

Maßnahmen nur im Paket

Ein Gespräch zum Thema mit Stephan Lohmann

Bettina Krägenow

„Das beste Argument in den eigenen Reihen haben“ lautet eine zentrale Erkenntnis von Stephan Lohmann. Der stellvertretende Geschäftsführer des Fachverbandes Metall Nordrhein-Westfalen und hauptberufliche Unternehmensberater für das Metallhandwerk kennt die Branche und ihre Probleme wie kein Zweiter. Sein Rat an die Betriebe im Exklusiv-Interview mit metallbau-Mitarbeiterin Bettina Krägenow: „Nichts funktioniert isoliert, Maßnahmen greifen nur im Paket.“

Herr Lohmann, rechnet man die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit hoch, lässt sich bundesweit in den Bereichen Metallbau und Schweißtechnik ein Mangel von etwa 30.000 Arbeitskräften ermitteln. Wie stark ist der Bedarf an Fachkräften nach den Zahlen, die Ihnen vorliegen?

Stephan Lohmann: Es ist schwer, den tatsächlichen Bedarf genau zu beziffern. Aber die Größenordnung von 30.000 deckt sich mit meiner Einschätzung. Es gibt eine Umfrage des Fachverbandes Metall Nordrhein-Westfalen aus dem zweiten Quartal 2011. Danach sehen 41,5 Prozent der Metallbau-Mitgliedsbetriebe und 51 Prozent der Feinwerktechnik-Mitgliedsbetriebe die zentrale Herausforderung im Fachkräftemangel. Im dritten Quartal glichen sich diese Zahlen an auf jeweils 48 Prozent für beide

Zweige. Zusammenfassend kann ich nur sagen: Der Markt ist leergefegt, und auf dem Markt für Leiharbeiter sieht es ähnlich aus.

Sind alle Betriebe gleichermaßen betroffen?

Stephan Lohmann: Gerade die kleinen Unternehmen, also Firmen bis zu zwölf Mitarbeitern, haben einen Nachteil, weil sie als Arbeitgeber nicht so attraktiv scheinen. Also müssen sie etwas tun.

Was können diese Unternehmen tun?

Stephan Lohmann: Nichts funktioniert isoliert. Nichts funktioniert allein. Maßnahmen greifen nur im Paket. Wenn Mitarbeiter oder Auszubildende gesucht werden, empfehle ich als erstes: „Sprich mit deiner Mannschaft, sprich mit den Mitarbeitern. Nutze dein Team.“ Die Mitarbeiter sind auf den Baustellen draußen vor Ort und kennen sich oft untereinander. Diese Mund-zu-Mund-Propaganda ist unerlässlich.

Aber die Praxis zeigt auch: Ein Unternehmen hat im Sinne der Personalfindung und –bindung alles richtig gemacht, und dennoch kann es sein, dass der Chef keine Leute findet, obwohl er sucht. Das passiert, weil die kleinen Unternehmen in diesem Punkt einen Nachteil ha-

ben - nach wie vor ist Größe für Arbeitnehmer ein Wert.

Was gehört noch zu diesem Maßnahmenpaket?

Stephan Lohmann: Eine Homepage mit einem Stellenmarkt ist ganz wichtig. Und der Internetauftritt muss interessant sein. Hinzu kommt die Präsenz vor Ort. Es muss schon bekannt sein, dass ein Unternehmen existiert und dann aktuell auch Mitarbeiter sucht. Hier kann der Unternehmer auch gut sein eigenes soziales Netzwerk nutzen.

Welche Erfahrungen haben Sie mit „traditionellen“ Suchformen wie dem Stellenmarkt der Tageszeitung gemacht?

Stephan Lohmann: Die Mitarbeiter-Suche über Printmedien funktioniert seit einiger Zeit schlechter. Die Anzahl der Rückmeldungen selbst auf große Anzeigen ist relativ gering. Ein Beispiel: Die Suche nach einem Projektleiter für ein Unternehmen im Metallhandwerk in einer Tageszeitung mit einer Auflage von ungefähr 800.000 Exemplaren brachte gerade einmal drei oder vier Rückmeldungen.

