

Klicken Sie hier, um zur Firmenansicht in der Datenbank zu gelangen:

RSP GmbH, Tischler
geprüfter Restaurator im Handwerk
 HWK für München und Oberbayern

Aktuelles - 13. Dezember 2021

Mit guter Personalführung gegen den Fachkräftemangel

"New Work" im Handwerk: Zwischen Kuschelkurs und Klartext

So arbeiten, dass es dem Menschen dabei gut geht – die Idee von "New Work" ist nicht immer einfach umzusetzen. Wie ein Handwerksbetrieb das löst.

Von *Barbara Oberst*

Acht Leitsätze stehen auf der Homepage der RSP GmbH, acht Sätze, die kurz und knackig sagen, **was das Unternehmen macht und wie es das macht**. "Unsere Aufgabe ist die Erhaltung von Kunst und Kulturgut", heißt es da, aber eben auch: "Mit Mut, Freiheit und Vertrauen setzen wir Maßstäbe in der Zusammenarbeit."

Ines Wolsdorff steht voll und ganz hinter diesen Leitsätzen. "Die Erhaltung von Kunst und Kultur, das ist es, was wir machen. Aber **wir wollen es so machen, dass es den Menschen dabei auch gut geht**", erklärt die staatlich geprüfte Restauratorin und Personalleiterin in dem **35-Mann-Unternehmen**.

Ständig an sich arbeiten

Hayo Ross und Michael Schmidt, die beiden Geschäftsführer der RSP GmbH, sind beide gelernte Schreiner und haben sich während ihres Studiums zum Restaurator für Möbel und Holzobjekte in München kennengelernt. 1997 gründeten sie gemeinsam ihren **Fachbetrieb für Restaurierung und Denkmalpflege**. Seither ist das Unternehmen kontinuierlich gewachsen, seither arbeiten sie immer auch an seiner Weiterentwicklung; beispielsweise durch das **Audit "Zukunftsfähige Unternehmenskultur" der Initiative Neue Qualität der Arbeit**, das Ines Wolsdorff betreute.

In dem Audit untersuchte eine Prozessbegleiterin zusammen mit einem freiwilligen Projektteam vier Teilbereiche: Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz spielten keine große Rolle bei der RSP GmbH, wohl aber die Führung. **"Die Mitarbeiter wünschten sich eine bessere Kommunikation und mehr Teilhabe"**, erinnert sich Wolsdorff.

In ständigem Austausch mit den Mitarbeitern



Prachtvolle Arbeitsplätze weit von zu Hause: Entfernte Auswärtsbaustellen gehören in der Denkmalpflege dazu. - © RSP GmbH

WEITERE BEITRÄGE ZU DIESEM ARTIKEL

[Corona-Zoff am Arbeitsplatz: Wenn Meinungen auseinandergehen](#)

[Wie Chefs Personalgespräche führen, die tatsächlich sinnvoll sind](#)



Mehrmals pro Woche treffen sich die Teams zur Planung. Schreiner und Restaurator Hayo Ross (im weißen Hemd) bespricht mit Ines Wolsdorff (rechts hinten) und Projektleiter Martin Mundigl, was ansteht. - © ab-bild.de

Also erarbeitete die Projektgruppe im Rahmen des Audits Lösungen. "Manche davon, zum Beispiel das **Leitbild oder die jährlichen Mitarbeitergespräche**, gelten bis heute. Anderes hat sich überlebt." So sei nach ein, zwei Jahren niemand mehr zu den **monatlichen Mitarbeiterkreisen** gekommen. Jetzt werden diese nur noch einberufen, wenn es einen **konkreten Anlass** gibt, diesen Sommer zum Beispiel. Die Mitarbeiter hatten sich zunehmend **unzufrieden mit der technischen Ausstattung** gezeigt. "Also haben wir sie alles auflisten lassen, was sie störte und das dann geprüft", so Wolsdorff. Letztlich investierte der Betrieb in einen neuen Maschinenpark sowie zusätzliche Handmaschinen und änderte außerdem die Raumplanung.

Wenn die Mitarbeiter die vorausgehenden Besprechungen nicht als lästige Zeitverschwendung betrachteten, so lag das auch daran, dass sie dem Betrieb vertrauen: "**Sie wissen, dass ihre Arbeit hinterher einfacher wird, wenn sie sich einbringen, dass sie selbst eine Verbesserung anstoßen können**", weiß die Personalleiterin.

Grenzen bei flexibler Arbeit

Allerdings **dürfe "New Work" nicht zu einem Kuschelkurs führen**. "Eine gute Fehlerkultur ist wichtig. Aber man muss auch mal Klartext reden können", sieht Wolsdorff eine Gefahr, wenn Harmoniebedürftigkeit auf Kosten klarer Führung geht. Und es gebe Grenzen, wo das Unternehmen den Mitarbeitern nicht mehr entgegenkommen könne, **Stichwort: flexible Arbeit**. "In der Denkmalpflege muss

man da hin, wo das Objekt ist." Das sei mitunter weit weg vom Betrieb und die Teams bleiben die ganze Woche vor Ort; darauf müsse sich jeder einstellen.

Innerhalb dieser Rahmenbedingungen aber versucht das Unternehmen, dem Einzelnen entgegenzukommen. Wer weiß, dass er in den kommenden Wochen zu Hause gebraucht wird, bekommt möglichst **Aufträge in der Nähe**. Mitarbeiter mit Kindern haben Vorrang beim **Urlaub in Ferienzeiten**. Ein älterer Mitarbeiter durfte seine **Arbeitszeit auf vier Tage reduzieren**, weil seine Kräfte nachließen. Und alle Projekte werden möglichst langfristig organisiert, damit die Teams **Planungssicherheit** haben. Das Ganze funktioniere nur über die Gemeinschaft, und es müsse immer jemand zurückstecken, damit dem anderen etwas ermöglicht wird.

Personalmangel im Handwerk

Trotz all dieser Maßnahmen kennt auch die RSP GmbH **Fluktuation und Personalmangel**. "In den Handwerksberufen ist die Personalsuche eine Katastrophe", beschönigt Wolsdorff nichts. Schreiner, Glaser und Maler seien kaum zu bekommen. Die Arbeitsagentur habe sich mangels Arbeitssuchenden sogar ganz aus der Vermittlung zurückgezogen. Immerhin ist **zumindest die Azubisuche einfach**: "Wir sind so speziell, dass uns alle finden, die ein Faible für alte Sachen haben. Und die Bewerber sind auch gut."

>>> **Lesetipp: "New Work": Über die Generation Z und neue Werte im Arbeitsleben**