Person

Der ehemalige Topmanager stiftet nachweislich Nutzen und hilft denen, die Betriebsführung nicht gelernt haben: Hermann-J. Kreitmeir, Jahrgang 1960, berät Unternehmerinnen und Unternehmer aus Handwerk und Mittelstand in ganz Deutschland zu den Themen Unternehmensführung, Personal- und Organisation, Veränderungsmanagement und Betriebsklima. Nachdem der Diplom-Betriebswirt langjährige Erfahrungen auf Führungsebene in großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen gesammelt hatte, machte er sich 2009 mit seiner Beratung Kreitmeir & Partner selbstständig. Seitdem schloss er mehr als 60 Projekte, vor allem im Elektro- und SHK-Handwerk, erfolgreich ab.

besser machen können. Viele haben das Thema Unternehmensführung ja auch nicht gelernt. Da man als Chef nicht geboren wird, muss man sich das aneignen und sich mit Prozessen auseinandersetzen. Herrscht Chaos, ruft der Mitarbeiter ganz schnell nach neuen Kollegen. Um dann irgendwann Ruhe zu haben, stellt man einen neuen Mitarbeiter zusätzlich ein.

**Und hat dann im Betrieb dasselbe Chaos wie vorher ...**


Das Chaos wird sogar noch größer, weil noch eine Person dazukommt. Man behebt so nichts, viele Chefs helfen sich damit aber über die Zeit – was viel Geld kostet, aber letztlich überhaupt nichts bringt!

**Ihre These lautet ja, dass sich der Fachkräftemangel durch Effizienzsteigerung ausgleichen lässt. Spätestens jetzt dürften viele neugierig sein.**

Man wird es nie ganz ausgleichen können. Wenn aber der Mitarbeiter aufgrund einer klaren Struktur, einer sauberen Organisation, Schnittstellenbetrachtung und optimierter Prozessabläufe seine Tätigkeit eigenverantwortlich ausüben kann, dann sparen Sie durch die Bank zwei bis vier Stunden verbrauchte Zeit ein – am Tag! Wir sprechen da bei einem Handwerksbetrieb mit etwa 20 Mitarbeitern von 250.000 Euro bis 300.000 Euro pro Jahr! Zum Fachkräftemangel: Es war schon immer schwer, gute Leute zu finden. Bloß gute Leute sollten dann auch so eingesetzt werden, dass die Zeit möglichst effizient genutzt wird.

**Bruchstückhafte Kommunikation scheint auch ein Thema zu sein, oder?**

Deshalb halte ich auch das von mir unter anderem entwickelte Feierabend- >



»Viele Mitarbeiter  
verlangen nach  
mehr Klarheit,  
Struktur und  
Verantwortung.«

**Hermann-J. Kreitmair** weiß, was passiert, wenn der Chef oder die Chefin nicht für die passenden Rahmenbedingungen sorgt und sich die Teams deshalb gestresst fühlen.



Feedbackgespräch für so wichtig. Alle Mitarbeiter, auch die Projektleiter, treffen sich jeden Tag kurz vor Feierabend im Betrieb. Dieser Regel-Kommunikationstermin wird in den täglichen Ablauf eingepplant – alle berichten dann unter anderem über ihre Baustellen, besondere Vorkommnisse, Projekte und rüsten die Fahrzeuge für den nächsten Tag. Das schafft Klarheit, Sicherheit und Gelassenheit.

**Noch ein Termin? Wie viel Zeit muss ich für dieses Feedbackgespräch denn einplanen?**

Wenn es eingespielt ist, reden wir von zehn bis 15 Minuten. Der springende Punkt: Der Mitarbeiter kann sich so schon auf den nächsten Tag und die Projekte einstellen und muss am Morgen nicht mehr in der Firma erscheinen. Dadurch wird viel Geld von vornherein gerettet! Ein weiterer schöner Nebeneffekt: Am Ende des Tages bekomme ich von meinen Mitarbeitern ja den Tagesreport, der Basis für das Rechnungsschreiben und die Liquidität ist. Aus meiner Beratung weiß ich, dass man den Mitarbeitern hier sehr oft hinterherrennen muss. Bei meinen Kunden ist es deshalb ein absolutes Muss, diesen Stundenreport beim Feierabend-Feedbackgespräch täglich von jedem Mitarbeiter zu erhalten, zu überprüfen und freizugeben.

