



# Mitarbeiter **dringend** gesucht!

**→ ARBEITSMARKT** Es gibt eine Vielzahl von Gründen, die es Handwerksbetrieben schwer machen, geeignete Fachkräfte zu finden und zu binden. Lesen Sie hier mehr zu den Hintergründen und den Möglichkeiten für Betriebe. In Teil zwei in der Januar-Ausgabe geht es vertieft um den Mangel an Auszubildenden.

**D**eutschland gehen die Arbeitskräfte aus. Schon in weniger als zehn Jahren dürften weit mehr Menschen in Rente gehen, als Junge nachkommen, prognostiziert die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD). Damit bildet Deutschland das Schlusslicht aller untersuchten 28 Industrieländer. Nur auf das Nachbarland Polen



**Hans Peter Wollseifer**

Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks

**»Wir werden das Handwerk und sein Karriereangebot weiter ins Schaufenster stellen. Die berufliche Bildung ist gleichwertig der akademischen und muss wieder an Boden gewinnen«**

kommen ähnliche Probleme zu. Irlands Unternehmen dagegen sind die einzigen, die sich auf eine Zunahme bei der Zahl der Arbeitskräfte freuen können. Nach »Spiegel Online« lassen sich zwei Gründe für Deutschlands Probleme anführen: Erstens erlebt die Bundesrepublik einen dramatischen demografischen Wandel und zweitens kommen weit weniger Arbeitszuwanderer in die Bundesrepublik als in andere Länder. Qualifizierte Arbeitskräfte werden daher ein knappes Gut mit steigendem Preis, sprich höheren Einkommen, das zeigen viele Studien zum Thema Fachkräfte. McKinsey schreibt: »Der heute noch punktuelle Fachkräftemangel lässt nur erahnen, welche Engpässe zu erwarten sind, sobald die demografische Entwicklung voll auf den Arbeitsmarkt durchschlägt.«

### Über fünf Millionen fehlen bis 2030

Die Unternehmensberater von McKinsey analysierten hierzu 2011 die wichtigsten Studien zum Fachkräftemangel hinsichtlich ihrer Prognosen zum Erwerbspersonenpotenzial (EPP) in Deutschland und zwar ohne Zuwanderung und bei konstanter Erwerbsquote. Nach Prognosen des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) wird das EPP von heute mit rund 45 Mio. auf knapp 27 Mio. Personen 2050 sinken. Unterstellt man einen konstanten Fachkräfteanteil von 83% des EPP, würde dies einen Rückgang des Fachkräftebestands um rund 5,4 Mio. Personen bedeuten. Die Studie prognostiziert bis zum Jahr 2030 bereits eine »Lücke« von 5,2 Mio. Fachkräften, davon 2,4 Mio. Akademiker. McKinsey konstatiert: »Wie stark der Fachkräftemangel letztlich auch sein mag – er wird eine nie dagewesene Größenordnung erreichen. Und: Der resultierende Wert-

schöpfungsverlust wird nur teilweise von der allgemein steigenden Arbeitsproduktivität kompensiert werden. Steigende Löhne und Gehälter mögen für die Beschäftigten erfreulich sein, langfristig schwächt ein Engpass an bezahlbaren Mitarbeitern jedoch die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts und damit den Wohlstand aller.«

Bei 53 % der Mittelständler hat im vergangenen Jahr der Mangel an Fachkräften

zu Umsatzeinbußen von insgesamt geschätzten 31 Milliarden Euro geführt. Potenzial sieht der zweite Fachkräfte-Fortschrittsbericht des Bundesarbeitsministeriums bei Frauen, Älteren und Ausländern (siehe Kasten unten).

**Auf dem Bau fehlt es an allen Ecken und Enden** Fachkräfteengpässe bestehen über die Qualifikationsniveaus »

## LÖSUNGSANSÄTZE

### Potenzial vor allem bei Frauen und Älteren ausschöpfen

»Respektable Fortschritte« bescheinigt der zweite Fachkräfte-Fortschrittsbericht des Bundesarbeitsministeriums den Unternehmen in Deutschland. Dennoch würden kleine und mittlere Betriebe noch zu wenig tun, »um vorhandene Potenziale besser auszuschöpfen, die u. a. bei Frauen, Älteren, gering Qualifizierten und Menschen mit Migrationshintergrund bestehen«. Die Analyse in Stichpunkten:

■ **Frauen:** Die Wochenarbeitszeit der Frauen mit einem Teilzeitjob liegt im Durchschnitt bei nur 18,6 Stunden. Im EU-Vergleich ist der Wert nur in Portugal noch niedriger. Etwa jede fünfte Frau, die Teilzeit beschäftigt ist, hätte den Wunsch, ihre Arbeitszeit auszuweiten.

