

## FACHKRÄFTEMANGEL



Egenbüttel



Rellingen



Krupunder



# Kampf um die **BESTEN KÖPFE**





»Die Mitarbeiter legen großen Wert auf Freizeit und Familie, deshalb tun wir alles, um unnötige Überstunden zu vermeiden.«

**Kai Schröder**, Inhaber von Schröder Elektrotechnik in Rellingen, freut sich mit seinem Team über die Auszeichnung zum 1a-Arbeitgeber im Handwerk.

Nur gut jeder dritte im Handwerk ausgebildete Mitarbeiter bleibt laut Studie des ifh Göttingen heute noch der Branche **treu**. Hauptkonkurrent im Wettbewerb um die besten Köpfe ist die Industrie, die inzwischen fast 1.000 Euro mehr brutto im Monat zahlt als das Handwerk.

Autorin **Kerstin Meier** Fotografen **Gunnar Geller, Stephan Minx**



# E

Eines ist Schlossermeister Dieter Uhlmann in Ingolstadt vor dem Gespräch mit handwerk magazin besonders wichtig: „Ich bin nicht sauer auf Audi, schließlich hat mein Betrieb gut von den Aufträgen gelebt.“ Vor 38 Jahren hat der heute 58-Jährige den Metallbaubetrieb in Ingolstadt vom Vater übernommen und in dieser Zeit rund 130 Auszubildende das Metallbauerhandwerk gelehrt, die meisten davon hat er als Geselle übernommen. Das lief zumeist prima, doch nach zwei bis drei Jahren kam der Knackpunkt: „Die Jungs“, so Uhlmann, „wollten eine Familie gründen und wurden von ihrem Umfeld gedrängt, sich doch einen sichereren Job mit besserer Bezahlung zu suchen“.

So landeten viele bei Audi, dem mit 40.000 Mitarbeitern größten und bekanntesten Arbeitgeber in der Region. Kam montags ein Geselle mit einem weißen Umschlag in der Hand zu Uhlmann ins Chefbüro, entwickelte sich immer ein ähnliches Szenario. Der Mitarbeiter bat um Verständnis für seine Kündigung, und der Chef konnte ihm nie so richtig böse sein: „Ich habe die Mitarbeiter ja wirklich gut verstanden.“

## DIE GRENZEN DES KÜMMERNIS

Natürlich haben Uhlmann und seine Frau Monika versucht, einige Vorteile und Annehmlichkeiten der Industrielwelt auch in ihrem Familienbetrieb zu etablieren. Büros und Sozialräume wurden modernisiert, es gab flexible Arbeitszeiten und viel Spielraum für familiäre Verpflichtungen, das Betriebsklima war gut und das Unternehmerehepaar kümmerte sich individuell um die Karrierepläne der Mitarbeiter. Als sich abzeichnete, dass keines der eigenen drei Kinder Interesse an der Übernahme des Familienbetriebs hatte, wollten die Uhlmanns einen Mitarbeiter zum Nachfolger aufbauen. Insgesamt drei vielversprechende Nachwuchskräfte hat der Schlossermeister in den vergangenen Jahren im schicken neuen Meisterbüro ausgebildet und gefördert, doch keiner ist geblieben: „Der Erste hat den Druck bei den oft zähen Baustellenbesprechungen nicht ausgehalten und ging zu Audi, dem

Zweiten war die Verantwortung dann doch zu groß und er wechselte auch zu Audi, der Dritte arbeitet jetzt bei einem anderen Handwerksbetrieb“, fasst Uhlmann seine Erfahrungen beim Aufbau eines Nachfolgers zusammen.

