



Der gelernte Fahrzeugschlosser und Lackierermeister Andreas Keller (57) ist seit über 40 Jahren in der Kfz-Branche tätig, hat Erfahrung bei mehreren Markenbetrieben und in der Lackindustrie gesammelt.

UNTERNEHMENSKULTUR

# Wertschöpfung durch Wertschätzung

Geeignete Mitarbeiter zu finden, binden und führen wird in den kommenden Jahren zu einem der Kardinalthemen in der deutschen Werkstattwelt werden.

Die Zahlen in Sachen Fachkräftemangel sind alarmierend: Prognosen der Personal- und Organisationsberatungsexperten von Korn Ferry zufolge werden in Europa bis 2030 rund zehn Millionen qualifizierte Mitarbeiter fehlen. Laut der Studie „The Global Talent Crunch“ ist Deutschland von dieser Entwicklung mit 4,9 Millionen Fachkräften besonders schwer betroffen. Wie kann der Mittelstand gezielt gegensteuern? Branchenkenner und Unternehmensberater

Andreas Keller befasst sich bereits seit vielen Jahren mit dem Thema Personalfindung und -führung und ist mit seiner Firma Stellschrauben ein gefragter Referent in K&L-Betrieben.

**AH:** Herr Keller, warum liegt Ihnen das Thema Unternehmenskultur so am Herzen?

**A. Keller:** Weil wir in den letzten Jahren vor lauter Digitalisierung das wichtigste Kapital der Werkstatt etwas aus den Augen verloren haben: Die Mitarbeiter. Individuelle Potenziale zu erkennen und seine Kolleginnen und Kollegen zu einem Netzwerk aus Spezialisten zu entwickeln, ist heute für jeden Betriebsinhaber unverzichtbar. Die Zeiten, in denen Angestellte nur über ihr Gehalt zufriedenzustellen waren, sind lange vorbei. Das Team in der Werkstatt möchte mitentscheiden, klare Ziele und Werte vor Au-

gen haben und diese tagtäglich umsetzen – vom Kundenempfang über die Fahrzeugaufbereitung bis hin zum Karosseriebaumeister und Lackierer-Azubi. Wenn alle an einem Strang ziehen und wissen, wofür sie morgens aufstehen, profitiert das gesamte Unternehmen.

**AH:** Was raten Sie Betriebsinhabern in Ihren Workshops?

**A. Keller:** Wenn Unternehmer wirklich etwas ändern wollen, sollten sie zunächst bei sich selbst anfangen und die Werte vorleben, die sie von anderen erwarten: Pünktlichkeit, Respekt, Aufmerksamkeit, Toleranz und Empathie. Sehen sie in einem zweiten Schritt ihre Mitarbeiter

## RUND UMS THEMA

**Literatur:**

Bodo Janssen: Die Stille Revolution (Ariston, 2016 · ISBN 3424201383)

Steffen Kirchner: Totmotiviert? Das Ende der Motivationslügen und was Menschen wirklich antreibt (GABAL, 2015 · ISBN 3869366575)

Stefan Merath: Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer (GABAL, 2008 · ISBN 9783897497931)

**Internet:**

www.die-ausbildung-deines-lebens.de  
 www.die-stille-revolution.de  
 www.personalfinderfilm.de  
 www.stellschrauben.org  
 www.wewantyou.de

### KURZFASSUNG

Statt digitale Prozesse zu optimieren, sollten Reparaturbetriebe gezielt in ihr Personal investieren. Weiterbildung, Motivation durch flache Hierarchien und gemeinsame Entscheidungen tragen neben einem angenehmen Arbeitsklima auch zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

**„DER IMAGEGEWINN WAR GEWALTIG“**

Auch auf der Suche nach frischem Personal sind heutzutage neue Wege gefragt. Frank Stöver, Inhaber des gleichnamigen Identica-Betriebes in Wissen stellt die Wirksamkeit von Stellenanzeigen in Frage: „Wir hatten schon bisher regelmäßig Stellenanzeigen in Facebook veröffentlicht, um das jüngere Publikum durch geteilte und gelikete Beiträge gezielt anzusprechen.“ In Zusammenarbeit mit Andreas Keller entschied man sich zusätzlich für eine weitere Variante moderner Kommunikation: Den PersonalFinder-Film. Eigene Mitarbeiter, die Lust hatten, als Darsteller zu fungieren, waren schnell gefunden. Diese wurden von Christian Metzgen und seinem Team in einem zweistündigen Workshop auf den Dreh im Betrieb vorbereitet und dann ging alles sehr schnell, erinnert sich Stöver: „Die professionelle Crew drehte unseren PersonalFinder-Film an einem ganz normalen Arbeitstag, wobei die Abläufe nur unwesentlich gestört wurden. Abends grillten wir gemeinsam mit den Mitarbeitern und drei Tage später war der Streifen bereits fertig geschnitten.“