■ **Ältere:** Die Zahl der Erwerbstätigen zwischen 55 und 64 steigt seit Jahren, zuletzt auf 64,1 % in dieser Altersgruppe. Bei den 60- bis 64-Jährigen liegt der Anteil mit 46,5 % aber noch deutlich darunter. Hier sind also »Potenziale, noch stärker zur Fachkräftesicherung beizutragen«.

■ **Gering Qualifizierte:** Fast jeder Siebte im Alter von 20 bis 64 Jahren besaß 2012 keine abgeschlossene Be-

rufsausbildung. Nötig sei daher »eine gezielte Weiterbildung« wie mit dem Programm »Spätstarter«. Hier haben in den ersten acht Monaten des vergangenen Jahres knapp 20.000 junge Erwachsene begonnen, sich für einen Berufsabschluss zu qualifizieren.

■ **Ausländer und Zuwanderer:** Auch Menschen aus Zuwandererfamilien arbeiten häufiger als früher. Die Arbeitslosenquote von Ausländern war 2012 mit 14,3 % allerdings immer noch doppelt so hoch wie die von Deutschen. Dies liege an mangelnden Sprachkenntnissen, niedrigen Bildungs- und Berufsabschlüssen und der mangelnden Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen, heißt es in dem Bericht.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit



Fachkräfte scheinbar beschäftigungslos in der Gegend stehen, ist das heute ein echter Hingucker. Als die herkömmlichen Suchwege über Anzeigen und das Arbeitsamt keine Resonanz mehr brachten, entschloss sich der Chef von City Bau im bayerischen Neuötting die dringend benötigten Maurer abseits klassischer Wege anzusprechen. Erstmals seit Langem gab es wieder einige Anfragen von Fachkräften, sodass Ecklkofer daraufhin »einen wirklich sehr guten Mann« für seinen Betrieb gewinnen konnte, wie im »handwerk magazin« zu lesen war.

### Problem Abwanderung junger Fachkräfte

Ein Hauptproblem, das dem Handwerk auf den Nägeln brennt, ist die Abwanderung gut ausgebildeter Jugendlicher in die Industrie.

Markus Glasl und Maximilian Wolf vom Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) in München schreiben in der Studie »Fachkräftebindung im Handwerk«: »Zwischen 1999 und 2006 ist der Anteil der im Handwerk be- >>

hinweg. Der Anteil der Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen, die Kandidaten mit dualer Berufsausbildung suchen, ist mit 42 % nahezu genauso hoch wie der Anteil, der Fach- oder Hochschulabsolventen erfolglos sucht (43 %). Mitarbeiter mit Weiterbildungsabschlüssen wie Fachwirt oder Meister fehlen in 38 % dieser Betriebe. Fast die Hälfte der Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen findet keine technisch ausgebildeten Fachkräfte. In Industrie (84 %) und Bau (75 %) sind es noch einmal deutlich mehr.

Neubesetzungen infolge des Ausscheidens Älterer sind das häufigste Motiv bei der Suche nach Fachkräften (51 %). Hier macht sich die demografische Entwicklung bemerkbar. Im Baugewerbe und der Industrie sind es sogar 65 % bzw. 61 %, die auf das altersbedingte Ausscheiden reagieren. In 45 % der Unternehmen, die grundsätzlich Fachkräfte suchen, ist die Fluktuation der Ar-

beitskräfte ausschlaggebend für die Suche nach neuen Mitarbeitern (Quelle: DIHK-Arbeitsmarktreport 2013).