## FAST ZWEI DRITTEL WANDERN AB

Hatte der Schlossermeister einfach nur Pech? Oder ist seine Geschichte tatsächlich ein erster Fingerzeig dafür, dass die handwerklichen Fachkräfte verstärkt in die Industrie abwandern? Katarzyna Haverkamp, Wissenschaftlerin am „Volkswirtschaftlichen Institut für Mittelstand und Handwerk“ (ifh) der Universität Göttingen, hat die Arbeitsmarktmobilität der handwerklichen Nachwuchskräfte in der 2016 abgeschlossenen repräsentativen Studie „Verbleib und Abwanderung im Handwerk“ untersucht. Aus Sicht des Handwerks ist das Ergebnis wenig erfreulich, wie die ifh-Expertin betont: „Bis zum Ende der 1990er-Jahre verblieb etwa die Hälfte der im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte auch im weiteren Er-

werbsverlauf im Handwerk, heute sind es dagegen nur 36,5 Prozent.“ Zwar habe das Handwerk traditionell schon immer über Bedarf ausgebildet, so dass viele Gesellen nach der Ausbildung zwangsläufig die Branche wechseln mussten. Doch speziell in den Elektro- und Metallberufen zeichnet sich laut Haverkamp inzwischen ab, dass mehr Fachkräfte in die Industrie abwandern (35 Prozent) als im Handwerk verbleiben (33 Prozent).

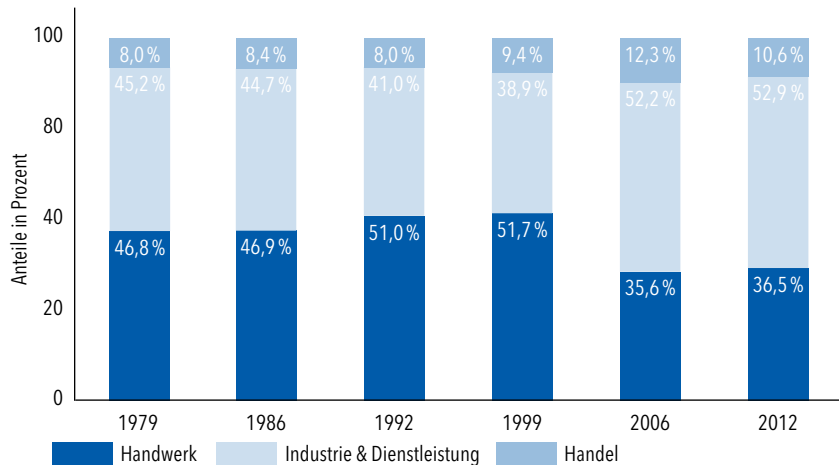
## LOHNSCHERE ÖFFNET SICH WEITER

Schuld daran sind nach den Erkenntnissen der ifh-Expertin vor allem drei Effekte: Erstens die zwischen 1995 und 2005 extrem schwache Handwerkskonjunktur, deren Auswirkungen wegen des damaligen massiven Personalabbaus im Handwerk bis heute spürbar sind. Zweitens der Strukturwandel des Arbeitsmarkts, der handwerklich ausgebildeten Fachkräften neue Beschäftigungschancen im Dienstleistungssektor eröffnet (Beispiel: Facility Management). Drittens die immer stärker werdende Abkoppelung der Bruttomo-

Verbleib und Abwanderung nach **Wirtschaftsbereichen** und **Befragungsjahren**

**Bis 1999 blieb die Mehrheit der im Handwerk ausgebildeten Mitarbeiter der Branche treu. Danach schnellte der Anteil der Mitarbeiter,**

**die in die Bereiche Industrie und Dienstleistung abwanderten, drastisch nach oben. Heute bleiben noch 36 Prozent im Handwerk.**