Wo finden Unternehmen denn ausgebildete Fachkräfte?

Stephan Lohmann: Bei der Suche nach ausgebildeten Fachkräften muss man ganz klar sagen: Da geht es oft darum, abzuwerben. Und da ist die eigene Mannschaft am besten; die kennen sich alle von den Baustellen und reden über das Thema. Wenn die eigenen Mitarbeiter zufrieden sind, empfehlen sie natürlich den eigenen Betrieb.

Wo finden Metallbauer Nachwuchskräfte?

Stephan Lohmann: Wer junge Gesellen direkt nach der Ausbildung sucht, für den ist der erste und beste Kontakt der Berufsschullehrer.



„Sprich mit deiner
Mannschaft, sprich mit
den Mitarbeitern.
Nutze dein Team.“

Stephan Lohmann, stellvertretender Geschäftsführer des Fachverbandes Metall Nordrhein-Westfalen

Lehrer an den berufsbildenden Schulen und Mitarbeiter der Kreishandwerkerschaft wissen, wie es um die einzelnen „frischen“ Gesellen steht. Wer wird übernommen, wer ist unzufrieden, wer ist auf dem Markt? Sie anzusprechen, ist der beste Weg. Wenn man selbst ausbildet, ist der Kontakt sowieso da. Aber auch, wer nicht selbst ausbildet, kann diese Leute ansprechen.

Wie sieht es bei der Suche nach Auszubildenden aus?

Stephan Lohmann: Ausbildung ist ein sehr lokaler Markt. Eine Lehrstelle in 30 Kilometern Entfernung zu vermarkten, ist eher nicht möglich; die meisten Azubis haben noch keinen Pkw-Führerschein. Später 30 Kilometer mit dem Auto zur Arbeit zu fahren, ist kein Problem. Daher ist die Suche nach Azubis eher im näheren Umfeld sinnvoll. Wer nach Gesellen sucht, sollte das Suchfeld vergrößern und auch Informationen und Kontakte von Montagen nutzen.



Wo lassen sich Führungskräfte rekrutieren?

Stephan Lohmann: Wer Führungsnachwuchs sucht, kann sich auch an die Fachhochschulen wenden. Besser ist hier natürlich die Personalentwicklung im eigenen Unternehmen.

Wie wichtig ist es für Handwerksbetriebe, sich der neuen Medien wie zum Beispiel Facebook oder Youtube zu bedienen?

Stephan Lohmann: Meine Klientel hat mir relativ wenig davon erzählt, ob oder wie erfolgreich sie in sogenannten Social Networks wie zum Beispiel Facebook suchen und finden. Meines Erachtens funktioniert der direkte Kanal – also salopp gesagt: auf den Baustellen, in der Disco, im Verein oder beim Dorffest miteinander reden – im Metallbau und vor allem in den ländlichen Regionen am besten. Über Facebook zu kommunizieren, ist letztendlich auch „miteinander reden“.

Oft ist zu lesen: Das Handwerk hat ein Imageproblem. Stimmt das?

Stephan Lohmann: Der Einzelne wird das Image des Handwerks nicht viel beeinflussen oder verändern können, aber sehr wohl das Image seines Betriebes. Und das ist meiner Meinung nach auch das Wichtigere. In manchen Regionen Nordrhein-Westfalens zählt man mit 20 bis 25 Mitarbeitern schon zu den größeren Arbeitgebern. Da kann man schon ein Firmenimage bilden. Wie gesagt, sind dabei auch Aktivitäten in der Region und im World Wide Web hilfreich.

Fachkräfte binden – wie gelingt das?