**Wie viel Effizienzgewinn bringt denn dieses Instrument in der Praxis im Schnitt?**

**»Viele haben das Thema Unternehmensführung ja auch nicht gelernt.«**

Laut **Hermann-J. Kreitmeir** müssen sich Chefs dieses Wissen unbedingt aneignen.

Mindestens zwei bis drei Stunden pro Tag. Recht viel mehr braucht man zu Beginn einer Optimierung ja erst mal auch nicht. Das in die Köpfe der Mitarbeiter zu bringen braucht natürlich eine gewisse Konsequenz und Vorbildfunktion seitens der Projektleiter und des Chefs. Glauben Sie mir, das macht was mit der Mannschaft und der Zufriedenheit! Wichtig bei einem Veränderungsprozess, aber auch bei einer ganzheitlichen Ist-Analyse durch einen externen Berater ist, alle Mitarbeiter immer mitzunehmen und an dem Veränderungsprozess aktiv zu beteiligen.

**Wer aktuell mit Handwerkschefs spricht, bekommt nicht das Gefühl, dass das Thema Organisation ganz oben auf der Agenda steht. Können Sie das in diesen turbulenten Zeiten nachvollziehen?**

Ich appelliere wirklich an alle Unternehmer, sich bewusst zu machen, dass ich lamentieren kann oder das anpacke, was ich direkt beeinflusse. Und was kann ich direkt beeinflussen? Mir meine Prozesse und meine Organisation genau anzugucken und mir zu überlegen, welche Talente ich im Betrieb habe.

**Welche Fragen sollte ich mir als Unternehmerin oder Unternehmer stellen, um zu überprüfen, ob ich in Sachen Organisation auf der Höhe der Zeit bin?**

Wie geht es mir wirklich, bin ich überlastet? Wie zufrieden bin ich mit meinem Leben, auch meinem Privatleben? Und für was mache ich das Ganze? Beantworte ich hier nur eine Frage in die Richtung, dass es nicht passt, dann sollte man zwingend eine Ist-Analyse machen und sich von einem externen Profi neue Wege aufzeigen lassen.

**Wir haben jetzt intensiv über das Thema Organisation gesprochen – ohne über digitale Tools zu reden. Wie stark können diese helfen?**

Sehr viele meiner Kunden sind digital ganz gut aufgestellt – zumindest Insel-mäßig. Das heißt, viele Lösungen greifen nicht ineinander und interagieren nicht in einem System miteinander. Deshalb ist es auch so wichtig, zuerst eine Ist-Analyse zu machen und danach die digitalen Lösungen zu betrachten und ihre Vorteile zu nutzen. Und: Eine digitale Welt ersetzt auch nicht eine funktionierende Kommunikation untereinander im Handwerksbetrieb.

**Last, but not least: Mit welchem Argument überzeugen Sie Handwerker, sich helfen zu lassen?**

Ich stelle gerne die drei Fragen, die ich zuvor genannt habe. Beispielsweise: Hand aufs Herz, wie zufrieden sind Sie denn mit Ihrem Unternehmerdasein und Ihrem eigenen Leben? Da sehe ich ganz oft viele betretene Gesichter. Oder: Welchen Preis bezahlen Sie dafür? Dann werden viele Unternehmer hellhörig und hören zu. **hm**

*patrick.neumann@handwerk-magazin.de*



#### Tiefenwissen online

Von Zukunftstrends bis hin zu Kaufempfehlungen für Drohnen – unsere Website bietet viele Hintergrundstorys: [handwerk-magazin.de/betrieb](http://handwerk-magazin.de/betrieb)