### Wie die Stecknadel im Heuhaufen

Besonders schwer tun sich diejenigen Handwerksbetriebe, die aktuell zur Entlastung des Inhabers oder Geschäftsführers einen Meister mit Erfahrungswissen suchen, der auch bereit ist, Verantwortung zu übernehmen. Diese Erkenntnis gewann die Redaktion in ihren Gesprächen zum Thema »Fachkräftemangel«. Welche Wege versprechen Erfolg, um die rechte Hand des Chefs oder einen versierten Gesellen einstellen zu können? Sie haben alles probiert und doch keinen qualifizierten Mitarbeiter gefunden? Der Bauunternehmer Helmut Ecklkofer hat dazu täuschend echt aussehende Werbefiguren in der Einfahrt zum Firmengelände, an einer belebten Straße und auf den jeweiligen Baustellen platziert – mit Erfolg. Wenn

## SUCHE NACH FACHKRÄFTEN

### Welche Kanäle Sie nutzen können

Obwohl fast ein Viertel aller Handwerksbetriebe im ersten Halbjahr 2014 offene Stellen meldete, ist nach einer Umfrage des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZdH) nur jede zweite Suche erfolgreich, bei den Auszubildenden bleiben sogar 40% der Stellen unbesetzt. Als Kanäle zur Suche nach geeigneten Mitarbeitern bieten sich an:

- **persönliche Netzwerke – das berüchtigte Vitamin B**
- **Stellenanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften**
- **Online-Karriere- und Jobportale**
- **Arbeitsamt**
- **die eigene Internetseite**
- **soziale Netzwerke**
- **Zeitarbeiter**

## Das können Sie tun, um Fachkräfte zu binden

Entscheidungskriterien	Mögliche Ansatzpunkte
<b>Monetäre Anreize: Einstiegsgehalt, Gehaltssteigerungen, Lohnzusatzleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Konkurrenzkampf mit dem Industriesektor durch übertriebene monetäre Anreize</li> </ul>
<b>Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven</b>	
<b>Aufstiegsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>frühzeitiges Aufzeigen von Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>erstellen von Karriereplänen gemäß den individuellen beruflichen Stärken und Neigungen der jungen Fachkräfte</li> </ul>
<b>Selbstbestimmte Arbeitsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>individuelle Analyse der persönlichen Arbeitsgestaltung</li> </ul>
<b>Weiterbildungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>frühzeitiges Aufzeigen und Bewerben von Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>regelmäßige Mitarbeitergespräche zur Erstellung individueller Weiterbildungspläne</li> <li>aktive Unterstützung der jungen Fachkräfte bei Weiterbildungen (z. B. durch Freistellungen)</li> </ul>
<b>Verhältnis zu den Kollegen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration der Mitarbeiter bei der Rekrutierung von neuen Auszubildenden</li> <li>Analyse der Integration der jungen Fachkräfte in den Kollegenkreis</li> <li>regelmäßige Maßnahmen zur Stärkung des Zusammenhalts (z. B. Teambesprechungen, Betriebsfeiern)</li> </ul>
<b>Verhältnis zum Vorgesetzten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schulungen der Personalkompetenz</li> <li>regelmäßig stattfindende individuelle Feedbackgespräche und Gesprächsrunden</li> </ul>

Quelle: Ludwig-Föhler-Institut, München

schäftigten Personen in der Altersgruppe 15 bis 25 Jahre in Westdeutschland von knapp 80 % auf rund 50 % gefallen. Dies legt die Vermutung nahe, dass immer mehr junge Fachkräfte direkt nach Abschluss ihrer Ausbildung bzw. nach wenigen Jahren Berufstätigkeit den Handwerkssektor verlassen. Die Handwerksunternehmen verlieren folglich wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung aktueller wirtschaftlicher und technischer Innovationen. Die Unternehmen können längerfristig nur von dem allgemeinen und firmenspezifischen Wissen, das die Auszubildenden während ihrer Ausbildung erworben haben, profitieren, wenn diese nach ihrer Ausbildung im Unternehmen verbleiben. Der Industriesektor stellt für den Handwerkssektor den größten Konkurrenten hinsichtlich der Abwerbung und Bindung junger Fachkräfte dar, da die meisten jungen Fachkräfte nach Abschluss

der Ausbildung in einem Handwerksunternehmen in den Industriesektor abwandern.«

**Geld ist nicht alles** Häufig herrscht die Annahme, dass es die bessere Bezahlung ist, die junge Fachkräfte aus dem Handwerk abwandern lässt. Viele Betriebsinhaber versuchen daher, durch möglichst hohe monetäre Anreize ihren Mitarbeitern Wertschätzung zuteilwerden lassen und sie langfristig zu binden. Glasl und Wolf kommen in ihrer Studie jedoch zu dem Ergebnis, dass Geld lange nicht alles ist und empfehlen, dass sich Unternehmen und Institutionen aus dem Handwerkssektor auf ihre nichtmonetären Stärken als Arbeitgeber fokussierten sollten.