Stephan Lohmann: Ein Unternehmen muss interessant und berechenbar sein. Das geht nicht ausschließlich über Geld. Lohnhöhe ist für mich eher ein „Hygienefaktor“. Sehr wichtig ist die Wertschätzung der Mitarbeiter. Es gilt, die Wünsche der Mitarbeiter zu respektieren. Das heißt nicht, alles zu erfüllen. Regelmäßige Mitarbeiter-Gespräche, die vom Chef angeleitet werden, sind wichtig. Sie drücken Wert-

„Wer Führungsnachwuchs sucht, kann sich auch an die Fachhochschulen wenden.“

schätzung aus. Das gilt in kleinen wie in großen Unternehmen. In kleinen Betrieben heißt so etwas dann eher: „Wo soll die Reise hingehen?“ Aber der Inhalt ist der gleiche wie bei einem Personalentwicklungsgespräch.

Welche Ressourcen können gerade kleine Unternehmen bei der Bindung von Fachkräften nutzen?

Stephan Lohmann: Der Vorteil kleiner Unternehmen ist gerade ihre „Größe“, das Familiäre. Man kennt sich. Mehr denn je ist die Wertschätzung der Mitarbeiter ein Erfolgsfaktor. Wertschätzen liegt bei kleinen Unternehmen in den Händen des Chefs, und zwar nur dort. Die Chefs vom alten Schlag, die vor dem Frühstück fünfmal gebrüllt haben, kommen nicht so gut an. Hier gilt es aber, genau hinzusehen: Ein klarer Führungsstil wird vom Mitarbeiter geschätzt; Choleriker sind nicht beliebt, und das spricht sich rum.

Wie kann Wertschätzung im Arbeitsalltag aussehen?

Stephan Lohmann: Auch, aber nicht ausschließlich auf den Baustellen läuft es oft anders als geplant. Wenn man dann dort einen Mitarbeiter hat, der für diese neuen Situationen Lösungen sucht, und daraufhin etwas schief geht, sollte man ihn nicht „auf den Kopf stellen“, sondern das konstruktiv angehen. Die Wertschätzung im kleinen Betrieb muss übrigens durchgängig sein. Auch der Geselle zeigt dem Auszubildenden, dass er die Arbeit und die Person respektiert und schätzt.

Was kann ein Handwerksbetrieb noch tun?

Stephan Lohmann: Mit Schlagwörtern wie work-life-balance können kleine Handwerksunternehmen meist nicht viel anfangen, mit kleinen Gesten dagegen schon. Mit Aktionen rund um die Frage „Was kann das Unternehmen für seine Mitarbeiter tun?“ sind derzeit vor allem große Unternehmen auf den Titelblättern. Aber – diese „praktische Lebenshilfe“ wird in kleinen Handwerksunternehmen schon immer gelebt, sei es bei der Suche nach einem Kindergartenplatz, der Hilfe beim Umzug oder bei Behördengängen. Gerade in multikulturellen Teams funktioniert das gut mit der Hilfe fürs „tägliche Leben“. Das ist genau der Vorteil der über-schaubaren Handwerksbetriebe.

Wenn Geschäftsführer oder Inhaber im Bereich Mitarbeiter-Unterstützung neue Wege gehen wollen: Wo finden sie Hilfe?

Stephan Lohmann: An erster Stelle natürlich bei den metallhandwerklichen Organisationen, den Innungen und Verbänden. Deren Arbeit beginnt meistens, wenn jemand sagt: „Bei mir ist etwas los, es grummelt!“ Bei Problemen in der Belegschaft oder auch bei

der Ausarbeitung von Strategien zur Personalentwicklung kann ein kompetenter Berater immer helfen. Sei es, um die gefundene Strategie noch einmal von außen zu betrachten, oder um beim Findungsprozess zu unterstützen. Die Verbände helfen auch, wenn Informationsbedarf besteht. Der Austausch mit externen Experten lohnt sich fast immer.

Es gibt statistisch gesehen ebenso viele arbeitslose Metallbauer wie freie Stellen für eben diese Fachkräfte. Können Sie sich das erklären?

