

ADDITIV.nrw

Perspektiven für das Maler- & Lackiererhandwerk NRW

2/2026



SCHEIN UND REALITÄT

Warum betriebliche Maßnahmen häufig scheitern . Seite 8

SCHEIN UND REALITÄT

Warum betriebliche Maßnahmen häufig scheitern – ein Erfahrungsbericht: Nicht zuletzt durch den hinlänglich bekannten Fachkräftemangel und einem zunehmend schwierigeren wirtschaftlichem Umfeld, hat der Stellenwert des Mitarbeiters, als zentraler Punkt betrieblichen Erfolges, weiter zugenommen.

Häufig scheitern allerdings erforderliche Maßnahmen der Unternehmenssteuerung daran, dass die am Prozess beteiligten Mitarbeiter unterschiedliche Vorstellungen von deren Notwendigkeit und Dringlichkeit haben. Auch wenn es bezüglich der Thematik „Work Life Balance“ und permanenter Selbstverwirklichung es im Maler- und Lackiererhandwerk in der letzten Zeit ruhiger geworden ist, bestimmen diese Faktoren nach wie vor das betriebliche Miteinander im täglichen Ablauf.

Insbesondere in zwei Bereichen zeigen sich hier in der Praxis die größten Unterschiede zwischen der Geschäftsleitung und den ausführenden Gesellen/Gesellinnen, in der Wahrnehmung und Einschätzung der betrieblichen Situation.

Dies sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Faktor Zeit, der eine entscheidende Rolle bei der Auftragsausführung spielt. So wird bei Befragungen der Mitarbeiter, wie hoch denn diese die Wirtschaftlichkeit (Umsatzrendite, vor Steuer) im eigenen Betrieb einschätzen, im Regelfall eine Bandbreite zwischen 20 % und 30 % genannt. Die „echte“ Wirtschaftlichkeit bewegt sich durchschnittlich hingegen eher zwischen 4 % bis 6 %. Und im gleichen Betrieb wurde erst in der kürzlich durchgeführten Weihnachtsfeier die aktuelle Situation des Betriebes und dessen Zukunftsaussichten angesprochen.

Nach wie vor wird nicht selten geglaubt, der Unterschied zwischen dem eigenen Stundenlohn und betrieblichem Verrechnungssatz, ist der Unternehmensgewinn. Zumal seitens der Mitarbeiter generell davon ausgegangen wird, dass jeder Auftrag mit Gewinn kalkuliert wird. Da wird es natürlich für die Geschäftsleitung schwer, bei einem knapp kalkulierten Auftrag, eine zügige Ausführung zu verlangen. Dass oftmals erst über knapp kalkulierte Aufträge eine Grundauslastung geschaffen wird, entzieht sich der Wahrnehmung.

„Ich begleite Betriebe im Maler- und Lackiererhandwerk sowie im Ausbauhandwerk in allen betriebswirtschaftlichen Fragen – praxisnah und auf Augenhöhe.“

Wolfgang Krauß
Diplom Betriebswirt

Diese unterschiedliche Einschätzung und Wahrnehmung findet seine deutlichste Auswirkung, wenn es um die Frage der Ausführungszeit für einen Auftrag geht. Selbst gut organisierte Betriebe, die über qualifizierte Kalkulationswerte/Zeitangaben verfügen, scheitern in der Umsetzung daran, dass diese Vorgaben vom Mitarbeiter reflexartig als nicht umsetzbar eingeschätzt werden. Begleitet von Aussagen, wie „ich kann nicht mehr wie arbeiten“ oder „ich mache keinen Akkord“. Derselbe Mitarbeiter, der für seine „Einzelkämpferbaustelle“ als kalkulierte Ausführungsdauer von Montag bis einschließlich Freitag Zeit gehabt hätte, kommt Ihnen dann am Donnerstagmittag auf den Hof gefahren, „Chef, ich bin durch“. Natürlich ohne vorher Bescheid gegeben zu haben. Im Regelfall wird dann dieser Mitarbeiter noch schnell auf eine andere Baustelle zur Verstärkung der dort bereits tätigen Kollegen geschickt. Und hier schlägt dann das Einflussmoment Wahrnehmung und Zeit nochmals zu. Rechnerisch müsste ja eine Baustelle, auf der statt vorher 2, jetzt 3 Mitarbeiter arbeiten, entsprechend schneller abgewickelt werden. Rechnerisch ja, praktisch nein.

Wie sich in zahlreichen Mitarbeiterveranstaltungen gezeigt hat, findet in solchen Fällen keine Identifizierung des Mitarbeiters mit der Baustelle statt, nach dem Motto: „ist nicht meine Baustelle“.

Über mich

- Jahrgang 1960, aufgewachsen in einem Handwerksmeisterhaushalt
- Groß- und Außenhandelskaufmann, Fachkraft für Qualitätssicherung, Diplom Betriebswirt, Fachautor und Referent, Netzwerker.
- Seit 1989 als betriebswirtschaftlicher Berater im Maler- und Lackiererhandwerk tätig
- Beratung und Betreuung von mehr als 1.000 Maler- und Lackierbetriebe unterschiedlicher Größenklassen
- Einsatzgebiet Deutschlandweit, Luxemburg, Österreich
- Unternehmensphilosophie: Umsetzbarkeit statt Theorie

Die gleichen negativen Effekte sind in der Praxis festzustellen, wenn der Baustellenverantwortliche im laufenden Prozess von seiner Baustelle abgezogen wird, weil er auf einer anderen Baustelle als Feuerwehr eingesetzt werden muss. Oftmals sind das für eine spezielle Tätigkeit besonders qualifizierte Mitarbeiter. Einmal besteht dann die Gefahr, dass dieser Mitarbeiter zu der „Notfallbaustelle“ keine Beziehung aufbaut, zum anderen, dass jetzt jemand seine laufende Baustelle, von der er abgezogen wurde, übernehmen muss.