Auch in der Studie »Strategie für die Zukunft – ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeitern« zur Lebensphasenorientierten Personalpolitik plädieren die Autoren für ein Umdenken in der Personalpolitik. Es gehe nicht mehr darum, über ausreichend »Humankapital« zu verfügen, sondern als Arbeitgeber attraktiv für unterschiedliche Gruppen von Menschen zu sein, die bereit sind, ihr Wissen und ihre Kompetenzen für das Unternehmen einzusetzen.

Gerade bei gut qualifizierten Kräften komme zu dem eigentlichen Vertrag zwischen Unternehmen und Beschäftigten ein ungeschriebener, »psychologischer Vertrag« hinzu, der sich auf ein als fair empfundenenes Geben und Nehmen auf beiden Seiten bezieht und zu einer Partnerschaft auf Augenhöhe über das gesamte Arbeitsleben hinweg führt. Gerade jüngere Beschäftigte definierten die Attraktivität ihres Unternehmens nicht mehr vorrangig nur über das Gehalt.

### Jungen Fachkräften unbefristete Übernahme anbieten

Nach einer aktuellen Umfrage im Ausbildungsreport 2014 wussten 61,7 % der befragten 17.595 Jugendlichen noch nicht, ob sie übernommen werden. 8,9 % der Befragten ist bereits klar, dass es für sie nach der Ausbildung keine berufliche Zukunft im Ausbildungsbetrieb gibt. Besonders häufig trifft dies für angehende Köche (22,7 %), Tischler (17,1 %) sowie für Maler und Lackierer (15,2 %) zu. Fast die Hälfte hat auch kurz vor dem Ende ihrer Ausbildung noch keine Information über eine anschließende Weiterbeschäftigung. Damit sind hier im Vergleich zum Vorjahr keine Veränderungen festzustellen, was vor dem Hintergrund des oft zitierten Fachkräftemangels durchaus verwunderlich ist, meint der DGB. Das ist ein Skandal!

Andrea Greilinger, wissenschaftliche Mitarbeiterin beim LFI, hat in ihrer derzeit noch unveröffentlichten Doktorarbeit Mittel- und Realschüler befragt, welche Merkmale ein attraktiver Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb für sie aufweist. Im Gespräch mit der MAPPE erläutert sie: »80 % der befragten Schüler gaben an, dass ein attraktiver Arbeitgeber bzw. Ausbildungsbetrieb ihnen eine hohe Chance bietet, nach der Ausbildung übernommen zu werden. Also



ist das Thema auch schon in den Köpfen sehr junger, potenzieller Azubis angekommen. Meiner Meinung nach kommunizieren Handwerksbetriebe bereits bei der Gewinnung von Azubis zu wenig, dass sie bei gutem Verlauf der Ausbildung auf alle Fälle an einer langfristigen Beschäftigung mit dem Jugendlichen interessiert sind. Und auch am Ausbildungsende gehen Handwerksbetriebe leider oft zu spät auf ihre Azubis zu, um ihnen entsprechende Übernahmeangebote zu unterbreiten. Eine Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts unter Leitung meines Kollegen, Dr. Maximilian Wolf hat gezeigt, dass frühzeitige Übernahmeangebote die Wahrscheinlichkeit um bis zu 80 % verringern, dass sich der Geselle z. B. nach Alternativen in der Industrie umsieht. Aus meiner Sicht also ein probates Mittel, um Lehrlinge zumindest nicht gleich nach der Ausbildung zu verlieren!«, meint Andrea Greilinger.

**Mitarbeiter durch Weiterbildung halten** Qualifizierte und regelmäßige Weiterbildung ist ein entscheidender Faktor, um Mitarbeiter in Zeiten des immer drängender werdenden Fach-

kräftemangels im Handwerksbetrieb zu halten. In der Veröffentlichung »Fachkräftebindung im Handwerk« des Ludwig-Fröhler-Instituts wird dazu folgende Hypothese aufgestellt: »Je besser eine junge Fachkraft den Handwerkssektor hinsichtlich der Weiterbildungsmöglichkeit im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft am Ende der Ausbildung auch im Handwerk bleibt.«

