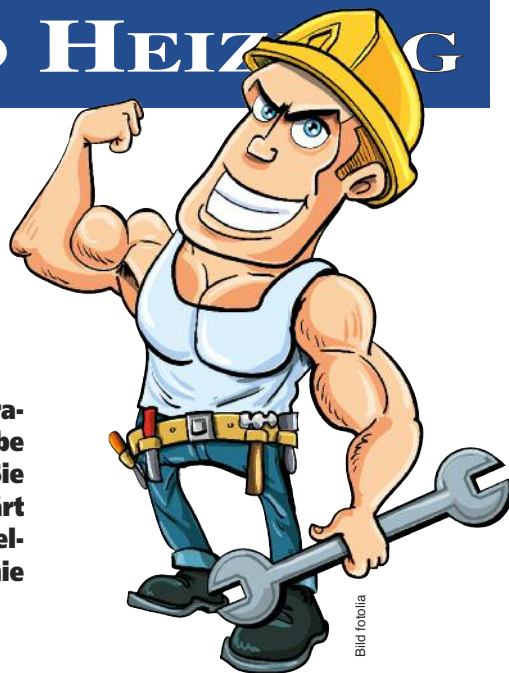


## So holen Sie die besten Mitarbeiter

**Weiter sinkende Ausbildungszahlen, Fachkräftemangel, demografischer Wandel? Der Arbeitsmarkt für SHK-Handwerksbetriebe wird vielerorts zum Engpassfaktor für Handwerks-Chefs. Wie Sie trotzdem die besten Mitarbeiter finden und auch halten, erklärt Buchautor und Seminarleiter Rolf Steffen. Seit 1983 ist Steffen selber Inhaber eines SHK-Betriebs und leitet zudem die "Akademie Zukunft Handwerk". Er weiß also, wovon er spricht.**



**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 attrakti-

ver 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?**

**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 Unternehmern 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 Arbeitnehmer 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?**

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



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

**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. Entscheidend 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.

#### **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 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 „ver-

lorene“ 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.

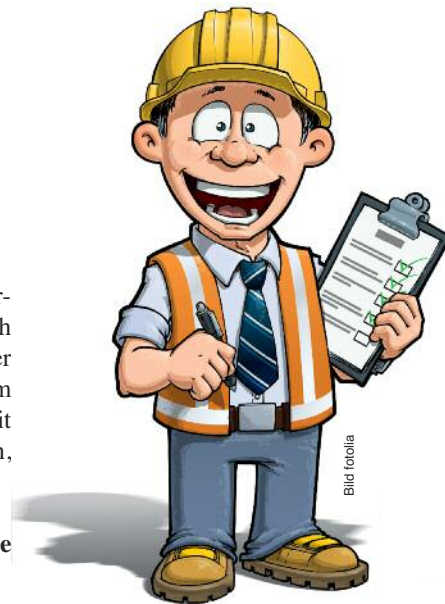
#### **Also muss ich eigentlich sehen, dass meine Mitarbeiter zufrieden sind und ich die unzufriedenen, aber guten Mitarbeiter der Konkurrenz zu mir hole?**

**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-

#### **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 UPTO-DATE-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](http://www.steffen.de).





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 es 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.

### **Über Geld spricht man nicht, heißt es. Ist das Gehalt trotzdem der wichtigste Faktor bei der Arbeitersuche?**

**Steffen:** Hierzu gibt es seit Jahren wertvolle Studien. Und seitdem ich mich mit diesem Thema intensiv beschäftige, das sind immerhin ca. 20 Jahre, zeigt sich ein fast unverändertes Bild. Mitarbeiter wünschen an erster Stelle ein angenehmes Arbeitsklima und Wertschätzung. Dann erst folgt die leistungsgerechte Bezahlung, auf Rang drei folgt die Familienfreundlichkeit und erst dann folgen materielle Zusatzleistungen wie ein Firmenwagen. Also Bezahlung ist wichtig, aber Arbeitsklima ist wichtiger. Aber: Was Menschen antreibt – Lob und Anerkennung – ist in vielen Unternehmen Mangelware.

### **Also wird die Bedeutung des Gehalts bei der Suche nach den besten Mitarbeitern überschätzt?**

**Steffen:** Auch wenn das Gehalt oder der Bruttostundenlohn bei der Arbeitgeberwahl für Mitarbeiter fast immer als erstes bewertet wird, weil dieser mit einem Blick, sprich in einer einzigen Zahl erfasst und verglichen werden kann – so ist doch jedem klar, dass das Gehalt nur eine Leistung des Unternehmens als Arbeitgeber ist. Dies gilt auch umgekehrt. Auch ein Arbeitgeber kann allein an den Gehaltserwartungen verschiedener Bewerber nicht festmachen, welcher der Bewerber der optimale ist. Denn neben den handwerklichen und fachlichen Fähigkeiten sind die charakterlichen Merkmale oft

bedeutender, doch diesen wird in Beurteilungen und Bewerbungsgesprächen immer noch wenig Bedeutung beigemessen, obwohl viele Chefs der These zustimmen. Es gilt die Regel: Mitarbeiter werden wegen ihrer vermeintlichen Fähigkeiten eingestellt, entlassen jedoch wegen ihrer charakterlichen Schwächen.

