

Guter Chef, gutes Team

Hunderttausende Handwerker stehen kurz vor der Rente, kompetentes und treues Personal ist kostbarer denn je. Ein starkes Team aufzustellen, neue Fachkräfte zu finden und sie zu halten, ist eine Aufgabe, bei der die Stellenanzeige erst an letzter Stelle kommt. Warum das so ist **VON BARBARA OBERST**

1 Aus- und Weiterbildung als Schlüssel

„Am Markt kriegst du keine guten Fachkräfte.“ Alexander Sachsenmaier ist Heizungs- und Lüftungsbauermeister, Gas- und Wasserinstallateurmeister und Klempnermeister, vor allem aber ist er Realist. Um seinen Personalbedarf zu decken, setzt der Handwerker aus Göggingen auf massive Ausbildung. „Ich wollte als Arbeitgeber immer eine Vorreiterrolle in der Region spielen“, sagt er. Nicht Barmherzigkeit treibe ihn an, er brauche die Leute. Jedes Jahr nimmt der Chef von 34 Mitarbeitern drei neue Azubis auf. Fast die Hälfte seiner Monteure hat hier gelernt. Um gute Bewerber zu bekommen, hat Sachsenmaier Bildungspartnerschaften mit zwei Schulen, er geht auf Ausbildungsmessen, Interessenten absolvieren immer zuerst ein Praktikum bei ihm. So habe er nie Probleme gehabt, passende Azubis zu finden.

Für Claudia Hechler ist das die richtige Herangehensweise. „Eigene Ausbildung reduziert die Abhängigkeit vom Wettbewerb um bereits ausgebildete Fachkräfte und bringt Mitarbeiter hervor, die den Betrieb bereits kennen“, sagt die Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung an der Handwerkskammer Reutlingen. Schnellschüsse gebe es in der Stellenbesetzung im Handwerk selten. Aus großer Personalnot heraus passende Kandidaten zu finden, funktioniere meist nicht, warnt sie.

2 Beratung und Recruiting von Außen

„Eine erfolgreiche Personalsuche setzt voraus, dass Betriebe ihre Stärken kennen, sichtbar machen und an Schwachstellen arbeiten“, erklärt Hechler. Vor der Stellenanzeige müssen die Betriebe also erst einmal an sich selbst arbeiten. Gerade in Kleinbetrieben, wo der Inhaber für alles selbst zuständig ist, falle das schwer. Berater der Handwerkskammern wie Claudia Hechler unterstützen ihre Mitgliedsbetriebe kostenlos dabei. Außerdem gibt es eine große Zahl freier Recruiting-Agenturen, die sich aufs Handwerk spezialisiert haben. Wer diese kostenpflichtigen Angebote nutzen wolle, sollte die angebotenen Leistungen, Werbebudgets und Nutzungsrechte vorab genau prüfen, empfiehlt Hechler.

Andreas Schmitz ist privater Berater. Er begleitet Betriebe bei der Mitarbeitergewinnung und in ihrem Auftritt als Arbeitgeber. Auf seiner Webseite Hammerbetrieb thematisiert er ein Problem: „Wenn Recruitingagenturen innerhalb von 30 Tagen Stellen besetzen, kostet das bis zu 15.000 Euro.“ Und viele Handwerker müssten die Personen während der Probezeit wieder entlassen, weil sie doch nicht passten. Offene Stellen verursachten zwar Kosten, Fehleinstellungen aber auch, warnt er vor Notlösungen. Schmitz setzt wie Hechler darauf, den Betrieb so zu ertüchtigen, dass er ein attraktiver und sichtbarer Arbeitgeber wird und seine Personalprobleme dann selber lösen kann.

Alexander Sachsenmaier ist an diesem Punkt angekommen. Der 47-jährige Handwerksmeister gibt zu, in seinem Berufsleben schon



Ausbildung ist der wichtigste Schlüssel, um ausreichend Fachkräfte zu haben. Mert Karaarslan (links) und Ricco Klaus sind zwei von neun Auszubildenden bei Sachsenmaier in Göggingen. Schon ihre Kleidung zeigt, dass der Nachwuchs zählt. Fotos: Jason Tschepljakow



Alexander Sachsenmaier (links) ist die Meinung des Teams wichtig. Er spricht regelmäßig mit allen, hier mit Azubi Felix Haas.



Geld ist nicht alles, doch eine Bonuskarte, kostenlose Getränke und im heißen Sommer eine Eisbox versüßen das Arbeiten.



Körperlich schwere Arbeit gehört oft zum Handwerk. Wo es geht, nutzt Sachsenmaiers Team die Hebehilfe für Heizkessel.



Meister Johannes Ladenburger hat das Material immer im Blick, ein Warenwirtschaftssystem sorgt laufend für Ordnung und Nachschub.

viel Geld für Consulting ausgegeben zu haben. Heute fühle er sich „austherapiert“, hat aber auch sein Personalthema im Griff. „Ich habe keinen Fachkräftemangel.“

3 Zufriedene Mitarbeiter als Voraussetzung

Die beste Mitarbeitersuche findet über die eigenen Mitarbeiter statt, ist Claudia Hechler überzeugt. „Wenn Mitarbeiter draußen erzählen, dass sie gern in ihrem Betrieb arbeiten, ist das die beste Werbung.“ Andreas Schmitz spitzt noch weiter zu: Nicht eine Stellenanzeige entscheide über den Erfolg bei der Personalsuche, sondern die Arbeitsorganisation, Technik und Kommunikation im Betrieb – und wie das Unternehmen das nach innen und nach außen darstellt. Arbeitgebermarketing dürfe nicht bei bunten Bildern oder Anzeigen beginnen, zuerst müssten die internen Bedingungen stimmen. „Ein guter Chef

hält seinem Team den Rücken frei, er ordnet nicht einfach nur an, sondern bezieht das Team mit ein.“

Claudia Hechler bestätigt das. Immer wieder erlebe sie, dass Personalprobleme mit holperiger Kommunikation, mangelnder Transparenz und ungünstigem Führungsverhalten zusammenhängen. Dabei könnten gerade kleine, familiär geprägte Handwerksbetriebe eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Personal aufbauen. Auch deswegen vermittelt sie in ihren Beratungen, wie wertvoll regelmäßige Teamgesprächen sind oder wie man auch kritisches Feedback gibt, ohne zu demotivieren.