Die Möglichkeit, selbstständig und selbstbestimmt zu arbeiten, gilt weithin als Pluspunkt im Handwerk. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, gemeinsame Zielvorgaben zu erarbeiten, damit jeder Mitarbeiter an der für ihn besten Stelle eingesetzt ist und mit den Aufgaben betraut wird, die ihm oder ihr besonders liegen bzw. die als berufliche Herausforderung gern übernommen werden möchten. So geht es darum die Mitarbeiter zu fordern, aber nicht zu überfordern. Denn zu viel Selbstständigkeit empfinden viele junge Fachkräfte als belastend. »Gerade junge Fachkräfte müssen nach der Ausbildung noch viel lernen. Sie übernehmen dann neue Aufgaben und wollen dabei

Unterstützung und Führung«, berichtet Markus Glasl. Generelle Empfehlungen seien hier allerdings schwierig. Daher sei es wichtig, bei neuen Aufgaben gemeinsam mit dem Mitarbeiter dessen Fähigkeiten zu analysieren und ihnen je nach Bedarf einen erfahrenen Kollegen zur Seite zu stellen.

**Mit gutem Klima punkten** Ein gutes Arbeitsklima ist ein starker Bindungsfaktor, belegt die Studie des LFI. Andrea Greilinger weiß: »Hier kann das Handwerk sehr gut punkten, denn dort hat das Betriebsklima für die Mitarbeiterzufriedenheit und schließlich die Bindung eine viel höhere Bedeutung als in der Industrie. Gerade jungen Fachkräften ist ein gutes Verhältnis zu den Kollegen und zum Vorgesetzten sehr wichtig. Und das ist Chefsache. Wer mit einem guten Team zusammenarbeitet und in diesem Team auch Anerkennung erhält, wird diesem Team kaum freiwillig den Rücken kehren. Chefs sollten daher darauf achten, dass innerhalb der Belegschaft Zusammenhalt herrscht und diesen auch aktiv unterstützen. Neue Mitarbeiter können besser in eine bestehende Mannschaft integriert werden, wenn ihnen ein Pate zur Seite gestellt wird. Andrea Greilinger weiß: »In kleinen Betrieben, wie denen des Handwerks, hat das Betriebsklima eine viel höhere Bedeutung als in der Industrie. Da Studien immer wieder zeigen, wie wichtig gerade das Betriebsklima für die Mitarbeiterzufriedenheit und schließlich die Bindung ist, kann hier das Handwerk sehr gut punkten.

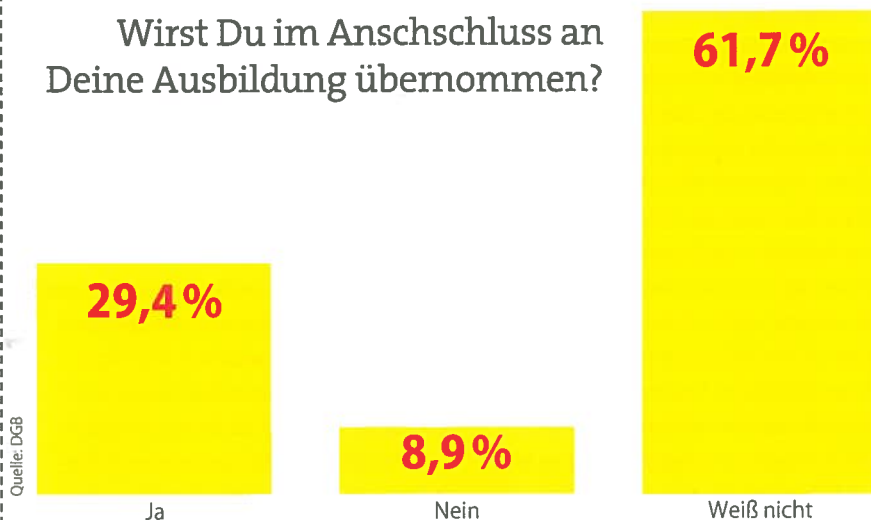
Zur Bindung junger Fachkräfte können beispielsweise regelmäßige Maßnahmen zur Stärkung des Zusammenhalts (Teambesprechungen, Betriebsfeiern) oder aber auch Feedbackgespräche eingesetzt werden. Da die Mitarbeiterführung wesentlich zum Betriebsklima beiträgt, sollte sich der Betriebsinhaber zudem regelmäßig fragen, ob sein Führungsverhalten seinen Mitarbeitern Raum lässt, sich einzubringen und zu entfalten und ob er ihnen ausreichend Lob, Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringt.«

Förderlich sind auch regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, in denen es zum Beispiel um Ziele, aktuelle Probleme und Verbesserungsvo- »

## Unklarheit über die Zukunft

62% der Auszubildenden wissen nicht, ob sie nach der Lehre übernommen werden. Betriebe verschenken viel Potenzial, wenn Sie ihre Auszubildenden im Unklaren lassen.