### **Trotzdem ist eine für beide Seiten leistungsgerechte Bezahlung wichtig, aber nicht leicht zu finden.**

**Steffen:** „Leistungsgerecht“, das beschreibt genau einen wichtigen Knackpunkt. Denn oft fehlt es an bewertbaren Kriterien und belastbaren Messmethoden. Hier liegt die Lieferpflicht bei den Unternehmen. Je konkretere und zahlreichere Leistungsmerkmale sie als Anforderungsprofil an die Mitarbeiter entwickeln, um so fairer kann der Erfüllungsgrad nach Arbeitsqualität und Arbeitsquantität vorgenommen werden. Ohne eine solche konkrete Leistungsbewertung bleiben alle Bewertungen unklar und werden meistens von den Mitarbeitern als unfair empfunden. Eine weitere Erwartung, die ebenfalls in den Kontext von leistungsgerechter Bezahlung passt und die von anderen

Untersuchungen oft deutlicher genannt wird, ist die Erwartung, dass Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens teilhaben wollen. Mitarbeiter wollen am Gewinn beteiligt sein.

### **Aber die wenigsten Chefs werden ihre Gewinne vor den Mitarbeitern transparent machen wollen?**

**Steffen:** Dieser Anspruch zählt aber zu den selbstverständlichen Erwartungen, denn wenn es dem Unternehmen gut geht, dann sollen auch die Mitarbeiter, die diesen Erfolg herbeigeführt haben, davon profitieren. Dahinter verbergen sich Erwartungen wie

Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Unternehmensführungen. Denn der in Unternehmensphilosophien hoch gelobte Team-Geist, das Wir-Gefühl oder der angestrebte gemeinsame Erfolg müssen bewiesen werden. Es müssen Taten folgen. Gerade im Handwerk, wo den Chefs oft unterstellt wird, die Zahlen immer so zu biegen, bis wieder nichts für die Mitarbeiter übrig bleibt, ist Transparenz das einzige Mittel gegen schlechte Vermutungen und falsches Schätzen.

### **Wie geht es also Ihrer Meinung nach richtig?**

**Steffen:** Ein Beispiel ist das Leo-Lohn-System, welches helfen kann, mit den Mitarbeitern Leistungserwartungen zu kommunizieren und sowohl aus Sicht des Mitarbeiters als auch aus Sicht der Führungskraft Bewertungen vorzunehmen und dann in einem gemeinsamen Gespräch eine Übereinkunft mit Zielsetzung zu erreichen. (Anm. d. Red.: Siehe hierzu Bericht im Kasten.) Daneben praktizieren wir das in unserem Unternehmen seit vielen Jahren etablierte Zahlen-Daten-Fakten-Frühstück. Es ist ein wirklich überzeugendes Mittel, um die Erwartungen zu steuern und die

.....  
*„Unsere Leute suchen heute viel stärker als früher nach neuen Auftragspotenzialen oder unnötigen Kostenpositionen. Früher wurde das als alleinige Aufgabe des Chefs abgetan.“*  
.....

Glaubwürdigkeit zu steigern. Nicht nur des duftenden Kaffees und des leckeren Essens wegen kommen fast alle Mitarbeiter zu diesem Anlass eine Stunde früher in den Betrieb als sonst. Das ist für Monteure und Mitarbeiter die Gelegenheit, ganz genau zu erfahren, wo das Unternehmen steht - und warum.

### Also bekommen die Mitarbeiter hier einen umfassenden Einblick in die Unternehmens-Kennzahlen?

**Steffen:** Richtig, wenn also ein Monteur z.B. meint, die unter sonstigen Kosten ausgewiesenen Posten seien zu hoch gegriffen, kann er gerne die Belege für den zurückliegenden Monat gemeinsam mit der Geschäftsleitung in der Buchhaltung prüfen. Wir haben die Mitarbeiter eigens geschult, damit sie die wirtschaftlichen Zusammenhänge im Unternehmen verstehen und ein Gefühl dafür entwickeln, welchen Einfluss jeder Einzelne auf das Betriebsergebnis hat.