Quelle: BIBB/BAU-A-Erhebungen, BIBB/BAU-A-Erwerbstätigenbefragung 2012; Berechnungen des ifh Göttingen, gewichtete Daten

natsverdienste im Handwerk von der allgemeinen Lohnentwicklung (siehe Chart unten). Auf Basis der Zeitreihen des Statistischen Bundesamts in Wiesbaden hat die Wissenschaftlerin ausgerechnet, dass die Bruttomonatsverdienste der Facharbeiter in der Industrie durchschnittlich um knapp 1.000 Euro höher liegen als im Handwerk. Zwar wird sich die Lücke nach ihrer Prognose wegen der guten Konjunktur etwas verkleinern, doch der Lohnunterschied von 20 Prozent lasse sich nicht aufholen. Natürlich betont auch die ifh-Expertin, dass der Lohn nur eines von vielen Entscheidungskriterien für Arbeitnehmer sei, doch man dürfe die Bedeutung der Lohnunterschiede auch nicht unterschätzen. Denn je größer der Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeitern, desto relevanter „wird der Faktor Bezahlung“.

### HOHER DRUCK AUF DIE PREISE

Dieter Uhlmann weiß, was die Wissenschaftlerin meint. Neben den klassischen weichen Faktoren wie Betriebsklima und Familienfreundlichkeit hat er seinen rund 20 Mitarbeitern auch immer gute und faire Löhne gezahlt. Doch er bekam die für

einen Betrieb seiner Größe notwendige zweite Führungsebene nicht finanziert, weil die für die Abwicklung lukrativerer Privatkundenaufträge notwendigen qualifizierten Fachkräfte nicht zu finden waren. Hinzu kamen der immer größer werdende Preisdruck der gewerblichen Auftraggeber sowie deren auch nicht immer vorbildliche Zahlungsmoral. „Die Situation hat sich in den letzten vier bis fünf Jahren immer mehr zugespitzt, irgendwann war ich dann total gefrustet“, erklärt der Schlossermeister.

Als auch der dritte designierte externe Nachfolger ausfiel, berief er den Familienrat ein und fragte, ob nicht doch eines der Kinder die Firma übernehmen wolle. Das war nicht der Fall, sodass er im April 2016 den letzten Auftrag abwickelte und an Hagebau verkaufte. Ein schwerer Schritt, doch der Schlossermeister ist stolz darauf, „allen noch offen in die Augen sehen zu können“. Er hat keine Schulden, die Mitarbeiter sind gut bei den Handwerkskollegen in der Region untergekommen und auf die Berichterstattung in den Medien gab es Zuspruch und viel positive Resonanz



»36 Prozent der im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte bleiben der Branche treu.«

**Katarzyna Haverkamp,**  
Arbeitsmarktexpertin am Institut für  
Mittelstand und Handwerk (ifh) der  
Universität Göttingen.

Durchschnittliche **Bruttoverdienste\*** der Vollzeit-Arbeitnehmer (in Euro)

**Der Abstand bei den durchschnittlichen Bruttolöhnen zwischen Handwerk und Industrie ist in den letzten zehn Jahren**

**kontinuierlich größer geworden. Einzig von 2014 auf 2015 wurde die Lücke etwas kleiner, Zahlen für 2016 liegen noch nicht vor.**

	HANDWERK	PRODUZIERENDES GEWERBE**	DIFFERENZ
2007	2.670	3.430	760
2008	2.740	3.526	786
2009	2.723	3.548	825
2010	2.781	3.639	858
2011	2.877	3.761	884
2012	2.961	3.846	885
2013	2.960	3.896	936
2014	3.037	3.982	945
2015	3.178	4.074	896

\*inklusive Sonderzahlungen

\*\*inklusive Dienstleistung ohne Handwerkeigenschaft

Quelle: Dr. Katarzyna Haverkamp, ifh Göttingen, Studie „Verbleib und Abwanderung aus dem Handwerk“ auf Basis der Zeitreihen des Statistischen Bundesamts, Wiesbaden

Kai Schröder, Inhaber von Schröder Elektrotechnik in Rellingen bei Hamburg, kann die Gemütslage des Kollegen gut nachvollziehen. Als der bei ihm seit 20 Jahren für die Hausgerätekunde zuständige Mitarbeiter kündigte, weil er zu Miele in Hamburg wechseln wollte, war das für den 15 Mitarbeiter zählenden Familienbetrieb ein herber Verlust. Schließlich sind derart spezialisierte Fachkräfte am Markt laut Schröder „praktisch nicht existent“, die Resonanz auf entsprechende Stellenausschreibungen sei gleich null. Der Elektromeister löste das Problem, indem er einen der Auszubildenden für den Bereich Hausgeräte qualifizierte.