Wirst Du im Anschluss an Deine Ausbildung übernommen?



Quelle: DGB



**Andrea Greilinger, Doktorandin**  
Ludwig-Fröhler-Institut

## »Wichtig ist, dass das Betriebsklima und die Weiterbildung stimmen«

»Sehr wichtig sind Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote. Auch Übernahmeangebote, flexible Arbeitszeiten, Gesundheitsvorsorge und Kinderbetreuungseinrichtungen sind nicht zu vernachlässigen. An erster Stelle steht jedoch das Betriebsklima. Ein attraktiver Arbeitgeber für junge Auszubildende bietet ein gutes Verhältnis zwischen den Kollegen und zum Chef. 90 % der potenziellen Azubis fühlen sich durch diese Punkte angezogen. Bei ausgebildeten Fachkräften ist dies nicht anders: Wenn das Betriebsklima sowie die Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten stimmen, bleiben Gesellen im Handwerk. Und: Viele Arbeitnehmer wollen Teil eines kleinen Unternehmens sein, in dem sie die Wertschöpfung vom Auftragseingang über die Fertigung bis hin zum Einbau beim Kunden und die Rechnungsstellung verfolgen können.

schläge gehen könnte. Entscheidend ist, dass die persönlichen Beziehungen des Chefs zu seinen Mitarbeitern gut sind. Dazu gehören wertschätzende Kommunikation und ein achtsamer Umgang miteinander. Empirische Befragungsergebnisse unter jungen Erwerbstätigen aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen bestätigen, welche Bedeutung in der Regel der Kontakt der Angestellten zum Vorgesetzten für die Qualität des Arbeitsklimas hat: 85 % der Befragten sahen in der »Behandlung als ›guter Mensch‹ durch Vorgesetzte« ein sehr bzw. äußerst wichtiges Merkmal guter (im Sinne wünschenswerter Zustände bei der) Arbeit.

**Gutes Klima im Malerbetrieb** Der Malerbetrieb von Andree Antosch wurde zum wiederholten Mal beim Wettbewerb zu »Hamburgs beste Arbeitgeber« mit einer Topplatzierung ausgezeichnet. Der Wettbewerb ermöglicht es Unternehmen der Hansestadt, sich als hervorragender Arbeitgeber zu präsentieren und somit vorhandene Fachkräfte zu halten und neue zu gewinnen. Auf der Webseite beschreibt Maler Antosch seine Mannschaft so: »Die Crew mit Herz: Herzlich und harmonisch – so ist der Umgang miteinander in unserem Betrieb. Teamplay steht im Vordergrund: Wir entwickeln unsere Unternehmensziele gemeinsam und setzen sie eigenverantwortlich um. Vom Azubi bis zum Vorarbeiter: Jeder Mitar-

beiter hat Entscheidungskompetenz, bildet sich regelmäßig weiter und wird mit größtmöglichem Freiraum unterstützt und gefördert. Unsere Maxime: Begeisterte und zufriedene Mitarbeiter schaffen begeisterte und zufriedene Kunden. Deshalb halten unsere Mitarbeiter immer unsere Qualitätsstandards ein und sind hochmotiviert und engagiert bei der Arbeit.«

Auf Nachfrage erläutert Andree Antosch, dass die Unternehmenskultur auf Selbstständigkeit basiert, das heißt, dass seine derzeit 20 Mitarbeiter, darunter drei Auszubildende, Aufträge auf der Baustelle selbstständig abwickeln. Betriebliche Prozesse werden schriftlich fixiert und ein Organigramm mit klarer Aufgabenbeschreibung jedes Mitarbeiters erstellt. Neue Mitarbeiter arbeitet ein Mentor sorgfältig ein. Für wichtige Abläufe existieren Checklisten, alles wird schriftlich festgehalten. Der Malerbetrieb Antosch hat ein klares Umsatzziel von 46 Euro/Std. Dieses nicht aus den Augen zu verlieren, dazu hilft ein wöchentlicher und regelmäßiger Überblick über den Leistungsstand jeder Baustelle, der aufzeigt, wie hoch der Umsatz pro Stunden ist. Das dient auch der Selbstkontrolle der Mitarbeiter. Eine monatliche Aufstellung aller abgerechneten Baustellen schafft Transparenz. Dabei werden stets eine Vielzahl von Kennzahlen gebildet und in Form von Diagrammen kommuniziert, wie Umsatz, Gewinn, Materialien, Werkzeuge, Re-