### Und diese Transparenz zahlt sich aus?

**Steffen:** Zum einen werden mindestens zwei menschliche Grundbedürfnisse befriedigt, das Bedürfnis nach Wissen, oder drastischer ausgedrückt die Neugierde, und das Bedürfnis nach Freiheit und Gestaltungsfreiraum. Zum anderen suchen unsere Leute heute viel stärker als früher nach neuen Auftragspotenzialen oder unnötigen Kostenpositionen. Früher wurde das als alleinige Aufgabe des Chefs abgetan. Wenn allzu häufig neues Werkzeug bestellt wird, müssen sich Mitarbeiter heute von ihren Kollegen schon die Frage gefallen lassen, wo denn das alte geblieben sei. Und unser Schrott wird heute nicht mehr für 'nen Appel und ein Ei an den erstbesten Abholer gegeben, sondern an den Händler mit dem besten Preis verkauft.

### Ihr Gewinnbeteiligungsmodell geht aber deutlich weiter als bessere Preise für alten Schrott.

**Steffen:** Die Mitarbeiter am Erfolg teilhaben zu lassen, gehört in unserem Unternehmen, einem familiengeführten Sanitär-, Heizungs- und Elektrobetrieb, seit Firmengründung zur Unternehmensphilosophie. Nur haben wir das früher in Ermangelung besserer Instrumente eher nach Gutsherrenart gehandhabt. Prämien wurden weitgehend aus dem Bauch heraus festgelegt. Die Leistungs- und erfolgsorientierte (Leo-) Gewinnbeteiligung hat das grundlegend geändert. Heute können sich unsere Mitarbeiter selbst ausrechnen, ob Bonuszahlungen zu erwarten sind und wie hoch sie ausfallen werden. Sie arbeiten deshalb auch zielstrebig am Unternehmensgewinn mit. Berechnungsgrundlage der Erfolgsbeteiligung ist stets der Unternehmensgewinn, also die Leistung des gesamten Teams. Damit vermeiden wir auch einen unfairen innerbetrieblichen Wettbewerb um profitabele Kunden und Aufträge.

### So wird ja auch eine Menge Verantwortung übertragen?

**Steffen:** Ja und das ist ein wichtiger weiterer Führungsanspruch. Wir übertragen Verantwortung, statt Aufgaben zu verteilen. Das macht aber auch erforderlich Grenzen zu definieren, denn diese beschreiben auch die Freiheit. Innerhalb der definierten Grenzen genie-

ßen unsere Mitarbeiter die Freiheit selbst zu entscheiden. Zu entscheiden, welche Aufträge sie akquirieren wollen, bei welchen Lieferanten sie einkaufen möchten und mit welchen Mitarbeitern sie ihre Ziele realisieren wollen.

### Also leiten die Mitarbeiter eigentlich fast ein ganzes Projekt völlig selbstständig?

**Steffen:** Das geht, wenn jeder Techniker mit der Übertragung der Projektverantwortung die wichtigen Kalkulationsgrößen wie Materialeinsatz und Lohnkosten, resultierend aus den geschätzten Planarbeitszeiten kennt und nachvollziehen kann. Diese Kenntnisse werden durch das Duale-Management-Studium für Gesellen und Bürokaufleute von der Akademie Zukunft Handwerk vermittelt. Dieses Modell ist auch den ausführenden Technikern zu vermitteln, denn sie haben in der Praxis unmittelbaren Einfluss auf die Größen Arbeitszeit, Materialeinkauf und Materialverbrauch. Eine Führungsebene höher, auf der Ebene der Leistungs-Center-Leiter, ist dieses vereinfachte Modell ebenfalls darstellbar. Hier besteht dann die Freiheit in der Wahl der Aufträge, beispielsweise durch eine Fokussierung auf materialintensive Aufträge, die Wahl der Lieferanten und die Auswahl von Mitarbeitern, welche bereit sind, sich an Führungsgrößen messen zu lassen.

### Haben Sie in Sachen Gehalt und Motivation einen Tip?

**Steffen:** Sorry, ich möchte niemanden unangenehm berühren, doch das Thema Schwarzgeld, zu welchem Rechnungen fingiert werden müssen, oder das Auszahlen von Überstunden ohne ordnungsmäße Buchung sollte sich nun wirklich erledigt haben. Doch Achtung! Nur das Gerücht allein kann schon katastrophale Wirkung haben. Denn sollte in der Mitarbeiterschaft nur vermutet werden, die da oben haben noch eine zweite Kasse, dann ist dies fatal für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Dabei ist es sogar unerheblich, ob dieses stimmt oder nicht.

Das Interview führte Marcus Schensina, Chefredakteur der Zeitung für Sanitär und Heizung

## 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 Anzeige für offene Stellen in Zeitungen, im Internet, beim Arbeitsamt oder auch auf den eigenen Kundendienst-Fahrzeugen.
4. Mittels professioneller Öffentlichkeitsarbeit über die Presse redaktionell wirksam auf 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.