Natürlich hat sich Schröder bei seinem Mitarbeiter nach den Gründen für den Wechsel erkundigt: „Doch wenn jemand sagt, es sei sein Lebenstraum, einmal bei einer wirklich großen Marke zu arbeiten, kann ich das im Handwerk einfach nicht bieten.“ Ansonsten hat der Inhaber des auf Elektroinstallationen, Haushaltsgeräte und Beleuchtungssysteme spezialisierten Betriebs nahezu alles getan, um seine Fachkräfte zu motivieren und im Betrieb zu halten: Der Innungsbetrieb zahlt Tariflöhne, jedes Jahr gibt >





»Viele Mitarbeiter werden von ihrem Umfeld gedrängt, sich einen Job mit besserer Bezahlung zu suchen.«

**Dieter Uhlmann**, Schlossermeister in Ingolstadt, hat den Kampf um die besten Köpfe gegen Audi verloren.

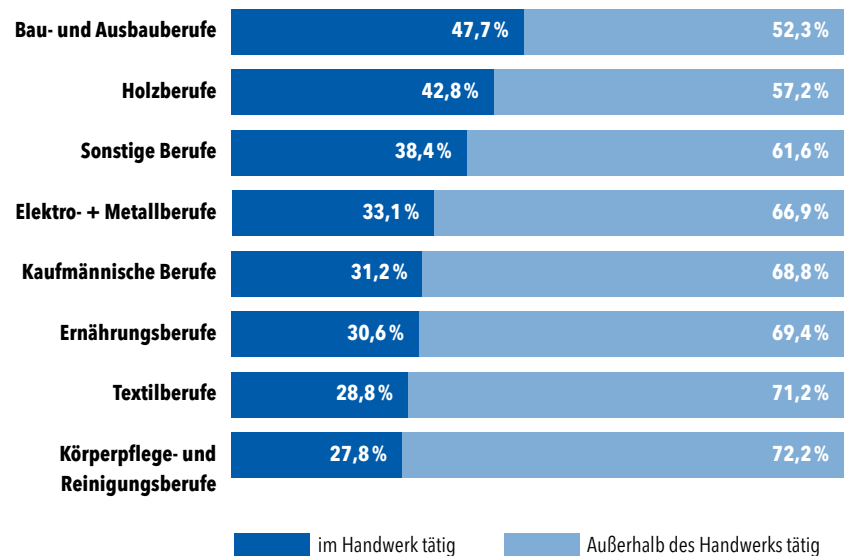
es individuelle Jahreszielgespräche mit allen Mitarbeitern, Einsatz und die Übernahme von Verantwortung werden mit einer Mitarbeiterbeteiligung belohnt.

### AUSZEICHNUNG ZUM 1A-ARBEITGEBER

Um auch bei der Bevölkerung und den Fachkräften in der Region seine Qualitäten als Arbeitgeber zu demonstrieren, hat sich Schröder Elektrotechnik bereits dreimal bei der Zertifizierung zum „1a-Arbeitgeber im Handwerk“ beteiligt. Vergeben wird die für alle Betriebe ab fünf Mitarbeitern offene Auszeichnung von der Akademie Zukunft Handwerk, dem von Sanitär- und Heizungsmeister Rolf Steffen in Alsdorf gegründeten bundesweiten Qualifizierungs- und Beratungsnetzwerk. Basis für die Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit sind zwei anonyme Befragungen zu Anfang und Ende des sieben Schritte umfassenden Zertifizierungsprozesses, bei denen sich idealerweise eine Verbesserung der in Prozent gemessenen Zufriedenheitsquote zeigen

### Verbleib und Abwanderung nach Ausbildungsberufen

**Während in den Bau- und Ausbauberufen fast jeder zweite Mitarbeiter nach der Ausbildung im Handwerk bleibt, trifft das im Metall- und Elektrobereich nur auf jeden Dritten zu.**



Quelle: BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012; eigene Berechnungen, gewichtete Daten

sollte. Gekrönt wird die Maßnahme schließlich mit einer öffentlichkeitswirksamen Übergabe des Zertifikats.

