

Weiter sinkende Ausbildungszahlen, Fachkräftemangel, demografischer Wandel? Der Arbeitsmarkt für SHK-Handwerksbetriebe wird vielerorts zum Engpassfaktor für Handwerks-Chefs. Wie Sie trotzdem die besten Mitarbeiter holen, erklärt Buchautor und Seminarleiter Rolf Steffen. Seit 1983 ist Steffen selber Inhaber eines SHK-Betriebs und leitet ein Weiterbildungs-Institut für Handwerker. Er weiß also, wovon er spricht.



Bild fotolia

So holen Sie die besten Mitarbeiter

Herr Steffen, wird die Mitarbeitersuche durch Fachkräftemangel und demografischen Wandel in den nächsten Jahren zum entscheidenden Engpassfaktor der Handwerksbetriebe?

Steffen: Anders als bei Kosten und Erträgen, wo kalkulatorische Stellschrauben bedient werden, geht es bei Mitarbeiterkapazitäten oder ebenso bei der Neukundengewinnung um Menschen. Menschen, die weder als Kunde noch als Mitarbeiter auf „Klick“ den Unternehmensinteressen folgen. Menschen suchen ihre Interessen, ihren Nutzen, ihren Vorteil. Menschen suchen immer das Glaubwürdige, das Vertrauenswürdige, das Nützliche, den persönlichen Vorteil – wollen ihre Bedürfnisse befriedigt wissen. Das muss man berücksichtigen, dann bekommt man auch den Fachkräftemangel in den Griff.

Also ähnelt sich die Suche nach Mitarbeitern und neuen Kunden?

Steffen: Auf jeden Fall. Denn in beiden Fällen werben Unternehmen mit ihren Leistungen, einmal als Lieferant und einmal als Arbeitgeber.

In beiden Fällen geht es um die Attraktivität, die Exklusivität des Angebotes, um das Besondere, die Mehrleistung. Kunden wie Mitarbeiter möchten beide möglichst wenig leisten (zahlen) und möglichst viel dafür erhalten.

Was ist nun wichtig auf der Suche nach den besten Mitarbeitern?

Steffen: Zunächst sollten Handwerker aufhören den Facharbeitermangel zu beklagen. Denn es ist höchste Zeit die Herausforderungen anzunehmen, die mehr und mehr auf das Handwerk zukommen. Der Begriff Employer Branding zeigt den zukünftigen Weg auf. Er umschreibt die für den Handwerksbetrieb wichtige Markenbildung als attraktiver Arbeitgeber. Es ist das Bestreben, durch besondere Leistungen, durch Alleinstellungsmerkmale, als insgesamt attraktiver Arbeitgeber bewertet zu werden. Dies gilt sowohl für Mitarbeiter als auch für die Öffentlichkeit mit dem Ziel, sich von anderen Wettbewerbern positiv abzuheben und in der Folge keinen Facharbeitermangel erleiden zu müssen.

Welche Mitarbeiter werden denn am meisten gesucht?

Experten-Tipp: Neue Mitarbeiter anwerben

1. Mitarbeiter selbst sprechen Kollegen in konkurrierenden Unternehmen an, um sie für das eigene Unternehmen zu gewinnen, denn viele haben zahlreiche Kontakte und erfahren sehr frühzeitig, wenn Kollegen mit ihrer Stelle unzufrieden sind.
2. Stellenangebote mit Darlegung der Erwartungen und einer klaren Beschreibung, was für gute Leistung geboten wird, im Internet veröffentlichen, denn zunehmend mehr recherchieren Handwerker im Internet nach attraktiven Arbeitgebern.
3. Eine aktive Anzeige für offene Stellen in Zeitungen, im Internet, beim Arbeitsamt oder auch auf den eigenen Kundendienst-Fahrzeugen.
4. Mittels professioneller Öffentlichkeitsar-

beit über die Presse redaktionell wirksam auf attraktive Stellenangebote aufmerksam machen.

5. Lieferanten bzw. Außendienstler können durch bevorzugte Behandlung wertvolle Tipps geben oder sogar eine Kontaktaufnahme zwischen Interessenten und suchenden Unternehmen herbeiführen.

6. Eine Übernahme oder Fusion mit Unternehmen, in denen kein Nachfolger gefunden werden kann, bietet ebenfalls die Möglichkeit neue Mitarbeiter zu gewinnen.

7. Letztlich sollten vor allem Maßnahmen zur Vorbeugung von Abwanderung ergriffen werden, denn jede Abwanderung eines guten Mitarbeiters schadet dem Unternehmen mehrfach.