Stephan Lohmann: Zum einen stellen Betriebe oft recht hohe Anforderungen an neue Mitarbeiter. Andererseits: Wenn ein Chef bestimmte technisch-fachliche Qualifikationen und Anforderungen braucht, bringt ihm ein Mitar-

beiter mit einer anderen oder geringeren Qualifikation nichts.

Betriebe beklagen oft, dass Bewerber auf freie Stellen nicht ausreichend qualifiziert sind. Wie kommt das?

Stephan Lohmann: Wenn es Probleme gibt,

„Betriebe stellen oft recht hohe Anforderungen an neue Mitarbeiter.“

fehlt es oft an den fachlichen Fähigkeiten des Bewerbers oder an dessen Bereitschaft, sich in dem Maße einzubringen, wie es notwendig ist. Aber meine Erfahrung ist auch: Mitarbeiter, die sich engagieren, werden im Rahmen der Möglichkeiten eines Unternehmens weitergebildet.

Das ist gang und gäbe und wird durch die Bank bereits so gehandhabt. Der Inhaber versucht im eigenen Interesse, seine Mitarbeiter optimal weiterzuentwickeln.

Welche Möglichkeiten hat ein Betrieb, durch interne Anpassungen beziehungsweise Weiter-



qualifizierung der eigenen Mitarbeiter dies aufzufangen? Anders gefragt: Kann man mit Kreativität nicht Lücken füllen?

Stephan Lohmann: Die Erhöhung der Flexibilität bei den eigenen Mitarbeitern wird in vielen Firmen mit großem Engagement betrie-

Zeit für etwas Neues!

Zauberhafte Schiebetechnik created by HAUTAU



Sehen Sie mehr!
BAU München 2013
Halle B4 Stand 308

Wohlfühlen leicht gemacht: Mit dem neuen Abstell-Schiebe-Beschlag HAUTAU ATRIUM SP® komfort lüften Sie Ihre Räume wie von Zauberhand. Lassen Sie sich begeistern!

Sie werden's merken, wenn es HAUTAU ist.

www.HAUTAU.de

 **HAUTAU**

ben. Heute weiß jeder Unternehmer, dass es notwendig ist, möglichst für jeden Arbeitsplatz mehrere Alternativen zu haben. Das hilft natürlich auch bei der Besetzung neuer Stellen.

Wie wichtig ist die Ausbildung, um dem Mangel an Fachkräften im eigenen Betrieb entgegenzuwirken?

Stephan Lohmann: Im Metallhandwerk wird überproportional ausgebildet. Ausbildung ist das beste Mittel gegen Fachkräftemangel. Leider ist in Nordrhein-Westfalen derzeit ein starker Rückgang an Bewerbern auf Lehrstellen zu beobachten.

Was können Betriebe dagegen tun?

Stephan Lohmann: Es ist ganz wichtig, Praktikumsplätze anzubieten. Das Praktikum muss allerdings so gestaltet sein, dass es eine akquisitorische Wirkung hat, dass sich daraus also auch Lehrverhältnisse ergeben.



Viele Unternehmer beklagen, dass ein Praktikant vor allem zusätzliche Arbeit kreiert?

Stephan Lohmann: Natürlich ist mit einem Praktikanten auch ein zusätzlicher Aufwand verbunden. Hier gilt es, die Mitarbeiter für diese Maßnahme zu gewinnen, sodass nicht nur der Aufwand verteilt, sondern dem Praktikanten auch ein realistisches Bild von der Arbeit im Metallhandwerk vermittelt wird.

Wie können Handwerksbetriebe die jungen Leute auf sich aufmerksam machen?

Stephan Lohmann: Die Teilnahme an Girls Days ist zum Beispiel eine Möglichkeit, aber nicht, um ein „Girl“ zu bekommen, sondern vielmehr dafür, dass über den Betrieb gesprochen wird. Das „Girl“ erzählt den Freunden von dieser Veranstaltung, und schon ist der Betrieb auch bei den Jungs im Gespräch.