## WISSEN, WAS DAS TEAM STÖRT

Kai Schröder schätzt an dem Verfahren, dass die Mitarbeiter dabei in Summe urteilen, sodass er besser einschätzen kann, welche Dinge für besonderen Verdross bei seinem Team sorgen. „Ich wusste etwa schon lange, dass das Lager nicht optimal organisiert ist, doch wie sehr sich alle darüber ärgern, ist durch die Befragung erst richtig klar geworden.“ Schröder hat das Lager mit seinem Team neu organisiert und ist bestrebt, seinen Mitarbeitern jeden Tag gute Arbeitsbedingungen zu bieten. Denn nur wenn die Prozesse reibungslos laufen, lassen sich Überstunden und vor allem unnötiger Stress bei der Arbeit vermeiden. „Wichti-

ger als die Bezahlung ist den meisten, dass die Überstunden im Rahmen bleiben und sie genügend Spielraum für Freizeit und Familie haben.“ Bislang ist das Konzept prima aufgegangen, außer dem zu Miele abgewanderten Mitarbeiter gab es in den letzten Jahren keine Kündigungen.

Wie wichtig es ist, die Mitarbeiter vor allem durch nicht-materielle Faktoren an den Betrieb zu binden, betont auch Holger Schwannecke, Generalsekretär beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) in Berlin. Den Vorwurf, das Handwerk hätte bei den Löhnen den Anschluss an die Industrie verpasst, möchte Schwannecke so nicht stehen lassen. Schließlich könnten Handwerksbetriebe aufgrund ihrer oft regional begrenzten Geschäftstätigkeit die Gewinnmargen eben nicht durch die Auslagerung in Billiglohnländer oder ver-

stärkte Automation steigern. Insofern sei der Spielraum für Lohnsteigerungen auch in konjunkturell guten Zeiten wie jetzt nur begrenzt, außerdem habe es bei den Tariflöhnen und Ausbildungsvergütungen in den letzten Jahren deutliche Steigerungen gegeben.

Wie sehr mancherorts der Kampf um die besten Köpfe eskaliert, weiß Monika Kromer, Beraterin für Fachkräftesicherung und Projektkoordinatorin der Bildungsakademie Tübingen (Handwerkskammer Reutlingen), aus Gesprächen mit Unternehmern. So berichten die Chefs von unverschämten Abwerbeaktivitäten, bei denen die Mitarbeiter sogar direkt im Betrieb angerufen werden. Besonders stark von der Abwanderung betroffen sind in der Region um Tübingen neben den Feinwerkmechanikern auch die Branchen Sanitär, Heizung, Klima sowie Elektro. Stefan Baron, Geschäftsführer Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik beim Baden-Württembergischen Handwerkstag (Stuttgart) bezeichnet den Konkurrenzkampf von Handwerk und Industrie um die Fachkräfte als „fortlaufendes Thema“. Obwohl die Lohnlücke zwischen Handwerk und Industrie in Baden-Württemberg deutlich größer sei als in Norddeutschland, werde die Entwicklung von den Unternehmern noch nicht wirklich thematisiert: „Anscheinend ist der Leidensdruck in den Betrieben noch nicht groß genug.“

## Checkliste So halten Sie Ihr Team zusammen

**Wer gerne zur Arbeit geht und sich dort wohlfühlt, wechselt nicht gleich für ein paar Euro mehr zur Konkurrenz. Die folgende**