Steffen: Bei genauem Nachfassen zeigt sich fast immer, gesucht werden Techniker/Monteure, also sogenannte „produktive Mitarbeiter“. Ohne sie dreht sich nichts. Sicherlich werden hier und da auch gute Mitarbeiter für Büroarbeiten gesucht, doch der größte Engpass entwickelt sich im Bereich der gewerblichen Mitarbeiter. Denn diese sind es, die Umsatz schaffen. Die Monteure sind es, die die Finanzierung der Kosten des Unternehmens ermöglichen und damit auch die Beschäftigung der „unproduktiven Mitarbeiter“ ermöglichen. Die

Leistungsfähigkeit eines Unternehmens steht und fällt mit der Menge der verkauften Stunden, dem Anteil an Material, das verkauft wird, und den Aufschlägen bzw. den Preisen, die dafür erzielt werden.

Wie findet man diese Mitarbeiter?

Steffen: Die wirkungsvollste Art ist sicherlich die Mund-zu-Mund-Werbung. Allen Unternehmen ist dieses zwar bewusst, doch Maßnahmen, die diese provozieren, fördern und belohnen, findet man im Handwerk immer noch selten. Ich spreche nicht von Einmalaktionen, sondern von Maßnahmen, die ganzheitlich organisiert und fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sind. Denn viele Arbeitneh-

■ **Der Begriff Employer Branding zeigt den zukünftigen Weg auf. Er umschreibt die für den Handwerksbetrieb wichtige Markenbildung als attraktiver Arbeitgeber.**

mer werden die Vielfalt in der Tätigkeit, die familiäre Atmosphäre oder auch persönliche Entwicklungschancen in Handwerksunternehmen nicht aufgeben und bleiben dem Handwerk treu. Wenn es mir also gelingt, der attraktivste Arbeitgeber im Heizungs- oder Elektrohandwerk in meiner Region zu sein, dann wird es auch künftig immer wieder gelingen, gute Mitarbeiter zu finden.

Das heißt konkret?

Steffen: Für alle strategischen Maßnahmen im Unternehmen muss ein Marketingkonzept erstellt werden, analog wie es im Verkauf selbstverständlich ist. So bedarf es beispielsweise für eine konkrete Ansprache von „Zielpersonen“ durch unsere Mitarbeiter eines Werbeflyers. Ein Werbeflyer, der kurz und knapp darlegt, dass und warum unser Unternehmen sich als attraktiver Arbeitgeber empfiehlt. Ent-

scheidend ist nämlich nicht die Frage nach dem „Wie“ wir neue Mitarbeiter finden, sondern nach dem „Warum“.

Sie meinen die Gründe, warum ein Unternehmen für Arbeitnehmer attraktiv ist.

Steffen: Richtig. Die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter sind hier entscheidend. Was wünschen Sie sich als Mitarbeiter vom Unternehmen für Ihre Tätigkeit? Erst, wenn wir das wissen, können passende Angebote entwickelt werden, die diese Erwartungen erfüllen.



Der Experte

Rolf Steffen, Vorstand der Team Steffen AG aus Alsdorf bei Aachen, hat sein SHK-Handwerksunternehmen in den letzten Jahren zu einem der größten Weiterbildungsinstitute der Branche ausgebaut. Auf Basis der eigenen Erfahrungen entwickelten die Gebrüder Steffen die UPTODATE-Offensive, ein ganzheitliches Management-Modell, das auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der Handwerksbranche zugeschnitten ist. Über 200 Unternehmen besuchten die praxisnahen Veranstaltungen und Seminare im bundesweiten kompetenz[team]handwerk. Mehr Informationen unter www.steffen.de.

Was sind denn die wichtigsten Erwartungen?

Steffen: Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung aus Sicht der Mitarbeiter, Transparenz und gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung und Beachtung der wirklichen Mitarbeiterwünsche. Unternehmen, die diese Ansprüche nicht erfüllen, werden ihre Mitarbeiter nie dazu bringen, für das eigene Unternehmen als „attraktiver Arbeitgeber“ zu werben. Und wo das nicht der Fall ist, da werden auch Stellenanzeigen in Zeitungen keine Wirkung zeigen. Denn jedes Unternehmen hat auch als Arbeitgeber ein Image. Ein Image, das durch das Handeln geprägt wurde. Darüber hinaus ist die Liste der Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen

Buchtip: Marketing im Handwerk

Das neue Buch „Marketing im Handwerk“ von Rolf Steffen und André Hugo Brömmel ist das erste in der Reihe der UPTODATE-Offensive [handwerk], das sich ausschließlich mit Marketing befasst. Es geht um Wege, die Bekanntheit von Unternehmen zu steigern, Kunden zu gewinnen und letztlich Marke zu werden. Die Autoren haben darauf geachtet, dass dieses Buch speziell für Handwerker konzipiert wurde. Es wurde von Menschen geschrieben, die das Handwerk kennen und verstehen. Von Fachleuten, die selbst in dieser Branche arbeiten. Das Buch liefert konkrete Hilfestellungen und Arbeitsunterlagen, Tipps und Vorschläge, die größtenteils sofort umsetzbar sind. Das Buch hat 596 Seiten, ist im Kramer Verlag Düsseldorf erschienen und kostet 69,90 Euro.