klamationen, usw., immer als Soll/Ist-Vergleich. Zur Kommunikationskultur gehören auch regelmäßige Treffen aller sowie Treffen mit dem Mitarbeiterrat, darunter auch die eintägigen Jahreszielplanungen. Gemeinsame Events und ein Wohlfühlbarometer-Seminar mit externen Beratern fördern den Zusammenhalt. Weiterbildungen, deren Inhalte vom Team bestimmt werden und außergewöhnliche Nachwuchsförderungsmaßnahmen motivieren. Und ganz auf Augenhöhe können Mitarbeiter auch die Führungskräfte bewerten. Das war nicht immer so. Im Interview mit der MAPPE erläutert Andree Antosch wie es zu dieser Neuorientierung kam und wie sie sich auswirkt.

**Mappe: Herr Antosch, Sie haben erkannt, dass Ihre Mitarbeiter Ihr wichtigstes »Kapital« sind. Was war der Auslöser und das Motiv dazu?**

Andree Antosch: Eine Schiefelage Mitte 2009 bedeutete Insolvenz für meinen Betrieb. Hinzu kam eine Konfrontation mit zahlreichen Mitarbeitern. Es entstanden zwei Lager innerhalb des Betriebs. Die eine Hälfte der Mannschaft folgte mir, die andere Hälfte folgte einem neu gegründeten Betriebsrat. Während dieser Zeit reifte die Idee, aus zukünftigen Mitarbeitern Mitunternehmer zu machen. Das Ziel bestand für mich darin, alle Informationen zu kommunizieren und offen darzulegen. Mir war wichtig, dass Mitarbeiter



Zugang zu sämtlichen Informationen erhalten. Meine Vision war, klar und offen mit dem Team zu reden, also Kommunikation auf Augenhöhe. Wir schaffen es aus den Fehlern zu lernen, denn der Mist der letzten Jahre ist Dünger und Motivation für neue Projekte und auch Mitarbeiter wachsen nur, wenn sie »geistigen« Dünger erhalten. Es geht um tägliche Spitzenleistungen, wir wollen besser als der Mitbewerber sein und es geht auch darum, finanzielle Erfolge zu teilen, aber auch um unternehmerische Freiheit.

**Mappe: Wie sind Sie vorgegangen?**

A. Antosch: Nach einem Umdenkenprozess und nach dem Loslassen von alten Verhaltensmustern begann die eigentliche Arbeit. Ich habe verschiedene Ansätze aus verschiedenen Branchen auf unseren Malerbetrieb übertragen. Die Vorgehensweise aus dem Schindler-

hof mit Klaus Kobjoll, der Mitarbeiterfindung von Jörg Knoblauch oder die der »Unternehmer Energie« aus dem SchmidtColleg haben meine Sichtweise der Dinge verändert.

**Mappe: Was genau hat sich verändert, was machen Sie anders?**

A. Antosch: Verändert hat sich vor allem der Informationsfluss von allen betrieblichen Fakten, Zahlen und Entscheidungen, aber auch, dass meine Handlungen bzw. Entscheidungen nachvollziehbar sind. Bei uns hat der Azubi alle Informationen, genau wie eine Führungskraft. Durch diese Transparenz übernehmen die Mitarbeiter verstärkt Verantwortung. Transparenz schafft Kundenbegeisterung und begeisterte Mitarbeiter, was einen Wettbewerbsvorteil bedeutet. Meine Werte, Visionen und meine Mission vermittele ich meinen Mitarbeitern, denn

sie wollen wissen, wofür sie arbeiten. Dann übernehmen sie auch gern mit der Verantwortung, z. B. auf der Baustelle und handeln dann ergebnisorientiert. Ihr Tun und Entscheiden ist immer auf das Unternehmen ausgerichtet und klare Regeln helfen bei der täglichen Umsetzung. Mitarbeiter, welche unserem Leitbild nicht folgen, verlassen das Unternehmen relativ schnell. Wir setzen schon früh auf selbstständiges Arbeiten. Insbesondere das »Probezimmer« bei einer gemeinnützigen Einrichtung macht die Azubis selbstsicher. Kalkulation, Baustelleneinrichtung und Nachkalkulation sind keine Fremdworte mehr.