**Checkliste zeigt, worauf es neben einer fairen Bezahlung bei der Mitarbeiterführung heute vor allem ankommt.**

### 1 Wertschätzender Umgang

Nehmen Sie sich für alle Mitarbeiter und für die Auszubildenden von Beginn an Zeit, oder bestimmen Sie jemanden, der sich gezielt um ihre Fragen und Belange kümmert. Laut Studie des ifh-Göttingen spielen gerade in der ersten beruflichen Phase die nicht-monetären Faktoren (Freude am Beruf, Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Arbeitsklima) eine große Rolle. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter spüren, dass jeder – vom Azubi bis zur erfahrenen Fachkraft – seinen Teil zum Betriebserfolg beiträgt.

### 2 Perspektiven aufzeigen

Warten Sie bei Auszubildenden nicht bis zur Gesellenprüfung, um ihre künftige Rolle im Betrieb zu besprechen. Zeigen Sie frühzeitig auf, welche Alternativen es gibt. Sie haben keine Meisterstelle für engagierte Fachkräfte? Dann prüfen Sie, ob diese nicht eine Teilverantwortung für einzelne Projekte oder Bereiche übernehmen können. Nutzen Sie die vielfältig angebotenen fachspezifischen Fortbildungen dazu.

### 3 Feedbackgespräche führen

Setzen Sie sich mindestens einmal im Jahr mit jedem Mitarbeiter in Ruhe zusammen. Fühlt sich der Mitarbeiter wohl? Gibt es Ansatzpunkte zur Kritik? Je besser Sie Ihr Team einschätzen können, desto eher erkennen Sie mögliche Abwanderungstendenzen und können bei Bedarf gegensteuern.

### 4 Kontakte pflegen

Ein guter Mitarbeiter geht zu einem anderen Arbeitgeber oder fängt ein Studium an? Stellen Sie nicht aus Ärger darüber den Kontakt ein, sondern bleiben Sie mit ihm im Gespräch. Ein regelmäßiger Gruß zum Geburtstag oder zu Weihnachten kostet wenig, kann aber später sehr wertvoll werden.

### 5 Erfahrungswissen nutzen

Je länger ein Mitarbeiter im Handwerk arbeitet, desto größer ist laut Studie des ifh Göttingen die Abwanderungsgefahr. Lassen Sie erfahrene Fachkräfte nicht einfach ziehen, weil sie körperlich nicht mehr mithalten können. Oft reichen schon kleine Änderungen bei der Arbeitsorganisation oder den Aufgaben, dass die älteren Mitarbeiter auch noch länger in Ihrem Betrieb einsatzfähig sind.

Quelle: eigene Recherchen (Grundlage ifh-Studie „Verbleib und Abwanderung aus dem Handwerk“)

## POSITIVES IMAGE ALS ARBEITGEBER

Natürlich hätte auch Elektromeister Kai Schröder darauf vertrauen können, dass sich immer ein Lösungsweg findet. Da dem aber zwangsläufig nicht so ist (siehe das Beispiel Uhlmann), möchte Schröder mit der Zertifizierung zum 1a-Arbeitgeber die Chance nutzen, den Konkurrenten in der Region den entscheidenden Schritt voraus zu sein (mehr dazu siehe Checkliste links). Schließlich gelte im Kampf um die besten Köpfe: „Wer das bietet, was alle bieten, hat keine Chance, als Arbeitgeber muss ich eben attraktiver sein als meine Mitbewerber.“ **hm**

[kerstin.meier@handwerk-magazin.de](mailto:kerstin.meier@handwerk-magazin.de)



### Gerüstet im Kampf um Fachkräfte

Was tun, wenn Sie mehr Fachkräfte brauchen? Hier einige Strategien und Tipps für Handwerksbetriebe:

[www.handwerk-magazin.de/fachkraefte](http://www.handwerk-magazin.de/fachkraefte)