Können Schulkooperationen – also eine verabredete, intensivere Form der Zusammenarbeit zwischen Schule und Betrieb – helfen?

Stephan Lohmann: Es ist sicher eine gute Idee, an die Schulen gehen. Hier sehe ich allerdings in kleinen Handwerksbetrieben das Manko, dass der Chef in Personalunion alle Führungs- und viele Verwaltungsaufgaben zu erfüllen hat. Und dann wäre er zusätzlich auch noch die Kontaktperson für die Schule?

Ein Mittel könnte eine Kooperation von Schule und Innung oder Kreishandwerkerschaft sein. Aber Vorsicht: Ist der Fünf-Mann-Metallbaubetrieb einer unter 2000 oder 3000 Mitgliedsunternehmen einer Kreishandwerkerschaft, wenn die Kooperation über alle Gewerke geht? Das bringt dann sicher nicht so viel. Hier ist dann eher die Innung gefragt, die erstens fachspezifisch informiert und zum zweiten nicht so viele Mitglieder wie eine Kreishandwerkerschaft hat.

Welche Wege empfehlen Sie, wenn ein Betrieb Nachwuchs sucht?

„Im Metallhandwerk wird überproportional ausgebildet. Ausbildung ist das beste Mittel gegen Fachkräftemangel.“

Stephan Lohmann: Auch hier gilt es, die eigenen Mitarbeiter aktivieren, um Azubis zu finden, und die privaten Kontakte zu nutzen, sei es auf dem Dorffest, im Verein oder wo auch immer. Bei der Suche sollte sich der Unternehmer vorab einige Fragen beantworten, vor allem: „Wofür suche ich einen Azubi? Für welchen Bereich, für welche Anforderungen muss er sich eignen?“ Die schulische Leistung ist dann ein Kriterium für einen Lehrvertrag, aber nur eines unter mehreren.

Die Politik setzt auf die verstärkte Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Ist das im Metallhandwerk eine Lösungsmöglichkeit für das Fachkräfteproblem?

Stephan Lohmann: Beim Thema „ältere Arbeitnehmer“ muss man den Einzelfall betrachten. Bei sehr viel körperlicher Arbeit geht das sicher nicht unbegrenzt; oft gibt es in den Metallbaubetrieben auch keine Möglichkeit, diese harte Arbeit auf anderem Wege zu erledigen oder zu ersetzen. In Unternehmen der Fein-

werktechnik ist dies eher eine Möglichkeit, ein Mitarbeiter-Potenzial zu öffnen.

Welches Fazit ziehen Sie?

Stephan Lohmann: Das Handwerk muss mit zwei großen Problemfeldern zu-recht kommen – geeignete Mitarbeiter in ausreichender Anzahl und Nachfolger für den eigenen Betrieb zu finden. Der kleine Handwerksbetrieb muss mit dieser Situation, so wie sie ist, umgehen. Der Inhaber hat aber eine gute Chance, wenn er erstens das Unternehmen interessant für seine und auch für potenzielle neue Arbeitskräfte macht und zweitens die Mitarbeiter zu Verkäufern seines Unternehmens macht. Imagestärkung heißt hier: das Familiäre nach außen tragen und im Unternehmen leben.

Herr Lohmann, wir bedanken uns sehr für dieses ausführliche und aufschlussreiche Gespräch.

Unser Service im Internet

metallbau-online.info



Film, Video



Weitere Fotos



Checkliste, Formeln



Texte, Infos

Info + Kontakte

Fachverband Metall Nordrhein-Westfalen
Ruhrallee 12
45138 Essen
Tel. +49 (0)20189647-0
Fax +49 (0)201252548
fvm@metallhandwerk-nrw.de
www.metallhandwerk-nrw.de
www.metall-markt.net

metall-markt.net