**Das Wochenende bleibt frei**

Die Resonanz war laut Frank Stöver riesig: „Unser Video wurde mehr als 24.000 Mal abgespielt, Kollegen, Kunden, Freunde und Mitarbeiter waren begeistert von der Idee. Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Kreises Altenkirchen wurde im Rahmen ihrer Kampagne „www.ech-tenaturtalente.de“ auf uns aufmerksam und hat unser Unternehmen in seinem Newsletter vorgestellt.“ Wichtiger als die konkreten Bewerbungen, von denen es einige gab, war also in jedem Fall der Imagegewinn. Auch generell sei der „Wohlfühlfaktor“ aktuell deutlich wichtiger als früher, betont Stöver, dessen K&L-Betrieb mit nahezu allen Versicherungen und vielen Leasinggesellschaften in der Schadensteuerung zusammenarbeitet: „Zentral ist ein respektvoller, toleranter und familiärer Umgang zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsleitung. Wenn dies im Einzelfall schwerfällt, sind persönliche Gespräche gefragt, um auf bestimmte Werte hinzuweisen.“ Schon mit Kleinigkeiten sei viel erreicht, erläutert der Unternehmer seine Philosophie: „Rituale wie eine Aufmerksamkeit zum Geburtstag mit einem persönlichen Brief sind wichtig und effektiv.“ Einen eigenen Weg gefunden hat man in Wissen auch in Sachen Überstunden: „Geregelte Arbeitszeiten haben für mich und meine 39 Mitarbeiter oberste Priorität. Bei entsprechender Auslastung wird morgens auch mal eine Stunde früher angefangen, aber samstags arbeiten wir in der Regel nicht. Diese Zeit sollen die Kollegen für Familie, Kinder, Haus und Garten oder auch ihre Hobbys nutzen können.“



**Frank Stöver,  
Geschäftsführer  
Stöver  
GmbH & Co KG  
Wissen**



nicht als Zahlen oder Nummern, sondern interessieren Sie sich für jeden einzelnen Kollegen. Je besser ihre Mannschaft informiert ist, je transparenter das Unternehmen und sein Geschäftsmodell ist, umso mehr sind alle bereit, ihren Teil zum Erfolg beizutragen. Durch Einsatz, Leidenschaft und kreative Ideen, die aus

» Der Mensch muss wieder im Mittelpunkt der Arbeitswelt stehen. «

Andreas Keller,  
Stellschrauben UG

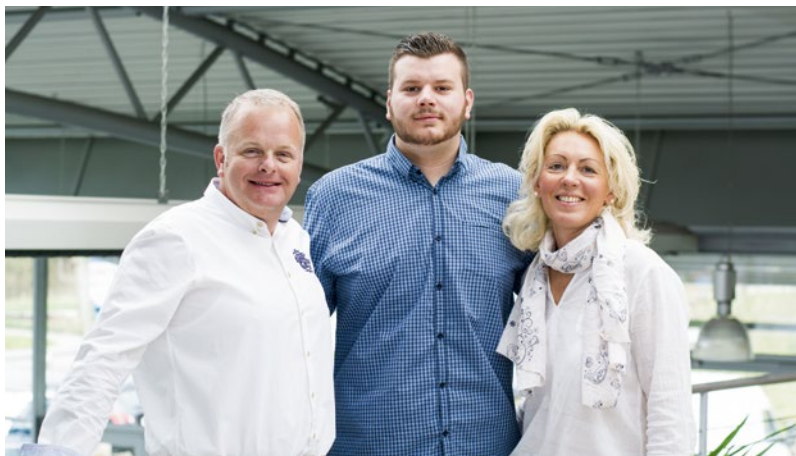
der täglichen Praxis stammen. Auch Reparaturbetriebe präsentieren sich heute auf einer Bühne und müssen ihr Image im Kundenkontakt und den neuen Medien ebenso sorgsam pflegen wie im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern. Sie sind die Botschafter ihrer Marke in der Region!

AH: Herr Keller, vielen Dank für dieses Gespräch.

Karsten Thätner ■

INHABERGEFÜHRT UND BREIT AUFGESTELLT

Die Firma Giemsch ist ein waschechtes Familienunternehmen mit 45 Jahren Tradition. Bernd (l.) und Diana Giemsch führen in der Nähe von Schwerin (Mecklenburg-Vorpommern) zwei ehemalige Autohäuser als Filialbetriebe mit insgesamt 26 Mitarbeitern. In Grabow verkauft man markenübergreifend EU-Neuwagen und Gebrauchtfahrzeuge und arbeitet als Mietwagenstation sowie Partner von Wintec Autoglas und Bosch Car Service. Der Standort Ludwigslust ist als Karosserie- und Lackcenter Partnerwerkstatt fast aller großen Versicherungen und Schadensteuerer. Auch die Nachfolge ist bereits familienintern und somit in dritter Generation geregelt: Sohn Hannes Giemsch (22, Mitte) arbeitet bereits seit zwei Jahren im Unternehmen und absolviert dort seine Meisterausbildung als Kfz-Mechatroniker.