Alexander Sachsenmaier lebt genau das. Jeder Einzelne im Betrieb sei für ihn wichtig, er kommuniziert intensiv und das Team stimmt immer mit ab, wenn etwas Neues im Betrieb eingeführt wird. Dafür könne er auch auf die

Loyalität seiner Mitarbeiter rechnen, ist Sachsenmaier überzeugt.

4 Geld, Benefits und mehr

Über die Frage, wie wichtig Geld bei der Wahl des Arbeitgebers ist, wird häufig gestritten. „Wer für Geld kommt, geht auch für Geld“, warnt Andreas Schmitz vor dem Irrglauben, nur über Benefits Personal gewinnen und halten zu können. Jobrad, steuerfreie Zuschüsse oder Krankenzusatzversicherungen seien attraktiv, aber nicht der Hauptgrund, warum jemand in einem Betrieb bleibt oder dorthin wechselt. Zum attraktiven Arbeitsumfeld gehörte neben dem bereits Genannten auch, wie mit Überstunden und Fahrzeiten zur Baustelle umgegangen wird.

Alexander Sachsenmaier setzt deswegen an vielen Stellen an. Er zahlt mindestens Tariflohn, ein volles 13. Gehalt, die Mitarbeiter bekommen steuerfreie Guthaben-

karten, außerdem Freigetränke, eine Eisbox im Sommer und eine sehr umfangreiche Ausstattung mit Arbeitskleidung. Dabei versucht Sachsenmaier, auch individuelle Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Gesundheitstage habe er regelmäßig und systematisch angeboten, sie wurden im Team allerdings unterschiedlich stark angenommen. Besonders gut genutzt werden dagegen technische Hilfsmittel, wie beispielsweise Hebehilfen für schwere Heizkessel, die den Arbeitsalltag spürbar erleichtern. Die Summe all dieser Maßnahmen, so glaubt er, habe dazu beigetragen, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber in der Region bekannt zu machen.

Die Handwerksforschung zeigt, dass immer mehr Unternehmer diesen Weg gehen. Andrea Greilinger, stellvertretende Geschäftsführerin am Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, befragt systematisch Betriebe, wie sie ihren Fachkräftebedarf sichern. Lange Zeit habe das Handwerk den Ruf gehabt, anstrengend, eintönig und schlecht bezahlt zu sein, so Greilinger. Die von ihr befragten Unternehmer seien sich heute aber bewusst, dass eine hohe Vergütung für viele Arbeitskräfte die entscheidende Rolle bei der Arbeitgeberwahl spiele. Konkret benannten die Befragten neben einem guten Betriebsklima und dem positiven persönlichen Kontakt zwischen Chef und Team die Bezahlung als wichtigsten Faktor in ihrer Fachkräftesicherung.

5 Suchen, Finden, Auswählen

Stimmen diese Voraussetzungen, hat die Mitarbeitersuche gute Erfolgsaussichten. HWK-Beraterin Claudia Hechler unterstützt Betriebe auch dabei, eine packende Stellenanzeige zu formulieren. „Entscheidend ist, wen der Betrieb sucht, welche Bedürfnisse diese Person hat und wodurch der Betrieb für sie attraktiv wird.“ Sie empfiehlt, neben kostenlosen Anzeigen bei der Bundesagentur für Arbeit auch kostenpflichtige Kanäle zu nutzen. Sachsenmaier zum Beispiel hat einen kostenlosen Grundaccount bei einer Online-Stellenbörse, sodass er von aktiv Suchenden immer gefunden wird, selbst, wenn er nicht aktiv sucht. Aus demselben Grund sind auch auf seiner Homepage immer Stellen ausgeschrieben.

Wenn sich ein Interessent auf eine Anzeige hin meldet, ist Tempo nötig, fordert Andreas Schmitz: „Man muss innerhalb von 24 Stunden antworten und bei vielversprechenden Kandidaten das Bewerbungsgespräch innerhalb von drei Tagen abhalten.“ Wer länger warte, riskiere, dass der Bewerber in der Zwischenzeit woanders zusagt. Qualifizierte, gute Handwerker hätten in der Regel mehrere Möglichkeiten. Kommt es zu Vorstellungsgesprächen, empfiehlt Schmitz einen Trick: „Suchen Sie nicht nach Gründen, warum Sie jemanden einstellen sollten, sondern warum Sie ihn nicht einstellen sollten.“ Wenn sich ein Bewerber bei Fragen nach seinen Wechselgründen und Erwartungen selber widerspricht, rät Schmitz ab. „Ein guter Chef schützt sein Team auch vor falschen Kollegen.“

”

Der Schlüssel gegen den Fachkräftemangel ist in meinen Augen Ausbildung.“

Alexander Sachsenmaier