**Mappe: Wie kommt das bei den Mitarbeitern an und wie wirkt sich das in Bezug auf die Bindung bestehender und das Finden neuer Mitarbeiter aus?**



Andree Antosch (im Fahrzeug) kultiviert Offenheit und Transparenz bei den Betriebsabläufen. Das sorgt für zufriedene Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen und lange im Unternehmen bleiben



A. Antosch: Zu Beginn waren viele Mitarbeiter stumm und verwirrt. Das Problem war auch, dass die Kommunikation zu Anfang nicht handwerkergerecht war. Doch als dann die ersten Vorteile der Transparenz bei den Mitarbeitern ankamen, entstand Vertrauen und sie verstehen nun meine Handlungen und ich erhalte Feedback. Wichtig ist auch die Erkenntnis, dass jeder Mitarbeiter spezielle Stärken hat, die mit meinem Unternehmensleitbild im Einklang stehen müssen. Das alles hört sich manchmal wie ein Wunschkonzert an, aber es bestehen klare Spielregeln. Mitarbeiter, die keine Verantwortung übernehmen, verlassen uns schnell. Solche, die unser System als lebendiges Miteinander verstehen, können sich eine andere Arbeitsweise nicht mehr vorstellen. Durch die wiederholte Teilnahme am Wettbewerb »Hamburgs beste Arbeitgeber« ist das Interesse an einer Mitarbeit bei uns gestiegen.

**Politik muss handeln** Nicht nur die Unternehmen sind gefordert kreativ zu sein, die Politik muss die Weichen stellen. Im Hinblick auf die Mobilisierung des Fachkräftepotenzials von Frauen und Müttern führt der IZA Research Report No. 39 an, dass folgende drei zentralen Punkte realisiert werden müssen:

- Abbau von anreizfeindlichen Regelungen im Steuer- und Abgaberecht, welche den Aufstieg in längere Arbeitszeiten und höher qualifizierte Tätigkeiten für Mütter unattraktiv machen.
- Zeitlich verlässliche und ausreichende ganztägige Betreuungsstrukturen für alle Altersgruppen von Kindern ab dem 2. Lebensjahr.
- Die breitere Anwendung familienfreundlicher Personalpolitik in der Praxis.

Der Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW) schlägt unter anderem eine einjährige Ausbildung für Erwachsene vor, bei der Menschen, die bereits über eine Berufsausbildung verfügen, innerhalb von einem Jahr einen weiteren Abschluss erwer-

ben können. Bei dem BVMW-Modell zahlt das Unternehmen während dieser Zeit den normalen Ausbildungslohn, die Agentur für Arbeit parallel das Arbeitslosengeld. Die Ausbildung endet mit der Prüfung durch die Kammern. Mit dieser Zusatzqualifikation können gerade ältere Nicht-Erwerbstätige ihre Chance für einen Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt verbessern.

**Gemeinsam zum Erfolg** Ein weiterer Vorschlag des BVMW sind Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ). Dabei tun sich mehrere Firmen zusammen, um gemeinsam Arbeitskräfte einzustellen. Für das einzelne Unternehmen funktioniert das ähnlich wie Leiharbeit, jedoch bei geringeren Kosten für die Unternehmen und besseren Arbeitsbedingungen für die Arbeitskräfte. Mittels eines AGZ lässt

sich der Teilzeitbedarf der einzelnen Betriebe zu Vollarbeitsplätzen kombinieren. Ein AGZ-Beschäftigter hat so einen Arbeitsplatz, der über mehrere Betriebe verteilt ist. Über den AGZ tragen die Mitgliedsunternehmen gemeinsam das Beschäftigungsrisiko für ihre flexible Mitarbeit. In dem AGZ werden Fachkräfte eingestellt, die flexibel in den Mitgliedsunternehmen arbeiten und dort weiterqualifiziert werden. Das Modell kann insbesondere in strukturschwachen Regionen Unternehmen anpassungsfähiger machen und die Beschäftigungssituation stabilisieren.

**Bärbel Daiber und Klaus Halmburger**