DIANA GIEMSCH: „DIE ERGEBNISSE DER MITARBEITERUMFRAGE MACHEN UNS STOLZ WIE OSKAR“

Den Mitarbeitern etwas zu bieten und sie damit an das eigene Unternehmen zu binden ist eine Philosophie, die bei der Giemsch GmbH bereits seit Jahren erfolgreich umgesetzt wird. Regelmäßige Feste, Theater- und Liederabende oder auch Firmensport gehören in Grabow und Ludwigslust zum Programm, betont Geschäftsführerin Diana Giemsch: „Es geht nicht immer nur ums Geld. Unternehmenskultur, Dazugehörigkeitsgefühl und Teamgeist sind mindestens ebenso wichtig. Unsere Standorte sind nur eine Stunde Autofahrt von Hamburg entfernt, wo ganz andere Stundenverrechnungssätze und Gehälter bezahlt werden.“ In einer Kleinstadt ticken die Uhren zudem ganz anders als in der Elbmetropole, weiß die findige Unternehmerin zu berichten: „Wer seine Mitarbeiter gängelt oder keine guten Arbeitsbedingungen bieten kann, wird postwendend mit schlechter Mundpropaganda „belohnt“. Das kann sich kein Betrieb auf dem Land leisten.“

Praxis statt graue Theorie

Obwohl das Thema Unternehmenskultur bei der Giemsch GmbH also bereits etabliert war, wurde man im Gespräch mit Andreas Keller schnell hellhörig, als es um die Vorstellung seiner neuen Firma Stellschrauben ging: „Mein Mann war früher im Repanet-Beirat aktiv und kannte Andreas aus dieser Zeit. Wir waren oh-

nehin auf der Suche nach einem externen Berater, um uns weiter zu verbessern. Allerdings hatte uns das Konzept eines theorieelastigen Schreibtisch-Experten, der im Betrieb Einzelgespräche führt, nicht wirklich überzeugt.“ So entschied man sich für einen Stellschrauben-Workshop im eigenen Haus und trommelte dafür die Mitarbeiter aus beiden Filialen zusammen: „Alle 26 Kollegen und die Geschäftsführung trafen sich in Grabow – mit zugegebenermaßen unterschiedlichsten Erwartungen. Uns war wichtig, ehrliches Feedback von unseren Mitarbeitern zu erhalten. Dementsprechend waren wir durchaus nervös, wie die Maßnahme ankommt“, erinnert sich Diana Giemsch.

Überraschend positives Feedback

Der gelernte Fahrzeugschlosser und erfahrene Außendienstler Andreas Keller traf jedoch von der ersten Minute den richtigen Ton und holte die Werkstattmannschaft mit seiner praxisnahen Art ab: „Wir hatten uns für eine anonyme Mitarbeiterbefragung in kompletter Runde entschieden, bei der 60 Fragen vorgestellt, erklärt und elektronisch beantwortet wurden. Andreas ging dabei auch auf Sonderwünsche ein – neben der generellen Zufriedenheit mit dem Gehalt, den Kollegen und Urlaubsregelungen hatten wir einige Themen rund um die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens vorbereitet“,

erläutert die Geschäftsführerin. Die Ergebnisse überraschten Diana Giemsch absolut positiv: „Wir als Chefs hätten uns selbst viel schlechter bewertet als die Mitarbeiter, die eine hohe generelle Zufriedenheit mit uns als Arbeitgeber zum Ausdruck brachten. Zu wissen, wie viel wir richtig machen, war sehr beruhigend.“ Einzelfragen, die schlechtere Note bekamen, wurden nach dem Workshop sofort gemeinsam angegangen, um sich zukunftssicher aufzustellen.

Für alle sichtbare Werte

Ein besonderes Andenken an den Beratungstag ist auch für die Kunden der Firma Giemsch sichtbar: „Die Mitarbeiter wurden in drei Gruppen eingeteilt und haben gemeinsam Werte definiert, die unser Unternehmen ausmachen. Es wurde mit Händen und Füßen diskutiert, auch eher ruhigere Kollegen haben sich voll eingebracht. Herausgekommen ist ein Wertebaum, den wir eingerahmt in beiden Filialen aufgehängt haben“, erklärt Diana Giemsch, die die Zeit hierarchischer Organigramme für abgelaufen hält: „Wir haben die Vorschläge begeistert aufgenommen und die Kommunikation untereinander ist viel offener. Alle bringen sich ein, Entscheidungen werden gemeinsam getroffen – das Arbeitsklima hat sich an nur einem Tag deutlich verbessert.“