„Die wirkungsvollste Art neue Mitarbeiter zu finden, ist sicherlich die Mund-zu-Mund-Werbung. Allen Unternehmen ist dieses zwar bewusst, doch Maßnahmen, die diese provozieren, fördern und belohnen, findet man im Handwerk immer noch selten.“

weiter positiv zu gestalten, fast unerschöpflich. Es beginnt bei freiwilligen Lohnersatz-Leistungen wie private Nutzung von Kundendienst-KFZ oder Firmen-PKW auch für Büromitarbeiter aber auch Kindergartenbeitrags-Erstattung oder Betriebliche Altersversorgung bis zum Tankgutschein gehören dazu. In keinem Fall jedoch können solche monetären Maßnahmen ein gutes Image ersetzen.

Dann müssten Betriebe ja eigentlich die Arbeitszufriedenheit in ihren Betrieben messen, um ihre zukünftigen Chancen am Jobmarkt zu kennen?

Steffen: Ich kann mich an einen guten Mitarbeiter in meinem SHK-Betrieb erinnern, den ich sehr unterstützt hatte, und der dann unerwartet und ohne plausiblen Grund gekündigt hatte. Die der Kündigung folgenden Gespräche führten mich auf die Spur für seine Enttäuschung. Da das Unternehmen in den letzten Jahren gewachsen war, hatte ich als Chef nicht mehr zu jedem Mitarbeiter täglich persönlichen Kontakt und nahm auch nicht mehr an den Frühbesprechungen teil. Somit war mir entgangen, dass eine Führungskraft für große Unruhe im Team sorgte. Ja, sogar von Mobbing war die Rede. Die Situation wurde geklärt, die Führungskraft fand eine andere Aufgabe und der „verlorene“ Mitarbeiter kam zurück. Dieses Happyend hat uns erfreut, doch noch wertvoller war die Erfahrung, dass eine regelmäßige Messung der Mitarbeiterzufriedenheit unerlässlich ist.

Und wie mißt man Zufriedenheit?

Steffen: Um einer solchen Eskalation in Zukunft entgegen zu wirken, haben wir für unsere gewerblichen Mitarbeiter, Techniker/Monteure und Auszubildenden ein SMS-Zufriedenheits-Meldesystem eingeführt. Jeder Mitarbeiter wurde aufgefordert, regelmäßig

eine codierte Nachricht an mich zu schicken und seine persönliche Zufriedenheit zu melden. Führungs- und Bürokräfte machen das per Email. Zudem ist meine Empfehlung, alle drei bis fünf Jahre eine Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung durch ein neutrales Institut durchzuführen.

Also muss ich eigentlich sehen, dass meine Mitarbeiter zufrieden sind und ich die unzufriedenen, aber guten Mitarbeiter der Konkurrenz zu mir hole?

Steffen: Im Prinzip richtig. Aber wer ist beim Arbeitsplatzwechsel maßgeblich? Das sind fast immer die Ehefrauen der Monteure, die ihre Männer abends über den „Alten“ in der Firma nicht mehr jammern hören wollen. Die Ehefrauen gehen dann auf die Suche nach Alternativen. Und wo suchen sie? Im Internet. Hier müssen die Internetauftritte von SHK-Handwerkern in Zukunft noch viel Verbesserung erfahren. Es geht darum, sich auch hier als hervorragender Arbeitgeber darzustellen. Wer das nicht tut, bei dem werden auch keine Topleute nach Arbeit fragen, sondern wird nur das kommen, was übrig bleibt.

Bleibt die Frage, wie wichtig ist die Nachwuchsentwicklung?

Steffen: Leider nehmen unsere Berufe heute in der Beliebtheitsskala junger Menschen einen hinteren Platz ein. Der Zugang zu Schülern und Schulen wird demnach immer wichtiger. So wie Industrieunternehmen ganz selbstverständlich die Studenten noch während des Studiums umwerben, so müssen Handwerksbetriebe die Schüler noch in den Schulen direkt ansprechen. Kooperationen mit Schulen und das Angebot von Praktika sichern den Zugang zu den künftigen Auszubildenden. In unserem Unternehmen liegt dafür ein „Praktikumsknigge“ aus. Er dient nicht nur den Praktikanten zur Orientierung, sondern kann auch sehr gut in den Schulen als „Werbemittel“ eingesetzt werden. Dazu kommt, dass wir Schülern nach dem Praktikum einige Euro als Dankeschön geben als Zeichen von Fairness und Wertschätzung, was alle Wettbewerber in Zugzwang bringt.

Lesen Sie im zweiten Interviewteil in der kommenden Ausgabe, wie Sie Ihre Mitarbeiter mit leistungsrechtlichem Lohn motivieren.