Erfahrungsgemäß führt das dann in beiden Fällen nicht unbedingt zu einer Steigerung des Baustellenergebnisses. Interessant auch, dass in Fällen, in denen der Mitarbeiter selbst schätzen soll, wie lange er für die Ausführung einer Baustelle benötige, er sich selbst häufig eine geringere Zeitvorgabe geben würde, als die über die betriebliche Kalkulation.

Ein weiteres Phänomen ist der Umstand, dass bei der Frage an den Mitarbeiter, „wie viele Tage brauchst du denn noch“, der Mitarbeiter alle noch auszuführenden Tätigkeiten aufzählt, aber nicht sagen kann, wie viele Tage diese benötigen. Und wir reden hier von üblichen Arbeiten und erfahrenen Mitarbeitern.

Die aufgeführten Praxisbeispiele nehmen in direkter Wirkung einen ganz wesentlichen Einfluss auf das Baustellenergebnis und dem Betriebsergebnis insgesamt. Werden Baustellen nachkalkuliert, was betriebswirtschaftlich gesehen durchaus sinnvoll ist, wird man nicht selten feststellen, dass die Verlustbringer eher nicht die Kleinbaustellen sind (sofern es sich nicht um Kleinstbaustellen handelt), sondern die Großprojekte.

Insbesondere bei den Großaufträgen, die im Regelfall über eine Aus-

schreibung generiert wurden, stimmen oftmals die Massen nicht. Das heißt selbst wenn die hierfür im Vorfeld kalkulierten Zeiten richtig wären, können diese dann vom Mitarbeiter im praktischen Ablauf nicht mehr eingeschätzt werden. **Erschwert durch den weiteren Umstand, dass im laufende Baustellenprozess** Leistungen entfallen und neue Leistungen hinzukommen. Im Grunde genommen ist es schon ein wenig grotesk. Im Rahmen der Angebotserstellung/Kalkulation der Großbaustelle wird ja unterstellt, dass die Baustelle in der praktischen Umsetzung reibungslos in der Reihenfolge und im Umfang der einzelnen Leistungen stattfindet.

Das ist aber reine Theorie und findet so evtl. noch bei Aufgaben der Meisterprüfung statt. In der Praxis werden hingegen die Karten täglich neu gemischt. Ausführungszeiten verändern sich fortlaufend und die effektiven Arbeitsschritte haben eine an-

dere Reihenfolge in der Ausführung als die kalkulierten Einzelpositionen in der Angebotserstellung.

Würden wir im Vorfeld alle die Hindernisse mit einkalkulieren, von denen wir wissen, dass diese höchstwahrscheinlich auf uns zukommen, dann könnte man sich die Angebotserstellung insgesamt sparen, weil der Preis dann so hoch wäre, dass man nicht mehr wettbewerbsfähig wäre. Diese Erkenntnisse sind in dieser Form im Maler- und Lackiererhandwerk ja nicht neu. Vielmehr stellt sich die Frage, mit welchen Maßnahmen man hier denn soweit als möglich gegensteuern kann.

Was sich in diesem Zusammenhang bewährt hat, sind folgende Ansätze.

- Für jede Baustelle wird ein „Baustellenverantwortlicher“ be-

stimmt. Dieser muss jetzt aber auch die Chance bekommen, von Anfang bis zum Ende der Baustelle auf „seiner Baustelle“ bleiben zu können. Dass sich die Mitarbeiterzusammensetzung auf seiner Baustelle trotzdem verändern kann, weil man schnell jemanden abziehen muss, lässt sich im Maler- und Lackiererhandwerk leider nicht ganz vermeiden.

- **Bevor die Großbaustelle startet,** bekommt dieser Mitarbeiter 2 bis 3 Tag vor Baustellenstart die Möglichkeit, sich die „echte Baustelle“ einmal in aller Ruhe anzusehen und die realen Bedingungen mit den Ausschreibungsunterlagen abzugleichen.

- **Danach werden gemeinsam die einzelnen Arbeitsschritte in der Reihenfolge festgelegt,** die sich

an den effektiven Arbeitsschritten orientieren, nicht an der Reihenfolge der Ausschreibungstexte.

- **Für diese einzelnen Arbeitsschritte werden dann Zeitfenster als Orientierung vorgegeben.** Damit hat der verantwortliche Baustellenmitarbeiter die Chance, in nunmehr überschaubaren Prozessen, den Leistungsstand zu erfassen und zurück zu melden. Diese Zeitfenster sollten jeweils nicht über eine Wochenleistung hinausgehen, da ansonsten der Umfang zu komplex und nicht mehr einschätzbar wird.

Die Mitarbeiter selbst sind erfahrungsgemäß sehr dankbar für diese Unterstützung.

